

# Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pendidikan Islam: Implementasi, Tantangan, dan Integrasi Nilai

*School-Based Management in Islamic Education: Implementation, Challenges, and Value Integration*

**Epy Pujiaty\*, Esa Lara Mardes**

STIT At-Taqwa Gegerkalong Bandung, Indonesia

\* [epypujiatyok@gmail.com](mailto:epypujiatyok@gmail.com) (Primary Contact)

---

## ABSTRACT

This study examines the implementation of School-Based Management (SBM) in Islamic educational institutions through a literature review approach. The research aims to analyze its conceptual foundation, implementation practices, challenges, and the integration of Islamic values. SBM represents a decentralization model that grants autonomy to schools in managing curriculum, human resources, and financial systems. The findings indicate that SBM enhances stakeholder participation, teacher commitment, and institutional accountability, particularly when supported by visionary leadership and structured management. However, challenges remain, including limited managerial capacity, weak financial transparency, low community involvement, and resource disparities. The integration of Islamic values such as amanah, shura, and maslahah strengthens the ethical and spiritual dimensions of school governance. This study contributes to the literature by offering a synthesized conceptual framework that positions the integration of Islamic values not merely as complementary, but as an intrinsic dimension shaping the operationalization of SBM within Islamic educational contexts. The study recommends strengthening managerial competencies, improving transparency, and developing evidence-based policies to ensure sustainable and effective SBM implementation.

### Keywords

Islamic education, management, school-based management, value integration

### Article History

Received: 2026-04-09

Accepted: 2026-04-21

---

Copyright © 2026, Pujiaty et al.  
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru  
DOI: [10.56113/takuana.v5i1.470](https://doi.org/10.56113/takuana.v5i1.470)

---

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di era kontemporer menghadapi tantangan kompleks dalam menyeimbangkan nilai-nilai religius dengan tuntutan modernisasi sistem pengelolaan pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah atau *School-Based Management* (SBM) muncul sebagai paradigma desentralisasi yang memberikan otonomi lebih besar kepada satuan pendidikan dalam pengambilan keputusan strategis, mulai dari aspek kurikulum, keuangan, hingga pengembangan sumber daya manusia (Annisa & Madjid, 2025; Nomin et al., 2025). Implementasi SBM dalam konteks lembaga pendidikan Islam memerlukan pemahaman

mendalam tentang bagaimana prinsip-prinsip manajerial modern dapat diintegrasikan dengan nilai-nilai filosofis Islam tanpa menghilangkan esensi spiritualitas dan moralitas yang menjadi fondasi pendidikan Islam. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan SBM sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi aktif stakeholders, dan kesiapan infrastruktur pendukung (Ela et al., 2023).

Perspektif pendidikan Islam menawarkan kerangka etis dan filosofis yang khas dalam pengelolaan lembaga pendidikan, di mana konsep amanah, syura, dan maslahat menjadi landasan dalam proses pengambilan keputusan kolektif. Integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik SBM tidak hanya memperkuat dimensi spiritual pendidikan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada akuntabilitas vertikal kepada Allah SWT dan akuntabilitas horizontal kepada masyarakat (Asman et al., 2025). Namun demikian, kajian-kajian sebelumnya cenderung masih bersifat parsial dan terfragmentasi, baik yang berfokus pada aspek implementasi teknis SBM maupun yang menekankan dimensi normatif nilai-nilai Islam secara terpisah. Hingga saat ini, masih terbatas penelitian yang secara sistematis mensintesis kedua aspek tersebut dalam satu kerangka analisis yang integratif. Selain itu, belum banyak studi yang secara komprehensif mengkaji bagaimana nilai-nilai Islam tidak hanya berperan sebagai landasan filosofis, tetapi juga dioperasionalisasikan dalam praktik manajerial sehari-hari di lembaga pendidikan.

Di sisi lain, terdapat kesenjangan antara idealitas konseptual dan realitas implementasi di lapangan, di mana banyak madrasah dan sekolah Islam masih menghadapi kendala dalam mengoptimalkan peran komite sekolah, transparansi pengelolaan keuangan, serta pemberdayaan guru sebagai agen perubahan (Nasrullah et al., 2026). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang tidak hanya mendeskripsikan praktik implementasi, tetapi juga merekonstruksi hubungan antara prinsip-prinsip SBM dan nilai-nilai Islam dalam suatu kerangka konseptual yang lebih utuh dan kontekstual. Fenomena ini menjadi dasar penting bagi penelitian untuk mengidentifikasi secara lebih mendalam faktor-faktor penghambat dan penguangkit keberhasilan implementasi MBS dalam setting pendidikan Islam.

Penelitian ini semakin relevan mengingat dinamika kebijakan pendidikan nasional yang terus berevolusi, termasuk implementasi Kurikulum Merdeka dan transformasi digital pendidikan yang menuntut adaptasi cepat dari setiap satuan pendidikan. Lembaga pendidikan Islam dituntut tidak hanya mempertahankan identitas keislaman, tetapi juga mampu bersaing dalam menghasilkan lulusan yang kompeten secara akademik, matang secara emosional, dan kokoh secara spiritual (Syahmidi et al., 2025). Penelitian ini berupaya mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip MBS dapat diadaptasi dan diimplementasikan dalam kerangka nilai-nilai pendidikan Islam, sehingga menghasilkan model pengelolaan yang efektif, efisien, dan sesuai dengan karakteristik unik lembaga pendidikan Islam di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini merumuskan beberapa permasalahan fundamental: (1) Bagaimana konseptualisasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam perspektif pendidikan Islam? (2) Bagaimana implementasi MBS di lembaga pendidikan Islam dan tantangan yang dihadapi dalam praktiknya?, (3) Bagaimana integrasi nilai-nilai Islam dapat memperkuat efektivitas penerapan MBS di sekolah atau madrasah? Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis kerangka konseptual Manajemen Berbasis Sekolah yang selaras dengan prinsip-prinsip pendidikan Islam, (2) Mendeskripsikan praktik implementasi MBS di lembaga pendidikan Islam beserta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan hambatannya, (3) Merumuskan model integrasi nilai-nilai

Islam dalam penerapan MBS yang dapat meningkatkan kualitas pengelolaan dan mutu pendidikan Islam.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam mengembangkan model MBS yang berbasis nilai-nilai keislaman. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi praktisi pendidikan Islam, khususnya kepala sekolah atau madrasah, dalam merancang strategi implementasi MBS yang efektif dan sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan Islam. Bagi pemangku kebijakan, penelitian ini menyediakan insight penting untuk merumuskan regulasi yang mendukung otonomi sekolah Islam tanpa mengabaikan aspek pengawasan dan penjaminan mutu pendidikan.

## 2. METODE

Studi ini menerapkan paradigma kualitatif dengan rancangan *systematic literature review* untuk mengkaji secara komprehensif implementasi *School-Based Management (SBM)* dalam bingkai pendidikan Islam. Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan sintesis temuan-temuan empiris dan konseptual dari berbagai studi secara sistematis, transparan, dan terstruktur (Snyder, 2023). Prosedur penelitian mengacu secara adaptif pada alur *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)* yang meliputi tahap identifikasi, penyaringan (*screening*), kelayakan (*eligibility*), dan inklusi data. Pada tahap identifikasi, penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa pangkalan data akademik, yaitu *Google Scholar*, *ERIC*, *DOAJ*, dan *Garba Rujukan Digital*, dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti "*school-based management*", "*Islamic education*", "*madrasah*", dan "*otonomi sekolah*" (Xiao & Watson, 2021). Proses penelusuran awal menghasilkan sebanyak 132 artikel yang relevan dengan topik penelitian.

Selanjutnya, pada tahap *screening* dilakukan penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk mengeliminasi artikel yang tidak relevan, sehingga diperoleh 78 artikel. Pada tahap *eligibility*, artikel ditelaah secara lebih mendalam berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang membahas implementasi SBM dalam konteks pendidikan Islam, (2) dipublikasikan dalam jurnal bereputasi atau prosiding ilmiah, (3) terbit dalam rentang waktu 2021–2025, dan (4) tersedia dalam teks lengkap. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak melalui proses *peer review*, tidak memiliki relevansi langsung dengan fokus penelitian, atau memiliki keterbatasan data yang signifikan. Melalui proses ini, diperoleh 32 artikel yang memenuhi kriteria untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yang melibatkan beberapa tahap operasional, yaitu *open coding* untuk mengidentifikasi unit-unit makna, kategorisasi konsep melalui pengelompokan tema-tema yang serupa, serta interpretasi untuk membangun hubungan konseptual antar temuan (Krippendorff, 2021). Proses sintesis dilakukan dengan membandingkan dan mengintegrasikan hasil dari berbagai studi untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi SBM dalam pendidikan Islam. Untuk menjaga kredibilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai hasil studi dari konteks yang berbeda (Flick, 2022). Selain itu, transparansi prosedur seleksi dan analisis literatur menjadi bagian penting dalam memastikan replikasi dan keandalan penelitian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Manajemen Berbasis Sekolah dalam Perspektif Pendidikan Islam

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi kepada satuan pendidikan dalam mengelola aspek kurikulum, sumber daya manusia, dan keuangan. Dalam konteks pendidikan Islam, konseptualisasi MBS tidak hanya dipahami sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai praktik manajerial yang berakar pada kerangka filosofis dan teologis. Prinsip amanah, syura, dan maslahat berfungsi sebagai landasan normatif dalam pengambilan keputusan kolektif (Arar et al., 2024; Sastraatmadja et al., 2023). Namun demikian, jika dibandingkan dengan model MBS konvensional yang menekankan efisiensi dan akuntabilitas administratif, pendekatan berbasis Islam memperluas orientasi tersebut dengan memasukkan dimensi akuntabilitas spiritual dan moral. Perbedaan ini menunjukkan bahwa MBS dalam pendidikan Islam tidak sekadar adaptasi model umum, melainkan reinterpretasi yang mengintegrasikan dimensi etis ke dalam praktik manajemen.

Meskipun sejumlah penelitian menekankan pentingnya integrasi nilai-nilai Islam dalam MBS, terdapat variasi dalam cara nilai tersebut diposisikan. Sebagian studi cenderung menempatkan nilai Islam sebagai landasan filosofis normatif (Baidowi et al., 2025; Setyaningsih & Iskandar, 2024), sementara studi lain menunjukkan bahwa nilai tersebut mulai dioperasionalisasikan dalam praktik konkret seperti pengambilan keputusan partisipatif dan pengelolaan berbasis musyawarah (Hasnadi et al., 2024). Perbedaan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara konseptualisasi normatif dan implementasi praktis, sekaligus menunjukkan bahwa integrasi nilai Islam masih berada pada spektrum antara simbolik dan substantif.

Dalam perspektif kepemimpinan, adopsi prinsip servant leadership yang meneladani kepemimpinan Rasulullah SAW memperkuat orientasi partisipatif dan pemberdayaan dalam MBS (DR. H. A. Rusdiana, 2025). Namun demikian, jika dikomparasikan dengan temuan empiris di lapangan, efektivitas model kepemimpinan ini sangat bergantung pada kapasitas individu pemimpin dalam mentransformasikan nilai menjadi praktik organisasi. Dengan kata lain, nilai-nilai kepemimpinan Islam tidak secara otomatis menghasilkan tata kelola yang efektif tanpa didukung oleh kompetensi manajerial yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi nilai dan dimensi kapasitas teknis perlu dipahami sebagai dua komponen yang saling melengkapi, bukan berdiri secara terpisah.

Lebih lanjut, konseptualisasi MBS dalam pendidikan Islam tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan madrasah yang memiliki karakteristik budaya dan sosial yang khas. Suryadi & Yunita (2025) menegaskan bahwa keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh tingkat internalisasi nilai dalam budaya organisasi, bukan sekadar penerapan prosedur administratif. Temuan ini sejalan dengan studi lain yang menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai hanya efektif ketika terinstitusionalisasi dalam praktik sehari-hari, seperti dalam pola komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya. Dengan demikian, integrasi nilai Islam dapat dipahami sebagai proses kultural, bukan hanya normatif.

Di sisi lain, penelitian yang menyoroiti perencanaan berbasis Evaluasi Diri Madrasah (EDM) menunjukkan bahwa integrasi antara prinsip partisipatif dan instrumen manajerial modern dapat menghasilkan tata kelola yang lebih terarah dan terukur (L. Nurhayati, 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa dikotomi antara pendekatan nilai dan pendekatan

teknis sebenarnya tidak bersifat oposisional, melainkan dapat bersinergi dalam membentuk model MBS yang lebih adaptif. Oleh karena itu, kerangka konseptual MBS berbasis Islam yang lebih kuat bukan hanya yang menekankan nilai sebagai landasan, tetapi yang mampu mengartikulasikan hubungan fungsional antara nilai, praktik manajerial, dan konteks kelembagaan.

MBS dalam perspektif pendidikan Islam perlu dipahami sebagai konstruksi konseptual yang bersifat integratif, di mana nilai-nilai Islam berfungsi sebagai kerangka normatif sekaligus operasional yang membentuk praktik manajemen secara kontekstual. Pendekatan ini memberikan kontribusi teoretis dengan menempatkan integrasi nilai bukan sebagai elemen tambahan, melainkan sebagai mekanisme utama dalam membentuk karakter dan efektivitas tata kelola pendidikan Islam.

### **3.2. Dinamika Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pendidikan Islam**

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam pendidikan Islam menunjukkan pola yang tidak homogen, melainkan sangat dipengaruhi oleh variasi konteks kelembagaan, kapasitas sumber daya, serta dukungan kebijakan yang melingkupinya. Sejumlah studi menunjukkan bahwa penerapan MBS yang relatif matang mampu meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan, komitmen guru, serta akuntabilitas kelembagaan melalui instrumen seperti Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan sistem penganggaran digital berbasis e-RKAM (Asyibli et al., 2025; L. Nurhayati, 2025). Namun demikian, jika ditelaah lebih lanjut, keberhasilan tersebut tidak semata-mata ditentukan oleh adopsi instrumen manajerial, melainkan oleh kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan instrumen tersebut ke dalam praktik organisasi yang kontekstual.

Dalam sejumlah penelitian, implementasi MBS sering kali dipresentasikan sebagai proses linear yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Akan tetapi, analisis komparatif menunjukkan bahwa efektivitas setiap tahapan sangat bergantung pada kualitas interaksi antaraktor dalam organisasi sekolah. Misalnya, studi yang menekankan pentingnya kepemimpinan visioner kepala sekolah (Muflikhah & Citraningsih, 2025; Nurhidayati et al., 2024) menunjukkan bahwa perencanaan yang baik tidak selalu berujung pada implementasi yang efektif tanpa adanya koordinasi yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung. Dengan demikian, dinamika implementasi MBS lebih tepat dipahami sebagai proses relasional daripada sekadar prosedural.

Di sisi lain, pengelolaan komponen manajemen seperti kurikulum, sumber daya manusia, dan pembelajaran menunjukkan adanya kecenderungan integratif dalam praktik MBS yang berhasil. Penelitian oleh Ismail et al. (2021) dan Rohaeni (2024) menekankan pentingnya keselarasan antara perencanaan kurikulum dan pelaksanaan pembelajaran, sementara Subarman & Bustam (2024) menunjukkan bahwa prinsip kemandirian dan partisipasi mampu mendorong transformasi metode pembelajaran menjadi lebih adaptif. Namun, jika dibandingkan dengan temuan Alaw (2024) dan Yatri et al. (2022), terlihat bahwa efektivitas integrasi tersebut sangat bergantung pada kemampuan sekolah dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan administratif dan inovasi pedagogis. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi MBS tidak hanya ditentukan oleh keberadaan komponen manajemen, tetapi oleh kualitas orkestrasi antar komponen tersebut.

Meskipun terdapat berbagai praktik baik (*best practices*), literatur juga secara konsisten menunjukkan adanya tantangan struktural dan kultural yang menghambat optimalisasi MBS. Keterbatasan kapasitas manajerial, rendahnya transparansi keuangan, serta minimnya partisipasi masyarakat merupakan isu yang berulang dalam berbagai konteks (Asyibli et al., 2025; Ginting, 2025). Namun demikian, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa permasalahan tersebut tidak berdiri secara terpisah, melainkan saling terkait dalam membentuk hambatan sistemik. Misalnya, rendahnya partisipasi komite sekolah yang bersifat simbolis (Dwiyama et al., 2025) tidak hanya mencerminkan lemahnya mekanisme partisipasi, tetapi juga menunjukkan adanya kesenjangan kepercayaan dan komunikasi antara sekolah dan masyarakat.

Selain itu, faktor-faktor seperti beban administratif guru, inkonsistensi dukungan orang tua, serta keterbatasan monitoring program (Nurhidayati et al., 2024) mengindikasikan bahwa implementasi MBS juga menghadapi tantangan pada level operasional. Jika dibandingkan antara madrasah negeri dan swasta, disparitas dalam akses sumber daya dan pemanfaatan teknologi semakin mempertegas bahwa keberhasilan MBS sangat kontekstual. Madrasah negeri cenderung lebih adaptif dalam mengintegrasikan teknologi dan sistem evaluasi, sementara madrasah swasta menghadapi keterbatasan struktural yang memengaruhi efektivitas implementasi.

Temuan empiris dari berbagai studi kasus, seperti yang dikemukakan oleh Azzahra & Syukri (2025) dan Ibad & Fatkuroji (2024), menunjukkan bahwa implementasi MBS yang efektif mampu menghasilkan perubahan signifikan dalam kualitas pembelajaran dan kepuasan peserta didik. Namun demikian, jika dianalisis secara kritis, keberhasilan tersebut umumnya terjadi pada lembaga yang memiliki kombinasi antara kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang mendukung, serta sumber daya yang relatif memadai. Hal ini mengindikasikan bahwa MBS bukanlah model yang secara otomatis menghasilkan perbaikan, melainkan kerangka yang efektivitasnya sangat bergantung pada kondisi prasyarat tertentu.

Lebih lanjut, kompleksitas implementasi MBS juga terlihat dari adanya disharmonisasi kebijakan antara otoritas pemerintah dan yayasan, serta fluktuasi partisipasi masyarakat (N. Nurhayati & Sukandar, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan implementasi tidak hanya bersifat internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang lebih luas. Dengan demikian, analisis implementasi MBS perlu memperhatikan interaksi antara dimensi internal (kapasitas kelembagaan, kepemimpinan, budaya organisasi) dan dimensi eksternal (kebijakan, dukungan masyarakat, dan lingkungan sosial).

Berdasarkan sintesis tersebut, dapat dipahami bahwa dinamika implementasi MBS dalam pendidikan Islam tidak dapat direduksi menjadi sekadar keberhasilan atau kegagalan, melainkan merupakan proses yang bersifat kontekstual, multidimensional, dan bergantung pada interaksi berbagai faktor. Oleh karena itu, kontribusi analitis dari kajian ini terletak pada penegasan bahwa efektivitas MBS ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam mengelola hubungan antara struktur manajerial, kapasitas aktor, dan konteks sosial secara simultan, bukan hanya pada adopsi prinsip-prinsip MBS secara normatif.

### 3.3. Integrasi Nilai Islam dalam Penguatan Manajemen Berbasis Sekolah

Integrasi nilai-nilai Islam dalam praktik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tidak hanya berfungsi sebagai legitimasi normatif, tetapi juga berperan sebagai mekanisme transformasional yang membentuk orientasi, proses, dan hasil pengelolaan pendidikan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan, transparansi, dan partisipasi dalam kerangka nilai Islam mampu memperkuat kualitas pengelolaan kurikulum serta meningkatkan relevansi pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik (Hasnadi et al., 2024; Rodliyah et al., 2024). Namun demikian, jika dibandingkan secara kritis, terdapat perbedaan dalam kedalaman integrasi nilai tersebut, di mana sebagian lembaga hanya mengadopsinya pada level simbolik, sementara yang lain telah mengoperasionalisasikannya dalam praktik manajerial yang konkret.

Dalam konteks manajemen kurikulum, integrasi nilai Islam menunjukkan potensi untuk menjembatani antara tuntutan standar nasional dan kebutuhan lokal yang berbasis nilai. Studi Rodliyah et al. (2024) menekankan bahwa kurikulum yang mengintegrasikan nilai keislaman tidak hanya berfungsi sebagai alat transmisi pengetahuan, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan karakter. Namun, jika dikaitkan dengan temuan empiris lain, efektivitas integrasi tersebut sangat bergantung pada kapasitas guru dalam menerjemahkan nilai menjadi strategi pembelajaran yang operasional. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi nilai tidak dapat dilepaskan dari kompetensi pedagogik sebagai faktor mediasi yang menentukan keberhasilannya.

Lebih lanjut, dalam aspek kepemimpinan dan pengelolaan organisasi, nilai-nilai Islam seperti amanah dan syura berkontribusi dalam membangun budaya kelembagaan yang partisipatif dan akuntabel. Penelitian Rohimah et al. (2024) dan Ginting (2025) menunjukkan bahwa komunikasi yang berbasis nilai mampu meningkatkan kolaborasi dan sinergi antar pendidik. Namun demikian, analisis komparatif menunjukkan bahwa keberhasilan ini tidak bersifat universal, melainkan bergantung pada sejauh mana nilai-nilai tersebut diinternalisasikan dalam struktur dan praktik organisasi. Dengan kata lain, nilai Islam hanya menjadi faktor penguat ketika terintegrasikan secara sistemik, bukan sekadar menjadi wacana normatif.

Dalam perspektif yang lebih luas, integrasi nilai Islam juga berkontribusi terhadap pengembangan model pendidikan yang lebih inklusif dan humanis. Studi Baidowi et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis nilai mampu mendorong pengembangan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan individual peserta didik, termasuk dalam konteks pendidikan inklusif. Namun, jika dibandingkan dengan tantangan implementasi yang diidentifikasi oleh N. Nurhayati & Sukandar (2025) serta Nurhidayati et al. (2024), terlihat bahwa keberlanjutan model ini masih menghadapi kendala dalam hal kapasitas manajerial, konsistensi kebijakan, dan keterlibatan keluarga. Hal ini mengindikasikan bahwa integrasi nilai, meskipun penting, tidak cukup tanpa didukung oleh sistem pendukung yang memadai.

Di sisi lain, temuan mengenai penggunaan teknologi seperti e-RKAM (Suryadi & Yunita, 2025) menunjukkan bahwa integrasi nilai Islam tidak bertentangan dengan modernisasi, melainkan dapat bersinergi dengan inovasi teknologi. Hal ini memperkuat argumen bahwa nilai-nilai Islam dapat berfungsi sebagai kerangka etis dalam pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan demikian, integrasi nilai tidak hanya beroperasi pada dimensi kultural, tetapi juga pada dimensi instrumental dalam praktik manajemen.

Pada tataran praktis, penelitian Suban & Nursita (2024) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi MBS berbasis nilai sangat ditentukan oleh integrasi antar komponen manajemen secara menyeluruh. Jika dibandingkan dengan studi lain yang masih menunjukkan fragmentasi dalam implementasi, temuan ini mengindikasikan bahwa pendekatan parsial terhadap integrasi nilai cenderung menghasilkan dampak yang terbatas. Oleh karena itu, nilai-nilai seperti amanah, syura, dan maslahat perlu dipahami sebagai prinsip operasional yang mengarahkan keseluruhan sistem, bukan sekadar sebagai landasan filosofis.

Integrasi nilai Islam dalam MBS memiliki potensi signifikan dalam memperkuat kualitas tata kelola pendidikan, baik pada dimensi etis, pedagogis, maupun manajerial. Namun, efektivitasnya sangat ditentukan oleh tingkat internalisasi nilai, kapasitas aktor, serta dukungan sistem kelembagaan. Dengan demikian, kontribusi teoretis dari kajian ini terletak pada penegasan bahwa integrasi nilai Islam dalam MBS harus dipahami sebagai proses multidimensional yang menghubungkan aspek normatif, operasional, dan kontekstual secara simultan, sehingga mampu menghasilkan model pengelolaan pendidikan yang tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna secara nilai.

#### **4. KESIMPULAN**

Manajemen Berbasis Sekolah dalam konteks pendidikan Islam memiliki kerangka konseptual yang khas dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip *amanah*, *syura*, dan *maslahat* sebagai landasan pengambilan keputusan. Implementasi *School-Based Management* di lembaga pendidikan Islam menunjukkan hasil positif dalam meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan, komitmen guru, dan akuntabilitas melalui sistem evaluasi diri serta penganggaran digital. Keberhasilan penerapan sangat bergantung pada kepemimpinan visioner kepala sekolah, manajemen kurikulum yang terstruktur, dan pengorganisasian pembelajaran yang sistematis. Meskipun demikian, berbagai tantangan masih dihadapi seperti keterbatasan kapasitas manajerial, minimnya transparansi keuangan, rendahnya partisipasi substantif komite sekolah, serta disparitas sumber daya antara madrasah negeri dan swasta. Integrasi nilai-nilai keislaman terbukti memperkuat dimensi etis dan spiritual dalam pengelolaan pendidikan, menciptakan lingkungan pembelajaran yang tidak hanya efisien secara administratif tetapi juga transformatif dalam pembentukan karakter religius peserta didik.

Berdasarkan temuan penelitian, diperlukan penguatan kapasitas manajerial kepala sekolah dan guru melalui pelatihan intensif dan berkelanjutan mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang terintegrasi dengan nilai-nilai Islam. Pemerintah dan yayasan pendidikan perlu merumuskan kebijakan yang lebih adaptif dan menyediakan dukungan teknis serta finansial yang memadai, terutama bagi madrasah swasta yang mengalami keterbatasan sumber daya. Transparansi pengelolaan keuangan harus ditingkatkan melalui sistem digital yang teraudit dan mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan. Partisipasi komite sekolah perlu ditransformasi dari simbolis menjadi substantif dengan memperjelas peran dan tanggung jawab dalam perencanaan strategis. Kolaborasi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat harus diperkuat untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang holistik. Pengembangan standar operasional prosedur yang terukur dan berbasis bukti diperlukan untuk memastikan keberlanjutan praktik Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif dan transformatif dalam jangka panjang.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Ketua STIT Bandung atas dukungan kelembagaan dan penyediaan fasilitas penelitian. Apresiasi juga disampaikan kepada Ketua Lembaga Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) STIT Bandung atas dukungan institusional, serta kepada Ketua Program Studi atas arahan akademik selama proses penelitian. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan artikel ini. Secara khusus, terima kasih disampaikan kepada kedua orang tua dan *anabul* atas dukungan yang diberikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alaw, H. A. I. (2024). The effective management of the Islamic education system in Indonesian schools. *International Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.62951/ijeepa.v2i1.79>
- Annisa, S. H., & Madjid, A. (2025). The policy of decentralization of Islamic religious education in madrasah tsanawiyah: A systematic literature review. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10, 263–284. <https://doi.org/10.14421/manageria.2025.102-06>
- Arar, K., Sawalhi, R., DeCuir, A., & Amatullah, T. (2024). *Islamic-based educational leadership, administration and management: Challenging expectations through global critical insights*. Routledge.
- Asman, A., Muliani, M., & Amin, A. (2025). Integration of Islamic values and science in integrated Islamic boarding school-based Islamic schools. *Edusoshum: Journal of Islamic Education and Social Humanities*, 5(3), 313–324. <https://doi.org/10.52366/edusoshum.v5i3.149>
- Asyibli, B., Maulida, R. S., Zohriah, A., & Bactiar, M. (2025). Manajemen berbasis sekolah: Solusi alternatif peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 13(1), 75–98. <https://doi.org/10.24090/jk.v13i1.13393>
- Azzahra, A. P., & Syukri, M. (2025). *School based management: A study of the effectiveness of the learning process*. Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(2). <https://doi.org/10.18860/rosikhun.v4i2.32743>
- Baidowi, A., Dzulhasnan, A. H., Kusmawati, A., & Athiyallah, A. (2025). Islamic-based inclusive school management strategies. *Al Irsyad: Jurnal Studi Islam*, 4(2), 62–81. <https://doi.org/10.54150/alirsyad.v4i2.786>
- Dwiyama, F., Nurlaelah, N., Hakim, A., Setiawati, N., & Arimah, H. N. (2025). Implementation of school-based management: The role of school committees in the preparation of revenue and cost budget plans. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 6(3), 727–736. <https://doi.org/10.31538/tijie.v6i3.1955>
- Ela, A., Ismanto, B., & Iriani, A. (2023). School-based management: Participation in improving the quality of education. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 93–102. <https://doi.org/10.23887/jipp.v7i1.58286>
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research*. SAGE Publications.

- Ginting, F. A. B. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kinerja guru PAI. *IMAMAH: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 20–24.
- Hasnadi, H., Sudiby, H., & Zikriati, Z. (2024). School-based management: A strategy to improve the quality of education. *JoIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(1), 60–74. <https://doi.org/10.30762/joiem.v5i1.3125>
- Ibad, M. A. N., & Fatkuroji, F. (2024). *Optimizing learning excellence: Exploring the role of school-based management in Islamic middle schools*. Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan, 10(1), 135–144. <https://doi.org/10.32678/tarbawi.v10i01.9951>
- Ismail, A. N., R., A. P., Wardani, R. N., Mardiyanti, D., & Bariroh, L. (2021). Mengintegrasikan manajemen kurikulum ke dalam peningkatan kualitas pembelajaran berbasis sekolah. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 32(3), 167–186.
- Krippendorff, K. (2021). Measuring the reliability of qualitative text analysis data. *Quality & Quantity*, 38(6), 787–800. <https://doi.org/10.1007/s11135-004-8107-7>
- Muflikhah, E., & Citraningsih, D. (2025). Implementation of boarding school-based educational institution management in character building. *Jawda: Journal of Islamic Education Management*, 6(2). <https://doi.org/10.21580/jawda.v6i2.2025.27764>
- Nasrullah, N., Herman, H., Harjon, M., & Febrian, R. (2026). Implementasi manajemen berbasis sekolah (school-based management) dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah aliyah NW Pepao. *Aslamiah: Jurnal Pendidikan, Ekonomi, Sosial dan Budaya*, 4(1), 76–86.
- Nomin, N., Resky, M., & Lusiana, L. (2025). Strategic planning in achieving optimal quality of education with school-based management. *Jurnal Education and Development*, 13(1), 435–444. <https://doi.org/10.37081/ed.v13i1.6647>
- Nurhayati, L. (2025). School-based management approach in improving academic performance: A systematic review. *Journal La Edusci*, 6(1), 213–229. <https://doi.org/10.37899/journallaedusci.v6i1.2156>
- Nurhayati, N., & Sukandar, A. (2025). School-based management for Islamic schools: Exploring the role of e-RKAM in planning and performance evaluation. *JKPI: Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 6(3), 361–371.
- Nurhidayati, N., Anjarini, T., & Ratnaningsih, A. (2024). Implementation of school-based management to optimize character education in primary school. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 6(3), 739–753. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v6i3.8488>
- Rodliyah, S., Khusnuridlo, M., Fauzi, I., & Baharun, H. (2024). Optimizing the quality of Islamic senior high school graduates through curriculum management of vocational programs based on pesantrens in East Java, Indonesia. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2423437>
- Rohaeni, A. (2024). Implementation of school-based quality improvement management at madrasah ibtidaiyah PERSIS, Bandung Regency. *The International Journal of Education Management and Sociology*, 3(5), 306–313. <https://doi.org/10.58818/ijems.v3i5.166>

- Rohimah, R., Nurhaidah, S. N., & Soraya, S. (2024). Manajemen sekolah dalam pengembangan sinergitas guru pendidikan agama Islam. *Tadbir Muwahhid*, 8(1), 31–52. <https://doi.org/10.30997/jtm.v8i1.12802>
- Rusdiana, A. (2025). *Manajemen kepemimpinan pendidikan Islam*. Program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Sastraatmadja, A. H. M., Aji, N. U. B., Maqfirah, P. A. L. V., Alwi, M., Suyitno, M., Yundianto, D., Putri, A. M., Yani, Y., Budiyo, A. E., & Sholihannisa, L. U. (2023). *Manajemen pendidikan Islam*. Sada Kurnia Pustaka.
- Setyaningsih, R., & Iskandar, E. (2024). *Manajemen peserta didik perspektif Islam*. Rajawali Pers.
- Snyder, H. (2023). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Suban, A., Nursita, L., & Ilham, I. (2024). *Enhancing education quality through school-based management system and independence*. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.7516>
- Subarman, M. A. S., & Bustam, B. M. R. (2024). Pendekatan prinsip manajemen berbasis sekolah pada pendidik dan peserta didik dalam pembelajaran. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 13(4), 259–274. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v13i4.15951>
- Suryadi, T., & Yunita, I. (2025). *Manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam konteks pendidikan Islam*. *ALSYS: Jurnal Keislaman dan Ilmu Pendidikan*, 5(4), 1527–1545.
- Syahmidi, S., Anshari, M. R., Afifi, M., & Lutfi, S. (2025). School-based management innovation in Palangka Raya's Islamic elementary schools. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 8(3), 1525–1539.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2021). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yatri, I., Fatayan, A., & Granatuma, H. F. (2022). The implementation of school-based management in Islamic elementary schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 4629–4636. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i3.2239>