REFLECTION JOURNAL
https://journal-center.litpam.com/index.php/RJ
reflectionjournal21@gmail.com

Juni, 2026 Vol. 6, No. 1
e-ISSN: 2808-1501
pp 697-711

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Standar Pengelolaan Sekolah: Studi Komparatif di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka

Eva Dianawati Wasliman, Muhammad Andriana Gaffar, *Nikmatul Khoiriyah Fahmi Aji Fachrurroji
Prodi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Islam Nusantara, Jl. Soekarno-Hatta No. 530, Sekejati, Kec. Buahbatu, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia.
E-mail Korespondensi:: nikmach761@gmail.com

Diterima: Mei 2026; Revisi: Mei 2026; Diterbitkan: Juni 2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam implementasi standar pengelolaan di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka. Kajian terdahulu lebih banyak menyoroti supervisi akademik dan mutu pembelajaran, sedangkan kajian komparatif tentang kepemimpinan dalam standar pengelolaan pada lembaga pendidikan Islam swasta masih terbatas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-komparatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, focus group discussion, studi dokumentasi, dan kajian literatur. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, coding tematik, interpretasi, dan penarikan kesimpulan dengan kerangka Planning, Organizing, Actuating, and Controlling George R. Terry. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua kepala sekolah/madrasah menerapkan kepemimpinan partisipatif, adaptif, dan berbasis data, tetapi dengan pola berbeda. SMP Manba'ul Ulum menampilkan model kepemimpinan adaptif-teknologis melalui analisis SWOT, digitalisasi pembelajaran, CCTV, TPPK, dan pendampingan guru wali. MTs Riyadhul Huda menampilkan model kepemimpinan administratif-partisipatif berbasis evaluasi diri melalui EDS, pembagian tugas sesuai kompetensi, supervisi berkala, dan evaluasi program terstruktur. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas standar pengelolaan ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah/madrasah mengubah data, partisipasi, dan evaluasi menjadi keputusan manajerial yang kontekstual dan berkelanjutan.

Kata kunci: kepemimpinan kepala madrasah; standar pengelolaan; Evaluasi Diri; Manajemen Berbasis Sekolah.

.

Principal Leadership in Implementing School Management Standards: a Comparative Study at SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta and MTs Riyadhul Huda Cicalengka

Abstract

This study aims to analyze principal/madrasah head leadership in implementing school management standards at SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta and MTs Riyadhul Huda Cicalengka. Previous studies have mainly focused on academic supervision and learning quality, while comparative studies on leadership in implementing management standards in private Islamic educational institutions remain limited. This research employed a descriptive-comparative qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, focus group discussions, documentation studies, and literature review. The data were analyzed through data reduction, thematic coding, interpretation, and conclusion drawing using George R. Terry's Planning, Organizing, Actuating, and Controlling framework. The findings show that both principals/madrasah heads applied participatory, adaptive, and data-based leadership, but with different patterns. SMP Manba'ul Ulum demonstrated an adaptive-technological leadership model through SWOT analysis, learning digitalization, CCTV-based monitoring, the establishment of a violence prevention and handling team, and student mentoring through homeroom teachers. MTs Riyadhul Huda demonstrated an administrative-participatory leadership model based on self-evaluation through School Self-Evaluation, competency-based task distribution, scheduled supervision, and structured program evaluation. This study confirms that the effectiveness of school management standards depends on the capacity of principals/madrasah heads to transform data, participation, and evaluation into contextual and sustainable managerial decisions.

Keywords: principal madrasah head leadership; management standards;; Self-Evaluation; School-Based Management.

***How to** Cite*: Wasliman , E. D. ., Gaffar , M. A. ., Khoiriyah, N., & Fachrurroji , F. A. . (2026). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Standar Pengelolaan Sekolah: Studi Komparatif di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka. Reflection Journal, 6(1), 697-711. https://doi.org/10.36312/rj.v6i2.5853

https://doi.org/10.36312/rj.v6i2.5853

Copyright© 2026, Khoiriyah et al
This is an open-access article under the CC-BY-SA License.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul, berdaya saing, dan memiliki kapasitas moral serta intelektual untuk menghadapi perubahan sosial. Dalam konteks satuan pendidikan, mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pembelajaran di kelas, tetapi juga oleh efektivitas tata kelola sekolah/madrasah secara menyeluruh. Sekolah/madrasah perlu dikelola sebagai organisasi pendidikan yang memiliki arah strategis, struktur kerja yang jelas, budaya kolaboratif, sistem pengawasan, dan mekanisme evaluasi berkelanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah tidak dapat dipahami hanya sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai kemampuan untuk merumuskan arah, menggerakkan warga sekolah, mengelola sumber daya, dan memastikan bahwa seluruh program berjalan sesuai standar pengelolaan pendidikan.

Pentingnya tata kelola sekolah memperoleh dasar yuridis yang kuat dalam kebijakan pendidikan nasional. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 51 ayat 1 menegaskan bahwa pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan berdasarkan prinsip manajemen berbasis sekolah. Prinsip ini memberi ruang bagi sekolah/madrasah untuk mengembangkan otonomi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan menegaskan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar nasional, termasuk standar pengelolaan. Ketentuan tersebut diperinci melalui Permendikbud Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, yang menekankan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan tindak lanjut peningkatan mutu. Dengan demikian, standar pengelolaan sekolah/madrasah bukan sekadar pemenuhan dokumen administratif, melainkan instrumen strategis untuk memastikan bahwa satuan pendidikan mampu bekerja secara efektif, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada mutu.

Dalam literatur manajemen pendidikan, gagasan tersebut sejalan dengan konsep School-Based Management atau Manajemen Berbasis Sekolah. SBM dipahami sebagai strategi desentralisasi yang memberi kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengambil keputusan dengan melibatkan kepala sekolah, guru, komite, orang tua, yayasan, dan masyarakat. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa SBM tidak otomatis meningkatkan mutu pendidikan. Keberhasilan SBM sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, kapasitas sumber daya manusia, partisipasi pemangku kepentingan, budaya kolaboratif, akuntabilitas, dan penggunaan data dalam pengambilan keputusan (Bandur, 2012; Bandur, 2018; Shatkin & Gershberg, 2007; Verbo et al., 2023). Dalam konteks Indonesia, SBM juga diterapkan pada sekolah dan madrasah, termasuk lembaga pendidikan Islam swasta. Muslihah (2009) menjelaskan bahwa kebijakan SBM di Indonesia menjangkau sekolah umum dan madrasah dengan tujuan meningkatkan mutu, pemerataan, relevansi, dan efisiensi pendidikan.

Meskipun regulasi telah memberikan arah yang jelas, implementasi standar pengelolaan di tingkat satuan pendidikan masih menghadapi berbagai persoalan. Sebagian sekolah/madrasah masih menyusun program berdasarkan kebiasaan tahunan, intuisi pimpinan, atau pengulangan program sebelumnya, bukan berdasarkan evaluasi kebutuhan dan data yang terukur. Pelaksanaan program juga tidak selalu berjalan sesuai rencana karena keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan sarana-

prasarana, lemahnya koordinasi, keterlambatan dukungan pendanaan, serta pengawasan yang belum konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara standar ideal dalam regulasi dengan praktik pengelolaan sekolah/madrasah di lapangan.

Kesenjangan tersebut tampak relevan dalam konteks SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka. SMP Manba'ul Ulum berada dalam ekosistem pendidikan berbasis pesantren yang menghadapi kebutuhan digitalisasi pembelajaran, adaptasi santri baru, kejenuhan belajar, potensi perundungan, dan kebutuhan pengawasan peserta didik secara lebih intensif. Sementara itu, MTs Riyadhul Huda menghadapi tantangan pengelolaan yang berkaitan dengan keterbatasan sarana-prasarana, ketergantungan pada dukungan yayasan, keterlambatan dana BOS, dan kebutuhan pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi guru. Perbedaan konteks tersebut menjadikan kedua lembaga penting untuk dikaji secara komparatif karena masing-masing menunjukkan strategi kepemimpinan yang berbeda dalam menerjemahkan standar pengelolaan ke dalam praktik kelembagaan.

Kajian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan mutu pendidikan. Pudjiati et al. (2025: 228) menemukan bahwa kepala sekolah menjalankan supervisi akademik melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tindak lanjut, dan pelaporan secara sistematis. Sa'adah et al. (2025: 60) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan demokratis-manajerial berbasis partisipasi dan coaching mampu meningkatkan kolaborasi guru, supervisi akademik, inovasi pembelajaran, dan prestasi siswa. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada supervisi akademik, kualitas pembelajaran, atau prestasi siswa. Kajian yang secara khusus membahas kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam implementasi standar pengelolaan secara menyeluruh, terutama pada lembaga pendidikan Islam swasta melalui pendekatan komparatif, masih terbatas.

Keterbatasan tersebut penting karena tugas kepala sekolah/madrasah dalam standar pengelolaan jauh lebih luas daripada supervisi pembelajaran. Kepala sekolah/madrasah harus mampu merencanakan program, mengorganisasikan sumber daya, menggerakkan warga sekolah, mengawasi pelaksanaan, mengevaluasi capaian, serta menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Dalam perspektif kepemimpinan pendidikan, fungsi tersebut berkaitan dengan kepemimpinan partisipatif, transformasional, dan berbasis data. Kepemimpinan partisipatif menekankan pelibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan; kepemimpinan transformasional menekankan visi, motivasi, dan perubahan budaya kerja; sedangkan kepemimpinan berbasis data menuntut penggunaan bukti empiris dalam perencanaan dan evaluasi program (Marks & Printy, 2003; Pietsch et al., 2018; Lee & Ip, 2021).

Penelitian ini menggunakan teori manajemen George R. Terry sebagai kerangka analisis utama. Terry (2016) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses khas yang terdiri atas Planning, Organizing, Actuating, and Controlling atau POAC. Kerangka POAC dipilih karena mampu membaca implementasi standar pengelolaan secara sistematis, mulai dari penyusunan program, pembagian peran, pelaksanaan kegiatan, hingga pengawasan dan evaluasi. Namun, karena fokus penelitian ini adalah kepemimpinan, POAC tidak digunakan secara terpisah dari teori kepemimpinan pendidikan. POAC digunakan untuk menjelaskan fungsi manajerial kepala sekolah/madrasah, sedangkan teori kepemimpinan partisipatif dan transformasional digunakan untuk memahami cara kepala sekolah/madrasah memengaruhi, memotivasi, melibatkan, dan membangun komitmen warga sekolah. Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan perspektif manajemen dan kepemimpinan dalam menganalisis standar pengelolaan sekolah/madrasah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian ini memperluas fokus kajian dari supervisi akademik menuju tata kelola sekolah/madrasah secara menyeluruh. Kedua, penelitian ini mengkaji dua lembaga pendidikan Islam swasta dengan karakter manajerial yang berbeda, sehingga memungkinkan analisis komparatif yang lebih kontekstual. Ketiga, penelitian ini menawarkan pembacaan konseptual tentang dua kecenderungan kepemimpinan, yaitu model adaptif-teknologis pada SMP Manba'ul Ulum dan model administratif-partisipatif berbasis evaluasi diri pada MTs Riyadhul Huda. Model adaptif-teknologis tampak melalui penggunaan analisis SWOT, digitalisasi pembelajaran, pemanfaatan CCTV, pembentukan Tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan, serta pendampingan peserta didik melalui guru wali. Adapun model administratif-partisipatif berbasis evaluasi diri tampak melalui penggunaan Evaluasi Diri Sekolah, pembagian tugas berdasarkan kompetensi, supervisi berkala, dan evaluasi program terstruktur.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam implementasi standar pengelolaan sekolah pada aspek perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, evaluasi, serta tindak lanjut program di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan: bagaimana kepala sekolah/madrasah merencanakan program pengelolaan sekolah, bagaimana sumber daya diorganisasikan, bagaimana warga sekolah digerakkan, bagaimana pengawasan dan evaluasi dilakukan, serta faktor apa yang mendukung dan menghambat implementasi standar pengelolaan pada kedua lembaga tersebut? Dengan menjawab pertanyaan tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan dan kontribusi praktis bagi kepala sekolah/madrasah, guru, yayasan, pengawas, serta pemangku kepentingan pendidikan dalam membangun tata kelola sekolah yang efektif, akuntabel, partisipatif, dan berkelanjutan.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam praktik kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam implementasi standar pengelolaan sekolah pada konteks kelembagaan yang alamiah. Moleong (2018) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara holistik melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata pada konteks tertentu. Jenis deskriptif-komparatif digunakan untuk membandingkan praktik kepemimpinan pada dua kasus, yaitu SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka. Perbandingan dilakukan untuk menemukan persamaan, perbedaan, serta pola kepemimpinan dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, evaluasi, dan tindak lanjut standar pengelolaan sekolah. Analisis penelitian diarahkan dengan kerangka fungsi manajemen George R. Terry, yaitu Planning, Organizing, Actuating, and Controlling/POAC.

Lokasi dan Informan Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka. Kedua lembaga dipilih secara purposif karena sama-sama merupakan lembaga pendidikan Islam swasta, tetapi memiliki karakter pengelolaan yang berbeda. SMP Manba'ul Ulum merepresentasikan sekolah berbasis pesantren yang menghadapi kebutuhan digitalisasi pembelajaran, pendampingan santri, dan penguatan

pengawasan peserta didik. MTs Riyadhul Huda merepresentasikan madrasah swasta yang menekankan Evaluasi Diri Sekolah, pembagian tugas berbasis kompetensi, dan evaluasi program terstruktur.

Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan sekolah. Informan terdiri atas kepala sekolah/madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, guru, tenaga kependidikan, dan peserta Focus Group Discussion/FGD. Jumlah informan adalah delapan orang**,** terdiri atas Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, Guru Mata Pelajaran dan Guru Wali Kelas informan dari SMP Manba'ul Ulum dan empat orang informan dari MTs Riyadhul Huda. Untuk menjaga kerahasiaan identitas, informan diberi kode, misalnya KS-1 untuk kepala sekolah, KM-1 untuk kepala madrasah, WK-1 dan WK-2 untuk wakil kepala bidang kurikulum, serta G-1 sampai G-2 untuk guru. Kriteria informan meliputi pengalaman dalam penyusunan program sekolah, pelaksanaan kegiatan, supervisi, evaluasi, dan tindak lanjut pengelolaan sekolah.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, FGD, studi dokumentasi, dan kajian literatur. Wawancara mendalam digunakan untuk memperoleh informasi tentang penyusunan visi-misi, RKJM, RKT, Evaluasi Diri Sekolah, analisis SWOT, pembagian tugas, supervisi akademik, komunikasi kepala sekolah/madrasah, evaluasi program, serta strategi menghadapi hambatan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan terbuka agar informan dapat menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara luas. Setiap wawancara berlangsung sekitar 10-15 menit, dilaksanakan di SMP Manba'ul Ulum dan MTs Riyadhul Huda dan dicatat dalam catatan lapangan. Apabila memperoleh persetujuan informan, wawancara direkam dan ditranskripsi untuk keperluan analisis.

FGD digunakan untuk memperkuat data tentang partisipasi warga sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. FGD dilaksanakan sebanyak satu sesi dengan melibatkan empat peserta pada setiap sekolah. Diskusi difokuskan pada pengalaman warga sekolah dalam musyawarah program, pembagian peran, pelaksanaan kegiatan, supervisi, hambatan, dan tindak lanjut perbaikan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap visi-misi sekolah, program kerja, dokumen RKJM/RKT, pembagian tugas guru, instrumen supervisi, notulen rapat, dokumentasi kegiatan, serta bukti pendukung lain. Kajian literatur digunakan untuk memperkuat landasan teori mengenai kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, standar pengelolaan, Manajemen Berbasis Sekolah, dan POAC.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui reduksi data, coding, pengelompokan tema, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Tahap pertama adalah membaca seluruh transkrip wawancara, catatan FGD, dan dokumen sekolah secara berulang untuk memperoleh pemahaman menyeluruh. Tahap kedua adalah memberi kode pada data yang relevan, seperti "perencanaan berbasis data", "analisis SWOT", "Evaluasi Diri Sekolah", "pembagian tugas berbasis kompetensi", "komunikasi dua arah", "pengawasan CCTV", "supervisi akademik", "hambatan dana BOS", dan "pendampingan peserta didik". Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam tema POAC: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, evaluasi, faktor pendukung, dan faktor penghambat.

Analisis komparatif dilakukan dengan menyusun matriks perbandingan antara kedua sekolah. Matriks ini digunakan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta faktor kontekstual yang memengaruhi praktik kepemimpinan. Interpretasi data

dilakukan dengan menghubungkan temuan lapangan dengan teori Terry (2016), konsep Manajemen Berbasis Sekolah, dan teori kepemimpinan partisipatif-transformasional. Kesimpulan ditarik berdasarkan pola temuan yang konsisten pada wawancara, FGD, dan dokumen.

Keabsahan Data dan Etika Penelitian

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, member checking, dan audit trail. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah/madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, guru, dan peserta FGD. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, FGD, dokumen sekolah, dan kajian literatur. Member checking dilakukan dengan meminta konfirmasi informan terhadap ringkasan hasil wawancara atau interpretasi utama agar data tidak menyimpang dari maksud informan. Audit trail dilakukan dengan menyimpan catatan proses penelitian, transkrip, kode, matriks analisis, dan keputusan interpretatif. Selain itu, peer debriefing dilakukan melalui diskusi dengan rekan sejawat atau pembimbing untuk menilai konsistensi temuan dan mengurangi bias peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah dalam Perencanaan Program

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka dilakukan secara partisipatif, berbasis kebutuhan, dan diarahkan pada peningkatan mutu sekolah/madrasah. Namun, kedua lembaga menunjukkan penekanan manajerial yang berbeda. SMP Manba'ul Ulum lebih menonjol dalam perencanaan adaptif-teknologis, sedangkan MTs Riyadhul Huda lebih menonjol dalam perencanaan administratif-partisipatif berbasis Evaluasi Diri Sekolah/EDS.

Pada SMP Manba'ul Ulum, kepala sekolah memulai perencanaan dengan meninjau kembali visi, misi, dan tujuan sekolah secara berkala. Peninjauan ini dilakukan agar program sekolah tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan peserta didik, karakter pendidikan pesantren, digitalisasi pembelajaran, dan penguatan pengawasan peserta didik. Perencanaan melibatkan Tim Pengembang Sekolah, Tim Penjamin Mutu, unsur yayasan, wakil kepala sekolah, guru, operator, tata usaha, dan komite sekolah. Keterlibatan berbagai unsur tersebut menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya menjadi keputusan individual kepala sekolah, tetapi menjadi proses musyawarah kelembagaan. Pola ini sejalan dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah/MBS yang menekankan desentralisasi kewenangan, partisipasi warga sekolah, dan akuntabilitas dalam penyusunan keputusan pendidikan (Bandur, 2012; Bandur, 2018; Verbo et al., 2023). Dalam konteks peningkatan sekolah berbasis bukti, perencanaan juga perlu ditopang oleh data mutu, hasil evaluasi, dan pemetaan kebutuhan agar program tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar menjadi strategi perbaikan berkelanjutan (Schildkamp & Kuiper, 2010; Bij et al., 2016; Rosidin, 2017; Zahrok, 2020).

Pada MTs Riyadhul Huda, kepala madrasah memulai perencanaan melalui peninjauan visi, misi, dan tujuan madrasah yang diselaraskan dengan arah Yayasan Ibrahimiyah. Perencanaan dilanjutkan dengan Evaluasi Diri Sekolah, pemetaan kebutuhan, dan analisis SWOT. EDS menjadi instrumen penting karena membantu madrasah membaca kondisi internal secara lebih terukur, termasuk kebutuhan kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, humas, dan pengembangan guru. Literatur tentang School Self-Evaluation/SSE menegaskan bahwa evaluasi diri sekolah merupakan mekanisme penjaminan mutu internal yang berfungsi untuk mengumpulkan data, memetakan capaian standar, menyusun rencana peningkatan

mutu, dan menghubungkan hasil evaluasi dengan tindakan perbaikan (Schildkamp & Kuiper, 2010; Podgornik & Vogrinc, 2017; Zahrok, 2020; MY, 2019). Dalam konteks Indonesia, EDS juga berkaitan dengan rapor mutu, Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah/TPMPS, dan perencanaan pemenuhan mutu yang melibatkan berbagai komponen sekolah (Rosidin, 2017; Zahrok, 2020).

Tabel 1. Perbandingan Perencanaan Program Sekolah

Aspek Perencanaan	**SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta**	**MTs Riyadhul Huda Cicalengka**
Dasar perencanaan	Visi-misi sekolah, kebutuhan pesantren, analisis SWOT, isu digitalisasi dan keamanan siswa	Visi-misi yayasan, Evaluasi Diri Sekolah, Standar Nasional Pendidikan, analisis SWOT
Pola penyusunan	Partisipatif melalui Tim Pengembang Sekolah dan Tim Penjamin Mutu	Partisipatif melalui tim penyusun program dan rapat kerja tahunan
Prioritas program	Digitalisasi pembelajaran, CCTV, TPPK, pendampingan guru wali	Peningkatan mutu, pembagian program bidang, supervisi, evaluasi terstruktur
Karakter perencanaan	Adaptif-teknologis dan responsif terhadap masalah sosial peserta didik	Administratif-partisipatif berbasis data dan evaluasi diri

Temuan tersebut menunjukkan bahwa fungsi *planning* dalam teori Terry (2016) telah dijalankan oleh kedua sekolah, tetapi dengan karakter yang berbeda. Perencanaan di SMP Manba'ul Ulum lebih responsif terhadap isu aktual, seperti digitalisasi, pengawasan, dan perlindungan peserta didik. Sementara itu, perencanaan di MTs Riyadhul Huda lebih kuat pada penataan sistem, pembagian program, dan pemetaan mutu melalui EDS. Dengan demikian, perencanaan sekolah/madrasah dalam penelitian ini tidak dapat dipahami hanya sebagai penyusunan dokumen RKJM atau RKT, tetapi sebagai proses pengambilan keputusan berbasis data, partisipasi, dan pembacaan konteks. Hal ini mendukung pandangan bahwa peningkatan mutu sekolah yang berkelanjutan membutuhkan integrasi antara data evaluasi, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, dan partisipasi warga sekolah (Bij et al., 2016; Schildkamp & Kuiper, 2010; Govender et al., 2016).

Pengorganisasian Sumber Daya Sekolah

Pengorganisasian sumber daya di kedua sekolah dilakukan melalui pembentukan struktur kerja, pembagian tugas, dan penempatan personel berdasarkan kebutuhan program. Pada SMP Manba'ul Ulum, kepala sekolah membentuk beberapa tim kerja, seperti Tim Pengembang Sekolah, Tim Penjamin Mutu, TPPK, dan sistem pendampingan peserta didik melalui guru wali. Pembentukan tim tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah berupaya menerjemahkan rencana menjadi struktur operasional yang memiliki penanggung jawab jelas. Strategi ini penting karena sekolah menghadapi isu kompleks, seperti adaptasi santri, kejenuhan belajar, potensi perundungan, kebutuhan digitalisasi, dan pengawasan peserta didik.

Pada MTs Riyadhul Huda, pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas berdasarkan linearitas ijazah, kompetensi, keahlian, dan rekam jejak kinerja. Kepala madrasah membagi tugas mengajar dan tugas tambahan secara proporsional agar setiap guru menjalankan tanggung jawab sesuai kapasitasnya. Prinsip *the right person in the right place* menjadi dasar untuk menjaga keadilan kerja, mencegah konflik

internal, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Literatur MBS dan tata kelola sekolah menegaskan bahwa pembagian peran yang jelas merupakan prasyarat penting bagi partisipasi warga sekolah. Partisipasi guru tidak cukup hanya dalam forum rapat, tetapi perlu dilembagakan melalui tim kerja, komite mutu, forum evaluasi, dan mekanisme pengambilan keputusan yang transparan (Bandur, 2018; Ng & Chan, 2008; Podgornik & Vogrinc, 2017; Zahrok, 2020).

Tabel 2. Pengorganisasian Sumber Daya Sekolah

Aspek Pengorganisasian	**SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta**	**MTs Riyadhul Huda Cicalengka**
Bentuk organisasi kerja	Tim Pengembang Sekolah, Tim Penjamin Mutu, TPPK, guru wali	Tim penyusun program, bidang kurikulum, kesiswaan, humas, sarana-prasarana
Dasar pembagian tugas	Struktur program kerja dan kebutuhan sekolah	Linearitas ijazah, kompetensi, keahlian, dan rekam jejak
Peran kepala sekolah/madrasah	Mengontrol kerja tim dan memastikan program berjalan	Membagi tugas secara adil, profesional, dan sesuai kompetensi
Fokus utama	Kejelasan tugas, penguatan mutu, dan penanganan masalah siswa	Efektivitas kerja, keadilan profesional, dan pengurangan konflik internal

Dalam teori Terry, pengorganisasian merupakan proses menyusun sumber daya agar tujuan dapat dicapai secara efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa pengorganisasian tidak hanya berkaitan dengan struktur formal, tetapi juga dengan kemampuan kepala sekolah/madrasah menciptakan sistem kerja yang sesuai dengan karakter masalah masing-masing lembaga. SMP Manba'ul Ulum membutuhkan struktur kerja yang responsif terhadap isu perlindungan peserta didik dan pengawasan, sedangkan MTs Riyadhul Huda membutuhkan struktur yang menekankan efisiensi sumber daya manusia, keadilan kerja, dan keteraturan program. Dengan demikian, pengorganisasian dalam implementasi standar pengelolaan sekolah merupakan bentuk tata kelola kontekstual, bukan sekadar pembagian tugas administratif.

Penggerakan Warga Sekolah

Fungsi penggerakan terlihat dari kemampuan kepala sekolah/madrasah dalam memberi teladan, memotivasi, membangun komunikasi, dan melibatkan warga sekolah dalam pelaksanaan program. Di SMP Manba'ul Ulum, kepala sekolah menggunakan keteladanan sebagai strategi utama. Kepala sekolah berusaha hadir sebagai figur yang disiplin, terbuka, dan aktif dalam koordinasi harian. Penggerakan dilakukan melalui briefing pagi, doa bersama, koordinasi informal, dan komunikasi dua arah. Pola ini penting dalam lingkungan sekolah berbasis pesantren karena kedisiplinan, kedekatan emosional, dan keteladanan menjadi bagian dari budaya pendidikan.

Di MTs Riyadhul Huda, kepala madrasah menggerakkan warga sekolah melalui komunikasi empatik, arahan formal, rapat rutin, dan interaksi informal. Kepala madrasah menyesuaikan gaya komunikasi dengan situasi yang dihadapi. Dalam forum resmi, komunikasi dilakukan secara struktural melalui arahan dan pembagian tugas. Dalam situasi informal, kepala madrasah membangun kedekatan personal untuk menjaga suasana kerja yang harmonis. Pola penggerakan pada kedua sekolah memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah/madrasah tidak hanya bersifat manajerial, tetapi juga partisipatif dan transformasional. Kepemimpinan partisipatif diperlukan untuk memperluas keterlibatan guru dalam tata kelola sekolah, sedangkan kepemimpinan transformasional diperlukan untuk membangun visi bersama, motivasi,

dan komitmen terhadap perubahan (Marks & Printy, 2003; Pietsch et al., 2018; Lee & Ip, 2021).

Tabel 3. Strategi Kepala Sekolah dalam Menggerakkan Warga Sekolah

Aspek Penggerakan	**SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta**	**MTs Riyadhul Huda Cicalengka**
Strategi utama	Keteladanan, motivasi, komunikasi dua arah, pendampingan guru wali	Keteladanan, komunikasi empatik, motivasi, partisipasi aktif
Bentuk komunikasi	Briefing pagi, doa bersama, koordinasi harian, diskusi informal	Rapat formal, arahan kepala madrasah, komunikasi situasional, interaksi informal
Keterlibatan guru	Guru dilibatkan dalam penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi program	Guru dilibatkan dalam rapat tahunan, penyusunan program, dan evaluasi sekolah
Dampak budaya kerja	Solidaritas, koordinasi, kedekatan psikologis	Kolaborasi, tanggung jawab bersama, hubungan kerja harmonis

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa fungsi *actuating* tidak hanya berarti memberi perintah, tetapi juga menggerakkan komitmen kolektif. Dalam perspektif MBS, guru bukan hanya pelaksana program, tetapi aktor penting dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut mutu. Keterlibatan guru memperkuat akurasi data, meningkatkan rasa memiliki terhadap program, dan membangun budaya kolaboratif yang lebih responsif terhadap kebutuhan sekolah (Govender et al., 2016; Podgornik & Vogrinc, 2017; Zahrok, 2020; Meishar-Tal et al., 2022). Dengan demikian, penggerakan warga sekolah menjadi jembatan antara dokumen perencanaan dan praktik nyata di lapangan.

Pengawasan dan Evaluasi Program

Pengawasan dan evaluasi di kedua sekolah dilakukan melalui monitoring langsung, monitoring tidak langsung, supervisi akademik, rapat evaluasi, dan tindak lanjut program. Pada SMP Manba'ul Ulum, kepala sekolah melakukan pemantauan harian terhadap kehadiran guru dan siswa, observasi kegiatan belajar mengajar, supervisi akademik, serta pemanfaatan CCTV. CCTV digunakan untuk memantau kedisiplinan, membantu menangani masalah di kelas, dan memperkuat sistem keamanan sekolah. Penggunaan CCTV menunjukkan adanya bentuk pengawasan berbasis teknologi yang menjadi ciri model adaptif-teknologis SMP Manba'ul Ulum.

Meskipun demikian, penggunaan CCTV perlu dibahas secara kritis. Sejumlah studi menunjukkan bahwa CCTV dapat dipersepsikan sebagai alat yang mendukung keamanan, mencegah kekerasan, dan memperkuat disiplin sekolah, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada konteks, kebijakan, dukungan teknis, dan penerimaan warga sekolah (Taylor, 2016; Tran et al., 2022; Kerich et al., 2024). Di sisi lain, studi tentang surveillance di sekolah menunjukkan bahwa CCTV dapat menimbulkan persoalan etika dan privasi, terutama apabila digunakan tanpa transparansi, tanpa batasan akses data, dan tanpa pelibatan guru, siswa, serta orang tua dalam penyusunan kebijakan (Perry-Hazan & Birnhack, 2016; Birnhack & Perry-Hazan, 2020; Hope, 2015; Bevan, 2019). Oleh karena itu, pemanfaatan CCTV di sekolah sebaiknya tidak hanya diposisikan sebagai inovasi pengawasan, tetapi juga sebagai praktik tata kelola yang memerlukan prinsip proporsionalitas, akuntabilitas, perlindungan data, dan kejelasan tujuan pendidikan.

Pada MTs Riyadhul Huda, pengawasan dilakukan melalui observasi lapangan, supervisi kelas, laporan tertulis, rekap administrasi, dokumentasi kegiatan, dan presensi. Evaluasi program dilakukan dengan menetapkan indikator keberhasilan, mengumpulkan bukti pelaksanaan, membandingkan hasil dengan target, membahas temuan dalam rapat evaluasi, dan menyusun tindak lanjut. Model ini menunjukkan bahwa MTs Riyadhul Huda lebih menekankan sistem pengawasan administratif yang terstruktur dan berbasis bukti. Evaluasi tidak hanya digunakan untuk memeriksa kelengkapan dokumen, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan program berikutnya.

Tabel 4. Mekanisme Pengawasan dan Evaluasi Program

Aspek Pengawasan dan Evaluasi	**SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta**	**MTs Riyadhul Huda Cicalengka**
Monitoring langsung	Pemantauan harian, observasi pembelajaran, koordinasi kepala sekolah	Observasi lapangan, supervisi kelas, keterlibatan kepala madrasah
Monitoring tidak langsung	CCTV dan pemeriksaan absensi	Laporan tertulis, rekap administrasi, dokumentasi, presensi
Supervisi akademik	Instrumen supervisi, pengecekan modul ajar, metode, dan media pembelajaran	Supervisi terjadwal, umumnya satu kali setiap semester
Evaluasi program	Rapat evaluasi semesteran dan evaluasi setelah program selesai	Indikator keberhasilan, bukti pelaksanaan, perbandingan target, rapat evaluasi
Tindak lanjut	Program dilanjutkan, diperbaiki, ditingkatkan, atau dihentikan	Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar peningkatan mutu berkelanjutan

Temuan ini sejalan dengan fungsi *controlling* dalam teori Terry, yang mencakup penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, penilaian hasil, dan tindakan korektif. Dalam perspektif SSE/EDS, evaluasi sekolah berfungsi ganda, yaitu sebagai mekanisme akuntabilitas dan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Evaluasi yang efektif membutuhkan instrumen yang valid, proses partisipatif, kepemimpinan aktif, serta kemampuan sekolah menggunakan data untuk merumuskan tindak lanjut (Bij et al., 2016; Schildkamp & Kuiper, 2010; Podgornik & Vogrinc, 2017; Zhang & Zhong, 2023). Dengan demikian, praktik evaluasi di kedua sekolah sudah bergerak dari kontrol administratif menuju kendali mutu berbasis data, meskipun tingkat sistematisasi dan instrumen yang digunakan masih berbeda.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Standar Pengelolaan

Faktor pendukung utama di SMP Manba'ul Ulum adalah soliditas tim pengembang, motivasi guru, dukungan yayasan, ketersediaan sarana-prasarana, CCTV, Interactive Flat Panel, dan komunikasi kepala sekolah yang terbuka. Dukungan tersebut memungkinkan sekolah mengembangkan program digitalisasi pembelajaran dan sistem pengawasan yang lebih responsif. Namun, hambatan utama muncul dari karakteristik peserta didik dan lingkungan pesantren, seperti adaptasi santri baru, kejenuhan belajar, latar belakang keluarga yang beragam, potensi perundungan, dan kebutuhan pendampingan psikososial yang lebih intensif. Kepala sekolah merespons hambatan tersebut melalui guru wali, pendekatan humanis, TPPK, variasi metode pembelajaran, dan pengawasan berbasis CCTV.

Di MTs Riyadhul Huda, faktor pendukung utama adalah sumber daya manusia, dukungan yayasan, kolaborasi guru, anggaran, dan kepemimpinan kepala madrasah yang komunikatif. Hambatan utama berkaitan dengan keterlambatan pencairan dana BOS dan keterbatasan sarana-prasarana. Kondisi ini memengaruhi pelaksanaan program yang membutuhkan dukungan operasional. Kepala madrasah mengatasinya dengan mengoptimalkan anggaran yang tersedia, menjaga program prioritas, memperkuat koordinasi dengan yayasan, dan melakukan evaluasi berkala. Dalam perspektif tata kelola berbasis bukti, hambatan pendanaan dan sarana-prasarana perlu dibaca sebagai bagian dari kapasitas organisasi sekolah. Karena itu, pengambilan keputusan kepala sekolah/madrasah perlu menggunakan prioritas berbasis risiko, data evaluasi, dan pemetaan mutu agar keterbatasan sumber daya tidak menghambat program inti peningkatan mutu (Schildkamp & Kuiper, 2010; Rosidin, 2017; Zahrok, 2020).

Tabel 5. Faktor Pendukung, Penghambat, dan Strategi Penyelesaian

Sekolah	**Faktor Pendukung**	**Faktor Penghambat**	**Strategi Penyelesaian**
SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta	Tim pengembang solid, motivasi guru, sarana-prasarana, CCTV, Interactive Flat Panel, komunikasi terbuka	Adaptasi santri baru, kejenuhan belajar, latar belakang keluarga, potensi perundungan	Guru wali, TPPK, pendekatan humanis, variasi metode pembelajaran, pengawasan CCTV
MTs Riyadhul Huda Cicalengka	SDM, dukungan yayasan, kolaborasi guru, anggaran, kepemimpinan komunikatif	Keterlambatan dana BOS, keterbatasan sarana-prasarana	Optimalisasi anggaran, prioritas program, evaluasi, penguatan kerja sama yayasan

Analisis komparatif menunjukkan bahwa perbedaan strategi kedua sekolah dipengaruhi oleh konteks kelembagaan. SMP Manba'ul Ulum, sebagai sekolah dalam ekosistem pesantren, menghadapi tantangan yang lebih kuat pada aspek pembinaan peserta didik, keamanan, adaptasi sosial, dan kebutuhan digitalisasi. Karena itu, kepala sekolah mengembangkan strategi adaptif-teknologis melalui pemanfaatan teknologi, TPPK, dan pendampingan guru wali. Sebaliknya, MTs Riyadhul Huda menghadapi tantangan yang lebih kuat pada keterbatasan sumber daya, pendanaan, dan penguatan sistem kerja. Karena itu, kepala madrasah mengembangkan strategi administratif-partisipatif melalui EDS, pembagian tugas profesional, supervisi terjadwal, dan evaluasi program berbasis indikator.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa standar pengelolaan yang sama dapat menghasilkan praktik kepemimpinan yang berbeda karena setiap satuan pendidikan memiliki budaya organisasi, sumber daya, dukungan yayasan, karakter peserta didik, dan tantangan operasional yang berbeda. Literatur tata kelola sekolah menegaskan bahwa efektivitas MBS tidak ditentukan oleh otonomi semata, tetapi oleh kemampuan pemimpin sekolah menghubungkan otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan kapasitas lokal (Bandur, 2018; Shatkin & Gershberg, 2007; Verbo et al., 2023).

Penelitian ini menemukan dua pola kepemimpinan dalam implementasi standar pengelolaan sekolah. Pertama, SMP Manba'ul Ulum menunjukkan model kepemimpinan adaptif-teknologis. Model ini ditandai oleh penggunaan analisis SWOT, digitalisasi pembelajaran, pemanfaatan CCTV, pembentukan TPPK, pendampingan guru wali, dan respons cepat terhadap masalah sosial peserta didik. Model ini muncul karena sekolah berada dalam konteks pesantren yang membutuhkan pembinaan intensif, pengawasan, dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi pembelajaran.

Kedua, MTs Riyadhul Huda menunjukkan model kepemimpinan administratif-partisipatif berbasis evaluasi diri. Model ini ditandai oleh penggunaan EDS, pembagian tugas berdasarkan kompetensi, supervisi berkala, evaluasi program terstruktur, dan optimalisasi sumber daya. Model ini muncul karena madrasah menghadapi kebutuhan penguatan sistem kerja, keterbatasan sarana, dan tantangan pendanaan. Dengan demikian, kedua sekolah sama-sama menerapkan prinsip POAC, tetapi menonjolkan aspek yang berbeda sesuai kebutuhan kelembagaan.

Temuan ini memperkaya kajian kepemimpinan kepala sekolah/madrasah karena menunjukkan bahwa implementasi standar pengelolaan tidak cukup dijelaskan melalui supervisi akademik. Kepala sekolah/madrasah juga berperan sebagai perencana mutu, pengorganisasi sumber daya, penggerak budaya kolaboratif, pengawas program, dan pengambil keputusan berbasis data. Integrasi POAC dengan MBS, EDS/SSE, dan kepemimpinan partisipatif-transformasional menunjukkan bahwa tata kelola sekolah yang efektif membutuhkan siklus manajemen yang utuh: perencanaan berbasis data, pengorganisasian partisipatif, pelaksanaan berbasis komitmen, serta evaluasi yang menghasilkan tindak lanjut (Terry, 2016; Marks & Printy, 2003; Bij et al., 2016; Schildkamp & Kuiper, 2010; Zahrok, 2020).

Selain itu, temuan tentang CCTV di SMP Manba'ul Ulum memperlihatkan perlunya keseimbangan antara inovasi pengawasan dan etika pendidikan. CCTV dapat mendukung keamanan dan disiplin, tetapi penggunaannya perlu diatur melalui kebijakan internal yang transparan, proporsional, dan akuntabel. Kebijakan tersebut perlu mengatur lokasi kamera, tujuan penggunaan, pihak yang dapat mengakses rekaman, durasi penyimpanan data, perlindungan privasi, serta mekanisme evaluasi dampaknya terhadap iklim sekolah (Perry-Hazan & Birnhack, 2016; Birnhack & Perry-Hazan, 2020; Hope, 2015; Bevan, 2019; Kerich et al., 2024). Dengan demikian, teknologi pengawasan tidak boleh dipahami semata-mata sebagai alat kontrol, tetapi sebagai bagian dari tata kelola keselamatan sekolah yang harus tunduk pada prinsip etika, perlindungan anak, dan akuntabilitas publik.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi standar pengelolaan sekolah/madrasah tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan dokumen RKJM, RKT, struktur organisasi, atau laporan evaluasi. Keberhasilan terutama ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah/madrasah mengubah dokumen menjadi tindakan, mengubah evaluasi menjadi keputusan, dan mengubah partisipasi menjadi komitmen kolektif. Penelitian ini menegaskan bahwa standar pengelolaan dapat berjalan efektif apabila kepala sekolah/madrasah mampu mengintegrasikan data, partisipasi, sumber daya, teknologi, etika, dan evaluasi ke dalam siklus peningkatan mutu yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah/madrasah memiliki peran strategis dalam implementasi standar pengelolaan sekolah secara efektif, sistematis, dan berkelanjutan. Di SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta dan MTs Riyadhul Huda Cicalengka, kepala sekolah/madrasah mampu menjalankan fungsi manajemen melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, evaluasi, dan tindak lanjut program. Efektivitas standar pengelolaan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan dokumen administratif, tetapi oleh kemampuan kepala sekolah/madrasah menerjemahkan dokumen, data evaluasi, dan partisipasi warga sekolah menjadi tindakan manajerial yang nyata.

Secara komparatif, penelitian ini menemukan dua pola kepemimpinan yang berbeda. SMP Manba'ul Ulum menunjukkan model kepemimpinan adaptif-teknologis, yang tampak melalui penggunaan analisis SWOT, digitalisasi pembelajaran,

pemanfaatan CCTV, pembentukan Tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan, serta pendampingan peserta didik melalui guru wali. Model ini berkembang karena sekolah menghadapi kebutuhan pengawasan, adaptasi santri, pencegahan perundungan, dan penguatan pembelajaran berbasis teknologi. Sementara itu, MTs Riyadhul Huda menunjukkan model kepemimpinan administratif-partisipatif berbasis evaluasi diri, yang tampak melalui penggunaan Evaluasi Diri Sekolah, pembagian tugas berdasarkan kompetensi, supervisi berkala, evaluasi program terstruktur, dan optimalisasi sumber daya. Model ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan penguatan sistem kerja, keterbatasan sarana-prasarana, dan tantangan pendanaan.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada perluasan fokus kajian kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dari supervisi akademik menuju tata kelola sekolah secara menyeluruh. Penelitian ini menegaskan bahwa kepala sekolah/madrasah berperan sebagai perencana mutu, pengorganisasi sumber daya, penggerak budaya kolaboratif, pengawas program, dan pengambil keputusan berbasis data. Dengan demikian, integrasi fungsi POAC, Manajemen Berbasis Sekolah, Evaluasi Diri Sekolah, dan kepemimpinan partisipatif menjadi dasar penting bagi penguatan standar pengelolaan sekolah/madrasah.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan dua lembaga pendidikan Islam swasta dengan pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan melibatkan lebih banyak sekolah/madrasah, menggunakan pendekatan metode campuran, serta menguji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, efektivitas standar pengelolaan, dan capaian mutu pendidikan secara lebih luas.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, kepala sekolah/madrasah perlu memperkuat kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan berbasis data dalam seluruh siklus pengelolaan sekolah. Evaluasi Diri Sekolah, analisis SWOT, rapor mutu, hasil supervisi, dan evaluasi program perlu dijadikan dasar utama penyusunan kebijakan, bukan sekadar dokumen administratif. Dengan cara ini, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan tindak lanjut program dapat lebih terarah pada peningkatan mutu berkelanjutan.

SMP Manba'ul Ulum Asshiddiqiyah Jakarta disarankan mempertahankan digitalisasi pembelajaran, pemanfaatan Interactive Flat Panel, TPPK, dan pendampingan guru wali. Namun, penggunaan CCTV perlu dilengkapi dengan SOP yang mengatur tujuan penggunaan, batas area pemantauan, akses rekaman, durasi penyimpanan data, dan perlindungan privasi peserta didik serta guru. Sekolah juga perlu memperkuat layanan konseling bagi santri baru, siswa dengan masalah sosial, dan peserta didik yang mengalami kejenuhan belajar.

MTs Riyadhul Huda Cicalengka perlu membakukan mekanisme perencanaan, pembagian tugas, supervisi, evaluasi, dan tindak lanjut dalam SOP sekolah. Untuk mengatasi keterlambatan dana BOS dan keterbatasan sarana-prasarana, madrasah perlu menyusun prioritas program berbasis risiko, dana cadangan operasional, serta kerja sama pendanaan dengan yayasan dan masyarakat. Penelitian lanjutan disarankan melibatkan lebih banyak sekolah/madrasah dan menggunakan pendekatan metode campuran.

DAFTAR PUSTAKA

Bandur, A. (2012). School-based management developments: Challenges and impacts. *Journal of Educational Administration, 50*(6), 845–873. https://doi.org/10.1108/09578231211264711

Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management, 32*(6), 1082–1098. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0191

Bevan, A. (2019). Designed for threat: Surveillance, mass shootings, and pre-emptive design in school architecture. *Surveillance & Society, 17*(3/4), 550–564. https://doi.org/10.24908/ss.v17i3/4.7077

Birnhack, M., & Perry-Hazan, L. (2020). School surveillance in context: High school students' perspectives on CCTV, privacy, and security. *Youth & Society, 52*(7), 1312–1330. https://doi.org/10.1177/0044118X20916617

Govender, N., Grobler, B., & Mestry, R. (2016). Internal whole-school evaluation in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership, 44*(6), 996–1020. https://doi.org/10.1177/1741143215595414

Hope, A. (2015). Governmentality and the 'selling' of school surveillance devices. *The Sociological Review, 63*(4), 840–857. https://doi.org/10.1111/1467-954X.12279

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*.

Kerich, N., Omuterema, S., & Pepela, M. M. (2024). Evaluating the role of electronic security surveillance in enhancing safety in secondary schools: A case study of Trans Nzoia County, Kenya. *African Journal of Empirical Research, 5*(4), 163–173. https://doi.org/10.51867/ajernet.5.4.14

Lee, D. H. L., & Ip, N. K. K. (2021). The influence of professional learning communities on informal teacher leadership in a Chinese hierarchical school context. *Educational Management Administration & Leadership, 51*(2), 324–344. https://doi.org/10.1177/1741143220985159

Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly, 39*(3), 370–397. https://doi.org/10.1177/0013161X03253412

Meishar-Tal, H., Forkosh-Baruch, A., Levy, L., & Shenkar, T. (2022). Implications of CCTV cameras on child-care centres' routines, peer relationships, and parent–teacher relationships: Child care educators' opinions. *International Journal of Child Care and Education Policy, 16*(1). https://doi.org/10.1186/s40723-022-00102-3

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Muslihah, E. (2009). School based management. *Al Qalam, 26*(3), 427. https://doi.org/10.32678/alqalam.v26i3.1565

MY, N. (2019). Meraih mutu sekolah melalui data mutu: Suatu tinjauan. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 19*(2), 347. https://doi.org/10.33087/jiubj.v19i2.677

Ng, P. T., & Chan, D. (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. *International Journal of Educational Management, 22*(6), 488–505. https://doi.org/10.1108/09513540810895426

Perry-Hazan, L., & Birnhack, M. (2016). Privacy, CCTV, and school surveillance in the shadow of imagined law. *Law & Society Review, 50*(2), 415–449. https://doi.org/10.1111/lasr.12202

Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2018). On the differential and shared effects of leadership for learning on teachers' organizational commitment and job satisfaction: A multilevel perspective. *Educational Administration Quarterly, 55*(5), 705–741. https://doi.org/10.1177/0013161X18806346

Podgornik, V., & Vogrinc, J. (2017). The role of headteachers, teachers, and school counselors in the system of quality assessment and assurance of school work. *Sage Open, 7*(2). https://doi.org/10.1177/2158244017713239

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Rosidin, A. (2017). Pemetaan dan perencanaan peningkatan mutu berbasis SWOT-Balanced Scorecard di Perguruan Darul Hikam Bandung. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 14*(2), 1–13. https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.7785

Sa'adah, D. A., Monica, W., & Lawang, S. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. *Jurnal Pendidikan, 19*(2), 52–63.

Schildkamp, K., & Kuiper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. *Teaching and Teacher Education, 26*(3), 482–496. https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.06.007

Shatkin, G., & Gershberg, A. I. (2007). Empowering parents and building communities: The role of school-based councils in educational governance and accountability. *Urban Education, 42*(6), 582–615. https://doi.org/10.1177/0042085907305044

Taylor, E. (2016). 'This is not America': Cultural mythscapes, media representation and the anatomy of the surveillance school in Australia. *Journal of Sociology, 53*(2), 413–429. https://doi.org/10.1177/1440783316667640

Terry, G. R. (2016). *Prinsip-prinsip manajemen* (J. Smith D. F. M., Trans.). Bumi Aksara.

Tran, K., Nguyen, T., Phan, L., Tran, M., Trịnh, M. V., & Pham, L. T. D. (2022). Stakeholders' attitudes towards the installations of closed-circuit television cameras in reducing school violence. *Heliyon, 8*(9), Article e10645. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10645

van der Bij, T., Geijsel, F., & ten Dam, G. T. M. (2016). Improving the quality of education through self-evaluation in Dutch secondary schools. *Studies in Educational Evaluation, 49*, 42–50. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.04.001

Verbo, R. J. C., Fernando, A. I., & Cabrera, W. C. (2023). Principals' leadership style towards the implementation of decentralized school-based management in selected secondary public schools in Mandaluyong City, Philippines. *International Journal of Economics Development Research, 4*(1), 48–72. https://doi.org/10.37385/ijedr.v4i1.970

Zahrok, A. L. N. (2020). Implementasi sistem penjaminan mutu internal di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 8*(2), 196–204. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31288

Zhang, X., & Zhong, D. (2023). Self-evaluation mechanism of primary and secondary school based on education quality improvement. *Research and Advances in Education, 2*(2), 82–85. https://doi.org/10.56397/rae.2023.02.10