Ta'lim
Jurnal Pendidikan Islam
E-ISSN: 02165198 | P-ISSN: 27759725
Publisher: Prodi PAI Universitas Muhammadiyah Lampung

Manajemen Sekolah Terintegrasi: Praktik Manajerial Kepala Sekolah Pada Sekolah Islam Terpadu

Sofyan Harahap[1], Rina Mida Hayati[2], Miftahur Rohman[3], Khalid Ramdhani[4]
[1]Universitas Muhammadiyah Lampung
[2]Universitas Ma'arif Lampung
[3]Universitas Lampung
[3]Universitas Singaperbangsa Karawang

sofyan.pengarung@gmail.com, r.midahayati@umala.ac.id,
miftahurrohman@fk.unila.ac.id, khalid.ramdhani@fai.unsika.ac.id

Abstrak

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan elemen krusial dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya dan fungsi organisasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kemampuan manajerial kepala sekolah di SMPIT Al-Qudwah dalam pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, penyelesaian tantangan kurikulum, serta supervisi akademik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Informan dipilih secara purposive, yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah membentuk sistem pengelolaan yang terintegrasi melalui pengembangan profesional guru yang berbasis kebutuhan, perencanaan keuangan yang partisipatif dan berbasis data, pemeliharaan sarana-prasarana secara preventif, *peer coaching* dalam menghadapi tantangan kurikulum, serta supervisi akademik yang berorientasi pada tindak lanjut. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas manajerial kepala sekolah terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan perencanaan, sumber daya, kolaborasi, pengawasan, dan pengembangan profesional dalam satu siklus pengelolaan sekolah yang berkelanjutan.

Kata kunci: *Kemampuan Manajerial; Kepala Sekolah; Manajemen Sekolah; Supervisi Akademik; Pengembangan Profesional*

Pendahuluan

Transformasi dalam tata kelola pendidikan menempatkan kepala sekolah pada posisi yang semakin strategis dalam menentukan kemampuan sekolah untuk merespons tuntutan mutu, perubahan kurikulum, profesionalisme guru,

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

akuntabilitas keuangan, dan efektivitas penggunaan sumber daya. Kepala sekolah kini tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga dituntut untuk mampu mengintegrasikan berbagai sumber daya sekolah ke dalam proses manajemen yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Kompleksitas ini semakin terlihat pada sekolah swasta berbasis Islam yang harus mengelola tuntutan standar pendidikan nasional sambil tetap mempertahankan karakteristik kelembagaan dan nilai-nilai pendidikan Islam. Oleh karena itu, kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi salah satu kapasitas penting yang menentukan bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, pengawasan, dan evaluasi dapat diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan sekolah yang efektif. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah berhubungan dengan kemampuan sekolah menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan mendukung peningkatan kinerja tenaga pendidik (Hamidah et al., 2026).

Isu manajerial di sekolah semakin krusial karena mutu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh proses belajar mengajar di dalam kelas, tetapi juga oleh sistem organisasi yang mendukung berlangsungnya pembelajaran secara efektif. Kualitas pengajar, ketersediaan sumber daya, perencanaan program, pengelolaan anggaran, pemeliharaan fasilitas, penyesuaian kurikulum, dan supervisi adalah elemen-elemen yang saling terkait. Kelemahan pada salah satu elemen dapat menghalangi pencapaian tujuan sekolah secara keseluruhan. Studi mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah menunjukkan bahwa kemampuan merencanakan program, mengelola sumber daya, dan mengarahkan tenaga pendidik berkontribusi terhadap kinerja guru dan efektivitas organisasi sekolah (Lestari & Jaka Nugraha, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial harus dipahami sebagai kapasitas integratif yang mengaitkan berbagai fungsi dalam organisasi, bukan hanya kemampuan kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas administratif.

Salah satu aspek krusial dari kemampuan tersebut adalah manajemen sumber daya manusia. Guru adalah sumber daya utama di sekolah, sehingga kepala sekolah harus memastikan kesesuaian penugasan, distribusi beban kerja, pengembangan kompetensi, dan peluang untuk pembelajaran profesional. Pengelolaan guru yang hanya fokus pada pemenuhan kebutuhan administratif dapat berisiko menghasilkan pengembangan profesional yang tidak sejalan dengan masalah pembelajaran yang sebenarnya. Penelitian Amzat et al., (2022) terhadap 430 guru di Jakarta menunjukkan bahwa instructional leadership dan distributed leadership kepala sekolah berpengaruh terhadap pengembangan profesional guru. Temuan ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam pengembangan guru tidak cukup diwujudkan melalui pemberian instruksi, tetapi membutuhkan distribusi kepemimpinan, dukungan profesional, dan penciptaan lingkungan organisasi yang memungkinkan guru terus belajar.

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

Pengembangan profesional guru juga berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah membangun budaya belajar kolektif. Dari Penelitian Amzat et al., (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah terbukti memiliki hubungan yang erat dengan perkembangan komunitas pembelajaran profesional, meskipun hubungan ini dipengaruhi oleh tanggung jawab guru dan iklim keadilan prosedural dalam organisasi. Pandangan ini membantu kita memahami bahwa peningkatan kompetensi guru adalah bagian dari sistem organisasi sekolah dan bukan sesuatu yang berbeda. Kepala sekolah harus tahu apa yang dibutuhkan guru, memberikan bantuan, membangun kerja sama profesional, dan mengaitkan hasil evaluasi dengan program peningkatan kompetensi. Analisis kebutuhan pelatihan menjadi sangat penting karena pengembangan profesional yang efektif seharusnya didasarkan pada gap kompetensi yang nyata daripada program tradisional. Kemampuan ini menjadi salah satu indikator penting untuk menilai bagaimana peran manajemen mempengaruhi peningkatan kapasitas organisasi sekolah.

Ranah manajerial berikutnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan sekolah. Anggaran pendidikan bukan sekadar instrumen pembiayaan kegiatan, tetapi mencerminkan prioritas program dan orientasi mutu sekolah. Pengelolaan keuangan memerlukan perencanaan yang relevan dengan kebutuhan, keterlibatan pemangku kepentingan, mekanisme pertanggungjawaban, transparansi penggunaan dana, dan evaluasi hasil program. Alif & Ahmad, (2023) menegaskan bahwa pengelolaan keuangan sekolah yang mendukung mutu pendidikan harus didasarkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Keberhasilan manajemen keuangan sekolah bergantung pada perencanaan anggaran yang jelas melalui RAPBS/RKAS, pengelolaan sumber dana yang terukur, dan pertanggungjawaban program. Temuan tersebut menempatkan kepala sekolah sebagai aktor yang perlu menghubungkan sumber daya finansial dengan kebutuhan strategis pendidikan, bukan semata-mata sebagai otorisator penggunaan anggaran.

Perubahan kebijakan dan kurikulum membuat manajemen sekolah semakin kompleks. Kepala sekolah dituntut mampu menerjemahkan kebijakan menjadi praktik pembelajaran, menyiapkan guru, memberi dukungan profesional, serta mengatasi perbedaan kapasitas guru dalam menerima perubahan. Guru sering menghadapi kendala pada pemahaman konsep, kesiapan teknologi, strategi pembelajaran, maupun administrasi. Karena itu, kepemimpinan yang fleksibel dan kolaboratif sangat diperlukan. Untuk mendukung implementasi, kepala sekolah perlu menggerakkan forum guru, pendampingan sejawat, dan pembelajaran profesional. Kepemimpinan manajerial berarti mendorong seluruh sekolah agar mampu mengubah kurikulum menjadi praktik pembelajaran yang relevan.

Supervisi akademik selanjutnya menjadi instrumen penting yang menghubungkan fungsi manajerial dengan peningkatan kualitas pembelajaran. Supervisi yang efektif tidak seharusnya berhenti pada pemeriksaan kelengkapan

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

administrasi guru, tetapi diarahkan pada identifikasi masalah pembelajaran, pemberian umpan balik, refleksi, dan pengembangan kompetensi. Dwikurnaningsih dan Paais, (2022) menunjukkan bahwa supervisi akademik diperlukan untuk membina, memperbaiki, dan meningkatkan profesionalisme guru, meskipun pelaksanaannya sering menghadapi berbagai kendala. Penelitian Awam et al., (2023) juga menemukan kontribusi supervisi akademik terhadap kinerja guru. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa supervisi perlu ditempatkan sebagai proses pembinaan profesional yang berkelanjutan, bukan sebagai mekanisme kontrol administratif yang berlangsung secara episodik.

Kajian terbaru memperlihatkan kecenderungan yang semakin kuat untuk menghubungkan supervisi dengan implementasi kurikulum dan pengembangan profesional guru. Syafitri et al., (2023) menemukan bahwa supervisi akademik kepala sekolah dan komitmen guru berkaitan dengan kompetensi profesional guru SMP negeri. Marhawati et al., (2023) juga menunjukkan hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, intensitas pelaksanaan supervisi akademik, dan kinerja guru. Kajian yang lebih mutakhir mengenai implementasi Kurikulum Merdeka menegaskan bahwa supervisi kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam memberikan bimbingan, dukungan, dan monitoring kepada guru selama proses perubahan kurikulum. Rangkaian penelitian tersebut memperlihatkan pergeseran konseptual dari supervisi sebagai inspeksi menuju supervisi sebagai proses pengembangan profesional dan perbaikan pembelajaran.

Literatur mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah selama lima tahun terakhir pada dasarnya berkembang dalam beberapa kecenderungan. Kelompok pertama menempatkan kompetensi manajerial sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja dan profesionalisme guru. Kelompok kedua menelaah kepemimpinan pembelajaran dan distribusi kepemimpinan dalam mendukung pengembangan profesional. Kelompok ketiga memusatkan perhatian pada fungsi tertentu, seperti perencanaan sekolah, supervisi akademik, pengelolaan keuangan, atau sarana-prasarana. Penelitian Elfira et al., (2024), misalnya, secara khusus menganalisis kompetensi manajerial dalam penyusunan perencanaan sekolah, sedangkan penelitian Hamidah et al., (2026) mengidentifikasi pengelolaan SDM, pengembangan kurikulum, monitoring pembelajaran, dan komunikasi sebagai aspek penting kompetensi manajerial. Literatur tersebut telah memberikan pemahaman penting mengenai fungsi kepala sekolah, tetapi menunjukkan kecenderungan analisis yang masih terfragmentasi menurut fungsi manajemen tertentu.

Kecenderungan tersebut menunjukkan research gap yang perlu mendapat perhatian. Banyak penelitian menguji hubungan kompetensi manajerial dengan kinerja guru secara kuantitatif atau mempelajari satu fungsi manajerial secara terpisah, sedangkan penjelasan mengenai bagaimana berbagai fungsi manajerial diintegrasikan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari pada satu organisasi

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

sekolah masih terbatas. Penelitian mengenai supervisi, misalnya, lebih banyak memusatkan perhatian pada hubungan supervisi dengan kinerja atau kompetensi profesional guru, sementara penelitian pengelolaan keuangan dan sarana cenderung memperlakukan keduanya sebagai bidang administrasi tersendiri. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan keterhubungan keputusan kepala sekolah mengenai SDM, anggaran, fasilitas, kurikulum, dan supervisi sebagai satu sistem manajemen sekolah. Kesenjangan ini penting dikaji melalui penelitian kualitatif yang mampu mengungkap proses, mekanisme, dan interaksi antarfungsi tersebut dalam konteks organisasi nyata.

Kesenjangan kontekstual juga terlihat pada terbatasnya penelitian yang mengkaji integrasi kemampuan manajerial pada sekolah menengah pertama Islam terpadu. SMP Islam terpadu memiliki karakter organisasi yang relatif kompleks karena harus memenuhi standar pendidikan nasional sekaligus mengelola karakteristik kelembagaan, budaya sekolah, dan orientasi pendidikan Islam. Kompleksitas tersebut membuat kepala sekolah menghadapi kebutuhan untuk menyeimbangkan kepatuhan regulatif dengan kebutuhan pengembangan internal sekolah. Konteks SMPIT Al-Qudwah menjadi relevan untuk mengkaji persoalan tersebut karena penelitian dapat menelusuri secara mendalam bagaimana keputusan manajerial diterapkan dan dikonfirmasi oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, serta tenaga administrasi. Pendekatan multi-informan memungkinkan kemampuan manajerial tidak hanya dijelaskan berdasarkan persepsi kepala sekolah, tetapi diverifikasi melalui pengalaman aktor lain yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan sekolah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penjelasan mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai kapasitas integratif yang menyatukan berbagai fungsi organisasi, bukan sekadar kumpulan keterampilan yang berdiri sendiri. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung menyoroti pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, atau supervisi secara terpisah maupun langsung dikaitkan dengan luaran tertentu, penelitian ini menekankan mekanisme keterhubungan antarfungsi dalam praktik manajemen sekolah. Analisis diarahkan pada bagaimana informasi dan kebutuhan organisasi diolah menjadi perencanaan, pengambilan keputusan, mobilisasi sumber daya, pengembangan profesional, supervisi, serta tindak lanjut. Dengan perspektif tersebut, penelitian ini menghasilkan pemahaman empiris mengenai pola pengelolaan terintegrasi yang membentuk siklus perbaikan berkelanjutan dalam konteks sekolah Islam terpadu.

Kerangka konseptual penelitian ini menempatkan manajemen pendidikan sebagai proses yang mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Perspektif tersebut dipadukan dengan konsep instructional leadership untuk membaca keterlibatan kepala sekolah dalam

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

pengembangan guru, implementasi kurikulum, dan supervisi pembelajaran. Temuan Amzat et al., (2022) mengenai pengaruh instructional dan distributed leadership terhadap pengembangan profesional guru memberikan dasar bahwa kemampuan kepala sekolah perlu dipahami melalui interaksi antara fungsi manajemen dan kepemimpinan pembelajaran. Kerangka ini membuat kemampuan manajerial tidak direduksi menjadi kecakapan administratif, tetapi dipahami sebagai kapasitas kepala sekolah mengorganisasikan sumber daya, menggunakan informasi untuk pengambilan keputusan, membangun kolaborasi, dan mengarahkan proses organisasi menuju peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan perdebatan teoretis, temuan penelitian terdahulu, dan kesenjangan tersebut, persoalan utama penelitian dirumuskan pada pertanyaan: bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah di SMPIT Al-Qudwah diwujudkan dalam pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, penyelesaian tantangan kurikulum, dan supervisi akademik? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam praktik kemampuan manajerial kepala sekolah pada kelima ranah tersebut serta menjelaskan keterhubungannya dalam mendukung pengelolaan sekolah. Melalui pendekatan studi kasus dan triangulasi multi-informan, penelitian diharapkan menghasilkan pemahaman empiris mengenai mekanisme manajerial yang berlangsung pada tingkat sekolah serta memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya mengenai integrasi fungsi manajemen dan kepemimpinan pembelajaran pada sekolah Islam terpadu.

Metode

Studi ini menggunakan metodologi kualitatif dengan desain studi kasus tunggal mendalam. Metode ini dipilih karena selaras dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengeksplorasi, memahami, dan menganalisis praktik manajemen kepala sekolah dalam lingkungan sekolah nyata. Lima topik utama difokuskan dalam penelitian ini: pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana-prasarana, penyelesaian masalah kurikulum, dan supervisi akademik. Pemilihan SMPIT Al-Qudwah sebagai subjek kasus berdasarkan pertimbangan teoretis dan kontekstual. Sekolah ini dipilih karena merupakan contoh institusi pendidikan Islam yang terpadu yang secara konsisten mengintegrasikan standar pendidikan nasional dengan manajemen kelembagaan internal yang rumit. Mereka juga memiliki rekam jejak praktik kepemimpinan yang fleksibel yang menangani perubahan kurikulum dan tata kelola sumber daya. Peneliti dapat mempertahankan sifat holistik dan bermakna dari fenomena sosial yang sedang diteliti dengan menggunakan metodologi studi kasus ini.

Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling. Informan yang dipilih adalah individu yang memiliki tanggung jawab signifikan terhadap bidang yang diteliti serta keterlibatan langsung, baik secara

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

Ta'lim
Jurnal Pendidikan Islam
E-ISSN: 02165198 | P-ISSN: 27759725
Publisher: Prodi PAI Universitas Muhammadiyah Lampung

struktural maupun operasional, dalam sistem manajemen sekolah. Tingkat kejenuhan data (data saturation) ditandai dengan munculnya informasi baru, variasi perspektif, atau tema tambahan yang diperoleh melalui wawancara maupun penelusuran dokumen lanjutan. Pada titik ini, proses pengumpulan data di lapangan dianggap mencapai batas optimal sehingga tidak lagi menghasilkan temuan yang substantif.

Secara keseluruhan, informan penelitian ini melibatkan 6 orang utama dari berbagai lini strategis, yang dirinci dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik dan Rincian Informan Penelitian

No.	Informan	Kode Informan	Jumlah	Masa Kerja	Relevansi terhadap Penelitian
1	Kepala Sekolah	KS	1 orang	6 tahun	Sebagai pengambil keputusan utama dan perancang sistem manajemen terintegrasi di sekolah.
2	Wakil Kepala Sekolah	WKS 1 dan WKS 2	2 orang	4–5 tahun	Sebagai penanggung jawab bidang kurikulum dan sarana-prasarana serta terlibat dalam pelaksanaan kebijakan manajemen sekolah.
3	Guru	G1 dan G2	2 orang	3–6 tahun	Sebagai pihak yang secara langsung mengalami dan merasakan dampak supervisi, *In-House Training* (IHT), dan *peer coaching*.
4	Tenaga Administrasi	TA	1 orang	5 tahun	Sebagai pengelola administrasi keuangan, ARKAS, dan inventarisasi aset sekolah.
Total			**6 orang**		

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi nonpartisipan, dan analisis dokumen. Wawancara dilaksanakan dengan pedoman semi-terstruktur sebanyak dua kali per informan

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

(45-60 menit per sesi) untuk menggali narasi terkait perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hambatan, dan solusi manajerial. Observasi dilakukan melalui delapan kunjungan lapangan guna mengamati interaksi guru dalam forum MGMP, supervisi akademik kepala sekolah, serta pemeliharaan sarana-prasarana. Analisis dokumen digunakan sebagai verifikasi silang terhadap data lisan, mencakup SK pembagian tugas, RKAS/ARKAS, buku kendali SDM, inventaris sarana, instrumen supervisi, dan dokumen tindak lanjut.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyaring dan mengelompokkan informasi sesuai kategori penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk tabel atau matriks untuk memudahkan identifikasi pola. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan melalui verifikasi silang (triangulasi) antara hasil wawancara, observasi, dan dokumen, sehingga diperoleh temuan yang valid dan konsisten.

Keabsahan data dijamin melalui penerapan prinsip trustworthiness dengan empat strategi utama, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas diperoleh melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumen) dan member check dengan informan. Transferabilitas dijaga dengan penyajian deskripsi kontekstual yang memadai. Dependabilitas dipastikan melalui audit trail terhadap proses penelitian, sedangkan konfirmabilitas dicapai dengan menjaga objektivitas peneliti melalui verifikasi silang dan dokumentasi sistematis.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kebutuhan Pengembangan Profesional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya manusia di SMPIT Al-Qudwah diwujudkan melalui pembagian tugas yang terstruktur dan pengembangan profesional guru berbasis kebutuhan. Pembagian tugas mengajar tidak dilakukan semata-mata untuk memenuhi kebutuhan jadwal, tetapi mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dan pemerataan beban kerja. Penugasan tersebut kemudian diformalkan melalui Surat Keputusan (SK) Pembagian Tugas sehingga pembagian tanggung jawab guru memiliki dasar administratif yang jelas.

Pengembangan kompetensi guru dilakukan melalui mekanisme identifikasi kebutuhan sebelum pelaksanaan In-House Training (IHT). Sekolah memanfaatkan hasil supervisi berkala dan evaluasi diri guru untuk mengetahui kompetensi yang perlu ditingkatkan. Angket melalui Google Form digunakan untuk menghimpun kebutuhan guru sebelum program pelatihan ditetapkan. Guru yang mengalami

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

kesulitan pada penggunaan teknologi pembelajaran, misalnya, diprioritaskan untuk memperoleh pengembangan kompetensi yang sesuai. Data wawancara menunjukkan konsistensi informasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi mengenai penggunaan analisis kebutuhan tersebut.

Pengelolaan tersebut juga didukung oleh sistem administrasi yang terdokumentasi. Penugasan guru dituangkan dalam SK, sedangkan kegiatan pelatihan dilengkapi surat tugas dan dicatat dalam buku kendali sumber daya manusia. Pola tersebut menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru tidak dilakukan sebagai kegiatan insidental, tetapi ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen sekolah. Kepala sekolah dengan demikian mengintegrasikan fungsi penugasan, supervisi, identifikasi kebutuhan, pelatihan, dan dokumentasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pengelolaan Keuangan melalui Perencanaan Partisipatif dan Berbasis Data

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan SMPIT Al-Qudwah dilakukan melalui mekanisme perencanaan yang melibatkan berbagai unsur sekolah. Penyusunan RKAS menggunakan evaluasi Rapor Pendidikan sebagai salah satu dasar penetapan prioritas program. Kepala sekolah melibatkan yayasan, komite sekolah, dan wakil kepala sekolah dalam pembahasan kebutuhan anggaran sehingga keputusan pengalokasian dana tidak sepenuhnya bersifat individual.

Mekanisme tersebut memungkinkan setiap bidang menyampaikan kebutuhan berdasarkan evaluasi program sebelumnya. Wakil kepala sekolah mengajukan kebutuhan bidang kurikulum dan sarana-prasarana, sedangkan kepala sekolah menetapkan skala prioritas dengan mempertimbangkan program yang memiliki dampak langsung terhadap peserta didik. Informasi mengenai garis besar alokasi anggaran juga disampaikan dalam rapat kerja tahunan. Kondisi ini menunjukkan adanya keterkaitan antara evaluasi mutu sekolah, perencanaan program, dan pengalokasian sumber daya finansial.

Akuntabilitas keuangan diperkuat melalui mekanisme administrasi satu pintu pada bagian tata usaha dan penggunaan ARKAS. Setiap transaksi diperiksa melalui bukti pengeluaran, sedangkan pengeluaran di luar RKAS harus melalui pengajuan tertulis. Laporan keuangan juga disampaikan secara berkala dan disinkronkan dengan sistem administrasi yang digunakan sekolah. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam bidang keuangan diwujudkan melalui kombinasi perencanaan partisipatif, prioritas berbasis data, transparansi, dan pengendalian administratif.

Pengelolaan Sarana dan Prasarana melalui Pemeliharaan Preventif dan Pengendalian Aset

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

Pengelolaan sarana dan prasarana di SMPIT Al-Qudwah menunjukkan pola yang sistematis mulai dari inventarisasi, pemeriksaan kelayakan, pelaporan kerusakan, pemeliharaan, hingga rekonsiliasi aset. Seluruh aset sekolah dicatat melalui buku induk inventaris dan sistem inventarisasi sekolah. Pemeriksaan fasilitas dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kerusakan sebelum mengganggu proses pembelajaran.

Sekolah juga menerapkan prioritas dalam pemeliharaan fasilitas ketika menghadapi keterbatasan anggaran. Sarana yang berkaitan langsung dengan keselamatan dan kenyamanan peserta didik ditempatkan sebagai prioritas. Pemeriksaan bulanan dilakukan menggunakan checklist kelayakan fasilitas, sedangkan kerusakan berat dilaporkan melalui nota usulan perbaikan kepada kepala sekolah. Guru dapat melaporkan kerusakan fasilitas kelas melalui formulir sarana-prasarana kepada tata usaha untuk ditindaklanjuti oleh tim terkait.

Pola tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sarana-prasarana tidak hanya bersifat reaktif terhadap kerusakan, tetapi mengarah pada preventive maintenance. Rekonsiliasi aset yang dilakukan secara berkala juga memperkuat fungsi pengawasan kepala sekolah terhadap penggunaan dan kondisi fasilitas. Sistem tersebut memungkinkan sarana-prasarana ditempatkan sebagai sumber daya pembelajaran yang harus dijaga keberlanjutan fungsinya.

Penyelesaian Tantangan Kurikulum melalui Peer Coaching dan Kolaborasi Profesional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu tantangan implementasi kurikulum adalah perbedaan kemampuan teknologi antarguru. Kepala sekolah merespons permasalahan tersebut melalui pendekatan kolaboratif berupa peer coaching atau tutor sebaya. Guru yang memiliki kemampuan teknologi lebih baik diarahkan untuk mendampingi guru yang masih mengalami kesulitan, khususnya dalam penyusunan modul ajar digital dan penggunaan platform pembelajaran.

Pendampingan tersebut diorganisasikan melalui MGMP internal sekolah sehingga peningkatan kompetensi berlangsung dalam lingkungan kerja guru sendiri. Guru senior yang mengalami kendala penggunaan teknologi dipasangkan dengan guru yang lebih adaptif. Pendekatan ini tidak hanya membantu penyelesaian persoalan teknis, tetapi juga menciptakan proses pembelajaran profesional yang lebih egaliter karena guru memperoleh pendampingan dari rekan sejawat tanpa merasa ditempatkan sebagai pihak yang dinilai. Tenaga administrasi turut mendukung melalui penyediaan jaringan internet dan pendampingan pengunggahan perangkat pembelajaran.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi manajerial sebagai problem solver dengan memobilisasi kompetensi internal organisasi. Persoalan adaptasi kurikulum tidak diselesaikan melalui pendekatan

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

korektif atau pemberian sanksi, melainkan melalui kolaborasi profesional, tutor sebaya, dan dukungan organisasi.

Supervisi Akademik sebagai Siklus Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Supervisi akademik di SMPIT Al-Qudwah dilaksanakan melalui tahapan yang terstruktur dan berkelanjutan. Kepala sekolah melaksanakan supervisi formal sedikitnya dua kali dalam satu semester dengan menggunakan instrumen observasi. Pelaksanaan supervisi tidak berhenti pada pengamatan kelas, tetapi dilanjutkan dengan pemberian umpan balik secara personal serta pemantauan terhadap perbaikan yang dilakukan guru.

Wakil kepala sekolah berperan dalam penyusunan jadwal supervisi, sedangkan kepala sekolah melakukan observasi langsung di kelas. Hasil observasi selanjutnya menjadi salah satu rujukan untuk menyusun materi IHT. Guru juga mengonfirmasi adanya diskusi dua arah setelah observasi yang memuat apresiasi terhadap aspek yang sudah baik sekaligus rekomendasi terhadap aspek yang masih perlu ditingkatkan. Perbaikan tersebut kemudian diperiksa kembali pada kegiatan supervisi berikutnya.

Dokumen supervisi, lembar penilaian, dan tindak lanjut disimpan sebagai bagian dari portofolio kinerja guru. Temuan ini menunjukkan adanya siklus perencanaan → observasi kelas → umpan balik → tindak lanjut → pengembangan profesional, sehingga supervisi berfungsi tidak hanya sebagai mekanisme evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Pembahasan

Manajemen SDM dan Pengembangan Profesional Berbasis Kebutuhan

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah dalam bidang SDM bergerak dari pengelolaan administratif menuju pengembangan kapasitas profesional guru. Pembagian tugas yang terstruktur, identifikasi kebutuhan melalui supervisi dan evaluasi diri, serta penggunaan hasil analisis tersebut untuk menentukan IHT menunjukkan adanya hubungan antara manajemen SDM dan pengembangan profesional. Temuan ini sejalan dengan Hamidah et al. yang menemukan bahwa pengelolaan SDM, pengembangan kurikulum, monitoring pembelajaran, dan komunikasi merupakan aspek penting kompetensi manajerial kepala sekolah (Hamidah et al., 2026).

Temuan tersebut juga dapat dibaca melalui perspektif instructional leadership dan distributed leadership. Amzat et al. (2022) menemukan bahwa kedua bentuk kepemimpinan tersebut berpengaruh terhadap pengembangan profesional guru. Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah tidak mengambil seluruh tanggung jawab pengembangan kompetensi secara individual, tetapi melibatkan wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi dalam identifikasi kebutuhan

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

dan implementasi program. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan manajerial berfungsi sebagai mekanisme untuk membangun kapasitas organisasi melalui pembelajaran profesional yang terencana (Amzat et al., 2022).

Manajemen Keuangan sebagai Perencanaan Partisipatif dan Berbasis Bukti

Temuan pengelolaan keuangan menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah tidak hanya terlihat dari kepatuhan terhadap prosedur keuangan, tetapi juga dari kemampuan menghubungkan evaluasi mutu, perencanaan program, partisipasi pemangku kepentingan, dan penganggaran. Penggunaan Rapor Pendidikan sebagai dasar pertimbangan RKAS memperlihatkan orientasi evidence-based planning, sedangkan keterlibatan yayasan, komite, dan unsur pimpinan sekolah menunjukkan karakter perencanaan partisipatif.

Temuan tersebut menarik jika dibandingkan dengan Elfira yang menemukan bahwa penyusunan RKAS pada sekolah yang diteliti masih terbatas pada kepala sekolah dan bendahara tanpa keterlibatan guru, staf, komite, dan pengawas (Elfira et al., 2024). Kondisi SMPIT Al-Qudwah menunjukkan pola berbeda karena perencanaan anggaran melibatkan beberapa pemangku kepentingan dan menghubungkan kebutuhan anggaran dengan evaluasi program. Temuan penelitian ini dengan demikian memperkuat pentingnya partisipasi sebagai salah satu dimensi kemampuan manajerial dalam perencanaan sekolah.

Pengelolaan tersebut juga konsisten dengan prinsip manajemen keuangan pendidikan. Alif dan Ahmad menempatkan transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi sebagai prinsip penting pengelolaan keuangan sekolah (Alif & Ahmad, 2023). Penggunaan ARKAS, verifikasi transaksi, mekanisme pengajuan tertulis, dan keterbukaan alokasi dana dalam penelitian ini menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterjemahkan pada tingkat operasional sekolah.

Pengelolaan Sarana-Prasarana sebagai Preventive Maintenance

Temuan mengenai sarana-prasarana memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah mencakup kemampuan mempertahankan keberfungsian aset melalui inventarisasi, pemeriksaan berkala, penentuan prioritas, dan pemeliharaan preventif. Pola ini menunjukkan perubahan orientasi dari sekadar pengadaan fasilitas menuju *facility life-cycle* management, yaitu fasilitas dipandang sebagai aset pendidikan yang harus direncanakan, digunakan, dipelihara, dan diawasi secara berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan Julianti, yang menemukan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan fasilitas diwujudkan melalui perencanaan dengan melibatkan pemangku kepentingan, sosialisasi dan monitoring pelaksanaan, pemeliharaan sarana-prasarana, serta pengawasan pengelolaannya (Julianti et al., 2021). Penelitian Darwansah et al. juga menunjukkan adanya

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

hubungan signifikan antara kompetensi manajerial kepala sekolah dan fasilitas sekolah dengan kinerja guru (Darwansah et al., 2021).

Temuan SMPIT Al-Qudwah memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan pentingnya *preventive maintenance* dan kecepatan mekanisme respons. Pemeriksaan kelayakan bulanan dan alur pelaporan kerusakan memungkinkan sekolah mendeteksi dan menangani persoalan fasilitas sebelum berkembang menjadi gangguan pembelajaran yang lebih besar.

Kepemimpinan Kolaboratif dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum

Temuan mengenai tantangan kurikulum memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah tidak hanya berhubungan dengan perencanaan dan pengendalian, tetapi juga dengan kemampuan memobilisasi pengetahuan yang tersedia di dalam organisasi. Peer coaching melalui MGMP internal memungkinkan guru yang lebih adaptif terhadap teknologi menjadi sumber belajar bagi guru lain. Kepala sekolah dalam konteks ini berfungsi sebagai pengarah dan fasilitator pembelajaran organisasi.

Temuan tersebut relevan dengan penelitian Mastur (2023), yang menunjukkan bahwa dalam implementasi Merdeka Belajar kepala sekolah berperan sebagai mediator dan motivator yang mendukung profesionalisme guru melalui pembinaan dan pelatihan (Mastur, 2023). Ambarwati et al. juga menemukan bahwa pelatihan dan pendampingan dapat meningkatkan kemampuan guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka (Ambarwati et al., 2024). Pada konteks pendidikan Islam, Rohmad et al. menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan implementasi kurikulum yang adaptif berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan kompetensi akademik (Rohmad et al., 2024).

Kekhasan temuan penelitian ini terletak pada penggunaan peer coaching sebagai respons terhadap disparitas kemampuan teknologi. Strategi tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian masalah kurikulum dapat dibangun melalui kapasitas internal sekolah, bukan selalu melalui pelatihan eksternal. Kemampuan manajerial kepala sekolah dengan demikian mencakup kemampuan mengidentifikasi kompetensi yang tersedia, mendistribusikannya melalui kolaborasi profesional, dan menciptakan mekanisme dukungan bagi guru yang menghadapi perubahan.

Supervisi Akademik sebagai Mekanisme Pengembangan Profesional Berkelanjutan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik di SMPIT Al-Qudwah memiliki karakter *developmental supervision*, bukan sekadar *administrative inspection*. Siklus supervisi dimulai dari perencanaan, observasi kelas, umpan balik individual, tindak lanjut, hingga penggunaan hasil supervisi

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

sebagai dasar pengembangan profesional. Hubungan antara hasil supervisi dan penyusunan IHT menunjukkan bahwa supervisi menjadi bagian dari sistem peningkatan kapasitas guru.

Temuan tersebut sejalan dengan Dwikurnaningsih dan Paais (2022), yang menempatkan supervisi akademik sebagai kegiatan penting untuk pembinaan, perbaikan, dan peningkatan profesionalisme guru (Dwikurnaningsih & Paais, 2022). Awam et al. (2023) juga menemukan bahwa supervisi akademik memberikan kontribusi terhadap kinerja guru, sedangkan Wardana et al. (2023) menunjukkan keterkaitan supervisi akademik kepala sekolah dengan kinerja guru (Awam et al., 2023; Wardana et al., 2023).

Interpretasi yang lebih penting dari temuan SMPIT Al-Qudwah adalah adanya hubungan siklik antara supervisi dan pengembangan SDM. Supervisi menghasilkan informasi mengenai kelemahan kompetensi; informasi tersebut digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan; hasil pelatihan kemudian dapat diamati kembali melalui supervisi berikutnya. Dengan demikian, supervisi akademik bukan fungsi manajerial yang berdiri sendiri, melainkan menjadi mekanisme penghubung antara evaluasi kinerja, refleksi profesional, pelatihan, dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Secara keseluruhan, kelima temuan menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah di SMPIT Al-Qudwah bekerja sebagai sistem pengelolaan yang terintegrasi, bukan sebagai serangkaian fungsi administratif yang berdiri sendiri. Integrasi tersebut terlihat dari keterhubungan antara pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, adaptasi kurikulum, dan supervisi akademik. Hasil supervisi digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi guru, kemudian diterjemahkan ke dalam program pelatihan dan pendampingan yang relevan. Pada saat yang sama, perencanaan keuangan melalui RKAS/ARKAS diarahkan untuk mendukung program prioritas sekolah, sedangkan pengelolaan sarana dan prasarana memastikan tersedianya fasilitas yang menunjang keberlangsungan proses pembelajaran dan pengembangan profesional.

Keterpaduan tersebut semakin terlihat pada respons sekolah terhadap perubahan kurikulum dan tuntutan digitalisasi. Peer coaching melalui MGMP internal berfungsi sebagai mekanisme adaptif untuk mengatasi kesenjangan kompetensi teknologi antar-guru, sementara supervisi akademik berperan sebagai instrumen evaluasi sekaligus dasar tindak lanjut pengembangan profesional. Dengan demikian, setiap fungsi manajerial saling memperkuat dalam satu siklus perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut. Konsistensi pola ini diperkuat oleh bukti lintas informan dan dokumen sekolah, antara lain SK pembagian tugas, angket kebutuhan pelatihan, RKAS/ARKAS, buku inventaris, forum MGMP internal, serta dokumen supervisi dan tindak lanjut.

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

Sintesis ini menunjukkan bahwa kekuatan manajerial kepala sekolah terletak pada kemampuannya menghubungkan data, sumber daya, kolaborasi, dan mekanisme evaluasi ke dalam proses pengelolaan sekolah yang berkelanjutan. Pola tersebut menempatkan kepala sekolah bukan hanya sebagai administrator, tetapi sebagai pengarah sistem organisasi yang memastikan setiap fungsi manajemen berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas guru dan mutu layanan pendidikan.

Kemampuan Manajerial sebagai Sistem Pengelolaan Sekolah Terintegrasi

Sintesis atas kelima temuan menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah di SMPIT Al-Qudwah tidak berfungsi sebagai sekumpulan tugas administratif yang terpisah, melainkan sebagai sistem pengelolaan yang saling terhubung. Manajemen sumber daya manusia, keuangan, sarana-prasarana, kurikulum, dan supervisi akademik diintegrasikan melalui proses identifikasi kebutuhan, perencanaan, pengambilan keputusan, mobilisasi sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan, serta tindak lanjut. Pola ini menegaskan bahwa efektivitas manajerial ditentukan bukan hanya oleh penguasaan tiap fungsi, tetapi juga oleh kapasitas kepala sekolah dalam mengoordinasikan keseluruhan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi.

Mekanisme integrasi paling nyata terlihat pada hubungan antara supervisi akademik dan pengembangan profesional guru. Hasil supervisi menjadi dasar identifikasi kebutuhan kompetensi, yang kemudian diterjemahkan ke dalam program IHT dan pendampingan profesional. Program tersebut memerlukan dukungan anggaran, sarana, dan teknologi pembelajaran. Ketika adaptasi kurikulum menimbulkan kesenjangan kompetensi teknologi, kepala sekolah memanfaatkan kapasitas internal melalui *peer coaching* dan forum MGMP. Seluruh intervensi ini kembali dipantau melalui supervisi berikutnya, membentuk siklus berkelanjutan mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi.

Temuan ini memperluas pemahaman tentang kompetensi manajerial kepala sekolah yang sebelumnya lebih banyak dikaji berdasarkan fungsi tunggal atau dikaitkan langsung dengan luaran seperti kinerja guru. Dalam penelitian ini, kompetensi manajerial dipahami sebagai integrative managerial capacity, yakni kemampuan kepala sekolah menghubungkan data, sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, pengembangan profesional, kolaborasi, dan evaluasi dalam satu proses organisasi yang koheren. Perspektif ini menempatkan kepala sekolah bukan sekadar administrator, melainkan pengarah sistem organisasi yang memastikan keterpaduan antarbidang.

Berdasarkan pola empiris tersebut, penelitian ini mengusulkan *Integrated School Managerial Cycle* sebagai kerangka konseptual yang terdiri atas enam proses berkesinambungan: (1) identifikasi kebutuhan berbasis bukti, (2) perencanaan dan pengambilan keputusan partisipatif, (3) mobilisasi dan alokasi

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

sumber daya, (4) pelaksanaan program dan pengembangan profesional, (5) supervisi dan monitoring, serta (6) umpan balik dan tindak lanjut. Siklus ini bersifat berkelanjutan karena hasil supervisi kembali menjadi masukan bagi perencanaan berikutnya.

Sebagai kerangka yang diturunkan dari studi kasus tunggal, *Integrated School Managerial Cycle* bukanlah model universal, melainkan proposisi konseptual berbasis bukti empiris yang memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks sekolah lain. Kendati demikian, kerangka ini menawarkan perspektif baru bahwa efektivitas manajerial kepala sekolah terletak pada kemampuan mengorkestrasi hubungan antara data, keputusan, sumber daya, pengembangan profesional, dan evaluasi dalam satu proses organisasi yang berkesinambungan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah di SMPIT Al-Qudwah tidak beroperasi sebagai serangkaian kompetensi yang berdiri sendiri, tetapi sebagai kapasitas integratif yang menghubungkan berbagai fungsi organisasi sekolah. Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kebutuhan, perencanaan keuangan partisipatif dan berbasis data, pemeliharaan sarana-prasarana secara preventif, *peer coaching* dalam merespons tantangan kurikulum, serta supervisi akademik yang berorientasi pada tindak lanjut membentuk suatu sistem pengelolaan yang saling bergantung. Keterhubungan tersebut terlihat ketika hasil supervisi digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional guru, kebutuhan tersebut diterjemahkan ke dalam program dan prioritas sumber daya, pelaksanaannya didukung melalui kolaborasi profesional dan fasilitas yang relevan, kemudian hasilnya kembali dievaluasi melalui supervisi berikutnya.

Secara konseptual, penelitian ini menawarkan pemahaman mengenai *integrative managerial capacity*, yaitu kapasitas kepala sekolah untuk menghubungkan informasi, sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, kolaborasi profesional, dan mekanisme evaluasi dalam satu proses pengelolaan sekolah yang koheren. Berdasarkan hubungan antarfungsi yang ditemukan, penelitian ini mengusulkan *Integrated School Managerial Cycle* yang terdiri atas identifikasi kebutuhan dan penggunaan bukti, perencanaan dan pengambilan keputusan partisipatif, mobilisasi dan alokasi sumber daya, pelaksanaan program dan pengembangan profesional, supervisi dan monitoring, serta umpan balik dan tindak lanjut. Perspektif ini memperluas pemahaman mengenai kemampuan manajerial dengan menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan sekolah tidak hanya ditentukan oleh penguasaan setiap fungsi manajemen, tetapi juga oleh kemampuan menghubungkan fungsi-fungsi tersebut dalam suatu siklus perbaikan yang berkelanjutan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa pengembangan kompetensi kepala sekolah perlu diarahkan tidak hanya pada penguasaan bidang manajemen

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

secara terpisah, tetapi juga pada kemampuan mengintegrasikan evaluasi kebutuhan, perencanaan program, alokasi sumber daya, pengembangan profesional, kolaborasi, dan supervisi. Karena penelitian ini merupakan studi kasus tunggal pada satu SMP Islam terpadu, *Integrated School Managerial Cycle* diposisikan sebagai kerangka konseptual berbasis konteks, bukan sebagai model yang dapat digeneralisasikan secara statistik. Penelitian selanjutnya diperlukan untuk menguji transferabilitas dan mengembangkan kerangka tersebut melalui studi multi-kasus pada sekolah dengan karakteristik dan jenjang yang berbeda serta menguji keterkaitannya dengan kapasitas organisasi, kinerja guru, dan mutu pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

Alif, K. P., & Ahmad, M. (2023). the Implementation of School Financial Management To Improve Quality of Education. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, *8*(2), 131–141.

Ambarwati, S., Ahyani, N., & Rosani, M. (2024). Principal's Leadership in Improving Teachers' Ability to Implement the Merdeka Curriculum. *Journal of Social Work and Science Education*, *5*(3), 1076–1093. https://doi.org/10.52690/jswse.v5i3.888

Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the Effect of Principal Instructional and Distributed Leadership on Professional Development of Teachers in Jakarta, Indonesia. *SAGE Open*, *12*(3). https://doi.org/10.1177/21582440221109585

Awam, R., Hadiyanto, R., & Sabandi, A. (2023). The contribution of principal ' s academic supervision and pedagogical competence to teacher performance. *IRJE : Indonesian Research Journal in Education*, *7*(2), 529–544. https://online-journal.unja.ac.id/irje/article/view/31476

Darwansah, E., Fitria, H., & Setiawan, A. A. (2021). The Effect of Principal Managerial Competence and School Facilities on Teacher Performance. *Journal of Social Work and Science Education*, *2*(2), 169–180. https://doi.org/10.52690/jswse.v2i2.247

Dwikurnaningsih, Y., & Paais, R. L. (2022). Principal Academic Supervision: Performance, Problems and Solutions. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, *11*(3), 425–436. https://doi.org/10.23887/jpiundiksha.v11i3.46205

Elfira, E., Nurochmah, A., & Mus, S. (2024). Analysis of Principal Managerial Competencies in Sub School Planning at Petualang Pantai Elementary School. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, *8*(2), 81. https://doi.org/10.17977/um025v8i22024p81

Hamidah, H., Komariah, A., Aedi, N., & Prihatin, E. (2026). Principal managerial competence in improving the performance of educators in school. *Jurnal*

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0

Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, *10*(2), 243–253. https://doi.org/10.17977/um025v10i22026p243

Julianti, J., Yusrizal, Y., & Niswanto, N. (2021). Managerial Competence of a School Principal in Managing School Facilities and Infrastructure: A Case of SD Negeri 2 Trienggadeng. *Jurnal Pendidikan Progresif*, *11*(3), 541–548. https://doi.org/10.23960/jpp.v11.i3.202105

Lestari, I. D., & Jaka Nugraha. (2025). Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Pendidik Di Sekolah Dasar. *Center of Education Journal (CEJou)*, *6*(1). https://doi.org/10.55757/cejou.v6i1.878

Marhawati, B., Masaong, A. K., & Lestari, D. (2023). The Relationship between the Principal's Leadership Behavior and the Intensity of Academic Supervision Implementation with Teacher Performance. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, *7*(3), 390–396. https://doi.org/10.23887/jppp.v7i3.67330

Mastur, M. (2023). Strategy The principal's Leadership Style in Implementing "Merdeka Belajar" in Schools. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *10*(1), 10–21. https://doi.org/10.24246/j.jk.2023.v10.i1.p10-21

Nugroho, A. S. (2026). MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL-PARTISIPATIF KEPALA MADRASAH. JURNAL TALIM, 8(1).

Rohmad, A., Muawanah, E., Ju'subaidi, Hidayah, N., & Ikhwan, A. (2024). The Role of Curriculum Implementation and Principal Leadership to Enhance Academic Performance in Islamic Boarding Schools. *Journal of Social Studies Education Research*, *15*(4), 338–373.

Syafitri, I. R., Irsyad, Rifma, & Yahya. (2023). The Influence of the Principal's Academic Supervision and Teacher Commitment to the Professional Competence of the State Junior High School Teachers. *Journal of Education Research and Evaluation*, *7*(3), 434–442. https://doi.org/10.23887/jere.v7i3.65995

Wardana, S. W., Susanto, E., & Nipriansyah, N. (2023). Principal's Academic Supervision and Teacher's Performance. *PPSDP International Journal of Education*, *2*(1), 11–16. https://doi.org/10.59175/pijed.v2i1.52

Ta'lim: Jurnal Pendidikan Islam © 2019 by Prodi Pendidikan Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Lampung is licensed under CC BY-SA 4.0