



STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN PENDIDIKAN DI TK YASYFA KOTA TANGERANG

Afifah Nur Azizah^{1*}, Muna², Anjaludin³

¹²³Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah,
Indonesia

*Penulis Korespondensi: Anurazizah127@gmail.com

Abstract. *Small private early childhood education institutions are expected to deliver quality services while operating under tight budgets, limited facilities, and uneven parental involvement, which places the principal's strategic capacity at the centre of quality improvement. This study describes the principal's strategy for improving the quality of educational services at TK Yasyfa Tangerang City, covering strategy formulation, implementation, and control, and identifies the supporting and inhibiting factors involved. A qualitative descriptive design was used, with data collected between November 2025 and June 2026 through participant observation, semi-structured in-depth interviews with the principal, two class teachers, and two parents, and documentation of school records. Data were analysed through reduction, display, and conclusion drawing, and validated through source and technique triangulation together with member checking. The findings show that strategy formulation begins with a school self-evaluation using the national education report instrument and results in a school activity and budget plan. Implementation covers teacher competence development, curriculum development, provision of facilities, and collaborative programmes involving parents. Control operates through layered evaluation, from daily developmental checklists to semester reports. Supporting factors centre on the principal's consistent backing, while inhibiting factors stem from budget-related constraints. The study shows that service quality improvement in resource-limited early childhood institutions depends less on funding than on the principal's capacity to organise available resources.*

Keywords: *early childhood education; educational service quality; principal; quality management; school strategy*

Abstrak. Lembaga pendidikan anak usia dini swasta berskala kecil dituntut memberikan layanan bermutu di tengah keterbatasan anggaran, sarana, dan keterlibatan orang tua yang belum merata, sehingga kapasitas strategis kepala sekolah menjadi penentu utama peningkatan mutu. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di TK Yasyfa Kota Tangerang yang mencakup tahap perumusan, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi strategi, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan pada November 2025 sampai Juni 2026 melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam semi terstruktur dengan kepala sekolah, dua guru kelompok, dan dua wali murid, serta dokumentasi arsip sekolah. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan strategi diawali evaluasi diri sekolah menggunakan instrumen rapor pendidikan dan berujung pada penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah. Implementasi strategi mencakup peningkatan kompetensi guru, pengembangan kurikulum, pemenuhan sarana dan prasarana, serta program kolaboratif yang melibatkan orang tua. Pengendalian dilakukan melalui evaluasi berlapis, mulai dari *checklist* harian sampai laporan semester. Faktor pendukung bertumpu pada konsistensi dukungan kepala sekolah, sedangkan faktor penghambat berakar pada keterbatasan anggaran. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu layanan pada lembaga dengan sumber daya terbatas lebih ditentukan oleh kapasitas kepala sekolah mengelola sumber daya yang ada daripada oleh besarnya pendanaan.

Kata kunci: kepala sekolah; manajemen mutu; mutu pelayanan pendidikan; pendidikan anak usia dini; strategi sekolah

1. LATAR BELAKANG

Pendidikan anak usia dini merupakan fondasi pembentukan karakter, kepribadian, dan kompetensi dasar anak. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menempatkan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk menghadirkan suasana belajar yang memungkinkan peserta didik mengembangkan seluruh potensinya secara aktif. Pada jenjang taman kanak-kanak, pengembangan itu tidak berhenti pada ranah kognitif, melainkan mencakup nilai agama dan moral, sosial emosional, bahasa, fisik motorik, serta seni. Konsekuensinya, mutu sebuah taman kanak-kanak tidak hanya terbaca dari capaian belajar anak, tetapi juga dari efektivitas proses pembelajaran, akuntabilitas tata kelola administrasi, kualitas komunikasi dengan orang tua, dan kelengkapan sarana pendukung.

Mutu layanan yang baik berdampak langsung pada kepercayaan masyarakat. Fitriani dan Hamidah (2016) menunjukkan bahwa mutu pelayanan pendidikan berpengaruh positif terhadap kepercayaan orang tua terhadap lembaga. Kepercayaan tersebut pada gilirannya menentukan keberlangsungan lembaga, terutama bagi taman kanak-kanak swasta yang bersaing di tengah banyaknya pilihan penyelenggara sejenis. Dalam kerangka ini, kepala sekolah menempati posisi kunci karena memikul fungsi kepemimpinan, manajemen, supervisi, dan inovasi sekaligus. Sari (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan variabel yang paling menentukan dalam peningkatan mutu pendidikan anak usia dini, sementara Nurhadi (2018) menunjukkan bahwa lemahnya manajemen sekolah menjadi penghambat utama terwujudnya layanan yang optimal.

Kajian tentang strategi kepala sekolah pada jenjang PAUD telah banyak dilakukan, namun sebagian besar berhenti pada satu aspek atau satu fase strategi. Rahayu (2020) memusatkan perhatian pada kualitas pembelajaran di kelas. Susanto dan Mahmudah (2019) menyoroti kepemimpinan transformasional dengan pendekatan yang dominan kuantitatif. Indrawati (2021) menggunakan kerangka manajemen mutu berbasis sekolah pada lembaga yang telah terakreditasi A. Mahfud dan Kusuma (2022) meneliti kepemimpinan instruksional pada taman kanak-kanak berkinerja akademik di atas rata-rata, sedangkan Rahmawati dan Santoso (2020) memfokuskan diri pada pengembangan

profesionalisme guru. Sari dan Pratama (2019) justru menemukan adanya kesenjangan antara ekspektasi orang tua dan realitas layanan, terutama pada aspek komunikasi dan transparansi penilaian.

Dari peta kajian tersebut tampak dua kesenjangan. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu mengambil lokus pada lembaga yang sudah mapan, terakreditasi, atau berkinerja tinggi, sehingga belum banyak yang menelusuri bagaimana strategi peningkatan mutu bekerja pada lembaga PAUD swasta berskala kecil yang beroperasi dengan keterbatasan anggaran dan belum memiliki izin operasional resmi. Kedua, kajian terdahulu cenderung memotret satu tahap strategi secara terpisah, belum menelusuri keterkaitan antara perumusan, implementasi, dan pengendalian sebagai satu siklus yang utuh. Padahal justru pada lembaga dengan sumber daya terbatas, keterhubungan ketiga tahap itu menjadi penentu apakah program peningkatan mutu berhenti sebagai dokumen atau benar-benar berdampak pada layanan yang diterima anak.

TK Yasyfa Kota Tangerang menghadirkan kasus yang tepat untuk mengisi kesenjangan tersebut. Lembaga ini berdiri pada tahun 2019 di bawah Yayasan Amal Sosial Yatim dan Dhuafa dengan tujuan awal menyediakan layanan pendidikan gratis bagi anak yatim dan dhuafa di sekitar lingkungannya, dan pada tahap awal bahkan menyelenggarakan pembelajaran tanpa bangunan permanen. Kondisi keterbatasan yang nyata inilah yang menjadikannya lokus menarik untuk menguji sejauh mana strategi kepala sekolah mampu menggerakkan peningkatan mutu. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di TK Yasyfa Kota Tangerang serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi dalam konteks organisasi pendidikan dipahami sebagai rangkaian keputusan dan tindakan yang diarahkan pada pencapaian tujuan jangka panjang lembaga. David (2011) membagi manajemen strategis ke dalam tiga tahap, yaitu perumusan strategi yang didahului analisis lingkungan internal dan eksternal, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Kerangka tiga tahap ini digunakan sebagai lensa utama dalam penelitian ini karena memungkinkan penelusuran strategi kepala sekolah

sebagai satu siklus, bukan sebagai kumpulan kegiatan yang terlepas satu sama lain. Pada tataran kelembagaan pendidikan, Mulyasa (2020) menjelaskan bahwa implementasi strategi kepala sekolah yang efektif mencakup pengembangan sumber daya manusia, perbaikan kurikulum, peningkatan fasilitas, serta penciptaan program inovatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan.

Mutu pelayanan pendidikan sendiri merupakan konstruk yang bersifat multidimensi. Sallis (2002) menempatkan mutu pendidikan sebagai hasil dari perencanaan yang jelas, terukur, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik serta orang tua, sekaligus menegaskan bahwa mutu bukan keadaan yang sekali tercapai melainkan proses yang terus diperbaiki. Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) menawarkan lima dimensi kualitas layanan yang lazim digunakan untuk membaca mutu jasa, yaitu *tangibles* berupa bukti fisik dan sarana, *reliability* berupa keandalan layanan, *responsiveness* berupa daya tanggap, *assurance* berupa jaminan kompetensi, dan *empathy* berupa perhatian terhadap kebutuhan individual. Kelima dimensi ini relevan dipakai untuk membaca mutu layanan pada lembaga pendidikan anak usia dini karena orang tua menilai sekolah tidak semata dari capaian akademik anak, melainkan juga dari pengalaman berinteraksi dengan lembaga.

Dari sisi penjaminan mutu, siklus *Plan-Do-Check-Act* yang dikembangkan Deming (2000) menyediakan kerangka untuk memahami evaluasi bukan sebagai kegiatan administratif penutup, melainkan sebagai tahap yang menjembatani pelaksanaan program dengan perbaikan berikutnya. Arikunto (2019) menambahkan bahwa evaluasi pendidikan yang efektif harus berkelanjutan, memanfaatkan beragam instrumen, dan benar-benar digunakan sebagai dasar perbaikan program. Pada konteks pendidikan anak usia dini, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini mensyaratkan penilaian perkembangan anak dilakukan secara autentik, berkelanjutan, dan terdokumentasi, serta menekankan keterlibatan keluarga dan masyarakat dalam penyelenggaraan layanan.

Pada tataran pedagogis, mutu layanan bermuara pada kualitas interaksi guru dengan anak. Konsep *zone of proximal development* yang dikemukakan Vygotsky (1978) menjelaskan adanya jarak antara kemampuan yang dapat dicapai anak secara mandiri dan

kemampuan yang dapat dicapai dengan bantuan orang dewasa atau teman yang lebih kompeten. Bantuan terstruktur yang secara bertahap dikurangi seiring meningkatnya kemandirian anak, atau *scaffolding*, menjadi bentuk konkret layanan individual di ruang kelas. Adapun faktor penghambat mutu layanan PAUD telah banyak diidentifikasi dalam literatur, mencakup keterbatasan tenaga pendidik yang kompeten (Sari, 2017), keterbatasan sarana dan prasarana (Ningrum, 2020), rendahnya dukungan orang tua dan masyarakat (Widyaningrum, 2019), serta lemahnya manajemen sekolah (Nurhadi, 2018).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang hendak mengungkap secara mendalam fenomena strategi kepala sekolah dalam latar yang alamiah, sehingga makna subjektif dan pengalaman para partisipan dapat dieksplorasi secara komprehensif (Sugiyono, 2022). Penelitian dilaksanakan di TK Yasyfa yang beralamat di Blok Mede 1, Panunggan Utara, Kecamatan Pinang, Kota Tangerang, Banten, pada rentang waktu 15 November 2025 sampai 30 Juni 2026, melalui tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan.

Informan ditentukan secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam penyelenggaraan layanan. Kepala sekolah berkedudukan sebagai informan kunci yang memberikan keterangan mengenai kebijakan, perencanaan, dan implementasi strategi. Dua guru kelompok berperan sebagai informan pendukung yang menjelaskan pelaksanaan strategi dalam praktik pembelajaran sehari-hari sekaligus kendala di lapangan. Dua wali murid dilibatkan untuk menjaring perspektif pengguna layanan. Data sekunder mencakup profil sekolah, visi dan misi, struktur organisasi, data guru dan siswa, program kerja kepala sekolah, serta dokumentasi kegiatan pembelajaran.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik. Observasi diterapkan secara partisipatif, dengan peneliti terlibat langsung dalam kegiatan yang merepresentasikan strategi kepala sekolah. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur menggunakan panduan pertanyaan yang tetap memberi ruang pengembangan pertanyaan lanjutan sesuai dinamika lapangan (Moleong, 2021). Dokumentasi digunakan untuk menghimpun arsip

yang relevan sekaligus berfungsi sebagai bahan konfirmasi silang terhadap hasil observasi dan wawancara.

Analisis data mengikuti model interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles & Huberman, 2014). Reduksi dilakukan dengan memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data lapangan yang pada tahap awal masih kompleks. Penyajian data disusun dalam bentuk uraian naratif deskriptif dan matriks tematik agar pola-pola temuan lebih mudah dibaca. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan diverifikasi melalui penelaahan ulang catatan lapangan, diskusi dengan sejawat, serta *member checking* kepada informan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan keterangan kepala sekolah, guru, dan orang tua, serta triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

TK Yasyfa didirikan pada tahun 2019 di bawah naungan Yayasan Amal Sosial Yatim dan Dhuafa dengan tujuan awal menyediakan tempat bermain dan belajar gratis bagi anak yatim dan dhuafa di sekitar Blok Mede, Sawah Dalam. Sejak tahun pelajaran 2020/2021 lembaga ini juga menerima peserta didik umum dengan skema pembiayaan tersendiri. Layanan mencakup Kelompok A untuk usia empat sampai lima tahun dan Kelompok B untuk usia lima sampai enam tahun, dengan pembelajaran berbasis metode sentra yang meliputi sentra bahan alam, seni, persiapan, imtaq, dan main peran besar. Pada tahap awal kegiatan belajar bahkan berlangsung di bawah pohon dengan kursi kayu, sebelum bangunan permanen berdiri pada tahun 2020. Sampai penelitian ini dilakukan, lembaga tersebut belum memiliki izin operasional dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tangerang. Latar kelembagaan ini penting dicatat karena menjadi konteks yang membingkai seluruh temuan berikutnya.

Strategi Perumusan

Perumusan strategi peningkatan mutu di TK Yasyfa berlangsung secara sistematis dengan berpedoman pada visi, misi, kebutuhan peserta didik, dan hasil evaluasi diri

sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa program yang direncanakan meliputi pelatihan guru, studi banding ke sekolah yang lebih maju, penambahan alat permainan edukatif, penyempurnaan kurikulum, kegiatan *parenting*, serta peningkatan sarana dan prasarana. Evaluasi diri sekolah dilakukan menggunakan instrumen rapor pendidikan yang mencakup empat aspek, yaitu kegiatan belajar mengajar, sarana dan prasarana, kerja sama dengan orang tua, serta hubungan antara guru dan kepala sekolah. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah sebagai pedoman peningkatan mutu.

Pola kerja tersebut sejalan dengan kerangka David (2011) yang menempatkan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai prasyarat perumusan strategi. Rapor pendidikan di sini berfungsi sebagai instrumen analisis kondisi aktual yang mengubah persepsi kepala sekolah menjadi data yang dapat ditindaklanjuti. Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah yang berakar pada evaluasi diri juga mencerminkan prinsip manajemen berbasis sekolah, yakni kemandirian lembaga dalam menentukan arah pengembangan berdasarkan potensi dan kebutuhannya sendiri, sekaligus merepresentasikan tahap awal siklus penjaminan mutu sebagaimana dikemukakan Sallis (2002).

Perencanaan di lembaga ini juga berlangsung pada dua tingkat yang saling menopang. Pada tingkat operasional, guru merencanakan pembelajaran dengan memahami karakteristik anak usia dini, memilih tema yang dekat dengan kehidupan anak, menyusun kegiatan bermain yang bermakna, dan menyiapkan media pembelajaran yang menarik. Keterlibatan guru ini menunjukkan bahwa perumusan strategi tidak berlangsung satu arah dari pimpinan ke bawah, melainkan bersifat partisipatif. Hal tersebut relevan dengan amanat Permendikbud Nomor 137 Tahun 2014 yang mensyaratkan perencanaan pembelajaran PAUD mempertimbangkan standar isi, standar proses, dan standar tingkat pencapaian perkembangan anak. Sinergi antara perencanaan strategis di tingkat manajerial dan perencanaan operasional di tingkat kelas inilah yang membuat rumusan mutu tidak berhenti sebagai dokumen.

Strategi Implementasi

Implementasi strategi berlangsung melalui lima jalur yang saling menopang. Pertama, peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan, lokakarya, dan studi banding, disertai pemberian motivasi kerja, penghargaan, dan pengawasan rutin setiap bulan. Kedua, pengembangan kurikulum berbasis kurikulum nasional dengan pendekatan pembelajaran mendalam. Ketiga, pemenuhan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan peserta didik. Keempat, pelaksanaan program inovatif dan kolaboratif berupa kegiatan *parenting* dua kali dalam setahun, *cooking class*, dan kegiatan profesi yang menghadirkan orang tua sebagai narasumber. Kelima, supervisi pembelajaran secara berkala oleh kepala sekolah.

Pada tingkat kelas, implementasi tersebut turun menjadi praktik layanan individual. Guru memberikan pendampingan khusus kepada anak yang membutuhkan stimulasi lebih, mencatat perkembangan melalui catatan anekdot, menyediakan kegiatan yang bervariasi, dan membangun komunikasi positif dengan peserta didik. Praktik ini merupakan penerapan konkret dari gagasan Vygotsky (1978) tentang *zone of proximal development*, di mana guru menyediakan bantuan terstruktur yang dikurangi secara bertahap seiring meningkatnya kemandirian anak. Keberadaan praktik pedagogis semacam ini menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah tidak berhenti pada level administratif, melainkan menembus sampai ke ruang kelas.

Wali murid mengonfirmasi bahwa layanan yang diberikan sekolah tercermin dari pembelajaran yang berpusat pada anak, guru yang sabar dan responsif, lingkungan belajar yang aman dan nyaman, serta kerja sama yang baik antara sekolah dan orang tua. Konfirmasi dari sisi pengguna layanan ini penting karena menunjukkan bahwa program yang dirancang kepala sekolah terbaca oleh penerima layanan, bukan hanya tercatat dalam dokumen sekolah. Temuan ini sejalan dengan Mulyasa (2020) mengenai cakupan implementasi strategi kepala sekolah yang efektif, dan sekaligus memberi jawaban parsial atas kesenjangan ekspektasi orang tua yang ditemukan Sari dan Pratama (2019), khususnya pada aspek komunikasi sekolah dengan orang tua.

Strategi Pengendalian dan Evaluasi

Sistem evaluasi di TK Yasyfa berjalan berlapis dan berkelanjutan. Pada tingkat program, kepala sekolah melaksanakan supervisi pembelajaran bulanan, evaluasi mingguan bersama guru, pemantauan program sekolah, dan penilaian kinerja guru, dengan rapor pendidikan sebagai instrumen evaluasi menyeluruh. Pada tingkat peserta didik, guru menggunakan tiga instrumen secara rutin, yaitu *checklist* harian, laporan perkembangan per tiga bulan, dan laporan semester. Indikator keberhasilan layanan dibaca guru dari perkembangan anak yang semakin percaya diri, mampu mengembangkan imajinasi dan kreativitas, lebih sering bertanya dan aktif di kelas, serta mampu mengenali dan mengungkapkan emosinya dengan baik.

Pola berjenjang tersebut merupakan wujud konkret siklus *Plan-Do-Check-Act* (Deming, 2000), dengan evaluasi berfungsi sebagai tahap *check* yang menghubungkan pelaksanaan program dengan perbaikan berikutnya. Kelengkapan instrumen dan keberlanjutan pelaksanaannya juga memenuhi kriteria evaluasi efektif yang dikemukakan Arikunto (2019) dan selaras dengan tuntutan penilaian autentik, berkelanjutan, dan terdokumentasi dalam Permendikbud Nomor 137 Tahun 2014. Yang menarik, arah umpan balik di lembaga ini tidak hanya berjalan dari sekolah kepada orang tua. Keterbukaan kepala sekolah menerima kritik dan saran dari wali murid, sebagaimana diungkapkan salah satu informan, membuat evaluasi bersifat dua arah dan memperbesar peluang perbaikan yang benar-benar sesuai kebutuhan pengguna layanan.

Faktor Pendukung

Temuan penelitian mengidentifikasi lima faktor pendukung, yaitu kompetensi dan kreativitas guru, dukungan penuh kepala sekolah, lingkungan sekolah yang nyaman dan bernuansa Islami, komunikasi yang baik antarpihak, serta keterlibatan aktif orang tua. Apabila dibaca melalui kerangka Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), kelima faktor tersebut dapat dipetakan ke dalam dimensi mutu layanan: ketersediaan sarana dan prasarana mewakili *tangibles*, kompetensi dan profesionalisme guru mewakili *reliability* dan *assurance*, komunikasi responsif antara guru, kepala sekolah, dan orang tua mewakili *responsiveness*, sedangkan lingkungan yang aman dan penuh perhatian pada kebutuhan individual anak mewakili *empathy*. Kesesuaian ini memperkuat argumen bahwa strategi

kepala sekolah di TK Yasyfa, disengaja maupun tidak, telah mengarah pada pemenuhan unsur pokok mutu layanan yang dikenal luas dalam literatur manajemen mutu.

Di antara kelima faktor tersebut, konsistensi dukungan kepala sekolah menempati posisi paling menentukan. Penyediaan fasilitas, penyelenggaraan pelatihan berkelanjutan, dan pelaksanaan evaluasi rutin berfungsi sebagai katalisator yang menggerakkan faktor pendukung lainnya. Tanpa kepemimpinan yang proaktif, kompetensi guru, lingkungan yang kondusif, maupun keterlibatan orang tua tidak akan terkelola secara optimal. Temuan ini memperkuat hasil Sari (2017) dan Rahmawati serta Santoso (2020) yang menempatkan dukungan kepala sekolah sebagai prasyarat efektifnya pengembangan profesional guru.

Faktor Penghambat

Hambatan yang ditemukan meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, keberagaman karakteristik dan latar belakang keluarga anak, rasio jumlah anak terhadap guru yang belum ideal, keterbatasan waktu pembelajaran, serta dukungan orang tua yang belum merata. Guru menyampaikan bahwa perbedaan karakteristik, latar belakang keluarga, kondisi ekonomi, dan pola asuh menuntut pendekatan yang berbeda untuk setiap anak, sehingga guru dituntut lebih adaptif dan responsif. Dari sisi orang tua, kesinambungan pembelajaran di rumah kadang tidak terlaksana optimal karena anak tidak selalu bersedia belajar pada waktu tertentu.

Hambatan-hambatan tersebut tidak berdiri sendiri melainkan berakar pada satu sumber yang sama, yaitu keterbatasan anggaran pada lembaga PAUD swasta berskala kecil yang belum memiliki izin operasional resmi dan masih bertumpu pada dukungan yayasan. Keterbatasan anggaran berimplikasi langsung pada keterbatasan sarana dan rasio guru terhadap anak, yang selanjutnya memengaruhi kemampuan lembaga memenuhi standar layanan sebagaimana dimaksud Permendikbud Nomor 137 Tahun 2014. Dalam perspektif manajemen mutu, kondisi ini dapat dibaca sebagai kesenjangan antara harapan terhadap kualitas layanan dan kapasitas riil sumber daya yang tersedia. Temuan ini menegaskan pola yang telah diidentifikasi Ningrum (2020) dan Widyaningrum (2019) mengenai keterbatasan sarana serta dukungan orang tua sebagai penghambat mutu layanan PAUD.

Respons kepala sekolah terhadap hambatan tersebut bersifat mitigatif dan realistis, yaitu peningkatan sarana secara bertahap, pemberdayaan guru untuk menangani keberagaman anak, dan penguatan komunikasi dengan orang tua. Usulan program penyegaran guru melalui kegiatan rekreatif, lokakarya, maupun kunjungan ke institusi lain yang muncul dalam wawancara dapat dibaca sebagai strategi nonformal untuk menjaga motivasi dan profesionalisme guru di tengah keterbatasan anggaran pelatihan formal. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu layanan tidak selalu menuntut biaya besar, melainkan dapat diupayakan melalui kreativitas kepemimpinan dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Meskipun demikian, mitigasi semacam ini memiliki batas. Pengurusan legalitas operasional tetap menjadi langkah struktural yang tidak dapat digantikan oleh kreativitas manajerial, karena legalitas membuka akses pada program bantuan pemerintah dan akreditasi yang menjadi prasyarat perbaikan sarana secara signifikan.

Implikasi Temuan

Secara keseluruhan, strategi kepala sekolah di TK Yasyfa berlangsung sebagai siklus yang saling terhubung antara perumusan, implementasi, dan pengendalian, ditopang lima faktor pendukung, dan direspons secara adaptif terhadap hambatan yang bersumber dari keterbatasan anggaran. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada penunjukan bahwa kerangka manajemen strategis tiga tahap dapat bekerja pada lembaga PAUD dengan sumber daya minim, sepanjang tersedia instrumen analisis kondisi aktual yang sederhana namun konsisten digunakan, dalam kasus ini rapor pendidikan. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa lembaga PAUD swasta berskala kecil tidak perlu menunggu ketersediaan anggaran besar untuk memulai peningkatan mutu, melainkan dapat berangkat dari evaluasi diri yang jujur dan kepemimpinan yang konsisten menindaklanjutinya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan di TK Yasyfa Kota Tangerang dilaksanakan melalui tiga tahap yang saling terhubung. Perumusan strategi diawali analisis kebutuhan melalui evaluasi diri sekolah dengan instrumen rapor pendidikan yang mencakup aspek pembelajaran, sarana dan prasarana,

kerja sama dengan orang tua, serta hubungan guru dengan kepala sekolah, yang hasilnya menjadi dasar penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah. Implementasi strategi mencakup peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, lokakarya, dan studi banding, pengembangan kurikulum nasional dengan pendekatan pembelajaran mendalam, pemenuhan sarana dan prasarana, serta pelaksanaan program inovatif berupa *parenting*, *cooking class*, dan kegiatan profesi yang melibatkan orang tua. Pengendalian dan evaluasi dijalankan melalui supervisi pembelajaran berkala, evaluasi mingguan bersama guru, dan pemantauan perkembangan peserta didik melalui *checklist* harian, laporan tiga bulanan, serta laporan semester. Faktor pendukungnya meliputi kompetensi dan kreativitas guru, konsistensi dukungan kepala sekolah, lingkungan sekolah yang kondusif, komunikasi antarpihak yang baik, dan keterlibatan orang tua, sedangkan faktor penghambatnya berupa keterbatasan sarana dan prasarana, keberagaman karakteristik anak, rasio guru terhadap anak yang belum ideal, keterbatasan waktu, serta dukungan orang tua yang belum merata, yang seluruhnya berakar pada keterbatasan anggaran lembaga.

Berdasarkan simpulan tersebut, sekolah disarankan melakukan pemetaan kebutuhan alat permainan edukatif secara lebih sistematis, memperkuat program keterlibatan orang tua melalui komunikasi rutin berbasis teknologi selain kegiatan *parenting* dua kali setahun, dan mengurus kelengkapan legalitas operasional kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tangerang agar dapat mengakses program bantuan pemerintah serta mengikuti akreditasi. Guru disarankan memperdalam pemahaman tentang pembelajaran berbasis bermain dan teknik observasi perkembangan anak yang sistematis, serta mendokumentasikan aspek layanan secara eksplisit dalam rencana pelaksanaan pembelajaran harian agar dapat dievaluasi secara berkesinambungan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan yang terbatas pada lima orang di satu lembaga, sehingga temuannya bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode gabungan untuk mengukur pengaruh masing-masing strategi terhadap indikator yang lebih terukur seperti tingkat kepuasan orang tua dan capaian perkembangan anak, serta melakukan studi komparatif antarlembaga dengan status, lokasi, dan latar sosial ekonomi yang berbeda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Artikel ini merupakan bagian dari skripsi penulis pertama pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala TK Yasyfa Kota Tangerang beserta segenap guru dan wali murid yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan akses selama proses pengumpulan data, dan kepada para dosen pembimbing atas arahan yang diberikan sepanjang penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (2019). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan* (Ed. 3). Jakarta: Bumi Aksara.
- David, F. R. (2011). *Manajemen strategis: Konsep* (D. Sunardi, Terj.). Jakarta: Salemba Empat.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fitri, L., & Hamzah, A. (2016). Pengembangan mutu pendidikan anak usia dini melalui pelatihan guru. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 11(1), 45-53.
- Fitriani, I., & Hamidah, A. (2016). Pengaruh mutu pelayanan pendidikan terhadap kepercayaan orang tua di sekolah TK X. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 10(2), 102-110.
- Hidayati, N., & Fauzi, A. (2021). Strategi kepala sekolah PAUD dalam menghadapi tantangan pembelajaran di era digital. *Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat*, 8(1), 23-38.
- Indrawati, D. (2021). Manajemen mutu berbasis sekolah pada tingkat taman kanak-kanak. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 6(3), 201-218.
- Mahfud, C., & Kusuma, A. (2022). Kepemimpinan instruksional kepala sekolah TK dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 1(1), 56-71.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis data kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2020). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ningrum, S. D. (2020). Pengaruh sarana dan prasarana terhadap kualitas pendidikan di taman kanak-kanak. *Jurnal Pendidikan*, 8(2), 100-110.
- Nurhadi, E. (2018). Peran manajemen sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan TK. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 27-35.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini.

- Prasetyo, A., & Hartono, R. (2018). Strategi peningkatan layanan pendidikan anak usia dini: Studi komparatif antara TK Islam dan TK Negeri. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 15(2), 112-128.
- Rahayu, S. (2020). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di taman kanak-kanak. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 5(2), 89-104.
- Rahmawati, E., & Santoso, J. (2020). Strategi pengembangan profesionalisme guru TK sebagai upaya peningkatan mutu layanan. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(2), 178-192.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Sari, M. (2017). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan anak usia dini. *Jurnal Pendidikan Anak*, 9(3), 67-75.
- Sari, R., & Pratama, Y. (2019). Analisis mutu pelayanan pendidikan taman kanak-kanak: Perspektif orang tua dan guru. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pendidikan*, 7(4), 445-460.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, B., & Mahmudah, S. (2019). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah PAUD dalam rangka peningkatan mutu layanan. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Anak Usia Dini*, 3(1), 45-62.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Widyaningrum, E. (2019). Dukungan orang tua dan masyarakat dalam pendidikan anak usia dini. *Jurnal PAUD Indonesia*, 13(1), 15-23.
- Wulandari, M., & Nugroho, H. (2020). Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di taman kanak-kanak. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 4(2), 689-702.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.