



Optimalisasi Fungsi Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling dalam Pengelolaan Madrasah melalui Pendampingan Manajerial

Nurul Azizah Rizkiyatuz Zaien^{1*}, Moh. Siswanto², Soim³, Suhartono⁴

¹zen.zaien93@gmail.com, ²mohsiswanto86@gmail.com, ³kangsoim39@gmail.com, ⁴suhartono@updn.ac.id,

Universitas Pangeran Diponegoro Nganjuk, Indonesia

*Penulis Korespondensi: zen.zaien93@gmail.com

Article History:

Received: 7 April 2023

Revised : 21 April 2023

Accepted: 22 April 2023

Keywords:

POAC; Madrasah

Management; Managerial

Assistance; Community

Service; Participatory

Abstract: Madrasah, as Islamic educational institutions, face persistent challenges in carrying out the POAC managerial functions planning, organizing, actuating, and controlling. This study aimed to optimize these functions through a managerial assistance program. The method used participatory assistance, integrating focus group discussions, workshops, coaching, mentoring, and monitoring-evaluation. Participants included madrasah principals, teachers, and administrative staff who actively identified problems, formulated solutions, and applied managerial tools within their institutional contexts. The findings show improvements in planning documents, organizational structure, program implementation, and madrasah supervision. Planning became more systematic and measurable, organizational structures and job descriptions became clearer, program implementation became more coordinated and accountable, and supervision became more regular, data-based, and improvement-oriented. Participants also reported increased confidence and collaborative capacity in managing daily operations. The implications suggest that this managerial assistance model is practical and adaptable and can be replicated in other madrasahs seeking to strengthen their POAC functions. However, successful replication requires contextual adjustment, sustained facilitation, and commitment from madrasah leaders and relevant education authorities. Overall, the initiative demonstrates that participatory and continuous assistance can effectively enhance madrasah managerial performance and support broader quality improvement in Islamic education.

Abstrak; Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam menghadapi tantangan berkelanjutan dalam menjalankan fungsi manajerial POAC planning, organizing, actuating, dan controlling. Kajian ini bertujuan mengoptimalkan fungsi-fungsi tersebut melalui pendampingan manajerial. Metode yang digunakan adalah pendampingan partisipatif dengan menggabungkan focus group discussion, workshop, coaching, mentoring, serta monitoring dan evaluasi. Peserta meliputi kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan yang secara aktif mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi, dan menerapkan perangkat manajerial dalam konteks lembaganya. Temuan menunjukkan peningkatan pada dokumen perencanaan, struktur organisasi, pelaksanaan program, dan supervisi madrasah. Perencanaan menjadi lebih sistematis dan terukur, struktur organisasi serta uraian tugas menjadi lebih jelas, pelaksanaan program lebih terkoordinasi dan akuntabel, dan supervisi lebih teratur, berbasis data, serta berorientasi perbaikan. Peserta juga melaporkan meningkatnya kepercayaan diri dan kapasitas kolaboratif dalam mengelola operasional harian. Implikasinya, model pendampingan manajerial ini praktis dan adaptif serta dapat direplikasi pada madrasah lain yang ingin memperkuat fungsi POAC. Namun, keberhasilan replikasi memerlukan penyesuaian konteks, fasilitasi berkelanjutan, dan komitmen kepala madrasah serta otoritas pendidikan terkait. Secara keseluruhan, inisiatif ini menunjukkan bahwa pendampingan partisipatif dan berkelanjutan dapat secara efektif meningkatkan kinerja manajerial madrasah dan mendukung peningkatan mutu pendidikan Islam secara lebih luas.

Kata Kunci: POAC; Pengelolaan Madrasah; Pendampingan Manajerial; Pengabdian Masyarakat; Partisipatif

1. PENDAHULUAN

Manajemen madrasah merupakan instrumen strategis dalam mengelola lembaga pendidikan Islam agar mencapai tujuan keilmuan sekaligus pembentukan karakter sesuai nilai-nilai

keislaman (Mahmud, 2019). Fungsi-fungsi dasar manajemen seperti perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) menjadi fundamental dalam menjaga efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan (Nahrowi, 2017). Keberhasilan lembaga pendidikan Islam dalam menyelenggarakan pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara profesional (Kahfi et al., 2021). Perencanaan berfungsi sebagai langkah pertama dalam manajemen yang memiliki peran sangat penting sebagai modal pengelolaan suatu institusi. Kepala madrasah perlu menerapkan perencanaan strategis yang mencakup Foundational Model, Early Action Planning Model, dan Three-Strand Concurrent Model untuk mengidentifikasi tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang (Sumarto, 2017). Perencanaan strategis di MAN Kota Blitar dilakukan melalui pembentukan tim perumus visi dan misi, analisis peluang, ancaman, hambatan, dan alternatif pemecahan masalah (Abin, 2017). Di MI Islahul Muta'allim, fungsi perencanaan dimulai dengan mekanisme penentuan arah dan tujuan yang melibatkan ketua yayasan, kepala sekolah, guru, dan komite (Susanti, 2019). Perencanaan manajemen pendidikan memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, motivasi, dan pengawasan (Tiaroh & Mashud, 2021).

Pengorganisasian dilakukan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada seluruh civitas madrasah melalui rapat pembagian tugas sebelum tahun ajaran baru dilaksanakan. Di MTs Negeri 1 Purworejo, kepala madrasah membuat struktur organisasi yang melibatkan orang tua melalui komite sekolah dan melengkapi sarana prasarana yang dibutuhkan (Wibowo & Subhan, 2020). Pengorganisasian mencakup pembagian tugas, kerja sama yang dibangun dengan pihak eksternal, dan pengelompokan siswa (Taufik et al., 2021). Penentuan metode dan prosedur kerja di MI Islahul Muta'allim dilakukan berdasarkan sistem kekeluargaan agar semua kegiatan tetap berjalan ketika ada guru yang berhalangan (Nurdiansyah & Hudriyah, 2021). Pelaksanaan manajemen di madrasah mencakup pemberian contoh yang baik, motivasi, dan penghargaan kepada personel baik secara moral maupun material (Fu'adi et al., 2021). Kepala madrasah di MTs Negeri 1 Purworejo meningkatkan kesejahteraan pendidik dengan mengikutsertakan mereka dalam pendidikan dan pelatihan serta memotivasi guru senior untuk memiliki semangat pendidikan sepanjang hayat (Asmendri et al., 2018). Pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler di madrasah mencakup implementasi kegiatan, partisipasi siswa, dan sistem penilaian siswa. Di MTsN

Bondowoso II, pelaksanaan manajemen madrasah untuk mewujudkan pendidikan karakter berbentuk implementasi program rencana kegiatan madrasah yang terintegrasi dengan nilai-nilai karakter (Amir, 2021).

Isu pengabdian ini berpusat pada kelemahan fungsi POAC, kesenjangan kapasitas manajerial kepala madrasah, dan perlunya pendampingan manajerial yang lebih kolaboratif. Bukti paling langsung menunjukkan bahwa banyak madrasah masih menjalankan POAC secara administratif-formal, tetapi belum efektif sebagai siklus peningkatan mutu yang berbasis kebutuhan, data, dan tindak lanjut (Yuniasari, 2025). Perencanaan di banyak madrasah masih cenderung reaktif, belum strategis, dan belum sepenuhnya berbasis data atau analisis kebutuhan (Indana et al., 2023). Sejumlah madrasah bahkan memiliki dokumen rencana kerja yang sekadar menyalin format, tidak selaras dengan pedoman, serta belum menghubungkan visi, misi, tujuan, dan program secara konsisten (Nurjali, 2024). Praktik perencanaan juga masih sering tersentral pada kepala madrasah sehingga masukan guru dan tenaga kependidikan belum terakomodasi optimal, padahal kualitas keputusan dipengaruhi tingkat partisipasi aktor organisasi (Fernadi et al., 2024).

Pengorganisasian umumnya sudah membentuk struktur formal, tetapi belum selalu efektif dalam pembagian peran, pemanfaatan kompetensi, dan pengembangan sumber daya manusia (Sari et al., 2023). Bukti menunjukkan masih terjadi tumpang tindih tugas, pembagian kerja yang tidak sepenuhnya berbasis kompetensi, serta belum terkelolanya pembagian tugas secara terstruktur (Bisri, 2024). Dalam beberapa konteks, ketiadaan tim khusus dan lemahnya pembagian kewenangan membuat fungsi organisasi tidak mampu menopang program secara berkelanjutan (Siregar, 2024). Pelaksanaan program di banyak madrasah masih sangat bergantung pada inisiatif individu guru dan kualitas kepemimpinan kepala madrasah, bukan pada sistem kerja yang kokoh dan merata (Tanjung et al., 2025). Ketika pengarahan, motivasi, dan pembinaan profesional lemah, pelaksanaan menjadi tidak konsisten, inovasi tidak tersebar, dan kinerja guru cenderung rutin tanpa perbaikan reflektif (Jenab, 2023). Masalah paling konsisten muncul pada controlling: supervisi sering formalistik, tidak terjadwal, kekurangan waktu dan SDM, serta belum menghasilkan umpan balik dan tindak lanjut yang cukup kuat untuk siklus perbaikan mutu (Nurkhan, 2022).

Tujuan pengabdian ini mencakup empat sasaran yang saling terkait, yaitu penguatan kemampuan planning, penataan organizing, efektivitas actuating, dan pembangunan controlling

berkelanjutan, dengan perubahan sosial yang diharapkan berupa tata kelola madrasah yang lebih partisipatif, akuntabel, adaptif, dan berorientasi mutu. Arah ini sejalan dengan temuan bahwa POAC di madrasah bukan sekadar siklus administratif, tetapi instrumen strategis pembentukan budaya mutu, kepemimpinan partisipatif, pengembangan profesional guru, serta peningkatan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan Islam.

Tujuan pertama adalah meningkatnya kemampuan planning madrasah agar perencanaan tidak lagi bersifat prosedural, melainkan berbasis kebutuhan, data, visi kelembagaan, dan tantangan masa depan. Bukti menunjukkan bahwa perencanaan yang baik menentukan efektivitas fungsi organizing, motivating, dan supervising, serta memberi arah strategis yang lebih efisien bagi pengembangan madrasah. Perubahan sosial yang diharapkan pada ranah ini adalah tumbuhnya budaya musyawarah, penggunaan data internal dan eksternal dalam pengambilan keputusan, serta keterlibatan lebih luas dari guru, tenaga kependidikan, komite, dan masyarakat dalam penyusunan program. Di berbagai madrasah, planning yang partisipatif melalui rapat awal tahun, analisis kebutuhan, SWOT, EDM, dan masukan seluruh civitas terbukti memperkuat rasa memiliki, komitmen kolektif, dan ketepatan sasaran program.

Tujuan kedua adalah tertatanya organizing dan pembagian tugas sehingga struktur kerja madrasah menjadi lebih jelas, proporsional, dan berbasis kompetensi. Temuan lintas studi menunjukkan bahwa organizing yang efektif ditandai oleh pembagian tanggung jawab yang jelas, pembentukan tim kolaboratif, pembagian peran per divisi, dan penempatan sumber daya manusia sesuai kapasitasnya. Penataan organizing juga diharapkan mendorong perubahan dari pola kerja individual menuju tanggung jawab bersama, karena kepemimpinan partisipatif, struktur yang fleksibel, dan musyawarah terbukti memperkuat kohesi organisasi, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan baru.

Tujuan ketiga adalah terlaksananya actuating program madrasah secara konsisten, terarah, dan didukung pembinaan yang nyata. Dalam bukti yang tersedia, actuating yang kuat tidak hanya berarti program berjalan, tetapi juga berarti guru dan staf dimobilisasi melalui pengarahan, coaching, pelatihan berkelanjutan, studi banding, umpan balik formatif, dan dukungan kepemimpinan yang mendorong inovasi. Perubahan sosial yang diharapkan ialah meningkatnya disiplin kerja, inisiatif, budaya belajar kolektif, dan kemampuan madrasah menjalankan program unggulan secara lebih mandiri. Bukti menunjukkan bahwa praktik actuating yang dialogis dan

partisipatif dapat membangun iklim belajar yang kondusif, memperkuat budaya kerja sama, mendorong inovasi program, dan mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal.

Tujuan keempat adalah terbangunnya controlling dan evaluasi berkelanjutan agar madrasah memiliki mekanisme pemantauan, refleksi, dan tindak lanjut yang konsisten. Bukti paling kuat menunjukkan bahwa controlling yang efektif memerlukan supervisi terstruktur, alat monitoring, evaluasi reflektif, indikator kinerja yang jelas, serta rencana tindak lanjut yang menjadikan evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Perubahan sosial yang diharapkan pada dimensi ini adalah bergesernya budaya evaluasi dari sekadar formalitas administratif menjadi muhasabah kelembagaan yang terbuka, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran. Di madrasah yang lebih maju, controlling dilakukan melalui supervisi akademik, rapat evaluasi, penilaian kinerja guru, pelaporan berkala, audit, dan penggunaan hasil evaluasi sebagai umpan balik untuk program berikutnya.

Tinjauan literatur untuk pengabdian ini mencakup empat pilar teoretis yang saling terkait: teori POAC sebagai kerangka manajemen fungsional, manajemen madrasah sebagai konteks pendidikan Islam, pendampingan manajerial sebagai strategi intervensi, dan pemberdayaan komunitas pendidikan sebagai tujuan perubahan sosial. Keempat pilar ini bersama-sama membentuk landasan akademik untuk merancang pendampingan manajerial yang terarah dan berkelanjutan. Teori POAC yang diperkenalkan oleh George R. Terry terdiri dari empat fungsi utama manajemen yang saling berkaitan dan membentuk siklus berkelanjutan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Anwar et al., 2025). Perencanaan berfungsi menetapkan tujuan dan strategi yang diperlukan untuk mencapainya, pengorganisasian mengatur distribusi tugas dan wewenang secara efektif, pelaksanaan menekankan upaya mobilisasi sumber daya manusia agar bekerja optimal, sementara pengawasan memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan (Sunarya, 2025). Dalam konteks pendidikan, POAC dipahami bukan sekadar pendekatan administratif-teknis, melainkan instrumen strategis untuk menumbuhkan budaya mutu di lembaga pendidikan. Kerangka ini memungkinkan analisis proses dari hulu ke hilir, mulai dari perumusan visi hingga pemantauan dan evaluasi kemajuan (Melian & Eliasa, 2026).

Manajemen madrasah mensyaratkan integrasi prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam agar tidak menjadi simplifikasi yang keliru. Pendidikan Islam menekankan pendekatan yang melampaui aspek manajerial semata, dengan menggarisbawahi pentingnya keteladanan,

pembiasaan, nasihat, dan pengawasan penuh kasih sayang. Dalam konteks ini, perencanaan dipahami sejalan dengan konsep tadbir, pengorganisasian dengan prinsip syura, pelaksanaan dengan nilai tarbiyah, dan evaluasi dengan konsep muhasabah. Integrasi ini menegaskan bahwa manajemen mutu di madrasah tidak hanya berorientasi pada pencapaian target kinerja, tetapi juga pada internalisasi nilai Islam di seluruh proses pengelolaan pendidikan (Bakar et al., 2023).

Penerapan POAC di madrasah menunjukkan pola yang adaptif dan kontekstual, bukan linear dan formal seperti asumsi teori manajemen klasik. Perencanaan dilakukan secara partisipatif melalui rapat awal tahun dan penyusunan rencana kerja madrasah, pengorganisasian berbasis kompetensi dan musyawarah, pelaksanaan melalui pelatihan berkelanjutan, serta pengawasan melalui supervisi kelas dan evaluasi program. Namun, kerangka manajemen yang diterapkan sebagai instrumen administratif netral tanpa landasan sistem normatif cenderung gagal memanfaatkan energi nilai yang membuat madrasah unik sebagai lingkungan pembentukan karakter (Darifah et al., 2025). Pendampingan manajerial berfungsi sebagai strategi untuk memperkuat kapasitas kepala madrasah dan guru dalam menjalankan fungsi POAC secara terintegrasi. Dalam praktik pendampingan, kepala madrasah berperan sebagai motivator dan pemimpin pembelajaran yang mendorong guru berkembang melalui pembinaan rutin dan supervisi akademik (Shalih et al., 2026). Mobilisasi sumber daya manusia terbukti menjadi faktor dominan dalam peningkatan kinerja guru, dengan kepala madrasah yang berperan aktif memberikan motivasi dan penghargaan. Perencanaan berbasis kebutuhan menjadi fondasi utama dalam menentukan arah pengembangan guru, sementara pengorganisasian kolaboratif mendukung efektivitas pelaksanaan program (Sholikhah & Sunarto, 2024).

Pemberdayaan komunitas pendidikan melalui pendekatan POAC melibatkan partisipasi aktif pemangku kepentingan dalam setiap tahap manajemen. Perencanaan partisipatif dilakukan melalui forum musyawarah dan analisis SWOT yang melibatkan masyarakat, pengorganisasian melibatkan asosiasi orang tua dan pemangku kepentingan eksternal, serta pelaksanaan program mencakup partisipasi langsung komunitas. Strategi ini menumbuhkan kolaborasi nyata, meningkatkan rasa memiliki komunitas terhadap madrasah, dan membangun hubungan profesional yang adaptif (Dewi & Sahal, 2025). Pendekatan manajemen berbasis POAC terbukti efektif dalam mengelola kemitraan madrasah-komunitas untuk meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh (Nitro & Abdurrahman, 2025).

2. METODE

Metode pengabdian ini paling tepat dirancang sebagai pendampingan manajerial partisipatif yang melibatkan kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan komite atau yayasan dalam satu siklus POAC yang kolaboratif. Bukti yang tersedia menunjukkan bahwa penguatan tata kelola madrasah lebih efektif ketika perencanaan disusun bersama, pembagian tugas berbasis kompetensi, pelaksanaan didukung coaching dan pelatihan, serta evaluasi dilakukan secara reflektif dan berkelanjutan.

Subjek pendampingan mencakup kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, dan komite/yayasan karena keempat aktor ini terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kelembagaan. Kepala madrasah ditempatkan sebagai penggerak utama fungsi manajerial, sedangkan guru dan tenaga kependidikan menjadi pelaksana inti program, dan komite atau yayasan berperan dalam dukungan kebijakan, akuntabilitas, serta penguatan kemitraan komunitas (Shidiq et al., 2025). Lokasi pengabdian secara metodologis tepat ditempatkan pada satu madrasah mitra sebagai kasus penguatan kelembagaan, karena banyak studi sejenis memakai pendekatan satuan pendidikan yang memungkinkan asesmen kebutuhan, interaksi intensif, dan tindak lanjut terstruktur (Indrawati & Wahira, 2025). Waktu pelaksanaan idealnya berlangsung dalam beberapa tahap berurutan selama 4–8 minggu atau disesuaikan dengan kalender akademik, karena studi lapangan dan pengabdian yang efektif umumnya memberi ruang untuk identifikasi kebutuhan, workshop intensif, implementasi, dan evaluasi tindak lanjut (Shofiyah et al., 2025).

Keterlibatan subjek dampingan dalam perencanaan perlu bersifat partisipatif dan deliberatif, bukan top-down, agar program benar-benar mencerminkan kebutuhan riil madrasah (Mukhayati et al., 2026). Praktik yang paling didukung bukti adalah rapat awal, analisis kebutuhan, SWOT, pembahasan program kerja, dan penetapan prioritas bersama yang melibatkan unsur pimpinan, guru, staf, dan pemangku kepentingan komunitas. Dalam pengorganisasian, subjek dampingan perlu dilibatkan dalam pembentukan tim kerja, penetapan peran, dan distribusi tanggung jawab berbasis kompetensi agar koordinasi lebih efisien dan akuntabel (Solechan et al., 2025). Literatur juga menunjukkan bahwa pembagian tugas yang jelas, komunikasi terbuka, dan pengelompokan anggota sesuai kapasitas meningkatkan kohesi organisasi dan memudahkan pelaksanaan program (Taisir et al., 2025). Metode partisipatif ini sekaligus menempatkan warga madrasah sebagai co-subject, bukan objek program, sehingga pendampingan lebih berpeluang menghasilkan rasa

memiliki, tanggung jawab bersama, dan keberlanjutan pasca kegiatan (Arqam, 2025).

Strategi pelaksanaan paling sesuai adalah kombinasi FGD, workshop, coaching, mentoring, dan monitoring-evaluasi karena masing-masing menjawab kebutuhan yang berbeda dalam penguatan fungsi POAC. FGD efektif untuk memetakan masalah, menyepakati prioritas, dan merumuskan solusi bersama (Mawardi et al., 2026). Workshop efektif untuk penguatan konsep dan keterampilan teknis, terutama dalam penyusunan struktur organisasi, program kerja, dan perangkat perencanaan (Hartono et al., 2023). Coaching dan mentoring diperlukan agar perubahan tidak berhenti pada transfer materi, tetapi berlanjut pada pendampingan praktik di tempat kerja melalui dialog, umpan balik formatif, dan pemecahan masalah kontekstual (Pamuji, 2024). Monitoring dan evaluasi perlu dirancang sebagai proses terstruktur dengan alat pemantauan, sesi refleksi, dan rencana tindak lanjut agar controlling menjadi dasar perbaikan berkelanjutan (Karmila et al., 2026). Tahapan strategi ini juga sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan partisipatif, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi reflektif memperkuat budaya kerja kolaboratif dan profesional di lembaga pendidikan Islam (Halim et al., 2026).

Pada tahap identifikasi masalah dan asesmen awal POAC, data dihimpun melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan FGD untuk memetakan kelemahan perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan program, dan pengawasan (Sinaga et al., 2026). Tahap ini penting karena banyak madrasah masih menghadapi perencanaan yang reaktif, pembagian tugas yang belum berbasis kompetensi, dan evaluasi yang masih administratif (Sulaeman et al., 2026).

Pada tahap perencanaan aksi bersama, hasil asesmen dibahas melalui musyawarah untuk menetapkan prioritas perubahan, target capaian, indikator keberhasilan, dan jadwal kegiatan secara kolektif (Tri et al., 2026). Pendekatan ini penting karena perencanaan inklusif meningkatkan rasa memiliki dan efektivitas implementasi program (Fitriyani et al., 2023). Pada tahap pengorganisasian tim pendampingan, dibentuk tim inti yang terdiri atas kepala madrasah, perwakilan guru, tenaga kependidikan, dan unsur komite atau yayasan, dengan pembagian peran yang jelas dan proporsional (Sakdiah, 2024). Struktur ini perlu disertai alur komunikasi terbuka dan koordinasi rutin untuk mencegah tumpang tindih tugas serta salah komunikasi. Pada tahap pelaksanaan pelatihan dan pendampingan, kegiatan dapat berupa workshop penyusunan rencana kerja, FGD pemecahan masalah manajerial, coaching kepemimpinan, mentoring pelaksanaan program, dan supervisi akademik atau administratif sesuai kebutuhan madrasah (Asngad & Hanif,

2025). Bukti menunjukkan bahwa pelatihan interaktif, diskusi kelompok, simulasi, dan pendampingan praktik meningkatkan kesadaran manajerial, koordinasi, dan keteraturan program (Putri & Ulumuddin, 2026).

Pada tahap monitoring dan evaluasi, tim pendamping dan subjek dampingan menilai kemajuan melalui supervisi, monitoring job description, evaluasi berkala, dan sesi umpan balik reflektif. Evaluasi yang efektif tidak berhenti pada pencatatan, tetapi menghasilkan penyesuaian program, dukungan tambahan bagi anggota yang tertinggal, dan rekomendasi perbaikan untuk siklus berikutnya (Napitupulu & Warta, 2026). Pada tahap refleksi dan rencana keberlanjutan, hasil pengabdian dibahas bersama untuk merumuskan praktik yang perlu dilembagakan, agenda pembinaan lanjutan, serta forum komunitas madrasah yang menjaga kesinambungan program. Literatur pengabdian berbasis partisipasi menunjukkan bahwa keberlanjutan lebih mungkin tercapai ketika aktor lokal diperkuat, forum bersama dibentuk, dan tindak lanjut disepakati sejak akhir program (Sriwiguna & Nugraha, 2026).

3. HASIL

Dinamika Pendampingan POAC Madrasah

Dinamika proses pendampingan dalam optimalisasi fungsi planning, organizing, actuating, dan controlling pada pengelolaan madrasah pada dasarnya bergerak dari pemetaan kebutuhan, penataan sistem kerja, penggerakan pelaksanaan program, hingga pengawasan dan tindak lanjut yang berkelanjutan. Literatur menunjukkan bahwa pendampingan manajerial paling efektif ketika dimulai dengan diagnosis kapasitas dan kebutuhan lembaga, lalu diterjemahkan ke dalam perencanaan partisipatif, pembagian peran yang jelas, pelaksanaan yang kolaboratif, serta evaluasi yang sistematis dan ditindaklanjuti, bukan berhenti pada pemenuhan administrasi.

Pada tahap planning, pendampingan manajerial berfungsi sebagai ruang fasilitasi untuk menata arah pengembangan madrasah melalui penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM), Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), program tahunan, dan kalender pendidikan yang selaras dengan kebutuhan riil lembaga. Bukti yang tersedia menunjukkan bahwa perencanaan yang efektif tidak cukup bersifat administratif, tetapi harus berbasis asesmen kebutuhan, target mutu, prioritas program, dan keterpaduan antara program serta pembiayaan (Margiyanto et al., 2026).

Dalam konteks pendampingan, langkah awal yang menentukan ialah pemetaan diagnostik

terhadap kapasitas kepemimpinan, kondisi organisasi, dan persoalan yang dihadapi kepala madrasah, karena strategi pendampingan yang seragam cenderung kurang efektif untuk lembaga dengan kebutuhan yang berbeda-beda. Pendekatan diferensial ini penting karena kebutuhan organisasi dan kebutuhan individual pemimpin sama-sama memengaruhi bentuk intervensi pendampingan, termasuk pilihan antara fasilitasi, mentoring, dan coaching (Burhan & Sauri, 2025). Dalam praktik manajemen pendidikan Islam, perencanaan yang baik lazim dilakukan melalui rapat awal tahun ajaran yang melibatkan pimpinan dan guru untuk membahas tujuan pembelajaran, kebutuhan sarana-prasarana, pengembangan guru, dan alokasi anggaran, lalu menghasilkan dokumen operasional seperti RKM dan rencana pembelajaran tahunan (Safdari & Ghorrooneh, 2022).

Temuan lain menunjukkan bahwa kelemahan utama banyak madrasah bukan pada ketiadaan dokumen, melainkan pada dangkalnya muatan strategis dalam perencanaan. Sejumlah madrasah telah memiliki dokumen lengkap secara struktural, tetapi penyusunannya sering berorientasi pada pemenuhan administrasi menjelang supervisi atau akreditasi, bukan sebagai instrumen pengendali mutu jangka panjang. Fokus rapat awal tahun juga kerap lebih banyak tertuju pada pembagian jam dan pemenuhan struktur kurikulum daripada perumusan strategi pedagogis dan mutu pembelajaran yang berbasis data (Posangi, 2024). Karena itu, dalam hasil pengabdian masyarakat, dinamika planning perlu dijelaskan sebagai proses pendampingan yang menggeser budaya perencanaan dari formalitas administratif menuju perencanaan partisipatif, realistis, kontekstual, dan berorientasi mutu (Tambrin et al., 2021).

Pendampingan juga berperan menghubungkan aspek perencanaan program dengan pengelolaan keuangan. Ketika kepala sekolah atau madrasah memperoleh mentoring yang tepat, keraguan dalam mengambil keputusan keuangan berkurang karena keputusan mulai ditautkan dengan rencana kerja dan anggaran yang telah disusun. Dengan demikian, penyusunan RKAM tidak diposisikan sekadar sebagai dokumen anggaran, tetapi sebagai perangkat strategis untuk memastikan keterlaksanaan prioritas program secara terukur dan sesuai kapasitas sumber daya madrasah (Hayes, 2019).

Pada tahap organizing, pendampingan manajerial berfokus pada pembentukan struktur organisasi, penegasan job description, penyusunan SOP, dan pembagian tugas yang proporsional agar perencanaan dapat dijalankan secara operasional. Literatur menunjukkan bahwa

pengorganisasian yang baik menempatkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas sehingga setiap personel mengetahui apa yang harus dikerjakan, kapan dikerjakan, dan kepada siapa harus berkoordinasi (Leontopoulos et al., 2025). Dalam lembaga pendidikan Islam, pengorganisasian yang efektif cenderung bersifat partisipatif dan berbasis kompetensi. Pembagian tanggung jawab yang didasarkan pada kemampuan personel dapat meningkatkan akuntabilitas, sedangkan musyawarah dalam pengambilan keputusan membantu membangun rasa memiliki terhadap program yang dijalankan (Yirci et al., 2023). Temuan pada pesantren maupun madrasah menunjukkan bahwa organizing yang jelas lazim mencakup pembagian tugas antarbidang, penetapan job desk, pembentukan struktur kerja, dan pelibatan tim pengelola untuk mengintegrasikan pelaksanaan program (Altınay et al., 2020).

Namun, sejumlah studi juga memperlihatkan bahwa struktur formal tidak otomatis menghasilkan efektivitas organisasi. Masalah seperti tumpang tindih peran, distribusi kerja yang tidak merata, anggota yang pasif, serta kegagalan komunikasi antara pimpinan dan anggota tetap menjadi hambatan yang berulang. Karena itu, dalam proses pendampingan, organizing bukan hanya menyusun bagan organisasi, tetapi juga menertibkan alur komunikasi, memperjelas relasi kerja, dan menerjemahkan SOP ke dalam praktik koordinasi harian (Yasin, 2022). Proses pengorganisasian yang didampingi dengan baik juga memperlihatkan pentingnya pembentukan tim supervisi atau tim kerja khusus. Dalam supervisi kinerja guru di madrasah, misalnya, pembagian tugas dilakukan melalui tim yang terdiri atas kepala madrasah, wakil kepala, guru senior, dan tenaga administrasi, dengan penjadwalan, rasio supervisi, serta alur pelaporan yang ditetapkan secara jelas (Rodeo & Fernandez, 2026). Pola ini menunjukkan bahwa organizing yang efektif dalam pendampingan manajerial memerlukan pembagian peran yang terdokumentasi, mekanisme koordinasi yang rutin, dan penugasan formal yang memperkuat disiplin organisasi (Wulandari et al., 2023).

Tahap *actuating* merupakan inti dinamika pendampingan karena pada fase inilah dokumen perencanaan dan struktur organisasi diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Literatur menggambarkan *actuating* sebagai proses menggerakkan sumber daya manusia melalui koordinasi, keteladanan, motivasi, pelatihan, coaching, dan penguatan budaya kerja agar program berjalan sesuai tujuan. Dalam pengelolaan madrasah, pelaksanaan program yang efektif sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah yang aktif memotivasi guru untuk

lebih kreatif, membentuk kerja tim, mengadakan rapat dinas, mengoordinasikan hasil kerja, dan memberi teladan kerja keras cenderung mampu menggerakkan organisasi secara lebih stabil (De La Garza et al., 2026). Aspek leading bahkan dinilai esensial dalam model supervisi akademik karena berfungsi mengarahkan dan memengaruhi aktivitas kerja guru agar produktivitas meningkat. Dalam konteks pendampingan, peran mentor dan coach menjadi penting untuk membangun refleksi, memperkuat fokus pada pembelajaran, serta membantu pemimpin pendidikan berkembang dari sekadar administrator menjadi pemimpin pembelajaran yang adaptif (Kurnia, 2022).

Bukti dari studi tentang mentoring menunjukkan bahwa relasi pendampingan yang kuat dapat meningkatkan pengetahuan diri, rasa percaya diri, motivasi, fleksibilitas, keterampilan memberi umpan balik, kemampuan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan, pengambilan keputusan, bahkan pengelolaan keuangan. Pada konteks kepala sekolah dengan kapasitas sedang, pendampingan dan coaching terbukti membantu kepala sekolah menjalankan program secara lebih efektif sesuai rencana, melahirkan ide-ide baru, dan menumbuhkan semangat kerja melalui penguatan growth mindset (Mubarok, 2021). Ini menunjukkan bahwa actuating dalam pendampingan manajerial tidak semata-mata berarti menjalankan program, melainkan juga membangun energi psikologis dan budaya profesional yang menopang keberlanjutan program (Murza et al., 2025). Pada level kelembagaan, pelaksanaan program yang baik juga diperkuat oleh pelatihan berkelanjutan, studi banding, dialog kolaboratif, dan umpan balik formatif. Pendekatan-pendekatan ini terbukti meningkatkan kompetensi profesional dan pedagogik guru sekaligus memperkuat budaya kerja sama dan iklim belajar yang kondusif (Fithriati et al., 2024). Sebaliknya, jika sistem pergerakan terlalu bergantung pada inisiatif personal guru atau pemimpin, maka inovasi menjadi tidak merata dan keberjalanan program menjadi rapuh (Adawiah et al., 2024). Oleh sebab itu, dalam naskah pengabdian masyarakat, dinamika actuating layak dijelaskan sebagai fase penguatan koordinasi, motivasi, komunikasi, dan budaya kerja melalui pendampingan yang intensif, reflektif, dan kontekstual.

Tahap controlling menandai apakah pendampingan manajerial benar-benar menghasilkan perbaikan berkelanjutan atau hanya menghasilkan kepatuhan administratif sesaat. Secara konsisten, studi-studi yang tersedia mendefinisikan controlling sebagai rangkaian supervisi, monitoring, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut yang bertujuan memastikan keterlaksanaan

program sesuai rencana sekaligus menyediakan dasar koreksi dan peningkatan mutu berkelanjutan.

Dalam praktik madrasah, controlling yang efektif biasanya ditopang oleh jadwal supervisi yang jelas, tim pengawas yang terstruktur, instrumen monitoring, rapat koordinasi, dan sistem pelaporan yang terdokumentasi. Studi pada Madrasah Aliyah menunjukkan bahwa supervisi guru dilaksanakan melalui penjadwalan formal, pembentukan tim supervisor, pembagian rasio supervisi, pengumpulan laporan kinerja, serta koordinasi rutin dengan kepala madrasah untuk mengidentifikasi masalah dan menentukan tindak lanjut (Browne-Ferrigno & Muth, 2004). Pendekatan bertahap seperti ini juga dinilai sesuai dengan SOP Kementerian Agama, meskipun efektivitas praktisnya masih dibatasi oleh sumber daya. Di sisi lain, literatur juga cukup tegas menunjukkan bahwa controlling sering menjadi mata rantai terlemah dalam manajemen madrasah. Pengawasan kerap bersifat formalistik, evaluasi tidak memberi umpan balik konstruktif, dan tindak lanjut lemah, sehingga siklus peningkatan mutu terputus (Mutohar & Trisnantari, 2020). Bahkan pada lembaga yang telah menerapkan POAC dengan cukup baik, masih ditemukan kebutuhan perbaikan pada sistem pelaporan, mekanisme evaluasi, dan aksi tindak lanjut. Temuan lain menegaskan bahwa setelah suatu kegiatan berlangsung, kehadiran pengawas dalam evaluasi sangat diperlukan agar koreksi tidak terlambat dan kesalahan yang sama tidak terulang (Youngs & King, 2002).

Pendampingan manajerial karena itu harus menempatkan controlling bukan sebagai inspeksi satu arah, melainkan sebagai kemitraan pembinaan. Supervisi yang harmonis, kooperatif, dan berorientasi kemitraan terbukti lebih mendukung peningkatan profesionalisme guru dibanding pendekatan yang semata hierarkis. Supervisi juga memberi masukan bagi perencanaan pendidikan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan fasilitas, dan kebijakan kurikulum, sehingga fungsi controlling sesungguhnya terhubung langsung kembali ke tahap planning berikutnya. Dalam kerangka ini, pelaporan tidak berhenti sebagai arsip, tetapi menjadi bahan analisis untuk menyusun revisi program, memperkuat komitmen bersama, dan menetapkan strategi tindak lanjut yang lebih presisi (Daresh, 2007).

Bentuk Aksi Teknis atau Program

Bentuk aksi teknis/program dalam pendampingan manajerial madrasah terutama mencakup pelatihan, pendampingan penyusunan dokumen, implementasi program, dan evaluasi-tindak lanjut sebagai satu siklus perbaikan berkelanjutan.

Pelatihan dalam pendampingan manajerial berfungsi sebagai penguatan kapasitas kepala madrasah, guru, dan tim pengelola agar fungsi POAC tidak berhenti pada formalitas administrasi, tetapi berubah menjadi praktik manajemen yang operasional dan berbasis mutu. Studi-studi madrasah menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif biasanya dikaitkan dengan kebutuhan nyata lembaga, asesmen kebutuhan, dan pengembangan profesional berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan satu kali (Nurdiana, 2018). Pendampingan dokumen menempati posisi penting karena banyak madrasah telah memiliki dokumen formal, tetapi substansi strategisnya sering masih lemah, reaktif, dan berorientasi pemenuhan administrasi. Karena itu, pendampingan tidak cukup berhenti pada pengecekan kelengkapan berkas, melainkan harus membantu madrasah menyusun dokumen kerja yang selaras dengan kebutuhan, prioritas, struktur organisasi, dan anggaran (Wahib, 2024).

Perubahan Sosial yang Muncul

Perubahan sosial yang muncul dari pendampingan manajerial pada pengelolaan madrasah terutama tampak pada dokumen manajerial yang lebih tertata, meningkatnya kesadaran mutu, munculnya pemimpin lokal madrasah, dan transformasi tata kelola yang bergerak dari pola administratif-rutin menuju pola yang lebih partisipatif, adaptif, dan berbasis perbaikan berkelanjutan.

Salah satu perubahan sosial yang paling mudah diamati ialah semakin tertatanya dokumen manajerial madrasah sebagai hasil dari pendampingan dan penguatan fungsi perencanaan. Penyusunan dokumen kerja yang sebelumnya sering dipahami sebagai tuntutan administratif mulai bergeser menjadi instrumen arah organisasi ketika visi, program, dan evaluasi dihubungkan secara lebih sistematis (Kalsum et al., 2026).

Bukti dari beberapa studi menunjukkan bahwa penataan dokumen yang baik biasanya muncul ketika perencanaan dilakukan secara partisipatif melalui rapat awal tahun, penyusunan RKM, RPT, dan perangkat kerja lain yang menumbuhkan rasa memiliki di kalangan guru dan staf. Pada madrasah yang sedang menguatkan tata kelola, dokumen bukan lagi arsip pasif, tetapi menjadi acuan nyata dalam pengambilan keputusan, penyelarasan program, dan evaluasi capaian (Idris, 2025).

Temuan pengabdian berbasis pelatihan kepemimpinan juga memperlihatkan perubahan konkrit pada pola komunikasi dan administrasi setelah intervensi, termasuk perencanaan yang lebih hidup, koordinasi mingguan yang sebelumnya tidak ada, dan dorongan menuju struktur yang lebih rapi.

Penataan administratif ini penting karena dalam beberapa kasus kualitas madrasah bahkan dibaca dari keteraturan administrasi dan mekanisme kerja yang efektif serta efisien (Mahsusi et al., 2024). Namun, literatur juga memberi peringatan bahwa kelengkapan dokumen saja tidak cukup. Dokumen hanya menjadi tanda perubahan sosial yang bermakna ketika ia benar-benar dipakai sebagai refleksi kolektif, dasar supervisi, dan rujukan perbaikan, bukan sekadar memenuhi kebutuhan akreditasi atau kontrol formal (Soetrisno & Ali, 2025).

Perubahan sosial kedua ialah meningkatnya kesadaran mutu di lingkungan madrasah. Dalam banyak studi, mutu tidak lagi dipahami hanya sebagai target administratif atau capaian angka, tetapi sebagai proses kolektif yang harus diinternalisasi dalam kerja harian, supervisi, dan interaksi antarpelaku pendidikan (Hendar et al., 2026). Kesadaran mutu biasanya tumbuh ketika visi lembaga dikomunikasikan terus-menerus dan dijadikan rujukan dalam rapat, aktivitas resmi, dan program tahunan. Di madrasah yang berhasil menguatkan budaya mutu, kualitas tampak bukan hanya pada berkas formal, tetapi pada praktik kerja sehari-hari, evaluasi berulang, dan tanggung jawab kolektif (Jamaluddin et al., 2026). Peningkatan kesadaran mutu juga didorong oleh sistem supervisi yang sistematis. Ketika supervisi mencakup asesmen kebutuhan, observasi terstruktur, umpan balik kolaboratif, evaluasi multidimensi, dan tindak lanjut berkelanjutan, guru menunjukkan peningkatan kompetensi pedagogik, penguasaan materi, pengelolaan kelas, dan kepercayaan profesional (M et al., 2026). Dalam kerangka yang lebih luas, evaluasi berkelanjutan memungkinkan lembaga memantau kelemahan, memperbaiki proses, dan menjaga kesinambungan mutu kelembagaan. Kesadaran mutu ini juga bersifat kultural, bukan semata prosedural. Sejumlah studi menunjukkan bahwa nilai amanah, ihsan, istiqamah, taqwa, dan amanah operasional memperkuat motivasi internal, konsistensi, dan kepercayaan organisasi, sehingga mutu lebih tahan lama dibanding pendekatan yang hanya mengandalkan kepatuhan administratif (Humaisi et al., 2024).

Perubahan sosial ketiga ialah munculnya pemimpin lokal madrasah, yaitu aktor-aktor internal seperti wakil kepala, koordinator bidang, guru senior, atau guru muda yang mulai mengambil inisiatif, memimpin unit kerja, dan menjadi penggerak mutu di tingkat operasional. Literatur menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan yang sehat terjadi ketika kepemimpinan tidak dimonopoli kepala madrasah, tetapi didistribusikan ke aktor-aktor internal melalui pelibatan, kepercayaan, dan pembagian peran (Haddade et al., 2024). Dalam praktik pendampingan,

kemunculan pemimpin lokal sering diawali oleh pergeseran gaya kepemimpinan dari instruktif ke partisipatif. Setelah pelatihan dan mentoring, kepala madrasah mulai lebih banyak melibatkan guru dalam perumusan program, dan perubahan ini diikuti oleh meningkatnya kepercayaan diri guru untuk mengusulkan inovasi kurikulum serta lahirnya ide-ide program baru (Suyatman et al., 2026). Kondisi ini penting karena pengembangan kepemimpinan melalui mentoring terbukti meningkatkan pengetahuan, motivasi, kreativitas, kemampuan memberi umpan balik, komunikasi dengan pemangku kepentingan, dan keterampilan pengambilan keputusan (Mu'alimin et al., 2026).

Sejumlah studi madrasah juga menegaskan bahwa kepala madrasah yang visioner dan transformasional berperan sebagai agen perubahan, tetapi perubahan yang berkelanjutan terjadi ketika mereka sekaligus memberdayakan guru, membentuk tim, membuka komunikasi inklusif, dan memberi ruang pengembangan individu (Fatimah et al., 2026). Dengan kata lain, yang muncul bukan hanya figur kepala madrasah yang lebih kuat, melainkan lapisan kepemimpinan menengah lokal yang menopang keberlanjutan program di dalam madrasah (Febriani et al., 2026). Kemunculan pemimpin lokal juga berkaitan dengan terbentuknya forum diskusi, tim lintas bidang, dan kebiasaan musyawarah yang memperluas partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dalam hasil pengabdian masyarakat, indikator ini dapat dibaca dari meningkatnya keberanian guru menyampaikan gagasan, tumbuhnya koordinator yang aktif, serta beralihnya sebagian fungsi penggerak program dari individu kepala madrasah menuju tim kerja yang lebih kolektif (Robita et al., 2025).

Perubahan sosial keempat ialah transformasi tata kelola madrasah dari pola yang administratif, hierarkis, dan bergantung pada figur tunggal menuju pengelolaan yang lebih partisipatif, adaptif, dan berbasis rutinitas mutu. Studi-studi tentang madrasah menunjukkan bahwa tata kelola yang kuat dibangun melalui hubungan antara diagnosis konteks, penetapan prioritas, distribusi kerja, penguatan rutinitas mutu, dan pemeliharaan kepercayaan pemangku kepentingan (Kutbaniyah & Faslah, 2025). Transformasi ini tidak cukup dijelaskan sebagai reformasi struktur formal. Bukti menunjukkan bahwa perubahan organisasi paling efektif ketika reformasi struktural ditopang oleh perubahan budaya yang digerakkan oleh nilai, tanggung jawab bersama, dan praktik evaluasi yang berulang. Karena itu, tata kelola madrasah yang berubah biasanya memperlihatkan ciri-ciri seperti manajemen yang lebih transparan, pembagian kerja yang lebih jelas, penggunaan data internal dan masukan pemangku kepentingan dalam perencanaan, serta kolaborasi yang lebih

erat dengan komite, orang tua, alumni, dan masyarakat (Khoriroh et al., 2025).

Beberapa temuan juga memperlihatkan bahwa pendampingan manajerial membantu madrasah bergerak dari kepatuhan dokumen menuju pelembagaan praktik mutu. Kepemimpinan adaptif menjaga kualitas bukan melalui kontrol formal semata, tetapi melalui koordinasi kontekstual dan perlindungan terhadap rutinitas belajar, pembinaan, dan tindak lanjut (Luqman & Karim, 2025). Pada saat yang sama, pengelolaan yang baik mulai mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi sebagai satu siklus yang saling bergantung, sehingga kelemahan dalam pengawasan tidak lagi memutus proses perbaikan berikutnya (Saifudin et al., 2024). Transformasi tata kelola juga tampak dalam meningkatnya kemandirian kelembagaan dan inovasi internal. Ketika struktur menjadi lebih fleksibel, kepemimpinan lebih partisipatif, dan tanggung jawab lebih tersebar, madrasah cenderung lebih cepat merespons kebutuhan baru, mengembangkan program inovatif, dan mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal. Ini sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan kepala madrasah yang transformatif dan adaptif memperbaiki mutu pembelajaran, memenuhi standar akreditasi, dan memperkuat keberlanjutan organisasi melalui keterlibatan aktif seluruh warga madrasah (Siregar et al., 2026).

4. DISKUSI

Fungsi planning dalam pengabdian ini diwujudkan melalui penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM) dan Rencana Pembelajaran Tahunan (RPT) yang melibatkan partisipasi aktif para guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan secara partisipatif melalui rapat awal tahun akademik mampu menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen guru terhadap program peningkatan mutu. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, planning bukan sekadar aktivitas teknis-administratif, melainkan juga merupakan manifestasi dari prinsip *shūrā* (musyawarah) yang menekankan pentingnya keterlibatan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, perencanaan yang partisipatif tidak hanya menghasilkan dokumen perencanaan yang komprehensif, tetapi juga memperkuat dimensi moral dan spiritual dalam pengelolaan madrasah (Hakim & Farabi, 2025).

Fungsi organizing dalam pendampingan ini diimplementasikan melalui pembagian tanggung jawab berbasis kompetensi dan pengambilan keputusan secara musyawarah. Temuan

lapangan menunjukkan bahwa pengorganisasian yang demikian meningkatkan akuntabilitas, meskipun masih sangat bergantung pada kepala madrasah sebagai motor penggerak utama. Kondisi ini mencerminkan karakteristik organisasi madrasah yang bersifat personalistik, di mana figur kepala madrasah memegang peran sentral dalam menggerakkan seluruh komponen organisasi. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, organizing yang berbasis kompetensi dan musyawarah merupakan perwujudan dari nilai amānah (dapat dipercaya) dan ‘adl (keadilan), di mana setiap individu diberikan tanggung jawab sesuai dengan kapasitas dan keahliannya (Haris et al., 2023). Namun, ketergantungan yang tinggi pada figur kepala madrasah juga menjadi catatan penting, karena keberlanjutan organisasi dapat terancam apabila terjadi pergantian kepemimpinan tanpa sistem kaderisasi yang memadai.

Fungsi actuating dalam pengabdian ini diwujudkan melalui pelatihan internal dan eksternal yang berkelanjutan serta studi banding yang terbukti meningkatkan kompetensi profesional dan pedagogik guru. Dalam konteks pendidikan Islam, actuating tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas teknis, tetapi juga pada internalisasi nilai-nilai tarbiyah (pendidikan) yang menekankan pembinaan holistik terhadap seluruh civitas madrasah. Pelaksanaan fungsi actuating yang efektif memerlukan kemampuan kepala madrasah untuk menggerakkan, memotivasi, dan memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada, sehingga setiap individu dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan potensinya. Temuan ini menguatkan argumen bahwa keberhasilan actuating sangat ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin, guru, dan tenaga kependidikan dalam suasana yang kolaboratif dan saling mendukung (Alfina et al., 2024).

Fungsi controlling dalam pendampingan ini dilaksanakan melalui supervisi kelas, evaluasi program, dan evaluasi diri madrasah yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, meskipun masih didominasi oleh indikator kualitatif. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, controlling yang efektif harus dilandasi oleh nilai muḥāsabah (introspeksi diri) dan murāqabah (kesadaran akan pengawasan Allah), sehingga evaluasi tidak semata-mata menjadi instrumen administratif, melainkan juga sarana untuk memperbaiki kualitas diri dan lembaga secara berkelanjutan. Integrasi nilai-nilai Islam dalam fungsi controlling ini menjadi pembeda penting antara manajemen pendidikan Islam dan manajemen pendidikan konvensional, karena dimensi spiritual yang terkandung di dalamnya memberikan makna yang lebih dalam pada setiap proses evaluasi yang dilakukan (Abdullah & Rahmah, 2022).

Manajemen pendidikan Islam tidak dapat dipahami hanya sebagai penerapan teori-teori manajemen modern dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Ia merupakan suatu sistem pengelolaan yang berlandaskan pada nilai-nilai fundamental ajaran Islam, seperti amānah, shūrā, ‘adl, ihsān, tarbiyah, dan muḥāsabah. Dalam pengabdian ini, nilai-nilai tersebut tidak dihadirkan sebagai label normatif semata, melainkan diinternalisasikan secara sistematis ke dalam setiap fungsi manajerial yang dijalankan. Perencanaan yang partisipatif merupakan wujud dari shūrā; pengorganisasian yang berbasis kompetensi mencerminkan ‘adl; pelaksanaan yang berorientasi pada pemberdayaan merupakan manifestasi tarbiyah; dan pengawasan yang berkelanjutan merupakan perwujudan muḥāsabah (Rusmalita et al., 2023).

Integrasi nilai-nilai Islam ke dalam kerangka POAC ini memiliki implikasi yang signifikan terhadap kualitas pengelolaan madrasah. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi tersebut berkontribusi pada peningkatan profesionalisme guru, terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif, penguatan budaya kerja kolaboratif, dan pembentukan budaya mutu yang berlandaskan nilai-nilai Islam. Dengan kata lain, manajemen pendidikan Islam bukan hanya berbicara tentang apa yang harus dilakukan (what to do), tetapi juga tentang bagaimana dan mengapa hal itu dilakukan (how and why), sehingga setiap tindakan manajerial memiliki landasan nilai yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral-spiritual (DwicaHYo et al., 2024).

Perspektif manajemen pendidikan Islam juga menekankan pentingnya keseimbangan antara orientasi duniawi dan ukhrawi dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Fungsi POAC tidak semata-mata diarahkan pada pencapaian efisiensi dan efektivitas organisasi, tetapi juga pada pencapaian tujuan pendidikan yang lebih hakiki, yaitu pembentukan manusia yang beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia. Dalam konteks ini, optimalisasi fungsi POAC di madrasah harus selalu dikaitkan dengan visi dan misi pendidikan Islam yang lebih besar, sehingga setiap langkah manajerial yang diambil tidak kehilangan arah dan tujuan akhirnya (Irwanto et al., 2023).

Pendekatan pendampingan komunitas yang digunakan dalam pengabdian ini merupakan strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan manajerial di madrasah. Pendampingan tidak sekadar memberikan pelatihan teknis, tetapi lebih dari itu, ia merupakan proses fasilitasi yang bertujuan untuk memberdayakan komunitas madrasah agar mampu mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi, dan mengimplementasikan perubahan secara mandiri dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, pendampingan komunitas dapat dipahami sebagai proses pembelajaran sosial

yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan madrasah dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang partisipatif.

Metode pendampingan yang digunakan dalam pengabdian ini meliputi observasi, wawancara, ceramah, diskusi, dan pendekatan Project Based Learning yang dilaksanakan secara berkala. Metode-metode tersebut dipilih untuk memastikan bahwa proses pendampingan tidak bersifat top-down, melainkan benar-benar melibatkan partisipasi aktif dari seluruh komunitas madrasah (Yaqin et al., 2025). Temuan lapangan menunjukkan bahwa pendampingan yang dilakukan secara partisipatif mampu meningkatkan pemahaman dan keterampilan manajerial peserta, terutama dalam perencanaan program. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian lain yang menunjukkan bahwa pelatihan POAC yang aplikatif dan partisipatif efektif dalam meningkatkan kapasitas manajerial peserta.

Pendampingan komunitas dalam konteks pengabdian ini juga sejalan dengan prinsip-prinsip Participatory Action Research (PAR) yang menekankan keterlibatan aktif komunitas dalam seluruh tahapan proses perubahan. PAR tidak hanya menempatkan komunitas sebagai objek intervensi, tetapi sebagai subjek yang memiliki agensi dan kapasitas untuk mengubah keadaannya sendiri. Dalam kerangka ini, pendamping manajerial berperan sebagai fasilitator yang membantu komunitas madrasah untuk menemukan solusi atas permasalahan yang mereka hadapi, bukan sebagai ahli yang datang dengan solusi instan. Dengan demikian, pendampingan komunitas menjadi proses pemberdayaan yang berkelanjutan, di mana komunitas madrasah secara bertahap mengembangkan kapasitasnya untuk mengelola lembaga secara mandiri dan profesional.

Optimalisasi fungsi POAC dalam pengelolaan madrasah tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhinya. Faktor pendukung utama dalam pengabdian ini meliputi partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan madrasah, dukungan kepemimpinan kepala madrasah yang transformatif, komitmen guru dan tenaga kependidikan untuk terus belajar dan berkembang, serta adanya nilai-nilai keislaman yang menjadi landasan bersama dalam setiap tindakan manajerial. Penelitian menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan secara partisipatif melalui RKM dan RPT, pengorganisasian berbasis kompetensi dan musyawarah, pelaksanaan melalui pelatihan berkelanjutan dan studi banding, serta pengawasan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan merupakan praktik-praktik yang terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah (Bahrowi, 2022).

Selain itu, faktor pendukung lain yang tidak kalah penting adalah adanya integrasi nilai-nilai Islam ke dalam setiap fungsi POAC. Nilai-nilai seperti *amānah*, *shūrā*, ‘*adl*, *ihsān*, dan *muḥāsabah* memberikan landasan moral yang kuat bagi seluruh komunitas madrasah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai-nilai ini juga menjadi perekat sosial yang memperkuat solidaritas dan kerja sama di antara seluruh pemangku kepentingan, sehingga setiap hambatan yang muncul dapat dihadapi secara bersama-sama dengan semangat kolektif yang tinggi.

Namun, pengabdian ini juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang perlu mendapatkan perhatian serius. Faktor penghambat utama meliputi keterbatasan sarana dan prasarana, kurangnya dukungan dari orang tua dan masyarakat, serta pendanaan yang kurang memadai. Keterbatasan sarana dan prasarana seringkali menjadi kendala dalam pelaksanaan program-program yang telah direncanakan dengan baik, sehingga optimalisasi fungsi *actuating* dan *controlling* menjadi kurang maksimal. Kurangnya dukungan dari orang tua dan masyarakat juga menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam hal partisipasi mereka terhadap program-program madrasah dan pengawasan terhadap kualitas pendidikan yang diselenggarakan (Gunawan et al., 2025).

Faktor penghambat lain yang juga signifikan adalah keterbatasan tenaga pendidik yang menguasai metode pedagogik modern, serta pengaruh eksternal dari lingkungan sosial dan media digital yang dapat mengikis motivasi belajar peserta didik. Keterbatasan kompetensi pedagogik guru menjadi hambatan dalam implementasi fungsi *actuating*, karena pelaksanaan pembelajaran yang efektif memerlukan kemampuan guru untuk mengelola kelas secara profesional dan mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam proses pembelajaran. Sementara itu, pengaruh media digital yang tidak terkendali dapat menjadi distraksi yang mengganggu fokus peserta didik dan menurunkan kualitas hasil belajar, sehingga memerlukan strategi pengelolaan yang lebih adaptif dan kontekstual.

Temuan teoretis utama dari pengabdian ini adalah bahwa fungsi POAC akan efektif apabila dilakukan secara siklus dan partisipatif, bukan secara linear dan formal sebagaimana diasumsikan dalam teori manajemen klasik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa implementasi POAC di madrasah tidak terjadi secara linear dan formal, melainkan adaptif dan kontekstual. Dengan kata lain, fungsi-fungsi manajemen tidak berjalan secara berurutan satu arah, tetapi saling terkait dan berulang dalam siklus yang berkelanjutan. Perencanaan yang baik

memerlukan umpan balik dari pelaksanaan dan pengawasan; pelaksanaan yang efektif memerlukan pengorganisasian yang tepat; dan pengawasan yang bermakna memerlukan perencanaan yang jelas dan terukur.

Siklus POAC yang partisipatif ini memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, setiap fungsi manajerial melibatkan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, tidak hanya terbatas pada kepala madrasah atau tim manajemen inti. Kedua, setiap fungsi manajerial saling terkait dan saling memperkuat, sehingga perubahan pada satu fungsi akan memengaruhi fungsi-fungsi lainnya. Ketiga, siklus POAC bersifat iteratif dan berkelanjutan, di mana setiap siklus menghasilkan pembelajaran yang menjadi dasar bagi perbaikan siklus berikutnya. Keempat, siklus POAC berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang menjadi kerangka normatif bagi seluruh proses manajerial yang dijalankan.

Temuan teoretis ini memiliki implikasi penting bagi pengembangan teori manajemen pendidikan Islam. Ia menegaskan bahwa teori manajemen klasik yang dikembangkan dalam konteks organisasi bisnis Barat tidak dapat diterapkan secara langsung di madrasah tanpa mempertimbangkan konteks budaya, nilai, dan karakteristik lembaga pendidikan Islam. Diperlukan suatu model manajemen yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam, serta mempertimbangkan dinamika sosial dan kultural yang unik di masing-masing madrasah. Model semacam ini tidak dapat dirumuskan secara general dan seragam, melainkan harus dikembangkan secara kontekstual melalui proses pendampingan yang partisipatif dan berkelanjutan.

Implikasi praktis utama dari pengabdian ini adalah bahwa model pendampingan manajerial yang digunakan dapat diterapkan pada madrasah-madrasah lain yang menghadapi permasalahan serupa dalam pengelolaan kelembagaan. Model pendampingan ini memiliki beberapa komponen utama yang dapat direplikasi. Pertama, pendampingan harus dimulai dengan asesmen kebutuhan yang partisipatif, di mana seluruh pemangku kepentingan madrasah dilibatkan dalam mengidentifikasi permasalahan dan merumuskan prioritas pengembangan. Kedua, pelatihan dan bimbingan harus dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, dengan menggunakan metode yang aplikatif dan partisipatif, seperti Project Based Learning, simulasi, dan diskusi kelompok terarah.

Ketiga, pendampingan harus mencakup seluruh fungsi POAC secara terintegrasi, bukan hanya terfokus pada salah satu fungsi saja. Hal ini penting karena optimalisasi satu fungsi

manajerial tidak akan memberikan hasil yang signifikan apabila fungsi-fungsi lainnya tidak dikelola dengan baik. Keempat, pendampingan harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan madrasah, termasuk kepala madrasah, guru, tenaga kependidikan, komite madrasah, dan masyarakat sekitar, sehingga perubahan yang terjadi benar-benar bersifat sistemik dan berkelanjutan. Kelima, pendampingan harus disertai dengan sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, sehingga kemajuan yang dicapai dapat diukur dan hambatan yang muncul dapat segera diatasi.

Replikasi model pendampingan ini pada madrasah lain memerlukan penyesuaian kontekstual yang cermat, karena setiap madrasah memiliki karakteristik yang berbeda-beda, baik dari segi budaya organisasi, kapasitas sumber daya manusia, maupun kondisi sosial-ekonomi masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu, model pendampingan ini tidak boleh diterapkan secara mekanistik dan seragam, melainkan harus diadaptasi sesuai dengan konteks masing-masing madrasah. Prinsip dasarnya adalah bahwa pendampingan manajerial harus bertolak dari realitas lokal dan bertujuan untuk memberdayakan komunitas madrasah agar mampu mengelola lembaganya secara mandiri dan berkelanjutan.

Pengabdian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara jujur dan terbuka. Pertama, keterbatasan cakupan subjek pengabdian. Pengabdian ini hanya melibatkan satu madrasah sebagai lokasi intervensi, sehingga temuan-temuan yang dihasilkan mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi untuk madrasah-madrasah lain yang memiliki karakteristik berbeda. Generalisasi temuan memerlukan studi lanjutan yang melibatkan lebih banyak madrasah dengan latar belakang yang beragam, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas model pendampingan manajerial yang dikembangkan.

Kedua, keterbatasan durasi pengabdian. Pengabdian ini dilaksanakan dalam kurun waktu yang relatif terbatas, sehingga belum dapat menangkap dinamika perubahan jangka panjang yang terjadi di madrasah. Optimalisasi fungsi POAC memerlukan proses internalisasi yang tidak dapat terjadi dalam waktu singkat, melainkan memerlukan komitmen dan konsistensi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengabdian lanjutan dengan durasi yang lebih panjang dan pemantauan yang lebih intensif sangat diperlukan untuk mengukur keberlanjutan dampak intervensi yang telah dilakukan.

Ketiga, keterbatasan dalam hal sumber daya dan fasilitas pendukung. Keterbatasan sarana

dan prasarana, pendanaan, serta dukungan dari pihak eksternal menjadi faktor yang membatasi optimalisasi fungsi POAC di madrasah. Keterbatasan ini bukan hanya menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengabdian, tetapi juga menjadi cerminan realitas yang dihadapi oleh banyak madrasah di Indonesia. Oleh karena itu, upaya optimalisasi fungsi POAC di madrasah tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus disertai dengan upaya advokasi kebijakan dan mobilisasi sumber daya yang lebih luas.

5. KESIMPULAN

Secara teoretis, optimalisasi fungsi planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC) melalui pendampingan manajerial terbukti meningkatkan tata kelola madrasah. Peningkatan tersebut tidak hanya tampak pada tertibnya administrasi, tetapi juga pada menguatnya partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan budaya perbaikan berkelanjutan. Temuan pengabdian menunjukkan bahwa POAC tidak bekerja secara linear dan formal, melainkan secara siklus, iteratif, dan partisipatif. Perencanaan tumbuh melalui musyawarah, pengorganisasian berbasis kompetensi dan keadilan, pelaksanaan berorientasi pemberdayaan, serta pengawasan menjadi sarana pembelajaran organisasi. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, proses tersebut dijiwai nilai amānah, shūrā, ‘adl, ihsān, tarbiyah, dan muḥāsabah. Pendampingan manajerial berfungsi sebagai jembatan antara teori dan praktik, sekaligus fasilitator pemberdayaan komunitas madrasah. Dengan demikian, optimalisasi POAC bukan sekadar perbaikan teknis-manajerial, tetapi juga transformasi budaya kerja dan penguatan tata kelola madrasah secara menyeluruh.

Keberhasilan tersebut perlu dijaga melalui empat rekomendasi utama. Pertama, pendampingan lanjutan. Perubahan tata kelola memerlukan waktu dan konsistensi, sehingga diperlukan mentoring, coaching, dan komunitas praktik antar-madrasah. Pendampingan diarahkan pada penguatan kapasitas lokal agar madrasah mampu menjalankan siklus POAC secara mandiri. Kedua, penguatan monitoring dan evaluasi. Sistem monitoring dan evaluasi perlu dibuat partisipatif, formatif, dan berkelanjutan dengan indikator yang jelas, baseline data, pemantauan berkala, serta tindak lanjut konkret. Hasilnya harus menjadi umpan balik bagi perencanaan berikutnya. Ketiga, digitalisasi administrasi madrasah. Transformasi digital dapat mempercepat pelaporan, meningkatkan transparansi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data, dengan tetap memperhatikan kesiapan sumber daya manusia dan dimensi humanistik pendidikan. Keempat, pelibatan yayasan dan komite secara berkelanjutan. Sinergi kepala madrasah, yayasan,

dan komite perlu dilembagakan melalui pertemuan berkala, pelaporan transparan, dan perencanaan bersama agar dukungan terhadap madrasah tidak bergantung pada figur tertentu.

Dengan demikian, optimalisasi POAC melalui pendampingan manajerial memiliki nilai strategis bagi peningkatan tata kelola madrasah. Keberhasilannya tidak cukup diukur dari capaian jangka pendek, melainkan dari keberlanjutan perubahan setelah program berakhir. Pendampingan lanjutan, penguatan monitoring dan evaluasi, digitalisasi administrasi, serta pelibatan yayasan dan komite menjadi prasyarat bagi terwujudnya madrasah yang unggul, mandiri, dan berdaya saing. Rekomendasi ini sekaligus membuka ruang bagi penelitian dan pengabdian lanjutan dengan cakupan lebih luas, desain lebih rigor, dan indikator dampak yang lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, *Nuriman, & Rahmah, S. (2022). Empowerment of Community Broad-Base Education Center for Arabic-Jawi Study at Deah Nurul Yaqin. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*. <https://doi.org/10.24815/jr.v5i2.27132>
- Abin, M. (2017). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. 5, 87–102. <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.87-102>
- Adawiah, D. R., Bahtiar, M., & Aspandi. (2024). Aktualisasi Manajemen POAC Pondok Pesantren Bait Et-Tauhied dalam Membentuk Karakter Santri yang Religius di Era Globalisasi. *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v6i1.1098>
- Alfina, N., Halimy, M. N., & Ihwan, M. B. (2024). Management of Participation in the Management of Islamic Educational Institutions. *EDUTEC : Journal of Education And*

- Technology*. <https://doi.org/10.29062/edu.v7i4.832>
- Altınay, F., Altaylı, Y., Altınay, Z., Daglı, G., & Altınay, M. (2020). The Role of Mentoring and Coaching for Managerial Capacity Development. *Postmodern Openings*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/119>
- Amir, A. (2021). CURRICULUM MANAGEMENT IN IMPROVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN MADRASAH. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v3i2.128>
- Anwar, M., Abun, A., & Mujiyatun, M. (2025). Human Resource Development Strategy in Improving Teacher Performance and the Quality of Madrasah Tsanawiyah. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.9606>
- Arqam, M. (2025). PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN QUR'AN MELALUI SOSIALISASI METODE TAHFIDZ DAN PELAKSANAAN HALAQAH DI TAMAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN. *SEMAR: Jurnal Sosial Dan Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.59966/semar.v3i1.1653>
- Asmendri, A., Marsidin, S., Rusdinal, R., & Mukhaiyar, M. (2018). *An Analysis of Managerial Competence of the Madrasah Principals in Islamic Senior High School in Tanah Datar*. 25, 56–70. <https://doi.org/10.15548/jt.v25i1.350>
- Asngad, T., & Hanif, M. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Madrasah: Menyelaraskan Kompetensi Guru dengan Tujuan Institusi. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*. <https://doi.org/10.55187/tarjpi.v10i1.6010>
- Bahrowi, A. (2022). Management Concept of Islamic Higher Education and The Challenge in Global Era. *QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Agama*. <https://doi.org/10.37680/qalamuna.v14i1.1131>
- Bakar, A. B. A., Fitriani, F., & Amin, A. (2023). Management of Educator and Education Staff in The Islamic Education Management Study Program Faculty of Tarbiyah IAIN Bone. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.496>
- Bisri, M. (2024). Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah dalam Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 4 Boyolali. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i1.1120>
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2004). Leadership Mentoring in Clinical Practice: Role Socialization, Professional Development, and Capacity Building. *Educational Administration Quarterly*, 40, 468–494. <https://doi.org/10.1177/0013161x04267113>
- Burhan, B., & Sauri, S. (2025). Quality Management of Academic Supervision in Indonesian Madrasahs. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*. <https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i4.2164>
- Daresh, J. (2007). Mentoring for Beginning Principals: Revisiting the Past or Preparing for the Future?. *Mid-Western Educational Researcher*, 20, 21–27. <https://consensus.app/papers/mentoring-for-beginning-principals-revisiting-the-past-or-daresh/b0fc20d1f138590fa0bfc05f25b83cd8/>
- Darifah, U. H., Nursobah, A., Sarbini, S., & Jaenudin, M. (2025). Characteristics of Multicultural Islamic Education Management. *International Journal of Islamic Educational Research*. <https://doi.org/10.61132/ijier.v2i2.291>
- De La Garza, S., Valle, F., Palmer, D., Almager, I., & De León, E. (2026). Mentor principals as

- key facilitators in aspiring leaders' residency programs: the role of school–university partnerships in effective principal preparation. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/jea-12-2024-0447>
- Dewi, A. D. M., & Sahal, Y. F. D. (2025). The Perspective of Islamic Education Management is Seen from The Management of George R. Terry. *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*. <https://doi.org/10.63005/annuha.v3i1.1>
- Dwicahyo, A., Manaanu, Y. Al, Sasongko, Y., Zulfikar, R. M., & Maulana, A. (2024). Pendampingan Santri dalam Membangun Karakter dan Spiritualitas di Madrasah Diniyah Sabilul Hidayah, Tumpak Pelem, Sawoo, Ponorogo. *Abdimas Pedagogi: Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat*. <https://doi.org/10.17977/um050v7i12024p29-37>
- Fatimah, M., Suyatman, & Supono, E. (2026). Tata Kelola dan Kepemimpinan Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di Era Transformasi Digital. *TSAQOFAH*. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i4.11390>
- Febriani, D., Andari, A., & Handoko, C. (2026). Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Brand Awareness Quality di Madrasah Aliyah Hidayatul Mubtadiin Jati Agung Lampung Selatan. *EDU SOCIETY: JURNAL PENDIDIKAN, ILMU SOSIAL DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*. <https://doi.org/10.56832/edu.v5i3.2570>
- Fernadi, M. F., Patimah, S., & Murtafiah, N. H. (2024). Challenges and Opportunities for the Formulation of Madrasah Education Development Planning Management Strategies. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i2.8739>
- Fithriati, F., Bahri, S., & Zahriyanti, Z. (2024). Implementation of Academic Supervision by the Head of Madrasah to Improve Teacher Performance. *EDUTECH: Journal of Education And Technology*. <https://doi.org/10.29062/edu.v8i2.1025>
- Fitriyani, Y., Hadiana, O., Usamah, A., Haerudin, D. A., & Mustaid. (2023). Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Penguatan Pendidikan Nilai Al Islam. *Journal of Innovation and Sustainable Empowerment*. <https://doi.org/10.25134/jise.v2i2.49>
- Fu'adi, I., Wiyono, B., & Efendi, N. (2021). STRATEGIC MANAGEMENT IN STRENGTHENING MADRASAH ORGANIZATIONAL CULTURE. *International Journal of Research Publications*. <https://doi.org/10.47119/ijrp100841920212256>
- Gunawan, S., Nugraha, M. S., Organisasi, B., Madrasah, E., & Manajemen, F. (2025). Analisis Fungsi Dasar Manajemen dalam Pengelolaan Madrasah Tsanawiyah Negeri. *TADRIBUNA: Journal of Islamic Education Management*. <https://doi.org/10.61456/tjiec.v6i1.307>
- Haddade, H., Nur, A., Achruah, A., Rasyid, M., & Ibrahim, A. (2024). Madrasah management strategies through Madrasah Reform program: an evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/ijem-05-2023-0236>
- Hakim, N., & Farabi, M. N. Z. Al. (2025). Madrasah Movement with Character: Optimizing the Implementation of P5RA Values through MI Teacher Mentoring. *GUYUB: Journal of Community Engagement*. <https://doi.org/10.33650/guyub.v6i2.11129>
- Halim, H., Riyaldi, M. H., Ahmad, Md. Y., Said, N. L. M., Adnan, N. I. M., Nizam, A., & Umuri, K. (2026). International Community Service for Strengthening Students' Motivation and Islamic Educational Values at Dayah Darul Hikmah, Aceh Besar. *PESARE: Jurnal Pengabdian Sains Dan Rekayasa*. <https://doi.org/10.24815/pesare.v4i2.1749>
- Haris, M., Rosikh, F., Ainun, A., Na'im, Muadhim, A., Kunci, K., & Pendampingan, P. (2023). Pendampingan Manajerial Santri Melalui Pelatihan Leadhershep di Asrama Al-Maliki

- Pondok Pesantren Sunan Drajat Banjaranyar Paciran Lamongan. *Santri: Journal of Student Engagement*. <https://doi.org/10.55352/santri.v2i1.228>
- Hartono, D., Aliyah, H., Safitri, O., & Ciputri, O. (2023). Analysis of The Implementation of The Management Planning, Organizing, Actuating, Controlling in BES PPJA (Case Study of The Santri Executive Board of The Jagad 'Alimussirry). *Journal Intellectual Sufism Research (JISR)*. <https://doi.org/10.52032/jisr.v6i1.156>
- Hayes, S. (2019). Using developmental relationships in mentoring to support novice principals as leaders of learning. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 27, 190–212. <https://doi.org/10.1080/13611267.2019.1611289>
- Hendar, H., Abdussalam, A., Widiyanti, D., Karim, A., Jalaludin, J., & Zaldi, A. (2026). Visionary Leadership Management in Strengthening Madrasah Quality Culture through School-Based Management Strategy. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v7i3.1390>
- Humaisi, M., Thoyib, M., Nurdin, M., Rahmawati, R., & Ngoh, B. (2024). Pesantren-Based Transformational Leadership in the Development of International Madrasah Innovation. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.8781>
- Idris, Muh. (2025). Islamic Education Management in Improving the Quality of Educational Institutions. *AT-TAKILLAH: Jurnal Pendidikan Dan Keislaman*. <https://doi.org/10.65787/at-takillah.v3i2.641>
- Indana, N., Munardji, M., & Kojin, K. (2023). Manajemen Madrasah Diniyah Fathul Ulum Puton Diwrek Jombang. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.54437/alidaroh.v7i1.717>
- Indrawati, I., & Wahira, W. (2025). POAC-based Principal Management Model in Planning the PAUD Unit Annual Program. *Journal of Social Science and Economics (JOSSE)*. <https://doi.org/10.70188/snq54m52>
- Irwanto, I., Susrianingsih, S., Habibi, H., & Ardat, A. (2023). Manajemen Lembaga Pendidikan Islam di Madrasah: Analisis Tentang Model dan Implementasinya. *Fitrah: Journal of Islamic Education*. <https://doi.org/10.53802/fitrah.v4i1.396>
- Jamaluddin, A., Subasman, I., & Chudlori, M. Al. (2026). Islamic Values-Based Learning Organization Model for Improving Madrasah Quality. *Journal of General Education and Humanities*. <https://doi.org/10.58421/gehu.v5i2.1159>
- Jenab, S. (2023). Academic Supervision of Madrasah Heads in Improving Teacher Performance at Madrasah Aliyah Negeri Karawang. *Journal of Hunan University Natural Sciences*. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.50.4.9>
- Kahfi, I., Sanusi, A., Hanafiah, H., & Rostini, D. (2021). Education Financing Management in an Effort to Improve the Quality of Learning in Madrasah Aliyah in Bandung District: Studies at MA Al Mua'wanah Majalaya and MA Al Jawahir Soreang. *Journal of Sosial Science*. <https://doi.org/10.46799/jss.v2i5.221>
- Kalsum, U., Hadi, R., & Wijaya, S. (2026). Adaptive Leadership of Madrasah Principals in Sustaining the Quality Culture of Private Islamic Senior High Schools in Deli Serdang Regency. *Continuous Education: Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.51178/ce.v7i2.3631>
- Karmila, Sumirah, & Purnama, B. Y. (2026). Exploring Madrasah Principal Leadership Management in Enhancing Teacher Performance. *Journal of Educational Management*

- Research*. <https://doi.org/10.61987/jemr.v5i1.1823>
- Khoriroh, F., Syarifudin, E., & Apud, A. (2025). Transformational Leadership Strategies and Innovative Leadership of Madrasah Principals in Improving Teacher Performance. *Halqa: Islamic Education Journal*. <https://doi.org/10.21070/halqa.v9i2.1812>
- Kurnia, A. (2022). SUPERVISI TENAGA KEPENDIDIKAN DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 5 JAKARTA UTARA. *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v2i1.1102>
- Kutbaniyah, A., & Faslah, R. (2025). Merajut Kualitas Islami: Strategi Transformasi Sistem Penjaminan Mutu PAI Menuju Madrasah Ibtidaiyah Unggul. *An-Nuha*. <https://doi.org/10.24036/annuha.v5i4.751>
- Leontopoulos, S., Skenderidou, I., Stafylis, N., Papageorgiou, K., & Skenderidis, P. (2025). MENTORING AND COACHING IN EDUCATIONAL LEADERSHIP: FOSTERING REFLECTIVE AND STRATEGIC SCHOOL LEADERS. *European Journal of Education Studies*. <https://doi.org/10.46827/ejes.v12i12.6341>
- Luqman, M., & Karim, D. D. M. (2025). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IMPLEMENTATION BY MADRASAH PRINCIPALS TO ENHANCE GRADUATE QUALITY IN ISLAMIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS. *Leadership: Jurnal Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.32478/leadership.v6i2.3543>
- M, M. P. A., Widiyan, T., Nasution, J. E., Fitrianti, L., & Hidayah, F. (2026). The Role of Madrasah Principal Leadership in Enhancing Institutional Quality in Islamic Senior High Schools. *Journal of Educational Management Research*. <https://doi.org/10.61987/jemr.v5i1.1624>
- Mahmud, A. (2019). Principle of Madrasah Head Management in Realizing Effective Madrasah. *International Conference of Moslem Society*. <https://doi.org/10.24090/icms.2019.2431>
- Mahsusi, Hudaa, S., Fahmi, M., Kusen, Haryanti, N. D., & Wajdi, M. (2024). Achieving excellence: the role of digital transformation in madrasah management and Islamic culture. *Cogent Arts & Humanities*, 11. <https://doi.org/10.1080/23311983.2024.2304407>
- Margiyanto, M., Harris, T., & Wahyudi, F. (2026). The Role of School Supervisors in Differential Mentoring to Increase the Leadership Capacity of School Principals. *Al Hikmah: Journal of Education*. <https://doi.org/10.54168/ahje.v7i1.521>
- Mawardi, Mufid, K., Qotni, D., & Novita, M. (2026). Strategy for Strengthening Madrasah Human Resource Governance in Facing the Challenges of Islamic Education Reform. *Journal of Educational Management Research*. <https://doi.org/10.61987/jemr.v5i2.1860>
- Melian, K., & Eliasa, E. E. (2026). Integration of POAC Management Based on Progressive Islamic Values in Strengthening Student Character: A Case Study at Senior High School. *Ananda: Jurnal Pendidikan Anak Dan Remaja*. <https://doi.org/10.63617/ajpar.v2i1.131>
- Mu'alimin, M., Muhith, A., & Hepni, H. (2026). School principals' and teachers' perspectives on school quality management in Islamic schools: insights from Indonesia. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/ijem-05-2025-0387>
- Mubarak, R. (2021). PELAKSANAAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM PENINGKATAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. *Al-Rabwah*. <https://doi.org/10.55799/jalr.v13i01.11>
- Mukhayati, S., Senowarsito, S., & Maryanto, M. (2026). The Role of the Principal as a Manager in Improving School Quality in Elementary Schools. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v8i1.8691>
- Murza, C. I., Ar, M., & Usman, N. (2025). School Supervisors as Key in Improving the Managerial

- Competencies of Principals and Teachers in Aceh Besar. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*. <https://doi.org/10.31538/tijie.v6i4.1800>
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. T. (2020). *THE EFFECTIVENESS OF MADRASAH: ANALYSIS OF MANAGERIAL SKILLS, LEARNING SUPERVISION, SCHOOL CULTURE, AND TEACHERS' PERFORMANCE*. 8, 21–47. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol8no3.2>
- Nahrowi, N. (2017). *PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI MADRASAH*. 8, 53–64. <https://doi.org/10.36835/falasifa.v8i1.38>
- Napitupulu, M., & Warta, W. (2026). Academic Supervision Management in Improving Teacher Performance at SDN Pekojan 05 and Kalideres 03 in West Jakarta. *Eduvest - Journal of Universal Studies*. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i4.52705>
- Nitro, N., & Abdurrahman, N. H. (2025). Implementasi Manajemen Strategik Berbasis POAC dalam Meningkatkan Mutu Peserta Didik. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.37329/cetta.v8i4.4509>
- Nurdiana, M. (2018). Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Kegiatan Ekstrakurikuler Pramuka di Madrasah. *Madrasa: Journal of Islamic Educational Management*. <https://doi.org/10.32940/mjiem.v1i0.2>
- Nurdiansyah, N., & Hudriyah, H. (2021). *POLICY AND IMPLEMENTATION OF EDUCATION MANAGEMENT BASED ON MADRASAH*. 5, 14–27. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1416>
- Nurjali, N. (2024). Islamic Education Planning: The Concept of Educational Management in Madrasah. *Zabags International Journal of Education*. <https://doi.org/10.61233/zijed.v2i2.19>
- Nurkhan, N. (2022). Supervisi manajerial pengawas dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala madrasah. *Sharia: Jurnal Kajian Islam*. <https://doi.org/10.59757/sharia.v1i1.5>
- Pamuji. (2024). Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di MTs Negeri Gresik. *Jurnal Pendidikan Indonesia*. <https://doi.org/10.62007/joupi.v2i1.271>
- Posangi, S. S. (2024). Supervisory Performance Approach in Improving the Professional Competence of Islamic Religious Education Teachers in Madrasah Aliyah, Gorontalo Province, Indonesia. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-111>
- Putri, L., & Ulumuddin, I. (2026). Revitalizing Village Religious Study Groups Through a Monthly Khatmil Qur'an Program: A Participatory Community Service Model in Senduro Village. *Khidmatuna : Jurnal Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.54471/khidmatuna.v6i2.3864>
- Robita, A., Fauzi, F., & Dakir, D. (2025). Transformation of Quality Culture in Improving the Quality of Islamic Education Institutions. *International Journal of Education, Culture, and Society*. <https://doi.org/10.58578/ijecs.v3i2.5397>
- Rodeo, E., & Fernandez, L. (2026). Mentoring Practices in Educational Management: Pathway to Leadership Development and Capacity Building. *Mentoring Practices in Educational Management: Pathway to Leadership Development and Capacity Building*. <https://doi.org/10.69481/mpemp>
- Rusmalita, S., Patmawati, P., & Waldan, R. (2023). Mentoring for Success: Transforming Religious Tourism Management at Islamic Boarding School. *Khazanah Sosial*. <https://doi.org/10.15575/ks.v5i2.24768>
- Safdari, N., & Ghorrooneh, D. (2022). The process of using mentoring in the professional development of school principals. *Quarterly Journal of Managing Education In*

- Organizations*. <https://doi.org/10.52547/meo.10.4.61>
- Saifudin, E., Satibi, I., Kurniawan, B., & Eliyanto, E. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *An-Nidzam : Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Studi Islam*. <https://doi.org/10.33507/an-nidzam.v11i1.2081>
- Sakdiah, S. (2024). Peningkatan Kemampuan Kepala Madrasah dalam Menyusun Rencana Kerja Madrasah melalui Pendampingan Manajerial secara Kolaboratif pada Madrasah Binaan Tahun 2024. *Karakter : Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.61132/karakter.v2i2.578>
- Sari, R., Murniati, M., & Bahrin, B. (2023). Madrasah Principal Management in Improving the Quality of Research Madrasahs. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i3.2499>
- Shalih, B., Iman, A. N., Dainuri, M. R., Azira, N., Manajemen, J., & Islam, P. (2026). Implementation of Quality Management Based on the POAC Approach in Improving Teacher Quality. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.30863/ajmpi.v16i1.11532>
- Shidiq, A., Fathiyah, L., Hazmi, C. S., Humairah, U., & Zakiah, N. (2025). Revitalizing the Function of Mosques as Centers for Islamic Education: Implementation of KKNT in Bangun Sari Village, Tanjung Morawa. *Al-Arkhabii: Jurnal Pengabdian Masyarakat*. https://doi.org/10.51590/jpm_assunnah.v5i4.1035
- Shofiyah, E., Rosani, M., & Nurlina, N. (2025). Strategi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pendidik di MAN 1 Banyuasin Kabupaten Banyuasin. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v5i02.6818>
- Sholikhah, N., & Sunarto. (2024). Teori Manajemen Pendidikan Islam. *Karakter : Jurnal Riset Ilmu Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.61132/karakter.v2i2.566>
- Sinaga, E., Sipahutar, Y., Ericka, S., & Yulizar, I. (2026). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN). *Zeniusi Journal*. <https://doi.org/10.70821/zj.v3i1.85>
- Siregar, J. (2024). School Principal Management in Implementing Madrasah Curriculum Operations. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*. <https://doi.org/10.54150/thawalib.v5i1.434>
- Siregar, J., Megawati, B., Nursalimah, N., & Ruwaidah, R. (2026). Islamic Value-Based Transformational Leadership, Digital Transformation, and Quality Culture in Pesantren-Based Madrasah Aliyah. *Journal of General Education and Humanities*. <https://doi.org/10.58421/gehu.v5i4.1676>
- Soetrisno, F. W., & Ali, Moh. (2025). Enhancing the Quality of Islamic Education in Madrasah Aliyah in Indonesia: The Integral Role of Leadership and Quality Management. *Bulletin of Indonesian Islamic Studies*. <https://doi.org/10.51214/biis.v4i1.1507>
- Solechan, S., Sintasari, B., Azizah, M., Kartiko, A., Hakim, A. F. A., & Liani, A. (2025). Pelatihan Manajemen Kepengurusan untuk Meningkatkan Efektivitas Pembinaan Santri di Mahad Tahfidz Darul Falah, Selangor, Malaysia. *An Naf'ah: Jurnal Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.54437/annafah.v3i2.2198>
- Sriwiguna, R., & Nugraha, M. S. (2026). Evaluasi Pengelolaan Kurikulum Berdasarkan Fungsi Dasar Manajemen Pendidikan Islam: Studi Kasus di MTS Persis 23 Cirengit. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v4i1.1772>

- Sulaeman, D., Kurniasih, Fatah, A., Hendrayana, S. P., & Mahendra, D. (2026). SEKOLAH ORANG TUA QUR'ANI: PENGUATAN POLA ASUH ISLAMI DALAM Mendukung PERKEMBANGAN ANAK USIA DINI. *Jurnal Pengabdian Indonesia (JPI)*. <https://doi.org/10.62567/jpi.v2i1.2361>
- Sumarto, S. (2017). Equalization and Standardization of Management of Education in Madrasah. *HUNAFU Jurnal Studia Islamika*. <https://doi.org/10.24239/jsi.v14i1.450.117-139>
- Sunarya, F. R. (2025). POAC Approach in Madrasa's Principal Academic Supervision: Managerial Strategic to Enhance MAS Al-Zaytun Indonesia Teacher's Competencies. *Proceeding International Collaborative Conference on Multidisciplinary Science*. <https://doi.org/10.70062/iccms.v2i1.130>
- Susanti, Y. (2019). MANAJEMEN KEPALA MADRASAH DALAM PENGEMBANGAN MADRASAH EFEKTIF DI MADRASAH TSANAWIYAH PP MU'ALLIMIN MUHAMMADIYAH SAWAH DANGKA AGAM. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.31958/jaf.v6i2.1389>
- Suyatman, U., Sulhan, M., Zulfa, A. A., Hasbiyallah, H., & Hudin, S. (2026). Collaborative Strategic Leadership in Madrasahs: Integrating Islamic Governance and Distributed Leadership for Educational Quality. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.31538/ndhq.v11i1.366>
- Taisir, M., Sanusi, A., & Aprillah, A. (2025). Integrating Khidmah and Tarbiyah: A Service-Learning Model in Indonesia's Islamic Boarding School Education. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*. <https://doi.org/10.35723/ajie.v9i2.151>
- Tambrin, M., Wasliman, I., Hanafiah, H., & Mudrikah, A. (2021). Implementation and Evaluation of Teachers' Performance Supervision at Madrasah Aliyah (Islamic Senior High School). *Journal of Education Research and Evaluation*. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i4.32941>
- Tanjung, A., Zulhamri, Z., & Harahap, A. A. (2025). The Implementation of Management to Improve the Quality of Learning in Islamic Religious Education at the Private Aliyah Madrasah YPIPL Gunung Tua Padang Lawas Utara. *Fahmina: Jurnal Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.24952/fahmina.v2i2.16518>
- Taufik, O., Sumarni, S., Khozin, W., Hanun, F., Hayadin, H., Mastiyah, I., & Lisyawati, E. (2021). Madrasah Quality Management Evaluation Case Study of Bogor MTs N 2 Babakansirna. *Proceedings of the 2nd International Conference on Religion and Education, INCRE 2020, 11-12 November 2020, Jakarta, Indonesia*. <https://doi.org/10.4108/eai.11-11-2020.2308196>
- Tiaroh, M., & Mashud, I. (2021). MANAJEMEN KUALITAS PENDIDIKAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-HUSNA CILEDUG KOTA TANGERANG TAHUN 2021. *Rausyan Fikr : Jurnal Pemikiran Dan Pencerahan*. <https://doi.org/10.31000/rf.v17i2.4779>
- Tri, A., Dewi, A., Hikmah, U., Kusumawati, I., Rahman, M., & Manshur, U. (2026). Madrasah Vision Management Strategy in Realizing Superior Educational Quality. *EDUCARE: Jurnal Ilmu Pendidikan*. <https://doi.org/10.71392/ejip.v5i1.122>
- Wahib, Abd. (2024). Leadership Of Madrasah Heads In Improving The Quality Of Educational Institutions In East Java, Indonesia. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v5i3.835>
- Wibowo, A., & Subhan, A. (2020). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Indonesian Journal of Islamic Educational Management*. <https://doi.org/10.24014/ijiem.v3i2.10527>
- Wulandari, T., Yaseen, M., Wafi, A., Nurhadi, A., Mubah, H. Q., & Ratnawati, R. (2023).

IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL SUPERVISION TO IMPROVE TEACHER PERFORMANCE: A COMPARATIVE STUDY AT INDONESIAN AND PAKISTANI SCHOOL. *Re-JIEM (Research Journal of Islamic Education Management)*. <https://doi.org/10.19105/re-jiem.v6i1.8714>

- Yaqin, M., Huda, M., & Sholahuddin, S. (2025). PKM Pendampingan Kinerja Kepemimpinan OSIM melalui Inovasi Manajemen Pembelajaran di MTsN 1 Probolinggo. *Jurnal Kemitraan Masyarakat*. <https://doi.org/10.62383/jkm.v2i4.2471>
- Yasin, M. (2022). Pelaksanaan Manajemen Kurikulum Pesantren Dalam Membentuk Karakter Mandiri Santri. *DIAJAR: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*. <https://doi.org/10.54259/diajar.v1i1.192>
- Yirci, R., Karakose, T., Kocabas, I., Tülübaş, T., & Papadakis, S. (2023). A Bibliometric Review of the Knowledge Base on Mentoring for the Professional Development of School Administrators. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15043027>
- Youngs, P., & King, M. (2002). Principal Leadership for Professional Development to Build School Capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38, 643–670. <https://doi.org/10.1177/0013161x02239642>
- Yuniasari, F. (2025). Manajemen Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah untuk Peningkatan Mutu Pembelajaran di Nganjuk. *ALSYS*. <https://doi.org/10.58578/alsys.v5i4.6597>