



MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH: STUDI DI SD ISLAM CENDEKIA MUDA

Amelia Meilany¹, M. Al Aden Faqih², Liza Rifaturrahmi³, Mayang Sekar⁴,
Fahrizal Muhamad Ramdan⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: ameliameilany05@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2975>

Sections Info

Article history:

Submitted: 23 March 2026

Final Revised: 11 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 30 June 2026

Keywords:

Principal Leadership

Organizational Culture

School Management

Islamic Curriculum

Hybrid Supervision



ABSTRACT

This study aims to analyze the principal's leadership management in strengthening organizational culture at SD Islam Cendekia Muda, an Islamic elementary school operating across multiple units with its distinctive Allah Center Education (ACE) curriculum. This study employed a descriptive qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews with the principal, the vice-principal for curriculum affairs, and two homeroom teachers. The findings reveal that leadership is implemented through a layered managerial structure, delegation of authority, and the use of digital technology for hybrid supervision across school units. Organizational culture is strengthened through the integration of theocentric values in the curriculum, daily character habituation, continuous teacher development through In-House Training, and commitment-based partnerships with parents. The major challenges include limited leadership reach due to geographic distance and the diverse academic backgrounds of teachers. The study concludes that organizational culture is strengthened through the integration of data-driven management practices and Islamic spiritual values as the foundation of the school's identity.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam menguatkan budaya organisasi di SD Islam Cendekia Muda, sebuah lembaga pendidikan dasar Islam yang beroperasi di berbagai unit (Bandung, Mamuju, dan Makassar) dengan kekhasan kurikulum Allah Center Education (ACE). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, melalui wawancara mendalam terhadap Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan dua orang wali kelas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah diterapkan melalui struktur manajerial berjenjang (layering), pendelegasian wewenang kepada wakil kepala sekolah di unit-unit luar Bandung, serta pemanfaatan teknologi digital berupa dashboard Learning Management System "Cendekia Muda Smart School" untuk supervisi hibrida lintas lokasi. Penguatan budaya organisasi dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai teosentris dalam kurikulum (embedded curriculum), pembiasaan adab harian yang terukur melalui instrumen Buku Asas Muamalah, In-House Training (IHT) berkelanjutan, serta sinergi kontrak komitmen dengan orang tua siswa. Tantangan utama kepemimpinan ditemukan pada aspek span of control geografis yang menyebabkan keterbatasan sentuhan kepemimpinan (touch of leadership) di unit jarak jauh, serta heterogenitas latar belakang akademik guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat di SD Islam Cendekia Muda dibentuk melalui integrasi antara sistem manajerial modern berbasis data dan nilai-nilai spiritual Islam yang menjadi fondasi identitas kelembagaan.

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Manajemen Sekolah, Kurikulum Islam, Supervisi Hibrida

PENDAHULUAN

Pendidikan dasar Islam di Indonesia dewasa ini berada pada titik persimpangan antara tuntutan mutu akademik yang kompetitif dan keharusan mempertahankan jati diri keislaman sebagai ruh kelembagaan. Di tengah arus digitalisasi pembelajaran, globalisasi kurikulum, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap layanan pendidikan yang profesional, lembaga pendidikan Islam dihadapkan pada kebutuhan untuk mengelola organisasinya secara modern tanpa mengorbankan landasan spiritual yang menjadi pembeda utamanya. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran yang sangat sentral, bukan hanya sebagai manajer administratif, melainkan juga sebagai arsitek budaya organisasi yang menentukan arah, nilai, dan karakter kolektif seluruh warga sekolah. (Bush, 2020; Mulyasa, 2021; Yukl, 2020)

Kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi merupakan dua variabel yang saling memengaruhi secara timbal balik. Kepala sekolah yang efektif tidak sekadar menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, tetapi juga membentuk sistem nilai, kebiasaan, dan pola interaksi yang pada akhirnya menjadi identitas khas sebuah lembaga pendidikan. Budaya organisasi yang kuat akan memudahkan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju visi bersama, sementara budaya organisasi yang lemah cenderung menghasilkan inkonsistensi mutu dan resistensi terhadap perubahan. (Schein, 2017; Robbins & Judge, 2019; Wirawan, 2020)

Fenomena ini menjadi semakin kompleks ketika sebuah lembaga pendidikan berkembang menjadi institusi multi-unit yang tersebar secara geografis. SD Islam Cendekia Muda merupakan contoh menarik dari fenomena tersebut. Sekolah ini tidak hanya beroperasi di Bandung, tetapi juga telah membuka unit di Mamuju dan Makassar, dengan karakteristik kematangan organisasi yang berbeda-beda pada setiap lokasi. Kondisi ini menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang adaptif terhadap jarak geografis, sekaligus tetap mampu menjaga konsistensi budaya organisasi lintas lokasi. (Hallinger & Heck, 2010; Sugiyono, 2022)

Kekhasan lain dari SD Islam Cendekia Muda terletak pada penerapan kurikulum bernama Allah Center Education (ACE), yaitu sebuah paradigma teologis yang menaungi seluruh proses pembelajaran, bukan sekadar kurikulum tambahan yang bersifat parsial sebagaimana lazim ditemukan pada Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) pada umumnya. Melalui pendekatan ini, setiap mata pelajaran baik sains, bahasa, maupun ilmu sosial diintegrasikan secara eksplisit dengan nilai-nilai ketauhidan (embedded curriculum), sehingga proses pembelajaran tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan (transfer of knowledge), tetapi juga pada penguatan kesadaran spiritual peserta didik (ihsan dan muraqabah). (Huda, 2017; Al-Attas, 1999; Baharun, 2017)

Dari perspektif Islam, kepemimpinan pendidikan tidak semata-mata dipahami sebagai aktivitas teknokratis, melainkan juga sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara moral dan spiritual. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Hasyr [59]: 18 yang menegaskan pentingnya setiap individu memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (muhasabah), sebuah landasan normatif bagi proses perencanaan (tadbir) yang matang dan berorientasi jangka panjang. Selain itu, Rasulullah SAW melalui hadis riwayat al-Baihaqi dalam Syu'ab al-Iman menekankan pentingnya nilai itqan, yaitu ketelitian dan kesempurnaan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, yang relevan dijadikan landasan etika kepemimpinan dan manajerial dalam pengelolaan lembaga pendidikan. (Al-Mawardi, 2006; Fathurrohman, 2015; Tafsir, 2014)

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

bagaimana manajemen kepemimpinan kepala sekolah diterapkan dalam konteks kelembagaan multi-unit, serta bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap penguatan budaya organisasi sekolah yang berlandaskan nilai-nilai Islam di SD Islam Cendekia Muda. Penelitian ini berbeda dengan kajian-kajian terdahulu yang umumnya bersifat normatif-literatur, karena penelitian ini bersumber langsung dari data lapangan berupa wawancara mendalam dengan para pemangku kebijakan dan pelaksana di lembaga yang diteliti. (Yin, 2018; Miles et al., 2014)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (case study) untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik kepemimpinan dan budaya organisasi pada satu lembaga pendidikan tertentu. Subjek penelitian terdiri atas empat informan kunci, yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, serta dua orang wali kelas/guru yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dan orang tua. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterwakilan jenjang struktural, mulai dari level pengambil kebijakan strategis hingga level pelaksana teknis di lapangan. (Creswell & Poth, 2018; Moleong, 2021; Yin, 2018)

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang berlangsung secara kolaboratif, di mana peneliti menggali informasi mengenai struktur kepemimpinan, mekanisme supervisi, manajemen kurikulum, pembiasaan karakter, serta tantangan pengelolaan lembaga multi-unit. Wawancara dilengkapi dengan observasi langsung terhadap fasilitas dan sistem digital sekolah, termasuk dokumentasi tangkapan layar dashboard Learning Management System (LMS) bernama "Cendekia Muda Smart School" yang digunakan sebagai instrumen supervisi dan komunikasi dengan orang tua. (Sugiyono, 2022; Emzir, 2019)

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yaitu dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan pola-pola tematik yang muncul dari hasil wawancara, khususnya yang berkaitan dengan struktur kepemimpinan, strategi delegasi, mekanisme penguatan budaya organisasi, serta kendala-kendala manajerial yang dihadapi. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan keterangan dari keempat informan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan terverifikasi mengenai fenomena kepemimpinan dan budaya organisasi di lembaga yang diteliti. (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan di SD Islam Cendekia Muda dijalankan dalam skala kelembagaan yang cukup kompleks, mengingat sekolah ini beroperasi di tiga lokasi berbeda, yaitu Bandung (Unit 1, 2, dan 3), Mamuju, dan Makassar. Kepala Sekolah mengemban amanah untuk mengelola seluruh lokasi tersebut dengan dibantu oleh dua orang wakil kepala sekolah di Mamuju dan satu orang wakil kepala sekolah di Makassar. Struktur manajerial dirancang secara berjenjang (layering), mulai dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Tim Kontrol Kurikulum atau Komisi Penjaminan Mutu, hingga Ketua Level atau Koordinator Kelas. (Northouse, 2021; Bush, 2020; Leithwood et al., 2020)

Meskipun struktur tersebut bersifat hierarkis, dalam praktiknya koordinasi dapat

dilakukan secara langsung lintas jenjang, baik dari Kepala Sekolah ke wakil kepala sekolah, ke tim kontrol kurikulum, maupun langsung ke ketua level. Pola ini mengindikasikan gaya kepemimpinan yang kolaboratif dan fleksibel, di mana struktur formal tetap dipertahankan sebagai kerangka akuntabilitas, tetapi tidak menjadi penghambat komunikasi dan pengambilan keputusan yang cepat. Cakupan tugas Kepala Sekolah juga tidak terbatas pada supervisi kurikulum, tetapi meluas pada supervisi administrasi, pengawasan sarana prasarana melalui Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarana dan Prasarana, hingga pengawasan proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Kepala Sekolah secara eksplisit memosisikan dirinya sebagai perpanjangan tangan pihak yayasan dalam mengawal seluruh ketercapaian mutu lembaga. (Hallinger & Heck, 2010; Sergiovanni, 2009)

kepemimpinan dalam Konteks Multi-Kampus: Span of Control dan Touch of Leadership

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah adanya tantangan kepemimpinan yang signifikan akibat luasnya span of control geografis. Untuk mengontrol unit di Makassar, Kepala Sekolah mengoptimalkan pemanfaatan teknologi komunikasi seperti WhatsApp, Zoom, dan video call, serta menerapkan sistem pelaporan harian melalui jurnal yang wajib diisi oleh seluruh guru dan wakil kepala sekolah. Selain pengawasan digital, Kepala Sekolah juga melakukan kunjungan dinas langsung ke Makassar setiap satu hingga dua bulan sekali dengan durasi delapan hingga sepuluh hari setiap kunjungan. (Yukl, 2020; Hoy & Miskel, 2013)

Temuan ini menggambarkan bahwa kepemimpinan jarak jauh memiliki keterbatasan mendasar yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi. Sebagaimana disampaikan oleh informan, proses pengondisian guru dan penyelesaian konflik secara virtual melalui Google Meet memiliki keterbatasan sentuhan emosional (touch of leadership) jika dibandingkan dengan pertemuan tatap muka. Dampaknya, figur wakil kepala sekolah di lokasi yang jauh dari pusat terkadang kurang memiliki legitimasi kekuasaan yang kuat di hadapan para guru. Untuk mengatasi hal ini, Kepala Sekolah telah mengusulkan kepada pihak yayasan agar pada tahun ajaran baru ditempatkan personel manajemen yang menetap secara fisik di lokasi tersebut, mengingat unit Makassar yang baru berjalan tiga tahun akan terus bertumbuh dari segi jumlah guru, siswa, dan orang tua. (Spillane, 2006; Leithwood et al., 2020; Bush, 2020)

Sebagai perbandingan, unit lain yang berlokasi di kawasan Antapani, Bandung, dengan kekhasan kurikulum berbasis bahasa Arab, justru menunjukkan koordinasi yang jauh lebih mudah dan efisien karena kedekatan geografisnya dengan pusat kendali di Bandung. Perbandingan ini memperkuat temuan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh jarak fisik antara pemimpin dan unit yang dipimpin, sehingga kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang menyesuaikan intensitas keterlibatan langsung berdasarkan karakteristik geografis dan tingkat kematangan setiap unit. (Hallinger, 2003; Day et al., 2016)

Perencanaan Strategis sebagai Fondasi Kepemimpinan

Proses kepemimpinan di SD Islam Cendekia Muda diawali dengan perencanaan strategis yang terstruktur. Sebelum tahun ajaran baru dimulai pada bulan Juli, pihak yayasan menyelenggarakan pembekalan dan Rapat Kerja (Raker) gabungan yang melibatkan seluruh jenjang pendidikan di bawah naungannya, mulai dari daycare hingga SMK. Pada tingkat unit yang dipimpinnya, Kepala Sekolah memfokuskan agenda raker pada penyelarasan kembali visi, misi, perencanaan strategis, dan program kerja tahunan, yang kemudian

menjadi dasar penyusunan program kerja semesteran. (Mulyasa, 2021; Robbins & Judge, 2019; Hoy & Miskel, 2013)

Program kerja semesteran tersebut tidak hanya mencakup supervisi pembelajaran, tetapi juga aspek manajerial, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan, serta pengelolaan sarana dan prasarana. Proses supervisi guru sendiri diawali dengan penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran atau modul ajar, yang dibarengi dengan evaluasi terhadap hasil supervisi semester sebelumnya, sehingga tercipta siklus perencanaan-evaluasi-tindak lanjut yang berkelanjutan. Pola kerja ini merefleksikan nilai tadbir dalam perspektif Islam, yaitu perencanaan yang matang dan visioner sebagai bagian dari tanggung jawab kepemimpinan, sejalan dengan pesan QS. Al-Hasyr [59]: 18 mengenai pentingnya memperhatikan apa yang telah diperbuat untuk hari esok. (Bush, 2020; Sergiovanni, 2009)

Penguatan Budaya Organisasi melalui Kurikulum Berbasis Nilai

Penguatan budaya organisasi di SD Islam Cendekia Muda paling terlihat dalam penerapan kurikulum khas bernama Allah Center Education (ACE). Berdasarkan hasil wawancara dengan wali kelas dan Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, ACE bukanlah kurikulum yang berdiri sendiri secara terpisah dari kurikulum nasional, melainkan sebuah paradigma teologis yang menjadi landasan dalam mendistribusikan seluruh materi pembelajaran. Kurikulum nasional yang ditetapkan pemerintah tetap diadopsi secara penuh, namun penekanannya terletak pada bagaimana setiap mata pelajaran diintegrasikan secara eksplisit dengan nilai-nilai ketauhidan. (Schein, 2017; Wirawan, 2020; Al-Attas, 1999)

Pendekatan ini berbeda dengan model Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) pada umumnya yang cenderung memisahkan porsi pelajaran umum dan pelajaran agama secara parsial. Di SD Islam Cendekia Muda, nilai-nilai agama terinternalisasi secara penuh dalam setiap mata pelajaran melalui apa yang disebut sebagai *embedded curriculum*. Sebagai ilustrasi, dalam pembelajaran mengenai ciri-ciri makhluk hidup, guru tidak hanya menjelaskan substansi biologis, tetapi juga wajib menginternalisasikan nilai tauhid bahwa Allah SWT adalah pencipta segala keteraturan alam. Demikian pula dalam pelajaran sains mengenai sifat zat cair, guru dituntun untuk mengarahkan siswa merefleksikan tujuan teologis di balik penciptaan zat tersebut. (Huda, 2017; Baharun, 2017; Fathurrohman, 2015)

Tujuan akhir dari pendekatan ini bukan sekadar pencapaian target hafalan Al-Qur'an sebagaimana umum ditemukan di sekolah Islam lain, melainkan penanaman kesadaran spiritual yang disebut *ihsan*, yaitu kondisi ketika anak senantiasa merasa diawasi oleh Allah SWT (*muraqabah*). Orientasi jangka panjangnya adalah membentuk karakter anak yang beradab bukan karena takut kepada guru atau regulasi sekolah, melainkan karena didasari rasa cinta dan takut kepada Allah SWT. Pendekatan filosofis ini menjadi nilai inti (*core value*) yang membentuk budaya organisasi khas dan membedakan SD Islam Cendekia Muda dari lembaga pendidikan Islam pada umumnya. (Tafsir, 2014; Uhbiyati, 2005; Nata, 2012)

Dalam menghadapi dinamika kebijakan kurikulum nasional yang relatif sering berubah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum menjelaskan bahwa perubahan tersebut tidak menimbulkan disrupsi signifikan terhadap ekosistem pembelajaran, karena pada dasarnya substansi kompetensi pada setiap jenjang relatif tetap. Sebagai contoh, jauh sebelum kebijakan Merdeka Belajar mewajibkan eksplorasi melalui Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), sekolah ini telah mengimplementasikan model pembelajaran berbasis proyek. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan bersifat penyelarasan (*alignment*) dan pemetaan (*mapping*) antara capaian kurikulum nasional dengan struktur kurikulum

kekhasan internal, bukan rekonstruksi menyeluruh. (Mulyasa, 2021; Kemendikbudristek, 2022)

Pembiasaan Karakter sebagai Instrumen Penguatan Budaya Organisasi

Selain melalui kurikulum, budaya organisasi di SD Islam Cendekia Muda diperkuat melalui pembiasaan karakter (habitiasi) yang dimulai sejak siswa menginjakkan kaki di lingkungan sekolah, mencakup kegiatan baris-berbaris sebelum masuk kelas, adab masuk kelas, pelaksanaan salat, hingga tata cara bersalaman dengan guru. Sekolah juga mengintegrasikan materi Sirah Nabawiyah untuk mengenalkan keteladanan Rasulullah SAW sebagai rujukan dan figur keteladanan terbaik (uswatun hasanah) dalam hal bersikap, berbicara, dan berinteraksi. (Lickona, 1991; Kemendikbudristek, 2022; Uhbiyati, 2005)

Untuk memastikan pembiasaan ini terukur dan tidak sekadar bersifat formalitas, sekolah mengembangkan instrumen khusus bernama Buku Asas Muamalah, yang memantau rutinitas ibadah wajib dan sunah serta adab harian siswa, termasuk adab terhadap orang tua (birrul walidain). Tuntutan amalan disesuaikan dengan tahapan perkembangan anak, di mana beban amalan untuk siswa kelas 4 hingga 6 ditingkatkan dibandingkan siswa kelas 1 hingga 3. Ketercapaian adab ini dievaluasi secara berkala setiap setengah semester dan dikonversikan langsung ke dalam laporan hasil belajar, sehingga seorang siswa dengan nilai akademik sempurna sekalipun akan mengalami penyesuaian nilai akhir secara proporsional apabila pencapaian adabnya dinilai kurang. (Majid & Andayani, 2013; Azzet, 2011)

Penguatan budaya organisasi juga diperluas hingga melibatkan keluarga siswa. Sejak proses penerimaan siswa baru, sekolah menyelenggarakan sesi wawancara khusus dengan orang tua yang berfungsi sebagai kontrak komitmen, untuk memetakan kesiapan orang tua dalam mengawal pelaksanaan Buku Asas Muamalah di rumah. Mekanisme ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di SD Islam Cendekia Muda tidak dibatasi oleh tembok sekolah, melainkan dirancang sebagai ekosistem yang melibatkan sinergi aktif antara pihak sekolah dan keluarga, sebagaimana ditegaskan oleh informan bahwa pendidikan karakter tidak akan berhasil tanpa adanya keselarasan visi antara sekolah dan rumah. (Epstein, 2011; Emerson & Murphy, 2014)

Manajemen Kurikulum dan Supervisi sebagai Penopang Budaya Mutu

Tantangan terbesar dalam manajemen kurikulum, menurut Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, terletak pada proses diseminasi kurikulum kepada para guru yang memiliki latar belakang akademik heterogen, mengingat tidak semua guru merupakan lulusan linear dari Pendidikan Guru Sekolah Dasar. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi ini, sekolah menyelenggarakan In-House Training (IHT) secara intensif di awal tahun ajaran sebagai instrumen penyamaan persepsi akademik, yang kemudian dikawal secara berkesinambungan melalui program bimbingan atau coaching. (Sari & Rahmawati, 2023; Glickman et al., 2014)

Pembinaan ini diperkuat melalui supervisi klinis yang dilakukan secara berkala ke ruang kelas menggunakan metode penarikan sampel secara acak (random sampling), serta kewajiban bagi guru untuk mempresentasikan rancangan modul ajar di hadapan tim kurikulum sebelum diimplementasikan di kelas. Model supervisi yang diterapkan terbagi menjadi dua, yaitu supervisi terjadwal (scheduled supervision) dan supervisi tidak terjadwal atau inspeksi mendadak (unscheduled/unannounced supervision), sehingga konsistensi mutu pembelajaran dapat terjaga secara objektif. (Glickman et al., 2014; Sergiovanni, 2009)

Inovasi yang menonjol dalam mendukung supervisi adalah pemanfaatan dashboard digital bernama Cendekia Muda Smart School, yang berfungsi sebagai platform Learning Management System (LMS), bukan sebagai sistem pengawasan keamanan layaknya CCTV. Melalui sistem ini, pihak manajemen sekolah maupun yayasan dapat memantau aktivitas pembelajaran secara langsung melalui siaran live streaming yang terintegrasi pada dashboard, sehingga supervisi dapat dilakukan secara hibrida tanpa harus selalu hadir secara fisik di ruang kelas. Sistem yang sama juga menyediakan portal khusus bagi orang tua untuk mengakses materi pembelajaran, lembar kerja siswa, dan rekaman video pembelajaran yang terhubung dengan kanal YouTube sekolah, sehingga siswa yang berhalangan hadir tetap dapat mengikuti pembelajaran secara sinkronus dari rumah. (Mustaqim, 2024; Rahadian, 2024; Bappenas RI, 2023)

Transparansi yang dihadirkan oleh sistem digital ini turut memperkuat budaya organisasi berbasis akuntabilitas, di mana proses pembelajaran, evaluasi guru, hingga komunikasi dengan orang tua dapat dipantau secara terukur dan berkesinambungan, sejalan dengan nilai itqan yang menekankan ketelitian dan kesempurnaan dalam bekerja sebagaimana disabdakan oleh Rasulullah SAW dalam hadis riwayat al-Baihaqi. (Hidayat, 2023; Rahadian, 2024)

Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Penjaminan Mutu Bahan Ajar

Sebagai bagian dari penjaminan mutu, SD Islam Cendekia Muda tidak menggunakan buku teks komersial pada umumnya, melainkan mengembangkan buku ajar secara mandiri oleh tim guru, dengan tetap mengacu pada adaptasi kompetensi dasar kurikulum nasional. Pertimbangan utamanya adalah memastikan seluruh ilustrasi, narasi, dan contoh kasus yang disajikan dalam buku teks bersih dari nilai sekuler dan sepenuhnya selaras dengan nilai-nilai keislaman. Sebelum dicetak dan didistribusikan, draf buku ajar tersebut harus melalui proses telaah dan persetujuan tim kurikulum sebagai bentuk pengendalian mutu (quality control). (Schein, 2017; Majid & Andayani, 2013)

Proses penyusunan perangkat pembelajaran dilakukan secara kolektif melalui program In-House Training, dengan pembagian kerja berdasarkan rumpun level kelas dan penunjukan seorang Project Officer pada setiap level untuk mengatur pembagian tugas operasional. Pola kerja kolaboratif ini menunjukkan adanya budaya kerja tim (teamwork) yang solid, di mana evaluasi sejawat menjadi mekanisme penting untuk memastikan mutu pembelajaran berjalan seimbang dan tidak terjadi kesenjangan kualitas antar rombongan belajar. (Robbins & Judge, 2019; Emerson & Murphy, 2014)

Dalam hal kompetensi digital, sekolah menetapkan standar minimal yang wajib dikuasai seluruh guru, dengan menyediakan jalur bimbingan personal atau coaching antarsejawat bagi guru yang membutuhkan waktu adaptasi lebih lama. Pendekatan ini mencerminkan budaya organisasi yang inklusif terhadap perbedaan kurva belajar setiap individu, sekaligus menegaskan komitmen lembaga terhadap transformasi digital yang menyeluruh, termasuk sistem administrasi kurikulum yang telah beralih penuh menjadi paperless serta penggunaan domain email resmi institusi bagi seluruh guru dan siswa demi menjaga keamanan dan validitas data. (Mustaqim, 2024; Sari & Rahmawati, 2023)

Pembahasan Integratif: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Nilai Islam

Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SD Islam Cendekia Muda mencerminkan perpaduan tiga karakteristik kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional yang tercermin dari visi keislaman

jangka panjang dalam pembentukan karakter siswa, kepemimpinan situasional yang tampak dari penyesuaian intensitas keterlibatan langsung berdasarkan jarak geografis dan kematangan setiap unit, serta kepemimpinan distributif yang terwujud melalui struktur delegasi berjenjang namun tetap terbuka terhadap koordinasi langsung lintas jenjang. (Leithwood et al., 2020; Spillane, 2006; Day et al., 2016)

Budaya organisasi yang kuat di lembaga ini terbentuk dari tiga pilar utama yang saling terkait. Pilar pertama adalah nilai teosentris yang dilembagakan secara eksplisit dalam struktur kurikulum melalui pendekatan *embedded curriculum*. Pilar kedua adalah sistem digital yang menopang transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas manajerial, sebagaimana tercermin dalam penggunaan dashboard Cendekia Muda Smart School. Pilar ketiga adalah kemitraan aktif dengan keluarga siswa yang menjadikan budaya organisasi tidak terbatas pada lingkungan sekolah, melainkan meluas sebagai ekosistem pendidikan karakter yang melibatkan rumah. (Schein, 2017; Wirawan, 2020; Epstein, 2011)

Ketiga pilar tersebut sejalan dengan nilai-nilai Islam yang mendasari kepemimpinan dalam perspektif *tadbir*, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Hasyr [59]: 18 mengenai pentingnya perencanaan dan muhasabah, serta nilai *itqan* dalam hadis riwayat al-Baihaqi mengenai pentingnya ketelitian dan profesionalisme dalam bekerja. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa kekuatan budaya organisasi yang telah terbangun matang di unit pusat Bandung belum sepenuhnya terdesentralisasi secara merata ke unit-unit baru yang berjarak jauh, sebagaimana tercermin dari keterbatasan legitimasi kepemimpinan di unit Makassar akibat minimnya sentuhan kepemimpinan secara langsung. (Tafsir, 2014; Nata, 2012; Fathurrohman, 2015)

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan kepala sekolah di SD Islam Cendekia Muda dilaksanakan secara multidimensional dengan mengintegrasikan aspek manajerial, spiritual, dan adaptasi teknologi dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepemimpinan dijalankan melalui struktur organisasi yang berjenjang namun tetap fleksibel, didukung oleh pendelegasian wewenang kepada wakil kepala sekolah di setiap unit, serta penerapan pengawasan yang memadukan sistem digital dan kunjungan langsung untuk mengatasi kendala geografis. Penguatan budaya organisasi diwujudkan melalui internalisasi nilai-nilai teosentris dalam kurikulum, pembiasaan adab yang terukur, pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan, dan kemitraan yang erat dengan orang tua sebagai bagian dari ekosistem pendidikan karakter. Meskipun demikian, tantangan berupa keterbatasan jangkauan kepemimpinan pada unit yang berjauhan dan keragaman latar belakang guru masih menjadi perhatian utama. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kepemimpinan lokal melalui penempatan personel manajemen yang menetap di setiap unit agar budaya organisasi dan kualitas pengelolaan pendidikan dapat terdistribusi secara merata serta berkelanjutan di seluruh unit sekolah.

REFERENSI

- Al-Attas, S. M. N. (1999). *The concept of education in Islam*. ISTAC.
- Al-Baihaqi. (n.d.). *Syū'ab al-Imān* (Hadis No. 5311).
- Al-Mawardi, A. H. (2006). *Al-Ahkām al-sultāniyyah* (F. Fahrudin, Trans.). Darul Falah.
- Azzet, A. M. (2011). *Urgensi pendidikan karakter di Indonesia*. Ar-Ruzz Media.
- Baharun, H. (2017). Pengembangan kurikulum: Teori dan praktik. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/10.15642/jpai.2017.3.1.1>

- Bappenas RI. (2023). *Peta jalan transformasi pendidikan nasional 2025*. Bappenas RI.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 419–421. <https://doi.org/10.1177/1741143220913789>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful leadership: A review of the international literature*. CfBT Education Trust.
- Emerson, L., & Murphy, M. (2014). A family affair: Parental involvement in children's education. *Educational Review*, 66(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/00131911.2013.768278>
- Emzir. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data*. Rajawali Pers.
- Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Westview Press.
- Fathurrohman, M. (2015). *Budaya religius dalam peningkatan mutu pendidikan*. Kalimedia.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (9th ed.). Pearson Education.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- Hidayat, M. (2023). Integrasi nilai Islam dalam manajemen pendidikan modern. *Jurnal Pendidikan Islam dan Transformasi Sosial*, 5(2), 112–126.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Huda, M. (2017). *Idealisasi pendidikan karakter: Upaya revitalisasi karakter bangsa*. Prestasi Pustaka.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). *Transformasi pendidikan di era digital*. Kemendikbudristek.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Majid, A., & Andayani, D. (2013). *Pendidikan karakter perspektif Islam*. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Mustaqim, M. (2024). The role of technology in educational transformation. *International Journal of Islamic Education Studies*, 7(3), 45–59.
- Nata, A. (2012). *Manajemen pendidikan: Mengatasi kelemahan pendidikan Islam di Indonesia*. Prenada Media Group.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Rahadian, R. (2024). Implementasi data-driven decision making dalam manajemen pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 33–49.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, N. D., & Rahmawati, L. (2023). Digital literacy competence of teachers in Indonesia. *Journal of Education and Learning Research*, 4(2), 21–35.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson/ Allyn & Bacon.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2022). Use the "Insert Citation" button to add citations to this document. *Metode penelitian kualitatif* (3rd ed.). Alfabeta.
- Tafsir, A. (2014). *Ilmu pendidikan dalam perspektif Islam*. Remaja Rosdakarya.
- Uhbiyati, N. (2005). *Ilmu pendidikan Islam*. Pustaka Setia.
- Wirawan. (2020). *Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations: Global edition* (9th ed.). Pearson.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA