



STRATEGI MANAJERIAL DAN CAPAIAN MUTU SEKOLAH

Firman Adam^{1}, Dedy Achmad Kurniady²*

¹Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat, Indonesia

²Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

Correspondence: * E-mail: adamfirman1968@gmail.com

ABSTRACTS

This study seeks to examine the impact of the implementation of managerial strategies undertaken by principals on the achievement of principals' quality. This research using quantitative research and sample in this study amounted to 27 SMA Negeri in Bandung through panel data regression analysis during the 2016-2018 period. The results showed that managerial strategy significantly influenced the achievement of school quality. Managerial strategies in this study are measured into three strategies: 1) the effectiveness of school management, 2) strengthening the competence of graduates, 3) empowering teachers and staff. The effectiveness of school management strategies has a significantly positive effect on school quality outcomes, strategy of strengthening the competencies of graduates and empowering teachers and staff has no significant effect on the achievement of school quality during the 2016-2018 period. As a recommendation, school principals should encourage graduate competencies through empowering teachers and staff to be actively involved so that school quality can be achieved.

Keyword: Managerial's Strategies, Principal's Strategies, School Quality.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 23 Dec 2019

First Revised 06 Jan 2020

Accepted 30 Mar 2020

First Available online 03 Apr 2020

Publication Date 01 Oct 2020

1. PENDAHULUAN

Strategi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Kehadiran kepala sekolah di era otonomi pendidikan saat ini memegang peranan penting dalam mendorong sekolah dalam upaya pencapaian mutu pendidikan. Sebagaimana yang tercantum dalam Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan bahwa visi dari pendidikan nasional adalah menyediakan suatu sistem pendidikan yang berkualitas yang menyediakan kesempatan bagi seluruh peserta didik untuk mencapai hasil belajar dan mencapai potensi yang dimilikinya. Dan salah satu faktor penting dalam pencapaian visi pendidikan tersebut adalah peran dan kemampuan kepala sekolah (Aghniya, 2017). Sekolah merupakan organisasi publik yang bertanggungjawab dalam memberikan layanan pendidikan bagi masyarakat dalam upaya peningkatan kualitas individu masyarakat itu sendiri (M Abdullah, 2008). Peran kepala sekolah penting untuk mengarahkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Mutu merupakan gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pihak pengguna. Mutu sekolah merujuk pada spesifikasi pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tujuan atau manfaat dari pendidikan itu sendiri (M Abdullah, 2008). Namun, kondisi sekolah saat ini menunjukkan tingkat capaian mutu sekolah masih sangat beragam. Tidak semua sekolah memiliki mutu yang baik untuk mewujudkan tanggungjawab tersebut (Anggraeni et al., 2016).

Pernyataan di atas sejalan dengan data hasil Pemetaan Mutu Pendidikan (PMP) Provinsi Jawa Barat selama periode 2016-2018. Hasil pemetaan, menunjukkan capaian mutu sekolah di Jawa Barat saat ini baru mencapai kategori Menuju SNP 4. Artinya bahwa, sekolah-sekolah yang ada saat ini belum memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Kondisi ini juga tampak pada hasil pemetaan mutu SMA di Kota Bandung. Meskipun jika dibandingkan dengan capaian mutu provinsi (dari Laporan Akuntabilitas Kinerja LPMP Jawa Barat 2018), secara umum capaian mutu SMA di Kota Bandung tidak berbeda dengan capaian provinsi yakni masih termasuk pada kategori menuju SNP 4.

Pendidikan yang bermutu merupakan harapan bagi seluruh masyarakat pengguna pendidikan. Maka dari itu, upaya pencapaian mutu pendidikan harus dilaksanakan secara menyeluruh dan berkesinambungan (Damayanti, 2017). Selain itu perlunya sekolah mewujudkan mutu yang berkesinambungan adalah untuk menjawab tuntutan perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan tatanan masyarakat yang cepat (Maryadi dan Prasojo, 2016).

Mewujudkan sekolah yang memenuhi asas mutu bukanlah perkara mudah, mengingat banyak faktor yang mempengaruhi mutu sekolah seperti faktor siswa, pengelola sekolah, lingkungan, kualitas pembelajaran, kurikulum dan sebagainya. Secara internal, peningkatan mutu sekolah baik secara input, proses dan output digerakkan oleh kekuatan manajerial dan kepemimpinan pengelola kependidikan, yaitu kepala sekolah (Damayanti, 2017). Kepala sekolah memiliki pengaruh sangat kuat terhadap mutu sekolah (Susilawati dan Komariah, 2015). Kepala sekolah menjadi kunci utama dan merupakan salah satu faktor strategi yang paling penting dalam mengembangkan sekolah yang bermutu (Mahardhani, 2015). Melalui kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah dapat (1) meningkatkan partisipasi dan rasa tanggung jawab guru dan staf dilingkungan sekolah, menekankan pada proses belajar mengajar yang efektif; (2) memberdayakan dan mengembangkan guru dan

staf secara terprogram; (3) mengembangkan kurikulum yang relevan dan fleksibel dalam menghadapi perkembangan zaman; (4) adanya visi misi dan strategi yang jelas; (5) memperkuat iklim sekolah yang kondusif; (6) memperkuat penilaian komprehensif tentang kekuatan dan kelemahan; (7) menerapkan komunikasi yang dilakukan secara efektif baik secara internal maupun eksternal; serta (8) membangun keterlibatan orang tua dan masyarakat (Mahardhani, 2015).

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan mutu sekolah (Aghniya, 2017; Ningsih et al, 2016; Susilawati dan Komariah, 2015; Wahyudi dan Retnowati, 2014). Begitu juga dengan strategi kepemimpinan yang dijalankan, strategi kepemimpinan kepala sekolah dapat mengantarkan pada pencapaian mutu sekolah yang lebih baik (Banun et al., 2016; Mamlukhah, 2014; Yulmawati, 2016). Kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya, memerlukan strategi kepemimpinan yang memadai agar mutu sekolah dapat diwujudkan. Hal ini karena adanya tantangan dan tuntutan yang semakin berkembang yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal sekolah (Mahardhani, 2015). Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh kepala sekolah adalah strategi manajerial (*managerial strategy*).

Strategi manajerial merupakan satu dari sekian banyak strategi kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin untuk memastikan tujuan yang ditetapkan tercapai dengan baik. Strategi menjadi faktor krusial pada upaya peningkatan mutu pendidikan sebagai pelengkap kemampuan manajerial (Damayanti, 2017). Di samping itu, diperlukannya strategi dari seorang pemimpin adalah untuk memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi baik yang bersifat rutin dan non-rutin, mempertimbangkan gagalnya pencapaian tujuan, mengidentifikasi potensi yang belum optimal, serta mengantisipasi ancaman dan perubahan-perubahan yang terjadi yang muncul dari luar lingkungan sekolah. Kepala sekolah dalam menggunakan strategi manajerial memfokuskan pada pengelolaan aktivitas-aktivitas pendidikan dengan memberdayakan segenap potensi internal dan eksternal yang dimiliki. Strategi manajerial meliputi tiga fungsi utama yakni perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas (Ningsih et al., 2016).

Ruang lingkup strategi manajerial meliputi berbagai aspek yang memiliki peran penting dalam menopang keberlangsungan sekolah, yakni: kurikulum, peserta didik, guru dan staf, sarana prasarana, lingkungan belajar, dan juga keuangan sekolah. Strategi Manajerial Istilah strategi berasal dari kata *strategos* (Yunani) yang berarti tentara. Istilah ini pada awalnya berkembang di dunia kemiliteran se bagai bagian dari operasi militer dengan menggerakkan pasukan pada posisi yang paling menguntungkan sebelum pertempuran di mulai. Istilah digunakan pada bidang manajemen dengan istilah strategi bisnis pada tahun 1950-an dan populer sampai tahun 1970-an.

Strategi dapat diartikan sebagai pendekatan umum yang bersifat jangka panjang untuk mempertahankan hidupnya suatu organisasi dengan cara meningkatkan daya saing secara berkelanjutan (Usman dan Raharjo, 2013). Sedangkan manajerial sendiri dapat diartikan sebagai tindakan aktivitas yang dilakukan kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, mengawasi dan mengevaluasi setiap aktivitas sekolah meliputi pengalaman dan hasil belajar peserta didik, kurikulum, sumber daya sekolah, pembiayaan, kinerja guru, keterlibatan orang tua dan pemerintah serta profesionalisme guru dan staf.

Strategi manajerial merupakan satu dari sekian banyak strategi kepemimpinan dalam organisasi. Strategi kepemimpinan merupakan kegiatan mengambil keputusan atau

merancang tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Yulmawati, 2016). Kepala sekolah sebagai seorang manajer merupakan penentu keberhasilan dalam pencapaian mutu sekolah (Damayanti, 2017). Maka dari itu, penting bagi kepala sekolah memiliki strategi yang memadai sebagai upaya akselerasi pencapaian tujuan. Strategi terbagi atas strategi jangka menengah, pendek, dan operasional. Inti dari strategi adalah untuk memastikan tujuan tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam penerapannya, kepala sekolah perlu memahami sejumlah faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi yang dirumuskan. Faktor tersebut diantaranya: a) pemahaman akan potensi yang dimiliki; b) membangun semangat kerja; c) mendefinisikan tujuan secara jelas; d) menggali ide-ide; e) mengedepankan transparansi; f) memprioritaskan tujuan; g) efisiensi dalam pengambilan keputusan; h) membangun komunikasi yang efektif; i) melakukan evaluasi menyeluruh; dan j) peningkatan secara berkelanjutan.

Efektivitas strategi manajerial tidak hanya didukung oleh pemahaman akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer sekolah. Pemahaman holistik akan komponen hidup sekolah harus juga dikuasai, hal ini dilakukan untuk mendefinisikan strategi pada tingkat yang berbeda-beda. Pemahaman tersebut meliputi kurikulum sekolah, kondisi guru dan staf, sarana prasarana, keuangan sekolah, lingkungan, kebijakan pemerintah, hasil belajar siswa dan lain-lain. Selain itu, pada operasional pemahaman akan *individual work, unplanned work, ad hoc tasks, training mentoring and education*, dan pemahaman lain juga diperlukan untuk memastikan strategi jangka pendek dapat berjalan dengan baik.

Secara fungsi, strategi manajerial mencakup tiga fungsi utama yakni perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas (Ningsih et al., 2016). Fungsi perencanaan dalam strategi manajerial merujuk pada penetapan suatu rencana penyelesaian masalah yang bersifat fundamental dan emerging yang di hadapi sekolah serta kemungkinan-kemungkinan kondisi yang akan dihadapi sekolah di masa mendatang dalam upayanya mewujudkan tujuan pendidikan. Rencana yang telah disusun ketika dijalankan memerlukan fungsi pengawasan (*controlling*) agar tidak terjadi kendala dalam pelaksanaan rencana. Fungsi peningkatan kualitas merupakan perspektif jangka panjang (*future perspective*) yang hendak diwujudkan melalui serangkaian aktivitas yang dilakukan pada masa sekarang dan akan datang dengan mempertimbangkan aspek lingkungan sosial, teknologi, ekonomi, dan politik.

Capaian Mutu Sekolah

Istilah capaian memiliki makna yang sama dengan “kinerja” yang diartikan sebagai hasil perbuatan (kerja) secara kualitas maupun kuantitas yang diukur berdasarkan ukuran tertentu. Sedangkan mutu sendiri diartikan sebagai gambaran dan karakteristik yang menyeluruh dari barang atau jasa yang mampu memberikan kepuasan dari harapan yang tersirat (Sibuea, 2017). Dari dua istilah tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa capaian mutu sekolah merupakan hasil kerja sekolah dalam upaya memenuhi standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Penentuan mutu suatu barang atau jasa didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan terhadap produk yang diterima, diukur berdasarkan persyaratan pelanggan, disadari atau hanya dirasakan, dikerjakan secara teknis atau bersifat subyektif (Maryadi dan Prasojo, 2016).

Penerapan mutu di bidang pendidikan termasuk pada lembaga-lembaga pendidikan seperti sekolah dimulai sejak tahun 1980-an di Amerika Serikat dengan tujuan meningkatkan penguasaan keterampilan, kompetensi peserta didik dan lulusan pendidikan. Penerapan mutu kemudian berkembang dalam bentuk standar mutu yang dikenal dengan sistem manajemen mutu ISO:9000 (Sibuea, 2017). Pada hakikatnya penerapan manajemen mutu menekankan pada upaya lembaga pendidikan memberikan kepuasan layanan kepada para pengguna. Atas dasar tersebut maka unsur keterlibatan seluruh anggota sekolah mutlak diperlukan, mulai dari kepala sekolah, guru, staf, siswa, orang tua, masyarakat serta pemerintah.

Mutu pendidikan dalam skala mikro merujuk pada capaian mutu sekolah dengan berbagai ukuran standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Terdapat delapan standar pendidikan yang ditetapkan pemerintah yang mutlak harus dipenuhi oleh sekolah, yakni standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan pendidikan serta standar pembiayaan. Kedelapan standar tersebut menjadi pedoman bagi masyarakat dalam menilai mutu sebuah sekolah. Sekolah yang memenuhi aspek mutu dalam perspektif pemerintah adalah sekolah yang memenuhi standar pelayanan minimum pendidikan. Hal ini dilakukan pemerintah sebagai upaya dalam menjamin mutu pendidikan yang diselenggarakan memenuhi harapan masyarakat. Melalui kegiatan Pemetaan Mutu Pendidikan (PMP), pemerintah pengumpulan, pengolahan, analisis data dan informasi tentang capaian pemenuhan Standar Nasional Pendidikan dari mulai tingkat sekolah, kabupaten/kota, provinsi hingga nasional (Nanang dan Rusman, 2019). Hasil pemetaan mutu selanjutnya disampaikan melalui sistem secara daring ke setiap sekolah dalam bentuk rapor capaian mutu sekolah.

Perbedaan dalam perspektif mutu merupakan hal yang umum terjadi. Mutu sekolah dalam perspektif pemerintah dengan masyarakat maupun industri bisa jadi berbeda. Hal ini terjadi karena perbedaan dimensi kebutuhan dan pemahaman terhadap mutu itu sendiri, sehingga yang dapat dilakukan adalah dengan menetapkan standar minimal yang harus dipenuhi penyelenggara pendidikan, seperti: 1) mutu kurikulum atau pengajaran, prosedur atau strategi pembelajaran, dan perilaku guru di kelas; dan 2) mutu kebijakan pendidikan, mutu organisasi, pengaturan waktu, kesempatan untuk mengimplementasikan kurikulum.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian hubungan kausal. Penelitian hubungan kausal merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui hubungan yang bersifat sebab-akibat. Dengan menggunakan desain penelitian ini, diharapkan dapat diketahui pengaruh strategi manajerial kepala sekolah terhadap capaian mutu sekolah.

Dalam teknik analisis data, peneliti menggunakan teknik analisis regresi data panel. Adapun sumber data dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang dikumpulkan secara dokumentasi dalam bentuk Rapor Capaian Mutu Sekolah yang dikeluarkan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPMP) Provinsi Jawa Barat.

Strategi manajerial kepala sekolah pada penelitian ini diukur dari tiga strategi, yakni pengelolaan sekolah (EPS), penguatan kompetensi lulusan (PKL) serta pemberdayaan pendidik (PPT) dan tenaga kependidikan. Sedangkan capaian mutu sekolah (CPS) diukur dari

delapan indikator capaian yakni: mutu standar kompetensi lulusan, mutu standar isi, mutu standar proses, mutu standar penilaian pendidikan, mutu standar guru dan staf, mutu standar sarana dan prasarana, mutu standar pengelolaan pendidikan, serta mutu standar pembiayaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL

Pemilihan Model Regresi

Dalam regresi data panel, pemilihan model regresi dilakukan dengan melakukan sejumlah model, melalui uji *common effect model*, uji *fixed effect model*, serta uji *random effect model*. Dari pengujian tersebut diperoleh hasil pada **Tabel 1** sebagai berikut.

Table 1. Hasil Uji Model Regresi

Variable	Common Effect			Fixed Effect			Random Effect		
	Coefficient	t-statistic	Prob.	Coefficient	t-statistic	Prob.	Coefficient	t-statistic	Prob.
C	1.204.910	7.008.494	0.0000	1.233.656	5.160.570	0.0000	1.206.696	7.007.792	0.0000
EPS	0.209.790	3.601.253	0.0005	0.189271	2.593.581	0.0114	0.209.196	3.593.609	0.0005
PKL	0.063.431	1.516.154	0.1322	0.040630	0.716364	0.4760	0.062.999	1.505.320	0.1350
PPT	0.054.01	0.0881032	0.3801	0.054764	0.713711	0.4776	0.053.287	0.975833	0.3829

Hasil uji model regresi data panel pada **Tabel 1** menunjukkan ketiga model (*common*, *fixed*, dan *random*) memenuhi secara statistik dengan nilai probabilitas statistik (*F-statistic*) sebesar 0,0000. Nilai tersebut memberi arti bahwa hasil pengujian atas ketiga model tersebut diterima dan dapat dijadikan sebagai dasar analisis dalam penelitian.

Uji Kesesuaian Model Regresi

Uji kesesuaian model dilakukan dengan melakukan uji Chow, uji Hausman, dan uji Lagrange Multiplier. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagaimana **Tabel 2** di bawah ini.

Table 2. Hasil Uji Kesesuaian Model

Pengujian	Hipotesis	Paramter	Statistik	Prob.	Keputusan
Chow	H0 = Common Effect Model Ha = Random Effect Model	Cross-Section F	1.043.362	0.4282	Common Effect
Hausman	H0 = Common Effect Model Ha = Random Effect Model	Chi-Sq. Statistic	6.203.346	0.4008	Random Effect
La-grange Multiplier	H0 = Common Effect Model Ha = Random Effect Model	Bruesch-Pagan	0.071993	0.7885	Common Effect

Dari hasil uji kesesuaian model yang ditampilkan pada **Tabel 2**, diperoleh model yang paling sesuai (*fit*) untuk data pada penelitian ini adalah common effect model yang

didasarkan pada hasil uji Lagrange Multiplier dengan nilai probabilitas Bruesch-Pagan sebesar 0,7885.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan uji kesesuaian model menunjukkan bahwa regresi common effect model (**Tabel 2**) menunjukkan koefisien regresi capaian mutu sekolah sebesar 1,205. Jika koefisien strategi manajerial seluruhnya adalah nol, maka besaran capaian mutu sekolah adalah sebesar 1,205. Hasil uji *F-statistic*, diperoleh nilai sebesar 835,567 dan nilai probabilitas sebesar 0,000 atau $<0,05$. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa selama periode 2016-2018, strategi manajerial kepala sekolah berpengaruh secara signifikan terhadap capaian mutu sekolah pada SMA Negeri di Kota Bandung. Dari tiga strategi manajerial yang diukur, dapat dijelaskan bahwa: 1) strategi pengelolaan sekolah berpengaruh signifikan positif terhadap capaian mutu sekolah; 2) strategi penguatan kompetensi lulusan berpengaruh tidak signifikan terhadap capaian mutu sekolah; 3) strategi pemberdayaan guru dan staf berpengaruh tidak signifikan terhadap capaian mutu sekolah.

Uji Koefisien Determinasi

Dari hasil uji koefisien determinasi, diperoleh nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,9766 atau 97,66%. Hal ini menunjukkan bahwa capaian mutu sekolah pada SMA Negeri Negeri di Kota Bandung selama periode 2016-2018 dipengaruhi oleh strategi manajerial yang dijalankan oleh kepala sekolah sebesar 97,66%. Sedangkan 2,44% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

3.2 PEMBAHASAN

Strategi Manajerial dan Capaian Mutu Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama periode 2016-2018 strategi manajerial berpengaruh secara signifikan terhadap capaian mutu sekolah di SMA Negeri di Kota Bandung. Hal ini menjadi indikasi bahwa capaian mutu sekolah sangat bergantung pada penerapan strategi manajerial kepala sekolah, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian mutu sekolah. Penelitian ini sejalan dengan hasil yang dikemukakan oleh ([Banun et al., 2016](#); [Mamlukhah, 2014](#); [Yulmawati, 2016](#)).

Pemerintah dalam menjamin mutu pendidikan telah menetapkan delapan standar yang harus dipenuhi sekolah. Kedelapan standar tersebut meliputi standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar penilaian pendidikan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan pendidikan serta standar pembiayaan. Standar tersebut menjadi parameter bagi sekolah, masyarakat dan pemerintah dalam menilai bermutu tidaknya pendidikan yang diselenggarakan. Sekolah yang bermutu adalah sekolah yang memenuhi standar pelayanan minimal yang ditetapkan. Maka dari itu, kepala sekolah menjadi unsur penting yang bertanggungjawab atas terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

Upaya pencapaian mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan strategi dan kemampuan manajerial kepala sekolah agar kemajuan sekolah dapat diwujudkan dari tahun ke tahun dengan cara membangun hubungan baik antar guru, menciptakan iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan ([Pasaribu, 2017](#)). Strategi manajerial menitikberatkan pada upaya-upaya kepala sekolah dalam mengelola, memberdayakan, dan

mengoptimalkan segenap potensi dan sumber daya yang dimiliki melalui penetapan suatu rencana yang bersifat fundamental dan strategis sebagai bentuk akselerasi dan antisipasi kondisi yang tidak menentu yang dapat menghambat pencapaian mutu sekolah.

Strategi merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi tanpa adanya strategi maka program-program yang telah ditetapkan tidak akan berjalan (Yulmawati, 2016). Selain itu, keberlangsungan hidup organisasi juga sangat bergantung pada strategi dan kebijakan yang ditetapkan. Penetapan strategi dengan mengintegrasikan sepenuhnya dengan faktor lingkungan serta sistem manajemen bisnis yang dijalankannya dapat menopang kehidupan organisasi dalam menghadapi persaingan (Kerr, 2006).

Indikasi lain dari hasil penelitian ini adalah bahwa kepala sekolah sudah memahami dengan baik menjalankan strategi manajerial secara efektif. Pemahaman kepala sekolah tentang pentingnya sebuah strategi menjadi faktor penentu sesuai tidaknya strategi yang ditetapkan. Pemahaman akan strategi berkenaan dengan a) *introduction or context statement: the nature and dimension of the school-age range of pupils, teachers, location, etc*; b) *future perspective: report of future dialogue and perspectives developed in the school*; c) *strategic dimension: strategic intent statement and strategic plan*; dan d) *operational dimension: action plan*.

Adanya strategi manajerial yang efektif akan membawa perubahan pada kurikulum yang selaras dengan kebutuhan masyarakat dan stakeholder, tumbuhnya inovasi dan kreativitas guru dalam pembelajaran, keterlibatan staf dan guru dalam memajukan sekolah, iklim dan budaya akademik yang mendukung pada prestasi belajar, teroptimalnya sarana prasarana sekolah, serta kapasitas manajemen sekolah yang efektif sehingga mutu pendidikan dapat dicapai dengan baik.

Strategi mengikat seluruh komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah menjadi satu kesatuan yang diwujudkan dengan kesamaan pandang, keterlibatan aktif, kerja sama seluruh komponen, dan keserasian dalam bekerja demi pencapaian tujuan. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam menetapkan strategi membutuhkan komitmen dari seluruh komponen sekolah (guru, staf, masyarakat) dalam menjalankan strategi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Strategi Pengelolaan Sekolah dan Capaian Mutu Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan sekolah berpengaruh secara signifikan positif terhadap capaian mutu sekolah. Hal ini menjadi isyarat bahwa strategi kepala sekolah dalam mengelola sekolah sudah berjalan dengan baik. Pengelolaan sekolah merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) kebijakan dan program sekolah secara bersama-sama untuk mencapai sasaran mutu sekolah yang komprehensif (S. Abdullah, 2010).

Capaian mutu sekolah merupakan hasil dari serangkaian proses yang melibatkan dan menggunakan sumber daya sekolah. Mutu sekolah tidak akan terwujud jika sekolah tidak dikelola dengan baik. Sekolah merupakan satu-kesatuan holistik yang didukung oleh banyak komponen, yang saling berkaitan satu dengan yang lain, saling bersinergi dan membentuk sistem yang merujuk pada pencapaian tujuan pendidikan sehingga perlu strategi dalam merencanakan kebijakan, mengimplementasikannya serta melakukan pengawasan. Penge-

lolaan sekolah yang akuntabel, transparan, partisipatif, efisien dan kredibel merupakan satu strategi pokok dalam memajukan sekolah. Keberhasilan strategi ini sangat ditentukan oleh kepala sekolah sebagai motor dan individu yang bertanggungjawab mengarahkan, mendorong, mengembangkan, dan mengawasi seluruh aktivitas di lingkungan sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberikan otonomi yang lebih besar bagi kepala sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah secara optimal melalui penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi dan partisipasi semua masyarakat sekolah termasuk orang tua dan pemerintah, sehingga dalam kondisi ini mewujudkan sekolah bermutu bukanlah sesuatu yang mudah diwujudkan. Penerapan MBS memiliki pengaruh yang signifikan terhadap mutu pendidikan (Waluyo dan Hadi, 2014). MBS membuka peluang bagi sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih bermutu memadai bagi para siswa melalui otonomi pengelolaan yang memungkinkan pada peningkatan kinerja para staf, partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan (Nurkuntari, 2017).

Strategi Penguatan Kompetensi Lulusan dan Capaian Mutu Sekolah

Strategi penguatan kompetensi lulusan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap capaian mutu sekolah. Hasil ini menjadi indikasi bahwa strategi kepala sekolah dalam penguatan kompetensi lulusan belum memberikan kontribusi positif terhadap mutu sekolah. Strategi kompetensi lulusan menekankan pada pemilihan aktivitas kepala sekolah dalam bentuk kebijakan dan program sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi dan keterampilan lulusan. Kompetensi lulusan menjadi salah satu indikator mutu sekolah. Masyarakat dan stakeholder bisa menilai sekolah yang bermutu dari lulusannya (Fadhli, 2017). Lulusan merupakan output dari penyelenggaraan pendidikan, sehingga penting bagi kepala sekolah untuk menjadikan para lulusannya memiliki kompetensi dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat (Yayuk dan Sugiyono, 2019).

Pengaruh tidak signifikan strategi penguatan kompetensi lulusan terhadap capaian mutu adalah indikasi hubungan non-linear atau non-kausalitas dari kedua variabel tersebut. Strategi penguatan kompetensi lulusan lebih bersifat tidak berpengaruh secara langsung (*indirect strategy*) terhadap capaian mutu, melainkan melalui variabel lain seperti proses pembelajaran, sarana prasarana, kurikulum, serta tenaga pendidik di sekolah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yayuk dan Sugiyono (2019) dimana kepemimpinan kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh secara langsung dengan kompetensi lulusan tetapi berpengaruh melalui kualitas pembelajaran. Artinya bahwa dalam konteks ini, penerapan strategi kepala sekolah lebih bersifat melayani (*serve*) melalui aktivitas-aktivitas yang tidak secara langsung berhubungan dengan penguatan kompetensi lulusan, seperti penyelenggaraan program ekstrakurikuler, pembaharuan kurikulum, penambahan buku perpustakaan, penyelenggaraan praktik kerja industri (prakerin), dukungan terhadap organisasi kesiswaan, lomba siswa berprestasi, maupun melalui penguatan profesionalisme guru.

Strategi Pemberdayaan Guru dan Staf Dan Capaian Mutu Sekolah

Hasil yang menarik dari penelitian ini adalah dimana strategi pemberdayaan guru dan staf berpengaruh tidak signifikan terhadap capaian mutu sekolah. Ada dua faktor yang menyebabkan strategi ini tidak berpengaruh terhadap capaian mutu, yakni faktor yang muncul dari kepala sekolah. Belum tumbuhnya budaya partisipasi dan efektivitas

komunikasi kepala sekolah disinyalir menjadi faktor yang menyebabkan tidak signifikannya pengaruh strategi tersebut.

Prinsip dalam strategi manajerial adalah bahwa kepala sekolah bekerja melalui orang lain, yakni guru dan staf dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, keterlibatan guru dan staf diperlukan untuk menyukseskan harapan-harapan yang akan diwujudkan. Pengembangan budaya mutu sekolah yang unggul sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan dapat dilakukan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur di sekolah (guru, staf, siswa, orang tua, masyarakat) untuk berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan pendidikan (Riyanta, 2016). Komunikasi menjadi faktor penting sebagai media bagi kepala sekolah untuk mencurahkan ide-ide, gagasan dan pemikirannya kepada guru dan staf sekaligus sebagai penerapan fungsi manajerial (Sutapa, 2006).

Capaian mutu sekolah merupakan akumulasi dari hasil pekerjaan anggota sekolah sesuai dengan peran dan fungsinya dalam organisasi, sehingga klaim keberhasilan bukan pada kinerja individu apakah kepala sekolah atau guru, melainkan keberhasilan dari seluruh anggota sekolah. Oleh sebab itu, upaya kepala sekolah dalam melibatkan guru dan staf untuk berpartisipasi dalam proses perumusan dan penetapan strategi, program dan kebijakan sekolah perlu dilakukan agar tumbuh komitmen, motivasi, dan kepuasan dari guru dan staf karena merasa diakui dan menjadi bagian dari sekolah.

Komunikasi efektif kepala sekolah memungkinkan guru dan staf memahami apa yang diinginkan dan diharapkan dari kepala sekolah, sehingga instruksi-instruksi diberikan dapat dipahami dengan dan dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, adanya komunikasi yang baik dapat memunculkan sikap terbuka, empati, dukungan kesamaan, persepsi positif organisasi sehingga hilang rasa kecurigaan antar anggota organisasi (Sutapa, 2006). Jika hal ini tidak ditangani segera, apa pun bentuk strategi yang ditetapkan tidak akan berjalan dengan baik.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa strategi manajerial kepala sekolah berpengaruh positif terhadap capaian mutu sekolah. Dari tiga strategi yang diukur, strategi penguatan kompetensi lulusan dan strategi pemberdayaan guru dan staf berpengaruh secara tidak signifikan. Sedangkan strategi efektivitas pengelolaan berpengaruh signifikan. Sebagai rekomendasi, kepala sekolah harus mendorong kompetensi lulusan melalui pemberdayaan guru dan staf untuk terlibat secara aktif sehingga mutu sekolah dapat dicapai.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2008). Manajemen mutu pendidikan di sekolah peran kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dan partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 17(3), 190-198.
- Abdullah, S. (2010). Hubungan antara pengelolaan sekolah, iklim sekolah, dan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu sekolah dengan efektivitas sekolah di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 70-79.
- Aghniya, H. (2017). Kinerja kepala sekolah dan kinerja mengajar guru dalam peningkatan mutu sekolah dasar negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 24(1), 25–35.

- Anggraeni, I., Komariah, A., & Kurniatun, T. (2016). Kinerja manajerial kepala sekolah, kinerja mengajar guru dan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(2), 134-140.
- Banun, S., Yusrizal, & Usman, N. (2016). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada SMP Negeri 2 Unggul Mesjid Raya Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan*, 4(1), 137-147.
- Damayanti, D. (2017). Kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 24(1), 154-162.
- Fadhli, M. (2017). Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *TADBIR: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 215-240.
- Kerr, I. R. (2006). Leadership strategies for sustainable SME operation. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 30-39.
- Mahardhani, A. J. (2015). Kepemimpinan ideal kepala sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(2), 72-81.
- Mamlukhah. (2014). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran pendidikan agama Islam di MA Al Amiriyah Blokagung Tegalsari Banyuwangi. *Jurnal Pendidikan, Komunikasi, dan Pemikiran Hukum Islam*, 6(1), 140-161.
- Maryadi, & Prasojo, L. D. (2016). Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di SMK Ma'arif 1 Wates Kulon Progo. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9(2), 152-164.
- Nanang, N., & Rusman, R. (2019). Analisis kebutuhan pelatihan standar penilaian berbasis data Pemetaan Mutu Pendidikan (PMP) pada jenjang Sekolah Dasar (SD) di Kota Makassar. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 12(1), 24-37.
- Ningsih, R. S., Herawan, E., & Sutarsih, C. (2016). Kemampuan manajerial kepala sekolah, iklim sekolah dan mutu sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 23(2), 149-160.
- Nurkuntari, Y. (2017). Pengaruh manajemen sekolah terhadap kualitas pelayanan di sekolah menengah atas di kota. *Value Added: Majalah Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 85-100.
- Pasaribu, A. (2017). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional di madrasah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 12-34.
- Riyanta, T. (2016). Mengembangkan budaya mutu sekolah melalui kepemimpinan transformasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY*, 12(2), 37-48.
- Sibuea, M. A. (2017). Manajemen mutu pendidikan di SMA Negeri 8 Jakarta. *Jurnal Improvement*, 4(2), 166-183.
- Susilawati, & Komariah, A. (2015). Pengaruh kualitas layanan guru dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap mutu sekolah dasar. *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan*, 22(1), 181-189.

- Sutapa, M. (2006). Membangun komunikasi efektif di sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 69–76.
- Usman, H., & Eko Raharjo, N. (2013). Strategi kepemimpinan pembelajaran menyongsong implementasi Kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 32(1), 1–13.
- Wahyudi, & Retnowati, H. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pelaksanaan MBS, dan pelaksanaan TU terhadap kualitas pendidikan SD/MI Depok Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 250–264.
- Waluyo, G. E., & Hadi, S. (2014). Pengaruh penerapan MBS, pengelolaan pembelajaran dan partisipasi komite sekolah terhadap mutu pendidikan SD/MI. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 159–173.
- Yayuk, S., & Sugiyono, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar dan dampaknya dengan kompetensi lulusan SMK di Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(1), 84-96.
- Yulmawati, Y. (2016). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan SD Negeri 03 Sungayang. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 1(2), 109-121.