

IMPLEMENTASI STANDAR PENGELOLAAN UNTUK PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Ayu Salina^{a*)}

^{a)} Universitas Islam Negeri Mataram, Mataram, Indonesia

^{*)}Penulis Korespondensi: ayusalinmhsuinmataram@gmail.com

Article history: received 06 Mei 2026; revised 20 Juni 2026; accepted 25 Juli 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i02.126>

Abstrak. Penelitian ini mengkaji implementasi standar pengelolaan nasional (Standar Pengelolaan) untuk meningkatkan mutu sekolah pada dua sekolah dasar negeri di Kota Mataram, Indonesia, yaitu SDN 15 Mataram dan SDN 36 Mataram. Data dikumpulkan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan staf, serta analisis dokumen, kemudian diolah menggunakan model interaktif analisis kasus individual dan analisis lintas kasus. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Temuan menunjukkan bahwa meskipun kedua sekolah mengalami kekurangan tenaga pendidik yang berkualitas, keduanya berbeda dalam perencanaan, pelaksanaan, dan hasil pengawasan. SDN 15 Mataram menunjukkan pengelolaan fasilitas yang lebih terstruktur dan pengawasan internal yang lebih sering, sementara SDN 36 Mataram terkendala oleh lokasi yang kurang strategis, kesenjangan infrastruktur seperti tidak adanya perpustakaan, dan profesionalisme staf yang lebih rendah. Untuk mengatasi kendala tersebut, kedua sekolah telah menyusun rencana tindak lanjut yang konkret: SDN 15 Mataram menjadwalkan pendampingan rutin kepala sekolah-guru dan membentuk pojok belajar numerasi, sementara SDN 36 Mataram memprioritaskan alokasi anggaran untuk fasilitas mendesak dan memperluas program ekstrakurikuler. Hasil penelitian menyoroti peran penting kepemimpinan kepala sekolah dalam menerjemahkan standar pengelolaan menjadi peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: Standar pengelolaan; Mutu sekolah; Studi multi kasus;

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT STANDARDS FOR SCHOOL QUALITY IMPROVEMENT

Abstract. This study examines the implementation of national management standards (Management Standards) to improve the quality of schools in two public elementary schools in Mataram City, Indonesia, namely SDN 15 Mataram and SDN 36 Mataram. Data were collected through participant observation, in-depth interviews with principals, teachers, and staff, and document analysis, then processed using interactive models of individual case analysis and cross-case analysis. Data validity is guaranteed through triangulation of sources and techniques. The findings show that although both schools experience a shortage of qualified educators, they differ in planning, implementation, and supervision results. SDN 15 Mataram shows more structured facility management and more frequent internal supervision, while SDN 36 Mataram is constrained by less strategic locations, infrastructure gaps such as the absence of libraries, and lower staff professionalism. To overcome these obstacles, the two schools have developed concrete follow-up plans: SDN 15 Mataram schedules regular principal-teacher mentoring and establishes numeracy learning corners, while SDN 36 Mataram prioritizes budget allocation for urgent facilities and expands extracurricular programs. The results of the study highlight the important role of school principal leadership in translating management standards into improving the quality of education.

Keywords: Management standards; School Quality; Multi-case study;

I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu instrumen paling mendasar melalui mana suatu bangsa maju dan bersaing secara global (Aan Komariah & Tiratna, 2005). Di Indonesia, amanat konstitusi untuk "mencerdaskan kehidupan bangsa" telah lama diterjemahkan ke dalam serangkaian instrumen kebijakan yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan, yang paling mutakhir adalah Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Peraturan ini menetapkan kriteria minimal yang harus dipenuhi setiap satuan pendidikan dan berfungsi sebagai acuan bagi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pada setiap jenjang sistem pendidikan.

Meskipun berbagai upaya regulasi telah dilakukan, capaian pendidikan Indonesia masih berada di bawah rata-rata internasional. Hasil Programme for International Student Assessment (PISA) 2022 menempatkan skor matematika, membaca, dan sains Indonesia jauh di bawah rata-rata OECD, dan provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) menempati peringkat ke-33 dari 34 provinsi secara nasional dalam hal mutu pendidikan, posisi yang disebabkan oleh fasilitas yang kurang memadai, mutu sekolah yang tidak merata, dan kekurangan guru yang berkualitas (Dedi Iskandar, 2016). Mutu sekolah merupakan konstruk multidimensi yang dibentuk oleh interaksi berbagai variabel, di antaranya manajemen kelembagaan menjadi sentral. Sekolah bukan sekadar tempat berkumpulnya guru dan siswa; sekolah adalah sistem yang saling terkait, di mana fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian harus berjalan secara koheren di sekitar delapan standar nasional, termasuk standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, dan, yang menjadi fokus penelitian ini, standar pengelolaan.

Dua sekolah dasar negeri di Kota Mataram, SDN 15 Mataram dan SDN 36 Mataram, menggambarkan tantangan ini secara konkret. Observasi awal yang dilakukan antara Maret dan November 2023 mengungkapkan bahwa kedua sekolah menghadapi kekurangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang terus berlangsung. Di SDN 15 Mataram, kekurangan ini memaksa bendahara BOS (Bantuan Operasional Sekolah) sekolah untuk sekaligus merangkap sebagai wali kelas, dan sekolah masih menerapkan dua kurikulum yang tumpang tindih karena belum ada kejelasan administratif yang tuntas. Di SDN 36 Mataram, masalah serupa berupa kurikulum yang tumpang tindih juga terjadi karena pihak sekolah menganggap Kurikulum Merdeka terlalu berat bagi peserta didik usia sekolah dasar, diperparah oleh terbatasnya penguasaan guru terhadap media pembelajaran dan keterbatasan fasilitas.

Temuan awal ini melatarbelakangi masalah penelitian utama yang dibahas dalam artikel ini: bagaimana standar pengelolaan diimplementasikan untuk meningkatkan mutu sekolah di SDN 15 Mataram dan SDN 36 Mataram, serta faktor penghambat dan rencana tindak lanjut (RTL) apa yang menyertai implementasi tersebut? Berdasarkan hal itu, penelitian ini memiliki dua tujuan: (1) mendeskripsikan implementasi standar pengelolaan untuk peningkatan mutu pendidikan di kedua sekolah, dan (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat peningkatan mutu serta rencana tindakan perbaikan yang disusun masing-masing sekolah sebagai responsnya. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai manajemen berbasis sekolah, khususnya mengenai bagaimana standar pengelolaan berfungsi sebagai jembatan operasional antara kebijakan nasional dan hasil mutu di tingkat kelas. Secara praktis, temuan ini dimaksudkan untuk memberi informasi kepada kepala sekolah, guru, dan dinas pendidikan setempat mengenai strategi konkret, serta hambatan yang terus terjadi, dalam menerjemahkan standar pengelolaan menjadi peningkatan mutu sekolah.

Konsep Mutu Sekolah

Mutu (*mutu*) secara umum dipahami sebagai keseluruhan karakteristik suatu produk atau jasa yang mencerminkan kemampuannya memenuhi kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Dalam pendidikan, hal ini diterjemahkan menjadi kualitas atau standar yang dicapai oleh suatu sistem pendidikan dalam menciptakan pengalaman belajar yang efektif, relevan, dan bernilai tinggi bagi siswa (Suryadi, 2016). Crosby mendefinisikan mutu sebagai *kesesuaian dengan persyaratan*, suatu produk atau jasa dikatakan bermutu apabila memenuhi standar yang telah ditetapkan yang mencakup input, proses, dan output. Sebagai pelengkap, mutu juga didefinisikan sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen, di mana lembaga yang "bermutu" adalah lembaga yang mampu memuaskan pemangku kepentingannya secara konsisten sehingga memperoleh loyalitas jangka panjang (Suyanto, 2007). Dalam konteks persekolahan, mutu dengan demikian bukan atribut tunggal melainkan sifat yang muncul dari input (siswa, kurikulum, tenaga pendidik, fasilitas, pembiayaan), proses (pembelajaran, manajemen, kepemimpinan), dan output (prestasi lulusan, reputasi kelembagaan).

Mengacu pada kerangka yang dikembangkan oleh Depdiknas dan diadaptasi dari kriteria akreditasi Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M), indikator mutu sekolah umumnya dikelompokkan ke dalam tiga standar: (1) *standar input*, mencakup tenaga pendidik, siswa, fasilitas, dan pembiayaan; (2) *standar proses*, mencakup kurikulum, kegiatan belajar-mengajar, penilaian, dan manajemen/kepemimpinan; dan (3) *standar output*, mencakup prestasi siswa, kinerja staf, dan capaian kelembagaan secara keseluruhan. Danim mengidentifikasi lima faktor dominan yang mendorong peningkatan mutu: kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, keterlibatan guru yang maksimal, pendekatan yang berpusat pada siswa, kurikulum yang konsisten dan dinamis, serta jaringan kerja sama yang luas hingga ke luar sekolah, mencakup masyarakat dan lembaga lain (Suryadi, 2016).

Standar Pengelolaan

Standar pengelolaan menggabungkan dua konsep: "standar," yang mengacu pada patokan, kriteria, atau pedoman yang digunakan sebagai acuan dalam menilai sesuatu, dan "pengelolaan" (manajemen/administrasi), yang

mengacu pada proses mengatur, mengoordinasikan, dan mengendalikan sumber daya, baik manusia, material, finansial, maupun waktu, untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Rumusan klasik Peter Drucker memandang manajemen yang baik sebagai perpaduan antara *efektivitas* (melakukan hal yang tepat) dengan *efisiensi* (melakukan hal secara tepat), sehingga produktivitas tinggi dicapai dengan penggunaan sumber daya yang minimal. Kajian keilmuan Indonesia yang melengkapi hal ini (Wardoyo; Harsoyo) mendefinisikan manajemen sebagai rangkaian kegiatan yang berpusat pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian menuju tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Peraturan Menteri Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah mengoperasionalkan standar ini melalui tiga fungsi berurutan:

1. **Perencanaan**, merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah; menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (ARKAS); serta memastikan instrumen tersebut melibatkan guru, komite sekolah, dan perwakilan orang tua.
2. **Pelaksanaan**, menerjemahkan rencana menjadi kegiatan konkret di enam bidang operasional: (a) kesiswaan, (b) kurikulum dan kegiatan pembelajaran, (c) pendidik dan tenaga kependidikan, (d) sarana dan prasarana, (e) keuangan dan pembiayaan, dan (f) budaya dan lingkungan sekolah.
3. **Pengawasan/evaluasi**, mencakup evaluasi diri, evaluasi dan pengembangan kurikulum, evaluasi penempatan tenaga pendidik/staf, dan akreditasi sekolah, yang semuanya bertujuan memantau apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana dan memperbaiki penyimpangan sebelum membahayakan tujuan kelembagaan (Muhammad Faisal Haq, 2017).

Ketiga fungsi ini mencerminkan fungsi umum manajemen/administrasi yang dirumuskan dalam teori administrasi klasik: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pengembangan (Muwahid Shulhan, 2004). Tanpa perencanaan yang baik, pelaksanaan cenderung tidak terarah; tanpa pengawasan yang disiplin, pelaksanaan cenderung stagnan, bukan membaik. Standar pengelolaan dengan demikian paling tepat dipahami bukan sebagai daftar kepatuhan yang statis, melainkan sebagai proses siklus di mana perencanaan, tindakan, dan evaluasi terus saling memberi umpan balik.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu melandasi penelitian ini sekaligus berbeda dalam fokus variabel, lokasi, atau periode. Suwartini (2017) meneliti supervisi akademik kepala sekolah, profesionalisme guru, dan mutu pendidikan menggunakan desain kualitatif; penelitian ini memiliki kesamaan pendekatan kualitatif dan fokus mutu, namun mengkaji standar pengelolaan, bukan supervisi semata. Rahayu (2015) meneliti pelaksanaan standar pengelolaan di sekolah dasar di Ngemplak, Sleman, memiliki kesamaan variabel standar pengelolaan namun tidak mengaitkannya secara eksplisit dengan peningkatan mutu, serta berada di wilayah yang berbeda. Umam (2015) meneliti peningkatan mutu melalui manajemen peserta didik, memiliki kesamaan tema peningkatan mutu namun berbeda dalam fokus manajerial (kesiswaan, bukan manajemen kelembagaan). Iskandar (2016) mengkaji peran pengawas pendidikan dalam meningkatkan mutu SMP di Bima, NTB, secara geografis berdekatan namun secara metodologis dan tematis berbeda. Ali (2022) meneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam menjamin mutu pendidikan pada masa pandemi COVID-19 di sebuah SMA swasta di Yogyakarta, memiliki kesamaan variabel mutu namun berbeda dalam fokus kepemimpinan, jenjang sekolah, dan periode. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu di sekolah-sekolah Indonesia merupakan bidang kajian yang telah banyak diteliti namun bersifat multifaset; kontribusi khas penelitian ini terletak pada perbandingan multi kasus mengenai bagaimana *standar pengelolaan secara khusus*, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dijalankan, terhambat, dan diperbaiki pada dua sekolah dasar negeri yang secara demografis serupa namun secara organisasi berbeda.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan penelitian lapangan (*field research*) dan desain studi multi kasus, dipilih karena memungkinkan eksplorasi yang mendalam dan menyeluruh terhadap suatu fenomena, dalam hal ini implementasi standar pengelolaan, dalam konteks kehidupan nyata pada lebih dari satu latar (Muh. Fitriah & Luthfiyah, 2017). Kedua kasus tersebut adalah SDN 15 Mataram dan SDN 36 Mataram, keduanya sekolah dasar negeri di Kota Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Peneliti berperan sebagai partisipan-pengamat, memasuki lapangan dengan status peneliti yang diungkapkan secara terbuka sambil membatasi keterlibatan langsung dalam kegiatan sekolah demi menjaga objektivitas, sesuai dengan praktik yang dianjurkan bagi penelitian naturalistik (Nana Syaodih Sukmadinata, 2011).

Data primer diperoleh melalui interaksi langsung dengan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi di kedua sekolah; data dokumentasi pendukung mencakup dokumen perencanaan (visi/misi sekolah, rencana kerja tahunan), notulen rapat, dan arsip terkait pelaksanaan dan pengawasan.

Tiga teknik digunakan:

- *Observasi partisipan* terhadap kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan di kedua lokasi sekolah;
- *Wawancara mendalam* dengan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi, dipilih karena informan tersebut memiliki pengetahuan langsung mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan;
- *Dokumentasi*, termasuk catatan kelembagaan, notulen rapat, dan arsip foto, digunakan untuk mentriangulasi dan memadukan data wawancara.

Mengingat desain multi kasus yang digunakan, analisis dilakukan dalam dua tahap: (a) analisis kasus individual untuk masing-masing sekolah, mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan, dan (b) analisis lintas kasus, di mana temuan dari masing-masing sekolah dibandingkan untuk mengidentifikasi pola bersama dan karakteristik pembeda, sehingga menghasilkan penjelasan teoretis yang substantif (Sugiyono, 2011).

Validitas data ditegakkan melalui triangulasi, khususnya *triangulasi sumber* (membandingkan keterangan dari kepala sekolah, guru, dan staf) dan *triangulasi teknik* (mencocokkan data wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi). Ketika ditemukan perbedaan antar sumber atau teknik, dilakukan diskusi lanjutan dengan informan terkait untuk mendamaikan atau mengontekstualisasikan perbedaan perspektif tersebut.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Kelembagaan

Sebelum membahas implementasi, perlu dibandingkan terlebih dahulu sumber daya kelembagaan dasar kedua sekolah, karena hal ini membentuk kondisi praktis di mana standar pengelolaan dijalankan.

Tabel 1. Perbandingan Profil Kelembagaan SDN 15 Mataram dan SDN 36 Mataram (2022/2023)

Indikator	SDN 15 Mataram	SDN 36 Mataram
Jumlah ruang kelas (rombel)	9 kelas (kapasitas 12 rombel)	6 kelas
Total siswa	253 (199 laki-laki, 134 perempuan, sesuai data tercatat)	78
Total guru dan staf	12 (6 guru PNS, 5 guru honorer, 1 staf administrasi)	10 (1 laki-laki, 9 perempuan; 8 tetap, 2 tidak tetap) + 1 staf administrasi
Fasilitas perpustakaan	Tersedia, dalam kondisi baik	Tidak tersedia (buku disimpan di ruang guru)
Karakteristik lokasi	Daerah padat penduduk, terletak strategis dekat jalan utama	Berada di dalam kompleks perumahan, kurang terlihat dari jalan utama
Status akreditasi	Tidak disebutkan dalam wawancara	B (sedang dalam proses peningkatan)

Sumber: Disusun dari dokumentasi sekolah dan data wawancara, 2023–2024.

Perbandingan ini sudah menunjukkan adanya asimetri yang terus berulang di sepanjang temuan: SDN 15 Mataram, meskipun juga menghadapi kekurangan tenaga, memiliki jumlah siswa lebih dari tiga kali lipat dan fasilitas yang lebih lengkap dibandingkan SDN 36 Mataram, yang jumlah siswanya lebih kecil, tidak memiliki perpustakaan, dan lokasinya kurang strategis, sehingga membatasi pilihan pengelolaan sejak awal.

Implementasi Fungsi Perencanaan

Di kedua sekolah, perencanaan disusun melalui rapat tahunan yang melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan perwakilan orang tua untuk merumuskan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (ARKAS). Wawancara dengan kepala SDN 15 Mataram menunjukkan bahwa proses perencanaan ini secara sengaja melibatkan masukan orang tua "agar orang tua juga mengetahui dan dapat memberikan saran

mengenai program yang akan diajukan," sementara guru di SDN 36 Mataram membenarkan adanya proses serupa dalam menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) melalui rapat yang melibatkan kepala sekolah dan tenaga pendidik.

Dalam bidang kesiswaan, kedua sekolah merencanakan portofolio kegiatan yang sebanding: rutinitas mingguan (upacara bendera Senin, kebugaran jasmani Selasa, pelajaran lagu daerah Rabu, doa bersama Kamis, kegiatan keagamaan Jumat, latihan baris-berbaris Sabtu), program literasi bagi siswa dengan kemampuan membaca rendah, pembinaan olimpiade, tari, dan inisiatif "gerobak baca" (*gerobak baca*) untuk menumbuhkan minat terhadap perpustakaan. Dalam perencanaan kurikulum, kedua sekolah memprioritaskan kegiatan membaca 15 menit setiap hari dan permainan numerasi, di samping sesi bimbingan teknis (*bimtek*) mengenai pedagogi literasi-numerasi, program P5 (*Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila*), dan pengembangan modul ajar berbantuan AI. Dalam bidang pendidik dan tenaga kependidikan, perencanaan menekankan rekrutmen (secara informal, melalui jaringan guru yang telah bersertifikat namun belum memanfaatkan secara optimal yang terdaftar dalam sistem Dapodik), dukungan sertifikasi, dan pelatihan berkala. Perencanaan sarana dan prasarana difokuskan pada sistem inventaris dan pemeliharaan peralatan, sementara perencanaan keuangan berpusat pada penyediaan gaji, bahan ajar, dan program tabungan siswa yang dikelola oleh wali kelas.

Implementasi Program (Enam Bidang Operasional)

Tabel 2. Perbandingan Implementasi Standar Pengelolaan pada Enam Bidang Operasional

Bidang	SDN 15 Mataram	SDN 36 Mataram
Kesiswaan	Siklus kegiatan mingguan penuh; program olimpiade, tari, dan gerobak baca berjalan	Siklus kegiatan mingguan yang sama diterapkan; ekstrakurikuler lebih terbatas (terutama silat)
Kurikulum dan pembelajaran	Membaca 15 menit setiap hari; permainan numerasi; pelatihan modul berbasis AI	Fokus literasi/numerasi yang sama; guru melaporkan masih kesulitan beralih dari Kurikulum K-13 ke Kurikulum Merdeka
Pendidik dan tenaga kependidikan	Rekrutmen guru tambahan; seluruh guru telah bersertifikat; bimtek berkelanjutan	Kekurangan guru masih berlangsung; tugas bendahara BOS dan wali kelas tumpang tindih
Sarana dan prasarana	Kartu inventaris per ruang kelas; proyektor dan komputer teranggarkan dan tersedia	Tidak ada perpustakaan khusus; toilet terbatas; peralatan (misalnya mesin tik) sudah usang
Keuangan dan pembiayaan	Buku kas umum dan pembantu; gaji dan bahan ajar terdapat penuh; program tabungan siswa	Buku kas tersedia namun pencairan gaji tertunda menunggu penyelesaian laporan
Budaya dan lingkungan	Budaya 5S (senyum, sapa, salam), jadwal piket kebersihan harian, imbauan anti-kekerasan setiap dua jam	Kerja bakti Sabtu (gotong royong) dan gerakan penghijauan satu-orang-satu-pohon

Sumber: Disintesis dari data wawancara dan observasi, 2023–2024.

Perbandingan pada Tabel 2 menunjukkan pola yang konsisten: kedua sekolah melaksanakan *kategori* program yang secara umum serupa, namun SDN 15 Mataram melaksanakan setiap bidang dengan kelengkapan struktural yang lebih baik, staf yang bersertifikat, peralatan yang teranggarkan, dan program budaya yang lebih sistematis, sementara SDN 36 Mataram melaksanakan kategori yang sebanding dengan sumber daya yang lebih terbatas dan lebih banyak mengandalkan substitusi berbasis tradisi dan informal (misalnya kerja bakti sebagai pengganti jadwal kebersihan yang terstruktur). Pola ini sejalan dengan ekspektasi teoretis bahwa efektivitas manajemen dalam kondisi keterbatasan sumber daya sangat bergantung pada seberapa kreatif, bukan seberapa luas, sumber daya yang tersedia dimanfaatkan (Drucker, dalam Suryadi, 2016), dan mengonfirmasi temuan sebelumnya bahwa kelengkapan fasilitas secara langsung memengaruhi kenyamanan dan produktivitas baik guru maupun siswa (Fatmawati dkk., 2019).

Implementasi Fungsi Pengawasan

Pengawasan di SDN 15 Mataram dilakukan melalui supervisi pembelajaran setiap enam bulan, catatan evaluasi diri yang disusun oleh kepala sekolah, dan penilaian kinerja guru berdasarkan kedisiplinan, persiapan modul ajar, serta metode pengajaran; hasil pengembangan terbaru meliputi diterapkannya kartu inventaris kelas dan kegiatan kewirausahaan bulanan setiap Sabtu. Di SDN 36 Mataram, pengawasan serupa memadukan instrumen penilaian diri (*IDS/Instrumen Data Satuan*), supervisi internal tahunan oleh kepala sekolah, dan supervisi eksternal oleh pengawas

pendidikan kabupaten setiap dua tahun sekali; peringkat akreditasi sekolah saat ini, "B," dipandang sekaligus sebagai capaian yang harus dipertahankan dan sasaran untuk ditingkatkan.

Tabel 3. Perbandingan Praktik Pengawasan

Aspek	SDN 15 Mataram	SDN 36 Mataram
Frekuensi pengawasan oleh kepala sekolah	Setiap 6 bulan	Tahunan (internal); setiap 2 tahun (eksternal/kabupaten)
Mekanisme evaluasi diri	Catatan pribadi kepala sekolah mengenai kedisiplinan dan pedagogi staf	Instrumen penilaian diri (IDS) yang mencakup strategi mengajar, pengelolaan kelas, interaksi
Hasil pengembangan terbaru	Kartu inventaris kelas; kegiatan kewirausahaan bulanan; ekstrakurikuler tari	Upaya baru untuk fasilitas kebersihan, tambahan toilet, dan aktifnya kembali gugus Pramuka dengan pembina yang kompeten
Status akreditasi	Sedang mempersiapkan reakreditasi	Saat ini berperingkat "B," berupaya meningkat

Sumber: Data wawancara dengan kepala sekolah dan tenaga pengajar, 2024.

Dengan demikian, kedua sekolah secara umum menjalankan fungsi pengawasan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Nomor 19/2007, yaitu evaluasi diri, evaluasi penempatan staf, dan persiapan akreditasi, namun siklus pengawasan SDN 15 Mataram yang lebih sering tampak lebih langsung diterjemahkan menjadi inovasi program yang terlihat, sementara pengawasan di SDN 36 Mataram, meskipun sistematis, terkendala oleh siklus tinjauan eksternal yang lebih panjang dan basis sumber daya yang lebih sempit untuk menindaklanjuti temuan.

Faktor Penghambat

Analisis data wawancara dan observasi mengidentifikasi kelompok faktor penghambat yang berbeda pada masing-masing sekolah, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Faktor Penghambat dalam Implementasi Standar Pengelolaan

SDN 15 Mataram	SDN 36 Mataram
Profesionalisme guru yang belum memadai dalam menguasai Kurikulum Merdeka, bahan ajar, dan metode pengajaran yang bervariasi	Lokasi sekolah yang kurang strategis, mengurangi visibilitas dan minat pendaftaran orang tua
Bimbingan/pendampingan kepala sekolah bagi guru belum berkelanjutan atau terjadwal secara konsisten	Sarana dan prasarana yang belum memadai, khususnya tidak adanya perpustakaan khusus dan toilet yang kurang mencukupi
Pengelolaan/penataan kantin sekolah yang belum baik	Kekurangan tenaga pendidik profesional, memaksa terjadinya tumpang tindih peran (misalnya wali kelas ditugaskan mengajar PJOK atau mengelola keuangan BOS)

Sumber: Data wawancara, 2024.

Di SDN 15 Mataram, kepala sekolah menjelaskan bahwa "sebagian guru belum sepenuhnya menguasai kurikulum, materi pelajaran, dan metode pengajaran yang bervariasi," keterbatasan ini dibenarkan oleh koordinator kurikulum, yang mengakui kesulitan pribadi mengikuti perkembangan kurikulum dalam batasan waktu yang ada. Di SDN 36 Mataram, tidak adanya perpustakaan, dengan buku yang justru disimpan di ruang guru, dinilai merugikan baik akses siswa terhadap bahan bacaan maupun ruang kerja guru, sejalan dengan literatur yang lebih luas mengenai peran sentral perpustakaan sekolah terhadap capaian literasi (Afghani & Prayitno, 2022). Kekurangan guru profesional di SDN 36 Mataram sangat berdampak: peran spesialis yang belum terisi (bendahara BOS, staf administrasi, guru PJOK) mengakibatkan wali kelas harus mengambil alih tugas di luar kompetensi utama mereka, pola yang juga didokumentasikan di tempat lain sebagai penurunan mutu pembelajaran (Pratiwi & Nugraheni, 2023).

Temuan ini mendukung proposisi teoretis bahwa kekurangan guru bukan sekadar masalah jumlah tenaga, melainkan masalah *struktural*: ketika fungsi administratif dan fungsi khusus inti tidak dapat didelegasikan kepada tenaga yang terlatih secara memadai, kompresi peran yang terjadi merusak fungsi pengajaran utama itu sendiri (Hassanah, 2024). Kedua sekolah memiliki kendala dasar yang sama berupa kelangkaan tenaga pendidik, namun manifestasinya berbeda, di SDN 15 Mataram hal ini muncul terutama sebagai kesenjangan pengembangan

profesional, sementara di SDN 36 Mataram hal ini bersinergi dengan kekurangan fasilitas dan lokasi sehingga menghasilkan hambatan yang lebih sistemik.

Rencana Tindak Lanjut

Sebagai respons terhadap berbagai faktor penghambat tersebut, kedua sekolah menyusun rencana tindak lanjut yang konkret, meskipun terbatas oleh sumber daya.

Tabel 5. Rencana Tindak Lanjut (RTL) untuk Peningkatan Mutu

SDN 15 Mataram	SDN 36 Mataram
Jadwal pendampingan rutin (mingguan/bulanan) antara kepala sekolah dan guru	Prioritas alokasi anggaran untuk kebutuhan fasilitas yang paling mendesak
Pelatihan rutin yang berfokus pada kurikulum dan bahan ajar	Pelatihan, lokakarya, dan seminar rutin bagi guru dan staf
Penataan ulang kantin bekerja sama dengan ahli gizi	Memaksimalkan penawaran ekstrakurikuler, termasuk program drum band baru
Pembentukan "pojok belajar numerasi" untuk mengatasi rendahnya skor numerasi pada rapor pendidikan resmi sekolah	Dukungan pemahaman kurikulum berkelanjutan seiring guru beralih dari Kurikulum K-13 ke Kurikulum Merdeka

Sumber: Data wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan staf administrasi, 2024.

Pojok belajar numerasi yang direncanakan di SDN 15 Mataram secara langsung menyasar kelemahan yang terdokumentasi, yaitu indikator numerasi "kuning" (di bawah standar) pada *rapor pendidikan* resmi sekolah, yang menunjukkan pendekatan perbaikan yang berbasis data, bukan sekadar reaktif (Simanjuntak, 2024). Rencana SDN 36 Mataram, sebaliknya, lebih dibentuk oleh prioritas sumber daya di tengah keterbatasan anggaran, mencerminkan pengamatan Pianda (2018) bahwa kinerja kepala sekolah dalam konteks keterbatasan sumber daya sering kali bergantung pada kemampuan menyusun urutan intervensi terbatas berdasarkan urgensi, bukan mendanai reformasi menyeluruh secara bersamaan.

Sintesis Lintas Kasus

Bila dibaca bersama, keenam bidang operasional, data pengawasan, serta perbandingan faktor penghambat dan RTL mengarah pada interpretasi yang konsisten: kedua sekolah menjalankan fungsi pengelolaan formal yang *sama*, perencanaan, pelaksanaan pada enam bidang, dan pengawasan, namun jumlah siswa SDN 15 Mataram yang lebih besar, fasilitas yang lebih lengkap, dan siklus pengawasan internal yang lebih sering memungkinkan sekolah ini menerjemahkan perencanaan menjadi inovasi program yang terlihat secara lebih konsisten dibandingkan SDN 36 Mataram, yang skalanya lebih kecil, tidak memiliki perpustakaan, dan lokasinya kurang strategis, sehingga kekurangan tenaga pendidiknya menjadi hambatan yang lebih sistemik. Hal ini mendukung posisi teoretis bahwa kepatuhan terhadap standar pengelolaan saja tidak menjamin hasil mutu yang setara; *kapasitas* untuk menindaklanjuti temuan perencanaan dan pengawasan, yang dibentuk oleh fasilitas, kedalaman staf, dan keunggulan lokasi, memediasi sejauh mana kepatuhan diterjemahkan menjadi peningkatan (Suderadjat, 2005). Pada saat yang sama, rencana tindak lanjut kedua sekolah menunjukkan agensi kelembagaan: alih-alih memperlakukan keterbatasan sebagai sesuatu yang tetap, setiap kepala sekolah telah mengidentifikasi tindakan perbaikan yang spesifik dan berbasis data, yang menunjukkan bahwa dengan implementasi yang berkelanjutan, kesenjangan lintasan mutu kedua sekolah tidak bersifat permanen secara struktural.

IV. SIMPULAN

Studi multi kasus ini mengkaji bagaimana standar pengelolaan nasional diimplementasikan untuk meningkatkan mutu sekolah di SDN 15 Mataram dan SDN 36 Mataram, serta faktor penghambat dan rencana tindak lanjut apa yang menyertai implementasi tersebut. Dua simpulan utama diperoleh. Pertama, meskipun kedua sekolah memiliki kendala dasar yang sama, yaitu kekurangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkualitas, keduanya mencapai lintasan mutu yang berbeda: SDN 15 Mataram berfokus pada prestasi siswa akademik dan nonakademik yang didukung oleh fasilitas yang lebih lengkap dan siklus pengawasan yang lebih sering, sementara pengelolaan sumber daya SDN 36 Mataram relatif kurang efektif, semakin terbatas oleh lokasi yang kurang menguntungkan dan kesenjangan fasilitas, terutama tidak adanya perpustakaan. Kepemimpinan kepala sekolah

muncul sebagai variabel penentu dalam menerjemahkan standar pengelolaan formal yang sama menjadi hasil yang secara nyata berbeda.

Kedua, faktor penghambat yang diidentifikasi pada masing-masing sekolah bersifat spesifik konteks, bukan seragam: di SDN 36 Mataram faktor tersebut berpusat pada lokasi, infrastruktur yang belum memadai, dan profesionalisme tenaga pendidik, yang diatasi melalui pelatihan guru yang direncanakan, lokakarya, dan perluasan penawaran ekstrakurikuler (drum band); di SDN 15 Mataram faktor tersebut berpusat pada profesionalisme guru yang belum lengkap, pendampingan kepala sekolah yang belum cukup berkelanjutan, dan pengelolaan kantin, yang diatasi melalui rutinitas pendampingan terjadwal, kerja sama dengan ahli gizi, dan pojok belajar numerasi khusus. Secara teoretis, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan pengelolaan sumber daya yang efisien dapat secara nyata memengaruhi hasil belajar bahkan dalam kondisi keterbatasan sumber daya, bahwa pengembangan profesional guru yang berkelanjutan merupakan pengungkit utama peningkatan mutu, dan bahwa kegiatan ekstrakurikuler yang dirancang dengan baik mendukung perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotorik yang secara tidak langsung memperkuat prestasi akademik.

Berdasarkan simpulan tersebut, diajukan tiga rekomendasi. Pemerintah pusat dan daerah perlu memperkuat komitmen terhadap penyediaan guru yang memadai melalui alokasi anggaran yang lebih besar untuk rekrutmen dan penempatan yang merata sesuai kebutuhan wilayah. Sekolah dan dinas pendidikan setempat perlu melembagakan pelatihan guru yang intensif dan berkelanjutan yang mencakup metode pedagogis baru, teknologi pendidikan, dan pengembangan profesional-pedagogis. Terakhir, sekolah perlu secara aktif menumbuhkan partisipasi masyarakat dan orang tua, baik material maupun sukarela, sebagai mekanisme praktis untuk mengurangi kekurangan fasilitas dan tenaga sementara intervensi pemerintah yang telah direncanakan terus diupayakan. Penelitian selanjutnya akan bermanfaat jika memperluas desain multi kasus ini ke sampel sekolah yang lebih besar dengan berbagai tingkat akreditasi, serta menyertakan data longitudinal untuk menilai apakah rencana tindak lanjut yang diidentifikasi di sini menghasilkan peningkatan mutu yang terukur seiring waktu.

V. REFERENSI

- Aan Komariah, K., & Tiratna, C. (2005). *Visionary leadership: Menuju sekolah efektif*. Bumi Aksara.
- Abdullah, M. (n.d.). *Manajemen mutu pendidikan di sekolah: Peran kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dan partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah*. Universitas Indonesia.
- Afghani, D. R., & Prayitno. (2022). Budaya literasi membaca di perpustakaan untuk meningkatkan kompetensi holistik bagi siswa sekolah dasar. *Buletin KKN Pendidikan*, 4(2), 143–150.
- Ali, S. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjamin mutu pendidikan pada masa pandemi Covid-19 di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(1).
- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metode penelitian kualitatif*. CV Jejak.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktek*. Rineka Cipta.
- Fatmawati, N., Mappincara, A., & Habibah, S. (2019). Pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, dan Pembelajaran*, 3(2), 113–120.
- Fitriah, M., & Luthfiyah. (2017). *Metodologi penelitian: Penelitian kualitatif, tindakan kelas, dan studi kasus*. CV Jejak.
- Haq, M. F. (2017). Analisis standar pengelolaan pendidikan dasar dan menengah. *Evaluasi*, 1(1).
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik observasi. *Jurnal At-Taqaddum*, 8(1).
- Hassanah. (2024). Peran supervisi dalam pelaksanaan kurikulum untuk meningkatkan kualitas pendidikan. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(2), 2130–2140.
- Iskandar, D. (2016). Peran pengawas pendidikan dalam peningkatan mutu pendidikan SMP di Kabupaten Bima Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9(2).
- Menteri Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Badan Standar Nasional Pendidikan.

- Nilamsari, N. (2014). Memahami studi dokumen dalam penelitian kualitatif. *Wacana*, 13(2).
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: Kompetensi guru, motivasi kerja, dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak.
- Pratiwi, A. S., & Nugraheni. (2023). Identifikasi kebugaran jasmani siswa SMK: Dampak penghapusan mata pelajaran PJOK. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(4), 1719–1728.
- Rahayu, M. (2015). Pelaksanaan standar pengelolaan pendidikan di sekolah dasar Kecamatan Ngemplak Kabupaten Sleman. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 8(1).
- Shulhan, M. (2004). *Administrasi pendidikan*. PT Bina Ilmu.
- Simanjuntak, S. K. (2024). Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan etos kerja guru di sekolah menengah kejuruan swasta. *Jurnal EDUCATIO: Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(1).
- Suderadjat, H. (2005). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS): Peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi KBK*. Cipta Cekas Grafika.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2011). *Metode penelitian pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Suryadi. (2016). *Manajemen mutu berbasis sekolah*. PT Sarana Panca Karya Nusa.
- Suwartini, E. A. (2017). Supervisi akademik kepala sekolah, profesionalisme guru dan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(2).
- Suyanto, M. (2007). *Marketing strategy top brand Indonesia*. ANDI.
- Umam, M. K. (2015). Peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen peserta didik. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 8(1).