

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

STAI Yogyakarta, Indonesia
e-mail: hudankrandon123@gmail.com

Diajukan: 2 November 2025 Direvisi: 14 November 2025 Diterima: 27 November 2025

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo. Permasalahan mendasar yang mendorong penelitian ini adalah kesenjangan antara kebijakan desentralisasi pendidikan dengan implementasi riil di tingkat madrasah, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan Islam yang memiliki karakteristik unik. Penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi ini melibatkan 15 informan yang terdiri dari 5 guru, 7 siswa, dan 3 orang tua, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi selama periode Maret hingga Agustus 2024. Temuan utama menunjukkan bahwa implementasi MBS di madrasah ini menghasilkan tiga dampak signifikan: pertama, peningkatan partisipasi stakeholder dalam pengambilan keputusan mencapai 78% dibandingkan periode sebelumnya yang hanya 34%; kedua, terbentuknya budaya kolaboratif antara guru, siswa, dan orang tua yang mendorong inovasi pembelajaran berbasis nilai-nilai keislaman; ketiga, peningkatan prestasi akademik siswa sebesar 23% dan prestasi non-akademik sebesar 31% dalam kurun waktu satu tahun akademik. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan model MBS yang mengintegrasikan nilai-nilai pesantren dengan prinsip manajemen modern, sementara kontribusi praktis memberikan panduan implementasi MBS yang kontekstual bagi lembaga pendidikan Islam. Penelitian ini memiliki signifikansi dalam memperkaya diskursus desentralisasi pendidikan di Indonesia, khususnya dalam konteks madrasah yang mengemban misi ganda: pencapaian akademik dan penanaman karakter Islami.

Kata kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Mutu Pendidikan, Madrasah Aliyah, Desentralisasi Pendidikan, Pendidikan Islam

Abstract

This study explores the implementation of School-Based Management (SBM) in an effort to improve the quality of education at Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo. The fundamental problem that drives this research is the gap between the policy of decentralization of education and the real implementation at the madrasah level, especially in the context of Islamic educational institutions that have unique characteristics. This qualitative research with a phenomenological approach involved 15 informants consisting of 5 teachers, 7 students, and 3 parents, with data collection through in-depth interviews, participatory observations, and documentation during the period from March to August 2024. The main findings show that the implementation of SBM in madrasahs produces three significant impacts: first, an increase in stakeholder participation in decision-making reached 78% compared to the previous period which was only 34%; second, the formation of a collaborative culture between teachers, students, and parents that encourages learning innovations based on Islamic values; Third, an increase in student academic achievement by 23% and non-academic achievement by 31% within one academic year. The theoretical contribution of this research lies in the development of an MBS model that integrates the values of pesantren with modern management principles, while the practical contribution provides contextual guidance on the implementation of SBM for Islamic educational institutions. This research has significance in enriching the discourse of decentralization of

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

education in Indonesia, especially in the context of madrassas that carry out a dual mission: academic achievement and the cultivation of Islamic character.

Keywords: *School-Based Management, Quality of Education, Madrasah Aliyah, Decentralization of Education, Islamic Education*

1. Pendahuluan

Transformasi paradigma pengelolaan pendidikan di Indonesia dari sentralistik menuju desentralistik telah membawa implikasi mendalam terhadap sistem manajemen lembaga pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah, sebagai manifestasi dari kebijakan desentralisasi pendidikan, memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan mengambil keputusan strategis guna meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks Madrasah Aliyah sebagai lembaga pendidikan Islam, implementasi MBS menghadapi tantangan dan peluang yang khas, mengingat madrasah tidak hanya bertanggung jawab terhadap pencapaian akademik siswa, tetapi juga pembentukan karakter dan spiritualitas Islami yang menjadi identitas fundamentalnya.

Kondisi terkini penelitian mengenai MBS di Indonesia [1] menunjukkan bahwa meskipun kebijakan ini telah diimplementasikan sejak era reformasi, efektivitasnya masih bervariasi antar lembaga pendidikan. [2] Studi-studi terdahulu cenderung fokus pada sekolah umum dengan mengabaikan karakteristik unik madrasah yang menggabungkan kurikulum nasional dengan kurikulum keagamaan. Penelitian Bandur tentang MBS di sekolah Katolik Indonesia mengindikasikan bahwa lembaga pendidikan berbasis nilai memiliki dinamika implementasi yang berbeda dibandingkan sekolah umum, namun penelitian sejenis pada konteks madrasah masih terbatas. Demikian pula, kajian-kajian tentang MBS umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur output tanpa mendalami proses dan makna yang dikonstruksi oleh para pelaku pendidikan di madrasah.[3]

Kesenjangan riset yang signifikan terletak pada minimnya pemahaman mendalam tentang bagaimana nilai-nilai Islam dan tradisi pesantren berinteraksi dengan prinsip-prinsip manajemen modern dalam kerangka MBS. Pertanyaan fundamental yang belum terjawab adalah bagaimana madrasah menerjemahkan otonomi yang diberikan oleh MBS tanpa kehilangan identitas keislamannya,[4] serta bagaimana partisipasi stakeholder dalam konteks budaya madrasah yang hirarkis dan paternalistik[5] dapat diwujudkan secara efektif.[6] Lebih lanjut, belum ada kajian komprehensif yang mengeksplorasi pengalaman hidup para pelaku pendidikan di madrasah dalam mengimplementasikan MBS, sehingga pemahaman tentang fenomena ini masih bersifat superfisial.

Penelitian ini bertujuan untuk [7]mengisi kesenjangan tersebut dengan tiga tujuan spesifik: pertama, mengeksplorasi proses implementasi MBS di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo dengan memahami makna yang dikonstruksi oleh para stakeholder; kedua, mengidentifikasi faktor-faktor yang memfasilitasi dan menghambat implementasi MBS dalam konteks madrasah; ketiga, menganalisis dampak implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan dari perspektif multistakeholder. Pertanyaan penelitian yang memandu kajian ini adalah: Bagaimana proses implementasi MBS berlangsung di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo? Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas implementasi MBS di madrasah ini? Bagaimana implementasi MBS berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dari perspektif guru, siswa, dan orang tua?

Signifikansi teoretis penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memperluas pemahaman tentang MBS dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai, khususnya Islam. Dengan menggunakan lensa fenomenologi, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan implementasi MBS secara objektif, tetapi juga mengungkap makna subjektif yang dikonstruksi oleh para pelaku pendidikan, sehingga memberikan perspektif baru dalam studi manajemen pendidikan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya teori manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan dimensi spiritual dan kultural yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur mainstream. Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan implementasi MBS yang kontekstual bagi madrasah dan lembaga pendidikan Islam lainnya, serta menawarkan rekomendasi kebijakan bagi pengambil keputusan di tingkat kementerian dan dinas pendidikan untuk mendukung efektivitas desentralisasi pendidikan di madrasah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

Manajemen Berbasis Sekolah secara konseptual merupakan strategi desentralisasi yang memberikan otonomi kepada sekolah dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan sumber daya, kurikulum, dan pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Konsep ini berakar dari teori New Public Management yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan partisipasi stakeholder dalam pengelolaan layanan publik. Dalam konteks pendidikan, MBS dipandang sebagai respons terhadap kegagalan sistem sentralistik yang dianggap kaku dan tidak responsif terhadap kebutuhan lokal. Caldwell dan Spinks mengidentifikasi empat pilar MBS: otonomi, akuntabilitas, partisipasi komunitas,[7] dan kepemimpinan yang kuat. Keempat pilar ini saling terkait dalam membentuk ekosistem sekolah yang efektif dan responsif.

Framework teoretis penelitian ini dibangun di atas Teori Manajemen[8] yang dikembangkan oleh Fayol dan diperluas oleh teoritis kontemporer seperti Mintzberg. Teori manajemen klasik Fayol[9] yang mencakup lima fungsi manajemen—perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian—memberikan kerangka analitis untuk memahami bagaimana madrasah menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam konteks otonomi yang diberikan oleh MBS. Namun, aplikasi teori ini dalam konteks madrasah memerlukan modifikasi mengingat madrasah beroperasi tidak hanya dalam logika efisiensi administratif, tetapi juga dalam kerangka nilai-nilai Islam yang menekankan shura (musyawarah), amanah (tanggung jawab), dan ihsan (keunggulan). Dengan demikian, penelitian ini mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai Islam untuk mengembangkan pemahaman yang lebih holistik tentang MBS di madrasah.

Sintesis literatur tentang implementasi MBS menunjukkan hasil yang beragam. Studi Bandur di Indonesia menemukan bahwa MBS efektif meningkatkan partisipasi orang tua dan kualitas pembelajaran di sekolah Katolik, namun menghadapi hambatan dalam bentuk resistensi budaya dan keterbatasan kapasitas manajerial kepala sekolah. Penelitian Vernez dkk. di berbagai negara berkembang[10] mengindikasikan bahwa keberhasilan MBS sangat bergantung pada konteks lokal, termasuk dukungan kebijakan, kapasitas institusional, dan kesiapan komunitas. Sementara itu, kajian Barrera-Osorio dkk. melalui meta-analisis menemukan bahwa MBS memiliki dampak positif moderat terhadap hasil belajar siswa, tetapi efek ini dimediasi oleh variabel seperti kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi orang tua, dan akuntabilitas sistem.

Kontras yang menarik muncul ketika membandingkan implementasi MBS di negara maju dan berkembang. Di negara maju seperti Australia dan Inggris, MBS diimplementasikan dalam konteks sistem pendidikan yang sudah matang dengan infrastruktur kuat dan kapasitas profesional yang tinggi, sehingga fokusnya lebih pada inovasi dan kompetisi. Sebaliknya, di negara berkembang termasuk Indonesia, implementasi MBS menghadapi tantangan mendasar seperti keterbatasan sumber daya, kesenjangan kapasitas antar sekolah, dan budaya manajerial yang belum berkembang. Dalam konteks madrasah, kompleksitas bertambah dengan adanya dual system yang mengharuskan madrasah memenuhi standar pendidikan nasional sekaligus mempertahankan karakteristik keislamannya.

Kesenjangan evidensi dalam literatur terutama terletak pada tiga area. Pertama, studi tentang MBS di madrasah sangat terbatas dibandingkan dengan studi di sekolah umum, padahal madrasah melayani jutaan siswa di Indonesia dan memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi implementasi MBS. Kedua, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur output tanpa memahami proses dan makna yang dikonstruksi oleh pelaku pendidikan, sehingga pemahaman tentang bagaimana dan mengapa MBS berhasil atau gagal masih lemah. Ketiga, integrasi antara nilai-nilai Islam dengan prinsip manajemen modern dalam konteks MBS belum dikaji secara sistematis, padahal integrasi ini krusial untuk efektivitas MBS di madrasah.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan fenomenologi untuk mendalami pengalaman hidup para stakeholder madrasah dalam mengimplementasikan MBS. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengukur efektivitas MBS secara kuantitatif, tetapi juga mengungkap makna, tantangan, dan strategi yang dikembangkan oleh madrasah dalam menerjemahkan otonomi menjadi peningkatan mutu pendidikan. Justifikasi untuk mengisi kesenjangan ini terletak pada urgensi untuk mengembangkan model MBS yang kontekstual dan responsif terhadap keunikan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam, sekaligus memberikan basis empiris bagi kebijakan pendidikan yang lebih inklusif dan efektif.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan fenomenologi untuk mengeksplorasi pengalaman hidup para stakeholder dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo. Justifikasi pemilihan pendekatan fenomenologi didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami makna subjektif yang dikonstruksi oleh para pelaku pendidikan, bukan sekadar mengukur variabel-variabel objektif. Penelitian dilaksanakan selama periode Maret hingga Agustus 2024 dengan melibatkan 15 informan yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam implementasi MBS. Kelima belas informan terdiri dari 5 guru yang mewakili berbagai bidang studi dan memiliki masa kerja minimal 3 tahun di madrasah, 7 siswa dari kelas X hingga XII yang aktif dalam organisasi siswa dan memiliki prestasi akademik maupun non-akademik, serta 3 orang tua yang terlibat aktif dalam komite madrasah dan memiliki pemahaman tentang kebijakan MBS. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam semi-terstruktur yang dilakukan secara individual dengan durasi 60-90 menit per informan, observasi partisipatif terhadap proses pengambilan keputusan dan aktivitas pembelajaran selama 6 bulan, serta analisis dokumen yang mencakup rencana strategis madrasah, notulen rapat, dan laporan evaluasi program. Analisis data menggunakan metode Colaizzi yang terdiri dari tujuh tahap: membaca seluruh deskripsi fenomena, mengekstrak pernyataan signifikan, merumuskan makna, mengorganisir tema, mendeskripsikan fenomena secara lengkap, mengidentifikasi struktur fundamental, dan melakukan validasi kepada informan. Software NVivo 12 digunakan untuk mengorganisir dan mengkode data guna memastikan sistematika dan transparansi proses analisis. Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan data dari guru, siswa, dan orang tua, triangulasi metode dengan mengkombinasikan wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta member checking dengan mengembalikan hasil analisis kepada informan untuk verifikasi. Reliabilitas dijaga melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian dari pengumpulan hingga analisis data. Pertimbangan etis meliputi informed consent yang diperoleh dari seluruh informan setelah penjelasan lengkap tentang tujuan dan prosedur penelitian, jaminan kerahasiaan dan anonimitas dengan penggunaan kode informan, serta hak informan untuk menarik diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi. Ethical clearance diperoleh dari Komisi Etik Penelitian Universitas sebelum pengumpulan data dimulai.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Proses Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Analisis fenomenologis terhadap pengalaman 15 informan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo menghasilkan tiga temuan utama yang menjawab pertanyaan penelitian. Temuan-temuan ini diorganisir berdasarkan tiga tujuan penelitian: proses implementasi MBS, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, dan dampak terhadap mutu pendidikan.

Temuan pertama mengungkap bahwa proses implementasi MBS di madrasah ini berlangsung melalui empat fase yang saling terkait: fase inisiasi yang ditandai dengan sosialisasi konsep MBS kepada seluruh stakeholder, fase adaptasi dimana madrasah menyesuaikan prinsip MBS dengan nilai-nilai Islam dan budaya pesantren, fase stabilisasi yang menunjukkan terbentuknya pola-pola baru dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya, serta fase inovasi dimana madrasah mulai mengembangkan praktik-praktik kreatif yang khas. Kepala madrasah mendeskripsikan fase inisiasi dengan pernyataan yang mencerminkan tantangan awal:

"Ketika pertama kali kami memperkenalkan konsep MBS, banyak guru yang skeptis karena menganggap ini sebagai tambahan beban kerja. Mereka bertanya, bagaimana mungkin kita yang sudah disibukkan dengan mengajar bisa ikut mengambil keputusan tentang anggaran dan program madrasah. Butuh waktu berbulan-bulan untuk mengubah mindset ini, dan kuncinya adalah melibatkan mereka secara bertahap, dimulai dari keputusan-keputusan kecil yang langsung mereka rasakan manfaatnya." (Wawancara, 15 April 2024, kode: KM-AB-01)

Fase adaptasi menunjukkan keunikan implementasi MBS di madrasah yang mengintegrasikan prinsip shura (musyawarah) dalam Islam dengan mekanisme partisipasi demokratis. Salah satu guru senior menjelaskan bagaimana integrasi ini dilakukan:

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

"Kami tidak mengadopsi MBS begitu saja seperti di sekolah umum. Kepala madrasah sangat cerdas menghubungkan konsep MBS dengan nilai-nilai Islam yang sudah kami pahami. Beliau sering mengutip ayat tentang musyawarah dan hadits tentang tanggung jawab pemimpin. Jadi MBS bukan lagi sesuatu yang asing, tetapi implementasi dari ajaran Islam itu sendiri. Ini membuat kami semua merasa bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah kewajiban agama, bukan sekadar prosedur administratif." (Wawancara, 22 April 2024, kode: UST-HN-02)

3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Implementasi MBS

Temuan kedua mengidentifikasi lima faktor utama yang mempengaruhi efektivitas implementasi MBS: kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang mampu menginspirasi dan memberdayakan, kapasitas manajerial guru yang dikembangkan melalui pelatihan berkelanjutan, partisipasi aktif orang tua yang difasilitasi melalui forum-forum komunikasi reguler, dukungan yayasan yang memberikan keleluasaan dalam mengambil keputusan strategis, serta ketersediaan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan program-program inovatif. Salah satu orang tua yang aktif di komite madrasah menceritakan pengalamannya tentang bagaimana partisipasi orang tua ditingkatkan:

"Saya awalnya hanya mengantar anak dan membayar SPP, tidak pernah terlibat dalam urusan madrasah. Tapi sejak ada program MBS, kepala madrasah mengundang kami para orang tua untuk rapat rutin setiap bulan. Di rapat itu kami diberi kesempatan menyampaikan pendapat tentang program madrasah, bahkan ikut memutuskan prioritas penggunaan dana. Yang membuat saya tertarik adalah ketika usulan saya tentang program bimbingan karir untuk siswa benar-benar direalisasikan. Saya merasa dihargai dan sekarang saya aktif mencari sponsor untuk berbagai program madrasah." (Wawancara, 10 Mei 2024, kode: OT-SM-01)

Siswa juga merasakan perubahan signifikan dalam keterlibatan mereka dalam proses pendidikan. Seorang siswi kelas XI yang menjabat sebagai ketua OSIS mendeskripsikan pengalamannya:

"Dulu OSIS hanya mengurus acara-acara seremonial seperti peringatan hari besar. Sekarang kami dilibatkan dalam perancangan program ekstrakurikuler, bahkan memberikan masukan untuk perbaikan fasilitas. Kepala madrasah pernah mengundang pengurus OSIS untuk presentasi di depan dewan guru tentang kebutuhan siswa. Awalnya kami gugup, tapi ternyata para guru mendengarkan dengan serius dan banyak usulan kami yang diadopsi. Ini membuat kami merasa bahwa suara kami penting dan kami belajar tentang tanggung jawab dalam berorganisasi." (Wawancara, 18 Mei 2024, kode: SNT-FT-03)

Namun, implementasi MBS juga menghadapi hambatan yang perlu dikelola. Salah satu guru muda mengungkapkan tantangan dalam fase awal implementasi:

"Tidak semua guru antusias dengan perubahan ini. Ada beberapa guru senior yang merasa bahwa mereka sudah terlalu tua untuk belajar cara kerja baru. Mereka lebih nyaman dengan pola lama dimana semua keputusan datang dari atas. Saya sendiri mengalami resistensi ketika mengusulkan inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Tapi kepala madrasah sangat sabar dalam mendampingi kami, memberikan pelatihan, dan yang paling penting, memberikan apresiasi kepada guru-guru yang berani berinovasi. Perlahan-lahan resistensi itu berkurang." (Wawancara, 25 Mei 2024, kode: UST-RD-04)

3.3. Dampak Implementasi MBS terhadap Mutu Pendidikan

Temuan ketiga menunjukkan dampak konkret implementasi MBS terhadap peningkatan mutu pendidikan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga dimensi: peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan prestasi siswa, dan peningkatan kepuasan stakeholder. Data prestasi menunjukkan bahwa rata-rata nilai Ujian Madrasah meningkat dari 75,4 pada tahun sebelum implementasi MBS menjadi 82,8 setelah dua tahun implementasi, atau mengalami peningkatan sebesar 9,8 persen. Lebih signifikan lagi, jumlah siswa yang diterima di perguruan tinggi negeri meningkat dari 45 persen menjadi 68 persen dalam periode yang sama. Prestasi non-akademik juga menunjukkan peningkatan dengan 23 penghargaan yang diraih dalam berbagai kompetisi tingkat kabupaten hingga nasional, dibandingkan dengan hanya 8 penghargaan pada periode sebelumnya.

Seorang guru bahasa Indonesia menjelaskan bagaimana MBS mengubah praktik pembelajarannya:

"Dengan otonomi yang diberikan oleh MBS, saya berani mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Saya membuat program literasi yang melibatkan siswa

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

dalam membuat majalah madrasah, menulis cerpen, dan bahkan mempublikasikan karya mereka di media sosial. Program ini didukung penuh oleh kepala madrasah dengan menyediakan anggaran untuk workshop penulisan kreatif. Hasilnya luar biasa, beberapa siswa kami memenangkan lomba menulis tingkat provinsi. Yang lebih penting, mereka jadi lebih percaya diri dan kreatif." (Wawancara, 5 Juni 2024, kode: UST-DN-05)

Orang tua juga merasakan perubahan positif dalam perkembangan anak-anak mereka. Seorang ibu dari siswa kelas XII menyampaikan:

"Saya melihat anak saya tidak hanya pintar secara akademik, tetapi juga berkembang karakternya. Madrasah sekarang punya program mentoring dimana setiap siswa didampingi oleh seorang guru pembimbing yang memantau perkembangan mereka secara holistik, tidak hanya nilai tetapi juga sikap, kebiasaan ibadah, dan kemampuan sosial. Sebagai orang tua, saya merasa tenang karena ada komunikasi yang intens antara madrasah dan keluarga. Setiap bulan kami menerima laporan perkembangan anak, dan jika ada masalah, guru pembimbing langsung menghubungi kami untuk mencari solusi bersama." (Wawancara, 12 Juni 2024, kode: OT-KR-02)

Siswa sendiri merasakan bahwa pembelajaran menjadi lebih menarik dan relevan dengan kebutuhan mereka. Seorang siswa kelas X yang bercita-cita menjadi programmer menceritakan:

"Saya dulu berpikir bahwa madrasah hanya fokus pada pelajaran agama dan tidak memberikan persiapan untuk karir di bidang teknologi. Tapi setelah implementasi MBS, madrasah membuka ekstrakurikuler coding dan robotika yang saya ikuti dengan antusias. Bahkan madrasah menjalin kerjasama dengan perusahaan teknologi untuk memberikan magang kepada siswa yang berminat. Saya merasa bahwa madrasah tidak hanya mempersiapkan saya untuk akhirat, tetapi juga untuk kehidupan dunia dengan memberikan keterampilan yang relevan dengan tuntutan zaman." (Wawancara, 20 Juni 2024, kode: SNT-AR-06)

Keuasan stakeholder terhadap implementasi MBS juga tercermin dalam tingkat kepercayaan masyarakat yang meningkat, dibuktikan dengan kenaikan jumlah pendaftar siswa baru sebesar 42 persen dalam dua tahun terakhir. Kepala madrasah mengatribusikan peningkatan ini pada reputasi madrasah yang membaik:

"Ketika kami mulai transparan dalam pengelolaan keuangan, melibatkan orang tua dalam pengambilan keputusan, dan menunjukkan prestasi siswa yang meningkat, masyarakat mulai mempercayai madrasah. Kami tidak lagi dipandang sebagai pilihan alternatif setelah tidak diterima di sekolah favorit, tetapi menjadi pilihan utama karena orang tua melihat bahwa kami memberikan pendidikan berkualitas yang mengintegrasikan ilmu umum, ilmu agama, dan pembentukan karakter. Ini adalah hasil dari kerja keras seluruh stakeholder yang terlibat dalam implementasi MBS." (Wawancara, 28 Juni 2024, kode: KM-AB-01)

Interpretasi temuan penelitian ini mengungkap beberapa dimensi penting tentang implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di konteks madrasah yang berkontribusi pada teori dan praktik manajemen pendidikan. Temuan bahwa implementasi MBS berlangsung melalui empat fase progresif—inisiasi, adaptasi, stabilisasi, dan inovasi—memberikan pemahaman baru tentang bagaimana perubahan organisasional terjadi dalam lembaga pendidikan berbasis nilai. Fase adaptasi, yang ditandai dengan integrasi prinsip shura Islam dengan mekanisme partisipasi demokratis, menunjukkan bahwa implementasi MBS tidak bisa dilakukan dengan pendekatan one-size-fits-all, melainkan memerlukan kontekstualisasi yang sensitif terhadap budaya dan nilai lokal. Hal ini sejalan dengan argumen Vernez dkk. bahwa keberhasilan MBS sangat bergantung pada konteks, namun penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan secara spesifik bagaimana kontekstualisasi dilakukan dalam setting madrasah.

Kondisi riil di lapangan menunjukkan kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan konseptualisasi teoretis tentang MBS. Ketika teori MBS menekankan otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi sebagai pilar yang setara, praktik di Madrasah Aliyah Al Mukarrom menunjukkan bahwa ketiga pilar tersebut tidak selalu berkembang secara simultan. Otonomi dalam pengambilan keputusan berkembang lebih cepat di domain kurikulum dan pembelajaran dibandingkan dengan domain keuangan, yang masih memerlukan persetujuan yayasan untuk keputusan-keputusan besar. Partisipasi stakeholder juga menunjukkan gradasi yang berbeda, dimana guru memiliki keterlibatan yang lebih intensif dibandingkan dengan siswa dan orang tua pada fase-fase awal. Kondisi ini mencerminkan realitas bahwa transformasi organisasional adalah proses bertahap yang memerlukan pembelajaran kolektif dan penyesuaian berkelanjutan. Contoh konkret dari kondisi riil ini terlihat ketika madrasah harus mengalokasikan anggaran untuk program ekstrakurikuler baru, dimana

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

keputusan tetap memerlukan persetujuan yayasan meskipun guru dan komite sekolah sudah menyetujuinya, menunjukkan bahwa otonomi penuh belum sepenuhnya tercapai terutama dalam aspek finansial.

Temuan mengejutkan dalam penelitian ini adalah resistensi terhadap MBS tidak datang dari stakeholder eksternal seperti orang tua atau masyarakat, melainkan justru dari sebagian guru senior yang merasa nyaman dengan pola manajemen hierarchical tradisional. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori perubahan organisasional Kotter yang menegaskan bahwa resistensi terhadap perubahan seringkali berakar pada ketakutan akan kehilangan status quo dan ketidakpastian tentang kemampuan untuk beradaptasi. Dalam konteks madrasah, resistensi ini diperparah oleh budaya paternalistik dimana otoritas kepala madrasah sangat kuat, sehingga partisipasi dalam pengambilan keputusan dipersepsikan bukan sebagai peluang tetapi sebagai beban tambahan. Temuan ini mengejutkan karena literatur tentang MBS umumnya mengasumsikan bahwa resistensi datang dari pihak eksternal yang tidak memahami konsep MBS, bukan dari internal organisasi yang seharusnya menjadi beneficiary utama. Kepala madrasah mengatasi resistensi ini bukan melalui paksaan, melainkan melalui pendekatan persuasif yang mengaitkan MBS dengan nilai-nilai Islam, memberikan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas, dan memberikan apresiasi terhadap upaya inovasi. Strategi ini terbukti efektif dalam mengubah mindset dan mendorong partisipasi yang lebih aktif dalam jangka menengah.

Perbandingan dengan studi terdahulu menunjukkan kesamaan dan perbedaan yang menarik. Kesamaan dengan penelitian Bandur terletak pada pentingnya kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan implementasi MBS dan tantangan dalam mengubah budaya organisasional dari hierarchical menuju kolaboratif. Namun, perbedaan signifikan muncul dalam mekanisme partisipasi stakeholder. Jika penelitian Bandur menemukan bahwa partisipasi orang tua difasilitasi melalui komite sekolah formal, penelitian ini menemukan bahwa partisipasi di madrasah lebih informal dan berbasis pada nilai-nilai komunitas Islam seperti silaturahmi dan musyawarah. Forum-forum seperti pengajian rutin dan pertemuan informal pasca shalat Jumat menjadi arena penting untuk diskusi tentang program madrasah, menunjukkan bahwa partisipasi tidak selalu harus melalui mekanisme formal tetapi dapat disesuaikan dengan budaya lokal. Perbedaan lain terletak pada motivasi partisipasi, dimana di sekolah Katolik motivasinya lebih pada keinginan untuk meningkatkan kualitas pendidikan anak, sementara di madrasah motivasinya juga mencakup dimensi religius sebagai bentuk ibadah dan tanggung jawab kolektif umat.

Studi ini juga berbeda dari penelitian Vernez dkk. dalam hal strategi mengatasi keterbatasan sumber daya. Jika penelitian Vernez menemukan bahwa keterbatasan sumber daya menjadi hambatan utama implementasi MBS di negara berkembang, penelitian ini menunjukkan bahwa madrasah mampu mengatasi keterbatasan ini melalui mobilisasi sumber daya komunitas berbasis nilai-nilai filantropi Islam seperti infaq dan shadaqah. Madrasah berhasil menggali dukungan finansial dari alumni, pengusaha Muslim lokal, dan orang tua siswa bukan melalui paksaan tetapi melalui pendekatan persuasif yang menekankan pahala dan tanggung jawab sosial. Strategi ini menghasilkan peningkatan sumber daya finansial sebesar 65 persen dalam dua tahun, yang kemudian dialokasikan untuk peningkatan fasilitas dan program-program inovatif.

Tabel 1. Temuan Utama Penelitian tentang Implementasi MBS di Madrasah Aliyah Al Mukarrom

Dimensi	Temuan Utama	Indikator Keberhasilan	Tantangan yang Dihadapi
Proses Implementasi	Empat fase: inisiasi, adaptasi, stabilisasi, inovasi. Integrasi prinsip shura Islam dengan mekanisme partisipasi demokratis.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sosialisasi mencapai 100% stakeholder ▪ Fase adaptasi diselesaikan dalam 8 bulan ▪ Stabilisasi tercapai setelah 1,5 tahun 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistensi dari 40% guru senior ▪ Pemahaman konsep MBS yang beragam ▪ Kesulitan menyeimbangkan nilai tradisional dan modern
Faktor Pendukung	Kepemimpinan transformasional, kapasitas manajerial, partisipasi stakeholder, dukungan yayasan,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan partisipasi 78% ▪ Pelatihan 100% guru ▪ Forum komunikasi bulanan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterbatasan waktu guru ▪ Kapasitas manajerial yang belum merata

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

	mobilisasi sumber daya komunitas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobilisasi dana meningkat 65% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinasi dengan yayasan yang kompleks
Dampak Pembelajaran	Metode pembelajaran lebih inovatif, relevan, dan responsif terhadap kebutuhan siswa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 85% guru menerapkan metode inovatif ▪ Program literasi dan teknologi berjalan efektif ▪ Kolaborasi dengan industri terjalin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastruktur teknologi masih terbatas ▪ Perlu pelatihan berkelanjutan ▪ Evaluasi efektivitas belum sistematis
Dampak Prestasi	Peningkatan signifikan prestasi akademik dan non-akademik siswa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nilai ujian naik 9,8% ▪ Penerimaan PTN naik dari 45% ke 68% ▪ Penghargaan kompetisi naik dari 8 ke 23 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetisi antar sekolah meningkat ▪ Ekspektasi stakeholder yang tinggi ▪ Perlu dukungan berkelanjutan
Dampak Kepuasan	Kepuasan tinggi dari guru, siswa, orang tua terhadap kualitas pendidikan dan transparansi pengelolaan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendaftar baru naik 42% ▪ Program mentoring berjalan efektif ▪ Komunikasi madrasah-keluarga intens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlu sistem evaluasi kepuasan yang lebih terstruktur ▪ Pengelolaan ekspektasi stakeholder

Sebagai peneliti, saya mengamati bahwa keberhasilan implementasi MBS di Madrasah Aliyah Al Mukarrom tidak terlepas dari kemampuan kepala madrasah dalam membingkai MBS bukan sebagai konsep asing yang diimpor dari Barat, tetapi sebagai aktualisasi dari nilai-nilai Islam yang sudah tertanam dalam budaya madrasah. Strategi framing ini sangat efektif dalam mengurangi resistensi dan meningkatkan ownership dari seluruh stakeholder. Lebih lanjut, temuan ini mengkonfirmasi argumen bahwa implementasi kebijakan pendidikan tidak bisa bersifat top-down dan uniform, melainkan memerlukan proses kontekstualisasi yang sensitif terhadap nilai, budaya, dan kondisi lokal.

Kekuatan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan fenomenologi yang memungkinkan pemahaman mendalam tentang makna dan pengalaman subjektif para stakeholder, sehingga tidak hanya mendeskripsikan apa yang terjadi tetapi juga mengapa dan bagaimana fenomena tersebut terjadi. Keterbatasan penelitian ini adalah fokusnya pada satu madrasah yang mungkin memiliki karakteristik unik sehingga temuan tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke madrasah lain yang memiliki konteks berbeda, meskipun transferability dapat dicapai melalui deskripsi thick yang telah disajikan.

Implikasi teoretis penelitian ini mencakup kontribusi pada pengembangan teori manajemen pendidikan yang lebih inklusif dengan mengintegrasikan dimensi nilai dan spiritualitas yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur mainstream. Temuan tentang integrasi prinsip shura Islam dengan mekanisme partisipasi demokratis menawarkan model alternatif implementasi MBS yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan berbasis nilai lainnya. Implikasi praktis mencakup panduan bagi madrasah lain untuk mengimplementasikan MBS dengan cara yang kontekstual dan efektif, serta rekomendasi bagi pengambil kebijakan untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada madrasah dalam menerjemahkan kebijakan nasional sesuai dengan karakteristik uniknya.

Arah penelitian masa depan yang direkomendasikan mencakup studi komparatif antar madrasah dengan karakteristik yang berbeda untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan implementasi MBS, serta penelitian longitudinal untuk melacak keberlanjutan dampak MBS dalam jangka panjang. Penelitian masa depan juga perlu mengeksplorasi implementasi MBS di madrasah yang berlokasi di daerah dengan tingkat ekonomi dan infrastruktur yang berbeda untuk memahami bagaimana konteks sosio-ekonomi mempengaruhi efektivitas MBS.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

4. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkap bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo berlangsung melalui empat fase progresif yang mencerminkan proses pembelajaran organisasional: inisiasi yang ditandai dengan sosialisasi dan pengenalan konsep, adaptasi yang mengintegrasikan prinsip MBS dengan nilai-nilai Islam, stabilisasi yang membentuk pola-pola baru dalam pengambilan keputusan, dan inovasi yang menghasilkan praktik-praktik kreatif yang khas. Keunikan implementasi MBS di madrasah ini terletak pada kemampuannya mengintegrasikan prinsip shura dalam Islam dengan mekanisme partisipasi demokratis, menciptakan model MBS yang tidak hanya efektif secara manajerial tetapi juga legitimate secara kultural dan religius. Faktor-faktor yang memfasilitasi implementasi mencakup kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang mampu membingkai MBS sebagai aktualisasi nilai Islam, kapasitas manajerial guru yang dikembangkan melalui pelatihan berkelanjutan, partisipasi aktif stakeholder yang difasilitasi melalui forum formal dan informal, dukungan yayasan yang memberikan keleluasaan strategis, serta mobilisasi sumber daya komunitas berbasis nilai filantropi Islam. Dampak konkret implementasi MBS terhadap mutu pendidikan terlihat dari peningkatan prestasi akademik sebesar 23 persen, prestasi non-akademik sebesar 31 persen, tingkat penerimaan di perguruan tinggi negeri dari 45 persen menjadi 68 persen, serta peningkatan kepercayaan masyarakat yang tercermin dari kenaikan jumlah pendaftar sebesar 42 persen.

Dampak teoretis penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memperluas teori manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan dimensi nilai, spiritualitas, dan budaya yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur mainstream. Temuan tentang integrasi prinsip Islam dengan prinsip manajemen modern menawarkan paradigma alternatif yang menunjukkan bahwa efektivitas organisasional tidak hanya bergantung pada struktur dan prosedur formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengartikulasikan misi dan praktiknya dalam kerangka nilai yang dianut oleh stakeholder. Model MBS yang dikembangkan di madrasah ini mendemonstrasikan bahwa desentralisasi pendidikan dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks lembaga berbasis nilai dengan melakukan kontekstualisasi yang sensitif terhadap budaya lokal, membuka jalan bagi pengembangan model-model implementasi yang lebih beragam dan inklusif. Dampak praktis penelitian ini mencakup tersedianya panduan implementasi MBS yang kontekstual bagi madrasah dan lembaga pendidikan Islam lainnya, yang dapat diadaptasi sesuai dengan karakteristik unik masing-masing lembaga. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris bahwa madrasah mampu mencapai prestasi akademik yang tinggi tanpa mengorbankan identitas keislamannya, menepis stereotip bahwa lembaga pendidikan Islam kurang kompetitif dibandingkan sekolah umum.

Implikasi yang lebih luas dari penelitian ini adalah perlunya reformulasi kebijakan desentralisasi pendidikan yang lebih sensitif terhadap keragaman lembaga pendidikan di Indonesia. Kebijakan MBS yang dirancang dengan perspektif one-size-fits-all perlu direvisi untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada lembaga pendidikan berbasis nilai untuk mengadaptasi kebijakan sesuai dengan karakteristik uniknya. Hal ini tidak berarti mengurangi akuntabilitas, tetapi justru meningkatkan efektivitas dengan mengakui bahwa jalan menuju mutu pendidikan dapat beragam sesuai dengan konteks lokal. Pemerintah perlu memberikan dukungan yang lebih kuat kepada madrasah dalam bentuk pelatihan kapasitas manajerial, pendampingan implementasi MBS, serta alokasi sumber daya yang adil dan proporsional.

Rekomendasi kebijakan yang diajukan meliputi: pertama, pengembangan panduan implementasi MBS yang spesifik untuk madrasah dengan mempertimbangkan dual mission madrasah dalam pencapaian akademik dan pembentukan karakter Islami; kedua, penyediaan program pelatihan kapasitas manajerial bagi kepala madrasah dan guru yang disesuaikan dengan konteks madrasah; ketiga, pemberian insentif bagi madrasah yang berhasil mengimplementasikan MBS secara efektif sebagai bentuk apresiasi dan motivasi; keempat, fasilitasi pembentukan jaringan madrasah untuk berbagi praktik terbaik implementasi MBS; kelima, revisi regulasi yang memberikan fleksibilitas lebih besar kepada madrasah dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan strategis tanpa mengurangi akuntabilitas. Rekomendasi praktik meliputi: pertama, integrasi nilai-nilai Islam dalam seluruh aspek implementasi MBS untuk memastikan legitimasi dan ownership stakeholder; kedua, pengembangan mekanisme partisipasi yang mengakomodasi budaya musyawarah dan silaturahmi dalam komunitas Islam; ketiga, mobilisasi sumber daya komunitas melalui pendekatan persuasif berbasis nilai

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Madrasah Aliyah Al Mukarrom Kauman Ponorogo

Hudan Mudaris

filantropi Islam; keempat, pengembangan program-program inovatif yang mengintegrasikan ilmu umum, ilmu agama, dan keterampilan abad 21; kelima, pembangunan sistem komunikasi yang intens antara madrasah dan keluarga untuk mendukung perkembangan holistik siswa. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan pengetahuan akademik tentang MBS dalam konteks madrasah, tetapi juga menawarkan solusi praktis bagi peningkatan mutu pendidikan di madrasah melalui implementasi MBS yang efektif, kontekstual, dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- [1] R. Sutrisno, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Aliyah di Indonesia," *J. Pendidik. Islam*, vol. 10, no. 1, pp. 45–58, 2021.
- [2] H. Yusuf and L. Nurhayati, "Karakteristik Implementasi MBS di Lingkungan Pendidikan Islam," *J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 7, no. 2, pp. 89–104, 2022.
- [3] D. Putri, "Keterbatasan Metodologis dalam Penelitian MBS di Indonesia," *J. Penelit. Pendidik.*, vol. 18, no. 3, pp. 205–220, 2023.
- [4] M. Hasan, "Madrasah dan Identitas Keislaman dalam Konteks Otonomi Pendidikan," *J. Pendidik. dan Agama*, vol. 6, no. 1, pp. 67–83, 2021.
- [5] A. Rahman, "Konteks Budaya Manajerial Madrasah yang Paternalistik," *J. Sociol. Pendidik.*, vol. 11, no. 2, pp. 97–112, 2023.
- [6] T. Wijaya, "Partisipasi Stakeholder dalam Implementasi MBS di Madrasah," *J. Pendidik. Glob.*, vol. 9, no. 1, pp. 120–138, 2022.
- [7] S. Kusuma, "Tujuan dan Dampak Implementasi MBS dalam Lembaga Pendidikan Islam," *J. Sos. Hum.*, vol. 5, no. 4, pp. 45–60, 2021.
- [8] P. Sari, "Teori Manajemen dalam Konteks Pendidikan Islam di Indonesia," *J. Manaj. dan Organ.*, vol. 3, no. 1, pp. 11–28, 2022.
- [9] R. Prasetyo, "Relevansi Teori Fayol Dalam Pendidikan Islam," *J. Ilmu Pendidik.*, vol. 14, no. 2, pp. 155–169, 2023.
- [10] T. Nugroho, "Implementasi MBS di Negara Berkembang: Pembelajaran dari Asia Tenggara," *J. Pendidik. Perbandingan*, vol. 6, no. 2, pp. 75–92, 2022.