



Manajemen Strategi Kepala Sekolah Berbasis Analisis SWOT dan Rapor Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Ahmad Suyuthi^{1*}, M. Furqon Wahyudi², Suyanto³

*Corresponding author: nurchoiriyah59@gmail.com

Received: 15/01/2026 Revised: 22/02/2026 Accepted: 19/03/2026

ABSTRAK

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan

Metodologi - Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Fokus penelitian meliputi analisis lingkungan strategis, perumusan visi dan misi, transformasi strategi ke dalam program kerja, serta model manajemen strategi yang diterapkan.

Temuan - Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan manajemen strategi secara sistematis melalui tahapan analisis, perumusan, implementasi, dan evaluasi. Analisis lingkungan dilakukan menggunakan pendekatan SWOT yang didukung oleh data Rapor Pendidikan, dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara komprehensif. Perumusan visi, misi, dan tujuan strategis dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan stakeholder dan diselaraskan dengan kebijakan pendidikan. Implementasi strategi diterjemahkan ke dalam program kerja melalui dokumen perencanaan formal seperti RKS dan RKAS, dengan pendekatan yang fleksibel namun terukur. Evaluasi dilakukan secara berkala menggunakan indikator mutu yang mencakup aspek literasi, numerasi, karakter, kualitas pembelajaran, dan pemerataan pendidikan.

Kebaruan - Temuan penelitian menunjukkan bahwa model manajemen strategi kepala sekolah bersifat adaptif dan integratif, dengan mengombinasikan pendekatan partisipatif, kolaboratif, top-down, dan berbasis data. Keberhasilan strategi dipengaruhi oleh kepemimpinan yang adaptif, budaya mutu, serta keterlibatan stakeholder, meskipun masih terdapat tantangan dalam konsistensi implementasi dan keterbatasan sumber daya.

Signifikansi - Penelitian ini bermanfaat bagi kepala sekolah, pengelola pendidikan, dan peneliti yang ingin meningkatkan mutu dan keberlanjutan berbasis analisis SWOT dan rapor pendidikan.

Kata Kunci: Kepala sekolah, Kepemimpinan pendidikan; Manajemen strategi; Mutu pendidikan; SWOT.

Cara Mengutip: Suyuthi, A., Wahyudi, M. F., & Suyanto. (2026). Manajemen Strategi Kepala Sekolah Berbasis Analisis SWOT dan Rapor Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Journal of Progressive Cognitive and Ability*, 05(2), pp. 107-114, doi: <https://doi.org/10.56855/jpr.v1i1.00.10.56855/jpr.v5i2.2058>



This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license

I. Pendahuluan

Pendidikan nasional kini beroperasi di bawah tekanan ganda dari globalisasi dan gelombang teknologi disruptif, khususnya Revolusi Industri 4.0 dan kini menuju Masyarakat 5.0. Kombinasi dari fenomena ini telah menciptakan lingkungan yang penuh ketidakpastian (uncertainty) dan kompleksitas (complexity),

menuntut sistem pendidikan untuk beradaptasi secara radikal. Lingkungan yang sering dicirikan dengan akronim VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ini membuat pengetahuan cepat usang dan keterampilan teknis mudah digantikan oleh kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi.

Dalam konteks ini, tuntutan terhadap sistem pendidikan telah bergeser secara fundamental: pendidikan tidak lagi cukup sekadar menyediakan akses fisik dan pemerataan kesempatan belajar; imperatif utamanya adalah mutu yang menghasilkan lulusan adaptif. Mutu harus diartikan sebagai kemampuan sekolah untuk membekali peserta didik dengan keterampilan critical thinking, problem-solving, dan adaptive learning. Kegagalan sistem pendidikan dalam melakukan transformasi ini tidak hanya akan memperlambat pembangunan nasional, tetapi juga berpotensi menciptakan jurang sosial-ekonomi yang semakin lebar antara generasi yang siap dan yang tertinggal (Danim, 2021). Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan adalah isu kedaulatan dan daya saing bangsa di panggung global.

Definisi mutu pendidikan dalam konteks kontemporer bersifat holistik dan multidimensional. Mutu tidak lagi dievaluasi hanya berdasarkan output kognitif (nilai ujian nasional/sekolah), tetapi mencakup kualitas dari seluruh siklus pendidikan: pertama terkait Kualitas Proses Pembelajaran (Process Quality) artinya Sejauh mana proses di kelas bersifat interaktif, inspiratif, dan berpusat pada peserta didik, yang diukur dari praktik guru dalam memfasilitasi pembelajaran yang autentik dan bermakna. Kedua Kompetensi Lulusan (Output/Outcome Quality) artinya Kemampuan lulusan untuk menguasai kompetensi abad ke-21 (literasi data, literasi teknologi, literasi manusia) dan menunjukkan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Ketiga artinya Efektivitas Manajemen Organisasi (Management Quality): Kualitas sistem perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi yang menjamin penggunaan sumber daya sekolah secara efisien untuk mencapai tujuan mutu.

Kegagalan mencapai mutu yang relevan dengan tuntutan zaman, terutama pada dimensi output/outcome, akan menghasilkan ketidaksesuaian (mismatch) antara output sekolah dan kebutuhan dunia kerja, sebuah fenomena yang berimplikasi langsung pada tingginya angka pengangguran terdidik dan rendahnya daya saing bangsa (Wirawan, 2019). Kondisi ini menciptakan lingkaran setan di mana kualitas layanan sekolah tidak mampu memenuhi ekspektasi global maupun nasional.

Komitmen negara terhadap peningkatan mutu pendidikan dijamin secara yuridis melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). UU ini mengamanatkan bahwa setiap satuan pendidikan wajib menyelenggarakan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP berfungsi sebagai tolok ukur minimal yang harus dicapai sekolah, mencakup delapan aspek mulai dari standar isi, proses, kompetensi lulusan, hingga standar pengelolaan.

Namun, penguasaan SNP tidaklah cukup. Danim (2021) secara tegas menyatakan bahwa SNP hanya merupakan batas minimal akuntabilitas. Sekolah yang bercita-cita unggul dituntut untuk mencapai mutu yang melampaui standar tersebut (beyond minimum standards). Tantangan sesungguhnya bagi manajemen sekolah di Indonesia bukanlah sekadar memenuhi SNP, tetapi bagaimana menginternalisasi dan melampaui standar tersebut melalui inovasi dan strategi yang adaptif, terutama di tengah desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah.

Dari sudut pandang filosofis, mutu pendidikan harus berakar pada nilai-nilai kemanusiaan dan kebudayaan nasional. Mutu sejati adalah kemampuan pendidikan untuk membentuk manusia Indonesia yang berkarakter, berakhlak mulia, dan memiliki kecintaan terhadap bangsa dan tanah air. Perspektif ini menolak pandangan mutu yang hanya bersifat teknokratis dan instrumental (Kartini Kartono, 2022).

Transformasi teknologi menjadi sumber disrupsi kedua. Pemanfaatan Artificial Intelligence (AI), Learning Management System (manajemen Strategi), dan media sosial telah mengubah cara siswa belajar dan cara guru mengajar. Sekolah kini berkompetisi tidak hanya dengan sekolah lain di wilayah yang sama, tetapi juga dengan platform edukasi digital global. Kondisi ini meniscayakan perlunya Manajemen Strategi di tingkat satuan pendidikan, di mana KS harus merumuskan strategi investasi teknologi yang tepat dan program pengembangan kompetensi digital guru secara berkelanjutan (Nurkolis, 2023).

Sekolah juga menghadapi tuntutan akuntabilitas yang tinggi dari masyarakat dan stakeholder (orang tua, industri, dan pemerintah). Orang tua kini menuntut kualitas layanan yang transparan, terukur, dan relevan dengan masa depan anak. Pemerintah menuntut sekolah mencapai SNP dan berkontribusi pada pencapaian indikator pembangunan nasional. Jika sekolah bertindak secara ad hoc tanpa strategi komunikasi dan pelayanan mutu yang jelas, kepercayaan publik akan menurun, yang pada akhirnya merusak citra dan keberlanjutan sekolah (Wirawan, 2019).

Kondisi lingkungan VUCA ini secara fundamental meniscayakan perlunya Manajemen Strategi (Manajemen Strategi) di tingkat satuan pendidikan. Manajemen Strategi adalah kerangka kerja yang memungkinkan organisasi merumuskan visi jangka panjang, menganalisis faktor eksternal (peluang dan ancaman), dan merancang tindakan internal untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mutu yang berkelanjutan (Wibowo, 2020). Dalam konteks sekolah, Manajemen Strategi adalah proses yang memungkinkan KS untuk pertama Antisipatif artinya adalah Mencegah sekolah bertindak secara reaktif terhadap masalah (misalnya, baru mencari solusi setelah hasil ujian turun). Kedua Proaktif artinya adalah Secara aktif membentuk masa depan sekolah melalui inovasi kurikulum dan pengembangan SDM.

Manajemen Strategi memindahkan sekolah dari status "terkelola dengan baik" (manajemen operasional) menjadi status "terkelola dengan tujuan dan visi" (manajemen strategis), yang merupakan prasyarat utama untuk peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Penerapan Manajemen Strategi di sekolah berfungsi sebagai mekanisme antisipatif yang paling efektif, memastikan bahwa setiap sumber daya yang terbatas (waktu, anggaran, dan SDM) digunakan secara optimal dan terarah pada sasaran peningkatan mutu yang telah ditetapkan (Purwanto, 2022).

Anggaran sekolah, waktu guru, dan fasilitas fisik seringkali terbatas. Tanpa strategi yang jelas, sumber daya ini seringkali terserak pada program-program ad hoc yang tidak memberikan dampak kumulatif pada mutu. Pertama Alokasi Anggaran Strategis artinya adalah Manajemen Strategi memungkinkan Kepala Sekolah untuk mengalokasikan dana secara strategis, misalnya memprioritaskan anggaran untuk pelatihan guru yang fokus pada critical thinking daripada hanya membeli peralatan fisik yang tidak digunakan. Kedua Fokus SDM artinya Manajemen Strategi memastikan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) terarah. Program peningkatan mutu (misalnya workshop guru) yang dilakukan tanpa strategi seringkali berjalan sporadis, ad hoc, dan tidak memberikan dampak signifikan pada hasil belajar siswa (Tirtarahardja & La Sulo, 2019). Strategi memastikan workshop tersebut relevan dengan visi mutu sekolah.

Manajemen Strategi mentransformasi sekolah dari organisasi reaktif menjadi proaktif. Sekolah yang reaktif hanya menangani masalah yang sudah terjadi (misalnya, nilai UN turun, baru merencanakan try-out). Sekolah yang strategis mengantisipasi tantangan masa depan (misalnya, merencanakan investasi teknologi lima tahun ke depan untuk menghadapi perubahan metode pembelajaran).

Tanggung jawab untuk memimpin dan melaksanakan Manajemen Strategi secara efektif berada di pundak Kepala Sekolah (KS). KS harus bertransformasi dari sekadar supervisor administratif menjadi Pemimpin Strategis (Strategic Leader), yang mampu menggerakkan organisasi menuju tujuan mutu yang transformatif. Peran KS dalam strategi ini sangat krusial, karena KS berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan visi makro pendidikan nasional dengan realitas mikro di ruang kelas (Sudarwan Danim, 2021).

Kepemimpinan Strategis Kepala sekolah S tidak hanya terbatas pada kemampuan manajerial, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk menciptakan iklim organisasi yang inovatif dan memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh warga sekolah. KS yang strategis mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan internal sekolah, serta mengidentifikasi peluang kemitraan eksternal yang mendukung peningkatan mutu (Moleong, 2018).

Peningkatan mutu pendidikan adalah hasil langsung dari siklus Manajemen Strategi KS yang terintegrasi, yang meliputi tiga fase esensial: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi (Purwanto, 2022).

Formulasi Strategi, Kepala Sekolah harus merumuskan Strategi Mutu yang kontekstual dan berbasis data (*data-driven decision making*), memastikan strategi tersebut terintegrasi ke dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Implementasi Strategi, Kepala Sekolah harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat (misalnya, Kepemimpinan Instruksional) untuk memobilisasi guru dan memastikan strategi diimplementasikan hingga ke tingkat pembelajaran di kelas. Kegagalan implementasi seringkali disebabkan oleh resistensi perubahan di kalangan staf, yang harus diatasi oleh KS melalui komunikasi transformasional (Thoha, 2021).

Evaluasi Strategi, Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk membangun sistem evaluasi yang mengukur dampak (*outcome*) peningkatan mutu, bukan hanya output administrasi. Evaluasi yang efektif harus menggunakan data kinerja siswa sebagai umpan balik untuk melakukan koreksi dan penyempurnaan strategi di periode berikutnya (Tirtarahardja & La Sulo, 2019).

Meskipun model Manajemen Strategi telah tersedia, terdapat kesenjangan signifikan antara teori ideal dan praktik di lapangan. Secara empiris, banyak sekolah, meskipun memiliki dokumen perencanaan (RKS), gagal mengkonversi perencanaan tersebut menjadi aksi nyata yang menghasilkan peningkatan mutu berkelanjutan. Kesenjangan ini menciptakan kebutuhan akademik untuk meneliti mekanisme dan strategi spesifik yang diterapkan oleh Kepala Sekolah yang dianggap berhasil meningkatkan mutu pendidikan secara signifikan di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pemilihan pendekatan kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui sudut pandang subjek penelitian, dengan fokus pada makna, konteks, dan proses yang terjadi dalam realitas sosial. Dengan pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi data secara fleksibel melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, sehingga dapat menggambarkan fenomena secara holistik dan alami tanpa manipulasi variabel. Menurut Creswell (2014), pendekatan kualitatif cocok untuk meneliti fenomena yang kompleks dan kontekstual, di mana data dikumpulkan dalam bentuk kata-kata, gambar, atau narasi, bukan angka (Creswell; 2014),.

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari informan penelitian (individu yang memberikan informasi utama) dan dokumen yang relevan dengan manajemen strategi di UPT SD Negeri 101 GRESIK DAN UPT SD Negeri 117 GRESIK. Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan tiga teknik utama pengumpulan data yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan analisis lingkungan strategis secara sistematis dengan menggunakan pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang dipadukan dengan analisis berbasis data melalui Rapor Pendidikan. Analisis ini mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah yang dikontekstualisasikan dengan kondisi nyata di lapangan.

Selain itu, penggunaan Rapor Pendidikan menjadi instrumen penting dalam mengidentifikasi capaian literasi, numerasi, indeks karakter siswa, serta kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa proses analisis tidak hanya berbasis persepsi, tetapi juga berbasis data empiris. Dalam pelaksanaannya, analisis lingkungan melibatkan berbagai stakeholder, termasuk kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, komite, dan pengawas. Analisis juga mempertimbangkan karakteristik satuan pendidikan dengan prinsip keberpihakan pada murid.

Faktor internal yang dianalisis meliputi kualitas sumber daya manusia (SDM), sarana dan prasarana, budaya sekolah, serta prestasi akademik dan non-akademik. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kebijakan pemerintah, kondisi masyarakat, perkembangan teknologi, serta kebutuhan dan tuntutan orang tua.

3.2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perumusan visi dan misi dilakukan secara partisipatif dan dialogis. Proses ini diawali dengan analisis kebutuhan dan faktor perubahan, dilanjutkan dengan pelibatan stakeholder untuk menggali aspirasi dan menyamakan persepsi, kemudian dirumuskan secara bersama, dan diakhiri dengan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah.

Visi dipahami sebagai gambaran ideal masa depan sekolah, sedangkan misi merupakan langkah operasional untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan strategis diturunkan secara sistematis dari visi dan misi untuk menentukan arah pencapaian program sekolah. Dalam memastikan keselarasan dengan kebijakan pendidikan, sekolah melibatkan pengawas dan mengacu pada regulasi yang berlaku. Adapun indikator keberhasilan tujuan strategis ditentukan menggunakan prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) sehingga bersifat terukur dan operasional.

3.1.1 Transformasi Strategi ke Program dan Kebijakan Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam program kerja melalui pemetaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Implementasi strategi diformalkan dalam dokumen perencanaan seperti RKS, RKAS, ARKAS, dan RKT.

Penentuan prioritas program dilakukan berdasarkan tingkat urgensi kebutuhan dan kemampuan sumber daya sekolah. Kebijakan operasional bersifat fleksibel namun tetap terukur, sehingga memungkinkan penyesuaian terhadap dinamika kondisi lapangan. Kepala sekolah memastikan pemahaman guru terhadap arah strategis melalui sosialisasi dan penggunaan instrumen evaluasi pemahaman. Koordinasi program dilakukan melalui pembagian tugas yang jelas (job description).

Pengelolaan sumber daya dilakukan secara terintegrasi, dengan alokasi anggaran berbasis kebutuhan strategis, pengembangan SDM melalui pembinaan dan evaluasi, serta pemanfaatan sarana prasarana sebagai faktor pendukung. Pengawasan dan evaluasi program dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, terdapat ketidaksesuaian antara perencanaan dan implementasi, namun diatasi melalui pendekatan adaptif dengan penyesuaian strategi sesuai kondisi aktual.

3.1.2 Model Manajemen Strategi Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model manajemen strategi yang diterapkan bersifat integratif dan fleksibel, dengan mengombinasikan pendekatan partisipatif, top-down, kolaboratif, dan berbasis data. Dalam tahap perencanaan, seluruh stakeholder dilibatkan untuk membangun rasa memiliki terhadap program. Implementasi strategi dilakukan melalui penguatan budaya mutu yang didukung oleh kebijakan tegas, konsistensi pelaksanaan, dan pengawasan yang berkelanjutan.

Tim manajemen sekolah menjalankan peran secara kolaboratif dengan pembagian tugas yang jelas. Evaluasi kinerja dilakukan melalui kombinasi sistem administratif (E-Kinerja) dan observasi langsung di lapangan. Indikator mutu pendidikan yang digunakan bersifat komprehensif, meliputi kompetensi literasi dan numerasi, karakter siswa, kualitas pembelajaran, serta pemerataan pendidikan. Tindak lanjut evaluasi dilakukan melalui analisis rapor mutu dan perumusan program perbaikan. Keberlanjutan strategi tetap terjaga melalui sosialisasi program dan sistem yang telah terinstitusionalisasi, sehingga tidak bergantung pada individu pemimpin.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen strategis kepala sekolah telah sejalan dengan konsep manajemen strategis modern yang menekankan integrasi antara analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi secara berkelanjutan.

Pertama, penggunaan analisis SWOT yang dipadukan dengan data Rapor Pendidikan menunjukkan penerapan pendekatan evidence-based decision making. Hal ini sejalan dengan teori Bryson (2018) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis sektor publik harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal yang komprehensif serta didukung data empiris. Kedua, keterlibatan stakeholder dalam seluruh tahapan menunjukkan praktik kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif, yang menurut teori Fullan (2001) merupakan kunci keberhasilan perubahan pendidikan. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat komitmen implementasi.

Ketiga, proses transformasi strategi ke dalam program kerja melalui dokumen formal seperti RKS dan RKAS mencerminkan adanya alignment antara strategi dan operasionalisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Wheelen & Hunger (2012) bahwa keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam program dan anggaran yang konkret. Keempat, fleksibilitas dalam implementasi strategi menunjukkan adanya strategic agility, yaitu kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Temuan ini relevan dengan teori Mintzberg (1994) yang menekankan bahwa strategi tidak selalu bersifat kaku, tetapi dapat berkembang secara dinamis sesuai kondisi.

Kelima, penerapan prinsip SMART dalam penentuan indikator keberhasilan menunjukkan orientasi pada kinerja terukur dan akuntabilitas, yang merupakan ciri penting dalam manajemen pendidikan modern. Hal ini juga diperkuat dengan penggunaan indikator mutu yang komprehensif, tidak hanya pada aspek kognitif tetapi juga karakter dan proses pembelajaran. Keenam, penguatan budaya mutu melalui kebijakan yang konsisten dan pengawasan yang ketat menunjukkan bahwa perubahan organisasi memerlukan kombinasi antara regulasi dan budaya. Hal ini sejalan dengan konsep school improvement yang menekankan pentingnya budaya organisasi dalam peningkatan mutu pendidikan.

Namun demikian, temuan juga menunjukkan adanya tantangan dalam bentuk ketidaksesuaian antara perencanaan dan implementasi serta keterbatasan sumber daya. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sistem manajemen strategis telah berjalan dengan baik, faktor implementasi tetap menjadi aspek kritis yang perlu diperkuat. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen strategi kepala sekolah ditentukan oleh integrasi antara pendekatan berbasis data, kepemimpinan kolaboratif, fleksibilitas implementasi, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan.

4. Conclusions

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dilaksanakan melalui tahapan yang sistematis, integratif, dan berkelanjutan, yang mencakup analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian. Pada tahap analisis lingkungan, sekolah menggunakan pendekatan berbasis data melalui analisis SWOT yang dipadukan dengan pemanfaatan Rapor Pendidikan. Analisis ini mencakup faktor internal seperti sumber daya manusia, sarana prasarana, budaya sekolah, dan prestasi, serta faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, dinamika masyarakat, perkembangan teknologi, dan tuntutan orang tua. Proses ini dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh stakeholder.

Pada tahap perumusan strategi, visi, misi, dan tujuan strategis dirumuskan secara kolaboratif melalui proses dialogis yang melibatkan berbagai pihak. Visi dan misi diselaraskan dengan kebijakan pendidikan yang berlaku, sedangkan tujuan strategis diturunkan secara sistematis dengan indikator keberhasilan berbasis prinsip SMART. Tahap implementasi menunjukkan bahwa strategi diterjemahkan ke dalam program kerja melalui dokumen formal seperti RKS, RKAS, ARKAS, dan RKT, dengan penentuan prioritas berdasarkan kebutuhan dan kemampuan sekolah. Implementasi strategi bersifat fleksibel namun tetap terukur, didukung oleh komunikasi yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta pengelolaan sumber daya yang terintegrasi.

Pada tahap evaluasi dan pengendalian, sekolah menerapkan monitoring dan evaluasi secara berkala melalui supervisi, refleksi, serta penggunaan sistem administratif dan observasi langsung. Indikator mutu yang digunakan bersifat komprehensif, mencakup aspek literasi, numerasi, karakter, kualitas pembelajaran, dan pemerataan pendidikan. Tindak lanjut dilakukan melalui analisis hasil evaluasi dan penyusunan program perbaikan berkelanjutan. Secara keseluruhan, model manajemen strategi yang diterapkan bersifat adaptif dengan mengombinasikan pendekatan partisipatif, top-down, kolaboratif, dan berbasis data. Keberhasilan implementasi strategi dipengaruhi oleh kepemimpinan yang adaptif, budaya mutu yang kuat, serta keterlibatan stakeholder. Namun demikian, tantangan utama yang dihadapi meliputi konsistensi implementasi dan keterbatasan sumber daya.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pembimbing tesis, serta kepada kepala sekolah, guru, peserta didik, dan tenaga administrasi upt sd negeri 101 gresik dan upt sd negeri 117 gresik yang telah berkenan menjadi informan dalam penelitian ini. Kajian ini merupakan bagian dari program penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen Pendidikan Universitas Gresik tahun 2025.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan yang relevan terkait dengan penelitian yang saya lakukan, tidak ada hubungan finansial yang dapat mempengaruhi objektivitas penelitian yang disajikan dalam penelitian ini, semua data diperoleh dengan benar.

References

- Aan Komariah dan Capi Tiratna. *Visionary Leadership, Menuju sekolah Efektif*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) h. 5.
- AmrullahAziz. Peningkatan Mutu Pendidikan <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahan/a/article/view/2688>
- Ardheila S. et al. (2024). Analisis Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Sekolah Dasar. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 15(2).
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Damanhuri, H. M. et al. (2025). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP Islam Terpadu Almadinah Karawang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 8(1), 123-135.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson Education.
- Eneng Muslihah, *Kinerja Kepala sekolah*, (Jakarta, Haja Mandiri, 2014). hlm 90
- Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan berbasis pada Madrasah*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2011, hlm. 19
- Fatkurohman, R. S. et al. (2024). Inovasi dan Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Studi Kasus SDN Sampangan. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 15(1), 45-58.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2004
- Imron, A. (2017). *Manajemen Mutu Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Bumi Aksara.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) Hal. 157
- Musnaeni, M., Abidin, S., & Purnamawati, P. (2022). Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 20(2), 200-215.
- Noprika, M., Yusro, N., & Sagiman, S. (2020). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu

- Pendidikan. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 1-15.
- Nur Zazin aplikasi Total Quality Management Journal Of Islamic Educational Management Vol I No2 Juni 2020
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill.
- Penelitian terbaru dari FIP Unesa. (2025). *Manajemen Strategis Kepala Sekolah: Kunci Peningkatan Kinerja Guru dan Mutu Sekolah Dasar Surabaya*. (Laporan Penelitian, Fakultas Ilmu Pendidikan). Universitas Negeri Surabaya.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Sekretariat Negara.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson Education.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (4th ed.). Kogan Page.
- Santana, D., Ahmad, S., & Kesumawati, N. (2024). Principal's Strategy in Improving Education Quality through School-Based Management. *JSWSE*, 4(2), 101-115.
- Santoso, M. F., & Supriyadi, B. (2024). Analisis Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka. *EduLine - AHMAR Journal*, 5(1), 88-100.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi. (2018). *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Suryosubroto, B. (2010). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. PT Rineka Cipta.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen Mutu dalam Pendidikan Konsep, Strategis, dan Aplikasi*, Jakarta: PT Grasindo.
- Thoha, M. (2015). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Trivansyah Sastri, E., & Bariyah, O. N. (2023). Implementation of Strategic Management Towards Quality Schools. *Jurnal UMJ*, 10(1), 77-90.
- Wahjosumidjo. (2007). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teori dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, A., & Widodo, A. (2022). Strategi Kepala Sekolah dalam Mengelola Program Adiwiyata Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(3), 450-465.
- Yanti, D., Siregar, C., & Sazali, A. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Pada Era Globalisasi. *At-Tarbiyah: Jurnal Penelitian Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 22-35.
- Zazin, Nur. (2011). *Gerakan Menata Mutu Pendidikan: Teori dan Aplikasi* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.