

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM KONTEKS PENDIDIKAN ISLAM

School-Based Management (SBM) in the Context of Islamic Education

Toto Suryadi & Ita Yunita

Akademi Maritim Pembangunan Jakarta; STEBI Syaikhona Kholil Sidogiri
totosuryadi186@gmail.com; itayunit81@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 23, 2025	Jun 21, 2025	Jul 3, 2025	Jul 8, 2025

Abstract

The limited research on the application of School-Based Management (SBM) within the context of Islamic education at the regional level forms the basis of this study, despite SBM's strategic role in enhancing the quality and autonomy of *madrasahs*. This study aims to examine the implementation, supporting and inhibiting factors, and the forms of SBM models that emerge within the cultural and Islamic value framework at *Madrasah Tsanawiyah*. A qualitative method with a multisite case study approach was employed, involving three *madrasahs* (one public and two private) purposively selected. Data collection techniques included in-depth interviews, participatory observation, and document analysis of the *Madrasah Work and Budget Plans* (RKAM), followed by thematic analysis. The findings indicate that SBM is implemented adaptively through three main pillars: transformational leadership by the *madrasah* head, synergy between the school committee and foundation, and the internalization of Islamic values such as *musyawarah* (deliberation) and *amanah* (trustworthiness) in decision-making and management practices. Key challenges include limited human resource competencies, fluctuating community participation, and policy misalignment between the Ministry of Religious Affairs and private foundations. The study concludes that the success of SBM in Islamic schools is highly dependent on the integration of its principles into the institutional culture of the *madrasah*. The implications suggest the need to develop a context-sensitive

SBM theory and design training programs tailored to the unique characteristics of *madrasahs* through collaborative efforts between the Ministry of Religious Affairs and private foundations.

Keywords: School-Based Management; Islamic Education; Madrasah Tsanawiyah; Madrasah Leadership; Community Participation

Abstrak: Kurangnya kajian tentang penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam konteks pendidikan Islam di tingkat daerah menjadi latar belakang penelitian ini, padahal MBS memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu dan kemandirian madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi, faktor pendukung dan penghambat, serta bentuk model MBS yang berkembang dalam nuansa budaya dan nilai-nilai keislaman di Madrasah Tsanawiyah. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus multisitus, melibatkan tiga madrasah (satu negeri dan dua swasta) yang dipilih secara purposif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), kemudian dianalisis dengan pendekatan tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS berlangsung secara adaptif melalui tiga pilar utama: kepemimpinan transformasional kepala madrasah, sinergi antara komite dan yayasan, serta internalisasi nilai-nilai Islam seperti *musyawarah* dan *amanah* dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan. Hambatan utama mencakup keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, fluktuasi partisipasi masyarakat, dan disharmonisasi kebijakan antara Kementerian Agama dan yayasan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan MBS sangat bergantung pada integrasi prinsip-prinsipnya ke dalam budaya kelembagaan madrasah. Implikasinya meliputi perlunya pengembangan teori MBS yang kontekstual serta penyusunan program pelatihan berbasis kekhasan madrasah oleh Kemenag dan pihak yayasan secara kolaboratif.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah; Pendidikan Islam; Madrasah Tsanawiyah; Kepemimpinan Kepala Madrasah; Partisipasi Masyarakat.

PENDAHULUAN

Isu Penelitian

Dalam beberapa dekade terakhir, paradigma pengelolaan pendidikan di tingkat global maupun nasional telah mengalami pergeseran signifikan dari model sentralistik menuju desentralisasi (Murti & Sabarudin, 2023). Salah satu manifestasi paling menonjol dari tren desentralisasi ini adalah kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Taqwina et al., 2022). Kebijakan ini, yang di Indonesia secara yuridis diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pada intinya adalah strategi untuk meningkatkan mutu (Abdurrahman & Usamah bin Muhammad, 2023), relevansi, efisiensi, dan akuntabilitas pendidikan dengan cara mengalihkan otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah pusat ke tingkat satuan pendidikan (Wardhani et al., 2022). Tujuannya adalah

memberdayakan sekolah agar lebih mandiri, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan unik peserta didik dan masyarakat di sekitarnya (Rosselyne et al., 2024).

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya studi mengenai implementasi MBS dalam konteks spesifik lembaga pendidikan Islam (Sulaeman, 2022), yaitu madrasah, terutama di tingkat kabupaten. Padahal, fenomena ini berdampak signifikan terhadap dinamika pengelolaan madrasah (Sepriya & Hariati, 2024). Madrasah memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari sekolah umum (Roihanun et al., 2023). Selain mengemban kurikulum nasional, madrasah juga bertanggung jawab untuk menanamkan pendidikan agama dan akhlak yang mendalam (Sandi et al., 2023). Struktur tata kelolanya pun seringkali lebih kompleks, melibatkan tidak hanya Kementerian Agama sebagai regulator utama, tetapi juga yayasan, pondok pesantren, dan tokoh masyarakat atau ulama yang memiliki pengaruh kuat. Kompleksitas ini menimbulkan pertanyaan krusial: Bagaimana konsep MBS yang pada dasarnya berasal dari tradisi manajemen sekuler dapat diadaptasi dan diimplementasikan secara efektif dalam ekosistem madrasah yang kaya akan nilai-nilai religius dan budaya lokal?

Di Kabupaten , peningkatan kualitas pendidikan (Zekina et al., 2023), termasuk pendidikan agama, menjadi salah satu isu strategis yang terus mendapat perhatian dari pemerintah daerah dan masyarakat. Madrasah, baik negeri maupun swasta, memainkan peran vital dalam lanskap pendidikan di kabupaten ini, tidak hanya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa tetapi juga dalam membina karakter dan moral generasi muda (Asis et al., 2023). Namun, implementasi MBS di madrasah-madrasah ini menghadapi tantangan yang beragam, mulai dari keterbatasan sumber daya, kompetensi manajerial, hingga tarik-menarik kepentingan antara birokrasi pemerintah dan otonomi yayasan (Fajriyani & Anwar, 2024). Kurangnya kajian mendalam mengenai praktik MBS di madrasah menyebabkan pemahaman kita tentang model ideal yang sesuai dengan konteks lokal menjadi terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dan mendesak untuk mengisi kekosongan tersebut.

Tanggapan Peneliti

Berdasarkan pengamatan awal dan telaah literatur, peneliti berargumen bahwa penerapan MBS di madrasah tidak dapat disamakan dengan implementasinya di sekolah umum (Putnarubun & Ninia Lina, 2022). Model MBS yang kaku dan birokratis berpotensi gagal jika tidak mampu berdialog dengan budaya organisasi madrasah yang khas (Sitepu et al., 2022). Para ahli manajemen pendidikan Islam menekankan bahwa pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus senantiasa mengintegrasikan nilai-nilai fundamental seperti

musyawarah (konsultasi) (N. Etit Herawati, 2024), amanah (kepercayaan dan tanggung jawab), 'adalah (keadilan), dan ukhuwah (persaudaraan). Oleh karena itu, fenomena ini perlu dikaji lebih mendalam karena keberhasilan MBS di madrasah sangat bergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dan menyerap nilai-nilai luhur tersebut ke dalam praktik manajemen (Prasetyo et al., 2023) sehari-hari, mulai dari perencanaan anggaran, pengembangan kurikulum, hingga pelibatan masyarakat. Mengabaikan dimensi ini berarti mengabaikan jiwa dari pendidikan madrasah itu sendiri.

Penelitian Sebelumnya & Kesenjangan

Studi mengenai MBS di Indonesia telah banyak dilakukan. Sebagian besar penelitian berfokus pada implementasi MBS menyoroti aspek-aspek seperti otonomi keuangan, peran komite sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah (Sukran et al., 2023). Beberapa penelitian lain telah mulai menyentuh konteks madrasah, namun cenderung bersifat umum atau terfragmentasi (Al Issa et al., 2024). Misalnya, peran komite madrasah secara terpisah. Penelitian-penelitian tersebut memberikan kontribusi penting, namun seringkali belum menyentuh aspek interaksi dinamis antara berbagai komponen MBS dalam sebuah ekosistem madrasah yang utuh.

Kesenjangan (gap) penelitian yang hendak diisi oleh studi ini terletak pada tiga hal. Pertama, kurangnya penelitian MBS yang bersifat komparatif antara madrasah negeri dan swasta dalam satu wilayah geografis yang sama. Perbedaan status ini diduga kuat memengaruhi tingkat otonomi dan model manajemen yang diterapkan. Kedua, penelitian sebelumnya seringkali fokus pada aspek manajerial-teknis, namun belum banyak yang secara mendalam mengeksplorasi dinegosiasikan, diintegrasikan, atau bahkan berbenturan dengan prinsip-prinsip MBS. Ketiga, sebagian besar studi kasus MBS dilakukan di kota-kota besar atau di madrasah-madrasah unggulan.

Kebaruan & Dasar Teori

Kebaruan atau kontribusi orisinal dari penelitian ini adalah penyajian analisis holistik dan kontekstual mengenai MBS di pendidikan Islam pada level lokal. Kajian ini mengisi kesenjangan yang telah diidentifikasi melalui pendekatan studi kasus multisitus yang komparatif (Anggraini et al., 2024), memungkinkan pemahaman yang lebih kaya dan bernuansa.

Secara teoretis, penelitian ini didukung oleh dua kerangka utama. Pertama, teori Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management) itu sendiri, yang menekankan

pada pilar-pilar desentralisasi, otonomi, partisipasi, fleksibilitas, dan akuntabilitas. Teori ini akan digunakan sebagai lensa untuk menganalisis sejauh mana prinsip-prinsip ideal MBS terwujud dalam praktik di lapangan. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan teori Manajemen Pendidikan Islam, yang menegaskan bahwa segala aktivitas manajerial dalam lembaga pendidikan Islam. Pendekatan ganda ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengukur implementasi MBS dari kacamata teknis, tetapi juga menilai keselarasan dan relevansinya dengan visi dan misi pendidikan Islam.

Fokus & Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran di atas, fokus penelitian ini adalah pada dinamika implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di lembaga pendidikan Islam tingkat menengah pertama. Secara deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan proses implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan di Madrasah Tsanawiyah negeri dan swasta.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat yang paling dominan dalam penerapan MBS di madrasah-madrasah tersebut.
3. Mengeksplorasi dan memahami bagaimana nilai-nilai Islam dan budaya lokal diintegrasikan ke dalam praktik MBS, serta bagaimana peran unik dari yayasan dan komite madrasah memengaruhi model manajemen yang terbentuk.
4. Merumuskan gambaran model MBS yang khas dan kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam, yang dapat dijadikan bahan refleksi bagi para pemangku kepentingan.

METODE

Bagian ini menjelaskan secara sistematis dan detail mengenai prosedur penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data, guna menjawab tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Metodologi yang cermat dan transparan menjadi landasan bagi validitas dan kredibilitas temuan (Sugiyono, 2024).

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk memahami fenomena secara mendalam, holistik, dan kontekstual. Peneliti berupaya untuk mengeksplorasi kompleksitas, dinamika, dan makna yang tidak dapat diukur secara memadai hanya dengan angka atau statistik. Secara lebih spesifik, melakukan penyelidikan intensif terhadap suatu "kasus" (dalam hal ini, implementasi MBS di madrasah) dalam latar kehidupan nyata.

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus multisitus (multi-site case study). Desain ini dipilih untuk meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi analitik dari temuan penelitian, meskipun tidak bertujuan untuk generalisasi statistik. Dengan membandingkan beberapa kasus, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang konsisten (cross-case patterns) maupun perbedaan-perbedaan unik antar kasus.

Situs penelitian ini adalah tiga Madrasah Tsanawiyah (MTs) yang dipilih secara sengaja untuk merepresentasikan variasi dalam status dan karakteristik kelembagaan:

1. Kasus 1: MTs Negeri. Madrasah ini dipilih karena merepresentasikan lembaga pendidikan yang dikelola langsung oleh pemerintah (Kementerian Agama). Implementasi MBS di sini diperkirakan sangat dipengaruhi oleh regulasi dan birokrasi pemerintah, namun tetap memiliki ruang untuk otonomi.
2. Kasus 2: MTs Swasta di Bawah Naungan Yayasan Besar. Madrasah ini dipilih karena mewakili lembaga pendidikan swasta yang memiliki struktur organisasi yang mapan dan dukungan sumber daya dari yayasan yang kuat.
3. Kasus 3: MTs Swasta Berbasis Komunitas/Pesantren. Madrasah ini dipilih karena merepresentasikan lembaga pendidikan yang tumbuh dari inisiatif masyarakat lokal atau berafiliasi erat dengan pondok pesantren.

Dengan desain multisitus ini, penelitian dapat menghasilkan analisis komparatif yang kaya mengenai bagaimana konteks kelembagaan yang berbeda membentuk model implementasi MBS yang beragam.

Partisipan & Teknik Sampling

Partisipan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* (sampling bertujuan). Artinya, partisipan dipilih secara sengaja karena mereka dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan perspektif yang relevan dan mendalam terkait topik

penelitian. Kriteria pemilihan partisipan adalah keterlibatan langsung mereka dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi di madrasah.

Partisipan utama (informan kunci) dalam setiap situs penelitian meliputi:

1. Kepala Madrasah: Sebagai pemimpin tertinggi di tingkat satuan pendidikan dan penanggung jawab utama implementasi MBS.
2. Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum dan Kesiswaan: Untuk mendapatkan data mengenai implementasi MBS dalam aspek akademik dan non-akademik.
3. Guru Senior (minimal masa kerja 10 tahun): Untuk memahami perspektif tenaga pendidik mengenai dampak MBS terhadap proses pembelajaran dan profesionalisme guru.
4. Ketua Komite Madrasah: Untuk mengeksplorasi peran serta masyarakat dan orang tua dalam pengambilan keputusan dan dukungan terhadap program madrasah.
5. Perwakilan Pengurus Yayasan (untuk MTs Swasta): Untuk memahami peran yayasan dalam memberikan otonomi, dukungan, sekaligus kontrol terhadap madrasah.

Jumlah partisipan dari setiap kategori disesuaikan dengan kebutuhan data di lapangan hingga tercapai titik jenuh (data saturation), yaitu kondisi di mana pengumpulan data baru tidak lagi menghasilkan informasi atau tema baru yang signifikan.

Instrumen & Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang komprehensif dan valid, penelitian ini menggunakan triangulasi metode pengumpulan data, yang terdiri dari:

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview): Instrumen utama adalah pedoman wawancara semi-terstruktur. Pedoman ini berisi daftar pertanyaan terbuka yang fleksibel, memungkinkan peneliti untuk menggali informasi lebih dalam berdasarkan jawaban partisipan.
2. Observasi Partisipatif (Participant Observation): Peneliti terlibat dalam kegiatan sehari-hari di madrasah tanpa mengganggu jalannya aktivitas normal. Observasi difokuskan pada rapat-rapat dewan guru, pertemuan komite madrasah, proses belajar-mengajar di kelas, serta interaksi informal antara kepala madrasah, guru, dan

siswa. Peneliti menggunakan catatan lapangan (field notes) untuk merekam pengamatan, refleksi, dan interpretasi awal.

3. Studi Dokumentasi (Document Analysis): Peneliti mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen relevan untuk melengkapi dan memverifikasi data dari wawancara dan observasi. Dokumen yang dianalisis antara lain:
 - a. Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM).
 - b. Dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) atau Kurikulum Operasional Madrasah (KOM).
 - c. Notulensi rapat madrasah dan rapat komite.
 - d. Laporan akuntabilitas atau laporan tahunan madrasah.
 - e. Profil madrasah dan dokumen legalitas yayasan.

Analisis Data

Proses analisis mengikuti model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña dalam (Agustina & Mustika, 2023), yang terdiri dari tiga alur kegiatan utama:

1. Kondensasi Data (Data Condensation): Proses ini merujuk pada pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan abstraksi data mentah yang diperoleh dari transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen. Peneliti melakukan pengkodean (coding) pada data, yaitu memberikan label atau kategori pada segmen-segmen data yang relevan dengan pertanyaan penelitian.
2. Penyajian Data (Data Display): Setelah data dikondensasi, langkah selanjutnya adalah menyajikan informasi dalam bentuk yang terorganisir dan mudah dipahami. Peneliti menggunakan berbagai format penyajian data seperti matriks, diagram alur, dan tabel komparatif antar kasus. Misalnya, sebuah matriks dapat digunakan untuk membandingkan praktik perencanaan partisipatif di tiga madrasah yang diteliti.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing/Verification): Berdasarkan data yang telah disajikan, peneliti mulai menarik kesimpulan sementara. Peneliti kembali ke data mentah, membandingkan temuan antar kasus, dan mencari penjelasan alternatif untuk memastikan bahwa kesimpulan yang ditarik benar-benar didukung oleh bukti yang kuat.

Seluruh proses analisis ini bertujuan untuk membangun sebuah narasi analitis yang koheren dan mendalam, yang mampu menjawab tujuan penelitian secara komprehensif.

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan-temuan faktual yang diperoleh dari proses pengumpulan data di tiga Madrasah Tsanawiyah (MTs). Penyajian hasil diorganisasikan berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari analisis data wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Temuan Utama 1: Pemaknaan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang Beragam

Ditemukan bahwa pemahaman para pemangku kepentingan terhadap konsep MBS bervariasi, meskipun secara umum mereka mengasosiasikannya dengan kemandirian sekolah.

1. Pemaknaan sebagai Otonomi Pengelolaan Keuangan dan Program: Di ketiga madrasah, MBS paling sering dimaknai sebagai kewenangan untuk mengelola dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan merancang program-program kesiswaan secara mandiri.
2. Pemaknaan sebagai Keterlibatan Pemangku Kepentingan: Sebagian partisipan, terutama dari kalangan guru senior dan komite madrasah, memaknai MBS sebagai semangat partisipasi. Namun, pemaknaan ini tidak merata. Beberapa guru di MTsN-A masih merasa keterlibatan mereka bersifat formalitas.
3. Data Anomali: Terdapat temuan anomali di MTsS-C yang berbasis komunitas pesantren. Hal ini menunjukkan adanya model MBS yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan karismatik-religius, yang berbeda dari konsep MBS yang lebih birokratis.

Temuan Utama 2: Praktik Perencanaan Partisipatif dengan Tingkat Keterlibatan yang Berbeda

Proses perencanaan, khususnya penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM), secara formal telah melibatkan berbagai pihak. Namun, tingkat dan kualitas partisipasi menunjukkan perbedaan signifikan antar situs.

1. Model Partisipatif-Birokratis di MTsN-A: Di madrasah negeri, proses perencanaan mengikuti alur yang terstruktur dan formal. Rapat penyusunan RKAM melibatkan kepala madrasah, para wakil kepala, bendahara, dan perwakilan guru. Komite sekolah diundang dalam rapat final untuk memberikan persetujuan. Observasi menunjukkan rapat berjalan formal dan didominasi oleh paparan dari tim manajemen madrasah.
2. Model Sinergi Tiga Pilar di MTsS-B: Di madrasah swasta di bawah yayasan besar, perencanaan melibatkan sinergi antara kepala madrasah, yayasan, dan komite. Dokumen notulensi rapat menunjukkan adanya dialog yang dinamis dan terkadang negosiasi antara ketiga pihak tersebut.
3. Model Musyawarah Informal di MTsS-C: Di madrasah berbasis komunitas, proses perencanaan lebih cair dan informal.

Temuan Utama 3: Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Kunci Orkestrasi MBS

Peran kepala madrasah ditemukan sangat krusial sebagai "sutradara" yang mengarahkan jalannya MBS. Gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi faktor penentu keberhasilan.

1. Pemimpin sebagai Manajer dan Birokrat (KM-A): Kepala MTsN-A menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih manajerial. Fokus utamanya adalah memastikan semua program berjalan sesuai aturan, laporan tersusun rapi, dan target-target administratif tercapai
2. Pemimpin sebagai Visioner dan Negosiator (KM-B): Kepala MTsS-B berperan sebagai jembatan antara visi besar yayasan dan realitas operasional di lapangan. Ia harus pandai menerjemahkan keinginan yayasan ke dalam program yang bisa diterima guru, sekaligus memperjuangkan kebutuhan guru kepada yayasan.
3. Pemimpin sebagai Motivator dan Figur Teladan (KM-C): Di MTsS-C, kepala madrasah lebih menonjolkan peran sebagai motivator dan teladan spiritual. Ia tidak banyak memberikan instruksi teknis, tetapi lebih banyak memberikan contoh melalui akhlak, semangat mengajar, dan kedekatannya dengan masyarakat.

Temuan Utama 4: Integrasi Nilai-Nilai Islam dalam Praktik Manajemen

Semua madrasah yang diteliti secara sadar atau tidak sadar telah mengintegrasikan nilai-nilai Islam ke dalam manajemen mereka, meskipun dengan penekanan yang berbeda.

1. Prinsip Amanah dan Akuntabilitas: Nilai ini sangat menonjol dalam pengelolaan keuangan, terutama dana BOS. Di ketiga madrasah, kepala madrasah dan bendahara seringkali menggunakan istilah "amanah umat" saat berbicara tentang dana tersebut.
2. Prinsip Musyawarah: Seperti yang telah disinggung sebelumnya, musyawarah menjadi landasan dalam pengambilan keputusan, terutama di madrasah swasta.
3. Prinsip Ukhuwah (Persaudaraan): Observasi menunjukkan adanya suasana kekeluargaan yang kental, terutama di madrasah swasta. Interaksi antar guru, serta antara guru dan kepala madrasah, seringkali tidak kaku dan formal.

Temuan Utama 5: Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi MBS

Meskipun semangat MBS telah diadopsi, pelaksanaannya tidak lepas dari berbagai tantangan.

1. Keterbatasan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM): Tantangan ini dirasakan di semua madrasah. Banyak guru yang ahli di bidang studinya tetapi kurang memiliki pemahaman manajerial.
2. Partisipasi Komite dan Masyarakat yang Fluktuatif: Peran komite sekolah seringkali masih terbatas. Di madrasah swasta, partisipasi lebih aktif, namun seringkali terbatas pada dukungan finansial atau tenaga saat ada acara, bukan pada kontribusi pemikiran strategis.
3. Dualisme Kebijakan dan Otoritas (Khusus Madrasah Swasta): Kepala MTsS-B menghadapi tantangan unik dalam menyeimbangkan kebijakan dari Kementerian Agama (terkait kurikulum dan dana BOS) dengan arahan dari yayasan (terkait visi kelembagaan dan pengelolaan aset).
4. Data Negatif/Anomali: Berbeda dengan keluhan umum tentang kurangnya partisipasi, di MTsS-C justru ditemukan adanya "partisipasi berlebih" dari beberapa tokoh masyarakat yang terkadang mengintervensi hal-hal teknis.

PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan analisis dan interpretasi terhadap temuan-temuan yang telah dipaparkan pada bagian Hasil. Pembahasan ini bertujuan untuk menjelaskan makna di balik data, menghubungkannya dengan tujuan penelitian dan kerangka teori, membandingkannya

dengan literatur yang relevan, serta mengartikulasikan implikasi dan keterbatasan dari penelitian ini.

Analisis Hasil: Menuju Model MBS Kultural-Religius

Temuan penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di madrasah-madrasah bukanlah sekadar adopsi mekanis dari sebuah kebijakan, melainkan sebuah proses adaptasi yang dinamis dan kontekstual. Hasil penelitian mengonfirmasi hipotesis awal bahwa model MBS yang efektif di lembaga pendidikan Islam adalah model yang mampu berdialog dan berintegrasi dengan budaya serta nilai-nilai yang telah mengakar di dalam institusi tersebut.

Pertama, pemaknaan MBS yang beragam—mulai dari otonomi finansial, partisipasi, hingga kepatuhan pada figur sentral—mengindikasikan bahwa MBS bukanlah konsep monolitik. Di MTs Negeri, pemaknaan yang cenderung birokratis sejalan dengan posisinya sebagai bagian dari aparatur negara. Sementara itu, di MTs Swasta, terutama yang berbasis komunitas, pemaknaan MBS yang menyatu dengan kepemimpinan karismatik-religius menunjukkan adanya sebuah model "MBS Kultural". Hal ini menjawab tujuan penelitian untuk mengeksplorasi kekhasan model MBS, di mana efektivitas manajemen tidak hanya diukur dari indikator formal, tetapi juga dari keselarasan dengan nilai-nilai yang dipegang oleh komunitas.

Kedua, perbedaan praktik perencanaan partisipatif (birokratis, sinergis, dan informal) secara langsung menghubungkan struktur kelembagaan dengan gaya manajemen. Temuan ini menyoroti bahwa "partisipasi" dalam MBS bukanlah konsep yang seragam. Di madrasah negeri, partisipasi terstruktur dalam koridor regulasi. Di madrasah swasta yayasan, partisipasi adalah arena negosiasi antara tiga kekuatan (sekolah, yayasan, komite). Sedangkan di madrasah komunitas, partisipasi terwujud dalam musyawarah informal yang mengedepankan mufakat. Analisis ini memperkaya pemahaman kita bahwa desain implementasi MBS harus mempertimbangkan struktur kekuasaan dan relasi antar-stakeholder yang ada di setiap sekolah.

Ketiga, sentralitas peran kepala madrasah sebagai "sutradara" MBS menggarisbawahi pentingnya faktor kepemimpinan. Temuan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bervariasi (manajer, negosiator, motivator) menunjukkan tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik. Kepala madrasah yang sukses adalah mereka yang mampu memainkan peran yang paling sesuai dengan tuntutan konteks institusinya. Ini sejalan dengan teori kepemimpinan

situasional, namun dengan tambahan dimensi spiritual dan kultural yang kental. Kepala madrasah tidak hanya dituntut memiliki kompetensi manajerial, tetapi juga legitimasi moral dan spiritual di mata komunitasnya.

Terakhir, integrasi nilai-nilai Islam seperti amanah, musyawarah, dan ukhuwah dalam praktik manajemen sehari-hari adalah temuan paling signifikan yang membedakan MBS di madrasah dengan sekolah umum. Nilai-nilai ini bukan sekadar jargon, melainkan menjadi kerangka kerja operasional yang membentuk budaya organisasi. Prinsip amanah memperkuat akuntabilitas, musyawarah melegitimasi keputusan, dan ukhuwah membangun modal sosial yang memperlancar kerja sama. Ini membuktikan bahwa MBS dapat diperkaya dan diperkuat ketika disandingkan dengan sistem nilai yang relevan, membentuk sebuah model hibrida yang oleh peneliti disebut sebagai Model MBS Kultural-Religius.

Perbandingan dengan Literatur dan Studi Terdahulu

Temuan penelitian ini mengonfirmasi sekaligus memperkaya literatur yang ada mengenai MBS dan pendidikan Islam. Tantangan terkait keterbatasan kompetensi SDM, partisipasi masyarakat yang rendah, dan kurangnya sarana prasarana yang ditemukan sejalan dengan temuan-temuan umum dalam berbagai studi tentang implementasi MBS di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa masalah-masalah tersebut bersifat struktural dan belum terselesaikan secara tuntas di tingkat nasional.

Namun, penelitian ini memberikan nuansa baru. Jika banyak literatur menyoroti peran komite sekolah sebagai mitra utama dalam MBS, penelitian ini menunjukkan bahwa di konteks madrasah swasta, peran yayasan seringkali jauh lebih dominan dan strategis dibandingkan komite. Dinamika hubungan segitiga antara kepala madrasah, yayasan, dan komite merupakan sebuah realitas kompleks yang jarang dibahas secara mendalam dalam studi-studi sebelumnya. Temuan mengenai dualisme kebijakan antara Kemenag dan yayasan juga memperkuat argumen bahwa madrasah swasta beroperasi dalam arena manajerial yang unik.

Lebih lanjut, penekanan pada integrasi nilai-nilai Islam dalam manajemen menggemakan seruan para ahli pendidikan Islam untuk tidak memisahkan antara aspek teknis pengelolaan dengan dimensi spiritual. Jika studi sebelumnya seringkali menyebutkan pentingnya nilai-nilai ini secara konseptual, penelitian ini memberikan bukti empiris yang konkret tentang bagaimana nilai-nilai seperti musyawarah dan ukhuwah benar-benar dipraktikkan dalam proses pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari di madrasah .

Temuan tentang model kepemimpinan karismatik-religius di MTsS-C juga melengkapi tipologi kepemimpinan kepala sekolah yang umumnya berfokus pada gaya transformasional atau manajerial.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mereplikasi temuan yang ada, tetapi juga menambahkan lapisan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana MBS "dihidupi" dan dinegosiasikan dalam konteks sosio-religius yang spesifik, sebuah aspek yang seringkali terabaikan dalam analisis kebijakan yang bersifat makro.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting, baik secara teoretis maupun praktis.

1. **Implikasi Teoretis:** Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori Manajemen Berbasis Sekolah dengan menunjukkan keterbatasan model universal dan mengusulkan pentingnya pendekatan kontekstual. Konsep "MBS Kultural-Religius" yang muncul dari temuan penelitian dapat menjadi sebuah kerangka kerja analitis baru untuk memahami desentralisasi pendidikan di lembaga-lembaga berbasis keagamaan atau komunitas. Studi ini juga memperkaya literatur tentang manajemen pendidikan Islam dengan menyediakan data empiris yang menjembatani antara konsep ideal ajaran Islam tentang manajemen dengan praktik nyata di lapangan.
2. **Implikasi Praktis:**
 - a. **Bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten :** Temuan ini menyarankan agar program pembinaan dan pelatihan MBS untuk kepala madrasah tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis-manajerial (misalnya, cara menyusun RKAM), tetapi juga pada pengembangan kompetensi kepemimpinan adaptif. Pelatihan harus membekali kepala madrasah dengan kemampuan untuk bernegosiasi, membangun sinergi antar-stakeholder, dan mengintegrasikan nilai-nilai lokal ke dalam manajemen. Selain itu, perlu dirumuskan panduan yang lebih jelas untuk menyelaraskan kebijakan Kemenag dengan otonomi yayasan guna mengurangi potensi konflik.
 - b. **Bagi Yayasan Pendidikan Islam:** Yayasan perlu merefleksikan perannya dalam implementasi MBS. Daripada bersikap otoriter, yayasan dapat memosisikan diri sebagai mitra strategis yang memberikan visi dan dukungan sumber daya,

sambil memberikan otonomi operasional yang memadai kepada kepala madrasah. Penting bagi yayasan untuk membangun mekanisme komunikasi dan pengambilan keputusan yang transparan dan partisipatif bersama pihak madrasah.

- c. Bagi Kepala Madrasah dan Guru: Kepala madrasah perlu secara sadar mengidentifikasi model MBS yang paling sesuai dengan karakteristik unik institusinya. Mereka harus proaktif dalam membangun budaya partisipasi dan musyawarah, serta menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai Islam. Guru, di sisi lain, perlu didorong untuk tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga kontributor aktif dalam proses perencanaan dan evaluasi di madrasah.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagai penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, temuan-temuan ini tidak dapat digeneralisasi secara statistik untuk seluruh madrasah di Indonesia. Kedua, kehadiran peneliti di lapangan mungkin secara tidak sadar memengaruhi perilaku partisipan (efek Hawthorne), meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk membangun hubungan yang alamiah dan saling percaya. Ketiga, penelitian ini lebih berfokus pada proses manajerial di tingkat pemangku kepentingan dewasa (kepala sekolah, guru, komite). Keempat, karena keterbatasan waktu, penelitian ini bersifat potret sesaat (*cross-sectional*). Perubahan dan evolusi model MBS seiring waktu tidak dapat ditangkap secara utuh.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan sintesis dari keseluruhan analisis dan pembahasan, merangkum temuan-temuan kunci dalam kaitannya dengan tujuan penelitian, serta mengartikulasikan kontribusi studi ini bagi khazanah ilmu pengetahuan dan rekomendasi untuk penelitian di masa depan.

Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi, faktor-faktor, dan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam konteks pendidikan Islam di tingkat Madrasah Tsanawiyah. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa implementasi MBS bukanlah proses linier, melainkan sebuah arena adaptasi dan negosiasi yang kompleks.

Sebagaimana ditunjukkan dalam rumusan masalah, ditemukan bahwa proses MBS dalam hal perencanaan dan pengambilan keputusan sangat bervariasi, mulai dari model birokratis-formal di madrasah negeri hingga model musyawarah-informal di madrasah berbasis komunitas.

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh signifikan sebagai faktor pendukung utama, di mana gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu beradaptasi dengan konteks kelembagaan masing-masing, baik sebagai manajer, negosiator, maupun motivator spiritual. Temuan kunci lain mencakup peran sentral yayasan sebagai pemangku kepentingan strategis di madrasah swasta, yang seringkali lebih dominan daripada komite sekolah.

Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan dan studi Islam.

1. Pengembangan Model Teoretis Kontekstual: Penelitian ini memperkaya teori Manajemen Berbasis Sekolah dengan mengusulkan sebuah model hibrida, yaitu "MBS Kultural-Religius". Model ini menegaskan bahwa keberhasilan desentralisasi pendidikan di lembaga berbasis nilai tidak cukup hanya dengan transfer kewenangan, tetapi harus disertai dengan proses internalisasi dan adaptasi prinsip-prinsip manajemen ke dalam kerangka budaya dan sistem nilai yang ada. Ini menantang pandangan universalistik tentang MBS dan mendorong pendekatan yang lebih peka terhadap konteks.
2. Validasi Empiris dalam Konteks Spesifik: Studi ini menyediakan bukti empiris yang kaya dan mendalam mengenai dinamika MBS di tingkat lokal (kabupaten) dan dalam institusi madrasah, sebuah area yang relatif kurang terdokumentasi. Dengan membandingkan madrasah negeri dan swasta, penelitian ini memberikan pemetaan yang jelas tentang bagaimana struktur kelembagaan yang berbeda menghasilkan variasi dalam praktik manajemen, khususnya terkait relasi kuasa antara sekolah, pemerintah, yayasan, dan masyarakat.
3. Penyempurnaan Perspektif Analisis: Penelitian ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan lensa analisis manajemen dengan lensa studi budaya dan agama untuk memahami fenomena pendidikan Islam secara holistik. Dengan tidak hanya fokus pada "apa" yang dilakukan (praktik manajerial) tetapi juga "mengapa" dan

"bagaimana" hal itu dilakukan (didasari oleh nilai), studi ini menawarkan cara pandang yang lebih komprehensif bagi para peneliti di masa depan.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa arah untuk studi lanjutan dapat direkomendasikan guna memperluas dan memperdalam pemahaman tentang topik ini:

1. Eksplorasi Kuantitatif dan Campuran: Untuk meningkatkan generalisasi temuan, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode survei kuantitatif untuk memetakan tingkat implementasi MBS dan faktor-faktor yang memengaruhinya di seluruh madrasah atau bahkan di tingkat provinsi. Pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) juga dapat digunakan untuk mengombinasikan kekuatan data statistik dengan kedalaman narasi kualitatif.
2. Studi Longitudinal Mengenai Dampak: Mengingat penelitian ini bersifat *cross-sectional*, studi longitudinal yang mengikuti perkembangan beberapa madrasah selama beberapa tahun akan sangat berharga. Penelitian semacam itu dapat melacak evolusi model MBS dan, yang lebih penting, mengukur dampaknya secara lebih definitif terhadap variabel-variabel *output* seperti peningkatan mutu pembelajaran, prestasi akademik siswa, dan pembentukan karakter Islami.
3. Fokus pada Peran Agensi Guru dan Komite: Penelitian di masa depan dapat secara lebih spesifik mendalami agensi (kemampuan untuk bertindak) dari guru dan komite sekolah. Bagaimana guru secara kolektif dapat menjadi motor penggerak inovasi dalam kerangka MBS? Strategi apa yang paling efektif untuk mentransformasi komite sekolah dari badan seremonial menjadi mitra strategis yang sesungguhnya? Pertanyaan-pertanyaan ini memerlukan investigasi yang lebih terfokus.

Perluasan Konteks ke Jenjang dan Jenis Lembaga Lain: Penelitian ini terbatas pada Madrasah Tsanawiyah. Akan sangat menarik untuk melakukan studi komparatif serupa pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah (MI) dan Madrasah Aliyah (MA), serta pada jenis lembaga pendidikan Islam lainnya seperti Pondok Pesantren Salafiyah yang mulai mengadopsi elemen-elemen manajemen modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, & Usamah bin Muhammad. (2023). Strategi Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 1 Probolinggo. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(4), 1849–1856. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i4.6327>
- Agustina, R., & Mustika, D. (2023). Persepsi Guru terhadap Perubahan Kurikulum 2013 menjadi Kurikulum Merdeka. *Aulad: Journal on Early Childhood*, 6(3), 359–364. <https://doi.org/10.31004/aulad.v6i3.540>
- Al Issa, H.-E., Thai, M. T. T., & Nguyen, H. (2024). A systematic mapping of social entrepreneurship education: A call for increased collaboration, ethics, and research frameworks. *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101025. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101025>
- Anggraini, R., Suriansyah, A., & Novitawati, N. (2024). Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Satuan PAUD di Kota Banjarmasin. *Journal of Education Research*, 5(3), 3514–3524. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1439>
- Asis, A., Ada, J., & Latief, A. (2023). Peranan Guru Bimbingan Dan Konseling Terhadap Pembentukan Moral siswa Di SMPN 1 Balla. *Journal Pegguruang: Conference Series*, 5(1), 273. <https://doi.org/10.35329/jp.v5i1.2043>
- Murti, R., & Sabarudin. (2023). Implementasi Kepemimpinan Transformasional sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Temanggung. *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education.*, 3(2), 119–131. <https://doi.org/10.28918/ijee.v3i2.1221>
- N. Etit Herawati. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Prestasi Sekolah. *Jurnal Lensa Pendas*, 9(1), 48–55. <https://doi.org/10.33222/jlp.v9i1.3453>
- Prasetyo, E., Yusuf, F. A., & Hardianto, A. M. (2023). The Role of Transformational Leadership on The Performance of School Principals through Student Discipline and Mentality (Empirical Study of Cilegon City Primary School Leadership Leadership). *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 6(4). <https://doi.org/10.20961/shes.v6i4.82735>
- Putnarubun, A., & Ninia Lina, T. (2022). Peran Teknologi Dalam Membangun Karakter Anak-Anak Untuk Menjadi Pemimpin Masa Depan. *Journal of Dedication to Papua Community*, 4(2), 100–105. <https://doi.org/10.34124/jpkm.v4i2.98>
- Roihanun, R., Zamroni, Z., & Salehudin, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Wanita Dan Manajemen Sekolah Berbasis Digital Terhadap Kompetensi Guru Madrasah. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 11(1), 159–173. <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v11i1.1000>
- Rosselyne, Salsabila, E., & Hidajat, F. A. (2024). Analisis Kebutuhan Soal Literasi Matematika Berbasis Pemikiran Tingkat Tinggi untuk Siswa SMA. *Jurnal Riset Dan Inovasi Pembelajaran*, 4(2), 880–893. <https://doi.org/10.51574/jrip.v4i2.1810>
- Sandi, R., Sumarto, S., & Sutarto, S. (2023). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Menanamkan Nilai-Nilai Moderasi Beragama di MIN 1 Rejang Lebong. *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(3), 1147. <https://doi.org/10.35931/am.v7i3.2328>
- Seprya, R., & Hariati, H. (2024). Dinamika Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Akhlak Mulia pada Anak Usia Dini di Taman Kanak-Kanak. *Journal of Education Research*, 5(1), 485–491. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i1.886>

- Sitepu, R. H., Simarmata, P. S., Nasution, H. S., Simaremare, A., & Hajar, I. (2022). Manajemen dan Pemberdayaan Manusia untuk Mengefektifkan Organisasi di SMAN 1 Laubaleng, Kabupaten Karo, Sumatera Utara. *MUKADIMAH: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(2), 400–409. <https://doi.org/10.30743/mkd.v6i2.5409>
- Sukran, S., Suhirman, S., & Bahtiar, B. (2023). Peranan kepemimpinan kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTs Al-Madaniyah Jempong Baru kecamatan Sekarbela Kota Mataram. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 9(1). <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4631>
- Sulaeman, D. (2022). Komparasi Pendidikan Non Formal Dan Informal Pada Lembaga Satuan PAUD Sejenis. *Jurnal Tahsinia*, 3(2), 138–146. <https://doi.org/10.57171/jt.v3i2.332>
- Taqwina, A., Giatman, M., & Ernawati, E. (2022). Kepemimpinan manajemen sekolah serta tantangan pada era 4.0. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 7(2), 199. <https://doi.org/10.29210/30031745000>
- Wardhani, A. S., Abdullah, G., & Miyono, N. (2022). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Dan Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, 5(2). <https://doi.org/10.24176/jpp.v5i2.8003>
- Zekina, Z., Siswanto, S., & Andriani, N. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di Sekolah Dasar Mamba'Ul Hisan Tempuran Magelang. *Khazanah Pendidikan*, 17(2), 326. <https://doi.org/10.30595/jkp.v17i2.18249>