



Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Fitria Faizah Hilman^{1*}, Ida Tejawiani²

¹Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, ftriafaizahhilman@uninus.ac.id

²Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia, idatejawiani@uninus.ac.id

*Corresponding Author: ftriafaizahhilman@uninus.ac.id

Abstract: This study examines the school principal's managerial leadership in improving the quality of graduates as part of a broader strategy to enhance the quality of secondary education. Using a qualitative case study approach, the research was conducted at SMP IT Al-Istiqomah and SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, involving principals, teachers, and educational staff as active subjects. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that the implementation of the principal's management leadership, covering the functions of planning, organizing, actuating, and controlling (POAC), has been implemented in a structured and collaborative manner, although it has not yet been fully optimized in aspects such as external partnerships, human resource placement, teacher supervision, and the use of technology. The main challenges faced by school principals include resource constraints, limited external stakeholder support, resistance to change, and ineffective internal communication. As solutions, principals need to enhance managerial competence, promote teacher professional development, design innovative programs, optimize facilities and infrastructure, and strengthen collaboration with parents and the wider community. This study concludes that adaptive, participatory, and reflective school leadership management can serve as a key driver in sustainably improving graduate quality. These findings underscore the importance of strengthening leadership capacity within the framework of school-based management to achieve high-quality and future-oriented education.

Keywords: School Principal Management, Graduate Quality, POAC, Secondary Education, School-Based Management

Abstrak: Penelitian ini mengkaji manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pendidikan menengah. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian dilakukan di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, melibatkan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan sebagai subjek aktif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen

kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (POAC) telah dilaksanakan secara cukup terstruktur dan kolaboratif, meskipun belum sepenuhnya optimal pada aspek kemitraan eksternal, penempatan SDM, supervisi guru, dan pemanfaatan teknologi. Kendala utama yang dihadapi kepala sekolah meliputi keterbatasan sumber daya, rendahnya dukungan stakeholder eksternal, resistensi terhadap perubahan, serta komunikasi internal yang belum efektif. Sebagai solusi, kepala sekolah perlu meningkatkan kompetensi manajerial, mendorong pengembangan profesional guru, menyusun program-program inovatif, mengoptimalkan sarana prasarana, serta memperkuat kolaborasi dengan orang tua dan komunitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, partisipatif, dan berbasis refleksi dapat menjadi pengungkit utama dalam peningkatan mutu lulusan secara berkelanjutan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan dalam kerangka manajemen berbasis sekolah untuk mewujudkan pendidikan menengah yang unggul dan relevan dengan tantangan zaman.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Mutu Lulusan, POAC, Pendidikan Menengah, Manajemen Berbasis Sekolah

PENDAHULUAN

Pendidikan abad ke-21 menuntut lulusan yang tidak hanya cakap secara akademik, tetapi juga memiliki karakter, keterampilan hidup, dan kemampuan adaptif terhadap perubahan sosial serta perkembangan teknologi global (Pare & Sihotang, 2023). Dalam konteks tersebut, sekolah dituntut untuk menghasilkan lulusan yang unggul dan adaptif terhadap tantangan Revolusi Industri 4.0 (Nurjanah et al., 2024). Pemerintah Indonesia melalui berbagai regulasi seperti UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Permendikbud No. 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah, telah menetapkan arah kebijakan yang menekankan pentingnya peningkatan mutu lulusan. Di dalam sistem tersebut, kepala sekolah memegang peranan strategis sebagai pemimpin dan manajer pendidikan yang bertugas mengelola seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai standar mutu pendidikan (Juliantoro, 2017).

Namun demikian, berbagai temuan di lapangan menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara idealisme manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan realitas implementasinya. Kepala sekolah seringkali terjebak dalam peran administratif dan gagal mengoptimalkan fungsinya dalam membina guru, membangun budaya belajar yang kondusif, dan menjalin kemitraan dengan komunitas (Murniati & Usman, 2022). Di banyak sekolah, mutu lulusan masih rendah karena lemahnya perencanaan program pembelajaran, minimnya inovasi, kurangnya pelatihan guru, serta keterbatasan dukungan fasilitas (Cahyani et al., 2025). Hal ini mengindikasikan perlunya perbaikan pada aspek manajemen kepemimpinan kepala sekolah sebagai salah satu kunci strategis peningkatan mutu lulusan (Mulyasa, 2013).

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil belajar siswa. Misalnya, (Hallinger & Heck, 2010) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang efektif mampu membentuk budaya sekolah yang positif dan mendukung pencapaian prestasi siswa. (Leithwood et al., 2008) juga menekankan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional kepala sekolah sangat berkontribusi terhadap lingkungan belajar yang berkualitas. Meskipun demikian, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada konteks negara maju atau jenjang pendidikan dasar, sementara kajian yang mendalam mengenai implementasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks sekolah menengah pertama swasta di Indonesia masih terbatas (Juliantoro, 2017).

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami bagaimana praktik manajemen kepemimpinan kepala sekolah dapat diimplementasikan secara efektif dalam meningkatkan mutu lulusan pada satuan pendidikan menengah pertama, khususnya di sekolah swasta yang memiliki tantangan dan karakteristik tersendiri. SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor dipilih sebagai lokasi penelitian karena kedua sekolah ini tengah melakukan berbagai inisiatif penguatan mutu pendidikan di tengah keterbatasan sumber daya.

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan praktik manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambatnya, serta merumuskan strategi perbaikan yang aplikatif dan kontekstual.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami dan menjelaskan fenomena secara mendalam dalam konteks alami, serta menggali makna subjektif dari pengalaman individu (Creswell & Clark, 2017). Desain studi kasus dipilih karena memberikan pemahaman menyeluruh terhadap sistem manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak selalu jelas ((Adrias & Ruswandi, 2025; Yin, 2017).

Penelitian ini dilaksanakan di dua sekolah menengah pertama swasta, yaitu SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, yang dipilih secara purposive karena kepala sekolah di kedua sekolah tersebut sedang aktif menjalankan berbagai inisiatif manajerial dalam meningkatkan mutu lulusan. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru inti yang secara langsung terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi metode, yaitu: Wawancara mendalam, untuk menggali strategi, pengalaman, dan pandangan kepala sekolah dan guru mengenai pelaksanaan fungsi manajerial yang berdampak pada mutu lulusan. Observasi partisipatif, untuk menangkap dinamika interaksi manajerial, suasana sekolah, dan implementasi kebijakan di lingkungan sekolah. Studi dokumentasi, yang mencakup analisis dokumen program kerja sekolah, data hasil evaluasi lulusan, laporan kegiatan peningkatan mutu, dan dokumen hasil supervisi internal (Patton, 2014)(Cresswell, 2019).

Dalam pendekatan kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument), dengan didukung oleh instrumen bantu berupa pedoman wawancara, format observasi, kisi-kisi dokumentasi, dan catatan lapangan (Lincoln & Guba, 1985; Tisdell et al., 2025). Keberadaan instrumen bantu dimaksudkan untuk menjaga konsistensi, fokus, dan sistematisasi proses pengumpulan data. Keabsahan data diuji melalui empat kriteria dari (Lincoln & Guba, 1985): *Credibility*, dijaga dengan triangulasi sumber dan metode, serta member checking. *Transferability*, dijamin dengan penyajian deskripsi kontekstual yang rinci (thick description). *Dependability*, dilakukan dengan pelacakan proses analisis secara sistematis (audit trail). *Confirmability*, dipastikan melalui dokumentasi dan logika analisis yang transparan (Shenton, 2004).

Analisis data menggunakan model interaktif dari (Miles & Huberman, 2008), melalui tiga tahap: Reduksi data (data reduction): seleksi, penyederhanaan, dan kategorisasi data mentah menjadi informasi bermakna. Penyajian data (data display): data disusun dalam bentuk narasi, matriks, dan visualisasi tematik. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verification): dilakukan secara terus-menerus untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan.

Penelitian ini dilakukan pada periode Maret hingga Mei 2025, dimulai dari tahap prapenelitian, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan hasil penelitian. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang kontekstual, partisipatif, dan berorientasi pada mutu lulusan di tingkat pendidikan menengah pertama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Berdasarkan hasil penelitian di SMP IT Al-Istiqlomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, kepala sekolah telah menunjukkan upaya perencanaan strategis yang cukup baik dalam mendukung peningkatan mutu lulusan. Kepala sekolah di kedua sekolah tersebut telah menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah yang relevan dengan kebutuhan peserta didik serta tuntutan zaman. Dokumen perencanaan tahunan menunjukkan adanya program kerja yang terstruktur, dengan kegiatan-kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan capaian akademik dan non-akademik siswa.

Kepala sekolah juga telah melakukan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan internal sekolah dalam menyusun prioritas program kerja tahunan. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip manajemen strategis yang menempatkan perencanaan sebagai fondasi utama untuk menentukan arah tindakan organisasi (Terry, 1958). Komitmen kepala sekolah terhadap perencanaan program peningkatan mutu tercermin dalam kutipan wawancara berikut:

“Kami menyusun program tahunan berdasarkan evaluasi tahun sebelumnya. Setiap guru dilibatkan dalam memberikan masukan, terutama untuk kegiatan yang berkaitan langsung dengan pengembangan siswa.” (Wakil Kepala Sekolah, hasil wawancara, 12 April 2025).

Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa aspek kemitraan eksternal dan perencanaan monitoring-evaluasi belum berjalan optimal. Kepala sekolah belum secara aktif menjalin kerja sama strategis dengan pihak luar seperti dunia usaha, perguruan tinggi, atau lembaga pendidikan lainnya. Padahal, menurut (Robbins & Coulter, 1995), perencanaan pendidikan idealnya mencakup integrasi antara lingkungan internal dan eksternal sekolah guna memperkuat dukungan terhadap peningkatan mutu lulusan.

Selain itu, belum adanya rencana monitoring dan evaluasi yang sistematis menunjukkan celah dalam proses perencanaan. Evaluasi program masih bersifat insidental dan tidak dilengkapi dengan indikator kinerja maupun instrumen evaluasi terstandar. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajerial belum menjadi bagian yang terintegrasi dalam siklus perencanaan sekolah (Glickman et al., 2001). Dengan demikian, meskipun aspek perencanaan dasar telah berjalan baik, kurangnya perhatian terhadap pengembangan kemitraan dan sistem evaluasi dapat menghambat keberhasilan program peningkatan mutu lulusan secara menyeluruh.

Pengorganisasian Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Aspek pengorganisasian dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMP IT Al-Istiqlomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor secara umum telah berjalan dengan cukup baik. Kepala sekolah telah membentuk struktur organisasi yang jelas, membagi tugas sesuai dengan bidang dan fungsi masing-masing, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja sekolah. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar manajemen yang menekankan pentingnya struktur dan koordinasi antarunit kerja (Fayol, 2016).

Dokumentasi struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian tugas antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator bidang, dan wali kelas. Namun, penelitian juga menemukan dua kelemahan utama: penempatan SDM yang kurang sesuai dengan kompetensi, serta lemahnya perencanaan kerja tim. Dalam praktiknya, beberapa posisi strategis diisi

berdasarkan ketersediaan tenaga kerja, bukan melalui analisis kecocokan kompetensi. Hal ini bertentangan dengan prinsip “the right man on the right place” dalam manajemen sumber daya manusia (Dessler et al., 2015), dan berdampak pada efektivitas pelaksanaan program sekolah.

Perencanaan kerja tim juga masih bersifat individual dan belum berbasis kolaborasi lintas fungsi. Idealnya, penyusunan rencana kerja tim dilakukan secara partisipatif, dengan menetapkan tujuan bersama, strategi, dan indikator keberhasilan (Schermerhorn, 2011). Namun dalam praktik, perencanaan masih disusun oleh masing-masing unit tanpa koordinasi menyeluruh, seperti tercermin dalam kutipan berikut:

“Kami biasanya menyusun rencana kerja sendiri untuk bidang masing-masing. Koordinasi antarbidang jarang dilakukan secara formal.” (Guru BK, hasil wawancara, 14 April 2025).

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengorganisasian belum sepenuhnya mendukung integrasi antarunit kerja dalam mencapai tujuan peningkatan mutu lulusan. Ketiadaan perencanaan kolaboratif melemahkan sinergi internal, dan berpotensi menimbulkan tumpang tindih atau celah dalam implementasi program.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah menjalankan peran kepemimpinan dengan cukup baik dalam hal struktur dan pembagian kerja. Namun, lemahnya sistem penempatan SDM dan kurangnya kolaborasi dalam perencanaan kerja tim menjadi tantangan yang harus segera diatasi agar pengorganisasian dapat berkontribusi maksimal terhadap peningkatan mutu lulusan.

Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Berdasarkan hasil penelitian di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan secara umum telah berjalan dengan baik. Kepala sekolah mampu menjalankan fungsi-fungsi manajerial seperti pengarahan, koordinasi, dan pengendalian berbagai program pendidikan secara efektif dan terstruktur. Hal ini memastikan bahwa kegiatan pembelajaran dan pengelolaan sekolah berlangsung secara tertib dan sesuai dengan tujuan strategis sekolah.

Implementasi ini mencerminkan prinsip dasar kepemimpinan manajerial sebagaimana dikemukakan oleh (Terry, 2021), yang menekankan bahwa pelaksanaan manajemen mencakup tindakan menggerakkan, memimpin, dan mengontrol individu untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Kedisiplinan dalam pelaksanaan program, seperti jadwal akademik, kegiatan kesiswaan, dan manajemen sarana prasarana, menunjukkan bahwa kepala sekolah telah mampu menjalankan fungsi eksekusi dengan konsistensi dan keteraturan.

Namun demikian, penelitian mengungkapkan bahwa pelaksanaan program peningkatan kompetensi guru masih belum optimal. Kepala sekolah belum secara sistematis merancang dan melaksanakan kegiatan pengembangan profesional guru yang berkelanjutan. Beberapa program pelatihan atau workshop yang ada cenderung bersifat insidental dan tidak berbasis pada analisis kebutuhan guru secara spesifik. Hal ini berpotensi mengurangi efektivitas kegiatan dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Hal tersebut sejalan dengan temuan wawancara berikut:

“Kami memang pernah mengikuti pelatihan, tapi belum rutin. Kadang temanya juga kurang sesuai dengan tantangan yang kami hadapi di kelas.” – (Guru Matematika, hasil wawancara, 13 April 2025).

Menurut (Sallis, 2010), guru merupakan aktor utama dalam menjamin mutu hasil belajar siswa, sehingga peningkatan kompetensi guru seharusnya menjadi prioritas dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah. Namun, keterbatasan anggaran, beban kerja, dan kurangnya kebijakan internal terkait program pembinaan menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan yang ideal.

Selain itu, pelaksanaan program pengembangan guru belum dilengkapi dengan

mekanisme evaluasi yang sistematis untuk mengukur dampak terhadap kualitas pembelajaran. Ketiadaan sistem monitoring ini menyebabkan sekolah kesulitan menilai sejauh mana pelatihan guru memberikan kontribusi nyata terhadap mutu lulusan.

Dengan demikian, meskipun secara keseluruhan kepala sekolah telah menunjukkan efektivitas dalam melaksanakan program-program manajerial, terdapat kesenjangan signifikan dalam pelaksanaan program pengembangan profesional guru. Kesenjangan ini perlu segera ditangani agar pelaksanaan manajemen sekolah benar-benar mampu mendukung peningkatan mutu lulusan secara berkelanjutan dan menyeluruh

Evaluasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Berdasarkan hasil penelitian di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu lulusan secara umum telah berjalan dengan baik. Kepala sekolah secara rutin melaksanakan evaluasi terhadap program-program sekolah melalui rapat koordinasi, pelaporan berkala, serta refleksi hasil kegiatan. Proses evaluasi ini mencakup penilaian capaian program kerja, pencapaian tujuan pendidikan, serta identifikasi terhadap faktor-faktor penghambat yang memerlukan perbaikan.

Pendekatan evaluatif ini sejalan dengan prinsip evaluasi manajemen pendidikan berbasis model CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh (Stufflebeam, 2007). Evaluasi dilakukan tidak hanya untuk mengetahui hasil akhir (produk), tetapi juga untuk menilai kesesuaian konteks, kualitas input, dan efektivitas proses pelaksanaan. Dokumen hasil evaluasi yang diperoleh menunjukkan adanya laporan pelaksanaan program tahunan, catatan refleksi kepala sekolah, serta umpan balik dari guru dan staf melalui forum evaluasi rutin.

Namun, penelitian juga menemukan bahwa aspek supervisi terhadap kinerja guru dan tenaga kependidikan masih belum dilakukan secara optimal. Supervisi yang seharusnya menjadi bagian integral dari evaluasi kinerja guru, dalam praktiknya masih bersifat administratif dan kurang terfokus pada pembinaan profesional. Banyak guru belum mendapatkan supervisi individual secara berkala, sehingga proses evaluasi belum mampu memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini bertentangan dengan pandangan Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2014), yang menekankan pentingnya supervisi akademik berkelanjutan, berbasis observasi kelas, serta berorientasi pada pengembangan kompetensi guru. Salah satu guru menyatakan:

“Supervisi memang ada, tapi lebih pada kelengkapan administrasi. Jarang sekali ada observasi langsung ke kelas atau pembinaan setelahnya.” (Guru IPA, hasil wawancara, 15 April 2025).

Selain itu, evaluasi terhadap penggunaan teknologi dan inovasi dalam pembelajaran juga belum dilakukan secara sistematis. Dalam era pendidikan abad ke-21, pemanfaatan teknologi seharusnya menjadi bagian penting dari strategi peningkatan mutu pendidikan (Fadel & Trilling, 2012). Namun, kepala sekolah dan tim manajemen belum melakukan penilaian terhadap efektivitas penggunaan media pembelajaran digital atau integrasi teknologi dalam proses pembelajaran. Evaluasi terhadap inovasi juga belum menyentuh aspek dampak langsung terhadap hasil belajar siswa.

Ketiadaan indikator khusus dan alat ukur yang relevan menyebabkan inovasi dan teknologi yang telah diimplementasikan tidak terpantau secara utuh dari segi efektivitas maupun dampaknya. Dengan demikian, potensi peningkatan mutu melalui teknologi belum dimanfaatkan secara maksimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun evaluasi manajemen kepemimpinan kepala sekolah sudah dilakukan dengan cukup konsisten, masih terdapat kesenjangan dalam dua aspek penting: supervisi kinerja guru dan evaluasi penggunaan

teknologi. Kesenjangan ini menjadi tantangan yang perlu segera ditangani untuk memastikan bahwa proses evaluasi benar-benar mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu lulusan secara berkelanjutan.

Kendala Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Hasil penelitian di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan mutu lulusan, kepala sekolah menghadapi berbagai kendala manajerial yang cukup kompleks. Meskipun kepala sekolah telah menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen pendidikan secara konsisten, implementasi di lapangan masih menemui hambatan yang menghambat pencapaian hasil yang optimal.

Salah satu kendala utama adalah kurangnya dukungan dari pihak eksternal, seperti dinas pendidikan, yayasan, dan pemangku kebijakan lainnya. Dalam praktiknya, kepala sekolah seringkali menghadapi kendala birokrasi, keterlambatan anggaran, serta minimnya pendampingan atau pelatihan dari instansi terkait. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Coulter (Robbins & Coulter, 1995) yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh dukungan stakeholder eksternal. Ketiadaan dukungan ini membatasi ruang gerak kepala sekolah dalam melakukan inovasi maupun pengembangan program peningkatan mutu lulusan.

Selain itu, keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan signifikan. Kepala sekolah masih menghadapi persoalan seperti kekurangan tenaga pengajar yang sesuai kompetensi, sarana belajar yang tidak memadai, dan anggaran yang terbatas untuk pelatihan guru maupun pengadaan media pembelajaran. Berdasarkan teori input-output (Krüger & Scheerens, 2012), kualitas hasil pendidikan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan input yang memadai. Keterbatasan ini berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan program-program peningkatan mutu.

Kepala sekolah juga menghadapi resistensi terhadap perubahan dari sebagian guru dan staf. Dalam implementasi program berbasis teknologi atau pendekatan pembelajaran baru, ditemukan adanya sikap pasif, skeptis, bahkan penolakan dari pihak internal sekolah. Hal ini mencerminkan pola yang dijelaskan oleh (Lewin, 1951), bahwa perubahan dalam organisasi kerap menghadapi hambatan psikologis dan kultural, terutama dari individu atau kelompok yang merasa nyaman dengan situasi status quo.

Kendala lainnya terletak pada keterbatasan keterampilan manajerial kepala sekolah. Beberapa kepala sekolah masih mengalami kesulitan dalam aspek perencanaan strategis, pengelolaan anggaran, dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Menurut (Northouse, 2025), kepala sekolah idealnya memiliki keterampilan teknis, konseptual, dan interpersonal yang mumpuni agar dapat memimpin sekolah secara efektif. Ketidaksiapan dalam aspek manajerial ini menyebabkan sejumlah program berjalan lambat atau tidak terkoordinasi dengan baik.

Di samping itu, komunikasi yang kurang efektif juga menjadi kendala yang berulang. Koordinasi antara kepala sekolah, guru, staf, dan orang tua siswa belum selalu berjalan lancar. Miskomunikasi mengenai jadwal kegiatan, perubahan kebijakan, atau penyampaian informasi penting menyebabkan kebingungan dan menghambat implementasi program. Hal ini menegaskan pentingnya komunikasi organisasi yang kuat sebagaimana ditegaskan oleh (Lunenburg & Ornstein, 2021), di mana komunikasi efektif merupakan prasyarat bagi penggerakan seluruh elemen organisasi menuju tujuan bersama.

Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara idealisme manajemen kepemimpinan dalam teori dan realitas pelaksanaannya di sekolah. Berbagai kendala ini menuntut adanya strategi perbaikan yang lebih sistematis dan berkelanjutan untuk memperkuat kapasitas kepala sekolah dalam mengelola perubahan dan meningkatkan mutu

lulusan secara optimal. Peningkatan kompetensi manajerial, perbaikan sistem komunikasi, serta penguatan kolaborasi dengan stakeholder eksternal menjadi kunci penting dalam mengatasi tantangan ini.

Solusi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Hasil penelitian di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor menunjukkan bahwa, meskipun manajemen kepemimpinan kepala sekolah telah berjalan cukup baik dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, masih terdapat sejumlah kendala yang menghambat pencapaian mutu lulusan secara optimal. Untuk menjawab tantangan ini, diperlukan solusi manajerial yang strategis dan berorientasi pada penguatan kapasitas internal serta perluasan dukungan eksternal.

Solusi pertama yang mendasar adalah peningkatan kompetensi kepala sekolah. Kepala sekolah perlu terus memperkuat kapasitas dalam hal perencanaan strategis, supervisi akademik, kepemimpinan perubahan, serta komunikasi organisasi. Kepala sekolah yang kompeten akan lebih mampu menggerakkan seluruh elemen sekolah secara sinergis, menyusun program kerja yang adaptif, serta menciptakan budaya kerja kolaboratif yang mendukung mutu pendidikan.

Solusi kedua adalah peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan, melalui pelatihan, workshop, komunitas belajar profesional, dan pendampingan berbasis kebutuhan nyata. Upaya ini penting untuk menjawab kesenjangan antara kemampuan pedagogis guru dan tuntutan pembelajaran abad ke-21. Guru yang memiliki pengetahuan dan keterampilan mutakhir akan lebih mampu memenuhi kebutuhan belajar siswa dan meningkatkan capaian hasil belajar secara menyeluruh.

Ketiga, penyusunan program-program inovatif perlu menjadi prioritas strategis dalam manajemen sekolah. Inovasi dalam kurikulum, metode pembelajaran, serta program ekstrakurikuler akan menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan kontekstual. Kepala sekolah diharapkan dapat mendorong budaya inovasi di lingkungan sekolah, dengan mengintegrasikan teknologi, pendekatan diferensiasi, dan pembelajaran berbasis proyek sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu lulusan.

Keempat, optimalisasi pengelolaan sarana dan prasarana menjadi langkah penting dalam mendukung proses pembelajaran. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa setiap fasilitas digunakan secara maksimal, dirawat secara berkala, dan dialokasikan secara adil sesuai kebutuhan. Lingkungan belajar yang nyaman dan aman berkontribusi langsung terhadap motivasi belajar siswa dan efektivitas kegiatan pembelajaran.

Kelima, peningkatan partisipasi orang tua dan komunitas harus terus didorong melalui penguatan kemitraan sekolah dengan pihak eksternal. Kepala sekolah perlu membangun hubungan strategis dengan orang tua, dunia usaha, lembaga pendidikan tinggi, dan tokoh masyarakat sebagai mitra dalam pengembangan sekolah. Kolaborasi ini dapat memperluas akses sumber daya, memperkuat legitimasi program sekolah, serta menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih luas dan berkelanjutan.

Solusi-solusi ini secara keseluruhan diarahkan untuk menjembatani kesenjangan antara teori manajemen pendidikan modern dan praktik aktual di lapangan. Dengan mengintegrasikan pendekatan pengembangan kapasitas internal dan pelibatan eksternal, kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas manajemen dan mempercepat pencapaian mutu lulusan yang unggul, adaptif, dan kompetitif.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala sekolah di SMP IT Al-Istiqomah dan SMP Karya Pembangunan 2 Cipongkor, yang mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi (POAC), telah dilaksanakan secara cukup terstruktur, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu lulusan secara

berkelanjutan.

Pertama, pada tahap perencanaan, kepala sekolah telah menyusun program kerja tahunan yang selaras dengan visi dan misi sekolah serta diarahkan pada peningkatan kualitas lulusan. Perencanaan dilakukan dengan melibatkan guru dan staf dalam forum diskusi, meskipun pengembangan kemitraan eksternal dan perencanaan monitoring-evaluasi masih perlu diperkuat. Proses ini menunjukkan adanya pemahaman terhadap prinsip manajemen strategis, namun belum sepenuhnya menjangkau praktik kemitraan dan pengendalian program yang terintegrasi.

Kedua, dalam tahap pengorganisasian, kepala sekolah telah membentuk struktur organisasi yang jelas, melakukan pembagian tugas yang sistematis, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung. Namun, penempatan sumber daya manusia belum sepenuhnya berbasis kompetensi, dan penyusunan rencana kerja tim masih bersifat individual. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan akan penguatan manajemen SDM dan koordinasi lintas fungsi yang lebih integratif.

Ketiga, pada tahap pelaksanaan, berbagai program sekolah telah dijalankan secara konsisten dan terkoordinasi. Kepala sekolah mampu mengarahkan dan mengendalikan kegiatan pembelajaran serta pengembangan peserta didik. Namun, peningkatan kompetensi guru belum dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan kegiatan pelatihan yang cenderung insidental dan belum berbasis pada analisis kebutuhan guru. Kesenjangan ini menjadi hambatan dalam membentuk budaya belajar yang progresif dan responsif terhadap tantangan pendidikan abad ke-21.

Keempat, dalam tahap evaluasi, kepala sekolah telah melakukan pemantauan dan refleksi terhadap program sekolah secara berkala. Evaluasi ini mendukung pengambilan keputusan berbasis data, tetapi supervisi akademik terhadap guru masih terbatas pada aspek administratif, dan evaluasi terhadap pemanfaatan teknologi belum berjalan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa praktik evaluasi belum sepenuhnya menjadi alat pembinaan profesional dan inovasi pembelajaran.

Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi berbagai kendala dalam manajemen kepemimpinan kepala sekolah, seperti keterbatasan sumber daya, rendahnya dukungan dari pemangku kepentingan eksternal, resistensi terhadap perubahan, kurangnya keterampilan manajerial, dan komunikasi internal yang belum efektif. Kendala-kendala ini menegaskan adanya kesenjangan antara konsep manajemen pendidikan ideal dan realitas di lapangan.

Sebagai solusi, kepala sekolah perlu meningkatkan kapasitas manajerial, memperkuat pengembangan profesional guru, mendorong program-program inovatif, mengoptimalkan pemanfaatan sarana prasarana, serta memperluas kolaborasi dengan orang tua dan komunitas. Strategi-solusi ini sejalan dengan pendekatan school-based management dan transformational leadership, yang menekankan pentingnya kemandirian, kolaborasi, dan inovasi dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu dan relevan dengan tuntutan zaman.

Secara keseluruhan, manajemen kepemimpinan kepala sekolah di kedua sekolah tersebut berfungsi sebagai instrumen penting dalam mendorong peningkatan mutu lulusan, melalui pendekatan manajerial yang partisipatif, adaptif, dan reflektif. Praktik ini menunjukkan potensi besar untuk dikembangkan lebih lanjut sebagai model kepemimpinan yang kontekstual dan berdampak nyata pada transformasi mutu pendidikan menengah.

REFERENSI

- Adrias, & Ruswandi, A. (2025). *Desain Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. Rajawali Pers.
- Cahyani, O. D., Mutmainnah, M., Chidayatiningsih, R., Maisyaroh, M., & Nurabadi, A. (2025). Dampak Kompetensi Guru yang Rendah terhadap Mutu Pendidikan di Indonesia. *Proceedings Series of Educational Studies*.

- Cresswell, J. W. (2019). *Research design : pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran edisi keempat* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Fadel, C., & Trilling, B. (2012). Twentyfirst Century Skills and Competencies. In *Encyclopedia of the sciences of learning* (pp. 3353–3356). Springer.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2001). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach*. ERIC.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654–678.
- Juliantoro, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Al-Hikmah*, 5(2), 24–38.
- Krüger, M., & Scheerens, J. (2012). Conceptual perspectives on school leadership. In *School leadership effects revisited: Review and meta-analysis of empirical studies* (pp. 1–30). Springer.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Lincoln, Y., & Guba, B. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications. Inc.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Sage Publications.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2008). Analisis data kualitatif, terj. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Murniati, A. R., & Usman, N. (2022). *Who Wants To Be A Teacher? Menyiapkan Guru Profesional Di Era Global Society 5.0*. Deepublish.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurjanah, S., Bedi, F., & Fitri, T. A. (2024). Strategi Pemimpin Dalam Meningkatkan Daya Saing Siswa Lulusan Di Era Digitalisasi. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*, 7(2), 213–233.
- Pare, A., & Sihotang, H. (2023). Pendidikan holistik untuk mengembangkan keterampilan abad 21 dalam menghadapi tantangan era digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 27778.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1995). *Principles of management*.
- Sallis, E. (2010). *Total Quality Education in Education, Manajemen Mutu Pendidikan, Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to management*. John Wiley & Sons.
- Stufflebeam, D. L. (2007). *CIPP evaluation model checklist*.
- Terry, G. R. (1958). *Principles Of Management*. Alexander Hamilton Institute.
- Terry, G. R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Tisdell, E. J., Merriam, S. B., & Stuckey-Peyrot, H. L. (2025). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications*. SAGE Publications US.