



Scripta Humanika: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan

Vol. 2 No. 1 August 2026, Hal 231-245

ISSN: 3110-892X (Print) ISSN: 3110-8911 (Electronic)

Open Access: <https://scriptaintelektual.com/scripta-humanika/index>

Strategi Kepala Sekolah dalam Membangun Kedisiplinan Siswa melalui Kegiatan Apel Pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram

Denisa Dara^{1*}, Muhammad Amien Rais², Fadhil Nur Hidayat^{3*}

¹⁻³ Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al Mubarak Bandar Mataram, Indonesia

email: denisadaraaa@gmail.com¹

Article Info :

Received:

22-07-2026

Revised:

06-08-2026

Accepted:

22-08-2026

Abstract

This study aims to analyze the principal's strategy in developing student discipline through routine morning assembly activities at SMP Negeri 1 Bandar Mataram. A qualitative case study approach was employed, involving 11 informants consisting of the principal, vice principal for student affairs, homeroom teachers, duty teachers, and students. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, then analyzed using Miles and Huberman's model and George R. Terry's management functions. The findings show that the principal strengthened an existing morning assembly program through clear objectives, structured schedules, division of responsibilities, rule reinforcement, and school-wide involvement. Implementation was conducted daily from 06.55 to 07.15 WIB through attendance checks, uniform inspection, line organization, national anthem singing, guidance, and supervision. Supporting factors included collaboration, consistent rules, direct monitoring, and habituation, while obstacles involved lateness, low disciplinary awareness, and inconsistent compliance. These practices positioned the morning assembly as a managerial instrument for cultivating responsibility, punctuality, orderliness, and compliance among students consistently. The study concludes that integrated planning, organizing, actuating, and controlling effectively support discipline formation, although continuous guidance and stronger parental involvement remain necessary.

Keywords: Principal Strategy, Student Discipline, Morning Assembly, Educational Management, School Culture

Akbsrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan siswa melalui kegiatan apel pagi rutin di SMP Negeri 1 Bandar Mataram. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang melibatkan 11 informan, terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wali kelas, guru piket, dan siswa. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman serta fungsi manajemen George R. Terry. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memperkuat program apel pagi yang telah berjalan melalui penetapan tujuan yang jelas, penyusunan jadwal terstruktur, pembagian tanggung jawab, penegasan tata tertib, dan pelibatan seluruh warga sekolah. Apel pagi dilaksanakan setiap hari pukul 06.55–07.15 WIB melalui pemeriksaan kehadiran, atribut dan kerapian, pengaturan barisan, menyanyikan lagu Indonesia Raya, pemberian arahan, dan pengawasan. Faktor pendukung meliputi kerja sama, konsistensi aturan, pengawasan langsung, dan pembiasaan, sedangkan hambatan meliputi keterlambatan, rendahnya kesadaran disiplin, dan ketidakpatuhan terhadap tata tertib. Penelitian menyimpulkan bahwa penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan secara terpadu mendukung pembentukan kedisiplinan siswa, meskipun pembinaan berkelanjutan dan keterlibatan orang tua masih perlu diperkuat.

Kata kunci: Strategi Kepala Sekolah, Kedisiplinan Siswa, Apel Pagi, Manajemen Pendidikan, Budaya Sekolah.



©2026 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Kedisiplinan peserta didik merupakan salah satu unsur fundamental dalam proses pendidikan karena berkaitan dengan pembentukan karakter, tanggung jawab, serta kesiapan siswa dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Disiplin di lingkungan sekolah tercermin melalui kepatuhan terhadap tata tertib, ketepatan waktu, keteraturan, dan kemampuan siswa melaksanakan tanggung jawab secara konsisten (Arodani et al., 2025). Pembiasaan perilaku disiplin juga berkontribusi

terhadap terciptanya kondisi pembelajaran yang lebih terarah sekaligus mendukung pengembangan karakter positif peserta didik (Hidayat & Munir, 2026; Nur Hidayat & Mentari Putri, 2026). Oleh karena itu, pendidikan tidak cukup diarahkan pada pencapaian kompetensi akademik, tetapi perlu disertai proses internalisasi nilai disiplin sebagai bagian integral dari pendidikan karakter siswa (Anwar et al., 2025).

Pembentukan kedisiplinan siswa tidak dapat dilakukan hanya melalui pemberlakuan aturan formal, melainkan membutuhkan lingkungan pendidikan yang secara konsisten membiasakan perilaku positif. Budaya sekolah yang diwujudkan melalui keteladanan, rutinitas, pembiasaan, dan penerapan aturan secara konsisten berperan penting dalam membentuk karakter serta perilaku disiplin peserta didik (Meo et al., 2026; Utami et al., 2025). Lingkungan sekolah yang kondusif juga memberikan ruang bagi siswa untuk menginternalisasi nilai tanggung jawab, kepatuhan, dan keteraturan melalui pengalaman yang berlangsung secara berulang dalam kehidupan sekolah (Hapid et al., 2026; Kholidah et al., 2025). Dengan demikian, keberhasilan pendidikan karakter sangat dipengaruhi oleh kemampuan sekolah membangun budaya yang mengintegrasikan nilai-nilai kedisiplinan ke dalam aktivitas sehari-hari peserta didik (Hidayat et al., 2026; Prihantoro et al., 2026).

Dalam proses pembentukan budaya disiplin tersebut, kepala sekolah menempati posisi strategis sebagai pemimpin yang menentukan arah kebijakan sekaligus menggerakkan seluruh unsur sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertanggung jawab merencanakan program, mengorganisasikan sumber daya, memberikan pengarahan, serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program pendidikan (Addelia Agustin & Munisah, 2025; Ranisa et al., 2025). Pelaksanaan fungsi manajerial tersebut menjadi penting karena keberhasilan suatu program sekolah sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, pembagian tanggung jawab, koordinasi, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan (Hasnida & Azhari, 2024; Wijayanti & Wicaksana, 2023). Oleh sebab itu, strategi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan perlu diwujudkan melalui program yang terencana, sistematis, melibatkan warga sekolah, dan dapat dipertahankan secara berkelanjutan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan (Harbes et al., 2024).

Salah satu bentuk pembiasaan yang dapat dimanfaatkan sekolah untuk menanamkan kedisiplinan adalah kegiatan apel pagi yang dilaksanakan sebelum proses pembelajaran dimulai. Apel pagi tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan seremonial, tetapi dapat menjadi media pembinaan untuk membiasakan ketepatan waktu, keteraturan, kepatuhan terhadap tata tertib, tanggung jawab, serta kesiapan siswa mengikuti kegiatan sekolah (Hidayati et al., 2026; Sa'adah et al., 2026). Pelaksanaan kegiatan secara rutin juga memungkinkan nilai kedisiplinan diinternalisasikan melalui proses pembiasaan, pengarahan, pengawasan, dan pemberian keteladanan yang berlangsung secara berulang (Istiqomah et al., 2026; Latif, 2025). Dengan demikian, efektivitas apel pagi dalam membentuk karakter disiplin tidak hanya bergantung pada frekuensi pelaksanaannya, tetapi juga pada kualitas pengelolaan, keterlibatan warga sekolah, dan konsistensi tindak lanjut terhadap perilaku siswa (Sa'adah et al., 2026; Wahyuni et al., 2025).

Konteks tersebut menjadi relevan dengan kondisi SMP Negeri 1 Bandar Mataram, Kabupaten Lampung Tengah, yang telah menjadikan apel pagi sebagai kegiatan rutin sebelum pembelajaran dan melaksanakannya secara berkelanjutan sejak sekitar tahun 2023. Berdasarkan observasi awal penelitian, pelaksanaan kegiatan tersebut masih dihadapkan pada beberapa persoalan kedisiplinan, antara lain adanya siswa yang datang terlambat, belum menggunakan atribut sesuai ketentuan, serta belum menunjukkan kerapian sebagaimana diatur dalam tata tertib sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberadaan apel pagi sebagai program pembiasaan disiplin dengan perilaku disiplin yang diharapkan terbentuk pada seluruh peserta didik. Kesenjangan tersebut mengindikasikan bahwa keberadaan suatu program secara rutin belum dengan sendirinya menjamin tercapainya tujuan pembinaan apabila tidak didukung oleh proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang berjalan secara efektif (Hasnida & Azhari, 2024; Wijayanti & Wicaksana, 2023).

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa pembentukan kedisiplinan siswa dapat diperkuat melalui budaya sekolah, pembiasaan, keteladanan, serta sinergi antara guru dan seluruh warga sekolah (Anwar et al., 2025; Utami et al., 2025). Penelitian lain menunjukkan bahwa apel pagi berpotensi menjadi sarana efektif untuk membentuk disiplin, tanggung jawab, kepatuhan, serta karakter peserta didik melalui rutinitas yang dilakukan secara konsisten (Hidayati et al., 2026; Sa'adah et al., 2026; Wahyuni et al., 2025). Sementara itu, kajian mengenai kepala sekolah lebih

banyak menempatkan kepemimpinan dan manajemen sekolah dalam konteks peningkatan mutu, pengawasan, penerapan kebijakan, serta pembentukan budaya disiplin secara umum (Ranisa et al., 2025; Risnawati et al., 2026). Meskipun memberikan dasar empiris yang penting, kajian-kajian tersebut belum banyak menjelaskan secara spesifik bagaimana kepala sekolah mengelola apel pagi sebagai program strategis pembinaan kedisiplinan melalui tahapan manajemen yang terintegrasi dari perencanaan hingga pengawasan.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan perspektif fungsi manajemen George R. Terry yang mencakup *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* sebagai kerangka analisis strategi kepala sekolah (Hasnida & Azhari, 2024; Wijayanti & Wicaksana, 2023). Kerangka tersebut memungkinkan pelaksanaan apel pagi dianalisis bukan sekadar sebagai rutinitas sekolah, tetapi sebagai program manajerial yang mencakup penetapan tujuan, pembagian peran, penggerakan warga sekolah, pengawasan, dan tindak lanjut terhadap berbagai persoalan kedisiplinan. Kebaruan yang ditawarkan penelitian ini terletak pada penempatan apel pagi sebagai instrumen strategis manajemen kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan siswa secara komprehensif melalui empat fungsi manajemen tersebut. Perspektif ini membedakan penelitian dari kajian terdahulu yang lebih banyak menyoroti apel pagi sebagai bentuk pembiasaan karakter atau membahas strategi kedisiplinan sekolah dalam konteks yang lebih umum (Latif, 2025; Sa'adah et al., 2026; Wahyuni et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan siswa melalui kegiatan apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram. Secara khusus, penelitian diarahkan untuk menganalisis proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau penggerakan, serta pengawasan program sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi keberlangsungannya. Kajian ini diharapkan memperluas pemahaman empiris mengenai penerapan fungsi manajemen sekolah dalam mengoptimalkan program pembiasaan sebagai instrumen pendidikan karakter dan penguatan kedisiplinan peserta didik (Harbes et al., 2024; Risnawati et al., 2026). Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan dalam mengembangkan kegiatan rutin sekolah menjadi program pembinaan disiplin yang lebih sistematis, terukur, konsisten, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai strategi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan siswa melalui kegiatan apel pagi (Latunde, 2017; Moleong, 2017). Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 1 Bandar Mataram, Kecamatan Bandar Mataram, Kabupaten Lampung Tengah, pada 2 April–15 Juli 2026. Informan penelitian berjumlah 11 orang yang terdiri atas satu kepala sekolah, satu wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, dua wali kelas, tiga guru piket, dan empat siswa yang dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan dan pembinaan kedisiplinan melalui apel pagi. Data primer diperoleh secara langsung dari informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen dan bahan pendukung yang relevan dengan fokus penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi terhadap pelaksanaan apel pagi dan perilaku kedisiplinan siswa, wawancara mendalam dengan seluruh informan, serta dokumentasi berupa profil sekolah, foto kegiatan, dan rekaman wawancara.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (Sugiyono, 2017). Data yang diperoleh terlebih dahulu diseleksi dan dikategorikan berdasarkan fokus penelitian, kemudian disajikan secara naratif untuk mengidentifikasi pola hubungan antara strategi kepala sekolah, pelaksanaan apel pagi, dan pembentukan kedisiplinan siswa. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru piket, wali kelas, dan siswa, serta triangulasi teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi (Moleong, 2017; Suharsaputra, 2012). Selanjutnya, temuan dianalisis menggunakan fungsi manajemen George R. Terry yang mencakup *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* sebagai kerangka untuk menginterpretasikan strategi kepala sekolah dalam pengelolaan program apel pagi (Wijayanti & Wicaksana, 2023). Prosedur tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang sistematis mengenai proses manajerial, bentuk pembinaan disiplin, serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Perencanaan Kepala Sekolah dalam Membangun Kedisiplinan Siswa melalui Apel Pagi Rutin di SMP Negeri 1 Bandar Mataram

Perencanaan merupakan tahap awal yang menentukan arah, sasaran, mekanisme, serta keberlanjutan suatu program pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 1 Bandar Mataram menempatkan apel pagi sebagai program strategis untuk membangun kedisiplinan siswa sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Program tersebut tidak dirancang sebagai kegiatan seremonial semata, tetapi diarahkan untuk membiasakan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap tata tertib, kerapian, serta tanggung jawab siswa. Pandangan tersebut relevan dengan fungsi *planning* dalam manajemen George R. Terry yang menempatkan penetapan tujuan dan penyusunan langkah kerja sebagai dasar bagi fungsi manajemen berikutnya (Wijayanti & Wicaksana, 2023). Dalam konteks pendidikan, kejelasan perencanaan memungkinkan setiap program memiliki arah pencapaian yang dapat dilaksanakan, dikendalikan, dan dievaluasi secara sistematis (Hasnida & Azhari, 2024).

Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan bahwa apel pagi bukan merupakan program baru yang diciptakan pada masa kepemimpinannya, melainkan program yang telah dilaksanakan sejak sekitar tahun 2023 dan tetap dipertahankan karena dinilai relevan dengan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa pengembangan program dilakukan melalui penyempurnaan terhadap pelaksanaan yang telah berjalan, terutama dengan menetapkan tujuan pembinaan disiplin, menyusun jadwal petugas apel, mempertegas tata tertib, meningkatkan koordinasi dengan guru, serta memberikan pemahaman kepada siswa mengenai kewajiban mengikuti kegiatan apel pagi. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan menguatkan temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kepala sekolah mempertahankan program yang sudah ada sekaligus memperjelas jadwal guru piket dan meningkatkan keterlibatan warga sekolah. Temuan ini memperlihatkan bahwa strategi perencanaan kepala sekolah bersifat adaptif dan berkelanjutan karena perubahan tidak dilakukan dengan mengganti program, tetapi dengan memperbaiki kelemahan mekanisme yang telah berjalan. Pola tersebut sejalan dengan konsep *strategic planning* dalam pendidikan yang menekankan kesinambungan program, penetapan sasaran, pengalokasian sumber daya, dan penyesuaian rencana berdasarkan kebutuhan lembaga (Harbes et al., 2024).

Penyempurnaan program selanjutnya terlihat pada penetapan mekanisme pelaksanaan yang lebih terstruktur, terutama mengenai waktu, rangkaian kegiatan, petugas, dan aturan apel pagi. Berdasarkan data penelitian, apel pagi ditetapkan berlangsung setiap hari pukul 06.55–07.15 WIB sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai, dengan rangkaian kegiatan yang mencakup penataan barisan, menyanyikan lagu Indonesia Raya, serta penyampaian amanat dan pembinaan oleh guru piket atau kepala sekolah. Jadwal guru piket disusun secara sistematis sejak awal tahun pelajaran sehingga terdapat kejelasan mengenai pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan setiap hari. Guru BK sekaligus guru piket menyatakan bahwa penyempurnaan tersebut membuat apel pagi menjadi lebih jelas dan teratur, terutama setelah adanya penegasan mengenai waktu, tata tertib, dan sanksi yang bersifat mendidik. Penataan tersebut menunjukkan pentingnya aturan dan pembiasaan yang konsisten dalam pembentukan disiplin siswa karena kedisiplinan tidak tumbuh hanya melalui instruksi, tetapi memerlukan struktur dan pengawasan yang dilakukan secara berulang (Addelia Agustin & Munisah, 2025; Arodani et al., 2025).

Perencanaan program juga ditandai dengan pembagian peran dan pelibatan berbagai unsur sekolah, meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru piket, wali kelas, dan pengurus OSIS. Wali kelas IX.1 menjelaskan bahwa kepala sekolah tidak mengubah program yang telah ada, tetapi memperjelas jadwal guru piket, tata tertib, dan mekanisme pelaksanaannya, sedangkan wali kelas VIII.4 menekankan adanya kerja sama seluruh guru melalui pembagian tugas yang lebih jelas. Pelibatan banyak pihak tersebut menunjukkan bahwa perencanaan program apel pagi tidak dilakukan secara individual oleh kepala sekolah, tetapi dikembangkan melalui pola kerja kolektif agar seluruh unsur memahami tugasnya sebelum kegiatan dilaksanakan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam kondisi tersebut tidak terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi mencakup kemampuan mengoordinasikan sumber daya dan membangun komitmen warga sekolah terhadap tujuan bersama (Ranisa et al., 2025). Kondisi ini juga sejalan dengan pandangan bahwa lingkungan dan budaya sekolah terbentuk melalui interaksi berbagai komponen yang secara konsisten mendukung pembentukan perilaku positif peserta didik (Kholidah et al., 2025; Meo et al., 2026).

Perencanaan apel pagi tidak hanya dipahami oleh unsur pimpinan dan guru, tetapi juga telah dikenali oleh siswa sebagai bagian dari program pembinaan kedisiplinan. S, siswi kelas VIII.5 sekaligus ketua OSIS, menyatakan bahwa apel pagi ditujukan untuk mendisiplinkan siswa melalui arahan kepala sekolah maupun guru piket agar siswa senantiasa mematuhi tata tertib. MNR, siswa kelas VIII.3, juga mengemukakan bahwa kegiatan tersebut membuat siswa lebih disiplin karena guru setiap hari memberikan nasihat dan menjelaskan aturan yang harus dipatuhi. Pemahaman siswa mengenai tujuan kegiatan merupakan aspek penting karena keberhasilan pembinaan disiplin tidak cukup ditentukan oleh keberadaan aturan, tetapi juga oleh kesadaran individu untuk menerima dan menjalankan aturan tersebut (Anwar et al., 2025). Pembentukan kesadaran melalui pembiasaan dan budaya sekolah yang konsisten selanjutnya dapat memperkuat proses internalisasi nilai disiplin dalam perilaku sehari-hari peserta didik (Hapid et al., 2026; Utami et al., 2025).

Tabel 1. Ringkasan Data Asli Hasil Wawancara tentang Strategi Perencanaan Apel Pagi

No.	Informan	Data/Temuan Asli Penelitian	Makna dalam Perencanaan
1	Kepala Sekolah	Program apel pagi telah ada sejak sekitar tahun 2023 dan dilanjutkan dengan penyempurnaan berupa penetapan tujuan, penyusunan jadwal petugas, penegasan tata tertib, peningkatan koordinasi guru, serta pemberian arahan kepada siswa.	Mempertahankan program dan memperjelas tujuan serta mekanisme pelaksanaan.
2	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	Program yang sudah berjalan tetap dipertahankan karena dinilai relevan, kemudian disempurnakan melalui jadwal guru piket yang lebih terarah dan pelibatan seluruh warga sekolah.	Penguatan koordinasi dan keterlibatan warga sekolah.
3	Guru BK/Guru Piket	Program telah berjalan sejak sekitar 2023, tetapi menjadi lebih jelas dan teratur setelah jadwal guru piket, waktu, tata tertib, dan sanksi edukatif diperjelas.	Penegasan aturan dan struktur pelaksanaan.
4	Guru Piket	Program bukan program baru, tetapi pelaksanaannya menjadi lebih teratur dengan adanya jadwal guru piket dan penegasan kembali tata tertib.	Sistematasi pembagian tugas dan aturan.
5	Wali Kelas IX.1	Kepala sekolah mempertahankan program dan menyempurnakannya melalui jadwal guru piket, penegasan tata tertib, serta kejelasan mekanisme apel.	Penguatan mekanisme program dan sosialisasi kepada siswa.
6	Wali Kelas VIII.4	Kepala sekolah mempertahankan apel pagi dan mengajak seluruh guru bekerja sama dengan pembagian tugas melalui jadwal piket yang jelas.	Perencanaan partisipatif dan pembagian tanggung jawab.
7	S, Siswa Kelas VIII.5/Ketua OSIS	Apel pagi dipahami sebagai kegiatan untuk mendisiplinkan siswa melalui amanat dan arahan agar siswa selalu disiplin serta patuh terhadap tata tertib.	Pemahaman siswa terhadap tujuan program.
8	MNR, Siswa Kelas VIII.3	Apel pagi dinilai membuat siswa lebih disiplin karena guru memberikan nasihat dan kepala sekolah menyampaikan aturan yang harus dipatuhi.	Internalisasi tujuan disiplin melalui pengarahan rutin.

Sumber: Data hasil wawancara penelitian, 15, 16, dan 29 April 2026

Data pada Tabel 1 memperlihatkan adanya konsistensi informasi antar-informan bahwa strategi kepala sekolah berorientasi pada penguatan program yang telah ada, bukan penciptaan program baru.

Kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru piket, dan wali kelas secara konsisten menyebut empat unsur dominan, yaitu kejelasan tujuan, penyusunan jadwal, penegasan tata tertib, serta pelibatan warga sekolah. Konsistensi informasi tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan telah dikomunikasikan kepada unsur pelaksana sehingga terdapat kesamaan pemahaman mengenai arah program. Dalam perspektif manajemen, komunikasi merupakan bagian penting dalam memastikan bahwa pembagian kerja dan kebijakan organisasi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan yang terkoordinasi (Anggraeni & Saragih, 2024). Temuan tersebut juga sesuai dengan pendapat Risnawati et al. (2026) bahwa efektivitas manajemen sekolah bergantung pada kemampuan pimpinan mengarahkan sumber daya, membagi tanggung jawab, dan mengoordinasikan pihak yang terlibat menuju tujuan yang telah ditentukan.

Jika dianalisis menggunakan fungsi manajemen George R. Terry, strategi kepala sekolah menunjukkan bahwa fungsi *planning* telah diintegrasikan dengan unsur *organizing* sejak tahap awal pengembangan program. Penetapan apel pagi sebagai sarana pembinaan disiplin menunjukkan adanya tujuan, sedangkan penyusunan jadwal guru piket, pembagian tanggung jawab, dan pelibatan wali kelas serta OSIS menunjukkan persiapan struktur pelaksanaan program. Perencanaan semacam ini memperkecil kemungkinan program hanya bergantung pada kepala sekolah karena tanggung jawab telah didistribusikan kepada warga sekolah sesuai perannya. Wijayanti dan Wicaksana (2023) menjelaskan bahwa fungsi pengorganisasian diperlukan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab agar setiap bagian organisasi dapat bekerja menuju tujuan yang sama. Temuan penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam praktik pengelolaan apel pagi, proses pengorganisasian tidak selalu menunggu tahap pelaksanaan, tetapi telah dipersiapkan sejak program direncanakan.

Aspek lain yang menonjol adalah keputusan kepala sekolah mempertahankan program lama sambil melakukan evaluasi dan penyempurnaan secara bertahap. Strategi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk keberlanjutan manajerial karena efektivitas program tidak dinilai berdasarkan kebaruan kegiatan, melainkan berdasarkan kemampuan pimpinan memperbaiki mekanisme yang belum berjalan optimal. Harbes et al. (2024) menekankan bahwa perencanaan strategis pendidikan membutuhkan kesinambungan antara tujuan, rencana kerja, pemanfaatan sumber daya, dan kebutuhan aktual lembaga. Dalam pembentukan karakter, keberlanjutan program juga penting karena nilai tidak terbentuk melalui intervensi sesaat, melainkan melalui budaya dan kebiasaan yang dilakukan secara konsisten (Prihantoro et al., 2026; Utami et al., 2025). Oleh karena itu, keputusan mempertahankan apel pagi sejak sekitar tahun 2023 sekaligus memperbaiki jadwal, aturan, dan koordinasinya menunjukkan pendekatan adaptif yang berorientasi pada penguatan budaya sekolah.

Keterlibatan siswa dalam memahami tujuan apel pagi menjadi temuan penting karena memperlihatkan bahwa strategi kepala sekolah tidak sepenuhnya bersifat struktural dari atas ke bawah. Penjelasan guru, amanat saat apel, sosialisasi tata tertib, dan keterlibatan pengurus OSIS memungkinkan siswa mengetahui alasan kegiatan tersebut dilaksanakan sehingga disiplin tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif. Komunikasi yang persuasif dari pendidik dapat membantu peserta didik menerima pesan pendidikan dan membangun kesadaran untuk mengubah perilaku secara lebih positif (Munawarah et al., 2025). Proses tersebut sejalan dengan penelitian Latif (2025), Hidayiti et al. (2026), dan Istiqomah et al. (2026) yang menunjukkan bahwa pembiasaan kegiatan pagi dapat menjadi media internalisasi disiplin ketika disertai arahan, penguatan nilai, dan pelaksanaan secara konsisten. Temuan di SMP Negeri 1 Bandar Mataram memberikan dimensi tambahan bahwa internalisasi tersebut telah dipersiapkan melalui perencanaan manajerial berupa kejelasan tujuan, mekanisme, dan pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pembinaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi perencanaan kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan melalui apel pagi terdiri atas mempertahankan program yang telah berjalan, menetapkan tujuan pembinaan secara lebih jelas, menata waktu dan rangkaian kegiatan, menyusun jadwal guru piket, mempertegas tata tertib, membangun koordinasi, serta melibatkan berbagai unsur sekolah. Rangkaian strategi tersebut menunjukkan bahwa apel pagi dikembangkan sebagai instrumen manajemen pendidikan, bukan hanya sebagai rutinitas sebelum pembelajaran, karena kegiatan memiliki sasaran, pelaksana, mekanisme, dan bentuk pengendalian yang telah dipersiapkan sejak tahap perencanaan. Hasil ini mendukung pandangan bahwa kepemimpinan dan budaya sekolah perlu berjalan secara sinergis agar pembentukan karakter disiplin tidak bergantung pada aturan formal semata (Addelia Agustin & Munisah, 2025; Hapid et al., 2026; Ranisa et al., 2025). Dibandingkan

kajian terdahulu yang umumnya menempatkan apel pagi sebagai pembiasaan karakter (Sa'adah et al., 2026; Wahyuni et al., 2025), penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas pembiasaan juga ditentukan oleh proses manajerial kepala sekolah sejak tahap perencanaan. Dengan demikian, kekuatan strategi kepala sekolah SMP Negeri 1 Bandar Mataram terletak pada kemampuannya mengubah kegiatan rutin yang telah ada menjadi program pembinaan disiplin yang lebih sistematis, terarah, partisipatif, dan berkelanjutan.

Pelaksanaan Apel Pagi sebagai Sarana Pembinaan Kedisiplinan Siswa di SMP Negeri 1 Bandar Mataram

Pelaksanaan merupakan tahap yang menentukan sejauh mana perencanaan dapat diwujudkan menjadi tindakan nyata dalam mencapai tujuan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram dilaksanakan secara rutin setiap hari sebelum kegiatan pembelajaran sebagai bagian dari pembinaan kedisiplinan siswa. Kegiatan berlangsung pada pukul 06.55–07.15 WIB di lapangan sekolah dan melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru piket, wali kelas, pengurus OSIS, serta seluruh siswa. Konsistensi pelaksanaan tersebut menunjukkan bahwa sekolah menggunakan pembiasaan sebagai mekanisme untuk membentuk ketepatan waktu, keteraturan, kepatuhan terhadap aturan, dan kesiapan siswa mengikuti pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa pendidikan karakter akan lebih efektif apabila nilai-nilai positif diterapkan melalui kebiasaan dan kultur sekolah yang berlangsung secara konsisten (Anwar et al., 2025; Meo et al., 2026).

Tahapan pelaksanaan apel dimulai sejak siswa memasuki lingkungan sekolah sehingga proses pembinaan disiplin tidak hanya berlangsung ketika siswa telah berada di lapangan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa guru piket telah berada di gerbang sebelum kegiatan dimulai untuk menyambut siswa sekaligus memeriksa ketepatan waktu, kelengkapan atribut, dan kerapian pakaian mereka. Setelah pemeriksaan, siswa diarahkan menuju lapangan dan dibantu pengurus OSIS untuk membentuk barisan sesuai kelas sebelum mengikuti rangkaian apel. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa indikator kedisiplinan yang dibina mencakup perilaku konkret yang dapat diamati, mulai dari kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap ketentuan berpakaian, hingga keteraturan mengikuti kegiatan sekolah. Pembentukan perilaku melalui pengawasan dan pembiasaan semacam ini sesuai dengan temuan Arodani et al. (2025) bahwa kedisiplinan siswa berkaitan dengan kepatuhan terhadap tata tertib, lingkungan sekolah, serta konsistensi pembinaan yang dilakukan oleh pendidik.

Setelah siswa berada di lapangan, apel dilaksanakan melalui rangkaian kegiatan yang relatif tetap sehingga membentuk pola rutinitas yang dapat dipahami seluruh peserta. Kegiatan diawali dengan pembentukan barisan dan menyanyikan lagu Indonesia Raya, kemudian dilanjutkan dengan amanat dari guru piket atau kepala sekolah yang berisi arahan, pembinaan kedisiplinan, serta informasi sekolah. Guru BK sekaligus guru piket menegaskan bahwa selain memeriksa atribut dan kerapian siswa di gerbang, guru bersama pengurus OSIS juga mengatur barisan agar apel dapat dimulai sesuai jadwal dan memberikan pembinaan selama kegiatan berlangsung. Pola tersebut menunjukkan bahwa apel pagi menjalankan dua fungsi sekaligus, yaitu fungsi regulatif melalui pemeriksaan dan pengaturan siswa serta fungsi edukatif melalui penyampaian arahan dan pembinaan karakter. Hal ini sejalan dengan Hidayiti et al. (2026) dan Istiqomah et al. (2026) yang menunjukkan bahwa kegiatan apel pagi dapat menjadi media internalisasi nilai disiplin apabila dilaksanakan secara rutin dan disertai penyampaian nilai-nilai pendidikan.

Pelaksanaan program juga memperlihatkan pembagian tanggung jawab yang jelas antarkomponen sekolah. Kepala sekolah berperan melakukan pengawasan langsung dan memberikan arahan ketika diperlukan, sedangkan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan membantu memastikan seluruh unsur menjalankan tugasnya dan siswa mengikuti apel sesuai ketentuan. Guru piket memiliki peran operasional sejak siswa datang di gerbang, pemeriksaan atribut dan kerapian, pengondisian barisan, hingga penyampaian pembinaan, sementara wali kelas mendampingi siswa kelas masing-masing dan membantu mengarahkan mereka menuju kelas setelah apel selesai. Pengurus OSIS ikut membantu mengatur posisi barisan dan mengingatkan siswa yang belum segera bergabung sehingga pelaksanaan kegiatan tidak sepenuhnya bertumpu pada guru. Pembagian peran tersebut menunjukkan penerapan fungsi *organizing* dalam manajemen sekolah, yaitu penetapan tanggung jawab dan

koordinasi antaranggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Risnawati et al., 2026; Wijayanti & Wicaksana, 2023).

Keterlibatan wali kelas dan siswa memperlihatkan bahwa apel pagi dilaksanakan sebagai aktivitas kolektif yang membangun disiplin melalui interaksi seluruh warga sekolah. Wali kelas VIII.4 menyampaikan bahwa seluruh guru ikut mengawasi siswa dan mengingatkan mereka untuk mengikuti kegiatan dengan tertib, sedangkan wali kelas IX.1 menjelaskan bahwa pendampingan tetap dilakukan hingga siswa diarahkan kembali ke kelas setelah apel selesai. Dari pihak siswa, S sebagai siswi kelas VIII.5 sekaligus ketua OSIS menyatakan bahwa dirinya mengikuti apel sekaligus membantu guru mengatur barisan, sementara MNR siswa kelas VIII.3 menjelaskan bahwa siswa mengikuti arahan guru piket atau kepala sekolah sebelum memasuki kelas. Partisipasi tersebut menunjukkan bahwa siswa tidak hanya menjadi objek pembinaan, tetapi sebagian juga diberi peran dalam menjaga keteraturan kegiatan melalui organisasi siswa. Kondisi ini relevan dengan pembentukan budaya sekolah yang menekankan keterlibatan berbagai elemen dalam menanamkan tanggung jawab, kebersamaan, dan kepatuhan terhadap norma sekolah (Hapid et al., 2026; Prihantoro et al., 2026).

Tabel 2. Data Hasil Pelaksanaan Apel Pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram

N0	Tahapan/Kegiatan	Data Asli	Hasil	Pelaksana Utama	Bentuk Pembinaan Disiplin
1	Persiapan kegiatan	Apel dilaksanakan setiap hari pukul 06.55–07.15 WIB sebelum kegiatan belajar mengajar.		Kepala sekolah dan guru piket	Membiasakan ketepatan waktu dan kesiapan mengikuti kegiatan sekolah.
2	Penyambutan di gerbang	Guru piket berada di gerbang sebelum apel untuk menyambut siswa yang datang.		Guru piket	Mengondisikan siswa sejak memasuki lingkungan sekolah.
3	Pemeriksaan siswa	Kehadiran, atribut, dan kerapian siswa diperiksa sebelum siswa menuju lapangan.		Guru piket/BK	Membentuk kepatuhan terhadap aturan berpakaian, atribut, dan ketepatan waktu.
4	Pengondisian barisan	Siswa diarahkan menuju lapangan dan membentuk barisan berdasarkan kelas masing-masing.		Guru piket dan pengurus OSIS	Membiasakan keteraturan, ketertiban, dan kepatuhan terhadap instruksi.
5	Lagu kebangsaan	Kegiatan apel diawali dengan menyanyikan lagu Indonesia Raya.		Seluruh warga sekolah	Membentuk sikap tertib sekaligus penguatan nilai kebangsaan.
6	Amanat dan arahan	Guru piket atau kepala sekolah memberikan amanat, arahan, pembinaan kedisiplinan, serta informasi sekolah.		Guru piket/kepala sekolah	Penguatan kesadaran terhadap aturan, tanggung jawab, dan perilaku disiplin.
7	Pengawasan selama apel	Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan wali kelas mengawasi siswa selama kegiatan berlangsung.		Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru	Menjaga konsistensi perilaku tertib selama apel.
8	Pendampingan siswa	Wali kelas membantu mengingatkan siswa untuk tertib dan mendampingi kelas masing-masing.		Wali kelas	Pembinaan disiplin yang berkelanjutan melalui pendampingan langsung.
9	Keterlibatan OSIS	Pengurus	OSIS	Pengurus OSIS	Menumbuhkan

			membantu mengatur barisan dan mengingatkan siswa yang belum bergabung.		tanggung jawab, kepemimpinan, dan partisipasi siswa.
10	Transisi ke pembelajaran		Setelah apel selesai, siswa diarahkan masuk ke kelas secara tertib untuk memulai pembelajaran.	Guru dan wali kelas	Menjaga kesinambungan perilaku disiplin dari apel menuju kegiatan belajar.

Sumber: Data observasi dan wawancara penelitian, 15 dan 29 April 2026

Data pada Tabel 2 menunjukkan bahwa pembinaan kedisiplinan tidak berada pada satu bagian tertentu dari apel, tetapi terintegrasi pada keseluruhan rangkaian kegiatan sejak siswa tiba hingga memasuki ruang kelas. Pemeriksaan di gerbang membentuk kepatuhan terhadap waktu, atribut, dan kerapian; pengaturan barisan melatih keteraturan; sedangkan amanat dan pengarahan memberikan penguatan terhadap makna aturan yang diterapkan. Pendampingan setelah apel juga penting karena mencegah pembinaan disiplin berhenti ketika kegiatan formal selesai dan menghubungkannya dengan keteraturan dalam proses pembelajaran. Pembiasaan yang berlangsung secara berulang merupakan salah satu pendekatan yang dapat membantu siswa menginternalisasi nilai disiplin sebagai bagian dari perilaku sehari-hari (Latif, 2025; Sa'adah et al., 2026). Dengan demikian, apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram memiliki pola pembinaan yang bersifat kontinu, karena disiplin dibangun melalui tindakan, pengawasan, pengarahan, dan pembiasaan dalam satu rangkaian yang terintegrasi.

Dalam perspektif George R. Terry, temuan tersebut secara kuat merepresentasikan fungsi *organizing* dan *actuating*. Fungsi *organizing* terlihat dari pembagian tugas antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru piket, wali kelas, dan pengurus OSIS, sedangkan fungsi *actuating* terlihat dari kemampuan kepala sekolah mengarahkan dan menggerakkan seluruh pihak agar menjalankan tugas secara konsisten. Struktur tersebut membuat setiap unsur memiliki fungsi yang jelas sehingga kegiatan dapat berlangsung sesuai jadwal tanpa sepenuhnya bergantung pada satu individu. Wijayanti dan Wicaksana (2023) menjelaskan bahwa pengorganisasian dalam lembaga pendidikan diperlukan agar pembagian tugas, tanggung jawab, dan kewenangan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Sementara itu, kemampuan kepala sekolah menggerakkan warga sekolah juga memperlihatkan dimensi kepemimpinan yang berorientasi pada partisipasi, koordinasi, dan keterlibatan bersama dalam membangun budaya disiplin (Ranisa et al., 2025).

Fungsi *actuating* juga tercermin pada penggunaan apel pagi sebagai media komunikasi pendidikan antara pimpinan, guru, dan siswa. Amanat kepala sekolah atau guru piket tidak hanya berisi informasi administratif, tetapi digunakan untuk mengingatkan aturan, memberikan nasihat, menanamkan motivasi, dan mengarahkan perilaku siswa sebelum pembelajaran dimulai. Komunikasi semacam ini penting karena pembentukan karakter tidak cukup dilakukan melalui aturan tertulis, melainkan membutuhkan pesan yang disampaikan secara berulang dan dapat dipahami oleh peserta didik. Munawarah et al. (2025) menunjukkan bahwa komunikasi persuasif guru memiliki peran dalam pembentukan karakter peserta didik karena pesan pendidikan dapat memengaruhi pemahaman dan sikap siswa terhadap perilaku yang diharapkan. Oleh sebab itu, dimensi komunikasi pada apel pagi memperkuat fungsi kegiatan sebagai ruang pembinaan, bukan semata-mata pengumpulan siswa sebelum memasuki kelas.

Temuan penelitian selanjutnya memperlihatkan kesesuaian dengan penelitian Sa'adah et al. (2026) dan Wahyuni et al. (2025) yang menemukan bahwa apel pagi dapat membentuk karakter disiplin melalui kegiatan yang dilaksanakan secara rutin dan konsisten. Kesamaan terutama terlihat pada penggunaan apel sebagai sarana membiasakan ketepatan waktu, ketertiban, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap tata tertib sekolah. Namun, penelitian di SMP Negeri 1 Bandar Mataram memperlihatkan karakteristik yang lebih spesifik berupa keterlibatan aktif pengurus OSIS dalam membantu guru mengatur barisan dan menjaga keteraturan pelaksanaan kegiatan. Pelibatan tersebut memberikan kesempatan kepada siswa untuk mempraktikkan tanggung jawab dan kepemimpinan secara langsung sehingga pembinaan tidak semata-mata berlangsung melalui instruksi guru. Temuan tersebut menguatkan pandangan bahwa pendidikan karakter menjadi lebih kontekstual apabila siswa

memperoleh pengalaman langsung untuk mempraktikkan nilai yang hendak dibentuk dalam lingkungan sekolah (Hidayat et al., 2026; Nur Hidayat & Mentari Putri, 2026).

Apel pagi juga berfungsi sebagai jembatan antara pembinaan karakter dan kesiapan siswa mengikuti pembelajaran. Siswa yang telah dikondisikan sejak gerbang, diarahkan berbaris, mengikuti kegiatan secara tertib, mendengarkan arahan, dan kemudian masuk kelas secara teratur memperoleh pola transisi yang jelas dari kedatangan menuju kegiatan akademik. Kondisi ini penting karena lingkungan pembelajaran yang teratur dapat membantu peserta didik mempersiapkan diri untuk berpartisipasi dalam kegiatan belajar secara lebih terarah. Hidayat dan Thoha (2026) menekankan pentingnya lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan perilaku positif siswa, sedangkan Hidayat dan Munir (2026) menunjukkan bahwa strategi pembelajaran dan lingkungan yang kondusif turut mendukung perkembangan kemampuan serta karakter peserta didik. Dengan demikian, fungsi apel pagi tidak berhenti pada penegakan tata tertib, tetapi memiliki keterkaitan dengan penciptaan iklim sekolah yang kondusif sebelum proses pembelajaran berlangsung.

Secara keseluruhan, pelaksanaan apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah telah mengintegrasikan pembagian tugas, koordinasi, penggerakan warga sekolah, komunikasi pendidikan, pembiasaan, dan pengawasan langsung dalam satu kegiatan rutin. Pelaksanaan yang konsisten setiap hari, struktur peran yang jelas, keterlibatan OSIS, serta pendampingan guru menjadikan apel pagi sebagai ruang praktik kedisiplinan yang berlangsung secara nyata, bukan sekadar penyampaian aturan secara verbal. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu mengenai efektivitas budaya sekolah dan pembiasaan dalam membentuk karakter, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa keberhasilan program sangat ditentukan oleh kualitas pengorganisasian serta kemampuan kepala sekolah menggerakkan seluruh komponen sekolah (Meo et al., 2026; Utami et al., 2025; Risnawati et al., 2026). Ditinjau dari fungsi manajemen George R. Terry, pola tersebut menunjukkan keterkaitan antara *organizing* dan *actuating*, karena pembagian tugas yang jelas memperoleh makna ketika seluruh pihak benar-benar digerakkan untuk menjalankan tanggung jawab secara konsisten. Oleh karena itu, pelaksanaan apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram dapat dipahami sebagai mekanisme pembinaan disiplin yang terstruktur dan partisipatif melalui integrasi antara manajemen sekolah, budaya pembiasaan, pengawasan, serta keterlibatan aktif warga sekolah.

Faktor Pendukung dan Penghambat Kepala Sekolah dalam Membangun Kedisiplinan Siswa melalui Apel Pagi Rutin

Keberhasilan pembinaan kedisiplinan melalui apel pagi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan dan keteraturan pelaksanaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi yang mendukung maupun menghambat program selama berlangsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung utama program di SMP Negeri 1 Bandar Mataram adalah kerja sama antarwarga sekolah, kejelasan tata tertib, pengawasan yang dilakukan secara konsisten, serta pembiasaan apel pagi setiap hari. Sebaliknya, hambatan yang masih ditemukan terutama berupa rendahnya kesadaran disiplin sebagian siswa, keterlambatan, ketidaktertiban saat berbaris, kurangnya perhatian selama apel, dan ketidakpatuhan terhadap tata tertib. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan program disiplin tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan aturan, tetapi juga oleh kemampuan sekolah menjaga konsistensi implementasi dan respons siswa terhadap aturan tersebut. Dalam perspektif manajemen George R. Terry, dinamika tersebut berkaitan erat dengan fungsi *controlling* yang memastikan pelaksanaan program tetap berjalan sesuai standar dan tujuan yang telah ditetapkan (Wijayanti & Wicaksana, 2023).

Kerja sama seluruh warga sekolah muncul sebagai faktor pendukung yang paling konsisten berdasarkan keterangan berbagai informan. Kepala sekolah menjelaskan bahwa keberhasilan program sangat dibantu oleh keterlibatan warga sekolah yang memiliki tugas masing-masing dalam mengondisikan siswa agar datang tepat waktu dan mengikuti apel dengan tertib. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan memberikan keterangan serupa bahwa kepala sekolah, guru piket, wali kelas, dan pengurus OSIS bekerja secara bersama-sama untuk membiasakan siswa mematuhi aturan sekolah. Guru piket juga menekankan pentingnya komunikasi antarpihak dalam mengingatkan siswa agar datang lebih awal dan segera menuju lapangan setelah bel apel berbunyi. Temuan tersebut mendukung pandangan bahwa budaya disiplin lebih mudah berkembang ketika seluruh unsur sekolah menunjukkan komitmen dan pola perilaku yang konsisten dalam kehidupan sekolah (Anwar et al., 2025; Utami et al., 2025).

Faktor pendukung berikutnya adalah keberadaan aturan yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam setiap rangkaian kegiatan apel pagi. Pemeriksaan ketepatan waktu, atribut, kerapian, pengondisian barisan, serta ketertiban selama apel memberikan standar perilaku yang dapat dikenali siswa secara konkret. Kejelasan tersebut membantu siswa memahami perilaku yang diperbolehkan dan perilaku yang dikategorikan sebagai pelanggaran sehingga pelaksanaan disiplin tidak berlangsung secara arbitrer. Penguatan aturan melalui keterlibatan kepala sekolah dan guru secara berulang juga mencerminkan pentingnya keteladanan dan konsistensi pendidik dalam membentuk perilaku siswa (Addelia Agustin & Munisah, 2025; Wahyuni et al., 2025). Dengan demikian, tata tertib menjadi efektif ketika diterjemahkan ke dalam praktik pengawasan dan pembiasaan yang dapat diamati siswa setiap hari.

Pengawasan langsung menjadi faktor pendukung lain yang menjaga kesinambungan antara aturan dan perilaku aktual siswa. Kepala sekolah bersama guru piket melakukan pemantauan terhadap siswa yang datang terlambat, sedangkan guru juga memeriksa atribut, kerapian, barisan, dan ketertiban selama apel berlangsung. Proses tersebut memungkinkan penyimpangan dikenali segera sehingga tindakan pembinaan dapat dilakukan tanpa menunggu pelanggaran berkembang menjadi kebiasaan. Dalam fungsi *controlling*, pengawasan digunakan untuk membandingkan pelaksanaan aktual dengan standar yang telah ditentukan dan kemudian melakukan koreksi apabila ditemukan ketidaksesuaian (Hasnida & Azhari, 2024; Wijayanti & Wicaksana, 2023). Oleh karena itu, pengawasan di SMP Negeri 1 Bandar Mataram tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi sekaligus menjadi instrumen pembinaan perilaku disiplin.

Di sisi lain, hambatan terbesar program berasal dari rendahnya kesadaran disiplin pada sebagian siswa yang belum sepenuhnya menginternalisasi aturan sebagai kebutuhan diri. Kepala sekolah menyebutkan masih terdapat siswa yang datang terlambat atau belum segera membentuk barisan ketika bel apel berbunyi, sementara guru BK menemukan siswa yang mengobrol selama kegiatan atau belum mematuhi ketentuan yang berlaku. Wali kelas juga mengonfirmasi bahwa beberapa siswa masih membutuhkan pembinaan terus-menerus karena keterlambatan dan kurangnya perhatian terhadap aturan sekolah. Selain faktor internal siswa, rangkuman hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh lingkungan keluarga yang dalam beberapa kondisi belum sejalan dengan pembinaan kedisiplinan yang dilakukan sekolah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pembiasaan sekolah membutuhkan dukungan kesadaran individu dan konsistensi lingkungan agar karakter disiplin tidak hanya muncul ketika siswa berada dalam pengawasan guru (Latif, 2025; Kholidah et al., 2025).

Tabel 3. Data Faktor Pendukung, Penghambat, dan Tindak Lanjut Pembinaan Kedisiplinan melalui Apel Pagi

No.	Aspek	Data Asli Hasil Penelitian	Sumber Informasi	Respons/Tindak Lanjut
1	Faktor pendukung	Kerja sama seluruh warga sekolah dalam mengondisikan siswa agar datang tepat waktu dan mengikuti apel dengan tertib.	Kepala sekolah	Mempertahankan koordinasi dan pembagian tugas antarwarga sekolah.
2	Faktor pendukung	Kerja sama kepala sekolah, guru piket, wali kelas, dan pengurus OSIS untuk membiasakan siswa datang tepat waktu dan mematuhi aturan sekolah.	Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan	Pengawasan dan koordinasi dilakukan setiap pagi.
3	Faktor pendukung	Komunikasi dan kerja sama antarunsur sekolah dalam mengingatkan siswa agar datang lebih awal dan segera menuju lapangan.	Guru piket	Saling mengingatkan dan mengondisikan siswa sebelum apel.
4	Faktor pendukung	Aturan yang jelas dan diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan apel pagi.	Hasil wawancara dan observasi	Penegasan tata tertib serta pembinaan secara berulang.

5	Faktor pendukung	Pengawasan langsung dari kepala sekolah dan guru serta pembiasaan apel setiap hari.	Hasil observasi dan wawancara	Pemantauan kehadiran, atribut, kerapian, dan ketertiban siswa.
6	Faktor penghambat	Masih terdapat siswa yang kurang memiliki kesadaran disiplin dan datang terlambat.	Kepala sekolah dan guru piket	Siswa diingatkan, diawasi, dan ditindaklanjuti.
7	Faktor penghambat	Sebagian siswa kurang disiplin saat berbaris atau belum mematuhi tata tertib.	Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan	Pembinaan dan pemberian sanksi yang bersifat mendidik.
8	Faktor penghambat	Terdapat siswa yang mengobrol saat apel berlangsung atau belum mematuhi aturan.	Guru BK/guru piket	Pengawasan langsung dan pencatatan pelanggaran.
9	Faktor penghambat	Kurangnya perhatian terhadap aturan dan kebutuhan pembinaan berulang pada beberapa siswa.	Wali kelas	Pendampingan dan penguatan kembali aturan.
10	Faktor penghambat	Lingkungan keluarga dalam beberapa kondisi belum sejalan dengan pembinaan disiplin sekolah.	Sintesis hasil penelitian	Orang tua dipanggil apabila pelanggaran dilakukan secara berulang.

Sumber: Data observasi dan wawancara penelitian, 15, 16, dan 29 April 2026

Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa faktor pendukung dan penghambat tidak berdiri secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan program. Kerja sama, aturan, dan pengawasan memberikan struktur eksternal yang mendorong siswa berperilaku disiplin, sedangkan rendahnya kesadaran sebagian siswa menunjukkan bahwa internalisasi nilai disiplin belum berlangsung secara merata. Kondisi tersebut menyebabkan sekolah masih membutuhkan mekanisme korektif agar perilaku yang menyimpang dari aturan dapat segera ditangani. Situasi ini sesuai dengan fungsi *controlling* George R. Terry yang menempatkan pengawasan sebagai proses mengidentifikasi penyimpangan, melakukan evaluasi, dan menentukan tindakan koreksi agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai (Wijayanti & Wicaksana, 2023). Dengan demikian, keberadaan hambatan tidak selalu menunjukkan kegagalan program, tetapi menjadi sumber informasi bagi kepala sekolah untuk memperbaiki strategi pembinaan secara berkelanjutan.

Tindak lanjut terhadap pelanggaran memperlihatkan bahwa pengawasan yang diterapkan sekolah diarahkan pada pendekatan pembinaan, bukan semata-mata pemberian hukuman. Guru piket melakukan pencatatan terhadap siswa yang terlambat, memberikan teguran dan sanksi yang bersifat mendidik, serta melakukan pembinaan agar siswa memahami kesalahan yang dilakukan. Untuk pelanggaran yang terjadi berulang kali, sekolah dapat melibatkan orang tua sebagai bagian dari tindak lanjut sehingga pembinaan tidak hanya berlangsung di lingkungan sekolah. Pendekatan tersebut penting karena pembentukan karakter memerlukan komunikasi, pengarahan, dan konsistensi antara berbagai pihak yang berinteraksi dengan peserta didik (Munawarah et al., 2025; Kholidah et al., 2025). Oleh karena itu, tindakan korektif dalam program apel pagi tidak berhenti pada penanganan pelanggaran sesaat, tetapi diarahkan untuk mendorong perubahan perilaku dan mengurangi kemungkinan pelanggaran terulang.

Temuan mengenai kuatnya kerja sama warga sekolah sejalan dengan penelitian Anwar et al. (2025) yang menempatkan kultur sekolah, keteladanan, kebiasaan, dan rutinitas sebagai unsur penting dalam pendidikan karakter. Hapid et al. (2026) dan Meo et al. (2026) juga menunjukkan bahwa budaya sekolah berperan dalam membentuk perilaku dan karakter siswa karena nilai yang ditanamkan memperoleh penguatan melalui lingkungan sosial tempat siswa beraktivitas setiap hari. Pada SMP Negeri 1 Bandar Mataram, budaya tersebut terlihat dari konsistensi kepala sekolah memberikan arahan, guru piket melakukan pengondisian, wali kelas melaksanakan pendampingan, dan pengurus OSIS membantu menjaga keteraturan siswa. Temuan ini memperlihatkan bahwa disiplin merupakan produk interaksi antarunsur sekolah dan tidak dapat sepenuhnya dibebankan kepada satu pihak. Dengan demikian, kerja kolektif menjadi modal sosial yang memperkuat efektivitas apel pagi sebagai program pembinaan karakter.

Sementara itu, temuan mengenai rendahnya kesadaran sebagian siswa menunjukkan bahwa pembiasaan eksternal belum selalu bertransformasi menjadi disiplin yang bersumber dari kesadaran internal. Latif (2025) menekankan pentingnya pembiasaan dalam pembentukan karakter disiplin, sedangkan Wahyuni et al. (2025) menunjukkan bahwa konsistensi budaya sekolah dan lingkungan pendukung berperan dalam penguatan karakter siswa. Hasil penelitian di SMP Negeri 1 Bandar Mataram memperlihatkan bahwa siswa yang masih terlambat, mengobrol, atau tidak segera berbaris tetap membutuhkan penguatan agar kepatuhan tidak hanya muncul ketika diawasi secara langsung. Kondisi tersebut sekaligus menunjukkan pentingnya sinergi antara sekolah dan keluarga karena pembentukan disiplin berlangsung melintasi lingkungan pendidikan yang berbeda (Kholidah et al., 2025). Oleh sebab itu, keterlibatan orang tua dalam kasus pelanggaran berulang dapat dipahami sebagai upaya memperluas konsistensi pembinaan dari lingkungan sekolah menuju lingkungan keluarga.

Dari sudut pandang manajerial, temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi *controlling* tidak berlangsung sebagai aktivitas akhir setelah program selesai, tetapi berjalan secara terus-menerus selama apel pagi dilaksanakan. Kepala sekolah dan guru melakukan pemantauan, menemukan penyimpangan, memberikan pembinaan, mencatat pelanggaran, melakukan evaluasi, serta menentukan tindak lanjut sesuai tingkat permasalahan yang ditemukan. Pola tersebut membentuk siklus umpan balik yang memungkinkan program terus diperbaiki berdasarkan kondisi aktual siswa dan bukan hanya berdasarkan rencana awal. Risnawati et al. (2026) menegaskan bahwa efektivitas manajemen sekolah berkaitan dengan kemampuan pengelola mengarahkan dan mengawasi sumber daya agar tujuan lembaga dapat dicapai, sedangkan Ranisa et al. (2025) menunjukkan pentingnya fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengawas dalam penguatan budaya sekolah. Dalam konteks penelitian ini, fungsi *controlling* menjadi penghubung antara standar kedisiplinan yang ditetapkan sekolah dengan tindakan nyata untuk mempertahankan atau memperbaiki perilaku siswa.

Secara keseluruhan, faktor pendukung keberhasilan apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram meliputi kerja sama warga sekolah, komunikasi dan koordinasi yang baik, aturan yang jelas, konsistensi pengawasan, serta pembiasaan yang dilakukan setiap hari, sedangkan faktor penghambat terutama berasal dari rendahnya kesadaran sebagian siswa, keterlambatan, ketidaktertiban, ketidakpatuhan terhadap aturan, dan belum optimalnya keselarasan pembinaan dengan lingkungan keluarga. Kepala sekolah merespons hambatan tersebut melalui pengawasan langsung, evaluasi, pencatatan pelanggaran, pembinaan, pemberian sanksi edukatif, serta komunikasi dengan orang tua apabila pelanggaran dilakukan berulang. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan strategi kepala sekolah tidak hanya terletak pada kemampuan menjalankan program, tetapi juga pada kapasitas melakukan koreksi terhadap penyimpangan dan mempertahankan faktor yang mendukung keberlanjutan program. Hasil tersebut melengkapi penelitian terdahulu mengenai apel pagi sebagai sarana pembiasaan disiplin (Sa'adah et al., 2026; Wahyuni et al., 2025) dengan menunjukkan bahwa efektivitas program juga bergantung pada mekanisme *controlling* yang berlangsung secara sistematis. Dengan demikian, pengawasan yang bersifat edukatif, berkelanjutan, dan melibatkan berbagai pihak menjadi unsur penting untuk memastikan apel pagi benar-benar berfungsi sebagai strategi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan siswa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, strategi kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan siswa melalui apel pagi di SMP Negeri 1 Bandar Mataram dilaksanakan melalui penerapan fungsi manajemen *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Pada tahap perencanaan, kepala sekolah mempertahankan program apel pagi yang telah berjalan sejak sekitar tahun 2023 dengan melakukan penyempurnaan melalui penetapan tujuan, penyusunan jadwal guru piket, penegasan tata tertib, pembagian tugas, serta pelibatan seluruh warga sekolah. Pelaksanaan apel pagi dilakukan secara rutin setiap hari pukul 06.55–07.15 WIB melalui pemeriksaan kehadiran, atribut dan kerapian siswa, pengaturan barisan, menyanyikan lagu Indonesia Raya, penyampaian arahan dan pembinaan, serta pengawasan hingga siswa memasuki kelas. Pembagian tugas yang terstruktur antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru piket, wali kelas, dan pengurus OSIS menunjukkan bahwa apel pagi tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi telah dikelola sebagai program pembinaan untuk membiasakan ketepatan waktu, keteraturan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap tata tertib sekolah.

Keberhasilan program didukung oleh kerja sama antarwarga sekolah, komunikasi dan koordinasi yang baik, kejelasan aturan, konsistensi pengawasan, serta pembiasaan yang dilakukan setiap hari. Meskipun demikian, masih ditemukan hambatan berupa rendahnya kesadaran disiplin sebagian siswa yang ditunjukkan melalui keterlambatan, ketidaktertiban saat berbaris, kurangnya perhatian selama apel, serta ketidakpatuhan terhadap tata tertib, termasuk adanya kondisi pembinaan keluarga yang belum selalu selaras dengan sekolah. Kepala sekolah dan guru mengatasi hambatan tersebut melalui pengawasan langsung, pencatatan pelanggaran, pembinaan, pemberian sanksi edukatif, evaluasi, dan pelibatan orang tua pada pelanggaran yang dilakukan secara berulang. Dengan demikian, apel pagi dapat menjadi instrumen strategis manajemen kepala sekolah dalam membangun kedisiplinan apabila dilaksanakan secara terencana, terorganisasi, konsisten, partisipatif, dan disertai pengawasan serta tindak lanjut yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Addelia Agustin, R., & Munisah, E. (2025). Peranan guru dalam membangun disiplin belajar siswa kelas III Sekolah Dasar Negeri 05 Kelapa Tujuh tahun pelajaran 2023/2024. *Griya Cendikia*, 10(1), 235–248. <https://doi.org/10.47637/griyacendikia.v10i1.1733>
- Anggraeni, F., & Saragih, N. (2024). Pola komunikasi dan manajemen creative agency dalam penanganan proyek branding pada periode work from home. *Mahardika Adiwidia: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(4). <https://jurnal.usahid.ac.id/mahardikaadiwidia/article/view/2288>
- Anwar, A. R. A., Irawanda, G., & Hermawan, N. (2025). Pelaksanaan pendidikan karakter melalui budaya sekolah. *Jurnal Riset dan Inovasi Pembelajaran*, 5(2), 711–726. <https://doi.org/10.51574/jrip.v5i2.3586>
- Arodani, M. P., Armadi, A., & Zainuddin, Z. (2025). Analisis faktor kedisiplinan siswa di lingkungan sekolah dasar. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 6(2), 266–274. <https://doi.org/10.54371/ainj.v6i2.867>
- Hapid, I. A., Sari, M., Sidae, A., Sabbu, R., & Laiya, N. A. (2026). Pengaruh budaya sekolah Islami terhadap perilaku dan karakter siswa. *ALFIHRIS: Jurnal Inspirasi Pendidikan*, 4(3), 216–240. <https://doi.org/10.59246/f0e7jq50>
- Harbes, B., Abdul Karim, H., Sesmiarni, Z., Armedo, M., & Salsabila, S. (2024). Perencanaan pendidikan dan manajemen pembiayaan (Mewujudkan peningkatan mutu secara berkelanjutan). *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 128–141. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v2i2.8860>
- Hasnida, H., & Azhari, H. (2024). Fungsi manajemen George Robert Terry dalam pandangan Islam. *Alashriyyah*, 10(2), 191–202. <https://doi.org/10.53038/alashriyyah.v10i2.207>
- Hidayat, F. N., & Munir, M. (2026). IPAS teacher strategies: Joyful learning for elementary students' critical thinking. *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education*, 6(1), 14–28. <https://doi.org/10.28918/90r5ps03>
- Hidayat, F. N., & Thoha, A. M. (2026). The implementation of child-friendly education in the learning environment of elementary-age santri in Islamic boarding schools. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 5(1), 150–159. <https://journal.uniga.ac.id/index.php/JPAI/article/view/43461>
- Hidayat, F. N., Thoha, A. M., & Widyasari, D. (2026). Implementation of nationalist character education in civic education at an Islamic Qur'ani elementary school. *MISOOL: Jurnal Pendidikan Dasar*, 8(1), 75–86. <https://doi.org/10.47945/misool.v8i1.3274>
- Hidayati, M., Masrufah, L. I., Sumsurrohman, A., & Hidayati, N. (2026). Pembentukan nilai kedisiplinan siswa melalui kegiatan apel pagi di MAS Summersari Kowang Semanding Tuban. *Advances in Education Journal*, 2(4), 348–355. <https://journal.al-afif.org/index.php/aej/article/view/912>
- Istiqomah, D., Habibatul Imamah, Y., & Mustafida. (2026). Penguatan pendidikan karakter dan kedisiplinan siswa melalui internalisasi nilai apel pagi. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(1), 4966–4974. <https://doi.org/10.61104/alz.v4i1.3960>
- Prihantoro, J., Jannah, A. M., 'Abidah, S. Q., Maturrizky, M. Z., & Supandi. (2026). Integrasi nilai-nilai Qur'ani dan budaya sekolah dalam pembentukan karakter siswa. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(1), 518–525. <https://doi.org/10.61104/alz.v4i1.3123>

- Kholidah, D., Fatimah, N., & Purnamasari, D. A. F. (2025). Relasi antara kondisi lingkungan sekolah dan pembentukan karakter anak usia dini. *Journal of Education Research*, 6(3), 605–612. <https://doi.org/10.37985/jer.v6i3.2421>
- Latif, A. (2025). Peran pembiasaan adab pagi dalam membentuk karakter disiplin siswa MI: Studi kasus di MI Ma'arif NU 1 Dawuhan Wetan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 257–272. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.37393>
- Latunde, Y. C. (2017). Qualitative research methods. In *Research in parental involvement* (pp. 97–112). Springer.
- Meo, Y. F., Inu, M. O., Ona, M. S., Mau, R., & Laksana, D. N. L. (2026). Peran budaya sekolah terhadap pembentukan karakter siswa. *Jurnal Citra Magang dan Persekolahan*, 4(1), 56–63. <https://doi.org/10.38048/jcmp.v4i1.6132>
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (36th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Munawarah, F., Ismail, I., Fitriani, F., & Karadona, R. I. (2025). Peran komunikasi persuasif guru dalam pembentukan karakter peserta didik kelas XI di Madrasah Aliyah Radhiatul Adawiyah Makassar. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(4), 371–382. <https://doi.org/10.60132/jip.v3i4.549>
- Nur Hidayat, F., & Mentari Putri, G. (2026). Applying the STEAM approach in IPAS learning to instill discipline character in Islamic elementary school. *Mauve Journal De Leardu*, 3(2), 80–94. <https://doi.org/10.37899/mjdl.v3i2.353>
- Oktaviani, C., Alim, J. A., & Hidayat, F. N. (2026). Perbedaan hasil belajar matematika berdasarkan gender pada siswa kelas III sekolah dasar dalam pembelajaran berbasis permainan [Differences in mathematics learning outcomes based on gender of grade 3 elementary school students in game-based learning]. *JOHME: Journal of Holistic Mathematics Education*, 10(1), 123–134. <https://doi.org/10.19166/johme.v10i1.11156>
- Risnawati, R., Kasmi, K., & Yasyirah, H. (2026). Peran manajemen dalam meningkatkan efektivitas sekolah menengah pertama (SMP). *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 2(12), 1964–1975. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v2i12.822>
- Sa'adah, K., Sari, D. W. M., Sumarsono, K. I. L., Amalia, A. Z., Salsabila, I., Fatkiyah, E., & Yuliani, N. (2026). Peran apel pagi dalam membentuk karakter disiplin siswa kelas tinggi madrasah ibtidaiyah. *Journal of Science and Education Research*, 5(1), 26–33. <https://doi.org/10.62759/jser.v5i1.354>
- Ranisa, S., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Implementasi rencana strategis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(1), 320–333. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i1.2691>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan tindakan*. Refika Aditama.
- Utami, F. S., Fatimah, H., & Wulandari, M. D. (2025). Pembentukan karakter disiplin sinergi guru dan budaya sekolah di sekolah dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 362–374. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.38182>
- Wahyuni, A. D., Hariandi, A., & Rosmalinda, D. (2025). Implementasi morning assembly sebagai strategi penguatan karakter siswa di sekolah dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 765–770. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i4.38055>
- Wijayanti, N., & Wicaksana, F. (2023). Implementasi fungsi manajemen George R. Terry dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 3(1), 30–43. <https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.2023.003.01.04>