

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi Kepala Sekolah

1. Strategi

Menurut Kamus Ilmiah Populer, strategi didefinisikan sebagai kemampuan dalam merancang metode atau pendekatan spesifik yang dipilih untuk mencapai target yang sudah ditentukan.¹¹ Definisi konsep strategis mula-mula banyak bervariasi digunakan dalam sektor militer yang menunjuk pada kemampuan merancang metode demi mencapai target spesifik. Sejalan dengan kemajuan zaman, konsep strategis kemudian beragam dilaksanakan dalam berbagai sektor, terutama dalam institusi, sebagai inisiatif demi mencapai target dan mengalahkan kompetisi antarinstansi. Dalam kerangka manajemen institusi, konsep strategis dapat didefinisikan sebagai rencana yang disusun secara terstruktur dan sistematis demi mencapai target yang sudah ditentukan oleh institusi.¹²

Definisi "konsep strategis" dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), sebagaimana dikemukakan oleh Bagus (2021), mencakup beragam makna sebagai berikut:

- a. Pengetahuan dan kemampuan dalam mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki suatu negara demi melaksanakan kebijakan spesifik, baik dalam kondisi konflik bersenjata maupun perdamaian.

¹¹ Pius A Partanto dan M Dahlan Al Barry, "*Kamus ilmiah populer*," Surabaya: Arkola 37 (1994), 732.

¹² Hadari H Nawawi, "*Manajemen strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*," (2003), 147.

- b. Pengetahuan dan kemampuan dalam mengelola pasukan untuk menghadapi lawan di arena konflik dengan mempertimbangkan aspek yang menguntungkan.
- c. Rencana yang disusun secara detail demi melaksanakan sesuatu demi mencapai target spesifik.
- d. Lokasi atau posisi yang memiliki keuntungan berdasarkan pertimbangan metode dalam situasi peperangan. Pengetahuan dan kemampuan memanfaatkan seluruh potensi negara demi melaksanakan kebijakan spesifik dalam konflik dan perdamaian.¹³

Definisi konsep strategis menurut para ahli pun beragam definisinya, sebagaimana tertulis dalam karya Faisal Afif yang dikutip oleh Yuni (2021) yang memuat 10 definisi konsep strategis, meliputi:

- a. Carl Von Clausewitz mengartikan konsep strategis sebagai pemahaman tentang penggunaan pertarungan untuk mengalahkan sebuah konflik bersenjata. Dan konflik bersenjata itu sendiri menjadi lanjutan dari politik.
- b. A. Halim mengartikan konsep strategis sebagai suatu pendekatan dimana sebuah institusi atau organisasi akan mencapai tujuannya dengan mempertimbangkan peluang dan tantangan kondisi luar yang dihadapi serta kemampuan internal dan potensi.
- c. Morrissey mengungkapkan bahwa konsep strategis merupakan proses penetapan arah yang harus ditempuh oleh perusahaan agar seluruh misinya dapat tercapai.

¹³ Bagus Eko Dono, *Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Siswa* (guedia, 2021), 31.

- d. Pearce dan Robinson mengartikan konsep strategis menurut mereka sebagai rencana permainan dari sebuah perusahaan, yang mencerminkan kesadaran sebuah perusahaan mengenai kapan, dimana dan bagaimana ia harus berkompetisi dalam menghadapi lawan dengan maksud dan tujuan tertentu.
- e. Rangkuti menyampaikan bahwa konsep strategis merupakan alat untuk mencapai tujuan.
- f. Craig dan Grant menurut mereka konsep strategis yaitu Penetapan target dan sasaran dalam jangka panjang.
- g. Johnson dan Scholes, yang dimaksud dengan konsep strategis adalah arah dan ruang lingkup dari sebuah organisasi atau institusi dalam jangka panjang yang mencapai keunggulan melalui konfigurasi dari potensi dalam lingkungan yang penuh tantangan, demi memenuhi kebutuhan pasar dan suatu kepentingan.
- h. Siagaan menyampaikan, Konsep strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan dilaksanakan seluruh jajaran dalam suatu organisasi demi pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- i. Kaplan dan Norton mengartikan konsep strategis merupakan seperangkat asumsi dalam model hubungan cause dan effect, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan dengan hubungan antara if dan then.
- j. Syafrizal menurut pandangannya konsep strategis merupakan cara untuk mencapai sebuah target berdasarkan analisa terhadap faktor

eksternal dan internal. Konsep strategis merupakan sekumpulan cara secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, sebuah perencanaan dalam jangka waktu tertentu.¹⁴

Dengan demikian, strategi merepresentasikan formulasi taktis yang dipersiapkan guna menuntun arah kebijakan suatu organisasi dalam menggapai visi yang telah ditetapkan, yang dikalkulasikan berdasarkan analisis peluang, ancaman, serta proyeksi kapabilitas sumber daya internal. Selaras dengan perspektif David dan David, konseptualisasi strategi ini merangkum tiga pilar proses utama, yaitu:

- a. Konseptualisasi formulasi strategi merujuk pada proses purwarupa agenda operasional organisasi dalam memanifestasikan visi akhir beserta instrumen pencapaian yang terukur. Ruang lingkup tahapan ini memayungi ragam tugas krusial, di antaranya: perancangan visi, identifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman), penilaian parameter internal (kekuatan dan kelemahan), determinasi sasaran jangka panjang, penjajakan opsi taktis, hingga keputusan memilih strategi implementasi. Pembatasan kapasitas sumber daya yang melekat pada setiap instansi mengharuskan adanya pengambilan keputusan berskala prioritas terkait alternatif tindakan yang paling menguntungkan secara kelembagaan. Peran kepemimpinan menjadi poros sentral yang wajib menguasai perspektif strategis demi mengantisipasi dampak dari formulasi arah kebijakan, di samping kedudukannya sebagai pemegang hak prerogatif untuk mengesahkan

¹⁴ Pewangi dan Yuni, “Strategi Orang Tua Dalam Meningkatkan Nilai-Nilai Spiritual Anak Usia Dini Dalam Keluarga di Kelurahan Tanjung Merdeka Kecamatan Tamalate Kota Makassar.” 2021

pemanfaatan sumber daya selama masa implementasi strategi.¹⁵

Hal ini juga senada dengan pendapat Syaiful Sagala yang menegaskan bahwa terdapat lima langkah formulasi strategi yang harus dilakukan, yaitu:

- 1) Perumusan visi (mission determination) yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi.
- 2) Asesmen lingkungan eksternal (environmental external assessment) yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah.
- 3) Asesmen organisasi (organization assessment) yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal.
- 4) Perumusan tujuan khusus (objective setting) yaitu penjabaran dan pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata Pelajaran.
- 5) Pada tahapan determinasi strategi (strategy setting), fokus utama diarahkan pada pemilihan alternatif kebijakan yang dinilai paling efektif untuk menggapai sasaran organisasi. Implementasi kebijakan ini dikonstruksikan dengan memastikan ketersediaan anggaran keuangan, kelayakan sarana-prasarana, sekaligus aksesibilitas fasilitas penunjang yang relevan guna mengoptimalkan hasil akhir.¹⁶

Maka dari itu, signifikansi peran kepala sekolah pada tahapan ini bertumpu pada kemampuan mengonstruksi kompetensi sumber daya manusia demi mematangkan cetak biru strategi kelembagaan. Akurasi

¹⁵ David, Fred R. *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall, 2015.

¹⁶ Syaiful Sagala, "*Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan: pembuka ruang kreativitas, inovasi dan pemberdayaan potensi sekolah dalam sistem otonomi sekolah,*" 2013.

dalam memprediksi konsekuensi operasional dan capaian target menjadi prasyarat mutlak untuk menghasilkan tata kelola yang efektif dan efisien. Pada hulu akademis, sinergi ini difungsikan secara penuh untuk mendongkrak kualitas dan kompetensi para lulusan.

- b. Konsepsi pelaksanaan strategi merujuk pada realisasi agenda taktis agar dapat diimplementasikan dan dikalibrasi kesesuaiannya dengan perencanaan sistem kendali internal. Agenda teknis ini mengikutsertakan seluruh struktur organisasional, mulai dari tingkat manajerial hingga fungsional, guna menggerakkan formulasi kebijakan yang ada. Hambatan operasional yang tinggi membuat fase ini sering kali dinilai sebagai tahapan paling kompleks yang mensyaratkan adanya regulasi kedisiplinan, komitmen penuh, serta pengorbanan struktural. Pada hulu manajerial, variabel penentu keberhasilan tahapan ini sangat bergantung pada kapabilitas persuasif dan direktif dari figur pemimpin dalam memotivasi sumber daya manusia yang di bawahinya.¹⁷

Dalam tataran operasional, implementasi strategi memayungi serangkaian dimensi strategis seperti internalisasi nilai-nilai budaya kerja, perancangan struktur organisasi yang fungsional, serta pengalokasian sumber daya finansial kelembagaan. Agenda eksekusi ini selanjutnya dioptimalkan melalui pengembangan dan pemanfaatan basis sistem informasi, bersamaan dengan sinkronisasi capaian kinerja para karyawan agar selaras dengan orientasi kemajuan organisasi.

¹⁷ David, Fred R. *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall, 2015.

Hal ini mengonfirmasi pendapat Prim Masrokan yang mengemukakan bahwa manifestasi pelaksanaan strategi merupakan instrumen taktis untuk mencapai tujuan yang telah diundangkan kelembagaan. Cakupan komprehensif dari operasionalisasi strategi ini mengikutsertakan beberapa dimensi kerja, di antaranya: pembinaan budaya korporasi yang kooperatif, pembentukan desain organisasi yang efisien, fasilitasi penetrasi pasar, penyusunan rencana anggaran, pembentukan ekosistem sistem informasi yang mumpuni, serta integrasi kualitas capaian individu pekerja dengan efektivitas performa organisasi secara menyeluruh.

Operasionalisasi strategi mencakup pengorganisasian karyawan dan manajer dalam menyelaraskan skema rancangan taktis ke dalam bentuk aksi struktural. Konsekuensinya, fase penerapan ini memerlukan pondasi disiplin personal, keteguhan komitmen, beserta pengorbanan kolektif yang signifikan dari figur pemimpin, manajer unit, pekerja, serta seluruh perangkat staf administrasi.¹⁸

- c. Pada tahapan evaluasi strategi, pihak kepemimpinan diwajibkan untuk mengontrol sekaligus mengalibrasi efektivitas dari kebijakan yang telah dioperasionalkan. Instrumen evaluasi ini memegang peranan krusial sebagai media penjaringan data performa kelembagaan. Kendati proses formulasi dan eksekusi awal telah dirancang secara saksama, urgensi evaluasi tetap mutlak diperlukan guna mengantisipasi disrupsi serta dinamika perubahan pada lingkungan internal maupun eksternal. Secara konseptual, terdapat tiga pilar utama dalam siklus evaluasi ini,

¹⁸ H Abuddin Nata, *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia* (Kencana, 2012), 387.

yakni melakukan pengawasan berkala terhadap indikator internal dan eksternal yang menjadi fondasi strategi, mengalkulasi capaian kinerja strategi, serta mengeksekusi langkah korektif apabila ditemukan deviasi atau ketidak sesuaian di lapangan.¹⁹

Konstruksi tujuan manajemen pendidikan yang diuraikan sebelumnya berfokus pada ranah administrasi dan operasional satuan pendidikan. Kepala sekolah, dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan di tingkat lokal, wajib memobilisasi instrumen sumber daya institusi untuk menstimulasi eskalasi mutu sekolah. Pola manajemen ini dikerjakan lewat maksimasi produktivitas guru dan karyawan, pembinaan siswa, pemanfaatan infrastruktur, serta fleksibilitas finansial dalam rangka membentuk kapabilitas dan jaringan kerja sama sekolah. Melalui skema ini, institusi diarahkan untuk memperoleh kontribusi riil serta kemitraan yang kuat dengan masyarakat dalam mendukung ekosistem pengembangan sekolah.²⁰

Signifikansi peran kepala sekolah bertumpu pada kemampuannya mengesahkan strategi manajemen kepegawaian yang selaras dengan upaya peninggian mutu lulusan. Dasar perumusan kebijakan ini mengadopsi parameter visi, misi, urgensi isu sektoral, serta kerangka pengembangan instansi. Rencana strategis ini diposisikan sebagai pedoman direktif untuk memetakan rencana operasional lima tahunan, yang secara spesifik menjabarkan diversifikasi program kerja,

¹⁹ David, Fred R. *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall, 2015.

²⁰ Susanti, "*Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan di SMKN 1 Batusangkar.*", 13.

pelaksanaan proyek, determinasi sasaran, sekaligus elemen fasilitasi kelulusan.

2. Kepala Sekolah

Sebagai pimpinan tertinggi di ranah instansi pendidikan, seorang kepala sekolah diwajibkan memiliki fondasi kepemimpinan yang kokoh dan berintegritas.²¹ Secara fungsional, kepala sekolah merupakan figur guru yang diberikan otoritas manajerial untuk memimpin institusi persekolahan. Sekolah tersebut diposisikan sebagai tempat utama berlangsungnya proses pembelajaran, sekaligus arena terjadinya hubungan timbal-balik yang dinamis antara pendidik yang mentransfer pengetahuan dan murid yang menyerap nilai-nilai pembelajaran.²²

Secara etimologis, istilah kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu "kepala" yang berarti pemimpin dan "sekolah" sebagai lembaga penyelenggara pendidikan formal. Berdasarkan pengertian tersebut, kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di satuan pendidikan yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sosok tersebut memegang otoritas penuh serta tanggung jawab absolut atas stabilitas sistem edukasi, kualitas proses pembelajaran, hingga efektivitas tata kelola administrasi kelembagaan.²³

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Berdasarkan fungsinya, tanggung jawab kepala sekolah dijabarkan ke dalam beberapa ranah

²¹ Mulyasa, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*.

²² W Wahjosumidjo, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*," Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.

²³ Zulfayana, "*Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Sma Negeri 2 Pare*."

operasional, di antaranya: pelaksanaan pembelajaran, perencanaan dan evaluasi sekolah, pengelolaan kurikulum, manajemen tenaga pendidik, sarana prasarana, serta hubungan dengan masyarakat, serta pengesahan dan pengelolaan kurikulum. Lebih lanjut, pimpinan sekolah juga memegang kendali atas manajemen kepegawaian, standardisasi sarana-prasarana (perangkat teknis), akuntabilitas anggaran finansial, pemenuhan layanan siswa, sinergi sosial dengan masyarakat luar, sekaligus penciptaan atmosfer atau iklim internal sekolah.²⁴

Menurut Wahyusumidjo, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang ideal mencakup aspek kewibawaan, kredibilitas, serta keteladanan yang diakui oleh bawahannya. Kompetensi manajerial kepala sekolah diuji melalui kemampuannya dalam memahami kebutuhan motivasi staf, serta kecakapannya dalam memformulasikan sikap positif terhadap hambatan eksternal. Peran direktif kepala sekolah difungsikan untuk mendiseminasikan target capaian institusi secara menyeluruh, yang berimplikasi pada peningkatan gairah kerja dan keyakinan profesionalisme guru maupun siswa. Secara teknis, pemenuhan kebutuhan logistik, infrastruktur, kebijakan organisasi, dan kenyamanan atmosfer kerja menjadi domain penting yang harus disediakan oleh kepala sekolah. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh dukungan dan kerja sama seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, maka interaksi kepemimpinan tidak akan berjalan efektif tanpa adanya penerimaan dari konstituen. Pola ini mengisyaratkan urgensi pelaksanaan

²⁴ Nur Zazin dan Meita Sandra, "*Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi*," (2011), 221-224.

fungsi komando yang berorientasi pada bimbingan teknis, integrasi koordinasi, pengawasan melekat, serta pembinaan beban kerja yang objektif untuk mencapai kemajuan kolektif.²⁵

Mulyasa menyatakan bahwa pemimpin sekolah yang profesional wajib melaksanakan tujuh fungsi krusial yang dikenal dengan terminologi EMASLIM, yaitu sebagai Pengajar, Pengelola, Administrator, Pengawas, Pemimpin, Inovator, dan Pendorong. Tujuh fungsi krusial tersebut membentuk satu kesatuan yang saling melengkapi dan berfungsi krusial dalam mewujudkan pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas serta pencapaian target pembelajaran secara maksimal.

- a. Pemimpin Sekolah sebagai Pengajar Ditengah perannya sebagai pengajar, pimpinan institusi ditugaskan memberikan teladan dalam sikap, perilaku, etika, dan profesionalisme kepada seluruh komponen institusi. Disamping itu, pimpinan institusi berfungsi membimbing, membina, serta mendorong pengembangan kapabilitas pendidik dan staff pendidikan supaya kualitas pembelajaran terus berkembang.
- b. Pemimpin Sekolah sebagai Pengelola Sebagai pengelola, pimpinan institusi ditanggung jawab kan perencanaan, penataan, pengarahan, dan pengkoordiniran berbagai program institusi. Pemimpin institusi wajib dapat memaksimalkan penggunaan potensi yang tersedia, mendistribusikan tugas secara proporsional, serta menjamin semua program terlaksana sesuai target yang telah ditentukan.

²⁵ AR Murniati dan Cut Zahri Harun, "Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di Sd Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar," Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah 3, no. 3 (2015), 120.

- c. Pemimpin Sekolah sebagai Administrator Ditengah fungsi administratif, pimpinan institusi ditanggung jawab kan pengelolaan berbagai aspek administratif institusi, meliputi administratif learner, pendidik dan staff, kurikulum, fasilitas dan infrastruktur, serta finansial institusi. Pengelolaan administratif tersebut harus dilaksanakan secara Tertib, Transparan, Efektif, dan Akuntabel secara bertanggung jawab.
- d. Pemimpin Sekolah sebagai Supervisor Ditengah fungsi pengawas, pimpinan institusi memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan supervisi Akademis secara terencana dan berkelanjutan. Aktivitas supervisory bertujuan untuk memantau, menilai, serta memberikan pembimbingan kepada pendidik untuk memaksimalkan kualitas proses pembelajaran dan hasil pembelajaran learner.
- e. Pemimpin Sekolah sebagai Pemimpin Ditengah perannya sebagai pemimpin, pimpinan institusi ditanggung jawab kan pengarahannya seluruh komponen institusi supaya dapat memahami dan menjalankan visi, misi, serta target institusi. Pemimpin institusi juga dituntut memiliki kapabilitas dalam mengambil keputusan secara tepat, menunjukkan integritas yang tinggi, serta membangun kepercayaan seluruh komponen institusi.
- f. Pemimpin Sekolah sebagai Inovator Ditengah fungsi inovator, pimpinan institusi wajib memiliki kapabilitas untuk menciptakan berbagai pembaruan yang mendukung maksimalisasi mutu pembelajaran. Inovasi dapat dilaksanakan dalam sektor pembelajaran,

pengelolaan institusi, pengembangan kurikulum, atau pemanfaatan teknologi pendidikan. Pemanfaatan teknologi pendidikan perlu didukung oleh tingkat penerimaan pengguna terhadap teknologi tersebut Hidayah dan Fernanda menjelaskan bahwa Technology Acceptance Model (TAM) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan individu terhadap suatu teknologi.²⁶ Selain itu, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Perceived Ease of Use (kemudahan penggunaan) berpengaruh signifikan terhadap Perceived Usefulness dan Behavioral Intention to Use.²⁷ Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan menjadi salah satu indikator penting dalam menjalankan peran ini.

- g. Pemimpin Sekolah sebagai Pendorong Ditengah fungsi penyemangat, pimpinan institusi ditugaskan membangun iklim kerja yang positif, selaras, dan efisien. Pimpinan institusi juga wajib memberikan motivasi, pengakuan, dan bantuan kepada pendidik, staff pendidikan, dan learner Demi memiliki daya upaya dan tekad dalam menjalankan tanggung jawab serta mendapat hasil terbaik.²⁸

Berdasarkan pemaparan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pemimpin institusi memiliki tanggung jawab yang dapat difungsikan sebagai media untuk meningkatkan kualitas institusi agar lebih optimal yang mengarah pada keberhasilan unit pendidikan yang dipimpinnya. Pemimpin

²⁶ Mulyasa, H. Enco. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara, 2022.

²⁷ Hidayah, Noer, dan Jerhi Wahyu Fernanda. "Analisis Penerimaan Aplikasi Pembelajaran Online Menggunakan Technology Acceptance Model 3 dan Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM)." *Focus ACTION of Research Mathematic* 3, no. 2 (2021): 161–172.

²⁸ Mulyasa, H. Enco. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara, 2022.

institusi sebagai penentu dalam mewujudkan keberhasilan institusi yaitu dengan mempertimbangkan kondisi pelajar, pendapat orang tua, dan pandangan warga terhadap institusi. Metode kerja pemimpin institusi dan pandangannya terhadap keyakinan dipengaruhi oleh watak, kesiapan, dan pengalaman profesinya, serta kebijakan yang ditetapkan institusi mengenai fungsi institusi pemimpin dalam ruang lingkupnya.²⁹

Dengan demikian, konseptualisasi yang telah dipaparkan mengonfirmasi bahwa skema strategi pimpinan institusi merepresentasikan upaya terencana yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Peningkatan mutu lulusan dapat dicapai melalui penerapan strategi yang tepat dan berkelanjutan. Tanpa adanya instrumen strategis, program sekolah berpotensi berjalan kurang efektif apabila tidak didukung strategi yang jelas. Oleh sebab itu, eksekusi strategi ini mengharuskan pihak manajemen puncak untuk menganalisis kelebihan dan keterbatasan internal, sekaligus menakar peluang serta ancaman lingkungan luar. Sebagai langkah penyempurnaan, orientasi pengembangan rancangan strategi ini wajib melibatkan proses penilaian objektif, yang nantinya difungsikan sebagai kompas ilmiah dalam memformulasi kerangka strategi ke depan.

3. Strategi Kepala Sekolah

Burhanudin (2005:4) menyatakan bahwa konsep strategi merupakan pendekatan menyeluruh yang mencakup proses penyusunan rencana,

²⁹ Zulfayana, “*Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Di Sma Negeri 2 Pare.*”. 2022

pengembangan gagasan, dan implementasi berbagai aktivitas yang dirancang Demi mencapai target spesifik dalam kurun waktu tertentu. Dalam pembahasannya, konsep strategi meliputi kerja sama antar anggota organisasi, penetapankeadah yang jelas, serta penentuan berbagai aspek Pendukung yang mempertimbangkan prinsip efektivitas, efisiensi, dan rasionalitas dalam Pemaksimalan potensi. Berdasarkan pemaparan tersebut, konsep strategi dapat dipandang sebagai arah dan panduan yang digunakan untuk menjamin seluruh aktivitas organisasi berjalan secara terencana dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ditengah konteks penyelenggaraan pembelajaran, pemimpin institusi memegang peranan sentral dalam mengarahkan, mengendalikan, dan memaksimalkan penggunaan seluruh potensi institusi. Tanggung jawab tersebut meliputi upaya membangun motivasi kerja, membentuk komunikasi yang selaras, serta melaksanakan tugas pelimpahan secara proporsional menurut kapabilitas dan kompetensi masing-masing personel. Keberhasilan kepemimpinan pemimpin institusi tergambar dari kualitas watak, kemampuan mengelola sumber daya manusia, kapabilitas dalam menentukan arah peningkatan institusi, ketepatan dalam pengambilan keputusan, dan efektivitas komunikasi yang terbentuk. Menyusul Fathurrochman (2017b), pemimpin yang profesional memiliki karakteristik berupa kejujuran, keyakinan diri, tanggung jawab, keberanian dalam mengambil keputusan, kestabilan emosi, dan kapabilitas menjadi teladan bagi seluruh komponen organisasi.

Di tengah penerapan fungsi kepemimpinan, pemimpin institusi dapat menerapkan berbagai corak kepemimpinan berdasarkan situasi dan kondisi yang dihadapi. Secara umum terdapat tiga corak kepemimpinan yang dapat digunakan, yaitu corak demokratis, otoriter, dan laissez-faire. Pola ketiga tersebut tidak bersifat mutlak, melainkan dapat dilaksanakan secara fleksibel sesuai kebutuhan organisasi. Ditengah situasi tertentu, pemimpin institusi dapat menggunakan pendekatan demokratis dengan mengikutsertakan partisipasi warga institusi dalam pengambilan keputusan. Namun, ditengah kondisi yang membutuhkan keputusan cepat dan tegas, pemimpin institusi dapat menerapkan pola otoriter. Sementara itu, corak laissez-faire dapat digunakan ketika pendidik dan staf pendidikan telah memiliki tingkat kemandirian dan profesionalitas yang tinggi. Kapabilitas yang menggabungkan berbagai corak kepemimpinan tersebut memungkinkan pemimpin institusi menetapkan konsep strategi yang paling sesuai dengan karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki institusi tersebut. Konsep strategi kepemimpinan tersebut dapat diwujudkan melalui berbagai pendekatan, seperti memberikan instruksi secara langsung, menawarkan pemikiran dan solusi, mengikutsertakan partisipasi komponen organisasi dalam pengambilan keputusan, serta memberikan wewenang kepada pihak yang dianggap kompeten.

Ditengah kehidupan organisasi, perbedaan pandangan dan kepentingan merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Rozak, Fathurrochman, dan Ristianti (2018) menyatakan bahwa konflik merupakan kondisi yang muncul akibat adanya perbedaan pendapat, keyakinan,

kepentingan, serta perubahan yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, pemimpin institusi dituntut memiliki konsep strategi kepemimpinan yang tepat dalam mengakomodasi dan mengelola berbagai perbedaan di lingkungan institusi sehingga dapat mendukung tercapainya sasaran organisasi secara maksimal. Melalui kepemimpinan yang profesional, berbagai potensi konflik dapat diarahkan menjadi sarana Demi memaksimalkan kualitas pengambilan keputusan dan kinerja organisasi.

Kepemimpinan pada hakikatnya merupakan perpaduan antara seni dan kemampuan manajerial dalam merencanakan, mengeksekusi, serta menilai berbagai kebijakan dan keputusan organisasi. Ditengah praktiknya, kepemimpinan meliputi proses Penetapan sasaran, penyusunan kebijakan, penyusunan program, serta pengelolaan potensi secara efektif Demi mendukung tercapainya sasaran lembaga pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan juga berfungsi untuk menyatukan berbagai aktivitas dan komponen organisasi agar seluruh program dapat berjalan secara harmonis dan terarah. Keberadaan kepemimpinan memberikan arah dan pedoman bagi lembaga pembelajaran dalam menjalankan berbagai aktivitasnya. Kepemimpinan juga memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kompetensi pendidik dan kualitas penyelenggaraan pembelajaran. Pada hakikatnya, kepemimpinan berorientasi pada pencapaian target jangka panjang organisasi melalui Pemaksimalan potensi yang tersedia secara optimal. Ditengah perkembangan organisasi modern, kepemimpinan menjadi landasan utama dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat dinamis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penyusunan rencana strategi

yang disusun oleh organisasi perlu terus diperbarui berdasarkan perubahan lingkungan, perkembangan, serta kebutuhan yang muncul. Setiap informasi dan kondisi baru harus dijadikan sebagai dasar dalam melakukan penyesuaian konsep strategi agar organisasi tetap mampu berkembang dan mencapai target secara efektif serta berkelanjutan.³⁰

Berdasarkan pemaparan tersebut, konsep strategi pemimpin institusi dapat didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan, keputusan, dan upaya yang disusun secara terstruktur oleh pemimpin institusi dalam mengelola seluruh potensi pendidikan Demi merealisasikan target institusi serta meningkatkan kualitas pembelajaran. Konsep strategi ini meliputi proses penyusunan rencana, implementasi, dan penilaian yang dilaksanakan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal institusi sehingga dapat menciptakan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing.

B. Mutu Lulusan

1. Pengertian Mutu Lulusan

Ditinjau secara etimologis, terminologi kualitas lulusan dihilangkan dari dua pemahaman, yaitu kualitas dan lulusan. Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), kualitas didefinisikan sebagai tingkat keunggulan yang mewakili baik atau buruknya suatu kondisi, komoditas, maupun hasil yang diperoleh. Dengan demikian, kualitas dapat diartikan sebagai parameter yang digunakan untuk menilai

³⁰ Kusen dkk., “*Strategi Sekolah Dan Implementasinya Dalam Peningkatan Kompetensi Guru*,” hal. 177-179.

tingkat keberhasilan atau kualitas suatu objek berdasarkan kriteria spesifik yang telah ditentukan.³¹ Selanjutnya, terminologi lulusan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) dihapus dari kata dasar lulus yang mendapat sisipan -an. Terminologi ini menunjuk pada individu yang telah berhasil menyelesaikan seluruh tahapan proses pembelajaran atau ditetapkan telah memenuhi kriteria akademis pada tingkat pembelajaran tertentu setelah mengikuti dan menyelesaikan tes yang ditentukan oleh institusi pembelajaran.³² Ditinjau secara umum, kualitas dapat didefinisikan sebagai ciri-ciri dan karakteristik komprehensif yang dimiliki oleh sebuah komoditas maupun layanan yang merepresentasikan kapabilitasnya dalam memenuhi kebutuhan, ekspektasi, dan kepuasan pemakai, baik yang dinyatakan secara eksplisit maupun yang tidak dinyatakan.³³

Pernyataan yang selaras dengan pendapat Edward Sallis (2010) menunjukkan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi yang dapat memenuhi, bahkan melebihi, ekspektasi dan kebutuhan pelanggan.³⁴ Menurut pendapat Edward Sallis, konsep kualitas tidak hanya fokus pada kriteria pencapaian yang sudah ditentukan, melainkan juga merepresentasikan komitmen, dedikasi, dan kebanggaan terhadap hasil yang diraih. Parameter krusial yang menentukan derajat keberhasilan sebuah institusi pembelajaran dalam fungsionalitasnya adalah kualitas.

³¹ Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 945

³² *Ibid*, 846

³³ April Lidan dkk., *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (umsu press, 2023).

³⁴ Edward Sallis, "*Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan. Peran Strategis Pendidikan di Era Globalisasi Modern,*" Jogjakarta: IRCiSoD, (2011), 59.

Dengan demikian, maksimalisasi kualitas wajib dilaksanakan secara berkelanjutan Demi institusi pembelajaran dapat menciptakan layanan pembelajaran yang berkualitas serta lulusan yang sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan warga.³⁵

Ditengah sektor industri, kualitas sering digunakan sebagai parameter untuk menilai tingkat keunggulan suatu komoditas yang dihasilkan. Dengan demikian, terdapa kategori komoditas bermutu dan komoditas yang kurang bermutu sebagai bentuk penilaian terhadap tingkat keunggulan suatu komoditas. Gaspersz, sebagaimana dikutip oleh Mahrus dalam karya Nur Zazin, menambahkan bahwa kualitas merupakan kapabilitas suatu komoditas dalam memenuhi kebutuhan, ekspektasi, dan harapan pelanggan. Selain fokus pada kepuasan pelanggan, kualitas juga mengandung unsur pengembangan berkelanjutan karena setiap komoditas maupun proses masih memiliki peluang untuk ditingkatkan. Kondisi tersebut didasarkan pada pandangan bahwa tidak ada sistem atau proses yang sepenuhnya optimal, sehingga upaya pengembangan kualitas wajib dilaksanakan secara terus-menerus Demi mencapai hasil yang lebih maksimal.

Ditinjau secara umum, kualitas lulusan dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil pembelajaran yang berhasil diraih oleh sebuah institusi pembelajaran melalui proses pembelajaran yang berjalan. Kualitas lulusan mewakili keberhasilan institusi dalam membentuk peserta didik yang menguasai kompetensi berdasarkan

³⁵ Ibid, 23-24

kriteria yang telah ditentukan. Institusi pembelajaran yang bermutu diharapkan dapat melahirkan lulusan yang tidak hanya menguasai ilmu dengan baik, namun juga pengetahuan yang luas, keahlian yang sesuai, dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap persyaratan perubahan zaman dan kebutuhan warga.

2. Standar Mutu Lulusan

Maksimalisasi kualitas lulusan merupakan aspek yang tidak dapat dicerai dari upaya maksimalisasi kualitas pembelajaran secara komprehensif. Kualitas lulusan yang dihasilkan oleh suatu institusi pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kualitas proses pembelajaran yang berjalan. Selaras dengan pendapat Fathurrahman, pembelajaran yang berkualitas akan melahirkan lulusan yang menguasai kompetensi, pengetahuan yang luas, serta keahlian yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Keberhasilan lembaga pembelajaran dalam menciptakan lulusan berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pencapaian akhir, melainkan juga oleh saling seluruh proses pembelajaran yang berjalan.

Standar ualifikasi Lulusan (SKL) merupakan parameter minimum yang wajib diraih oleh learner setelah menuntaskan proses pembelajaran pada tingkat pembelajaran tertentu. Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pembelajaran Nasional Pasal 35 dijelaskan bahwa kriteria kualifikasi lulusan mencakup aspek watak, keilmuan, dan keahlian yang wajib dimiliki serta ditampilkan oleh learner sebagai hasil dari proses pembelajaran yang dijalankan. Dengan demikian, kualitas lulusan yang optimal hanya dapat diciptakan melalui penyelenggaraan pembelajaran yang bermutu, ditunjang

oleh implementasi kriteria kualifikasi lulusan yang jelas, terukur, dan relevan dengan kebutuhan learner serta perkembangan era.

Indikator mutu pendidikan yang berkualitas meliputi beberapa komponen utama sebagai berikut :

- a. Standar kompetensi lulusan yang mengacu pada standar nasional Standar Nasional Pendidikan dijadikan rujukan oleh setiap satuan pendidikan dalam menetapkan kompetensi lulusan yang hendak dicapai. Penetapan standar tersebut berperan sebagai pedoman untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan proses pendidikan sekaligus kualitas lulusan yang dihasilkan.
- b. Tersusunnya standar kompetensi dan kompetensi dasar secara sistematis Rumusan standar kompetensi serta kompetensi dasar perlu disusun secara terstruktur dan terukur oleh sekolah guna mendukung pelaksanaan pembelajaran yang efektif. Dengan adanya kejelasan kompetensi yang ditargetkan, proses pembelajaran dapat diarahkan pada pencapaian tujuan pendidikan secara optimal.
- c. Visi dan misi yang jelas serta terarah Penyelenggaraan pendidikan memerlukan visi dan misi yang dirumuskan secara jelas sebagai dasar dalam menentukan arah pengembangan sekolah. Selain itu, berbagai program dan kebijakan pendidikan dapat dirancang secara lebih terencana berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan.
- d. Penetapan sasaran mutu dalam standar isi dan sistem penilaian sekolah, Sekolah perlu menetapkan sasaran mutu yang terukur pada aspek standar isi maupun mekanisme penilaian sebagai bentuk komitmen

terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Sasaran tersebut digunakan sebagai pedoman dalam melakukan evaluasi serta penyempurnaan mutu secara berkelanjutan.

- e. Perumusan tujuan pembelajaran pada setiap mata pelajaran Setiap mata pelajaran harus dirancang dengan tujuan pembelajaran yang spesifik dan terukur sehingga pelaksanaan proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif. Kejelasan tujuan tersebut membantu peserta didik dalam mencapai kompetensi yang telah ditentukan.
- f. Perumusan profil lulusan secara komprehensif, Profil lulusan perlu dirancang secara jelas oleh lembaga pendidikan sebagai representasi kompetensi, karakter, serta keterampilan yang diharapkan dimiliki peserta didik setelah menyelesaikan jenjang pendidikannya. Profil tersebut selanjutnya dijadikan pedoman dalam pengembangan kurikulum, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar.
- g. Berlandaskan pada pencapaian tujuan pendidikan nasional, Tujuan pendidikan nasional harus menjadi orientasi utama dalam seluruh kegiatan pembelajaran dan pengembangan kurikulum. Melalui proses pendidikan yang terarah, peserta didik diharapkan mampu berkembang menjadi individu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berpengetahuan luas, terampil, kreatif, mandiri, demokratis, serta bertanggung jawab dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara.³⁶

Pada penelitian ini, indikator keberhasilan kepala sekolah dalam

³⁶ Nur Zazin, *Gerakan Manata Mutu*, 135.

mempersiapkan mutu lulusan di SMK PGRI 2 Kediri ditinjau dari capaian kompetensi akademik peserta didik, kemampuan penguasaan kompetensi keahlian sesuai program kejuruan, tingkat keterserapan alumni pada dunia kerja, serta terbentuknya karakter peserta didik yang mencerminkan nilai-nilai pendidikan. Keberhasilan tersebut tidak hanya terlihat dari hasil yang dicapai lulusan, tetapi juga dari efektivitas implementasi program-program unggulan sekolah, seperti teaching factory, Praktik Kerja Lapangan (PKL), sertifikasi kompetensi, dan penguatan kemitraan dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI). Untuk menjamin kesesuaian mutu lulusan dengan tuntutan dunia kerja, kepala sekolah secara rutin melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program serta strategi yang telah dirancang, sehingga perbaikan dan pengembangan mutu dapat dilakukan secara berkesinambungan.

1. Hasil-Hasil Yang Diharapkan Dari Sekolah (Outcome)

Menurut pendapat Wahjosumidjo, pencapaian atau hasil pembelajaran merupakan akibat yang diraih sebagai akibat dari proses pembelajaran yang telah berjalan. Pencapaian tersebut dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu pencapaian jangka pendek, pencapaian jangka panjang, dan pencapaian gabungan atau insidental.

Pencapaian pembelajaran dalam jangka pendek meliputi beberapa aspek berikut:

- a. Pengembangan intelektual, yang ditunjukkan melalui pencapaian akademis, kapabilitas berpikir kritis, semangat ingin tahu yang tinggi, serta kreativitas learner dalam proses pembelajaran.

- b. Pengembangan sosial, yang tercermin dalam kapabilitas interpersonal, perhatian terhadap lingkungan sosial, tanggung jawab sosial, serta partisipasi aktif dalam berbagai aktivitas institusi sebagai komponen dari warga institusi.
- c. Pengembangan kepribadian, yang meliputi pembentukan integritas moral, kesehatan jasmani, keseimbangan emosional, serta kematangan sikap dalam menghadapi berbagai situasi kehidupan.
- d. Pengembangan kompetensi dan keahlian, yang terlihat dari kesiapan learner dalam menghadapi lingkungan bekerja, kapabilitas mengembangkan keahlian tertentu, sikap jujur, serta kapabilitas beradaptasi dengan berbagai persyaratan kehidupan.

Sementara itu, pencapaian pembelajaran dalam jangka panjang dapat diamati dari kontribusi alumni dalam kehidupan sosial setelah menuntaskan pembelajaran. Beberapa parameter pencapaian jangka panjang tersebut meliputi:

- a. Kapabilitas untuk berperan dan memberikan manfaat bagi warga, baik secara individu maupun sebagai komponen dari keluarga.
- b. Kapabilitas berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi yang produktif melalui pekerjaan atau usaha yang dijalankan.
- c. Kapabilitas menjadi agen perubahan, pemimpin, maupun inovator yang mampu memberikan dampak positif bagi lingkungannya.
- d. Kapabilitas memberikan kontribusi dalam pengembangan dan pelestarian nilai-nilai budaya di lingkungan masyarakat.
- e. Kapabilitas mengeksekusi peran sebagai warga negara yang aktif,

bertanggung jawab, serta berpartisipasi dalam kehidupan sosial, berbangsa, dan bernegara.

Ditinjau dari paparan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hasil pembelajaran bukan hanya dievaluasi dari pencapaian akademis learner selama menempuh pembelajaran, melainkan juga dari kapabilitas lulusan dalam mengimplementasikan ilmu, keahlian, dan prinsip yang diraih Demi memberikan kontribusi konstruktif dalam kehidupan sosial di masa mendatang.

3. Strategi Peningkatan Mutu Lulusan

Pengembangan kualitas lulusan di institusi pembelajaran membutuhkan perumusan rencana yang terdeveloped dan berkelanjutan. Pencapaian lulusan yang bermutu tidak dapat dipisahkan dari kualitas proses pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah. Keberhasilan menghasilkan lulusan yang berkualitas bergantung pada efektivitas pelaksanaan pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran.³⁷ Dengan demikian, semakin optimal kualitas pembelajaran institusi pembelajaran, semakin besar peluang menciptakan lulusan bermutu. Pencapaian ini dipengaruhi aspek Pendukung: pengeksekusian pembelajaran efisien, fasilitas pembelajaran mencukupi, dan penguatan kultur institusi konstruktif. Ketiga aspek tersebut berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan kompetensi, karakter, dan keterampilan peserta didik.

³⁷ Rohiat Rohiat dan M Pd, “*Manajemen sekolah: Teori dasar dan praktik,*” Bandung: Refika Aditama, (2010), 55.

Pembelajaran yang optimal tidak hanya berfokus pada pengembangan aspek intelektual melalui transfer keilmuan, melainkan juga membentuk watak, perilaku, dan keahlian learner secara menyeluruh.³⁸ Berdasarkan kondisi ini, Weny (2023) mengungkapkan bahwa pengimbangan, pengarahan, pemantauan, pengembangan, dan bantuan berkelanjutan menjadikan proses pembelajaran efisien. Hasil riset menandakan maksimalisasi kualitas pembelajaran membutuhkan partisipasi aktif komponen untuk memandu learner dalam pengembangan kapabilitas, semangat, dan pencapaian akademis optimal.³⁹ Pembelajaran yang bermutu memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan potensi diri secara optimal, menambah pemahaman berbagai dimensi kehidupan, dan membentuk prinsip-prinsip etis konstruktif. Institusi pendidikan berfungsi sebagai medium pengembangan potensi manusia yang cerdas intelektual, berkepribadian positif, dan mampu memberikan kebaikan bagi warga.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3,⁴⁰ pembelajaran nasional berfungsi Demi mengembangkan kapabilitas learner serta membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat sebagai upaya menggelari kehidupan bangsa. Disamping itu, pembelajaran nasional ditargetkan Demi mengembangkan kapabilitas

³⁸ Dedy Mulyasana dan Aisha Fauzia, "*Pendidikan bermutu dan berdaya saing*," (2015), 122.

³⁹ Siska Yulia Weny dan Umi Afidatul Mukhofifah, "Optimalisasi Pembelajaran Daring Sekolah Dasar melalui Pendampingan Belajar Pada Masa Pandemi di Desa Badal, Ngadiluwih, Kediri," *NAJWA: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat* 1, no. 1 (2023): 39

⁴⁰ UU RI, Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta, Dharma Bhakti, a),6.

learner agar menjadi individu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat jasmani dan rohani, berpengetahuan, terampil, kreatif, mandiri, serta memiliki sikap demokratis dan bertanggung jawab sebagai warga negara. Ketentuan tersebut mendemonstrasikan bahwa pembelajaran nasional tidak hanya berfokus pada pengembangan aspek intelektual, melainkan juga meliputi pembentukan aspek spiritual, moral, sosial, dan keahlian learner secara menyeluruh. Disamping itu, regulasi tersebut menjadi landasan dalam penetapan kriteria kualitas lulusan yang wajib diraih oleh setiap unit pembelajaran. Dengan demikian, upaya memaksimalkan kualitas lulusan perlu menjadi prioritas utama yang dilaksanakan secara berkelanjutan oleh institusi pembelajaran Demi menciptakan lulusan yang bermutu dan sesuai dengan target pembelajaran nasional.

Demi menciptakan lulusan yang bermutu, institusi pembelajaran perlu menerapkan sistem pengelolaan dan pengendalian kualitas yang profesional. Keberadaan sistem tersebut berfungsi sebagai instrumen Demi menjamin bahwa seluruh proses pembelajaran berjalan sesuai dengan kriteria dan target yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang berjalan secara profesional akan mendukung terselesaikannya proses pembelajaran yang bermutu, sehingga mampu menciptakan output pembelajaran yang bermutu. Kualitas output tersebut selanjutnya menjadi indikator keberhasilan dalam memaksimalkan kualitas lulusan. Dengan demikian, sistem pengendali, proses pembelajaran, dan kualitas lulusan memiliki hubungan yang erat serta membentuk satu kesatuan yang tidak dapat diceraikan dalam upaya

mewujudkan pembelajaran yang bermutu dan berdayasaing.⁴¹

Pengembangan kualitas institusi pembelajaran akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kualitas lulusan yang diciptakan. Kondisi tersebut dapat terrealisasi melalui adanya koordinasi, integrasi, dan penyesuaian seluruh komponen institusi pembelajaran secara efektif dan berkelanjutan. Sinergi yang baik antarunsur institusi pembelajaran akan menciptakan iklim pembelajaran yang positif serta mendukung terlaksananya proses pembelajaran yang efektif. Lingkungan menuntut yang positif tidak hanya memaksimalkan motivasi dan partisipasi learner dalam aktivitas pembelajaran, melainkan juga mendorong mereka Demi mengembangkan kapabilitas akademis maupun non-akademis secara optimal. Dengan demikian, maksimalisasi kualitas institusi pembelajaran menjadi salah satu aspek strategis dalam menciptakan lulusan yang bermutu, berdayasaing, dan mampu menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang.⁴²

Usaha memaksimalkan kualitas lulusan menjadi prioritas utama dalam penyelenggaraan pembelajaran karena kualitas lulusan merupakan salah satu parameter keberhasilan institusi pembelajaran. Menurut Nur Zazin, pencapaian kualitas lulusan yang maksimal membutuhkan implementasi konsep strategis yang terencana dan berfokus pada pengembangan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. Ditengah hal ini, profil kualitas lulusan berfungsi sebagai panduan dalam menetapkan arah pengembangan

⁴¹ Muhammad Faturahman, *Budaya Religius dalam meningkatkan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Klaimedia, 2015), 141

⁴² Muzakar Muzakar, "Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo," *Jurnal Ilmiah Islam Futura* 14, no. 1 (2014), 122-123.

pembelajaran yang ingin diraih oleh institusi pembelajaran. Dengan demikian, setiap kurikulum perlu memiliki kriteria kompetensi yang didefinisikan secara spesifik dan terukur. Demi proses pembelajaran dapat berjalan secara efisien serta mampu menciptakan pencapaian akademis yang sesuai dengan target pembelajaran. Disamping itu, pengembangan kultur institusi yang konstruktif merupakan konsep krusial dalam mendukung maksimalisasi kualitas lulusan. Kultur institusi yang optimal dapat menciptakan iklim pembelajaran yang positif, meningkatkan semangat akademis learner, serta membentuk watak yang sesuai dengan nilai-nilai pembelajaran. Dengan demikian, learner dapat mengembangkan kapabilitas akademis maupun non-akademis secara optimal. Demi dapat menjadi lulusan yang berprestise, berkarakter, dan siap menghadapi berbagai tantangan di masa mendatang.⁴³

Hadis dalam Latiful menjelaskan bahwa kualitas pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor makro yang berkontribusi terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Faktor-faktor tersebut mencakup kurikulum, kebijakan pendidikan, sarana dan prasarana, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran, penggunaan metode, strategi, dan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan zaman, sistem evaluasi yang efektif, kecukupan pembiayaan pendidikan, manajemen pendidikan yang profesional, serta kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Kualitas sumber daya manusia tersebut tercermin dari tingkat kompetensi,

⁴³ Nur Zazin, *Gerakan Manata Mutu*, 136.

pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan profesionalisme yang dimiliki oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan memerlukan pengelolaan seluruh faktor tersebut secara terpadu agar tujuan pendidikan dan mutu lulusan yang diharapkan dapat tercapai secara optimal.⁴⁴

4. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan kriteria minimal mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dimiliki oleh peserta didik setelah menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 35 ayat (1) ditegaskan bahwa standar kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standar nasional yang telah disepakati.⁴⁵ Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 5 Tahun 2022 tentang Standar Kompetensi Lulusan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, SKL ditetapkan sebagai acuan utama dalam pengembangan standar isi, standar proses, standar penilaian, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, serta standar pembiayaan pendidikan.⁴⁶

⁴⁴ Sa'idah dan Winarso, "*Strategi Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan Di SMKN 1 Boyolangu*", 80.

⁴⁵ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 35 ayat (1).

⁴⁶ Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 5 Tahun 2022 tentang Standar Kompetensi Lulusan pada*

Khusus pada jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), SKL diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi pada program keahlian yang dipilih, selaras dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Menurut Sudira, pendidikan vokasi pada hakikatnya adalah pendidikan yang menyiapkan peserta didik agar mampu bekerja pada bidang tertentu dengan memiliki kompetensi yang sesuai standar industri.⁴⁷ Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Vokasi Nomor 22 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pembelajaran pada Sekolah Menengah Kejuruan, lulusan SMK diharapkan memiliki tiga dimensi kompetensi utama, yaitu: (1) dimensi sikap, yang mencakup beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berkebinekaan global, bergotong royong, kreatif, bernalar kritis, dan mandiri; (2) dimensi pengetahuan, yang meliputi penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni sesuai dengan program keahlian yang diambil; serta (3) dimensi keterampilan, yang mencakup kemampuan berpikir dan bertindak produktif, kreatif, kritis, mandiri, kolaboratif, dan komunikatif dalam ranah konkret dan abstrak sesuai Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) atau standar kompetensi kerja khusus yang relevan.⁴⁸

Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah (Jakarta: Kemendik budristek, 2022), hlm. 3.

⁴⁷ Putu Sudira, *TVET Abad XXI: Filosofi, Teori, Konsep, dan Strategi Pembelajaran Vokasional* (Yogyakarta: UNY Press, 2016), hlm. 47.

⁴⁸ Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, *Peraturan Direktur Jenderal Pendidikan Vokasi Nomor 22 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pembelajaran pada Sekolah Menengah Kejuruan* (Jakarta: Kemendik budristek, 2023), hlm. 8–9.

Dalam konteks pendidikan vokasi, pencapaian SKL tidak hanya diukur dari hasil belajar akademik semata, tetapi juga dari kesiapan lulusan untuk memasuki dunia kerja, melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, maupun berwirausaha secara mandiri. Mulyasa menyatakan bahwa lulusan yang berkualitas adalah lulusan yang tidak sekadar memiliki pengetahuan teoritis, tetapi juga mampu menerapkan keterampilan secara nyata dalam lingkungan kerja yang sesungguhnya.⁴⁹ Lebih lanjut, indikator keberhasilan SKL SMK dapat dilihat dari tingkat serapan lulusan di dunia usaha dan dunia industri, persentase lulusan yang melanjutkan ke perguruan tinggi, capaian Uji Kompetensi Keahlian (UKK) berbasis SKKNI, kepemilikan sertifikasi kompetensi yang diakui industri, serta kemampuan lulusan dalam berwirausaha secara mandiri.⁵⁰ Dengan demikian, SKL SMK menjadi tolak ukur yang komprehensif dalam menilai mutu lulusan secara holistik, mencakup aspek akademik, vokasional, karakter, dan kesiapan kerja yang selaras dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri.

Dalam penelitian ini, SKL SMK dijadikan sebagai kerangka acuan untuk menganalisis sejauh mana formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi kepala sekolah di SMK PGRI 2 Kediri mampu menyiapkan lulusan yang memenuhi standar kompetensi yang telah ditetapkan. Sagala menegaskan bahwa pemenuhan SKL hanya dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu menyusun strategi yang tepat, melaksanakannya secara konsisten, dan melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap seluruh

⁴⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022), hlm. 159.

⁵⁰ Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, *Panduan Pelaksanaan Tracer Study Sekolah Menengah Kejuruan* (Jakarta: Kemendikbudristek, 2022), hlm. 3.

program pendidikan yang dijalankan.⁵¹ Melalui berbagai program seperti sinkronisasi kurikulum dengan DU/DI, Praktik Kerja Lapangan (PKL), Uji Kompetensi Keahlian (UKK), program kelas industri, serta tracer study, sekolah berupaya memastikan bahwa setiap lulusan telah memenuhi kriteria SKL yang ditetapkan sesuai dengan program keahlian masing-masing.⁵²

⁵¹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 211.

⁵² Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi, *Panduan Pelaksanaan Tracer Study Sekolah Menengah Kejuruan*, hlm. 5.