

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN
DI SD NEGERI 164522 TEBING TINGGI**

TESIS

OLEH:
SRYANI SITUMEANG
NPM: 2420060034



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **SRYANI SITUMEANG**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2420060034**

Program Studi : **Magister Manajemen Pendidikan Tinggi**

Judul Tesis : **MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN DI SD NEGERI 164522 TEBING TINGGI**

Pengesahan Tesis

Medan, 09 Mei 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Astri Novia Siregar, SE.I., M.Pd

Pembimbing II



Dr. Amiruddin, M.Pd

Unggul | Cerdas | Terpercaya

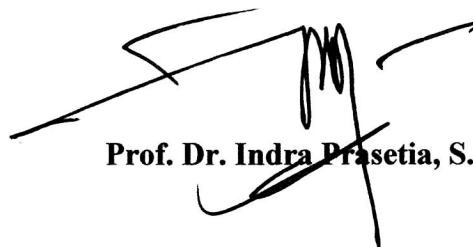
Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum.

Ketua Program Studi



Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd., M.Si

PENGESAHAN

MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PENDIDIKAN DI SD NEGERI 164522 TEBING TINGGI



Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd) Pada Hari Sabtu, Tanggal 18 April 2026

Komisi Penguji

1. Prof. Dr. Akrim, M.Pd
Ketua

1.....

2. Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd, M.Si
Sekretaris

2.....

3. Dr. Tutik Sugesti, M.Pd
Anggota

3.....

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

JUDUL TESIS

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doctor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun diperguruan tinggi lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan komisi pembimbing dan masukan tim penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi- sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 04 Mei 2026

Penulis



Sryani Situmeang

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang melibatkan 10 informan dengan data yang berbasis pada wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang dianalisis dengan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, serta diuji melalui kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) manajemen strategis kepala sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi belum berjalan optimal karena perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi belum berbasis data, belum terintegrasi, serta belum memanfaatkan analisis SWOT secara sistematis sehingga belum mampu menjawab kebutuhan peningkatan mutu pembelajaran secara tepat; (2) kepemimpinan kepala sekolah belum efektif karena masih bersifat administratif, kurang partisipatif, serta belum menerapkan kepemimpinan transformasional yang mampu mengintegrasikan visi, motivasi, dan kolaborasi dalam mendukung strategi. Penelitian ini mengisi kesenjangan kajian terdahulu dengan menghadirkan integrasi antara manajemen strategis dan kepemimpinan transformasional secara komprehensif dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dasar yang diharapkan diharapkan mampu menjadi rujukan praktis dan teoretis dalam pengembangan kebijakan serta praktik pendidikan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Strategi Kepala Sekolah; Kualitas Pendidikan; SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of school principals' strategies in improving the quality of education in SD Negeri 164522 Tebing Tinggi. This study uses a descriptive qualitative method involving 10 informants with data based on interviews, observations, and documentation, which are analyzed by reduction, presentation, and conclusion drawn, and tested through credibility, dependability, and confirmability. The results of this study show that: (1) the strategic management of school principals at SD Negeri 164522 Tebing Tinggi has not run optimally because the formulation, implementation, and evaluation of strategies have not been data-based, have not been integrated, and have not utilized SWOT analysis systematically so that they have not been able to answer the needs of improving the quality of learning appropriately; (2) the leadership of the principal is not effective because it is still administrative, less participatory, and has not implemented transformational leadership that is able to integrate vision, motivation, and collaboration in supporting the strategy. This research fills the gap of previous studies by presenting a comprehensive integration between strategic management and transformational leadership in the context of improving the quality of basic education which is expected to be able to be a practical and theoretical reference in the development of policies and practices of continuing education.

Keywords: *Principal Strategy Management; quality of education; State Elementary School 164522 Tebing Tinggi*

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan yang maha esa atas segala karunia dan rida-Nya, sehingga tesis berjudul "Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi," dapat diselesaikan dan disetujui. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd.) dari program studi Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Muhammad Arifin, S.H., M.Hum., selaku Wakil Rektor I Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Akrim, S.Pd.I., M.Pd., selaku Wakil Rektor II Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Rudianto, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Rektor III Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Triono Edy, M.Hum., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd., M.Si., CIQnR., selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen Pendidikan Tinggi yang telah memberikan dorongan, bimbingan, ide-ide cemerlang, serta bantuan berupa buku literasi sekolah yang sangat berarti bagi peneliti.
7. Ibu Dr. Astri Novia Siregar, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan motivasi, bimbingan, dan masukan yang luar biasa.
8. Bapak Dr. Amiruddin, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, dan masukan yang sangat bermanfaat serta membantu peneliti dalam penyusunan tesis ini.
9. Seluruh staf dan sivitas akademika Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Rekan-rekan sealmamater tanpa terkecuali yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas dukungan, kerja sama, dan semangat kebersamaan selama proses studi.

Dengan keterbatasan pengetahuan, pengalaman, dan referensi literatur yang tersedia, peneliti menyadari bahwa karya tesis ini belum mencapai kesempurnaan yang diharapkan, sehingga peneliti sangat menghargai saran dan kritik yang bersifat membangun untuk penyempurnaan lebih lanjut, sebab masukan tersebut tidak hanya bermanfaat bagi peningkatan kualitas penelitian ini, tetapi juga akan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan upaya peningkatan mutu pendidikan, khususnya di jenjang Sekolah Dasar.

Medan, 27 Maret 2026
Peneliti

Sryani Situmeang
NPM: 2420060034

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Fokus Penelitian	9
1.3. Rumusan Masalah	10
1.4. Tujuan Penelitian.....	11
1.5. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1. Kerangka Teoretis	13
2.1.1. Konsep Manajemen Strategis	13
2.1.2. Teori Mutu Pendidikan: <i>Total Quality Management</i>	18
2.1.3. <i>SWOT Analysis</i> : Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan.....	25
2.1.4. Konstruksi Visi dan Motivasi Pendidikan: Efektivitas Kepemimpinan Transformasional.....	30
2.2. Kajian Penelitian Relevan	39
2.3. Kerangka Konseptual	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1. Pendekatan Penelitian	45
3.2. Subjek dan Objek Penelitian	46
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	49
3.4. Sumber Data Penelitian	50
3.5. Teknik Pengumpulan Data	51
3.6. Keabsahan Data.....	52
3.7. Analisis Data	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	55
4.1. Deskripsi Hasil Penelitian	55
4.2. Temuan Penelitian.....	60
4.3. Pembahasan.....	84
4.3.1. Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi.....	84
4.3.2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mendukung Efektivitas Manajemen Strategi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi.....	89
BAB V PENUTUP.....	98
5.1. Kesimpulan.....	98
5.2. Saran.....	99
5.3. Implikasi.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN.....	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Skor Rapor Pendidikan SDN 164522 Tahun 2024	5
Tabel 2.1 Analisis SWOT dalam Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan	29
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	47
Tabel 3.2 Jadwal Waktu Penelitian.....	49
Tabel 4.1 Informasi Sekolah	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	59

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang memiliki peran strategis dalam membentuk fondasi intelektual, moral, dan sosial peserta didik sebagai bekal untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya serta berperan aktif dalam kehidupan bermasyarakat, sebabnya melalui pendidikan dasar inilah peserta didik memperoleh nilai-nilai dasar seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, kerja sama, dan rasa ingin tahu yang menjadi dasar bagi pengembangan potensi diri serta kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks.

Sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan nasional bertujuan mengembangkan kemampuan serta membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, sehingga pendidikan dasar tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga menekankan pembentukan karakter, penanaman nilai-nilai kebangsaan, penguatan moral, serta pembiasaan sikap positif dan etika sosial yang menjadi landasan utama dalam mencetak generasi muda berintegritas dan berdaya saing tinggi demi kemajuan bangsa (Republik Indonesia, 2003).

Menurut Aulia & Saputro (2024), pendidikan dasar merupakan tahap awal yang sangat menentukan arah perkembangan peserta didik karena pada jenjang ini ditanamkan nilai-nilai dasar kemanusiaan, kebangsaan, serta

kemampuan berpikir kritis yang menjadi fondasi bagi pembentukan karakter dan kepribadian bangsa di masa depan. Mereka menegaskan bahwa pendidikan dasar berperan penting dalam membangun landasan moral, intelektual, dan sosial peserta didik agar siap menghadapi jenjang pendidikan berikutnya serta mampu berkontribusi positif dalam kehidupan bermasyarakat dan berbangsa melalui penguatan nilai, pengetahuan, serta keterampilan dasar yang berimbang antara aspek akademik dan karakter.

Maka dapat dilihat bahwa pendidikan dasar merupakan pijakan awal yang sangat menentukan dalam membentuk generasi bangsa yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki karakter kuat, moral yang baik, serta kesadaran sosial dan kebangsaan yang tinggi, karena melalui jenjang ini peserta didik mulai diarahkan untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis, disiplin, dan tanggung jawab sebagai bekal menghadapi tantangan kehidupan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga pendidikan dasar berfungsi bukan sekadar sarana transfer pengetahuan, melainkan juga wahana pembinaan watak dan pembentukan peradaban bangsa yang bermartabat.

Sebaliknya, apabila pendidikan dasar tidak dijalankan secara optimal dan bermutu, maka proses pembentukan karakter, moral, serta kemampuan berpikir kritis peserta didik akan terhambat, sehingga generasi yang dihasilkan cenderung lemah dalam aspek intelektual, sosial, dan spiritual, serta kurang memiliki kesadaran akan nilai-nilai kebangsaan dan tanggung jawab sosial, yang pada akhirnya dapat menghambat terwujudnya tujuan pendidikan nasional dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan membangun peradaban

yang bermartabat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Republik Indonesia, 2003).

Dalam mencapai tujuan pendidikan dasar yang bermutu tersebut, tentunya diperlukan peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin untuk mengelola, mengarahkan, dan menginspirasi seluruh warga sekolah dalam bekerja sama mewujudkan visi dan misi pendidikan, di mana kepala sekolah berfungsi tidak hanya sebagai manajer dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator, inovator, dan supervisor yang menumbuhkan semangat profesionalisme guru, menciptakan iklim belajar yang kondusif, serta mendorong terciptanya budaya sekolah yang berorientasi pada mutu, karakter, dan pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh (Musfah, 2023).

Karadağ et al. (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu pendidikan dan efektivitas penyelenggaraan sekolah; kepala sekolah yang lemah dalam kepemimpinan dapat menghambat perkembangan profesional guru, menurunkan motivasi kerja, serta berdampak negatif terhadap prestasi belajar peserta didik. Hasil penelitian terkini juga menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap hasil belajar siswa melalui penguatan budaya organisasi, kolaborasi guru, dan iklim sekolah yang kondusif.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pendidikan dasar memiliki peran sentral dalam menanamkan nilai-nilai intelektual, moral, dan sosial peserta didik sebagai fondasi bagi pembentukan karakter, sedangkan kepala sekolah berperan penting sebagai pemimpin yang memastikan seluruh

komponen pendidikan bekerja harmonis melalui pengelolaan manajemen yang efektif, pengembangan profesionalisme guru, dan penciptaan budaya belajar yang kondusif, sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang berkualitas, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan potensi peserta didik secara utuh untuk melahirkan generasi yang cerdas, berintegritas, serta mampu bersaing secara global dengan tetap berpegang pada nilai-nilai kebangsaan dan kemanusiaan yang luhur.

Hal ini mengartikan bahwa kepala sekolah harus mampu menerapkan kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan dengan memberdayakan guru, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan budaya sekolah yang positif, inovatif, dan berkarakter, karena kepemimpinan yang demikian terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi, kinerja guru, dan prestasi belajar peserta didik melalui peningkatan kepercayaan, komitmen, serta partisipasi aktif dalam proses pembelajaran, sejalan dengan temuan Karadağ et al. (2015) serta Rosita & Kurniatun (2024) yang menegaskan bahwa kepala sekolah yang efektif mampu mentransformasikan visi pendidikan menjadi tindakan nyata untuk meningkatkan kualitas sekolah secara berkelanjutan.

Menilik pelbagai literatur di atas, peneliti melihat bahwa antara kepala sekolah dan pendidikan dasar terdapat hubungan yang saling memengaruhi dalam mewujudkan kualitas pendidikan yang bermutu, di mana kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam mengarahkan, membina, serta menggerakkan seluruh potensi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dasar yang tidak hanya berorientasi pada akademik, tetapi juga pada

pembentukan karakter, moral, dan sosial peserta didik; hal inilah yang menjadi dasar ketertarikan peneliti untuk memfokuskan kajian pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar secara holistik dan berkelanjutan.

Sebelumnya peneliti telah mengidentifikasi bahwa idealitas pendidikan dasar yang diamanatkan dalam kebijakan nasional masih belum sepenuhnya tercapai di tingkat implementasi, sebagaimana hasil observasi awal yang menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan normatif dan kondisi faktual di lapangan, salah satunya terlihat pada SD Negeri 164522 Kota Tebing Tinggi, di mana skor literasi siswa tercatat di bawah standar nasional berdasarkan Rapor Pendidikan 2024 yang dirilis oleh Kemendikbudristek (2024), yang mencerminkan lemahnya proses pembelajaran serta belum optimalnya manajemen sekolah dalam mewujudkan fungsi pendidikan dasar sebagai fondasi penguatan literasi dan mutu pendidikan nasional yang berkelanjutan.

Tabel 1.1

Skor Rapor Pendidikan SDN 164522 Tahun 2024

Aspek/Indikator	Skor 2023	Skor 2024	+/-	Kategori Capaian
Kemampuan Literasi (A.1)	43,33	37,93	-5,40	Kurang
Kompetensi Numerasi (A.2)	20,00	51,72	+31,72	Sedang
Karakter (A.3)	51,24	49,94	-1,30	Sedang
Kualitas Pembelajaran (D.1)	62,68	53,59	-9,09	Kurang
Iklim Inklusivitas (D.10)	54,28	50,01	-4,27	Kurang

Sumber: Laporan Rapor Pendidikan SDN 164522 Tahun 2024

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, capaian literasi siswa di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi hanya mencapai 37,93%, jauh di bawah standar nasional yang berkisar antara 40–70%, bahkan mengalami penurunan sebesar -5,40% dibandingkan tahun sebelumnya, yang menempatkan sekolah pada peringkat

terbawah nasional (81–100%), sehingga mencerminkan rendahnya kemampuan siswa dalam memahami teks bacaan dan berpikir kritis, serta menunjukkan bahwa proses pembelajaran belum efektif dalam menumbuhkan keterampilan literasi dasar, padahal aspek ini merupakan fondasi utama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian hasil belajar di tingkat pendidikan dasar.

Sementara itu, pada kluster numerasi, memang terjadi peningkatan dari 20,00% menjadi 51,72% dengan kenaikan sebesar 31,72%, namun capaian tersebut masih tergolong sedang dan belum mencapai standar kompetensi minimal nasional, sehingga walaupun menunjukkan kemajuan yang patut diapresiasi, hasil ini belum cukup signifikan untuk mengangkat keseluruhan mutu pendidikan di sekolah tersebut secara menyeluruh, karena peningkatan numerasi yang tidak diimbangi dengan peningkatan literasi dan karakter justru menandakan adanya ketidakseimbangan antara aspek akademik dan non-akademik yang sama pentingnya dalam mencapai tujuan pendidikan yang utuh dan berkelanjutan.

Pada kluster karakter, capaian siswa justru mengalami penurunan dari 51,24% menjadi 49,94% (-1,30%), yang menandakan belum optimalnya upaya pembinaan nilai-nilai karakter di lingkungan sekolah, di mana hal ini menunjukkan bahwa proses pendidikan belum berhasil menanamkan nilai moral, tanggung jawab, serta disiplin secara konsisten, dan melemahnya penguatan karakter siswa dapat berdampak pada perilaku sosial, kedisiplinan, serta rasa tanggung jawab mereka terhadap proses belajar, sehingga menjadi indikasi bahwa kepala sekolah dan tenaga pendidik perlu memperkuat strategi

pembelajaran berbasis nilai dan keteladanan yang menyatu dengan kegiatan akademik dan non-akademik.

Selain itu, pada aspek kualitas pembelajaran, terlihat adanya penurunan cukup signifikan dari 62,68% menjadi 53,59% (-9,09%) yang mengindikasikan lemahnya efektivitas proses pembelajaran di kelas, terutama dalam hal penerapan metode yang relevan, pemanfaatan teknologi pembelajaran, dan penciptaan iklim belajar yang kondusif, sementara itu pada iklim inklusivitas juga terjadi penurunan dari 54,28% menjadi 50,01% (-4,27%), yang menggambarkan belum terciptanya lingkungan belajar yang ramah, aman, dan adil bagi seluruh siswa, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, sehingga menunjukkan adanya masalah sistemik dalam pengelolaan sekolah yang kurang memperhatikan prinsip keadilan, keberagaman, dan kebersamaan.

Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Muttaqin & Wulan (2025) yang menegaskan bahwa manajemen yang masih bersifat konvensional menyebabkan kegiatan pendidikan belum optimal, sedangkan Mochtar & Diana (2025) membuktikan bahwa strategi supervisi efektif mampu meningkatkan kompetensi guru dan hasil belajar siswa secara signifikan; hal ini diperkuat oleh Widiyana et al. (2025) dan Dewi et al. (2025) yang menyoroti pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, dan fasilitator dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah secara partisipatif, transparan, dan akuntabel agar tercipta tata kelola pendidikan yang mendorong peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan guru, serta pencapaian mutu pendidikan yang berkelanjutan di sekolah dasar.

Selain itu, Hanan (2018) menekankan bahwa manajemen strategis kepala sekolah harus bersifat inovatif dan fleksibel melalui tahapan perumusan, pelaksanaan, serta evaluasi strategi dengan memperhatikan faktor internal seperti peserta didik, pendidik, dan kurikulum, serta faktor eksternal seperti dukungan masyarakat dan kebijakan pemerintah, sedangkan Lestari (2019) menambahkan pentingnya analisis menyeluruh terhadap lingkungan sekolah, dan Garnika et al. (2021) membuktikan bahwa penerapan analisis SWOT dapat membantu sekolah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam merumuskan strategi peningkatan mutu melalui penguatan program keagamaan, pendidikan karakter, dan kegiatan ekstrakurikuler, sehingga menunjukkan bahwa peran kepala sekolah yang strategis menjadi kunci utama dalam mendorong perubahan positif dan peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Namun, meskipun pelbagai penelitian di atas telah menjelaskan korelasi antara kepemimpinan kepala sekolah dan mutu pendidikan, peneliti mengidentifikasi adanya keterbatasan yang menandakan masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Misalnya, penelitian Muttaqin & Wulan (2025) belum menjelaskan tahapan penyusunan strategi manajerial secara sistematis, sedangkan Mochtar & Diana (2025) hanya berfokus pada aspek supervisi tanpa menguraikan strategi secara menyeluruh. Demikian pula, Widiani et al. (2025) dan Dewi et al. (2025) hanya menyoroti peran kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah tanpa menjelaskan gaya kepemimpinan yang mendasarinya, sementara Hanan (2018), Lestari

(2019), dan Garnika et al. (2021) belum mengaitkan manajemen strategis dengan kepemimpinan transformasional sebagaimana diteliti dalam studi ini.

Maka penelitian ini berjudul “Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi” memiliki urgensi sebagai upaya akademik untuk mengisi kesenjangan penelitian terdahulu yang belum mengaitkan secara komprehensif antara penerapan manajemen strategis dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dasar, dengan menekankan bagaimana kepala sekolah mampu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi manajerial secara visioner, partisipatif, serta inovatif guna menciptakan sistem pengelolaan sekolah yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan yang berkelanjutan sesuai tuntutan zaman.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, hasil observasi awal, dan kajian penelitian terdahulu, maka fokus penelitian ini diarahkan pada aspek-aspek berikut:

- 1.2.1. Perumusan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, yang mencakup bagaimana kepala sekolah merancang dan menetapkan arah kebijakan pendidikan berdasarkan analisis situasi internal dan eksternal sekolah.
- 1.2.2. Pelaksanaan strategi manajerial kepala sekolah dalam mengoptimalkan fungsi kepemimpinan, supervisi, dan pengelolaan sumber daya

pendidikan, guna menciptakan budaya sekolah yang inovatif, partisipatif, dan berorientasi pada mutu pembelajaran.

- 1.2.3. Evaluasi strategi kepala sekolah dalam mengukur efektivitas penerapan manajemen strategis serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi guru, kualitas pembelajaran, dan hasil belajar peserta didik.
- 1.2.4. Kaitan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan keberhasilan penerapan manajemen strategis dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dasar secara holistik dan berkelanjutan.
- 1.2.5. Upaya pengembangan model manajemen strategis kepala sekolah yang dapat dijadikan rujukan bagi lembaga pendidikan lain dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan mutu pendidikan secara sistematis sesuai tuntutan perkembangan zaman.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini disusun sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimana manajemen strategis kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi?
- 1.3.2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung efektivitas manajemen strategi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

- 1.4.1. Untuk mengetahui manajemen strategis kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi.
- 1.4.2. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung efektivitas manajemen strategi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya mengenai implementasi manajemen strategis dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar. Hasil penelitian ini juga diharapkan memperkaya literatur dan menjadi referensi akademik bagi pengembangan teori kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada mutu dan inovasi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk pengembangan model konseptual manajemen strategis kepala sekolah yang berkelanjutan, relevan dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21, serta mendukung penguatan karakter dan kompetensi peserta didik di tingkat sekolah dasar.

1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi kepala sekolah dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi manajerial yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Hasil penelitian ini juga diharapkan memberi wawasan bagi guru, pengawas, dan pemangku kebijakan pendidikan dalam memahami pentingnya kolaborasi dan inovasi dalam manajemen sekolah. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu membantu lembaga pendidikan lain dalam mengadopsi praktik kepemimpinan transformasional yang visioner, partisipatif, dan berorientasi mutu, sehingga dapat menciptakan lingkungan belajar yang produktif, inklusif, dan berkelanjutan sesuai dengan tuntutan pendidikan modern.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoretis

2.1.1. Konsep Manajemen Strategis: Peran Kepala Sekolah dan Terapan

Manajemen strategis merupakan proses terpadu dan berkelanjutan dalam menetapkan arah jangka panjang organisasi serta mengoordinasikan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif melalui tahapan analisis lingkungan internal dan eksternal, perumusan, implementasi, serta evaluasi strategi sebagai dasar pengendalian kinerja; lebih dari sekadar prosedur teknis, manajemen strategis juga merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan serta mengeksekusi keputusan lintas fungsi yang membutuhkan intuisi, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi efektif agar organisasi mampu beradaptasi dan bersaing secara berkelanjutan di tengah dinamika lingkungan yang kompleks dan kompetitif (Mintzberg et al., 2020).

Mintzberg et al. (2020) memperluas pemahaman tentang strategi melalui konsep *five Ps of strategy*—*plan* sebagai perencanaan disengaja, *ploy* sebagai manuver menghadapi pesaing, *pattern* sebagai pola tindakan konsisten, *position* sebagai penentuan posisi dalam lingkungan, dan *perspective* sebagai cara pandang organisasi—yang menegaskan bahwa strategi bersifat multidimensional dan adaptif; dalam konteks manajemen strategis, proses ini mencakup tiga komponen utama yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi, di mana setiap tahap melibatkan penetapan visi, misi, analisis lingkungan, pengelolaan sumber daya, serta evaluasi kinerja untuk memastikan kesesuaian strategi dengan perubahan lingkungan organisasi.

Gürel & Tat (2017) menegaskan bahwa analisis lingkungan merupakan fondasi utama dalam manajemen strategis karena membantu organisasi memahami faktor eksternal seperti ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan pesaing yang memengaruhi keberhasilan strategi, sementara penetapan tujuan strategis yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu menjadi pedoman bagi seluruh elemen organisasi; mereka juga menekankan pentingnya analisis SWOT sebagai alat untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga strategi yang dihasilkan lebih adaptif, realistis, serta mampu menghubungkan pemetaan situasi dengan pengambilan keputusan strategis yang efektif.

Dalam konteks pendidikan, manajemen strategis berperan penting untuk menjamin keberlanjutan mutu dan efektivitas sekolah sebagai organisasi pembelajar, di mana Bush (2020) menegaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan instrumen utama dalam mencapai tujuan sekolah sehingga setiap keputusan strategis—baik dalam pengembangan kurikulum, pengelolaan sumber daya manusia, maupun peningkatan mutu pembelajaran—harus selaras dengan visi, misi, dan kebutuhan peserta didik; ia juga menekankan perlunya kepemimpinan yang adaptif dan visioner karena kepala sekolah sebagai agen perubahan harus mampu merespons tantangan eksternal sambil menumbuhkan budaya kolaboratif dan inovatif yang berkelanjutan.

Robbins & Coulter (2016) memandang sekolah sebagai sistem sosial yang kompleks dan dinamis, di mana proses pengambilan keputusan strategis harus mempertimbangkan interaksi antaraktor seperti guru, siswa, orang tua, dan masyarakat yang dipengaruhi oleh faktor budaya, struktur kekuasaan, serta

dinamika psikologis organisasi; oleh karena itu, strategi pendidikan yang efektif perlu dirancang secara kontekstual dan humanis dengan menekankan empati, komunikasi partisipatif, dan pemberdayaan semua pihak agar tercipta keseimbangan antara pencapaian tujuan institusional dan pengembangan potensi individu dalam membangun ekosistem sekolah yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Carvalho et al. (2021) membedakan antara manajemen yang berfokus pada stabilitas dan pengendalian dengan kepemimpinan strategis yang menekankan perubahan dan arah masa depan, sehingga kepala sekolah harus mampu menyeimbangkan keduanya dengan menjadi agen perubahan yang efisien, visioner, dan inspiratif; dalam proses formulasi strategi, Fullan (2016) menambahkan bahwa kepala sekolah harus memahami konteks lokal serta potensi perubahan agar strategi yang dirumuskan bersifat kontekstual, realistis, dan adaptif terhadap dinamika pendidikan.

Strategi dipahami sebagai proses dinamis dan adaptif yang menuntut fleksibilitas kebijakan sekolah (Mintzberg et al, 2020), sementara efektivitas implementasinya bergantung pada pengelolaan struktur, budaya, dan pengembangan staf sebagai instrumen perubahan (Owens & Valesky, 2022); pada saat yang sama, mutu pendidikan ditopang supervisi dan evaluasi yang terintegrasi dalam manajemen mutu, dengan indikator terukur dan refleksi berkelanjutan untuk pembelajaran organisasi (Musfah, 2023; Armstrong, 2024).

Pemahaman manajemen strategis dalam pendidikan menempatkan kepala sekolah sebagai aktor sentral yang menjembatani visi institusi dengan

realitas operasional, di mana Robbins & Coulter (2016) menegaskan pentingnya pelaksanaan fungsi manajerial—perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian—secara harmonis agar sekolah mampu beradaptasi terhadap perubahan, sementara, Carvalho et al. (2021) menyoroti pentingnya perencanaan mutu berbasis data objektif, dan Fullan (2016) menambahkan bahwa kepala sekolah harus memahami konteks lokal serta memimpin perubahan berdasarkan kebutuhan nyata dan kesepakatan bersama seluruh komunitas sekolah.

Implementasi strategi pendidikan memerlukan evaluasi dan refleksi sistematis agar tidak berhenti pada dokumen semata, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja sekolah, di mana Musfah (2023) menegaskan pentingnya supervisi dan evaluasi sebagai fungsi inti kepemimpinan dan Armstrong (2024) menekankan perlunya evaluasi berbasis indikator terukur serta reflektif untuk menjamin mutu berkelanjutan; sejalan dengan itu, Prasetya (2023) menyatakan bahwa manajemen strategis pendidikan merupakan proses terpadu yang mengarahkan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien melalui analisis lingkungan, partisipasi pemangku kepentingan, serta pendekatan berbasis data agar sekolah menjadi adaptif, inovatif, dan berorientasi mutu.

Amiruddin et al. (2022) menegaskan bahwa keberhasilan manajemen strategis pendidikan bergantung pada kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan kepemimpinan visioner dengan tata kelola partisipatif melalui komunikasi efektif, pembagian tanggung jawab, dan budaya kolaboratif, sementara Purba et al. (2023) menambahkan bahwa efektivitas

strategi ditentukan oleh optimalisasi sumber daya manusia dan penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif, serta Amiruddin (2018) menekankan pentingnya kemampuan analitis, visioner, dan adaptif kepala sekolah dalam merumuskan strategi berbasis analisis SWOT yang partisipatif dan dievaluasi berkelanjutan, sehingga sekolah menjadi responsif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Manajemen strategis dalam konteks pendidikan merupakan landasan utama dalam mengarahkan sekolah menuju efektivitas dan keberlanjutan mutu, karena proses ini memungkinkan kepala sekolah mengintegrasikan visi, misi, dan tujuan jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya yang terencana, adaptif, dan berorientasi hasil; sebagaimana ditegaskan Mintzberg et al. (2020), penerapan analisis lingkungan, formulasi strategi, dan evaluasi kinerja secara sistematis menjadikan manajemen strategis bukan hanya pendekatan administratif, melainkan kerangka konseptual yang menuntun lembaga pendidikan untuk tetap relevan, kompetitif, serta mampu merespons perubahan dinamis secara berkelanjutan dan terukur.

Dalam penerapannya, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin strategis yang menjembatani visi institusi dengan realitas operasional sekolah melalui kepemimpinan visioner, partisipatif, dan kolaboratif; sebagaimana Bush (2020) dan Robbins & Coulter (2016) menegaskan, kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sebagaimana dikemukakan Robbins & Coulter (2016), tetapi juga menjadi agen perubahan yang menginspirasi

seluruh warga sekolah untuk berinovasi, meningkatkan mutu, serta menjaga relevansi pendidikan terhadap tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, konsep Manajemen Strategis: Peran Kepala Sekolah dan Terapan menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi secara adaptif, partisipatif, dan berbasis data; sebagaimana ditegaskan Carvalho et al. (2021), Fullan (2016), Prasetya (2023), serta Amiruddin et al. (2022), kepala sekolah yang mampu menggabungkan kepemimpinan visioner, pengelolaan berbasis data, dan evaluasi reflektif akan mewujudkan sekolah yang responsif, inovatif, serta berorientasi pada peningkatan mutu dan efektivitas pendidikan yang berkelanjutan.

2.1.2. Teori Mutu Pendidikan: *Total Quality Management* dalam Pendidikan

Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan merupakan pendekatan manajerial yang menekankan peningkatan mutu secara menyeluruh melalui keterlibatan seluruh komponen lembaga pendidikan, di mana setiap elemen—mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga peserta didik—berperan aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan terhadap layanan pendidikan; pendekatan ini menempatkan mutu sebagai budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan internal dan eksternal, serta mendorong

terciptanya sistem pendidikan yang partisipatif, adaptif, dan berfokus pada hasil pembelajaran yang relevan dan berkelanjutan (Syarifudin, 2023).

Dalam penerapannya, TQM di bidang pendidikan berfungsi sebagai strategi komprehensif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan dengan berfokus pada pelayanan prima bagi seluruh pemangku kepentingan, terutama peserta didik; menurut Musfah (2023), mutu pendidikan mencerminkan kesesuaian antara layanan pendidikan dengan standar dan harapan pelanggan, termasuk siswa, orang tua, dan masyarakat, sehingga mutu tidak hanya diukur dari hasil akademik, tetapi juga dari relevansi kurikulum, profesionalisme guru, sarana pembelajaran, serta budaya evaluasi dan inovasi yang terus mendorong perbaikan berkelanjutan di sekolah.

Syarifudin (2023) menegaskan bahwa kualitas dalam organisasi, termasuk pendidikan, hanya dapat dicapai melalui fokus pada proses, bukan semata pada hasil, sebab setiap kegiatan pembelajaran, administrasi, dan evaluasi merupakan bagian dari sistem yang saling terhubung dan harus dikendalikan secara efisien; oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu merancang proses kerja yang sistematis, terukur, dan berbasis data guna meminimalkan kesalahan, mengoptimalkan kinerja guru dan siswa, serta memastikan bahwa setiap tahapan kegiatan pembelajaran berjalan secara konsisten menuju peningkatan hasil belajar yang berkelanjutan dan bermakna bagi seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

Syarifudin (2023) juga menekankan pentingnya *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan sebagai prinsip utama dalam mencapai mutu optimal, yang dalam konteks pendidikan berarti sekolah harus

terus melakukan evaluasi dan inovasi terhadap sistem pembelajaran tanpa berpuas diri dengan capaian yang ada; sejalan dengan itu, Carvalho et al. (2021) menyatakan bahwa penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan akan membentuk budaya reflektif di lingkungan sekolah, di mana setiap guru, staf, dan pemangku kepentingan merasa memiliki tanggung jawab terhadap mutu serta aktif berpartisipasi dalam mencari cara-cara kreatif untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan tata kelola pendidikan.

Lebih lanjut, Syaifudin (2023) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi mutu sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu menginspirasi, membangun visi bersama, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi, sementara Carvalho et al. (2021) menambahkan bahwa dalam konteks pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi sebagai pemimpin transformasional yang menumbuhkan kepercayaan, mendorong komunikasi dua arah, dan menanamkan budaya inovatif agar seluruh komponen sekolah merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen untuk mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan dan unggul.

Carvalho et al. (2021) menjelaskan bahwa lembaga pendidikan harus mengadopsi pendekatan pemasaran strategis dengan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, menyesuaikan layanan pendidikan secara inovatif, serta membangun citra dan kepuasan publik sebagai dasar keberlanjutan; pendekatan ini menggeser paradigma pendidikan dari sekadar penyedia layanan menuju organisasi publik yang kompetitif, adaptif, dan responsif terhadap dinamika sosial, perkembangan teknologi, serta tuntutan masyarakat

modern, sehingga keberhasilan pendidikan diukur tidak hanya dari hasil akademik, tetapi juga dari kemampuan lembaga merespons kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan secara berkelanjutan.

Northouse (2019) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam membangun organisasi pendidikan yang berkelanjutan melalui visi jangka panjang, kemampuan menginspirasi guru dan staf, serta pembentukan budaya kerja kolaboratif dan berorientasi mutu; dengan menumbuhkan kepercayaan dan motivasi intrinsik, pemimpin transformasional bertindak sebagai katalisator perubahan yang menanamkan semangat inovasi dan tanggung jawab kolektif terhadap mutu, sementara Fullan (2016) menambahkan bahwa kepemimpinan yang efektif menuntut kemampuan untuk menggerakkan komunitas belajar yang reflektif, partisipatif, dan berorientasi perbaikan berkelanjutan.

Fullan (2016) menegaskan bahwa perubahan bermakna dalam pendidikan harus digerakkan oleh learning leader yang terus belajar, terbuka terhadap gagasan baru, serta memberi ruang bagi partisipasi guru dan siswa, sedangkan Syaifudin (2023) menekankan bahwa manajemen bertanggung jawab terhadap sistem dan proses, namun pelaksanaan mutu bergantung pada aktor utama, yaitu guru; oleh karena itu, guru perlu memahami bahwa mutu tidak hanya diukur dari hasil akademik, tetapi juga dari bagaimana mereka merancang pembelajaran yang efektif, membangun relasi positif, serta berkolaborasi dengan pimpinan untuk menciptakan sistem mutu yang menyeluruh, konsisten, dan berkelanjutan.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dalam pembelajaran dapat dilihat melalui prinsip *constructive alignment* yang dikembangkan oleh Biggs dalam Syaifudin (2023), yaitu penyelarasan tujuan pembelajaran, aktivitas belajar, dan asesmen agar seluruh proses pembelajaran terarah pada hasil yang diharapkan, di mana peran guru sebagai perancang pembelajaran menjadi sangat krusial; prinsip ini diperkuat oleh Bloom dalam Taylor & Barrett (2020) dengan taksonomi pembelajaran yang menekankan pengembangan kemampuan dari tingkat dasar hingga evaluatif dan kreatif, sehingga melalui integrasi kedua pendekatan tersebut, TQM dapat menjadi panduan praktis dalam menciptakan sistem pembelajaran yang bermutu, relevan, dan terukur secara berkelanjutan.

Dalam pendekatan TQM, evaluasi bukan sekadar tahap akhir, melainkan bagian penting dari siklus perbaikan berkelanjutan sebagaimana dijelaskan oleh Syaifudin (2023) melalui model evaluasi yang meliputi konteks, input, proses, dan produk; evaluasi konteks menilai kebutuhan, evaluasi input meninjau kesiapan sumber daya, evaluasi proses memantau pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi produk menilai hasil akhir, di mana keseluruhan komponen tersebut memungkinkan sekolah menganalisis kelemahan sistem dan merancang perbaikan strategis secara objektif, sistematis, dan berbasis data komprehensif sesuai prinsip peningkatan mutu TQM.

Purba & Siregar (2025) menegaskan bahwa peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada efektivitas manajemen sekolah yang dibangun melalui kolaborasi, refleksi, serta inovasi berkelanjutan, di mana

kepala sekolah berperan strategis dalam merumuskan visi mutu, memberdayakan guru, serta menciptakan sistem evaluasi yang partisipatif dan berbasis data; dalam konteks ini, prinsip TQM menuntut adanya keterlibatan seluruh komponen sekolah secara sinergis agar tercipta budaya kerja yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada hasil yang mampu mendorong transformasi kualitas pendidikan secara menyeluruh dan berkesinambungan.

Amiruddin et al. (2019) menyoroti bahwa kepemimpinan berbasis mutu merupakan elemen kunci dalam penerapan TQM karena menumbuhkan motivasi, keteladanan, dan budaya kerja produktif yang mendorong profesionalisme pendidikan, di mana kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional dituntut untuk menginspirasi, membangun partisipasi kolektif, dan menciptakan iklim kerja kolaboratif; kepemimpinan semacam ini memungkinkan sekolah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif dan efektif melalui perbaikan berkelanjutan, penguatan karakter institusional, serta komitmen terhadap mutu sebagai fondasi utama dalam mewujudkan pendidikan yang unggul, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan menjadi paradigma penting dalam membangun budaya mutu yang berkelanjutan, karena menempatkan seluruh komponen sekolah—kepemimpinan, guru, siswa, dan masyarakat—sebagai bagian integral dari sistem peningkatan kualitas; sebagaimana ditegaskan Syaifudin (2023), Carvalho et al. (2021), dan Musfah (2023), penerapan TQM tidak hanya menekankan pada hasil, tetapi juga pada proses yang sistematis, kolaboratif, dan berorientasi pada pelanggan, sehingga lembaga pendidikan dapat terus beradaptasi, memperbaiki diri, dan

menciptakan layanan pembelajaran yang efektif, relevan, serta sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman yang terus berkembang.

Penerapan prinsip TQM dalam pendidikan memperkuat peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang menggerakkan perubahan menuju budaya mutu, dengan melibatkan seluruh warga sekolah secara aktif dalam proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan; sebagaimana dikemukakan Purba dan Siregar (2025) serta Amiruddin et al. (2019), kepemimpinan berbasis mutu yang menumbuhkan kolaborasi, refleksi, dan inovasi merupakan faktor utama keberhasilan manajemen pendidikan yang efektif, karena kepala sekolah berfungsi sebagai pengarah visi mutu, pemberdaya sumber daya manusia, dan penjaga kesinambungan proses peningkatan kualitas pendidikan yang terukur dan berdampak nyata.

Dengan demikian, keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan mengimplementasikan prinsip mutu secara menyeluruh melalui perencanaan strategis, evaluasi berkelanjutan, dan kepemimpinan visioner; sejalan dengan pandangan Syaifudin (2023), Carvalho et al. (2021), dan Carvalho et al. (2021), TQM bukan sekadar metode manajemen, melainkan filosofi pendidikan yang menumbuhkan budaya partisipatif, inovatif, dan adaptif, sehingga lembaga pendidikan mampu menjadi organisasi pembelajar yang unggul, kompetitif, serta berorientasi pada peningkatan mutu dan kepuasan semua pemangku kepentingan.

2.1.3. *SWOT Analysis: Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan*

Pengelolaan sumber daya pendidikan merupakan inti dari manajemen pendidikan karena menyangkut kelangsungan dan mutu proses pembelajaran secara keseluruhan, sebab keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum atau metode pembelajaran, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya yang tersedia dikelola secara efektif. Musfah (2023) menegaskan bahwa sumber daya pendidikan meliputi sumber daya manusia (guru dan tenaga kependidikan), sarana dan prasarana, dana, serta waktu. Keempat unsur tersebut menjadi fondasi utama dalam menjalankan proses pembelajaran yang berdaya guna dan berhasil guna.

Musfah (2023) menekankan bahwa sumber daya manusia, khususnya guru dan tenaga kependidikan, memainkan peran vital dalam mencapai tujuan pendidikan. Guru tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing peserta didik. Maka dari itu, pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan, supervisi, dan pembinaan menjadi kunci keberhasilan pengelolaan pendidikan. Demikian pula, tenaga kependidikan harus mampu mengelola aspek administratif dan teknis untuk mendukung kelancaran proses belajar mengajar.

Rangkuti (2015) menyatakan bahwa SWOT bertujuan untuk memetakan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh suatu organisasi. Dalam pendidikan, analisis ini akan membantu lembaga dalam merumuskan strategi berdasarkan kondisi aktual yang dihadapi. Misalnya, jika lembaga memiliki kekuatan dalam kualitas SDM, maka strategi pengembangan dapat

difokuskan pada inovasi pembelajaran. Sebaliknya, jika ditemukan kelemahan dalam pengelolaan dana, maka dapat dijabari peluang kerja sama dengan pihak luar sebagai solusi.

Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa analisis SWOT membantu organisasi dalam mengevaluasi faktor internal dan eksternal guna menyusun strategi yang adaptif terhadap dinamika lingkungan. Dalam konteks pendidikan, analisis ini sangat relevan untuk merancang pengelolaan sumber daya dan perubahan yang berkelanjutan. SWOT bukan hanya alat diagnosis situasi, tetapi juga fondasi penyusunan kebijakan berbasis data dan kebutuhan lapangan.

Mintzberg (2020) menekankan bahwa perencanaan strategis yang efektif tidak hanya datang dari data, tetapi dari pemahaman kontekstual dan refleksi manajerial. Dalam hal ini, SWOT berperan penting dalam membantu pemimpin pendidikan memahami potensi yang dimiliki institusi (*strengths*), keterbatasan yang menghambat (*weaknesses*), ruang pertumbuhan yang tersedia (*opportunities*), dan hambatan lingkungan yang mungkin timbul (*threats*). Syaifudin (2023) menambahkan bahwa pemahaman terhadap budaya organisasi menjadi penting dalam membaca kekuatan dan kelemahan internal, karena nilai-nilai, kebiasaan, dan norma kerja yang berkembang di lingkungan sekolah sangat mempengaruhi efektivitas implementasi strategi perubahan.

Dalam konteks pendidikan, evaluasi berfungsi sebagai alat kontrol mutu yang dikembangkan melalui pemetaan menyeluruh melalui analisis SWOT sementara perubahan pendidikan yang bermakna hanya dapat terjadi apabila strategi dibangun berdasarkan pemahaman mendalam terhadap konteks

lokal—termasuk potensi dan kendalanya—sehingga analisis SWOT menjadi fondasi dalam menerjemahkan kebutuhan perubahan ke dalam kebijakan pengelolaan sumber daya, pelatihan guru, penyediaan sarana, serta penguatan budaya sekolah (Arikunto, 2021; Fullan, 2016).

Armstrong (2024) menekankan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan dan manajemen kinerja merupakan aspek kunci untuk meningkatkan daya saing institusi. Dalam kerangka SWOT, kekuatan SDM dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan internal, seperti keterbatasan sarana prasarana (strategi S-W). Dengan mengandalkan guru yang inovatif dan manajemen yang adaptif, keterbatasan fisik dapat dikompensasi melalui pendekatan pedagogis kreatif, seperti pembelajaran berbasis proyek dan pemanfaatan media lokal.

Stumbrienė et al. (2024) menegaskan bahwa proaktivitas dan sinergi merupakan faktor kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis, di mana strategi S-O (*Strength–Opportunity*) dapat diterapkan melalui pemanfaatan kemajuan teknologi dan dukungan kebijakan digitalisasi pendidikan secara optimal; hal ini menuntut pengelolaan internal yang visioner, adaptif, dan responsif agar lembaga pendidikan mampu mengonversi kekuatan internal menjadi keunggulan kompetitif, memperkuat kapasitas sumber daya manusia, serta menciptakan ekosistem pembelajaran yang inovatif dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan serta peluang transformasi digital di era modern.

Sebaliknya, kelemahan internal juga harus diatasi dengan mengantisipasi ancaman eksternal melalui strategi W-T—misalnya,

kesenjangan digital yang menghadirkan ketimpangan kualitas pembelajaran menuntut pelatihan adaptif bagi guru dan siswa, serta kemitraan komunitas-institusi untuk literasi digital dan teknologi, sementara ekosistem pembelajaran yang kolaboratif menekankan proses dan perkembangan nyata ketimbang semata angka performa (Starr et al., 2022; Purbasari et al., 2025).

Purbasari et al. (2025) menggarisbawahi pentingnya kolaborasi strategis untuk memperkuat posisi organisasi. Dalam pendidikan, hal ini dapat berupa kemitraan dengan sektor swasta, perguruan tinggi, atau LSM untuk mendukung pengadaan teknologi, pelatihan guru, dan pengembangan kurikulum. Starr et al. (2022) menyatakan bahwa dalam era masyarakat jaringan, keterhubungan adalah kekuatan utama. Dengan demikian, institusi pendidikan tidak bisa berjalan sendiri, melainkan perlu membuka diri terhadap kolaborasi lintas sektor.

Chusniyah et al. (2023) menekankan bahwa analisis situasional yang komprehensif seperti SWOT sangat penting untuk membangun rencana strategis yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi hasil. Dalam konteks pendidikan, hal ini mendorong sekolah untuk tidak sekadar merespon tuntutan administratif, tetapi membangun arah pengembangan kelembagaan yang bermakna dan berkelanjutan, sebab kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial memegang peranan penting dalam menafsirkan data SWOT menjadi kebijakan nyata. Artinya, pemetaan SWOT bukan hanya sebagai alat evaluasi statis, tetapi menjadi kerangka berpikir dalam pengambilan keputusan strategis.

Karadağ et al. (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif terletak pada kemampuan kepala sekolah dalam membaca konteks dan memanfaatkan informasi internal-eksternal untuk menyusun keputusan berbasis data dan keberpihakan terhadap mutu. Ketika kepala sekolah mampu memahami kekuatan seperti kompetensi guru, serta mengenali kelemahan seperti minimnya fasilitas, maka keputusan yang diambil tidak bersifat spekulatif, melainkan berbasis analisis terstruktur.

Tabel 2.1

Analisis SWOT dalam Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan

Aspek	Analisis	Strategi Implementasi
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	- SDM (guru dan tenaga kependidikan) berkualitas dan profesional (Musfah, 2023; Armstrong, 2024) - Budaya organisasi yang mendukung inovasi (Syarifudin, 2023) - Kepemimpinan kepala sekolah yang responsif dan strategis (Karadağ et al., 2015)	S-W: Manfaatkan kompetensi guru untuk mengatasi keterbatasan sarana dengan metode pembelajaran kreatif dan kontekstual.
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	- Sarana prasarana terbatas (Musfah, 2023) - Minimnya pendanaan internal (Rangkuti, 2015) - Kesenjangan kompetensi tenaga pendidik (Starr et al., 2022; Purbasari et al., 2025)	W-T: Laksanakan pelatihan adaptif untuk menghadapi tantangan kesenjangan digital dan tekanan performativitas.
<i>Opportunities</i> (Peluang)	- Akses dan platform pembelajaran (Stumbrienė et al., 2024) - Kemitraan dengan sektor eksternal (Purbasari et al., 2025; Starr et al., 2022)	S-O: Gunakan manajemen internal yang kuat untuk memanfaatkan teknologi sebagai penguat sistem pembelajaran digital. W-O: Bangun kolaborasi dengan pihak luar untuk menutup kelemahan

		infrastruktur dan sumber daya.
<i>Threats</i> (Ancaman)	- Tekanan performativitas dan administrasi tinggi (Purbasari et al., 2025) - Ketidakpastian kebijakan pendidikan nasional (Mintzberg, 2020)	Lihat strategi W-T di atas: pelatihan dan pembinaan sebagai bentuk mitigasi terhadap tekanan dan ancaman sistemik.

Sumber: Literatur Peneliti (2025)

Analisis SWOT dalam pengelolaan sumber daya pendidikan merupakan alat strategis yang membantu lembaga dalam memahami kondisi internal dan eksternal untuk merumuskan kebijakan yang adaptif, kontekstual, dan berorientasi mutu. Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sekolah dapat menyusun strategi pengembangan berbasis data (Rangkuti, 2015; Robbins & Judge, 2017; Chusniyah et al., 2023). Kepemimpinan yang reflektif (Karadağ et al., 2015), budaya organisasi yang kuat (Syaifudin, 2023), serta dukungan kolaboratif eksternal (Purbasari et al., 2025; Starr et al., 2022) menjadikan SWOT bukan sekadar evaluasi, melainkan fondasi pengambilan keputusan dan transformasi pendidikan berkelanjutan.

2.1.4. Konstruksi Visi dan Motivasi Pendidikan: Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Dalam dunia pendidikan, visi berperan sebagai fondasi yang menggambarkan arah masa depan lembaga secara kolektif dan menjadi sumber motivasi dalam membangun komitmen terhadap tujuan bersama; Carvalho et al. (2021) menegaskan bahwa visi yang kuat berfungsi sebagai jangkar strategis yang memandu pengambilan keputusan, memperkuat keselarasan organisasi,

serta menginspirasi seluruh elemen sekolah untuk bergerak secara sinergis menghadapi perubahan dan meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan, karena visi yang dipahami dan diinternalisasi bersama akan menumbuhkan kesadaran kolektif dan tanggung jawab moral terhadap pencapaian tujuan institusional jangka panjang.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun dan mewujudkan visi pendidikan yang efektif karena pemimpin transformasional tidak hanya menentukan arah masa depan, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk memiliki komitmen terhadap visi bersama; Karadağ et al. (2015) menegaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mendorong keterlibatan aktif dalam perumusan visi, menciptakan komunikasi yang terbuka, serta membangun kolaborasi yang memperkuat kesadaran kolektif, sehingga visi yang dihasilkan benar-benar terinternalisasi dan menjadi kekuatan pendorong bagi seluruh komponen sekolah untuk bergerak mencapai tujuan yang bermakna.

Dengan demikian, visi pendidikan yang kuat dan kepemimpinan transformasional yang efektif merupakan dua unsur yang saling melengkapi dalam membangun lembaga pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, karena visi yang dirumuskan secara partisipatif mampu menjadi energi kolektif yang menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk berinovasi dan berkolaborasi, sementara kepala sekolah yang visioner berperan sebagai katalisator yang menginternalisasikan nilai-nilai visi

tersebut dalam budaya kerja, sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang produktif, reflektif, dan berdaya saing tinggi.

Namun, visi tidak akan memberikan dampak signifikan apabila tidak tertanam dalam budaya organisasi pendidikan, sebagaimana ditegaskan Carvalho et al. (2021) bahwa dalam organisasi pembelajar, visi harus menjadi bagian dari praktik sehari-hari dan sumber motivasi intrinsik bagi seluruh warga sekolah; dengan demikian, budaya kolaboratif, keterbukaan, dan pemberdayaan menjadi lahan subur bagi tumbuhnya visi yang bermakna, karena ketika visi telah menyatu dengan sistem nilai, kebiasaan, dan perilaku, setiap kebijakan, program, serta interaksi akan bergerak menuju tujuan yang sama, menciptakan harmoni antara arah strategis dan tindakan nyata dalam mewujudkan pendidikan yang efektif dan berkarakter.

Stumbrienė et al. (2024) melalui *two-factor theory* memperdalam pemahaman tentang motivasi kerja dengan membedakan antara faktor motivator dan faktor kebersihan (*hygiene factors*), di mana motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan pengembangan diri menumbuhkan kepuasan kerja, sementara *hygiene factors* seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan institusi jika diabaikan dapat menimbulkan ketidakpuasan; dalam konteks pendidikan, kepala sekolah perlu mengelola keduanya secara seimbang dengan menciptakan sistem penghargaan yang adil, memberikan pelatihan bermakna, dan membangun iklim kerja positif agar tenaga pendidik termotivasi, kompeten, serta memiliki dedikasi tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Deci & Ryan (2020) mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis utama yang menjadi dasar munculnya motivasi intrinsik, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterikatan, di mana dalam konteks pendidikan, guru dan siswa akan lebih termotivasi ketika memiliki kendali terhadap proses belajar (otonomi), merasa mampu menghadapi tantangan akademik (kompetensi), serta merasakan hubungan sosial yang positif dalam komunitas sekolah (keterikatan); oleh karena itu, sistem pendidikan yang menumbuhkan rasa memiliki, mengakui eksistensi individu, dan memanusiakan proses pembelajaran akan melahirkan motivasi yang kuat, kreatif, dan berkelanjutan dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang holistik.

Mengintegrasikan konsep visi dan motivasi menjadi langkah strategis dalam membangun institusi pendidikan yang unggul dan adaptif, karena visi yang menginspirasi akan kehilangan makna tanpa dukungan motivasi yang kuat dari para pelaku pendidikan, sedangkan motivasi yang tinggi tanpa arah yang jelas dapat menghasilkan energi yang tidak terarah; oleh sebab itu, pemimpin pendidikan harus mampu menyatukan keduanya melalui pembentukan visi kolektif yang memberikan arah strategis dan penciptaan lingkungan yang memfasilitasi tumbuhnya motivasi intrinsik, sehingga tercipta sinergi yang mendorong transformasi pendidikan secara berkelanjutan dan bermakna.

Northouse (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi untuk mengarahkan individu agar melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan kolektif organisasi, di mana dalam konteks pendidikan, pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian

administratif, tetapi juga pada pengembangan karakter, penanaman nilai, dan penguatan kolaborasi; pemimpin semacam ini ditandai dengan kemampuannya membangun kepercayaan, menumbuhkan semangat komunitas belajar, serta menciptakan budaya reflektif dan inovatif yang berorientasi pada peningkatan mutu dan pengembangan potensi seluruh warga sekolah secara berkelanjutan.

Karadağ et al. (2015) menegaskan bahwa salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan membentuk, mengkomunikasikan, dan menghidupkan visi serta misi sekolah secara partisipatif, karena visi yang dirumuskan bersama akan lebih diterima dan dijalankan dengan penuh tanggung jawab oleh seluruh warga sekolah; pemimpin transformasional akan mendorong dialog terbuka, menghargai keberagaman pandangan, serta menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap visi tersebut, sehingga arah strategis lembaga tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi menjadi kesadaran kolektif komunitas pendidikan dalam mencapai keunggulan bersama.

Arjanto et al. (2025) menegaskan bahwa pemimpin dalam dunia pendidikan tidak hanya berperan sebagai manajer yang mengatur sistem dan kebijakan, tetapi juga sebagai moral leader yang memberikan arah etis dan spiritual terhadap tujuan pendidikan, di mana visi kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai moral tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada keadilan, kepedulian, dan pemberdayaan seluruh warga sekolah; dengan demikian, kepemimpinan moral menjadikan visi sebagai cerminan dari nilai luhur dan komitmen kolektif yang menuntun

perilaku, keputusan, serta hubungan antarindividu dalam mewujudkan lingkungan pendidikan yang berintegritas dan berkarakter.

Hallinger (2018) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang membangun moral vision untuk meningkatkan kualitas kehidupan organisasi dengan menekankan pentingnya relasi timbal balik antara pemimpin dan pengikut yang saling menguatkan secara moral dan intelektual; dalam konteks pendidikan, hal ini menuntut kepala sekolah untuk menciptakan visi yang tidak hanya bersifat strategis, tetapi juga etis dan inspiratif, sehingga mampu menggerakkan hati, pikiran, dan tindakan seluruh warga sekolah dalam membangun budaya kerja yang bermartabat, reflektif, serta berorientasi pada kemanusiaan dan tanggung jawab sosial.

Öqvist & Malmström (2017) menambahkan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya melalui komunikasi yang penuh semangat, penyampaian harapan tinggi, serta keyakinan mendalam terhadap kemampuan individu untuk berkembang; dalam konteks pendidikan, guru akan lebih termotivasi ketika kepala sekolah menunjukkan perhatian personal, memberikan apresiasi dan umpan balik konstruktif, serta menciptakan suasana kerja yang positif dan bermakna, karena hal tersebut tidak hanya menumbuhkan rasa percaya diri dan kepuasan profesional, tetapi juga memperkuat loyalitas, komitmen, dan dedikasi terhadap visi serta nilai-nilai organisasi pendidikan yang diemban bersama.

Pendekatan kepemimpinan transformasional sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2020), bahwa

motivasi intrinsik tumbuh ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterikatan, di mana pemimpin transformasional yang mendukung kebutuhan ini akan menciptakan iklim belajar yang sehat, inklusif, dan memberdayakan; Robbins & Judge (2017) menambahkan bahwa pemimpin yang efektif berperan sebagai fasilitator, komunikator, dan pembimbing yang mampu menumbuhkan semangat, kepercayaan diri, serta rasa tanggung jawab, sehingga ketika visi dan motivasi dikombinasikan, kepemimpinan transformasional menjadi kekuatan strategis dalam menciptakan perubahan bermakna di dunia pendidikan.

Konstruksi visi dan motivasi dalam pendidikan merupakan proses strategis yang menumbuhkan arah jangka panjang sekaligus energi kolektif untuk mencapainya, di mana visi yang dirumuskan secara partisipatif menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen tinggi dari seluruh warga sekolah sebagaimana dijelaskan Carvalho et al. (2021); kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional memainkan peran kunci dalam menghidupkan visi melalui pengaruh moral, komunikasi inspiratif, pemberdayaan intelektual, serta perhatian individual sebagaimana ditegaskan Öqvist & Malmström (2017) serta Northouse (2016), sehingga visi tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi menjadi napas bersama yang menuntun kebijakan, pembelajaran, dan budaya organisasi (Karadağ et al., 2015; Arjanto et al., 2025).

Sementara itu, motivasi menjadi pendorong internal yang menjaga semangat dan konsistensi dalam mewujudkan visi pendidikan, di mana kepemimpinan transformasional efektif dalam menumbuhkan motivasi

intrinsik melalui pemberdayaan psikologis yang memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterikatan (Deci & Ryan, 2020); selain itu, pemimpin yang memahami keseimbangan antara faktor motivator dan hygiene factors (Stumbrienė et al., 2024) serta berperan aktif sebagai fasilitator semangat kerja (Robbins & Judge, 2017) akan mampu menciptakan iklim pendidikan yang produktif, bermakna, dan berkelanjutan, karena efektivitas kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuannya menyatukan arah (visi) dan energi (motivasi) dalam satu gerak menuju transformasi pendidikan yang holistik.

Praselia (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kekuatan penggerak utama dalam menciptakan efektivitas sekolah melalui pembentukan visi yang inspiratif, pemberdayaan guru, serta penguatan budaya kolaboratif yang menumbuhkan semangat kebersamaan; pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab moral di antara seluruh warga sekolah melalui komunikasi visioner, perhatian personal, dan dorongan terhadap inovasi, sehingga kepala sekolah mampu membangun lingkungan belajar yang adaptif, inklusif, serta berorientasi pada mutu, menjadikan efektivitas sekolah sebagai hasil sinergi antara visi kolektif dan motivasi intrinsik seluruh elemen pendidikan.

Siregar (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan berperan penting dalam membentuk budaya sekolah yang berorientasi pada perubahan dan pembelajaran berkelanjutan, di mana pemimpin transformasional mampu menggerakkan potensi individu melalui

keteladanan, pemberdayaan, dan motivasi moral yang kuat; ia tidak hanya menekankan pencapaian administratif, tetapi juga menumbuhkan nilai, etika, dan semangat kolektif dengan menciptakan komunikasi terbuka dan hubungan saling menghargai, sehingga kepala sekolah dapat menumbuhkan komitmen bersama untuk mencapai visi pendidikan yang bermakna dan berdaya transformasi.

Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan berperan sebagai kekuatan utama yang menyatukan visi, motivasi, dan tindakan dalam satu arah perubahan yang berkelanjutan, di mana Öqvist & Malmström (2017) serta Northouse (2019) menegaskan bahwa pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi, menstimulasi intelektual, dan memperhatikan individu secara personal agar setiap elemen pendidikan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan bersama; kepemimpinan ini bukan sekadar mengelola struktur, melainkan membangun kesadaran kolektif yang menumbuhkan komitmen moral dan profesional terhadap peningkatan mutu serta transformasi lembaga pendidikan secara menyeluruh.

Sejalan dengan pandangan Carvalho et al. (2021) dan Arjanto et al. (2025), visi pendidikan yang kuat dan partisipatif menjadi pondasi dalam menciptakan organisasi pembelajar yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi nilai, di mana kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional berfungsi menghidupkan visi tersebut melalui komunikasi inspiratif, penguatan budaya reflektif, dan pemberdayaan guru serta siswa; dengan menjadikan visi sebagai bagian dari budaya sekolah, bukan sekadar slogan administratif, pemimpin transformasional memastikan bahwa setiap kebijakan, interaksi, dan program

pendidikan diarahkan untuk menghasilkan perubahan bermakna yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan tantangan global.

Dengan demikian, sebagaimana ditegaskan oleh Prasetya (2024) dan Siregar (2021), efektivitas kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuannya mengintegrasikan arah strategis melalui visi yang inspiratif dengan kekuatan motivasi intrinsik seluruh warga sekolah, yang menghasilkan sinergi antara kepemimpinan moral, kolaborasi produktif, dan inovasi berkelanjutan; kepemimpinan semacam ini tidak hanya membentuk sekolah yang efisien secara struktural, tetapi juga membangun komunitas pendidikan yang berkarakter, adaptif, serta berorientasi mutu, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi fondasi penting dalam mewujudkan transformasi pendidikan yang berkeadilan, berdaya saing, dan berkelanjutan di masa depan.

2.2. Kajian Penelitian Relevan

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul	Temuan	Metode	Gap
1	Muttaqin & Wulan (2025). Manajemen pemasaran dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIS Al Ihsan Siantan Kota Pontianak.	Penerapan manajemen pemasaran di MIS Al-Ihsan Siantan masih bersifat konvensional, dengan minimnya pemanfaatan media digital dan kurangnya strategi berbasis segmentasi pasar. Hal ini menyebabkan kegiatan promosi	Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi.	Belum menjelaskan secara rinci tahapan penyusunan strategi manajerial secara sistematis serta belum mengaitkan strategi manajemen dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

		belum berjalan optimal dalam menarik peserta didik baru. Padahal, pemasaran yang efektif sangat penting untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan membangun citra sekolah yang kompetitif di tengah persaingan antar lembaga pendidikan.		
2	Mochtar & Diana (2025). Strategi supervisi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan.	Strategi supervisi terbukti mampu meningkatkan kompetensi guru dalam menerapkan pembelajaran berpusat pada siswa. Dampaknya terlihat dari meningkatnya motivasi belajar dan hasil belajar siswa secara signifikan, menunjukkan bahwa supervisi pendidikan berperan penting dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.	Menggunakan metode pendekatan kualitatif tipe studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif.	Hanya berfokus pada aspek supervisi tanpa membahas strategi manajerial secara menyeluruh serta belum menyinggung peran kepemimpinan kepala sekolah.
3	Widiana et al. (2025). Peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah di SDN 1 Tukadmungga.	Kepala sekolah di SD Negeri 1 Tukadmungga menjalankan peran strategis dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai pemimpin, manajer, fasilitator,	Menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus di SD Negeri 1 Tukadmungga. Data	Hanya menyoroti peran kepala sekolah sebagai pelaksana MBS tanpa menjelaskan gaya kepemimpinan yang melandasi efektivitas manajemen sekolah.

		dan agen perubahan. Kepala sekolah juga aktif melibatkan stakeholder dalam pengambilan keputusan, sehingga mendorong terciptanya transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan mutu pendidikan.	dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur.	
4	Dewi et al. (2025). Peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 3 Banjar Jawa.	Kepala sekolah di SD Negeri 3 Banjar Jawa memainkan peran strategis dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), antara lain dengan mengelola seluruh aktivitas sekolah, merumuskan visi dan misi secara partisipatif, mendorong keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, serta menerapkan kebijakan otonom yang sesuai dengan regulasi.	Menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif	Terbatas pada efektivitas penerapan MBS tanpa mengaitkan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya mutu sekolah.
5	Hanan (2018). Analisis manajemen strategik kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk	Manajemen strategis kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk bersifat inovatif dan fleksibel, dilaksanakan melalui tiga tahap utama: perumusan strategi,	Menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui	Belum mengaitkan penerapan manajemen strategis dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang memengaruhi efektivitas

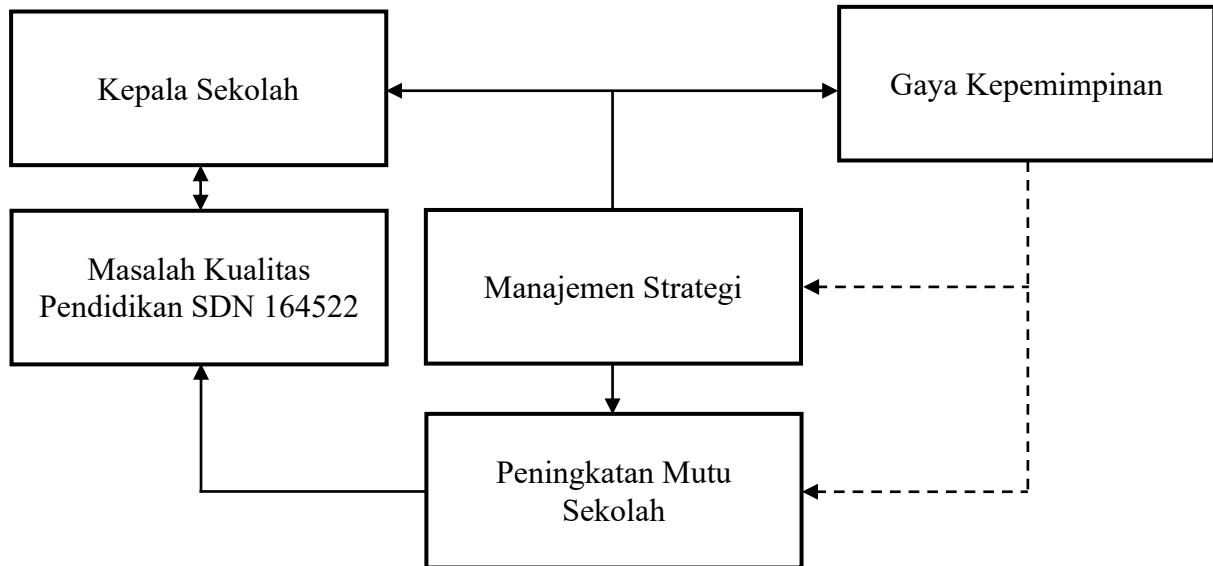
	Lombok Barat perspektif SWOT.	pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Faktor internal mencakup analisis peserta didik, pendidik, dan kurikulum, sedangkan faktor eksternal meliputi lingkungan sosial masyarakat dan peran pemerintah.	observasi, wawancara, dan dokumentasi, dengan analisis data melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.	implementasi strategi.
6	Lestari (2019). Penerapan manajemen strategik dengan analisis SWOT pada SMP Negeri 4 Kendari.	Implementasi manajemen strategi di SMPN 4 Kendari dilakukan melalui analisis menyeluruh terhadap lingkungan internal seperti kurikulum, kesiswaan, tenaga pendidik, serta sarana prasarana, dan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, serta dinamika masyarakat dan sekolah sejenis.	Menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan.	Belum menjelaskan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengintegrasikan hasil analisis SWOT ke dalam strategi peningkatan mutu sekolah.
7	Garnika et al. (2021). Implementasi analisis SWOT dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar. (2021).	Analisis SWOT di SDN 7 Mataram mengidentifikasi kekuatan seperti lokasi strategis, fasilitas lengkap, dan SDM berkualitas; serta kelemahan berupa kurangnya kepedulian orang tua terhadap lingkungan	Menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan	Belum mengaitkan penerapan analisis SWOT dan peningkatan mutu sekolah dengan dimensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor penggerak utama perubahan.

	Implementasi analisis SWOT dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar.	sekolah. Strategi peningkatan mutu dilakukan melalui penguatan program keagamaan, pendidikan karakter, dan kegiatan ekstrakurikuler.	dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik triangulasi data.	
--	--	--	---	--

Sumber: Literatur Peneliti (2025)

2.3. Kerangka Konseptual

Gambar 2.1
Kerangka Konsep Penelitian



Sumber: Peneliti (2025)

Penelitian ini disusun berdasarkan permasalahan rendahnya kualitas pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi yang tercermin dari capaian literasi, karakter, kualitas pembelajaran, dan iklim inklusivitas yang masih di bawah standar nasional, sehingga peneliti memandang bahwa penyebab utama terletak pada belum optimalnya manajemen strategis kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, yang seharusnya mampu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi secara efektif serta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong partisipasi, inovasi, dan kolaborasi seluruh warga sekolah dalam menciptakan sistem pengelolaan pendidikan yang adaptif, visioner, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara menyeluruh dan berkelanjutan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, sebagaimana dikemukakan oleh Kaharuddin (2021) bahwa penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial melalui deskripsi kontekstual yang menampilkan makna, nilai, dan proses yang terjadi secara alamiah. Pendekatan ini tidak hanya berupaya menggambarkan fakta sebagaimana adanya, tetapi juga menafsirkan dinamika yang melatarbelakangi suatu peristiwa berdasarkan perspektif partisipan yang terlibat. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif deskriptif diterapkan untuk memahami secara mendalam bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi strategisnya dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen strategis dan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah dasar.

Sebagaimana ditegaskan oleh Prasetya (2022), pendekatan deskriptif dalam penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menelaah secara komprehensif berbagai aspek yang membentuk perilaku organisasi pendidikan, termasuk interaksi antar individu, pola pengambilan keputusan, serta strategi manajerial yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam konteks nyata. Pendekatan ini dipandang paling relevan karena dapat menggali proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi manajemen sekolah secara alami tanpa intervensi, sehingga menghasilkan pemahaman yang mendalam

tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi efektivitas organisasi sekolah dan pencapaian mutu pendidikan.

Dengan demikian, penerapan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk memotret realitas kepemimpinan kepala sekolah secara holistik, kontekstual, dan aplikatif, mencakup aspek manajerial, sosial, dan emosional yang memengaruhi dinamika sekolah. Pendekatan ini tidak hanya memberikan gambaran faktual tentang pelaksanaan manajemen strategis, tetapi juga menafsirkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang melekat dalam praktik kepemimpinan sehari-hari kepala sekolah, sehingga hasil penelitian dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan yang efektif dan berkelanjutan di tingkat sekolah dasar.

3.2. Subjek dan Objek Penelitian

3.2.1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini meliputi kepala sekolah dan seluruh sumber daya manusia di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi yang berperan dalam mengarahkan, mengelola, dan mengevaluasi kegiatan pendidikan, di mana kepala sekolah menjadi fokus utama karena posisinya sebagai pengambil keputusan strategis yang menentukan arah kebijakan peningkatan mutu melalui perencanaan program, pengembangan profesional guru, dan pembentukan budaya sekolah, sedangkan guru serta tenaga kependidikan berperan sebagai informan pendukung yang memberikan data faktual mengenai penerapan

strategi kepemimpinan, sehingga diperoleh pemahaman menyeluruh tentang efektivitas manajemen strategis dan gaya kepemimpinan di sekolah tersebut.

Tabel 3.1
Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan	Justifikasi
1	Fernando Leonery Siahaan	Kepala Sekolah	Dipilih karena berperan sebagai pemimpin utama sekolah yang menentukan arah kebijakan, strategi manajerial, serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan dan evaluasi peningkatan kualitas pendidikan.
2	Nysa Maydina Siahaan	Tenaga Administrasi	Dipilih karena terlibat langsung dalam pengelolaan administrasi dan pendataan yang mendukung implementasi manajemen strategis kepala sekolah.
3	Hanna Natasya	Guru Kelas	Dipilih karena memiliki pengalaman langsung dalam penerapan strategi kepala sekolah dalam proses pembelajaran serta pengembangan prestasi siswa di kelas.
4	Liana Ulfa Nasution	Guru Kelas	Dipilih karena dapat memberikan pandangan tentang efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun motivasi kerja guru dan suasana belajar yang kondusif.
5	Nursia Sitorus	Guru Kelas	Dipilih karena turut melaksanakan kebijakan kepala sekolah dalam kegiatan pembelajaran dan penguatan karakter peserta didik.
6	Ponisri	Guru PAI	Dipilih karena berperan dalam penerapan nilai-nilai religius serta penguatan akhlak siswa yang menjadi bagian dari strategi peningkatan kualitas pendidikan.

7	Rotua Nurhaida Tampubolon	Guru Kelas	Dipilih karena memiliki pemahaman terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah serta koordinasi antara guru dan kepala sekolah.
8	Tiur Butar Butar	Guru PAK	Dipilih karena dapat memberikan informasi mengenai integrasi nilai moral dan spiritual dalam pelaksanaan kebijakan strategis kepala sekolah.
9	Triliyune Saragih	Guru Kelas	Dipilih karena aktif dalam pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan serta kegiatan profesional guru di bawah arahan kepala sekolah.
10	Uswatun Hasanah	Guru Kelas	Dipilih karena memiliki pengalaman dalam menerapkan strategi dan kebijakan kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru serta hasil belajar siswa.

Sumber: Peneliti (2025)

3.2.2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini berfokus pada implementasi manajemen strategis dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi. Fokus kajian ini meliputi bagaimana kepala sekolah merancang strategi pengelolaan pendidikan yang terarah, melaksanakan program peningkatan kualitas pembelajaran, serta melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap hasil pelaksanaannya. Selain itu, penelitian ini juga menelaah bagaimana gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah menekankan visi, inspirasi, keteladanan, moyivasi, mendorong kolaborasi, serta menciptakan budaya sekolah yang

inovatif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini berlokasi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi yang beralamat di Jalan Yos Sudarso Kota Tebing Tinggi, dengan alasan bahwa sekolah ini menunjukkan tantangan nyata dalam mutu pendidikan, khususnya pada aspek literasi, karakter, dan kualitas pembelajaran yang masih di bawah standar nasional. Lokasi ini dipilih karena mencerminkan kondisi faktual yang relevan dengan fokus penelitian tentang manajemen strategis dan kepemimpinan kepala sekolah, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara mendalam bagaimana strategi manajerial dan gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar.

3.3.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu lima bulan yang dimulai sejak bulan Agustus sampai dengan Desember 2025.

Tabel 3.2
Jadwal Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	Bulan				
		Ags	Sep	Okt	Nov	Des
1	Rancangan Proposal Penelitian					
2	Bimbingan Proposal					
3	Seminar Proposal					
4	Revisi Pasca Seminar					
5	Pengumpulan dan Analisis Data					
6	Rancangan Tesis					
7	Finalisasi Laporan Tesis					

8	Bimbingan Tesis					
9	Seminar Hasil					
10	Revisi Pasca Seminar					
11	Pengajuan Wisuda					

Sumber: Peneliti (2025)

3.4. Sumber Data Penelitian

3.4.1. Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung melalui wawancara tatap muka dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan SD Negeri 164522 Kota Tebing Tinggi yang menjadi narasumber utama, di mana proses pengumpulan datanya dilakukan secara aplikatif melalui studi lapangan guna memperoleh informasi faktual, akurat, dan relevan terkait implementasi manajemen strategis serta gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah tersebut.

3.4.2. Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai dokumen tertulis seperti buku referensi, jurnal ilmiah, tesis, laporan institusional, serta arsip resmi yang relevan dengan fokus penelitian, yang menurut Syahrums & Salim (2018) berfungsi sebagai data pendukung yang telah dihimpun dan dipublikasikan oleh pihak lain, digunakan secara aplikatif untuk memperkuat temuan lapangan, memperluas analisis, serta memberikan konteks teoretis yang lebih komprehensif terhadap hasil penelitian.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan pedoman pertanyaan pokok namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pandangannya secara bebas dan mendalam, sebagaimana disarankan oleh Sugiyono (2019) dan Moleong (2018) yang menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menggali data kualitatif; teknik ini diterapkan secara aplikatif kepada kepala sekolah dan guru SD Negeri 164522 Tebing Tinggi guna memperoleh pemahaman kontekstual mengenai penerapan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

3.5.2. Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi partisipatif, di mana peneliti hadir langsung di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi untuk mencatat secara sistematis berbagai fenomena dan aktivitas yang berkaitan dengan penerapan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019) dan Moleong (2018) bahwa observasi partisipatif memungkinkan peneliti memperoleh data faktual melalui pengamatan langsung terhadap perilaku dan situasi nyata tanpa melakukan intervensi terhadap aktivitas yang sedang berlangsung di lapangan.

3.5.3. Dokumentasi

Studi dokumen dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada pandangan Moleong (2018) dan Sugiyono (2019) yang menjelaskan bahwa

dokumentasi merupakan teknik penting dalam penelitian kualitatif untuk menelusuri berbagai sumber tertulis sebagai bukti administratif dan pendukung data lapangan. Dalam konteks ini, peneliti menelaah surat keputusan, buku pedoman, laporan kegiatan, serta arsip resmi yang berkaitan dengan manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, guna memperkuat validitas dan melengkapi hasil observasi serta wawancara.

3.6. Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan untuk menjamin kebenaran dan ketepatan informasi yang diperoleh di lapangan sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Mengacu Moleong (2018) dan Sugiyono (2019), keabsahan data penelitian ini diuji melalui tiga kriteria utama, yaitu kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Uji kredibilitas dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, serta studi dokumentasi guna memperoleh data yang konsisten dan sesuai dengan realitas di lapangan. Selain itu, dilakukan juga *member check*, yaitu mengonfirmasi hasil temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan makna yang dimaksud oleh narasumber.

Uji dependabilitas dilakukan dengan mencatat secara rinci seluruh proses penelitian, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga penarikan kesimpulan, sehingga konsistensi pelaksanaan dapat diaudit secara metodologis. Sementara itu, uji konfirmabilitas dilakukan untuk menjaga

objektivitas peneliti melalui perbandingan antara data empiris, hasil wawancara, serta teori yang relevan, agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan fakta dan bukan interpretasi subjektif. Dengan penerapan ketiga uji ini, penelitian diharapkan menghasilkan data yang valid, reliabel, dan menggambarkan kondisi faktual mengenai manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi.

3.7. Analisis Data

3.7.1. Reduksi Data

Reduksi data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, sebagaimana dijelaskan oleh Miles & Huberman dalam Sugiyono (2019) bahwa reduksi data merupakan proses berkelanjutan untuk mengorganisasi dan mengabstraksi informasi penting sehingga mampu menampilkan pola, makna, dan hubungan yang relevan dengan fokus penelitian secara sistematis untuk memudahkan tahap analisis selanjutnya.

3.7.2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan menampilkan hasil reduksi dalam bentuk narasi deskriptif, tabel tematik, serta kutipan wawancara yang menggambarkan secara konkret pelaksanaan manajemen strategi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah, di mana menurut Miles & Huberman dalam

Sugiyono (2019), penyajian data berfungsi untuk mengorganisasi informasi yang kompleks menjadi bentuk yang mudah dipahami sehingga peneliti dapat menarik interpretasi secara logis dan mendalam; dalam konteks ini, penyajian dilakukan secara sistemik agar hubungan antar temuan dapat terlihat jelas dan mendukung penarikan kesimpulan yang valid.

3.7.3. Kesimpulan Data

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan secara induktif dengan menafsirkan hasil temuan lapangan yang telah direduksi dan disajikan untuk menemukan makna substantif mengenai peran kepala sekolah dalam menerapkan manajemen strategi dan gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Miles & Huberman dalam Sugiyono (2019) bahwa kesimpulan kualitatif bersifat sementara selama proses penelitian dan akan menjadi final setelah diverifikasi secara berulang melalui triangulasi data, sehingga kesimpulan yang dihasilkan benar-benar mencerminkan realitas empiris yang teramati di lapangan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.1. Profil SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

Tabel 4.1
Informasi Sekolah

Aspek	Keterangan
NPSN	10211674
Nama Sekolah	SD NEGERI 164522
Naungan	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Tanggal Berdiri	1 Januari 1970
Tanggal Operasional	1 Januari 1910
Jenjang Pendidikan	Sekolah Dasar (SD)
Status Sekolah	Negeri
Akreditasi	B
Tanggal Akreditasi	12 Desember 2019
Nomor SK Akreditasi	1452/BAN-SM/SK/2019
Sertifikasi	Proses Sertifikasi
Alamat	Jalan K.I. Yos Sudarso
Desa / Kelurahan	Tanjung Marulak
Kecamatan	Rambutan
Kota / Kabupaten	Kota Tebing Tinggi
Provinsi	Sumatera Utara
Nomor Telepon	Belum tersedia
Email	sdn164522@gmail.com
Kepala Sekolah	Fernando Leonery Siahaan

Sumber: Peneliti (2025)

SD Negeri 164522 adalah lembaga pendidikan dasar di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 10211674 yang menyelenggarakan pendidikan jenjang Sekolah Dasar (SD), berdiri pada 1 Januari 1970 dengan tanggal operasional tercatat 1 Januari 1910 yang menunjukkan adanya perbedaan pencatatan administratif terkait awal penyelenggaraan pendidikan

di lokasi tersebut, serta berstatus sebagai sekolah negeri yang merupakan bagian dari sistem pendidikan formal pemerintah yang memberikan layanan pendidikan dasar bagi masyarakat di wilayah Kota Tebing Tinggi, Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil akreditasi yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-SM), SD Negeri 164522 memperoleh predikat B yang tertuang dalam Surat Keputusan Nomor 1452/BAN-SM/SK/2019 tertanggal 12 Desember 2019, menunjukkan bahwa sekolah tersebut telah memenuhi sebagian besar standar nasional pendidikan yang ditetapkan pemerintah, sementara statusnya yang saat ini berada dalam proses sertifikasi mencerminkan adanya kegiatan administratif yang berkaitan dengan pemenuhan persyaratan kelembagaan serta peningkatan profesionalisme tenaga pendidik sebagai bagian dari upaya menjaga mutu penyelenggaraan pendidikan di lingkungan sekolah dasar negeri tersebut.

Secara geografis, SD Negeri 164522 berlokasi di Jalan K.I. Yos Sudarso, Kelurahan Tanjung Marulak, Kecamatan Rambutan, Kota Tebing Tinggi, berada di kawasan perkotaan yang mudah dijangkau masyarakat sekitar, di mana alamat tersebut menjadi pusat kegiatan administrasi dan layanan pendidikan dasar, serta meskipun sekolah ini belum memiliki nomor telepon resmi yang tercatat, telah tersedia alamat email sdn164522@gmail.com sebagai sarana komunikasi formal yang berfungsi untuk menjalin hubungan dengan masyarakat, orang tua siswa, maupun pihak lain yang memerlukan informasi mengenai kegiatan pendidikan di sekolah tersebut.

Kepala sekolah SD Negeri 164522 saat ini adalah Fernando Leonery Siahaan, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pendidikan dan administrasi sekolah, di mana di bawah kepemimpinannya lembaga ini menjalankan fungsi utama sebagai penyelenggara pendidikan dasar bagi masyarakat di Kelurahan Tanjung Marulak, Kecamatan Rambutan, Kota Tebing Tinggi, serta secara kelembagaan tercatat masih aktif melaksanakan kegiatan operasional dan administratif di bawah supervisi Dinas Pendidikan setempat.

4.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan

1. Visi

Terwujudnya siswa sebagai pembelajar sepanjang hayat yang berakarakter, berprestasi, dan berprofil pelajar Pancasila.

2. Misi

- a. Merancang pembelajaran yang menarik dan menyenangkan yang mampu memotivasi peserta didik untuk selalu belajar, mengimplementasikan dan mengembangkan pembelajaran.
- b. Membangun lingkungan sekolah yang membentuk peserta didik memiliki akhlak mulia melalui rutinitas kegiatan keagamaan dan menerapkan ajaran agama melalui cara berinteraksi di sekolah.
- c. Meningkatkan proses pembelajaran intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler.
- d. Membangun lingkungan sekolah yang bertoleransi dalam kebhinekaan global, mencintai budaya lokal dan menjunjung nilai gotong royong.

- e. Mengembangkan kemandirian, nalar kritis dan kreativitas yang memfasilitasi keragaman minat dan bakat peserta didik.
- f. Mengembangkan program sekolah yang membentuk ide dan gagasan cepat tanggap terhadap perubahan yang terjadi untuk merancang inovasi.
- g. Mengembangkan dan memfasilitasi peningkatan prestasi peserta didik sesuai minat dan bakatnya melalui proses pendampingan dan kerja sama dengan orang tua.

3. Tujuan

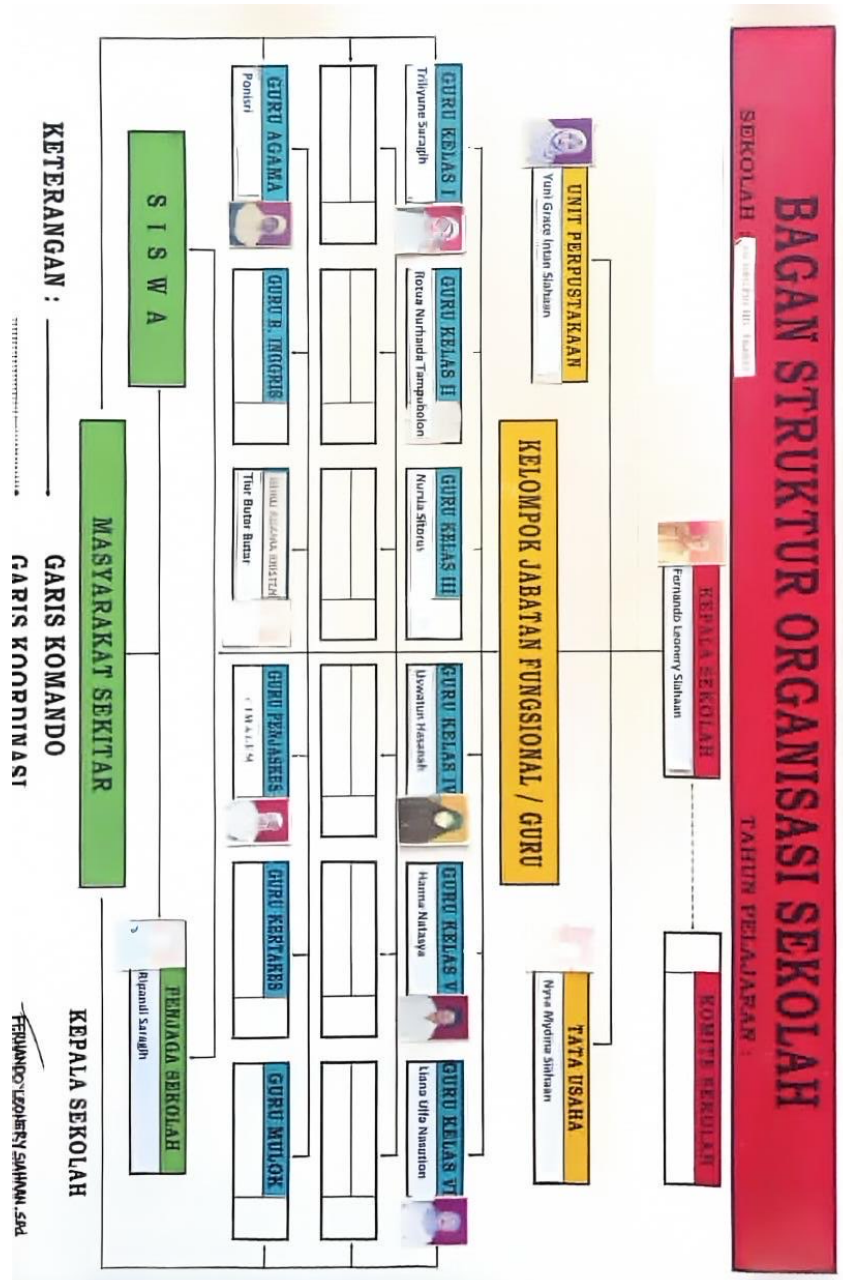
- a. Mengembangkan sikap sopan, santun, jujur dan bertanggung jawab di kalangan siswa melalui kegiatan keagamaan dan contoh keteladanan berperilaku sehari-hari.
- b. Mengenal karakter, potensi dan kebutuhan setiap siswa melalui asesmen awal pembelajaran sebelum guru melaksanakan pembelajaran.
- c. Melaksanakan pembelajaran berdiferensiasi pada semua mata pelajaran yang dievaluasi pencapaiannya setiap tahun.
- d. Melaksanakan kegiatan proyek penguatan profil pelajar Pancasila minimal dua tema setiap tahun.
- e. Meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dalam melayani kebutuhan belajar siswa setiap tahun.
- f. Mengoptimalkan sarana prasarana sekolah untuk menunjang rancangan pembelajaran yang memotivasi keinginan selalu belajar.
- g. Meningkatkan pencapaian kemampuan literasi dan numerasi siswa dalam asesmen nasional setiap tahun.

- h. Meningkatkan prestasi siswa setiap tahun dalam berbagai lomba akademik dan non-akademik.

4.1.3. Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi



Sumber: Peneliti (2025)

4.2. Temuan Penelitian

4.2.1. Manajemen Strategis Kepala Sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan penelitian terkait pertanyaan mengenai bagaimana kontribusi manajemen strategi yang tidak optimal terhadap penurunan mutu SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, peneliti memperoleh informasi sebagai berikut:

Fernando Leonery Siahaan selaku Kepala Sekolah menyatakan:

“Evaluasi di sekolah masih dilakukan di akhir tahun ajaran dan belum berbasis data yang akurat, jadi keputusan yang diambil lebih banyak bergantung pada pengalaman atau kebiasaan sebelumnya. Analisis situasi juga belum dijalankan secara mendalam, umumnya hanya dibahas sekilas dalam rapat tanpa menelusuri akar persoalan pembelajaran. Penyusunan RKS dan RKAS pun masih berorientasi pada kegiatan rutin tahunan, belum diarahkan ke peningkatan mutu belajar siswa. Guru-guru menunjukkan semangat dan kerja sama yang baik, tetapi kesempatan pelatihan masih terbatas. Sarana pembelajaran juga belum memadai, jaringan internet sering tidak stabil, dan kemampuan TIK guru belum merata, sehingga sistem manajemen sekolah tampak belum memiliki arah strategis yang jelas untuk memperkuat mutu pendidikan.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa sistem manajemen di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan data yang terarah, di mana aktivitas sekolah masih didominasi oleh rutinitas administratif tanpa analisis mendalam terhadap capaian pembelajaran. Pengelolaan sumber daya manusia belum merata, supervisi kepala sekolah terhadap proses pembelajaran masih jarang dilakukan, dan evaluasi mutu cenderung bersifat tahunan tanpa tindak lanjut yang

berkelanjutan. Kondisi ini menjadikan strategi peningkatan mutu bersifat reaktif, koordinasi antarpendidik belum terjalin optimal, serta potensi guru dan peluang pengembangan profesional belum dimanfaatkan secara maksimal untuk memperkuat kualitas manajemen dan hasil pendidikan di sekolah.

Nysa Maydina Siahaan selaku tenaga administrasi sekolah menyatakan:

“Selama ini fokus kami masih banyak ke urusan laporan keuangan dan administrasi sekolah, belum sampai membahas hasil belajar siswa secara mendalam. Analisis situasi juga belum dilakukan secara formal, biasanya cuma dibicarakan di rapat seputar hal-hal umum kayak absensi guru atau dana BOS. RKS dan RKAS tetap dibuat tiap tahun, tapi sifatnya lebih ke rutinitas tanpa ada evaluasi yang betul-betul mendalam. Koordinasi antarbagian pun belum maksimal, jadi kerja antar tim kadang jalan sendiri-sendiri. Menurut saya, kenapa mutu sekolah belum optimal itu karena belum ada arah strategi yang jelas dan menyatukan pimpinan, guru, sama staf supaya semua bergerak ke tujuan yang sama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa kegiatan manajerial di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih berorientasi pada rutinitas administratif tanpa dukungan perencanaan berbasis data mutu pendidikan. Rapat kerja sekolah cenderung membahas hal-hal teknis dan kegiatan rutin tanpa analisis SWOT yang sistematis, sementara pengelolaan sumber daya manusia belum diatur secara proporsional dan berkeadilan. Data administrasi yang tersedia belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Koordinasi antarbagian masih lemah, monitoring kepala sekolah terhadap proses pembelajaran tidak dilakukan secara konsisten, dan evaluasi

mutu belum dijalankan secara berkelanjutan, sehingga upaya peningkatan mutu pembelajaran belum terintegrasi secara efektif dan berkesinambungan.

Hanna Natasya selaku guru menyatakan:

“Kalau dilihat sekarang, langkah awal kepala sekolah dalam menyusun strategi masih sebatas evaluasi umum dari kegiatan tahun sebelumnya, belum sampai menganalisis hasil belajar siswa atau mutu pembelajaran secara mendalam. Analisis SWOT pun belum jalan dengan baik karena masukan guru lebih ke hal teknis, bukan hal strategis. Padahal kami para guru semangatnya tinggi dan kompak, cuma belum pernah dapat pelatihan yang benar-benar fokus buat ningkatkan mutu pembelajaran dan literasi. Fasilitas belajar juga masih terbatas, jaringan internet sering bermasalah, dan belum ada tim literasi atau inovasi pembelajaran, jadi usaha kami untuk ningkatkan mutu sekolah masih terasa lambat dan belum punya arah yang jelas secara strategi.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih belum berbasis pada evaluasi data capaian belajar yang komprehensif. Proses perencanaan dan pelaksanaan program lebih terfokus pada urusan administratif daripada peningkatan aspek akademik. Keterlibatan guru dalam analisis situasi dan perumusan strategi peningkatan mutu masih terbatas, sementara supervisi kepala sekolah terhadap kegiatan pembelajaran belum berjalan secara konsisten. Selain itu, keterbatasan sarana belajar dan minimnya kolaborasi antara kebijakan manajerial, partisipasi guru, serta inovasi pembelajaran membuat arah strategi sekolah belum solid untuk mendorong perbaikan mutu pendidikan yang berkesinambungan.

Liana Ulfa Nasution selaku guru menyatakan:

“Rapat evaluasi di sekolah masih sebatas kegiatan tahunan yang membahas apa saja yang sudah dan belum terlaksana, tanpa memakai data capaian siswa secara rinci sebagai bahan pertimbangan. Analisis SWOT juga belum berjalan menyeluruh karena guru lebih banyak diminta memberi masukan administratif daripada membahas hal-hal strategis yang berkaitan dengan pembelajaran. Padahal semangat dan kekompakan guru sebenarnya tinggi, cuma belum didukung oleh pelatihan atau arahan yang bisa bantu mengembangkan metode mengajar. Ditambah lagi, fasilitas belajar masih terbatas, jaringan internet sering tidak stabil, dan pemantauan kepala sekolah terhadap kegiatan belajar masih umum, belum benar-benar fokus pada peningkatan mutu akademik dan pembentukan karakter siswa.”

Hasil observasi memperlihatkan bahwa penerapan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi belum sepenuhnya berbasis pada analisis data capaian belajar, sehingga proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi masih didominasi pendekatan administratif tanpa arah akademik yang kuat. Peran guru dalam merumuskan strategi peningkatan mutu masih terbatas pada pelaksanaan kegiatan rutin, bukan pada pengembangan inovasi pembelajaran. Dukungan infrastruktur dan teknologi pembelajaran yang minim turut membatasi kreativitas belajar di kelas. Selain itu, kurangnya supervisi berkelanjutan dan absennya sistem evaluasi berbasis hasil belajar membuat strategi peningkatan mutu belum menghasilkan transformasi signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan penguatan karakter peserta didik.

Nursia Sitorus selaku guru menyatakan:

“Langkah awal kepala sekolah dalam menyusun strategi masih sebatas rapat evaluasi umum yang membahas kegiatan tahun sebelumnya tanpa ada analisis mendalam terhadap capaian belajar siswa. Analisis situasi

memang dilakukan, tapi belum memakai metode SWOT secara sistematis, jadi pembahasan masih bersifat umum dan administratif. Sebenarnya kekuatan sekolah ada di semangat dan kekompakan guru, tapi belum diarahkan ke target peningkatan mutu yang jelas. Kelemahan utama justru di sarana belajar yang terbatas, jaringan internet yang sering gangguan, dan kemampuan teknologi guru yang masih rendah, sehingga upaya peningkatan mutu belajar belum bisa berjalan efektif dan berkelanjutan seperti yang diharapkan.”

Hasil observasi memperlihatkan bahwa praktik manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih berpusat pada aspek administratif tanpa dukungan analisis data capaian siswa yang komprehensif. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi lebih diarahkan pada rutinitas tahunan ketimbang pengembangan mutu akademik. Keterlibatan guru masih bersifat teknis dalam pelaksanaan program, belum sampai pada perumusan strategi pembelajaran yang inovatif dan kontekstual. Fasilitas belajar serta literasi digital yang terbatas turut menghambat efektivitas pembelajaran, sementara supervisi kepala sekolah masih bersifat pasif. Situasi ini menunjukkan lemahnya penerapan manajemen berbasis data serta belum adanya arah strategis yang solid untuk peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Ponisri selaku guru menyatakan:

“Langkah awal kepala sekolah dalam menyusun strategi saat ini masih sebatas rapat evaluasi umum yang membahas kegiatan tahun sebelumnya tanpa melibatkan data hasil belajar siswa atau rapor mutu sekolah secara rinci. Analisis SWOT juga belum dijalankan secara rutin dan terstruktur, hanya menjadi pembahasan singkat tanpa dokumentasi atau tindak lanjut yang jelas. Kekuatan terbesar sekolah sebenarnya terletak pada semangat dan kekompakan guru, tapi belum diarahkan

dalam strategi peningkatan mutu yang terukur. Di sisi lain, keterbatasan fasilitas belajar dan jaringan internet yang tidak stabil masih menjadi hambatan utama, sementara pemantauan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program belum konsisten, sehingga strategi peningkatan mutu belum memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih belum efektif karena orientasinya cenderung administratif dan rutinitas tanpa berbasis pada analisis capaian belajar. Agenda perencanaan belum menunjukkan inovasi yang berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran, sementara peran guru dalam proses perumusan strategi masih bersifat pasif. Supervisi kepala sekolah terhadap kegiatan belajar mengajar belum berjalan secara konsisten, dan keterbatasan fasilitas pendidikan serta pemanfaatan teknologi menghambat optimalisasi proses pembelajaran. Situasi ini mencerminkan belum terbentuknya arah strategis yang kuat dalam membangun budaya mutu yang berfokus pada peningkatan hasil belajar dan karakter peserta didik.

Rotua Nurhaida Tampubolon selaku guru menyatakan:

“Dalam penyusunan strategi sekolah, kegiatan masih didominasi oleh rapat evaluasi yang fokus pada hal-hal rutin dan administrasi tanpa membahas secara mendalam capaian hasil belajar siswa. Analisis SWOT memang disusun, tapi sifatnya masih formalitas dan belum ditindaklanjuti dengan langkah strategis yang konkret. Padahal semangat kerja guru-guru cukup tinggi dan hubungan antar rekan juga terjalin baik, hanya saja belum diarahkan untuk pengembangan kompetensi profesional secara terencana. Selain itu, keterbatasan fasilitas belajar dan jaringan internet yang sering terganggu membuat proses pembelajaran belum maksimal, sehingga metode mengajar

masih konvensional dan strategi peningkatan mutu belum memberikan dampak nyata terhadap kualitas pendidikan di sekolah.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa penerapan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih berorientasi administratif dan belum didukung oleh analisis data capaian belajar yang sistematis. Rencana kerja sekolah yang tertuang dalam RKS dan RKAS cenderung bersifat repetitif tanpa inovasi strategis yang berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran. Keterlibatan guru dalam proses perencanaan dan evaluasi masih terbatas, serta supervisi kepala sekolah terhadap pelaksanaan pembelajaran belum dilakukan secara intensif. Akibatnya, potensi dan kompetensi guru belum dimanfaatkan secara maksimal, dan arah strategi manajerial sekolah belum menunjukkan upaya yang terarah untuk memperkuat kualitas hasil belajar serta pengembangan profesional pendidik.”

Tiur Butar Butar selaku guru menyatakan:

“Dalam pelaksanaan manajemen sekolah, rapat evaluasi masih lebih banyak berfokus pada kegiatan rutin tahunan seperti upacara, lomba, atau urusan administrasi, tanpa membahas secara mendalam hasil belajar siswa. Analisis SWOT memang disebutkan dalam dokumen, tapi hanya sebatas formalitas tanpa ada tindak lanjut yang jelas. Padahal guru-guru di sekolah sudah punya semangat kerja tinggi dan kekompakan yang baik, cuma arah kebijakan serta pengembangan profesionalnya belum terarah. Ditambah lagi, fasilitas belajar masih terbatas, jaringan internet sering terganggu, dan supervisi langsung dari kepala sekolah belum berjalan maksimal, sehingga strategi peningkatan mutu pembelajaran belum terasa dampaknya secara nyata terhadap kualitas hasil belajar siswa.”

Hasil observasi memperlihatkan bahwa pelaksanaan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih didominasi oleh rutinitas administratif tanpa dukungan analisis data capaian belajar yang komprehensif. Perencanaan sekolah cenderung berfokus pada pelaksanaan program tahunan tanpa inovasi strategis yang diarahkan pada peningkatan mutu pembelajaran. Keterlibatan guru dalam refleksi mutu dan pengambilan keputusan strategis masih terbatas, serta supervisi kepala sekolah terhadap proses pembelajaran belum berjalan secara konsisten. Evaluasi yang dilakukan bersifat umum tanpa tindak lanjut berkelanjutan, sehingga arah manajemen sekolah belum terfokus pada penguatan kualitas akademik dan profesionalisme guru secara sistematis.

Triliyune Saragih selaku guru menyatakan:

“Rapat evaluasi yang dilakukan masih sebatas membahas kegiatan tahun sebelumnya secara umum tanpa menyentuh hasil belajar siswa secara detail. Analisis SWOT memang pernah dibuat, tapi belum dibahas mendalam dan hanya jadi catatan tanpa tindak lanjut nyata. Padahal guru-guru punya semangat tinggi dan kompak dalam bekerja, cuma belum diarahkan secara strategis untuk peningkatan mutu pembelajaran. Fasilitas belajar juga masih terbatas, jaringan internet sering lambat, dan listrik kadang padam saat jam pelajaran, jadi pembelajaran digital susah dijalankan. Rencana kerja sekolah pun belum banyak berubah, masih berupa kegiatan rutin tahunan yang belum fokus pada peningkatan mutu akademik dan perbaikan kualitas pembelajaran di sekolah.”

Hasil observasi memperlihatkan bahwa pelaksanaan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih berorientasi pada administrasi rutin tanpa didukung oleh analisis mutu pendidikan yang

komprehensif. Penyusunan RKS dan RKAS dilakukan secara periodik tanpa inovasi yang menyesuaikan kebutuhan pembelajaran aktual di kelas. Keterlibatan guru dalam proses analisis dan pengambilan keputusan strategis masih rendah, sementara supervisi kepala sekolah terhadap kegiatan pembelajaran belum dilakukan secara konsisten. Keterbatasan sarana dan prasarana turut membatasi efektivitas program mutu, sehingga strategi sekolah berjalan reaktif tanpa arah strategis yang kuat untuk mendorong peningkatan hasil belajar dan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Uswatun Hasanah selaku guru menyatakan:

“Kegiatan evaluasi di sekolah masih didominasi pembahasan seputar administrasi dan program rutin tanpa menyentuh secara serius persoalan hasil belajar siswa. Analisis SWOT memang tercantum dalam dokumen, tetapi hanya sebatas pelengkap tanpa dijadikan acuan untuk perbaikan strategi. Padahal semangat dan kerja sama guru sudah kuat, hanya saja belum difasilitasi secara terarah untuk mengembangkan kompetensi dan menerapkan inovasi pembelajaran. Di sisi lain, fasilitas belajar yang belum memadai, jaringan internet yang sering terganggu, serta supervisi kepala sekolah yang masih terbatas menjadikan upaya peningkatan mutu pembelajaran belum efektif dan belum menunjukkan hasil yang berarti terhadap kualitas proses maupun capaian belajar siswa.”

Hasil observasi menunjukkan bahwa sistem manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih berfokus pada pelaksanaan administrasi sekolah tanpa dukungan analisis data capaian belajar sebagai dasar penyusunan strategi mutu. Dokumen RKS dan RKAS lebih menonjolkan kegiatan rutin daripada upaya peningkatan kualitas pembelajaran. Partisipasi guru dalam proses analisis situasi dan perumusan strategi masih terbatas, sedangkan

supervisi kepala sekolah terhadap praktik pembelajaran belum berjalan intensif. Minimnya sarana pembelajaran dan rendahnya literasi digital guru turut menghambat inovasi kelas, sehingga strategi peningkatan mutu belum memberikan dampak nyata terhadap hasil belajar dan kinerja akademik peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, ditemukan bahwa praktik manajemen strategis di sekolah ini masih berjalan secara administratif tanpa pola kepemimpinan yang berbasis data dan analisis kinerja pembelajaran, di mana penyusunan strategi dan kebijakan sekolah lebih berfokus pada kegiatan rutin seperti penyusunan laporan, pengarsipan, serta pelaksanaan program tahunan tanpa meninjau capaian belajar siswa secara mendalam; dokumen perencanaan seperti RKS dan RKAS lebih menonjolkan kesinambungan kegiatan formal ketimbang inovasi pembelajaran, penguatan mutu akademik, atau refleksi profesional guru, sehingga sistem manajemen sekolah belum memiliki dasar yang kokoh untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam proses perumusan strategi dan evaluasi program sekolah masih tergolong rendah, di mana meskipun para guru memiliki semangat dan kekompakan kerja yang tinggi, peran mereka lebih banyak terbatas pada pelaksanaan kegiatan teknis daripada keterlibatan aktif dalam analisis situasi maupun penyusunan kebijakan strategis; sebagian besar guru juga mengakui belum memperoleh pelatihan yang relevan dengan peningkatan kompetensi

profesional, terutama dalam hal inovasi pembelajaran dan pemanfaatan teknologi pendidikan, sehingga potensi kolaboratif, kreativitas, dan kemampuan reflektif mereka belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung terciptanya iklim pembelajaran yang inovatif, produktif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di lingkungan sekolah.

Dari sisi pelaksanaan, terungkap bahwa supervisi kepala sekolah terhadap kegiatan pembelajaran masih minim dan belum dilakukan secara berkelanjutan, karena pengawasan umumnya hanya difokuskan pada kegiatan besar atau pemeriksaan administratif tanpa menyentuh langsung proses belajar mengajar di kelas, sehingga guru tidak memperoleh umpan balik yang konstruktif untuk memperbaiki efektivitas metode pengajaran; lemahnya pelaksanaan fungsi supervisi ini juga membuat berbagai permasalahan pembelajaran sering terlambat teridentifikasi, mengakibatkan proses perbaikan mutu berjalan secara reaktif dan tidak sistematis, sementara upaya pembinaan profesional guru maupun peningkatan kualitas pembelajaran belum terarah secara preventif dan berkesinambungan sesuai kebutuhan nyata di lingkungan sekolah.

Keterbatasan sarana dan prasarana pendidikan menjadi salah satu faktor utama yang menghambat pelaksanaan strategi peningkatan mutu di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, di mana banyak guru menyebutkan bahwa alat peraga pembelajaran yang tersedia belum memadai, jaringan internet sering tidak stabil, serta fasilitas teknologi yang terbatas membuat penerapan pembelajaran digital sulit dilakukan secara optimal; kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya variasi metode mengajar dan minimnya inovasi pembelajaran

berbasis teknologi, sementara rendahnya literasi digital guru semakin memperburuk situasi karena pemanfaatan perangkat TIK belum mampu mendukung terciptanya proses belajar yang kreatif, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan perkembangan pendidikan modern.

Koordinasi internal antarbagian di lingkungan SD Negeri 164522 Tebing Tinggi tampak belum berjalan optimal, karena proses komunikasi antara kepala sekolah, guru, dan staf administrasi sering kali kurang terkoordinasi sehingga pelaksanaan program tidak selaras dengan kebutuhan pembelajaran yang sesungguhnya; setiap unit kerja masih bekerja secara sektoral tanpa integrasi lintas bidang, menyebabkan implementasi kebijakan tidak selalu sejalan dengan arah strategis sekolah, sementara hasil evaluasi belum dimanfaatkan secara kolektif untuk melakukan perbaikan berkelanjutan; situasi ini mencerminkan lemahnya kultur organisasi yang berorientasi pada refleksi, kolaborasi, dan transparansi, sehingga sinergi antarunsur sekolah dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan belum terbentuk secara efektif dan menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil temuan mengindikasikan bahwa akar permasalahan utama penurunan mutu pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi terletak pada lemahnya penerapan manajemen strategis yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, di mana manajemen sekolah masih terfokus pada pemenuhan administratif dan pelaksanaan kegiatan seremonial tanpa dukungan analisis data capaian belajar yang komprehensif, sementara partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan strategis dan pelaksanaan supervisi kepala sekolah belum berjalan optimal,

sehingga kondisi ini menciptakan pola manajemen yang bersifat reaktif terhadap permasalahan tanpa upaya sistematis berbasis refleksi, kolaborasi, dan data berkelanjutan, sehingga strategi peningkatan mutu pendidikan belum memberikan perubahan berarti terhadap kualitas pembelajaran maupun pengembangan profesional guru.

4.2.2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan penelitian terkait pertanyaan mengenai bagaimana kontribusi gaya kepemimpinan terhadap proses manajemen yang berpengaruh pada penurunan mutu SD Negeri 164522 Tebing Tinggi, peneliti memperoleh informasi sebagai berikut:

Fernando Leonery Siahaan selaku Kepala Sekolah, ia menyatakan:

“Kalau dibilang jujur ya, saya memang cenderung administratif, lebih banyak mengurus laporan sama kegiatan rutin sekolah. Saya pikir kalau administrasi udah rapi, mutu otomatis ikut naik, rupanya nggak juga. Rapat pun sering bahas dokumen, bukan pembelajaran. Kadang saya ambil keputusan sendiri biar cepat, tapi malah bikin guru sungkan kasih ide. Saya juga jarang turun langsung ke kelas, lebih banyak pantau lewat laporan. Akhirnya semangat guru pun nggak terpantik. Setelah lihat hasil rapor pendidikan kemarin, baru saya sadar, gaya saya belum visioner, belum pakai data, dan belum betul-betul menyentuh inti mutu pembelajaran yang seharusnya jadi fokus utama sekolah.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa sistem kepemimpinan dan manajemen di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih berorientasi administratif tanpa didukung pendekatan instruksional yang

kuat, di mana kegiatan perencanaan dan evaluasi lebih menitikberatkan pada pelaporan dan pemenuhan rutinitas kerja daripada pembinaan mutu pembelajaran. Proses komunikasi pimpinan dengan guru bersifat satu arah, menyebabkan kolaborasi dan inovasi pembelajaran belum berkembang optimal. Supervisi kepala sekolah terhadap kegiatan belajar belum dilakukan secara terjadwal dan mendalam, sehingga dinamika kelas tidak terpantau secara utuh. Kondisi ini memperlihatkan lemahnya penerapan kepemimpinan berbasis data, refleksi, dan partisipasi dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Nysa Maydina Siahaan selaku Tenaga Administrasi, ia menyatakan:

“Sekarang ini kerja di tata usaha masih berat ke administrasi, Bu. Kami sibuk berkas, laporan BOS, sama input data, tapi urusan mutu belajar masih jarang dibahas bareng. Kadang rapat juga fokusnya ke keuangan dan pelaporan, belum ke strategi peningkatan kualitas sekolah. Komunikasi antarbagian pun belum lancar kali, jadi kadang kerja guru sama staf nggak nyambung. Padahal kalau semua duduk bareng bahas data dan rencana, hasilnya pasti lebih terarah. Menurut saya, sistem kerja di sekolah ini perlu lebih terbuka dan kolaboratif biar semua bagian paham tujuan besar sekolah, bukan cuma sibuk urus dokumen tapi juga tahu arah peningkatan mutu belajar anak-anak.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa pola manajemen di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih memperlihatkan ketimpangan antara pekerjaan administratif dan pengelolaan mutu pembelajaran, di mana fungsi staf administrasi belum sepenuhnya terlibat dalam sistem evaluasi dan analisis data sekolah. Proses koordinasi antara pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan belum berjalan terintegrasi, sehingga

pengambilan keputusan belum berbasis data dan refleksi kinerja. Aktivitas harian masih berpusat pada penyelesaian tugas teknis tanpa kolaborasi strategis lintas bidang. Fenomena ini menunjukkan perlunya penguatan sistem manajemen berbasis partisipasi dan transparansi agar setiap bagian berperan aktif dalam membangun mutu pendidikan yang adaptif dan berkelanjutan.

Hanna Natasya selaku Guru, ia menyatakan:

“Kalau di sekolah sekarang, gaya kepemimpinan kepala sekolah masih terasa agak formal, Bu. Arahan datang dari atas, kami tinggal jalankan aja tanpa banyak ruang buat berdiskusi. Rapat memang rutin, tapi lebih sering satu arah, jadi ide-ide dari guru kadang nggak tersampaikan. Kami semua semangat sebenarnya, cuma kalau nggak ada dorongan atau apresiasi, ya semangat itu perlahan menurun. Kadang juga informasi datang mendadak, jadi kami kerja terburu-buru tanpa rencana matang. Saya rasa, kalau kepala sekolah lebih sering turun langsung, buka ruang diskusi, dan kasih apresiasi, guru pasti lebih termotivasi, kerja pun lebih terarah buat ningkatin mutu belajar anak-anak.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa dinamika kepemimpinan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih menunjukkan pola komunikasi satu arah yang belum sepenuhnya mendorong partisipasi aktif guru dalam proses manajerial sekolah. Keputusan strategis masih terpusat pada kepala sekolah, sehingga inisiatif dan inovasi guru sering tidak tersalurkan secara optimal. Supervisi yang tidak dilakukan secara rutin membuat proses evaluasi berjalan administratif tanpa refleksi pembelajaran yang mendalam. Minimnya apresiasi dan ruang kolaborasi menyebabkan motivasi guru fluktuatif, sementara koordinasi antarsektor belum solid. Fenomena ini menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan partisipatif

dan berbasis kolaborasi untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang produktif dan berorientasi mutu.

Liana Ulfa Nasution selaku Guru, ia menyatakan:

“Gaya kepemimpinan kepala sekolah masih agak kaku menurutku. Semua urusan mesti lewat prosedur, jadi guru nggak leluasa ngasih ide. Rapat pun lebih ke penyampaian agenda, bukan diskusi terbuka. Kami para guru sebenarnya semangat, tapi karena arahan sering telat atau mendadak, kerja jadi terburu-buru dan kadang nggak sinkron antarbagian. Kepala sekolah juga jarang turun langsung, lebih fokus ke laporan administrasi. Jadi arah kerja kadang kabur, nggak jelas prioritasnya. Kalau komunikasi lebih terbuka dan guru dilibatkan dari awal, pasti semangat kerja naik dan strategi sekolah bisa lebih nyatu buat ningkatin mutu belajar siswa.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa pola kepemimpinan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih menunjukkan dominasi sistem birokratis dengan komunikasi satu arah yang membatasi ruang partisipasi guru dalam proses manajerial sekolah. Pengambilan keputusan cenderung terpusat pada kepala sekolah, sementara koordinasi lintas sektor berjalan lambat dan kurang terintegrasi. Guru menjalankan tugas berdasarkan arahan administratif tanpa dukungan sistem supervisi yang berkelanjutan, sehingga efektivitas pembelajaran sulit diukur secara objektif. Kurangnya apresiasi dan pembinaan berkelanjutan juga membuat semangat guru fluktuatif, sementara orientasi mutu sekolah belum diarahkan secara konkret melalui kolaborasi dan analisis data capaian belajar yang komprehensif.

Nursia Sitorus selaku Guru, ia menyatakan:

“Semua mesti lewat aturan, jadi guru kadang sungkan mau ngomong. Kalau rapat, ya kami dengar aja, belum sampai ada diskusi yang terbuka. RKS dan RKAS pun udah disiapin duluan, kami tinggal nyetujui aja, jadinya terasa kayak formalitas. Motivasi dari pimpinan juga belum terlalu terasa, jadi kami kerja sesuai tugas aja tanpa tantangan baru. Kepala sekolah jarang kali turun langsung ke kelas, lebih fokus di laporan administrasi. Padahal kalau beliau lebih sering berinteraksi sama guru, mungkin semangat kerja kami bisa lebih hidup dan arah strategi sekolah pun lebih jelas ke peningkatan mutu belajar anak-anak.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa penerapan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih memperlihatkan dominasi pola kepemimpinan birokratis yang menekankan prosedur administratif dibanding pendekatan partisipatif berbasis kolaborasi. Proses perencanaan dan evaluasi kegiatan sekolah cenderung berjalan formal tanpa analisis mendalam terhadap capaian pembelajaran, sehingga inovasi guru tidak berkembang secara optimal. Supervisi kepala sekolah terhadap pembelajaran belum rutin dilakukan, menyebabkan lemahnya tindak lanjut terhadap permasalahan kelas. Selain itu, komunikasi vertikal yang kaku dan minimnya dorongan motivasional membuat semangat guru bersifat reaktif, sementara arah strategi peningkatan mutu belum terarah pada transformasi pembelajaran yang berkesinambungan dan berbasis data capaian akademik siswa.

Ponisri selaku Guru, ia menyatakan:

“Terasa formal kali. Semua harus lewat prosedur, laporan mesti lengkap, tapi arahan untuk ningkatin mutu belajar anak belum terlalu kelihatan. Kami guru jadi kerja sesuai rutinitas aja, nggak banyak ruang buat bereksperimen atau berinovasi. Komunikasi pun lebih banyak satu arah; kalau rapat ya denger aja, jarang dikasih kesempatan buat ngasih ide. Kepala sekolah juga belum terlalu sering turun ke kelas, jadi kadang kami merasa kerja sendiri-sendiri. Padahal kalau beliau lebih sering diskusi sama guru dan kasih dukungan langsung, mungkin semangat kami bakal lebih hidup dan arah kerja pun lebih jelas ke perbaikan hasil belajar siswa.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa praktik manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih memperlihatkan dominasi gaya kepemimpinan yang bersifat administratif dan belum menumbuhkan pola kolaboratif berbasis inovasi pembelajaran. Proses komunikasi antara kepala sekolah, guru, dan staf cenderung berjalan formal tanpa ruang dialog yang konstruktif, sehingga ide-ide kreatif guru belum terserap secara maksimal dalam kebijakan sekolah. Kegiatan supervisi lebih banyak diarahkan pada pemenuhan laporan dan agenda seremonial, bukan pendampingan pembelajaran di kelas. Akibatnya, motivasi guru stagnan, koordinasi tim tidak solid, dan strategi peningkatan mutu belum mampu mendorong perubahan signifikan terhadap kualitas pembelajaran dan capaian akademik siswa.

Rotua Nurhaida Tampubolon selaku Guru, ia menyatakan:

“Semua keputusan masih lewat prosedur panjang, padahal kadang hal kecil aja butuh cepat ditangani. Kami guru pun jadi lebih banyak

nunggu instruksi daripada inisiatif sendiri. Rapat-rapat memang rutin, tapi isinya masih soal laporan dan administrasi, belum banyak ngomongin strategi ningkatin mutu belajar anak. Kepala sekolah juga jarang turun langsung ngelihat kondisi kelas, jadi masalah belajar siswa kadang nggak langsung ketahuan. Kalau menurutku, andai komunikasi lebih terbuka dan guru dikasih ruang buat berpendapat, suasana kerja pasti lebih hidup dan semangat guru pun bisa tumbuh lebih tinggi.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkapkan bahwa sistem manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih berorientasi administratif dengan komunikasi vertikal yang dominan dan minim ruang dialog antarpendidik. Kegiatan perencanaan sekolah berjalan secara prosedural tanpa memperhatikan potensi inovatif guru, sementara rapat kerja lebih fokus pada urusan teknis daripada refleksi mutu pembelajaran. Supervisi kepala sekolah terhadap aktivitas mengajar di kelas belum rutin, sehingga banyak aspek pembelajaran tidak terpantau secara langsung. Situasi ini membuat inisiatif guru melemah, partisipasi terbatas, dan semangat kolaborasi tidak berkembang optimal, menyebabkan strategi peningkatan mutu belum sepenuhnya mampu menciptakan transformasi nyata terhadap kualitas pendidikan dan hasil belajar siswa.

Tiur Butar Butar selaku Guru, ia menyatakan:

“Kalau kupikir, Bu, gaya kepemimpinan kepala sekolah di sini masih terasa terlalu formal. Semua hal mesti lewat beliau, jadi guru-guru pun kurang bebas ngasih ide. Kadang kami udah siap usul, tapi nggak sempat disampaikan karena rapatnya cuma bahas laporan atau acara rutin. Kalau ada kesalahan cepat ditegur, tapi kalau berhasil nggak pernah dipuji, jadi ya kerja pun seadanya aja. Beliau jarang turun langsung ke kelas, lebih sering di kantor ngurus surat, jadi kami ngajar sesuai jadwal aja tanpa banyak arahan. Rasanya, kalau pimpinan lebih

terbuka dan sering komunikasi, suasana kerja pasti lebih hidup dan guru pun bisa lebih semangat ningkatin mutu belajar anak-anak.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkap bahwa sistem kepemimpinan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi saat ini masih berorientasi pada rutinitas administratif dengan komunikasi vertikal yang terbatas dan supervisi kepala sekolah yang belum intensif. Aktivitas manajerial lebih banyak difokuskan pada penyelesaian laporan dan kegiatan formal ketimbang pada penguatan proses pembelajaran di kelas. Guru-guru bekerja secara individual tanpa sinergi dan refleksi bersama, sementara inovasi pembelajaran sulit tumbuh karena kurangnya dukungan dan ruang ekspresi dari pimpinan. Minimnya penghargaan terhadap kinerja serta keterlambatan dalam koordinasi menyebabkan motivasi kerja menurun, sehingga strategi peningkatan mutu belum mampu berjalan secara efektif dan berkesinambungan.

Triliyune Saragih selaku Guru, ia menyatakan:

“Semua keputusan udah disiapkan duluan, kami guru tinggal ikut aja tanpa banyak tahu pertimbangannya. Kadang mau kasih saran pun susah, takut dibilang ngelawan. Rapat-rapat lebih banyak bahas administrasi, bukan soal pembelajaran. Kalau ada yang salah, cepat ditegur, tapi kalau berhasil, jarang diapresiasi, jadi semangat pun turun-naik. Kepala sekolah jarang kali turun ke kelas, biasanya baru kelihatan kalau ada acara besar. Kalau komunikasi dan arah kerja lebih terbuka, pasti guru lebih semangat, bisa saling bantu, dan mutu belajar anak-anak pun pasti naik.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkapkan bahwa dinamika kepemimpinan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih didominasi oleh pola manajerial yang bersifat instruktif dan berpusat pada kepala sekolah, sehingga ruang partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan masih terbatas. Pelaksanaan program lebih berfokus pada pemenuhan administratif daripada pada refleksi mutu pembelajaran, sementara koordinasi internal belum berjalan sistematis. Minimnya apresiasi terhadap kinerja guru serta lemahnya supervisi lapangan membuat inisiatif dan inovasi dalam pengajaran belum berkembang optimal, menyebabkan upaya peningkatan mutu berjalan tanpa arah strategis yang jelas dan belum mampu menciptakan budaya kolaboratif yang berorientasi pada hasil belajar peserta didik.

Uswatun Hasanah selaku Guru, ia menyatakan:

“Kalau kulihat kepala sekolah memang orangnya tegas, tapi belum terbuka kali dalam ngatur sekolah. Semua keputusan masih dari beliau sendiri, jadi kami guru tinggal ikut aja tanpa banyak tahu alasan di baliknya. Rapat-rapat pun lebih sering formal, beliau ngomong, kami dengar, jarang ada kesempatan buat nyelip kasih pendapat. Kadang info juga datang mendadak, jadi kami kerja terburu-buru. Kalau komunikasi lebih terbuka dan kami dilibatkan dari awal, mungkin semangat kerja guru pun bisa naik, karena merasa dipercaya dan dihargai. Sekarang ini yang terasa, kerja kami masih rutin aja, belum punya arah jelas buat ningkatin mutu belajar anak-anak di kelas.”

Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang mengungkapkan bahwa sistem kepemimpinan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih berpusat pada kepala sekolah dengan karakter manajerial yang dominan instruksional,

sehingga partisipasi guru dalam pengambilan keputusan dan evaluasi mutu belum terbangun secara optimal. Proses komunikasi internal masih bersifat hierarkis dan satu arah, sementara supervisi akademik jarang dilakukan secara langsung di kelas. Koordinasi antarbidang juga belum konsisten dan kerap berjalan reaktif terhadap situasi. Pola kepemimpinan seperti ini membuat inovasi guru sulit berkembang, karena ruang kolaborasi dan refleksi pembelajaran terbatas, sehingga strategi peningkatan mutu pendidikan belum menghasilkan perubahan signifikan terhadap kinerja akademik peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, terungkap bahwa sistem kepemimpinan dan manajemen strategis di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih didominasi oleh pola administratif dan sentralistik, di mana hampir seluruh keputusan dan arah kebijakan sekolah terpusat pada kepala sekolah. Pola ini tampak jelas dari berbagai pernyataan guru dan tenaga kependidikan yang menilai bahwa proses pengambilan keputusan sering kali dilakukan secara sepihak, tanpa melibatkan partisipasi aktif dari guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Kepala sekolah lebih banyak berfokus pada kelengkapan laporan, surat-menyurat, dan pemenuhan prosedur administratif daripada memfokuskan perhatian pada aspek peningkatan mutu pembelajaran. Hal ini menyebabkan proses manajerial berjalan kaku, hierarkis, dan tidak adaptif terhadap dinamika kebutuhan belajar siswa maupun kondisi riil di lapangan.

Temuan lain menunjukkan bahwa komunikasi internal di sekolah masih bersifat satu arah. Dalam rapat-rapat yang dilakukan secara rutin, kepala sekolah menjadi pihak yang paling dominan berbicara, sementara guru lebih

banyak berperan sebagai pendengar tanpa ruang diskusi yang terbuka. Ide-ide dari guru, bahkan yang bersifat konstruktif, sering kali tertunda atau tidak ditindaklanjuti secara nyata. Akibatnya, guru merasa kurang dihargai dan kehilangan motivasi untuk berinovasi dalam pembelajaran. Komunikasi vertikal yang tidak dialogis ini juga berimbas pada lemahnya koordinasi antarbidang. Beberapa guru mengaku sering menerima informasi mendadak tanpa perencanaan matang, sehingga pelaksanaan kegiatan berjalan terburu-buru dan tidak sinkron dengan tujuan strategis sekolah. Kondisi ini memperlihatkan lemahnya sistem koordinasi yang seharusnya berfungsi sebagai tulang punggung kolaborasi dalam organisasi pendidikan.

Selain itu, supervisi kepala sekolah terhadap kegiatan pembelajaran belum berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Berdasarkan temuan lapangan, kepala sekolah jarang melakukan pemantauan langsung ke kelas untuk meninjau proses belajar mengajar dan memberikan umpan balik konstruktif kepada guru. Sebagian besar aktivitas pengawasan dilakukan melalui laporan administratif, bukan observasi nyata terhadap praktik pedagogis di lapangan. Ketidakhadiran kepala sekolah dalam proses supervisi berdampak pada rendahnya refleksi terhadap kualitas pembelajaran dan kesulitan dalam melakukan perbaikan secara tepat sasaran. Akibatnya, banyak guru bekerja berdasarkan rutinitas tanpa umpan balik atau evaluasi yang bersifat membangun. Keadaan ini menjadikan proses peningkatan mutu berjalan lambat karena tidak ada siklus refleksi, monitoring, dan tindak lanjut yang sistematis terhadap kinerja pembelajaran.

Dari sisi motivasi dan semangat kerja guru, hampir semua responden menyoroti kurangnya dukungan dan apresiasi dari kepala sekolah. Mereka mengakui bahwa kritik terhadap kesalahan sering disampaikan secara langsung, tetapi penghargaan atas keberhasilan jarang diberikan. Pola kepemimpinan yang lebih korektif daripada apresiatif ini menurunkan semangat kerja guru dan memunculkan sikap pasif dalam menjalankan tugas. Banyak guru bekerja sekadar memenuhi kewajiban administratif tanpa dorongan internal untuk berinovasi atau memperbaiki mutu pembelajaran. Minimnya penguatan motivasional dari pimpinan juga menghambat tumbuhnya budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah, karena tidak ada mekanisme penghargaan yang mampu menstimulasi rasa memiliki, tanggung jawab, dan kebanggaan terhadap capaian bersama.

Dari aspek perencanaan dan evaluasi program sekolah, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses tersebut masih bersifat formalitas dan belum berbasis data. Dokumen seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) disusun oleh kepala sekolah dengan keterlibatan guru yang terbatas pada tahap pengesahan. Tidak ada mekanisme reflektif berbasis hasil belajar siswa atau data capaian mutu untuk merancang strategi perbaikan secara konkret. Evaluasi kegiatan pun lebih berorientasi pada administrasi — seperti pelaporan penggunaan anggaran dan penyelesaian program — daripada pembahasan substansi terkait kualitas pembelajaran. Akibatnya, upaya peningkatan mutu berjalan tanpa arah yang jelas karena tidak didukung oleh analisis berbasis data kinerja siswa dan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas strategi yang diterapkan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengungkap bahwa akar utama penurunan mutu pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi terletak pada lemahnya penerapan manajemen strategis yang berorientasi pada mutu dan partisipasi. Budaya kerja di sekolah ini masih berfokus pada rutinitas administratif tanpa inovasi, sementara semangat kolaborasi dan refleksi profesional belum tumbuh secara optimal. Kepala sekolah berperan kuat dalam tataran kontrol, namun belum mampu menjalankan fungsi kepemimpinan visioner yang mendorong transformasi pembelajaran berbasis data dan kolaborasi. Dengan demikian, diperlukan perubahan paradigma manajerial menuju kepemimpinan transformasional yang menekankan komunikasi dua arah, pelibatan aktif seluruh warga sekolah, supervisi berkelanjutan, serta sistem evaluasi berbasis refleksi pembelajaran agar peningkatan mutu tidak hanya menjadi slogan administratif, tetapi terwujud dalam praktik nyata di ruang kelas dan hasil belajar peserta didik.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

Penelitian ini mengungkapkan bahwa perumusan strategi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi belum berjalan secara sistematis karena masih bertumpu pada evaluasi tahunan yang tidak berbasis data, sebagaimana disampaikan oleh Fernando Leonery Siahaan bahwa “evaluasi masih dilakukan di akhir tahun dan belum berbasis data akurat”, sehingga strategi yang dirumuskan tidak mampu menjawab kebutuhan peningkatan mutu pembelajaran secara tepat dan

berkelanjutan, padahal menurut Mintzberg et al. (2020) serta Gürel & Tat (2017) perumusan strategi seharusnya diawali dengan analisis lingkungan yang komprehensif, akurat, dan kontekstual.

Pelaksanaan strategi manajerial juga belum optimal karena koordinasi antarbagian masih lemah dan belum terintegrasi, sebagaimana diungkapkan Nysa Maydina Siahaan bahwa “koordinasi antarbagian belum maksimal dan kerja kadang jalan sendiri-sendiri”, yang mengakibatkan implementasi program berlangsung tidak selaras, kurang efektif, dan cenderung parsial dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, sementara dalam perspektif manajemen strategis pendidikan, kolaborasi lintas elemen organisasi menjadi kunci utama untuk menciptakan keterpaduan tindakan, sebagaimana ditegaskan Robbins & Coulter (2016) serta Bush (2020) bahwa organisasi pendidikan harus berfungsi sebagai sistem sosial yang terkoordinasi secara menyeluruh.

Evaluasi strategi di sekolah ini juga belum berjalan efektif karena lebih berfokus pada aspek administratif dibandingkan capaian hasil belajar siswa, sebagaimana disampaikan oleh Tiur Butar Butar bahwa “rapat evaluasi lebih banyak bahas kegiatan rutin tanpa melihat hasil belajar siswa”, kondisi ini menyebabkan fungsi evaluasi sebagai instrumen pengendalian mutu belum mampu memberikan umpan balik yang relevan dan berbasis kinerja, sementara dalam perspektif manajemen strategis, evaluasi seharusnya menggunakan indikator terukur dan berorientasi hasil untuk menilai keberhasilan program, sebagaimana ditegaskan Musfah (2023) dan Armstrong (2024) sebagai bagian dari siklus peningkatan mutu berkelanjutan.

Dari sisi kepemimpinan, kepala sekolah masih menunjukkan gaya yang cenderung administratif dan belum mengarah pada transformasional, sebagaimana diakui oleh Fernando Leonery Siahaan bahwa “saya lebih banyak mengurus administrasi dan jarang turun ke kelas”, kondisi ini berdampak pada rendahnya kemampuan dalam menginspirasi, membina, serta menggerakkan guru secara aktif dalam peningkatan mutu pembelajaran, sementara dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, pendekatan transformasional yang visioner, partisipatif, dan berorientasi pada pemberdayaan sangat diperlukan, sebagaimana ditegaskan oleh Northouse (2019) dan Karadağ et al. (2015) bahwa pemimpin harus mampu membangun komitmen kolektif melalui visi bersama.

Partisipasi guru dalam penyusunan strategi juga masih rendah karena pola komunikasi yang cenderung satu arah, sebagaimana disampaikan Hanna Natasya bahwa “rapat lebih sering satu arah dan ide guru tidak tersampaikan”, kondisi ini mengakibatkan strategi yang dirumuskan kurang merepresentasikan kebutuhan riil proses pembelajaran di kelas serta minim rasa memiliki dari para guru dalam pelaksanaannya, sementara dalam pendekatan *Total Quality Management* keterlibatan aktif seluruh komponen organisasi menjadi faktor krusial dalam peningkatan mutu pendidikan, sebagaimana dijelaskan oleh Syaifudin (2023) dan Carvalho et al. (2021) bahwa partisipasi kolektif merupakan kunci keberhasilan perbaikan berkelanjutan.

Analisis SWOT sebagai dasar penyusunan strategi pun belum dimanfaatkan secara optimal karena hanya bersifat formalitas tanpa tindak lanjut yang jelas, sebagaimana diungkapkan Nursia Sitorus bahwa “analisis

SWOT belum dijalankan secara sistematis dan hanya sebatas pembahasan umum”, kondisi ini menyebabkan sekolah tidak memiliki pemetaan yang akurat terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, sehingga arah kebijakan menjadi kurang tepat sasaran, padahal menurut Ranguti (2015) dan Robbins & Judge (2017) analisis SWOT merupakan instrumen penting dalam merumuskan strategi berbasis kondisi internal dan eksternal yang adaptif dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT melalui uraian bahasan di atas: (1) kekuatan sekolah terletak pada semangat dan kekompakan guru; (2) kelemahan pada keterbatasan sarana serta kompetensi TIK; (3) peluang pada pemanfaatan teknologi dan kolaborasi eksternal; serta (4) ancaman pada keterbatasan fasilitas dan tekanan administratif, sebagaimana diungkapkan oleh Rotua Nurhaida Tampubolon bahwa “guru kompak tapi belum diarahkan secara strategis dan fasilitas masih terbatas”, kondisi ini menunjukkan bahwa potensi internal belum dioptimalkan secara terarah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, sehingga diperlukan pengelolaan strategi yang lebih sistematis dan berbasis analisis kondisi nyata organisasi pendidikan.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa formulasi strategi berbasis matriks SWOT seperti strategi S-O, S-W, W-O, dan W-T belum dimanfaatkan secara optimal dalam merespons dinamika internal dan eksternal sekolah, sehingga peluang peningkatan mutu belum sepenuhnya dapat dikapitalisasi secara efektif, padahal menurut Armstrong (2024) dan Stumbrienė et al. (2024) pemanfaatan strategi berbasis SWOT secara terintegrasi sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan adaptabilitas organisasi,

serta memastikan keberlanjutan program pendidikan melalui pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis komprehensif.

Kondisi ini semakin memperkuat adanya kesenjangan dalam penelitian sebelumnya karena studi oleh Muttaqin & Wulan (2025), Mochtar & Diana (2025), Widiana et al. (2025), Dewi et al. (2025), Hanan (2018), Lestari (2019), serta Garnika et al. (2021) cenderung hanya membahas aspek parsial seperti perencanaan atau implementasi tanpa mengintegrasikan secara utuh antara manajemen strategis dan kepemimpinan transformasional, sebagaimana juga tercermin dalam wawancara Uswatun Hasanah yang menyatakan bahwa “arah strategi belum jelas dan masih rutinitas”, sehingga menunjukkan adanya kebutuhan akan pendekatan yang lebih menyeluruh dan kontekstual dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menghadirkan pendekatan yang lebih komprehensif dan integratif melalui penggabungan perspektif manajemen strategis dan kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan dasar, sehingga mampu menjelaskan secara lebih utuh hubungan antara perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi dengan peran kepemimpinan dalam mendorong perubahan organisasi, sekaligus menawarkan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai acuan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah secara berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan lingkungan pendidikan yang dinamis.

Secara keseluruhan, manajemen strategis dapat berfungsi secara efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan apabila kepala sekolah mampu

mengintegrasikan secara sinergis proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi berbasis data yang akurat serta didukung oleh kepemimpinan transformasional yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik guru, sebagaimana dijelaskan oleh Deci & Ryan (2020), yang juga sejalan dengan temuan wawancara Triliyune Saragih bahwa “guru semangat tapi belum diarahkan secara strategis”, sehingga potensi internal yang ada dapat dimobilisasi secara optimal dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan.

Dengan demikian, manajemen strategis kepala sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih belum optimal karena belum sepenuhnya berbasis data, belum melibatkan partisipasi aktif seluruh elemen sekolah, serta belum didukung oleh kepemimpinan transformasional yang kuat, sehingga untuk meningkatkan kualitas pendidikan diperlukan penguatan pada analisis SWOT yang komprehensif, penerapan evaluasi berbasis indikator kinerja yang terukur, serta pengembangan kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan inspiratif agar seluruh sumber daya dan potensi sekolah dapat diarahkan secara efektif menuju pencapaian mutu pendidikan yang berkelanjutan.

4.3.2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mendukung Efektivitas Manajemen Strategi di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi masih cenderung administratif dan belum sepenuhnya mendukung efektivitas manajemen strategis, sebagaimana diungkapkan oleh Fernando Leonery Siahaan bahwa “saya lebih

banyak mengurus laporan dan jarang turun ke kelas”, kondisi ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan belum optimal dalam mengarahkan proses perumusan strategi yang berbasis pada kebutuhan riil pembelajaran, sehingga keputusan yang diambil kurang responsif terhadap dinamika kelas serta belum mampu mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Padahal, dalam perspektif Teori Manajemen Strategis melalui Peran Kepala Sekolah dan Terapan yang dikemukakan oleh Mintzberg et al. (2020), Bush (2020), dan Robbins serta Coulter (2016), kepemimpinan strategis sangat menuntut kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan visi yang jelas, melakukan analisis lingkungan secara komprehensif, serta mengambil keputusan yang adaptif dan berbasis data dalam menghadapi tantangan organisasi, sehingga kepala sekolah seharusnya berperan sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah secara kolaboratif dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif guna meningkatkan kualitas pendidikan secara sistematis dan berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan yang kurang partisipatif juga tercermin dari rendahnya keterlibatan guru dalam proses perumusan strategi, sebagaimana disampaikan Hanna Natasya bahwa “rapat lebih sering satu arah dan ide guru tidak tersampaikan”, kondisi ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan strategis masih bersifat *top-down* dan belum memberikan ruang dialog yang konstruktif, sehingga strategi yang dihasilkan cenderung tidak mencerminkan kebutuhan riil pembelajaran di kelas serta kurang memiliki

dukungan kolektif dari guru dalam implementasinya secara efektif dan berkelanjutan.

Padahal dalam perspektif Syaifudin (2023) dan Carvalho et al. (2021) menegaskan bahwa prinsip *Total Quality Management* menuntut keterlibatan aktif seluruh komponen organisasi pendidikan dalam setiap tahapan manajemen, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, sehingga partisipasi guru menjadi elemen penting dalam menciptakan rasa memiliki, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mendorong perbaikan mutu pendidikan secara kolaboratif, adaptif, dan berkelanjutan sesuai dengan dinamika kebutuhan pembelajaran yang terus berkembang.

Kepemimpinan kepala sekolah juga belum mampu mengoptimalkan pelaksanaan strategi karena komunikasi organisasi masih terbatas, formal, dan kurang terbuka, sebagaimana diungkapkan oleh Liana Ulfa Nasution bahwa “semua urusan harus lewat prosedur dan guru tidak leluasa memberi ide”, kondisi ini menyebabkan alur informasi tidak berjalan secara fleksibel dan partisipatif, sehingga implementasi strategi menjadi kurang sinkron, lambat, serta tidak responsif terhadap kebutuhan pembelajaran di lapangan, yang pada akhirnya menghambat efektivitas program pendidikan dalam mencapai tujuan peningkatan mutu secara menyeluruh.

Padahal menurut Robbins & Coulter (2016) dalam Teori Manajemen Strategis melalui Peran Kepala Sekolah dan Terapan, serta Syaifudin (2023) dalam Teori *Total Quality Management*, efektivitas strategi sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan dua arah, sehingga setiap elemen sekolah dapat berkontribusi secara aktif dalam

pelaksanaan program, sekaligus memastikan adanya koordinasi yang kuat dan keselarasan tindakan, sehingga strategi yang dirancang dapat diimplementasikan secara optimal, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah.

Dalam aspek evaluasi strategi, kepemimpinan kepala sekolah belum mampu mengarahkan proses evaluasi yang berbasis data dan refleksi terhadap hasil pembelajaran, sebagaimana disampaikan oleh Tiur Butar Butar bahwa “rapat evaluasi lebih banyak bahas kegiatan rutin tanpa melihat hasil belajar siswa”, kondisi ini menunjukkan bahwa kegiatan evaluasi masih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek substansial yang berkaitan dengan capaian akademik siswa, sehingga fungsi evaluasi sebagai instrumen pengendalian mutu belum berjalan secara optimal dalam mendukung perbaikan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Padahal menurut Musfah (2023) dan Armstrong (2024) dalam kerangka Teori Manajemen Strategis melalui Peran Kepala Sekolah dan Terapan dan *Total Quality Management*, evaluasi strategis seharusnya dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang terukur serta didukung oleh data empiris yang valid, sehingga hasil evaluasi dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan, sekaligus mendorong terwujudnya siklus perbaikan berkelanjutan yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan pembelajaran dan tantangan lingkungan pendidikan yang terus berkembang.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang kurang inspiratif turut berdampak pada rendahnya motivasi dan inovasi guru dalam melaksanakan tugas

profesionalnya, sebagaimana diungkapkan oleh Uswatun Hasanah bahwa “komunikasi masih tertutup dan guru kurang dilibatkan dalam keputusan”, kondisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung pengembangan potensi guru secara optimal, sehingga motivasi intrinsik belum tumbuh secara kuat dan berkelanjutan dalam mendorong peningkatan kualitas pembelajaran di kelas serta inovasi pendidikan yang relevan dengan kebutuhan siswa.

Padahal dalam perspektif Teori Konstruksi Visi dan Motivasi Pendidikan melalui Efektivitas Kepemimpinan Transformasional, Deci & Ryan (2020) serta Northouse (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional harus mampu memenuhi kebutuhan dasar psikologis guru yang meliputi otonomi, kompetensi, dan keterikatan, sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen kerja, serta kinerja profesional secara berkelanjutan, sekaligus menciptakan lingkungan organisasi yang suportif, partisipatif, dan inspiratif dalam mendorong inovasi pembelajaran serta pencapaian mutu pendidikan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan kepala sekolah juga belum mampu mengoptimalkan pemanfaatan analisis SWOT sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis, sebagaimana disampaikan oleh Nursia Sitorus bahwa “analisis SWOT hanya sebatas formalitas dan tidak ditindaklanjuti”, kondisi ini menunjukkan bahwa proses identifikasi faktor internal dan eksternal belum dimanfaatkan secara mendalam dalam perencanaan, sehingga strategi yang dihasilkan cenderung tidak berbasis pada kondisi riil sekolah dan kurang

mampu menjawab tantangan yang dihadapi secara tepat, adaptif, serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Padahal menurut Rangkuti (2015) dan Robbins & Judge (2017) dalam kerangka Teori *SWOT Analysis*, analisis SWOT harus dilakukan secara sistematis, komprehensif, dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman organisasi, sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang tepat, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil mampu mendukung efektivitas manajemen strategis dalam mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan berkelanjutan.

Dari perspektif pengelolaan sumber daya, kepemimpinan kepala sekolah belum mampu mengarahkan dan memanfaatkan potensi guru secara optimal meskipun memiliki kekuatan berupa semangat dan kekompakan yang tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh Rotua Nurhaida Tampubolon bahwa “guru kompak tapi belum diarahkan secara strategis”, kondisi ini menunjukkan bahwa potensi internal yang seharusnya menjadi keunggulan kompetitif belum dikelola secara terarah dan sistematis, sehingga kontribusi guru dalam peningkatan mutu pembelajaran belum maksimal dan belum sepenuhnya mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

Padahal menurut Armstrong (2024) dalam Teori *SWOT Analysis* dan Carvalho et al. (2021) dalam Teori *Total Quality Management*, kepemimpinan yang efektif harus mampu mengelola sumber daya manusia secara strategis melalui pemberdayaan, pengembangan kompetensi, serta penempatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga potensi yang dimiliki dapat

dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja, memperkuat daya saing sekolah, serta mendorong terciptanya mutu pendidikan yang lebih baik secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan.

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan dengan penelitian terdahulu seperti Muttaqin & Wulan (2025), Mochtar & Diana (2025), Widiana et al. (2025), Dewi et al. (2025), Hanan (2018), Lestari (2019), serta Garnika et al. (2021) yang cenderung belum mengaitkan secara komprehensif antara manajemen strategis dan kepemimpinan transformasional, sebagaimana juga ditegaskan oleh Triliyune Saragih bahwa “arah strategi belum jelas dan guru belum dilibatkan secara penuh”, kondisi ini memperlihatkan bahwa pendekatan yang digunakan sebelumnya masih parsial dan belum mampu menjelaskan keterkaitan antar aspek secara utuh dalam peningkatan mutu pendidikan.

Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengintegrasikan perspektif manajemen strategis dan kepemimpinan transformasional dalam satu kerangka analisis yang komprehensif, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi dalam konteks pendidikan, sekaligus menawarkan pendekatan yang lebih aplikatif dan kontekstual untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah serta mendorong tercapainya mutu pendidikan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap dinamika perubahan lingkungan pendidikan.

Secara teoretis, keseluruhan kerangka teori menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam manajemen strategis sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan perumusan strategi

berbasis data sebagaimana dikemukakan Mintzberg et al. (2020), pelaksanaan yang kolaboratif menurut Syaifudin (2023), pemanfaatan analisis SWOT sebagaimana dijelaskan Rangkuti (2015), serta penguatan motivasi intrinsik melalui kepemimpinan transformasional menurut Deci & Ryan (2020), yang selaras dengan temuan wawancara Nysa Maydina Siahaan bahwa “belum ada arah strategi yang menyatukan semua bagian”.

Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah seharusnya berfungsi sebagai penggerak utama yang mampu menyinergikan seluruh proses manajemen strategis secara terpadu, sehingga tercipta keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan, sekaligus memastikan bahwa setiap elemen organisasi bekerja secara kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada tujuan bersama, sehingga strategi yang dirumuskan tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar mampu menjawab kebutuhan nyata sekolah secara efektif, kontekstual, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan pendidikan yang semakin kompleks.

Sementara itu, gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi belum sepenuhnya mendukung efektivitas manajemen strategis karena masih bersifat administratif, kurang partisipatif, dan belum berbasis data, sehingga diperlukan transformasi menuju kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan inspiratif yang mampu mengintegrasikan visi, strategi, serta motivasi seluruh elemen sekolah, agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada

peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan serta mampu menjawab tantangan perkembangan pendidikan yang dinamis.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

- 5.1.1. Manajemen strategis kepala sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi belum berjalan optimal karena perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi belum berbasis data, belum terintegrasi, serta belum didukung kepemimpinan transformasional dan partisipasi aktif guru, sehingga strategi yang dihasilkan belum mampu menjawab kebutuhan peningkatan mutu pembelajaran secara tepat, meskipun sekolah memiliki potensi internal yang kuat, oleh karena itu diperlukan penguatan analisis SWOT, evaluasi berbasis kinerja, serta kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan adaptif agar mutu pendidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.
- 5.1.2. Kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi belum efektif dalam mendukung manajemen strategis karena masih bersifat administratif, kurang partisipatif, belum berbasis data, serta belum mampu mengintegrasikan perumusan, pelaksanaan, evaluasi strategi, pemanfaatan analisis SWOT, dan penguatan motivasi intrinsik guru, sehingga strategi yang dihasilkan belum optimal dalam meningkatkan mutu pendidikan, oleh karena itu diperlukan transformasi menuju kepemimpinan dengan gaya transformasional yang visioner, kolaboratif, dan adaptif agar seluruh potensi sekolah dapat dikelola secara strategis dan berkelanjutan.

5.2. Saran

- 5.2.1. Disarankan kepada kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan pendidikan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi untuk menjadikan hasil penelitian ini sebagai pedoman praktis dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi manajemen strategis berbasis data dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional yang visioner, partisipatif, dan inovatif, sehingga mampu menciptakan budaya sekolah yang kolaboratif, meningkatkan mutu pembelajaran, serta menguatkan karakter peserta didik, sekaligus mendorong pengembangan model manajemen pendidikan yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21 sebagaimana kontribusi teoretis dan praktis yang diharapkan dalam penelitian ini.
- 5.2.2. Disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mengembangkan kajian ini secara lebih mendalam dengan memperluas variabel penelitian seperti budaya organisasi, kinerja guru, dan inovasi pembelajaran, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar mampu memperkuat generalisasi temuan, sekaligus menguji model konseptual manajemen strategis dan kepemimpinan transformasional dalam konteks yang lebih luas, sehingga dapat memperkaya literatur akademik dan memberikan kontribusi teoretis maupun praktis yang lebih komprehensif bagi pengembangan manajemen pendidikan yang berkelanjutan.

5.3. Implikasi

5.3.1. Penelitian ini diharapkan berimplikasi terhadap praktik manajemen pendidikan di sekolah dasar, khususnya dalam mendorong kepala sekolah untuk menerapkan manajemen strategis yang berbasis data, sistematis, dan berkelanjutan dengan mengintegrasikan kepemimpinan transformasional yang partisipatif, komunikatif, dan inspiratif, sehingga mampu menciptakan budaya sekolah yang kolaboratif, meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, serta mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan secara optimal untuk mencapai peningkatan mutu pembelajaran, karakter peserta didik, dan kualitas pendidikan secara menyeluruh sesuai dengan tuntutan pendidikan abad ke-21.

5.3.2. Penelitian ini diharapkan berimplikasi terhadap pengembangan keilmuan manajemen pendidikan dengan memperkuat pemahaman bahwa efektivitas peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada strategi manajerial, tetapi juga pada gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengintegrasikan visi, motivasi, dan tindakan dalam satu kesatuan sistem yang adaptif dan inovatif, sehingga dapat menjadi landasan konseptual bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan model kepemimpinan pendidikan yang lebih komprehensif, kontekstual, dan relevan dengan dinamika perubahan pendidikan modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, A. (2018). Upaya kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru untuk meningkatkan mutu pendidikan pada SMA Negeri di Kota Banda Aceh. *DAYAH: Journal of Islamic Education*, 1(2), 182–204. <https://doi.org/10.22373/jie.v1i2.4141>
- Amiruddin, A., Annisa, A., & Arianto, A. (2019). Kepemimpinan pendidikan mutu. *Sabilarrasyad: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan*, 4(2), 57–68. <https://doi.org/10.46576/jsa.v4i2.741>
- Amiruddin, A., Fachruddin, F., Lubis, Q., & Ismiatun, S. R. (2022). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru madrasah ibtidaiyah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1), 1458–1465. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2168>
- Arikunto, S. (2021). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Edisi 3). Bumi Aksara.
- Arjanto, P., Senduk, F. F. W., Melati, I. S., Maduretno, T. W., & Kawulur, H. R. (2025). Moral leadership in primary education: Constructing and validating an instrument for principal assessment. *Education Policy and Implementation Journal*, 14(1), e2025007. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.14.7>
- Armstrong, M. (2024). *Armstrong's handbook of performance management* (8th ed.). Kogan Page.
- Aulia, E. D., & Saputro, B. A. (2024). Nurturing character: A comparative study of elementary education in Indonesia and Japan. *Waskita: Jurnal Pendidikan Nilai dan Pembangunan Karakter*, 8(2), 265–270. <https://doi.org/10.21776/ub.waskita.2024.008.02.6>
- Bush, T. (2020). *Leadership and management in education: Contemporary issues and debates*. SAGE Publications.
- Carvalho, M., Cabral, I., & Alves, J. M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 6, Article 706608. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608>
- Chusniyah, A., Ariyanto Akhmad, R., & Ramadhan Putra, H. (2023). Strategic planning for education quality improvement based on SWOT analysis: A case study. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 9(02), 199–210. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v9i02.8366>
- Dewi, N. P. M., Wiadnyani, K. A. P., Cahyani, K. D., Fridayani, L. A. C., Budiani, N. K., & Werang, B. R. (2025). Peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 3 Banjar Jawa. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 2(1), 1880–1887. <https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/595>
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Garnika, E., Rohiyatun, B., & Najwa, L. L. (2021). Implementasi analisis SWOT dalam perencanaan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(2), 162–169. <https://doi.org/10.31539/alignment.v4i2.3031>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hanan, A. (2018). Analisis manajemen strategik kepala MTs Ishlahul Muslimin Senteluk Lombok Barat perspektif SWOT. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 157–171. <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-08>
- Kaharuddin, K. (2021). Kualitatif: Ciri dan Karakter Sebagai Metodologi. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(2), 121–130. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2008717&val=8201>
- Karadağ, E., Bektaş, F., Çoğaltay, N., & Yalçın, M. (2015). The effect of educational leadership on students' achievement: A meta-analysis study. *Asia Pacific Education Review*, 16(1), 79–93. <https://doi.org/10.1007/s12564-015-9357-x>
- Kemendikbudristek. (2024). Rapor pendidikan 2024. <https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id>
- Lestari, A. S. (2019). Penerapan manajemen strategik dengan analisis SWOT pada SMP Negeri 4 Kendari. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 4(1), 1–24. <https://doi.org/10.15575/isema.v4i1.5173>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari* (3rd ed.). Pearson.
- Mochtar, R., & Diana, E. (2025). Strategi supervisi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di lembaga pendidikan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(2), 395–407. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/27152>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Musfah, J. (2023). *Manajemen mutu pendidikan: Teori dan kebijakan*. Prenada Media.
- Muttaqin, K., & Wulan, N. (2025). Manajemen pemasaran dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIS Al Ihsan Siantan Kota Pontianak. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 196–203. <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/view/295>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Öqvist, A., & Malmström, M. (2017). What motivates students? A study on the effects of teacher leadership and students' self-efficacy. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 155–175. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1355480>
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2022). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (12th ed.). Pearson.
- Praselia, I. (2023). Strategic planning in improving organizational performance: Analysis of practice in schools. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(7), 4359–4365. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i7-63>
- Praselia, I. (2024). Transformational leadership: The power to achieve school effectiveness. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(4), 3356–3364. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i04.el06>

- Prasetya, I. (2022). *Metodologi penelitian: Pendekatan teori dan praktek*. UMSU Press.
- Purba, A. J., Amiruddin, A., & Siregar, A. N. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Hijri: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 12(2), 200–207. <https://doi.org/10.30821/hijri.v12i2.17891>
- Purba, R. M. Y., & Siregar, A. N. (2025). Manajemen sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK Pusat Keunggulan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (JMP-DMT)*, 6(1), 114–131. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v6i1.23184.g12561>
- Purbasari, I., Yusuf, M., Marmoah, S., & Alali, A. H. (2025). Development of a community-based social collaborative e-learning model for adaptability of higher education students in Indonesia. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1487484>
- Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/43920/uu-no-20-tahun-2003>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rosita, T., & Kurniatun, T. C. (2024). Bridging Vision and Reality: Examining strategic planning implementation in Indonesian state schools. *International Journal of Educational Management*, advance online publication.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Siregar, A. N. (2021). Pengembangan model manajemen pendidikan berbasis kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru SD di Kabupaten Padang Lawas, Sumatera Utara [Disertasi, Universitas Negeri Medan]. Universitas Negeri Medan Repository. <https://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/45312/>
- Stumbrienė, D., Jevsikova, T., & Kontvainė, V. (2024). Key factors influencing teachers' motivation to transfer technology-enabled educational innovation. *Education and Information Technologies*, 29(5), 1697–1731. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11891-6>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Syahrum, M., & Salim, A. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Citapustaka Media.
- Syaifudin, M. (2023). Total Quality Management (TQM) in Education: School quality management through Juran Trilogy in East Java. *Science and Research Journal*, 3(3), 211–216. https://www.sarjournal.com/content/63/SARJournalSeptember2023_211_216.pdf

- Taylor, L., & Barrett, T. (2020). Reclaiming constructive alignment. *Teaching in Higher Education*, 25(6), 1–16. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21568235.2020.1816197>
- Starr, D., Hayes, J., & Gao, N. (2022). The digital divide in education [Fact sheet]. Public Policy Institute of California.
- Widiana, I. K. S., Somarada, K., Arta, I. K. L. D., & Werang, B. R. (2025). Peran dan tanggung jawab kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah di SDN 1 Tukadmungga. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 2(1), 1894–1898. <https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/597>

LAMPIRAN

A. Dokumentasi Wawancara









B. Transkrip Wawancara

Transkrip Wawancara: Manajemen Strategis Kepala Sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

No.	Narasumber	Pertanyaan (Q)	Jawaban (A)
1	Fernando Leonery Siahaan (Kepala Sekolah)	Bagaimana sistem evaluasi dan strategi manajemen sekolah dijalankan di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi?	“Evaluasi di sekolah masih dilakukan di akhir tahun ajaran dan belum berbasis data yang akurat, jadi keputusan yang diambil lebih banyak bergantung pada pengalaman atau kebiasaan sebelumnya. Analisis situasi juga belum dijalankan secara mendalam, umumnya hanya dibahas sekilas dalam rapat tanpa menelusuri akar persoalan pembelajaran. Penyusunan RKS dan RKAS pun masih berorientasi pada kegiatan rutin tahunan, belum diarahkan ke peningkatan mutu belajar siswa. Guru-guru menunjukkan semangat dan kerja sama yang baik, tetapi kesempatan pelatihan masih terbatas. Sarana pembelajaran juga belum memadai, jaringan internet sering tidak stabil, dan kemampuan TIK guru belum merata, sehingga sistem manajemen sekolah tampak belum memiliki arah strategis yang jelas untuk memperkuat mutu pendidikan.”
2	Nysa Maydina Siahaan (Tenaga Administrasi Sekolah)	Bagaimana praktik administrasi dan koordinasi dalam mendukung strategi peningkatan mutu sekolah?	“Selama ini fokus kami masih banyak ke urusan laporan keuangan dan administrasi sekolah, belum sampai membahas hasil belajar siswa secara mendalam. Analisis situasi juga belum dilakukan secara formal, biasanya cuma dibicarakan di rapat seputar hal-hal umum kayak absensi guru atau dana BOS. RKS dan RKAS tetap dibuat tiap tahun, tapi sifatnya lebih ke rutinitas tanpa ada evaluasi yang betul-betul mendalam. Koordinasi antarbagian pun belum maksimal, jadi kerja antar tim kadang jalan sendiri-sendiri. Menurut saya, kenapa mutu sekolah belum optimal itu karena belum ada arah strategi yang jelas dan menyatukan pimpinan, guru, sama staf supaya semua bergerak ke tujuan yang sama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.”
3	Hanna Natasya (Guru)	Bagaimana pandangan Ibu terhadap langkah awal kepala sekolah dalam	“Kalau dilihat sekarang, langkah awal kepala sekolah dalam menyusun strategi masih sebatas evaluasi umum dari kegiatan tahun sebelumnya, belum sampai menganalisis hasil belajar siswa atau mutu pembelajaran secara mendalam. Analisis SWOT pun belum jalan dengan baik karena masukan guru lebih ke hal teknis, bukan hal strategis. Padahal kami para guru semangatnya tinggi dan kompak, cuma belum pernah dapat pelatihan yang benar-benar fokus

		menyusun strategi peningkatan mutu?	buat meningkatkan mutu pembelajaran dan literasi. Fasilitas belajar juga masih terbatas, jaringan internet sering bermasalah, dan belum ada tim literasi atau inovasi pembelajaran, jadi usaha kami untuk meningkatkan mutu sekolah masih terasa lambat dan belum punya arah yang jelas secara strategi.”
4	Liana Ulfa Nasution (Guru)	Bagaimana mekanisme rapat evaluasi dan pelaksanaan strategi sekolah?	“Rapat evaluasi di sekolah masih sebatas kegiatan tahunan yang membahas apa saja yang sudah dan belum terlaksana, tanpa memakai data capaian siswa secara rinci sebagai bahan pertimbangan. Analisis SWOT juga belum berjalan menyeluruh karena guru lebih banyak diminta memberi masukan administratif daripada membahas hal-hal strategis yang berkaitan dengan pembelajaran. Padahal semangat dan kekompakan guru sebenarnya tinggi, cuma belum didukung oleh pelatihan atau arahan yang bisa bantu mengembangkan metode mengajar. Ditambah lagi, fasilitas belajar masih terbatas, jaringan internet sering tidak stabil, dan pemantauan kepala sekolah terhadap kegiatan belajar masih umum, belum benar-benar fokus pada peningkatan mutu akademik dan pembentukan karakter siswa.”
5	Nursia Sitorus (Guru)	Bagaimana penerapan analisis situasi dan strategi pembelajaran di sekolah?	“Langkah awal kepala sekolah dalam menyusun strategi masih sebatas rapat evaluasi umum yang membahas kegiatan tahun sebelumnya tanpa ada analisis mendalam terhadap capaian belajar siswa. Analisis situasi memang dilakukan, tapi belum memakai metode SWOT secara sistematis, jadi pembahasan masih bersifat umum dan administratif. Sebenarnya kekuatan sekolah ada di semangat dan kekompakan guru, tapi belum diarahkan ke target peningkatan mutu yang jelas. Kelemahan utama justru di sarana belajar yang terbatas, jaringan internet yang sering gangguan, dan kemampuan teknologi guru yang masih rendah, sehingga upaya peningkatan mutu belajar belum bisa berjalan efektif dan berkelanjutan seperti yang diharapkan.”
6	Ponisri (Guru)	Bagaimana pandangan Ibu mengenai efektivitas strategi peningkatan mutu di sekolah?	“Langkah awal kepala sekolah dalam menyusun strategi saat ini masih sebatas rapat evaluasi umum yang membahas kegiatan tahun sebelumnya tanpa melibatkan data hasil belajar siswa atau rapor mutu sekolah secara rinci. Analisis SWOT juga belum dijalankan secara rutin dan terstruktur, hanya menjadi pembahasan singkat tanpa dokumentasi atau tindak lanjut yang jelas. Kekuatan terbesar sekolah sebenarnya terletak pada semangat dan kekompakan guru, tapi belum diarahkan dalam strategi peningkatan mutu yang terukur. Di sisi lain, keterbatasan

			fasilitas belajar dan jaringan internet yang tidak stabil masih menjadi hambatan utama, sementara pemantauan kepala sekolah terhadap pelaksanaan program belum konsisten, sehingga strategi peningkatan mutu belum memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pendidikan.”
7	Rotua Nurhaida Tampubolon (Guru)	Bagaimana pelaksanaan analisis SWOT dan pengembangan profesional guru di sekolah?	“Dalam penyusunan strategi sekolah, kegiatan masih didominasi oleh rapat evaluasi yang fokus pada hal-hal rutin dan administrasi tanpa membahas secara mendalam capaian hasil belajar siswa. Analisis SWOT memang disusun, tapi sifatnya masih formalitas dan belum ditindaklanjuti dengan langkah strategis yang konkret. Padahal semangat kerja guru-guru cukup tinggi dan hubungan antar rekan juga terjalin baik, hanya saja belum diarahkan untuk pengembangan kompetensi profesional secara terencana. Selain itu, keterbatasan fasilitas belajar dan jaringan internet yang sering terganggu membuat proses pembelajaran belum maksimal, sehingga metode mengajar masih konvensional dan strategi peningkatan mutu belum memberikan dampak nyata terhadap kualitas pendidikan di sekolah.”
8	Tiur Butar Butar (Guru)	Bagaimana pelaksanaan rapat evaluasi dan tindak lanjutnya terhadap mutu pembelajaran?	“Dalam pelaksanaan manajemen sekolah, rapat evaluasi masih lebih banyak berfokus pada kegiatan rutin tahunan seperti upacara, lomba, atau urusan administrasi, tanpa membahas secara mendalam hasil belajar siswa. Analisis SWOT memang disebutkan dalam dokumen, tapi hanya sebatas formalitas tanpa ada tindak lanjut yang jelas. Padahal guru-guru di sekolah sudah punya semangat kerja tinggi dan kekompakan yang baik, cuma arah kebijakan serta pengembangan profesionalnya belum terarah. Ditambah lagi, fasilitas belajar masih terbatas, jaringan internet sering terganggu, dan supervisi langsung dari kepala sekolah belum berjalan maksimal, sehingga strategi peningkatan mutu pembelajaran belum terasa dampaknya secara nyata terhadap kualitas hasil belajar siswa.”
9	Triliyune Saragih (Guru)	Bagaimana pelaksanaan evaluasi dan efektivitas perencanaan	“Rapat evaluasi yang dilakukan masih sebatas membahas kegiatan tahun sebelumnya secara umum tanpa menyentuh hasil belajar siswa secara detail. Analisis SWOT memang pernah dibuat, tapi belum dibahas mendalam dan hanya jadi catatan tanpa tindak lanjut nyata. Padahal guru-guru punya semangat tinggi dan kompak dalam bekerja, cuma belum diarahkan secara strategis untuk peningkatan mutu pembelajaran. Fasilitas belajar juga masih terbatas, jaringan internet sering lambat, dan listrik kadang padam saat jam pelajaran, jadi pembelajaran digital

		sekolah terhadap mutu akademik?	susah dijalankan. Rencana kerja sekolah pun belum banyak berubah, masih berupa kegiatan rutin tahunan yang belum fokus pada peningkatan mutu akademik dan perbaikan kualitas pembelajaran di sekolah.”
10	Uswatun Hasanah (Guru)	Bagaimana praktik evaluasi sekolah dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pembelajaran?	“Kegiatan evaluasi di sekolah masih didominasi pembahasan seputar administrasi dan program rutin tanpa menyentuh secara serius persoalan hasil belajar siswa. Analisis SWOT memang tercantum dalam dokumen, tetapi hanya sebatas pelengkap tanpa dijadikan acuan untuk perbaikan strategi. Padahal semangat dan kerja sama guru sudah kuat, hanya saja belum difasilitasi secara terarah untuk mengembangkan kompetensi dan menerapkan inovasi pembelajaran. Di sisi lain, fasilitas belajar yang belum memadai, jaringan internet yang sering terganggu, serta supervisi kepala sekolah yang masih terbatas menjadikan upaya peningkatan mutu pembelajaran belum efektif dan belum menunjukkan hasil yang berarti terhadap kualitas proses maupun capaian belajar siswa.”

Transkrip Wawancara: Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SD Negeri 164522 Tebing Tinggi

No.	Narasumber	Pertanyaan (Q)	Jawaban (A)
1	Fernando Leonery Siahaan (Kepala Sekolah)	Bagaimana Bapak menilai gaya kepemimpinan Bapak sendiri dalam menjalankan manajemen sekolah?	“Kalau dibilang jujur ya, saya memang cenderung administratif, lebih banyak ngurus laporan sama kegiatan rutin sekolah. Saya pikir kalau administrasi udah rapi, mutu otomatis ikut naik, rupanya nggak juga. Rapat pun sering bahas dokumen, bukan pembelajaran. Kadang saya ambil keputusan sendiri biar cepat, tapi malah bikin guru sungkan kasih ide. Saya juga jarang turun langsung ke kelas, lebih banyak pantau lewat laporan. Akhirnya semangat guru pun nggak terpantik. Setelah lihat hasil rapor pendidikan kemarin, baru saya sadar, gaya saya belum visioner, belum pakai data, dan belum betul-betul menyentuh inti mutu pembelajaran yang seharusnya jadi fokus utama sekolah.”
2	Nysa Maydina Siahaan (Tenaga Administrasi)	Bagaimana Ibu melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola	“Sekarang ini kerja di tata usaha masih berat ke administrasi, Bu. Kami sibuk berkas, laporan BOS, sama input data, tapi urusan mutu belajar masih jarang dibahas bareng. Kadang rapat juga fokusnya ke keuangan dan pelaporan, belum ke strategi peningkatan kualitas sekolah. Komunikasi antarbagian pun belum lancar kali, jadi kadang kerja guru sama staf nggak nyambung. Padahal kalau semua duduk bareng bahas data dan rencana, hasilnya pasti lebih

		tata usaha dan hubungan kerja antarbagian?	terarah. Menurut saya, sistem kerja di sekolah ini perlu lebih terbuka dan kolaboratif biar semua bagian paham tujuan besar sekolah, bukan cuma sibuk urus dokumen tapi juga tahu arah peningkatan mutu belajar anak-anak.”
3	Hanna Natasya (Guru)	Bagaimana Ibu melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun komunikasi dan motivasi kerja guru?	“Kalau di sekolah sekarang, gaya kepemimpinan kepala sekolah masih terasa agak formal, Bu. Arahan datang dari atas, kami tinggal jalankan aja tanpa banyak ruang buat berdiskusi. Rapat memang rutin, tapi lebih sering satu arah, jadi ide-ide dari guru kadang nggak tersampaikan. Kami semua semangat sebenarnya, cuma kalau nggak ada dorongan atau apresiasi, ya semangat itu perlahan menurun. Kadang juga informasi datang mendadak, jadi kami kerja terburu-buru tanpa rencana matang. Saya rasa, kalau kepala sekolah lebih sering turun langsung, buka ruang diskusi, dan kasih apresiasi, guru pasti lebih termotivasi, kerja pun lebih terarah buat ningkatin mutu belajar anak-anak.”
4	Liana Ulfa Nasution (Guru)	Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah menurut Ibu dalam menjalankan tugas sehari-hari di sekolah?	“Gaya kepemimpinan kepala sekolah masih agak kaku menurutku. Semua urusan mesti lewat prosedur, jadi guru nggak leluasa ngasih ide. Rapat pun lebih ke penyampaian agenda, bukan diskusi terbuka. Kami para guru sebenarnya semangat, tapi karena arahan sering telat atau mendadak, kerja jadi terburu-buru dan kadang nggak sinkron antarbagian. Kepala sekolah juga jarang turun langsung, lebih fokus ke laporan administrasi. Jadi arah kerja kadang kabur, nggak jelas prioritasnya. Kalau komunikasi lebih terbuka dan guru dilibatkan dari awal, pasti semangat kerja naik dan strategi sekolah bisa lebih nyatu buat ningkatin mutu belajar siswa.”
5	Nursia Sitorus (Guru)	Bagaimana pandangan Ibu tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam hal komunikasi dan	“Semua mesti lewat aturan, jadi guru kadang sungkan mau ngomong. Kalau rapat, ya kami dengar aja, belum sampai ada diskusi yang terbuka. RKS dan RKAS pun udah disiapkan duluan, kami tinggal nyetujui aja, jadinya terasa kayak formalitas. Motivasi dari pimpinan juga belum terlalu terasa, jadi kami kerja sesuai tugas aja tanpa tantangan baru. Kepala sekolah jarang kali turun langsung ke kelas, lebih fokus di laporan administrasi. Padahal kalau beliau lebih sering berinteraksi sama guru, mungkin semangat kerja kami bisa lebih hidup dan arah strategi sekolah pun lebih jelas ke peningkatan mutu belajar anak-anak.”

		pemberian motivasi?	
6	Ponisri (Guru)	Bagaimana Ibu menilai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengatur kegiatan dan hubungan dengan guru?	“Terasa formal kali. Semua harus lewat prosedur, laporan mesti lengkap, tapi arahan untuk ningkatin mutu belajar anak belum terlalu kelihatan. Kami guru jadi kerja sesuai rutinitas aja, nggak banyak ruang buat bereksperimen atau berinovasi. Komunikasi pun lebih banyak satu arah; kalau rapat ya denger aja, jarang dikasih kesempatan buat ngasih ide. Kepala sekolah juga belum terlalu sering turun ke kelas, jadi kadang kami merasa kerja sendiri-sendiri. Padahal kalau beliau lebih sering diskusi sama guru dan kasih dukungan langsung, mungkin semangat kami bakal lebih hidup dan arah kerja pun lebih jelas ke perbaikan hasil belajar siswa.”
7	Rotua Nurhaida Tampubolon (Guru)	Bagaimana Ibu melihat cara kepala sekolah memimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pembinaan guru?	“Semua keputusan masih lewat prosedur panjang, padahal kadang hal kecil aja butuh cepat ditangani. Kami guru pun jadi lebih banyak nunggu instruksi daripada inisiatif sendiri. Rapat-rapat memang rutin, tapi isinya masih soal laporan dan administrasi, belum banyak ngomongin strategi ningkatin mutu belajar anak. Kepala sekolah juga jarang turun langsung ngelihat kondisi kelas, jadi masalah belajar siswa kadang nggak langsung ketahuan. Kalau menurutku, andai komunikasi lebih terbuka dan guru dikasih ruang buat berpendapat, suasana kerja pasti lebih hidup dan semangat guru pun bisa tumbuh lebih tinggi.”
8	Tiur Butar Butar (Guru)	Bagaimana Ibu mengalami gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kegiatan sehari-hari?	“Kalau kupikir, Bu, gaya kepemimpinan kepala sekolah di sini masih terasa terlalu formal. Semua hal mesti lewat beliau, jadi guru-guru pun kurang bebas ngasih ide. Kadang kami udah siap usul, tapi nggak sempat disampaikan karena rapatnya cuma bahas laporan atau acara rutin. Kalau ada kesalahan cepat ditegur, tapi kalau berhasil nggak pernah dipuji, jadi ya kerja pun seadanya aja. Beliau jarang turun langsung ke kelas, lebih sering di kantor ngurus surat, jadi kami ngajar sesuai jadwal aja tanpa banyak arahan. Rasanya, kalau pimpinan lebih terbuka dan sering komunikasi, suasana kerja pasti lebih hidup dan guru pun bisa lebih semangat ningkatin mutu belajar anak-anak.”

9	Triliyune Saragih (Guru)	Bagaimana Ibu memandang pola kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan pemberian apresiasi?	“Semua keputusan udah disiapkan duluan, kami guru tinggal ikut aja tanpa banyak tahu pertimbangannya. Kadang mau kasih saran pun susah, takut dibilang ngelawan. Rapat-rapat lebih banyak bahas administrasi, bukan soal pembelajaran. Kalau ada yang salah, cepat ditegur, tapi kalau berhasil, jarang diapresiasi, jadi semangat pun turun-naik. Kepala sekolah jarang kali turun ke kelas, biasanya baru kelihatan kalau ada acara besar. Kalau komunikasi dan arah kerja lebih terbuka, pasti guru lebih semangat, bisa saling bantu, dan mutu belajar anak-anak pun pasti naik.”
10	Uswatun Hasanah (Guru)	Bagaimana Ibu menilai keterbukaan dan komunikasi kepala sekolah terhadap guru dalam pengelolaan sekolah?	“Kalau kulihat kepala sekolah memang orangnya tegas, tapi belum terbuka kali dalam ngatur sekolah. Semua keputusan masih dari beliau sendiri, jadi kami guru tinggal ikut aja tanpa banyak tahu alasan di baliknya. Rapat-rapat pun lebih sering formal, beliau ngomong, kami dengar, jarang ada kesempatan buat nyelip kasih pendapat. Kadang info juga datang mendadak, jadi kami kerja terburu-buru. Kalau komunikasi lebih terbuka dan kami dilibatkan dari awal, mungkin semangat kerja guru pun bisa naik, karena merasa dipercaya dan dihargai. Sekarang ini yang terasa, kerja kami masih rutin aja, belum punya arah jelas buat ningkatin mutu belajar anak-anak di kelas.”