

Received: 07-02-2026 | Accepted: 05-06-2026 | Published: 02-06-2026

IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Tihalihmah

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Email: tibalimah@ar-raniry.ac.id

Abstrak

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menempatkan satuan pendidikan sebagai pusat pengambilan keputusan melalui otonomi, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan perbaikan mutu berkelanjutan. Artikel ini bertujuan menganalisis implementasi MBS dalam peningkatan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam (PAI), terutama pada aspek perencanaan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan pembelajaran, kemitraan, serta evaluasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan. Data bersumber dari peraturan perundang-undangan, buku, dan laporan lembaga internasional mengenai desentralisasi pendidikan dan MBS. Analisis dilakukan melalui reduksi, kategorisasi, perbandingan antarsumber, dan penarikan sintesis konseptual. Hasil kajian menunjukkan bahwa MBS dapat memperkuat pembelajaran PAI apabila kewenangan sekolah diterjemahkan menjadi program yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik; kepemimpinan kepala sekolah mendukung profesionalitas guru PAI; Komite Sekolah dan orang tua dilibatkan secara substantif; serta capaian belajar dievaluasi secara utuh pada ranah pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Dampak MBS tidak berlangsung otomatis. Efektivitasnya ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan, kompetensi guru, ketersediaan sumber daya, budaya kolaborasi, dan mekanisme akuntabilitas. Model implementasi yang disarankan terdiri atas pemetaan kebutuhan, perencanaan partisipatif, pelaksanaan kontekstual, supervisi akademik, evaluasi berbasis bukti, dan tindak lanjut berkelanjutan.

Kata kunci: *Manajemen berbasis sekolah; mutu pembelajaran; Pendidikan Agama Islam; partisipasi; akuntabilitas*

Abstract

School-Based Management (SBM) positions the school as the center of decision-making through autonomy, participation, transparency, accountability, and continuous quality improvement. This article analyzes the implementation of SBM in improving the quality of Islamic Religious Education (IRE) learning, particularly in planning, resource organization, instructional practice, partnerships, and evaluation. The study employs a qualitative literature-review approach using legislation, scholarly books, and international reports on educational decentralization and SBM. Data were analyzed through reduction, categorization, source comparison, and conceptual synthesis. The review indicates that SBM may strengthen IRE learning when school authority is translated into programs responsive to student needs; principals support teacher professionalism; school committees and parents participate substantively; and learning outcomes are assessed across knowledge, attitudes, and skills. Its impact is not automatic, but depends on leadership capacity, teacher competence, resource availability, collaborative culture, and accountability mechanisms. A recommended implementation cycle includes needs mapping, participatory planning, contextual instruction, academic supervision, evidence-based evaluation, and continuous follow-up.

Keywords: *school-based management; learning quality; Islamic Religious Education; participation; accountability*

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan pada hakikatnya tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum, kompetensi pendidik, maupun ketersediaan sarana dan prasarana. Mutu pendidikan juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan sekolah dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya menjadi pengalaman belajar yang relevan, efektif, dan bermakna bagi peserta didik. Kurikulum yang baik tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh perencanaan yang matang, pembagian tanggung jawab yang jelas, kepemimpinan yang kuat, serta evaluasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tata kelola sekolah menjadi salah satu unsur penting dalam memastikan bahwa seluruh komponen pendidikan bekerja secara terpadu untuk mencapai tujuan pembelajaran. (Pasaribu, 2017)

Pendekatan pengelolaan pendidikan yang terlalu tersentralisasi sering kali membatasi kemampuan sekolah dalam merespons kebutuhan nyata peserta didik dan karakteristik masyarakat di sekitarnya. Kebijakan yang seragam memang diperlukan untuk menjamin standar nasional, tetapi penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan kondisi setiap sekolah. Perbedaan latar belakang sosial, budaya, ekonomi, keagamaan,

serta kemampuan sumber daya menyebabkan setiap sekolah menghadapi tantangan yang tidak selalu sama. Dalam konteks tersebut, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) hadir sebagai bentuk desentralisasi pengambilan keputusan yang memberikan ruang lebih luas kepada satuan pendidikan untuk menentukan prioritas, merencanakan program, mengelola sumber daya, melibatkan masyarakat, serta mempertanggungjawabkan hasil penyelenggaraan pendidikan. (Kartika & Arifudin, 2020)

Secara normatif, penerapan MBS memiliki landasan yang kuat dalam sistem pendidikan nasional. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 menempatkan pengelolaan pendidikan sebagai bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Undang-undang tersebut juga menegaskan bahwa pendidikan harus diselenggarakan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, serta melibatkan masyarakat. Di samping itu, Standar Nasional Pendidikan mengharuskan setiap satuan pendidikan memenuhi standar pengelolaan dan standar proses sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu pendidikan (Pemerintah Republik Indonesia, 2021; 2022). Dengan demikian, otonomi sekolah dalam MBS tidak dapat dimaknai sebagai kebebasan tanpa batas. Otonomi tersebut merupakan kewenangan profesional yang harus dijalankan dengan tetap menaati standar nasional, melindungi hak peserta didik, menjunjung nilai keadilan, dan mengutamakan kepentingan publik. (Meilani & Lubis, 2022)

Dalam kerangka pengelolaan sekolah, Pendidikan Agama Islam (PAI) mempunyai kedudukan yang strategis. PAI tidak hanya bertujuan memberikan pengetahuan mengenai ajaran Islam, tetapi juga membentuk sikap, kepribadian, keterampilan, dan kebiasaan peserta didik dalam mengamalkan nilai-nilai agama. Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 menegaskan bahwa pendidikan agama diselenggarakan untuk membentuk manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia. Oleh sebab itu, keberhasilan pembelajaran PAI tidak cukup diukur melalui nilai ujian atau kemampuan peserta didik menghafal materi. Mutu pembelajaran PAI juga harus terlihat dalam kemampuan memahami makna ajaran agama, melakukan refleksi, menunjukkan sikap terpuji, menjalankan ibadah

secara sadar, serta menerapkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan sehari-hari. (Sari et al., 2018)

Namun demikian, pelaksanaan pembelajaran PAI di sekolah masih dapat menghadapi kesenjangan antara tujuan normatif dan pengalaman belajar peserta didik. Pembelajaran terkadang lebih banyak berpusat pada ceramah, hafalan, dan penyelesaian materi. Peserta didik belum selalu memperoleh kesempatan yang memadai untuk berdiskusi, memecahkan persoalan, menghubungkan ajaran agama dengan realitas kehidupan, atau merefleksikan pengalaman mereka. Evaluasi pembelajaran juga masih cenderung menitikberatkan ranah kognitif, sedangkan perkembangan sikap, kebiasaan, keterampilan beribadah, dan perilaku sosial belum dinilai secara sistematis. (Sari et al., 2018)

Selain persoalan pembelajaran di kelas, keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam mendukung pendidikan agama juga sering terbatas. Program keagamaan dapat berjalan sebagai kegiatan tambahan yang terpisah dari rencana pengembangan sekolah. Akibatnya, kegiatan pembiasaan, keteladanan, budaya sekolah, program ekstrakurikuler, dan pembelajaran di kelas belum membentuk satu kesatuan yang saling memperkuat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan mutu PAI tidak dapat dibebankan hanya kepada guru PAI. Mutu PAI merupakan persoalan manajemen sekolah yang memerlukan dukungan kepala sekolah, guru mata pelajaran lain, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat.

Melalui MBS, sekolah dapat menempatkan peningkatan mutu PAI sebagai bagian dari prioritas pengembangan sekolah. Kepala sekolah bersama guru dan pemangku kepentingan dapat melakukan pemetaan kebutuhan, merumuskan tujuan, menyusun program, mengalokasikan anggaran, serta menentukan indikator keberhasilan yang sesuai dengan kondisi peserta didik. Kewenangan yang lebih luas juga memungkinkan sekolah mengembangkan pembelajaran PAI yang kontekstual, misalnya melalui pembelajaran berbasis proyek, kegiatan sosial, program literasi keagamaan, pembiasaan ibadah, penguatan budaya akhlak, serta kerja sama dengan orang tua dan tokoh masyarakat.

Meskipun demikian, desentralisasi pengambilan keputusan tidak secara otomatis meningkatkan mutu. Sejumlah kajian mengenai MBS menunjukkan bahwa

keberhasilannya sangat bergantung pada distribusi kewenangan, kapasitas pelaksana, kualitas informasi, partisipasi masyarakat, kepemimpinan sekolah, dan mekanisme pertanggungjawaban (Barrera-Osorio et al., 2009; World Bank, 2008). Otonomi tanpa kompetensi dapat menghasilkan program yang tidak terarah, sedangkan partisipasi tanpa informasi dapat berubah menjadi keterlibatan yang bersifat formalitas. Demikian pula, kebebasan mengelola anggaran tanpa transparansi berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dan penyimpangan.

Dengan demikian, hubungan antara MBS dan mutu pembelajaran PAI perlu dipahami melalui rangkaian proses, bukan sebagai hubungan sebab-akibat yang berlangsung secara langsung. MBS menyediakan ruang bagi sekolah untuk mengambil keputusan yang lebih responsif, tetapi ruang tersebut harus diikuti oleh kepemimpinan yang partisipatif, peningkatan kompetensi guru, perencanaan berbasis data, keterlibatan masyarakat, pengawasan, dan evaluasi berkelanjutan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, artikel ini menjawab dua pertanyaan utama, yaitu bagaimana prinsip-prinsip MBS diterapkan dalam pengelolaan pembelajaran PAI serta faktor-faktor apa saja yang mendukung atau menghambat kontribusinya terhadap mutu pembelajaran PAI. Artikel ini bertujuan menghasilkan sintesis konseptual dan kerangka implementasi yang dapat digunakan sekolah sebagai panduan dalam melaksanakan tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut peningkatan mutu PAI secara partisipatif, kontekstual, transparan, dan akuntabel. (Askan & Kusmanto, 2022)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kepustakaan. Objek kajian adalah konsep, prinsip, dan mekanisme implementasi MBS yang berkaitan langsung dengan pembelajaran PAI. Sumber data primer berupa peraturan perundang-undangan tentang sistem pendidikan nasional, standar nasional pendidikan,

serta pendidikan agama dan pendidikan keagamaan. Sumber sekunder meliputi buku manajemen pendidikan.

Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dengan menyeleksi sumber berdasarkan relevansi, otoritas penerbit, dan keterkaitan dengan fokus kajian. Analisis data menempuh empat tahap: (1) reduksi informasi untuk memilih gagasan yang berhubungan dengan MBS dan pembelajaran PAI; (2) kategorisasi ke dalam dimensi otonomi, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, kepemimpinan, dan perbaikan mutu; (3) perbandingan antarsumber untuk menemukan konsistensi dan batas penerapan; serta (4) sintesis menjadi kerangka implementasi. Keabsahan argumentasi dijaga melalui triangulasi sumber normatif dan konseptual. Karena bersifat kajian pustaka, artikel ini tidak mengklaim efektivitas pada sekolah tertentu dan tidak menyajikan data lapangan. (Soendari, 2012)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hakikat MBS dan Relevansinya bagi Pembelajaran PAI

Relevansi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) bagi Pendidikan Agama Islam (PAI) terletak pada kemampuan sekolah menghubungkan tujuan kurikuler dengan kondisi sosial serta kebutuhan perkembangan peserta didik. Melalui kewenangan pengelolaan yang lebih luas, sekolah dapat menerjemahkan standar nasional ke dalam program pembelajaran PAI yang lebih kontekstual. Dengan demikian, materi PAI tidak hanya disampaikan sebagai pengetahuan, tetapi juga diarahkan untuk menjawab persoalan yang benar-benar dihadapi peserta didik dalam kehidupan sehari-hari (Sabil, 2022).

Penerapan MBS memungkinkan sekolah memetakan berbagai masalah secara sistematis, seperti rendahnya literasi keagamaan, lemahnya kedisiplinan dalam beribadah, munculnya sikap intoleran, tindakan perundungan, serta penggunaan media digital yang tidak bertanggung jawab. Pemetaan dapat dilakukan dengan melibatkan kepala sekolah, guru PAI, wali kelas, guru bimbingan dan konseling, peserta didik, serta orang tua. Melalui proses tersebut, sekolah memperoleh informasi yang lebih utuh mengenai kebutuhan peserta didik dan dapat menentukan persoalan yang perlu diprioritaskan.

Hasil pemetaan selanjutnya menjadi dasar dalam memilih tema pembelajaran, strategi pengajaran, kegiatan pembiasaan, bentuk kemitraan, dan teknik asesmen yang sesuai. Sekolah, misalnya, dapat mengintegrasikan literasi digital dengan pembelajaran akhlak, mengembangkan program pencegahan perundungan berdasarkan nilai persaudaraan, atau melibatkan orang tua dalam pembiasaan ibadah. Penyesuaian tersebut tidak berarti mengurangi atau mengabaikan standar nasional, melainkan memperkuat pencapaiannya melalui pembelajaran PAI yang lebih relevan, partisipatif, dan bermakna.(Ekawati et al., 2024)

Prinsip Implementasi MBS dalam Pembelajaran PAI

Tabel 1. Penerjemahan prinsip MBS ke dalam pengelolaan pembelajaran PAI

No .	Prinsip MBS	Implementasi pada Pembelajaran PAI	Indikator Proses
1	Otonomi yang bertanggung jawab	Sekolah menetapkan prioritas program PAI berdasarkan kebutuhan peserta didik dan standar nasional.	Program memiliki tujuan, penanggung jawab, sumber daya, jadwal, dan tolok ukur.
2	Partisipasi	Guru PAI, wali kelas, peserta didik, orang tua, komite, dan mitra dilibatkan sesuai peran.	Keputusan penting didahului konsultasi dan pembagian peran yang jelas.
3	Transparansi	Rencana, penggunaan anggaran, kegiatan, dan hasil program PAI dikomunikasikan secara terbuka.	Informasi mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan.
4	Akuntabilitas	Sekolah melaporkan keterlaksanaan program dan capaian belajar beserta tindak lanjut.	Laporan berbasis bukti, bukan hanya daftar kegiatan.

No	Prinsip MBS	Implementasi pada Pembelajaran PAI	Indikator Proses
5	Perbaikan berkelanjutan	Hasil asesmen dan supervisi digunakan untuk memperbaiki pembelajaran.	Terdapat siklus evaluasi, refleksi, perbaikan, dan pemantauan ulang.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan UNESCO (2005), World Bank (2008), dan Barrera-Ororio et al. (2009).

Otonomi sekolah perlu diarahkan pada keputusan yang paling dekat dengan pembelajaran. Kepala sekolah dan guru PAI dapat menyusun prioritas berdasarkan hasil asesmen diagnostik, data kehadiran, catatan perilaku, refleksi peserta didik, dan masukan orang tua. Otonomi tidak boleh digunakan untuk menambah kegiatan seremonial tanpa kaitan dengan masalah belajar. Setiap program harus menjawab kebutuhan yang teridentifikasi dan memiliki indikator hasil. (Lawotan, 2019)

Partisipasi harus bersifat substantif. Komite sekolah bukan sekadar penggalang dana, melainkan pemberi pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan penghubung dengan masyarakat. Orang tua dapat dilibatkan dalam pembiasaan dan komunikasi perkembangan peserta didik, sedangkan tokoh agama atau lembaga sosial dapat menjadi mitra belajar dengan tetap berada dalam kontrol pedagogis sekolah. Suara peserta didik penting untuk memastikan metode, contoh kasus, dan kegiatan sesuai dengan pengalaman mereka.

Transparansi dan akuntabilitas menjaga agar kewenangan tidak berubah menjadi keputusan tertutup. Sekolah perlu menyampaikan tujuan program, sumber pembiayaan, kriteria keberhasilan, serta hasil evaluasi. Akuntabilitas pembelajaran PAI bukan pelaporan banyaknya kegiatan keagamaan, melainkan penjelasan tentang perubahan kualitas proses dan capaian peserta didik, keterbatasan program, dan langkah perbaikan. (Majid, 2021)

Tahapan Implementasi

Implementasi dapat dirancang sebagai siklus enam tahap. Pertama, sekolah memetakan kebutuhan melalui data belajar dan konteks. Kedua, sekolah menetapkan prioritas serta target yang terukur dalam rencana kerja dan anggaran. Ketiga, kepala sekolah membagi peran dan memastikan dukungan sumber daya. Keempat, guru melaksanakan pembelajaran yang aktif, kontekstual, inklusif, dan berorientasi pada pembentukan karakter. Kelima, kepala sekolah melakukan supervisi akademik dan komunitas guru melaksanakan refleksi. Keenam, sekolah mengevaluasi hasil dan menggunakan temuannya untuk siklus berikutnya. (Harianto & Wibowo, 2022)

Tabel 2. Kerangka operasional implementasi MBS untuk pembelajaran PAI

Tahap	Kegiatan Utama	Bukti yang Dihasilkan
Pemetaan	Analisis capaian, kebutuhan peserta didik, lingkungan sekolah, dan harapan orang tua.	Profil kebutuhan; masalah prioritas; data awal.
Perencanaan	Penetapan tujuan, indikator, strategi, jadwal, anggaran, dan pembagian peran.	Program kerja PAI yang terintegrasi dengan rencana sekolah.
Pengorganisasian	Penyiapan tim, jadwal kolaborasi, sarana, sumber belajar, dan mitra.	Surat tugas; jadwal; peta sumber daya; kesepakatan kemitraan.
Pelaksanaan	Pembelajaran intrakurikuler, proyek, pembiasaan, keteladanan, dan pendampingan.	Modul ajar; karya peserta didik; catatan refleksi; dokumentasi terpilih.
Monitoring-evaluasi	Asesmen hasil belajar, observasi proses, supervisi, dan umpan balik pemangku kepentingan.	Rekap capaian; catatan supervisi; analisis kesenjangan.
Tindak lanjut	Perbaikan strategi, pengembangan kompetensi guru, dan realokasi sumber daya.	Rencana perbaikan; target siklus berikutnya.

Sumber: Sintesis penulis.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalitas Guru PAI

Kepala sekolah berperan mengarahkan MBS agar berpusat pada pembelajaran. Peran tersebut meliputi penyusunan visi yang operasional, penyediaan waktu kolaborasi, supervisi akademik, pengembangan kompetensi guru, dan penggunaan data dalam keputusan. Dukungan terhadap PAI tidak cukup berupa persetujuan kegiatan, tetapi harus tampak pada prioritas anggaran, pengadaan sumber belajar, fasilitasi pengembangan profesional, dan koordinasi lintas mata pelajaran. (Hadziq, 2017)

Guru PAI merupakan penggerak utama pada tingkat kelas. Dalam kerangka MBS, guru memperoleh ruang untuk melakukan inovasi sekaligus bertanggung jawab atas mutu proses dan hasil. Guru dapat menggunakan pembelajaran berbasis masalah, studi kasus etika, proyek sosial, diskusi reflektif, praktik ibadah, dan literasi digital keagamaan. Pemilihan metode harus mempertimbangkan tujuan, usia peserta didik, keragaman latar belakang, dan bukti hasil asesmen. (Wahyudin et al., 2024)

Komunitas belajar guru dapat digunakan untuk menelaah perangkat ajar, mendiskusikan kesulitan peserta didik, mengembangkan instrumen penilaian, dan mengobservasi praktik pembelajaran. Kolaborasi dengan guru Bahasa Indonesia, IPS, IPA, seni, atau bimbingan konseling memungkinkan nilai-nilai PAI dipahami dalam konteks kehidupan, tanpa mengaburkan capaian masing-masing mata pelajaran.

Partisipasi Orang Tua, Komite Sekolah, dan Masyarakat

Pembentukan sikap dan kebiasaan tidak berhenti di ruang kelas. Karena itu, keselarasan pesan antara sekolah dan keluarga menjadi syarat penting. Sekolah dapat menyusun komunikasi dua arah mengenai tujuan pembelajaran, aktivitas pendampingan yang wajar di rumah, dan perkembangan peserta didik. Pendampingan tidak boleh berubah menjadi pemindahan tugas guru kepada orang tua atau pengawasan yang menekan anak.

Kemitraan masyarakat harus dipilih berdasarkan relevansi, kompetensi, keamanan peserta didik, dan kesesuaian dengan nilai kebangsaan. Narasumber eksternal perlu memperoleh pengarahannya tujuan pembelajaran dan tetap didampingi guru. MBS yang partisipatif juga menuntut sekolah membuka ruang umpan balik dan pengaduan agar kegiatan PAI tetap inklusif, mendidik, dan bebas dari diskriminasi. (Hamengkubuwono & Susanti, 2021)

Evaluasi Mutu Pembelajaran PAI

Evaluasi perlu membedakan indikator masukan, proses, keluaran, dan tindak lanjut. Indikator masukan mencakup kompetensi guru, ketersediaan sumber belajar, waktu, dan dukungan anggaran. Indikator proses mencakup keterlibatan peserta didik, variasi metode, kualitas interaksi, dan keterlaksanaan asesmen formatif. Indikator keluaran mencakup pemahaman konsep, keterampilan praktik, kemampuan bernalar kritis, dan perkembangan sikap. Indikator tindak lanjut menunjukkan apakah temuan evaluasi benar-benar digunakan untuk memperbaiki pembelajaran. (Jalaluddin et al., 2016)

Tabel 3. Contoh indikator evaluasi mutu pembelajaran PAI

Dimensi	Contoh Indikator		Sumber Bukti
Perencanaan	Tujuan, kegiatan, asesmen, dan sumber daya selaras dengan kebutuhan peserta didik.		Dokumen perencanaan; hasil pemetaan kebutuhan.
Proses	Peserta didik aktif berdiskusi, berlatih, berefleksi, dan menerima umpan balik.		Observasi kelas; jurnal

Dimensi	Contoh Indikator		Sumber Bukti
			guru; refleksi peserta didik.
Hasil kognitif	Peserta didik memahami konsep dan mampu menerapkannya pada situasi baru.		Tes; tugas analitis; portofolio.
Hasil sikap/keterampilan	Peserta didik menunjukkan praktik yang tepat, tanggung jawab, dan perilaku menghargai sesama.		Rubrik praktik; catatan anekdot; penilaian diri dan teman sebaya.
Tata kelola	Program transparan, partisipatif, terdokumentasi, dan ditindaklanjuti.		Notulen; laporan program; rencana perbaikan.

Sumber: Sintesis penulis.

Penilaian sikap harus dilakukan secara hati-hati. Sekolah tidak semestinya menyimpulkan kualitas keberagamaan peserta didik hanya dari satu perilaku atau menggunakan penilaian sebagai alat penghukuman. Data perlu diperoleh dari pengamatan berulang, refleksi, dialog, dan konteks yang memadai. Hasilnya digunakan untuk pembinaan, bukan pelabelan. (Risno, 2015)

Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan pembelajaran yang kuat, kompetensi pedagogis dan profesional guru PAI, ketersediaan data, budaya kolaborasi, dukungan orang tua, sarana yang memadai, serta mekanisme transparansi. Ketika faktor-faktor tersebut hadir, otonomi sekolah lebih mungkin menghasilkan keputusan yang relevan dan cepat. (Musolin, 2019)

Sebaliknya, implementasi dapat terhambat oleh pemahaman MBS yang terbatas pada pengelolaan dana, dominasi kepala sekolah dalam keputusan, partisipasi komite yang formalistik, beban administrasi, ketimpangan kapasitas guru, dan evaluasi yang berorientasi pada dokumentasi. Risiko lainnya ialah penambahan kegiatan keagamaan tanpa analisis kebutuhan, penggunaan indikator yang tidak terukur, dan pemilihan mitra yang tidak melalui proses verifikasi.

Upaya mitigasi perlu dilakukan melalui pembagian kewenangan yang jelas, pengembangan kompetensi berkelanjutan, forum refleksi berbasis data, pengawasan yang proporsional, dan publikasi laporan ringkas yang mudah dipahami. Pemerintah daerah dan pengawas sekolah tetap berperan menetapkan dukungan, menjaga standar, serta mencegah ketimpangan antarsekolah. Desentralisasi yang tidak disertai penguatan kapasitas dapat memindahkan masalah dari tingkat pusat ke tingkat sekolah. (Fauzan & Fatayan, 2022)

Model Konseptual Kontribusi MBS terhadap Mutu PAI

Berdasarkan sintesis, kontribusi MBS terhadap mutu pembelajaran PAI berlangsung melalui rantai proses. Otonomi dan partisipasi memperbaiki relevansi keputusan; transparansi dan akuntabilitas meningkatkan kepercayaan serta disiplin pelaksanaan; kepemimpinan dan kompetensi guru mengubah keputusan menjadi praktik pembelajaran; sedangkan evaluasi berbasis bukti menghasilkan perbaikan

berkelanjutan. Rantai ini menunjukkan bahwa MBS merupakan kondisi pengungkit, bukan jaminan hasil.(Sunanto, 2015)

Secara konseptual, mutu pembelajaran PAI akan meningkat apabila kewenangan sekolah diikuti kapasitas, kolaborasi, dan kontrol publik. Apabila salah satu unsur lemah—misalnya sekolah memiliki kewenangan tetapi guru tidak memperoleh dukungan profesional—maka perubahan administratif belum tentu mencapai kelas. Oleh karena itu, evaluasi implementasi MBS harus menelusuri hubungan antara keputusan, penggunaan sumber daya, perubahan praktik mengajar, keterlibatan peserta didik, dan capaian belajar. Bagi kepala sekolah, prioritas pertama ialah memastikan rencana kerja sekolah memuat masalah pembelajaran PAI yang terdefinisi, target yang realistis, dukungan sumber daya, dan mekanisme evaluasi. Supervisi akademik perlu berfokus pada kualitas interaksi belajar dan tindak lanjut, bukan hanya kelengkapan dokumen. Bagi guru PAI, otonomi sekolah dapat dimanfaatkan untuk merancang pengalaman belajar yang kontekstual dan menilai capaian secara autentik. Guru perlu mendokumentasikan bukti belajar secukupnya, menganalisis pola kesulitan, serta membahas temuan dalam komunitas belajar.

Bagi komite sekolah dan orang tua, partisipasi diarahkan pada pemberian pertimbangan, penguatan dukungan belajar, pengawasan yang sehat, dan komunikasi dua arah. Bagi pengawas dan pemerintah daerah, fokus pembinaan ialah penguatan kapasitas, pemerataan dukungan, dan penggunaan data untuk memperbaiki layanan(Boko & Sibua, 2021).

KESIMPULAN

Implementasi MBS berpotensi meningkatkan mutu pembelajaran PAI melalui keputusan sekolah yang lebih responsif, penggunaan sumber daya yang relevan, kepemimpinan pembelajaran, profesionalitas guru, partisipasi masyarakat, serta evaluasi berkelanjutan. Penerapan prinsip otonomi, partisipasi, transparansi, dan

akuntabilitas harus tampak dalam kegiatan pembelajaran, bukan berhenti pada dokumen dan administrasi.

Kontribusi MBS tidak bersifat otomatis. Efektivitasnya ditentukan oleh kapasitas aktor sekolah, kualitas kolaborasi, ketersediaan data, pemerataan sumber daya, dan keberadaan mekanisme kontrol. Model implementasi yang direkomendasikan mencakup pemetaan kebutuhan, perencanaan partisipatif, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan pembelajaran kontekstual, monitoring-evaluasi berbasis bukti, dan tindak lanjut. Penelitian lapangan selanjutnya perlu menguji model tersebut pada jenjang dan karakter sekolah yang berbeda dengan indikator proses serta hasil yang terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Askan, A., & Kusmanto, A. S. (2022). Peran Komite Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. In *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*.
- Boko, Y. A., & Sibua, A. (2021). Manajemen berbasis sekolah: Sejarah dan strategi implementasi pada satuan pendidikan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*.
<http://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/1094>
- Ekawati, H., Haryati, T., & Wuryandini, E. (2024). Peran Komite Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. ... : *Jurnal Inovasi Manajemen Dan* <https://elibrary.ru/item.asp?id=81686136>
- Fauzan, M. D., & Fatayan, A. (2022). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Muhammadiyah 3 Matraman. In *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*.
- Hadziq, A. (2017). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif (Studi Kasus Di Mts Nu Sabilul Muttaqin Jepang *Quality*.
<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/view/2176>

- Hamengkubuwono, H., & Susanti, E. (2021). Hambatan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMAN 8 Rejang Lebong. In *Evaluasi: Jurnal Manajemen* scholar.archive.org.
<https://scholar.archive.org/work/htjzmawjabdnvo7wcjpeiyoml4/access/wayback/https://e-journal.staima-alhikam.ac.id/evaluasi/article/download/651/pdf>
- Harianto, B. T., & Wibowo, A. (2022). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Sekolah Menengah Pertama di Desa Tertinggal. *Jurnal Khazanah Intelektual*.
<http://www.jurnalkibalitbangdajbi.com/index.php/newkiki/article/view/159>
- Jalaluddin, J., Ibrahim, I., & Azwir, A. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran* <https://www.neliti.com/publications/119960/implementasi-manajemen-berbasis-sekolah-mbs-di-sma-kabupaten-aceh-utara>
- Kartika, I., & Arifudin, O. (2020). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah menengah atas. ... *Syariah, Agama Islam, Manajemen Dan* <http://ojs-steialamar.org/index.php/JAA/article/view/193>
- Lawotan, Y. E. (2019). Implementasi manajemen berbasis sekolah (mbs) dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di SD Katolik 143 Bhaktyarsa Maumere. *Jurnal Pendidikan*.
<https://www.neliti.com/publications/477668/implementasi-manajemen-berbasis-sekolah-mbs-dalam-meningkatkan-kompetensi-profes>
- Majid, L. A. (2021). Manajemen Pengembangan Sarana dan Prasarana Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah: di Ma Al-Mubarak Lampung Tengah. *DIMAR: Jurnal Pendidikan Islam*. <http://ejournal.stit->

almubarak.ac.id/index.php/DIMAR/article/view/47

Meilani, H., & Lubis, M. J. (2022). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di dalam kepemimpinan kepala sekolah. In *Jurnal Basicedu*. digilib.unimed.ac.id.
<https://digilib.unimed.ac.id/id/eprint/53290/1/Article.pdf>

Musolin, M. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 1 Mranti Kec. Purworejo Kab. Purworejo. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational* <http://serambi.org/index.php/managere/article/view/32>

Pasaribu, A. (2017). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional di madrasah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/984>

Risno, D. N. (2015). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Aspek Peran Serta Masyarakat di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. In *Bahana Manajemen Pendidikan*.

Sabil, H. (2022). Implementasi manajemen berbasis sekolah (mbs) di smkn 11 kota jambi. *Jurnal Sains Dan Matematika*. <https://online-journal.unja.ac.id/sainmatika/article/view/2220>

Sari, D. N. A., Bafadal, I., & Wiyono, B. B. (2018). Pelaksanaan supervisi manajerial dalam rangka implementasi manajemen berbasis sekolah. ... *Administrasi Dan Manajemen* <https://journal-fip.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/1930>

Soendari, T. (2012). Metode penelitian deskriptif. In *Bandung, UPI. Stuss, Magdalena & Herdan, Agnieszka*. file.upi.edu.
[http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195602141980032-](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195602141980032-TJUTJU_SOENDARI/Power_Point_Perkuliahan/Metode_PPKKh/Penelitian)

[TJUTJU_SOENDARI/Power_Point_Perkuliahan/Metode_PPKKh/Penelitian](http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195602141980032-TJUTJU_SOENDARI/Power_Point_Perkuliahan/Metode_PPKKh/Penelitian)

___Deskriptif.ppt_[Compatibility_Mode].pdf

Sunanto, S. (2015). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Pada SMP Negeri 19 Percontohan Banda Aceh. *Intelektualita*.
<https://www.neliti.com/publications/243277/implementasi-manajemen-berbasis-sekolah-dalam-peningkatan-mutu-pendidikan-pada-s>

Wahyudin, H., Radiana, U., & ... (2024). Implementasi manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMA Negeri 1 Sungai Kakap Kabupaten Kubu Raya. *Manajemen Pendidikan*.
<https://journals2.ums.ac.id/jmp/article/view/6694>