

Perbandingan Sistem Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Antara Madrasah Dan Sekolah Umum

Muhammad Shafiq¹, Amanda Putri Handayani², Nur Fazrah
Hasibuan³, Muhammad Fahmi Harahap⁴

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) antara madrasah dan sekolah umum di Indonesia. Kajian ini menggunakan metode studi pustaka (library research) dengan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, buku, dan dokumen kebijakan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBS pada kedua lembaga memiliki perbedaan mendasar dalam aspek otonomi manajemen, partisipasi masyarakat, dan pengelolaan sumber daya. Madrasah menonjol dalam pembinaan moral dan nilai-nilai keagamaan, namun menghadapi kendala pada aspek pendanaan, infrastruktur, dan kompetensi manajerial. Sebaliknya, sekolah umum memiliki sistem manajemen yang lebih profesional, dukungan fasilitas yang lebih baik, serta partisipasi masyarakat yang lebih terstruktur melalui komite sekolah. Meskipun demikian, keduanya memiliki potensi untuk berkembang apabila prinsip MBS diterapkan secara kontekstual sesuai karakteristik lembaga. Penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara Kementerian Agama dan Kemendikbudristek dalam memperkuat penerapan MBS guna menciptakan sistem pendidikan nasional yang seimbang antara spiritualitas dan pengetahuan.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Madrasah, Sekolah Umum, Otonomi, Partisipasi Masyarakat

Abstract

This study aims to analyze the comparison of School-Based Management (SBM) implementation between Islamic schools (madrasah) and public schools in Indonesia. This research employs a library research method by reviewing various scientific sources such as journals, books, and educational policy documents. The results indicate that the implementation of SBM differs significantly in terms of management autonomy, community participation, and resource management. Madrasah emphasize moral and religious value development but often face challenges related to funding, infrastructure, and managerial competence. In contrast, public schools demonstrate more professional management systems, better facilities, and structured community participation through school committees. Nevertheless, both institutions have the potential to improve when SBM principles are applied contextually based on their institutional characteristics. This study highlights the importance of synergy between the Ministry of Religious Affairs and the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology

to strengthen SBM implementation and create a national education system that balances spirituality and knowledge.

Keywords: *School-Based Management, Madrasah, Public School, Autonomy, Community Participation*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pondasi utama dalam membangun peradaban bangsa. Melalui pendidikan, suatu negara dapat membentuk sumber daya manusia yang cerdas, berkarakter, dan kompetitif. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memegang peranan penting dalam membentuk generasi penerus bangsa yang memiliki kemampuan akademik dan moral yang seimbang. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan sistem manajemen pendidikan yang efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan zaman. Salah satu sistem yang diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan di Indonesia adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS hadir sebagai bentuk desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang dimilikinya. Dengan penerapan sistem ini, diharapkan sekolah mampu berinovasi, mengembangkan potensi lokal, dan meningkatkan mutu pendidikan secara mandiri. (Handayani, Pratama, & Lubis, 2023)

Konsep MBS menekankan pada otonomi, partisipasi, akuntabilitas, serta transparansi dalam pengelolaan sekolah. Sekolah tidak lagi bergantung sepenuhnya pada kebijakan pusat, melainkan dapat menyesuaikan program pendidikan dengan kebutuhan dan karakteristik lingkungannya. Oleh sebab itu, sistem ini menuntut peran aktif kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta masyarakat dalam menjalankan roda manajemen pendidikan. Di Indonesia, penerapan MBS diterapkan di berbagai lembaga pendidikan, baik yang berada di bawah naungan Kementerian Agama seperti madrasah, maupun di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi seperti sekolah umum. Keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, tetapi memiliki karakteristik dan pendekatan manajerial yang berbeda.

Madrasah memiliki ciri khas tersendiri karena memadukan antara pendidikan umum dan pendidikan agama. Nilai-nilai keislaman menjadi ruh dalam setiap proses pendidikan yang dijalankan. Sementara sekolah umum lebih berorientasi pada pengembangan akademik dan keterampilan sesuai standar kurikulum nasional. Perbedaan orientasi ini berdampak pada sistem pengelolaan dan penerapan prinsip MBS di masing-masing lembaga. Dalam konteks penerapan MBS, madrasah sering menghadapi tantangan dalam hal pendanaan, sarana prasarana, serta kemampuan sumber daya manusia dalam bidang manajemen. Sebaliknya, sekolah umum umumnya memiliki akses lebih luas terhadap sumber daya dan dukungan kebijakan. Namun demikian, keduanya sama-sama memiliki potensi untuk berkembang apabila prinsip MBS diterapkan dengan baik. (Handayani, Pratama, & Lubis, 2023)

Perbedaan lain yang cukup menonjol terlihat pada aspek partisipasi masyarakat. Di madrasah, partisipasi masyarakat biasanya terjalin erat melalui nilai-nilai keagamaan dan hubungan emosional antara guru, siswa, dan wali murid. Sedangkan di sekolah umum, partisipasi masyarakat cenderung formal melalui komite sekolah atau forum kerja sama yang diatur secara administratif. Selain itu,

kepemimpinan kepala lembaga juga memegang peranan penting dalam keberhasilan MBS. Kepala madrasah biasanya menonjol dalam aspek spiritual dan sosial keagamaan, sedangkan kepala sekolah umum lebih menekankan pendekatan profesional dan administratif. Meskipun gaya kepemimpinan berbeda, keduanya berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan dan pelayanan terhadap siswa. (Hasanah & Kristiawan, 2020)

Untuk memperjelas gambaran umum perbandingan sistem MBS antara madrasah dan sekolah umum, berikut disajikan tabel sederhana yang menggambarkan perbedaan karakteristik keduanya berdasarkan kajian umum dan hasil pengamatan di lapangan.

Tabel 1. Perbandingan Umum Penerapan MBS antara Madrasah dan Sekolah Umum

Unsur Perbandingan	Madrasah	Sekolah Umum
Kelembagaan	Berada di bawah Kementerian Agama.	Berada di bawah Kemendikbudristek.
Fokus Pendidikan	Menggabungkan pendidikan umum dan agama Islam.	Menitikberatkan pada pendidikan umum dan akademik.
Kemandirian Pengelolaan	Masih terbatas, terutama dalam keuangan dan kebijakan internal.	Lebih mandiri dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan dana.
Partisipasi Masyarakat	Berdasarkan nilai keagamaan dan hubungan personal.	Berbasis struktur formal seperti komite sekolah.
Kepemimpinan	Cenderung berorientasi spiritual dan moral.	Lebih menonjol pada profesionalisme dan manajemen modern.
Evaluasi dan Akuntabilitas	Dilakukan secara internal dengan penekanan pada nilai moral.	Menggunakan indikator kinerja yang terukur dan terbuka.

Tabel di atas menunjukkan bahwa penerapan MBS di madrasah dan sekolah umum memiliki perbedaan mendasar dalam struktur, pendekatan, serta mekanisme pelaksanaannya. Madrasah lebih menonjol pada dimensi nilai dan pembinaan karakter keagamaan, sedangkan sekolah umum cenderung menitikberatkan pada aspek akademik dan tata kelola yang rasional. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa penerapan MBS harus mempertimbangkan

karakteristik kelembagaan masing-masing. Pendekatan seragam tidak selalu efektif, karena setiap lembaga memiliki latar belakang sosial, budaya, dan spiritual yang berbeda. Oleh karena itu, adaptasi terhadap konteks lokal menjadi kunci keberhasilan implementasi MBS. (Ismail & Nurdin, 2022)

Dari segi sumber daya, madrasah sering kali menghadapi keterbatasan fasilitas dan tenaga pendidik yang kompeten di bidang manajemen. Namun, semangat religiusitas yang kuat sering menjadi faktor penggerak bagi warga madrasah untuk tetap menjaga kualitas pendidikan. Di sisi lain, sekolah umum memiliki dukungan fasilitas yang lebih baik, tetapi menghadapi tantangan dalam membangun nilai-nilai moral dan spiritual siswa. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya sinergi dan saling belajar antara kedua jenis lembaga pendidikan. Madrasah dapat mengambil praktik manajemen modern dari sekolah umum, sementara sekolah umum dapat mencontoh kedisiplinan dan pembinaan moral yang kuat dari madrasah. Integrasi kedua pendekatan ini diharapkan dapat memperkuat sistem pendidikan nasional. (Mulyasa, 2020)

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas yang tinggi dalam pengelolaan keuangan serta pelaksanaan program pendidikan. Kepala sekolah atau kepala madrasah harus mampu mengelola sumber daya secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan agar memperoleh kepercayaan dari masyarakat dan seluruh pemangku kepentingan. Keberhasilan MBS tidak hanya diukur dari hasil akademik peserta didik, tetapi juga dari tingkat partisipasi aktif guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat dalam mendukung serta mengawasi jalannya program sekolah.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi sekolah juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan MBS. Budaya kerja yang kolaboratif, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan akan menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif dan produktif. Sekolah dan madrasah yang memiliki budaya organisasi positif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, mampu bekerja secara efektif dalam tim, serta lebih cepat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. (Putra, 2019)

Dalam konteks kebijakan nasional, pemerintah terus berupaya memperkuat MBS melalui berbagai regulasi dan program pendampingan. Namun, efektivitas kebijakan ini sangat tergantung pada kemampuan sekolah dalam

menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata di lapangan. Diperlukan peningkatan kapasitas manajerial bagi kepala sekolah dan guru agar implementasi MBS berjalan optimal. Perbandingan antara madrasah dan sekolah umum dalam konteks MBS menjadi penting untuk melihat sejauh mana desentralisasi pendidikan berjalan secara efektif di berbagai jenis lembaga. Dengan memahami keunggulan dan kelemahan masing-masing, langkah-langkah perbaikan dapat dirancang secara lebih tepat sasaran. (Munir & Ilham, 2022)

Selain itu, penelitian semacam ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi pemerintah dalam menentukan arah kebijakan pendidikan di masa depan. Penguatan sistem MBS di madrasah dan sekolah umum harus disesuaikan dengan tantangan zaman yang semakin kompleks, terutama di era digital dan globalisasi. Madrasah perlu beradaptasi dengan tuntutan inovasi teknologi tanpa meninggalkan nilai-nilai keagamaan, sedangkan sekolah umum perlu memperkuat aspek karakter dan moral peserta didik. Sinergi antara kedua lembaga ini akan memperkaya sistem pendidikan nasional yang lebih seimbang antara spiritualitas dan pengetahuan. (Wijaya & Rifa'i, 2023)

Penelitian mengenai perbandingan sistem MBS antara madrasah dan sekolah umum juga berkontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan. Kajian ini memberikan pemahaman tentang variasi penerapan prinsip MBS di lapangan dan membuka ruang untuk pengembangan model manajemen pendidikan yang lebih kontekstual. Dari segi praktis, hasil kajian ini dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah, guru, dan pengelola lembaga pendidikan untuk memperbaiki strategi manajemen internal. Dengan memahami karakteristik masing-masing sistem, lembaga dapat mengambil langkah-langkah yang lebih efektif dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Selain itu, sinergi antara dua kementerian pengelola pendidikan Kementerian Agama dan Kemendikbudristek sangat dibutuhkan untuk menciptakan keselarasan kebijakan dan peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh. Keterpaduan kebijakan akan membantu memperkecil kesenjangan antarjenis lembaga pendidikan. (Fahmi & Idris, 2021)

Dengan penerapan prinsip-prinsip MBS secara konsisten, baik madrasah maupun sekolah umum diharapkan mampu mewujudkan lembaga pendidikan yang mandiri, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. MBS yang diterapkan secara kontekstual akan membawa dampak positif bagi

peningkatan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan sebagai upaya memberikan gambaran menyeluruh mengenai penerapan MBS di dua jenis lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik berbeda. Hasil kajian diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. (Rahman & Sari, 2024)

B. KAJIAN TEORI

1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu paradigma baru dalam sistem pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi lebih luas kepada sekolah untuk mengatur, mengelola, dan mengembangkan seluruh potensi serta sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Menurut Mulyasa (2021), MBS adalah bentuk desentralisasi manajemen pendidikan di mana sekolah diberi kewenangan penuh untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan berdasarkan kondisi, potensi, serta aspirasi masyarakat di sekitarnya. Konsep ini muncul sebagai reaksi terhadap sistem pendidikan yang selama ini terlalu bersifat sentralistik dan birokratis, di mana berbagai keputusan penting sering kali diambil oleh pemerintah pusat tanpa memperhatikan kebutuhan nyata di tingkat sekolah. Dengan penerapan MBS, diharapkan sekolah dapat menjadi lebih mandiri dalam merancang program, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan strategi pembelajaran yang paling sesuai dengan karakteristik peserta didik dan lingkungan sekitar.

Lebih lanjut, MBS menekankan pentingnya pemberdayaan semua komponen sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta peran aktif orang tua dan masyarakat. Prinsip dasar MBS meliputi otonomi sekolah, partisipasi masyarakat, akuntabilitas publik, transparansi, dan kerja sama tim. Melalui otonomi tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan, sementara guru diberi ruang lebih luas untuk berinovasi dalam proses pembelajaran. Partisipasi masyarakat dalam penyusunan kebijakan dan kegiatan sekolah juga menjadi elemen penting untuk menciptakan rasa memiliki serta tanggung jawab bersama terhadap kemajuan sekolah.

Selain itu, implementasi MBS menuntut adanya perubahan paradigma atau pola pikir dari seluruh warga sekolah. Sekolah tidak lagi dipandang hanya sebagai pelaksana kebijakan pemerintah, tetapi sebagai pusat pengembangan mutu pendidikan yang mampu mengidentifikasi masalah, merancang solusi, dan melaksanakan inovasi secara mandiri. Akuntabilitas publik dan transparansi menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan MBS, karena sekolah harus mampu mempertanggungjawabkan setiap kebijakan dan penggunaan dana kepada masyarakat dan pemerintah. Dengan demikian, MBS menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi, relevansi, pemerataan, dan kualitas pendidikan di Indonesia. Melalui penerapan MBS secara konsisten, diharapkan sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang demokratis, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. (Suryadi & Abdullah, 2022)

2. Peran Madrasah dan Sekolah Umum dalam Sistem Pendidikan Nasional

Madrasah dan sekolah umum merupakan dua lembaga pendidikan formal yang memiliki kesamaan fungsi dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, namun memiliki perbedaan dalam struktur kelembagaan dan kurikulum. Madrasah berada di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) dengan ciri khas pendidikan Islam yang memadukan ilmu agama dan ilmu umum. Sementara sekolah umum dikelola oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang menitikberatkan pada penguasaan pengetahuan umum dan keterampilan akademik. Menurut Tilaar (2024), keberadaan madrasah merupakan wujud dari sistem pendidikan nasional yang berlandaskan keanekaragaman dan kebutuhan masyarakat. Madrasah tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan keagamaan, tetapi juga sebagai wadah pembentukan karakter moral, spiritual, dan sosial siswa. Hal ini menjadikan madrasah memiliki nilai tambah dibandingkan sekolah umum, khususnya dalam pembinaan akhlak.

Sementara itu, sekolah umum berperan sebagai lembaga pengembang pengetahuan dan keterampilan abad ke-21 yang berorientasi pada kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Sekolah umum menjadi pelaksana utama kebijakan pendidikan nasional, termasuk Kurikulum Merdeka

yang menekankan pada fleksibilitas dan pembelajaran berbasis proyek. Meskipun dikelola oleh dua kementerian yang berbeda, keduanya memiliki visi yang sama yaitu mencetak generasi yang beriman, berakhlak mulia, dan berdaya saing global. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat perbedaan manajerial, struktur organisasi, serta pola pelibatan masyarakat yang membuat penerapan MBS di kedua lembaga tersebut berjalan dengan karakteristik masing-masing.

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah dan Sekolah Umum

Implementasi MBS di madrasah dan sekolah umum menunjukkan variasi dalam hal efektivitas, partisipasi masyarakat, dan kemandirian lembaga. Menurut Suryosubroto (2020), keberhasilan penerapan MBS dipengaruhi oleh empat faktor utama: kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi warga sekolah, dukungan masyarakat, dan dukungan kebijakan pemerintah. Keempat faktor ini berjalan dengan tingkat keberhasilan yang berbeda pada madrasah dan sekolah umum. Pada madrasah, penerapan MBS sering kali terkendala oleh keterbatasan sumber daya manusia, dana, serta sarana prasarana. Meskipun demikian, madrasah memiliki kekuatan dalam hal nilai-nilai keagamaan dan moral yang mampu mempererat hubungan antara guru, siswa, dan masyarakat. Kepala madrasah biasanya berperan tidak hanya sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai pembimbing spiritual.

Sebaliknya, sekolah umum umumnya lebih kuat dalam aspek manajemen profesional dan administratif. Dukungan pemerintah daerah, kemitraan dengan dunia industri, serta sistem evaluasi berbasis kinerja menjadikan sekolah umum lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan pendidikan. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial yang tinggi dalam mengelola program, keuangan, dan sumber daya manusia. Kendati demikian, kedua lembaga tersebut memiliki peluang yang sama untuk mengoptimalkan pelaksanaan MBS. Kunci keberhasilan implementasi terletak pada sinergi antara kemandirian sekolah, partisipasi masyarakat, dan kepemimpinan yang visioner. Apabila madrasah mampu memperkuat aspek manajerial dan sekolah umum mampu memperkuat dimensi moral-spiritual, maka keduanya dapat menjadi model pendidikan yang ideal di Indonesia. (Mulyasa, 2012)

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi pustaka (library research). Penelitian ini dilakukan dengan cara menelaah, mengumpulkan, dan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan, seperti buku-buku ilmiah, jurnal penelitian, artikel akademik, laporan kebijakan pendidikan, serta dokumen resmi dari lembaga pendidikan terkait. Melalui pendekatan ini, peneliti berusaha memahami konsep dan implementasi MBS secara teoritis dan praktis pada dua jenis lembaga pendidikan, yaitu madrasah dan sekolah umum, untuk menemukan perbedaan dan persamaan dalam aspek pengelolaan, otonomi, partisipasi masyarakat, serta efektivitas penerapannya. Analisis dilakukan secara deskriptif-komparatif dengan menginterpretasikan isi dari berbagai sumber pustaka, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai karakteristik dan tantangan penerapan MBS di kedua lembaga pendidikan tersebut.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Otonomi Manajemen di Madrasah

Implementasi otonomi manajemen di madrasah menunjukkan pola yang beragam. Penelitian Hasanah dan Kristiawan (2020) menemukan bahwa madrasah negeri memiliki tingkat otonomi yang lebih terbatas dibandingkan madrasah swasta, terutama dalam aspek pengelolaan keuangan dan kepegawaian. Madrasah negeri masih sangat bergantung pada kebijakan dan anggaran dari Kementerian Agama, sehingga fleksibilitas dalam pengambilan keputusan menjadi terbatas. Madrasah swasta yang dikelola oleh yayasan besar memiliki otonomi lebih besar dalam mengelola sumber dayanya. Mereka dapat lebih fleksibel dalam mengembangkan program unggulan, merekrut tenaga pendidik, dan mengelola keuangan sesuai dengan visi dan misi yayasan. Namun, otonomi yang besar ini juga membawa tantangan dalam hal standarisasi dan akuntabilitas.

Dalam aspek kurikulum, madrasah memiliki tantangan khusus karena harus mengintegrasikan kurikulum nasional dengan kurikulum khas madrasah yang mencakup mata pelajaran keagamaan. Penelitian Munir dan Ilham (2022) menunjukkan bahwa integrasi ini memerlukan kreativitas dan kompetensi tinggi dari kepala madrasah dan guru dalam merancang pembelajaran yang efektif tanpa

membebani siswa dengan beban belajar berlebihan. Partisipasi stakeholder di madrasah memiliki karakteristik unik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai keagamaan dan kultur masyarakat Muslim. Penelitian Aziz dan Rahman (2021) menunjukkan bahwa komite madrasah dan wali murid cenderung memiliki keterlibatan tinggi dalam kegiatan keagamaan dan ekstrakurikuler berbasis Islami, namun partisipasi dalam aspek akademik dan manajerial masih perlu ditingkatkan. Peran tokoh agama dan alumni sangat signifikan dalam mendukung program madrasah. Banyak madrasah yang mendapatkan dukungan finansial dan moral dari alumni yang telah sukses, serta dari tokoh agama setempat yang memiliki pengaruh besar terhadap masyarakat. Namun, partisipasi yang berbasis pada hubungan informal ini kadang menyulitkan dalam aspek perencanaan jangka panjang dan keberlanjutan program.

Penelitian Wulandari et al. (2023) menemukan bahwa madrasah yang berhasil mengimplementasikan MBS adalah yang mampu mengubah pola partisipasi informal menjadi partisipasi terstruktur melalui mekanisme komite madrasah yang efektif. Komite madrasah yang aktif tidak hanya berperan dalam penggalangan dana, tetapi juga dalam pengawasan mutu, perumusan kebijakan, dan advokasi untuk madrasah.

2. Manajemen Sumber Daya di Madrasah

a. Sumber Daya Manusia

Kualitas dan kuantitas tenaga pendidik menjadi isu krusial di madrasah. Penelitian Ismail dan Nurdin (2022) mengungkapkan bahwa banyak guru madrasah yang belum memenuhi kualifikasi akademik yang dipersyaratkan, terutama di daerah-daerah terpencil. Selain itu, guru madrasah sering menghadapi beban ganda karena harus mengajar mata pelajaran umum sekaligus mata pelajaran keagamaan. Program pengembangan profesional guru di madrasah masih terbatas dibandingkan dengan sekolah umum. Akses terhadap pelatihan, workshop, dan pendidikan lanjutan masih menjadi kendala, terutama untuk madrasah yang berada di wilayah rural. Beberapa madrasah unggulan telah mengembangkan program pengembangan guru secara mandiri melalui kerjasama dengan perguruan tinggi dan organisasi Islam.

b. Infrastruktur dan Fasilitas

Ketimpangan infrastruktur antara madrasah dan sekolah umum masih menjadi permasalahan. Penelitian Hidayat et al. (2023) menunjukkan bahwa banyak madrasah, terutama di daerah pedesaan, masih kekurangan fasilitas dasar seperti perpustakaan yang memadai, laboratorium, dan akses internet. Kondisi ini berdampak pada kualitas pembelajaran dan daya saing lulusan madrasah. Namun, terdapat perkembangan positif dalam upaya pemerintah meningkatkan infrastruktur madrasah melalui program bantuan operasional sekolah dan bantuan infrastruktur. Madrasah-madrasah unggulan di perkotaan bahkan telah memiliki fasilitas yang setara atau bahkan lebih baik dari sekolah umum.

c. Manajemen Keuangan

Penelitian Fahmi dan Idris (2021) mengidentifikasi bahwa sumber pembiayaan madrasah sangat beragam, mulai dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana APBN/APBD, iuran siswa, sumbangan wali murid, dan donasi dari masyarakat. Madrasah swasta lebih bergantung pada iuran siswa dan donasi, yang membuat keberlanjutan finansial menjadi tantangan. Transparansi dan akuntabilitas keuangan di madrasah mengalami peningkatan seiring dengan implementasi sistem pelaporan digital. Namun, masih terdapat madrasah yang belum sepenuhnya menerapkan prinsip transparansi karena keterbatasan kapasitas SDM dalam pengelolaan keuangan dan sistem pelaporan.

3. Implementasi MBS di Sekolah Umum

Implementasi otonomi manajemen di sekolah umum menunjukkan tingkat kematangan yang lebih tinggi dibandingkan madrasah. Penelitian Wijaya dan Rifa'i (2023) menunjukkan bahwa sekolah umum, terutama yang berstatus negeri dengan akreditasi A, memiliki sistem manajemen yang lebih terstandar dan terstruktur. Sekolah umum memiliki keleluasaan dalam mengembangkan kurikulum operasional yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi lokal melalui mekanisme Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Kurikulum Merdeka. Fleksibilitas ini memungkinkan sekolah untuk mengembangkan program-program inovatif seperti kelas internasional, program bilingual, dan kelas khusus untuk siswa berbakat.

Dalam aspek pengelolaan kepegawaian, sekolah umum negeri masih memiliki keterbatasan karena sistem kepegawaian yang sentralistik. Namun,

sekolah swasta memiliki fleksibilitas lebih besar dalam merekrut dan mengelola guru sesuai dengan kebutuhan dan standar yang ditetapkan oleh yayasan.

Partisipasi stakeholder di sekolah umum telah mengalami perkembangan signifikan. Penelitian Handayani et al. (2023) menemukan bahwa komite sekolah di sekolah umum cenderung lebih aktif dalam aspek akademik dan manajerial dibandingkan di madrasah. Pertemuan rutin antara komite sekolah, orang tua, dan pihak sekolah menjadi mekanisme penting dalam pengambilan keputusan strategis. Pola partisipasi di sekolah umum lebih formal dan terstruktur melalui mekanisme rapat, musyawarah, dan forum-forum resmi. Orang tua siswa dari berbagai latar belakang profesi memberikan kontribusi sesuai dengan keahlian masing-masing, baik dalam bentuk konsultasi, advokasi, maupun dukungan finansial.

Kerjasama dengan dunia industri dan perguruan tinggi juga lebih intensif di sekolah umum, terutama untuk SMK dan SMA dengan program kejuruan. Penelitian Suryadi dan Abdullah (2022) menunjukkan bahwa kemitraan ini memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan pasar kerja dan pengembangan kompetensi siswa.

4. Perbandingan Implementasi MBS antara Madrasah dan Sekolah Umum

Perbandingan otonomi manajemen antara madrasah dan sekolah umum menunjukkan beberapa perbedaan mendasar:

Tabel 2. Perbandingan Sistem Pengelolaan Madrasah dan Sekolah Umum

Aspek	Madrasah	Sekolah Umum
Pengembangan Kurikulum	Harus mengintegrasikan kurikulum nasional dengan kurikulum keagamaan (30% konten agama), lebih kompleks	Fokus pada kurikulum nasional dengan fleksibilitas pengembangan muatan lokal
Rekrutmen Guru	Madrasah negeri: terbatas; Madrasah swasta: lebih fleksibel tetapi terkendala anggaran	Sekolah negeri: sistem kepegawaian sentralistik; Sekolah swasta: sangat fleksibel

Pengelolaan Keuangan	Anggaran lebih terbatas, bergantung pada BOS dan donasi, fluktuatif	Anggaran lebih stabil dari pemerintah, lebih besar per siswa
Pengembangan Program	Fokus pada integrasi nilai Islam, program tahfidz, kajian kitab	Fokus pada program akademik, sains, teknologi, dan keterampilan abad 21

Penelitian Asrohah (2020) menyimpulkan bahwa sekolah umum memiliki otonomi operasional yang lebih besar dalam aspek manajerial non-kurikulum, sementara madrasah memiliki otonomi lebih besar dalam pengembangan nilai dan karakter Islami.

Perbandingan antara madrasah dan sekolah umum menunjukkan adanya perbedaan mendasar dalam pengelolaan pendidikan, terutama pada aspek kurikulum, guru, dan keuangan. Madrasah harus mengintegrasikan kurikulum nasional dengan kurikulum keagamaan, di mana sekitar 30% isi pembelajarannya berfokus pada pendidikan agama Islam, sehingga pengembangannya menjadi lebih kompleks dibandingkan sekolah umum yang hanya berfokus pada kurikulum nasional dan muatan lokal. Dalam hal rekrutmen guru, madrasah negeri memiliki keterbatasan karena sistem kepegawaian yang terpusat, sedangkan madrasah swasta lebih fleksibel namun sering terkendala oleh anggaran. Sementara itu, sekolah umum negeri memiliki sistem rekrutmen yang sentralistik dan stabil, sedangkan sekolah swasta memiliki kebebasan dalam perekrutan tetapi juga menyesuaikan dengan kemampuan pendanaan.

Dari sisi pengelolaan keuangan dan pengembangan program, madrasah cenderung memiliki anggaran yang lebih terbatas karena bergantung pada dana BOS dan donasi masyarakat, sehingga keuangannya bersifat fluktuatif. Sebaliknya, sekolah umum umumnya memiliki sumber pendanaan yang lebih stabil dan besar dari pemerintah, memungkinkan pengelolaan program yang lebih luas. Madrasah mengutamakan pengembangan program berbasis nilai-nilai Islam seperti tahfidz dan kajian kitab, sedangkan sekolah umum lebih fokus pada penguatan bidang akademik, sains, teknologi, dan keterampilan abad ke-21. Dengan demikian, kedua lembaga pendidikan tersebut memiliki orientasi dan

tantangan yang berbeda dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Pembahasan

1. Otonomi dan Partisipasi dalam Manajemen Madrasah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan otonomi manajemen di madrasah belum sepenuhnya berjalan optimal, terutama di madrasah negeri yang masih berada di bawah kendali administratif dan kebijakan Kementerian Agama. Penelitian Hasanah dan Kristiawan (2020) menegaskan bahwa tingkat otonomi madrasah negeri relatif terbatas dalam hal pengelolaan keuangan, rekrutmen tenaga pendidik, serta pengambilan keputusan strategis. Sebagian besar kebijakan masih ditentukan oleh otoritas pusat, sehingga ruang inovasi manajerial bagi kepala madrasah menjadi sempit. Sebaliknya, madrasah swasta memiliki kebebasan yang lebih luas karena berada di bawah pengelolaan yayasan. Mereka dapat mengembangkan program unggulan yang sesuai dengan visi lembaga, menentukan standar mutu internal, serta mengelola sumber daya keuangan secara lebih fleksibel.

Namun, kebebasan tersebut juga membawa tantangan tersendiri. Madrasah swasta sering menghadapi keterbatasan dalam hal akuntabilitas dan standardisasi mutu. Banyak madrasah belum memiliki sistem evaluasi internal yang sistematis untuk mengukur efektivitas program dan efisiensi penggunaan sumber daya. Selain itu, integrasi kurikulum nasional dengan kurikulum keagamaan menjadi aspek krusial dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di madrasah. Seperti diungkapkan oleh Munir dan Ilham (2022), keseimbangan antara muatan keilmuan umum dan keagamaan membutuhkan kreativitas tinggi dari pihak madrasah. Kepala madrasah dan guru harus mampu merancang kurikulum yang efektif, relevan, dan tidak menambah beban belajar berlebihan pada siswa.

Partisipasi stakeholder di madrasah juga menjadi indikator penting keberhasilan MBS. Menurut Aziz dan Rahman (2021), komite madrasah, wali murid, alumni, dan tokoh agama memainkan peran strategis dalam pengembangan madrasah. Keterlibatan mereka umumnya tinggi dalam kegiatan keagamaan dan sosial, namun partisipasi dalam bidang manajerial dan akademik masih rendah. Banyak program madrasah yang tumbuh dari inisiatif tokoh agama

atau alumni secara informal, tanpa mekanisme perencanaan yang jelas. Wulandari et al. (2023) menegaskan bahwa madrasah yang berhasil menerapkan MBS secara efektif adalah yang mampu mengubah pola partisipasi informal menjadi partisipasi terstruktur melalui komite madrasah yang aktif. Dengan demikian, otonomi madrasah tidak hanya ditentukan oleh faktor kelembagaan, tetapi juga oleh sejauh mana madrasah mampu membangun sinergi dengan masyarakat dalam kerangka manajemen partisipatif yang berkelanjutan.

2. Pengelolaan Sumber Daya dan Keuangan di Madrasah

Salah satu tantangan besar dalam implementasi MBS di madrasah adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan keuangan yang belum merata. Berdasarkan temuan Ismail dan Nurdin (2022), banyak madrasah, khususnya di daerah pedesaan dan terpencil, masih menghadapi kekurangan guru berkualitas yang memenuhi standar kualifikasi akademik. Kondisi ini diperparah dengan beban ganda yang sering dialami guru, karena mereka harus mengajar mata pelajaran umum sekaligus mata pelajaran keagamaan. Selain itu, akses guru madrasah terhadap pelatihan profesional, workshop, dan pendidikan lanjutan masih terbatas dibandingkan dengan guru di sekolah umum. Hal ini berimplikasi pada rendahnya tingkat profesionalisme tenaga pendidik, yang pada gilirannya berdampak pada kualitas proses pembelajaran.

Beberapa madrasah unggulan di perkotaan mulai menunjukkan inovasi dengan membangun sistem pengembangan profesional guru secara mandiri. Mereka menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi Islam, lembaga pelatihan, dan organisasi keagamaan untuk memperkuat kapasitas guru. Upaya ini merupakan langkah positif dalam meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah, meskipun masih bersifat parsial dan belum merata di seluruh Indonesia.

Dari segi sarana dan prasarana, hasil penelitian Hidayat et al. (2023) menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara madrasah dan sekolah umum. Banyak madrasah di daerah pedesaan masih kekurangan fasilitas penting seperti laboratorium sains, perpustakaan yang memadai, serta akses teknologi dan internet. Keterbatasan fasilitas ini berdampak pada rendahnya efektivitas pembelajaran, terutama dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21 yang menuntut keterampilan digital. Meski demikian, program pemerintah seperti bantuan operasional sekolah (BOS) dan bantuan infrastruktur telah membantu

sebagian madrasah memperbaiki kondisi fisik sekolah. Madrasah unggulan di kota besar bahkan telah memiliki fasilitas modern yang setara dengan sekolah umum.

Sementara itu, dari aspek keuangan, madrasah menghadapi kompleksitas dalam hal sumber pendanaan. Berdasarkan penelitian Fahmi dan Idris (2021), dana madrasah bersumber dari BOS, APBN/APBD, iuran siswa, sumbangan masyarakat, dan donasi lembaga sosial. Madrasah swasta sangat bergantung pada iuran siswa dan donasi, sehingga keberlanjutan finansialnya sering kali tidak stabil. Transparansi dan akuntabilitas keuangan mulai meningkat seiring dengan penerapan sistem pelaporan digital, namun banyak madrasah yang belum memiliki tenaga administrasi dengan kompetensi keuangan memadai. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas manajemen keuangan menjadi hal yang mendesak untuk menjamin tata kelola yang efisien dan transparan sesuai prinsip good governance dalam pendidikan.

3. Perbandingan Implementasi MBS antara Madrasah dan Sekolah Umum

Perbandingan antara madrasah dan sekolah umum dalam penerapan MBS memperlihatkan perbedaan orientasi, struktur, dan fleksibilitas manajemen. Penelitian Wijaya dan Rifa'i (2023) menunjukkan bahwa sekolah umum memiliki tingkat kemandirian yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan, terutama sekolah negeri berakreditasi A. Sistem manajemen di sekolah umum sudah lebih mapan dan terstandar melalui penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Kurikulum Merdeka. Sekolah umum dapat menyesuaikan kurikulumnya dengan kebutuhan lokal dan potensi siswa, seperti pengembangan program bilingual, kelas internasional, dan pembelajaran berbasis proyek. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi sekolah umum lebih difokuskan pada aspek inovasi akademik dan peningkatan kompetensi siswa.

Sebaliknya, madrasah menghadapi kompleksitas yang lebih besar karena harus mengintegrasikan dua sistem kurikulum: kurikulum nasional dan kurikulum keagamaan. Kondisi ini menyebabkan beban administratif dan pedagogis yang lebih berat. Madrasah perlu menyeimbangkan pembelajaran umum dan keagamaan agar siswa tidak hanya berprestasi secara akademik, tetapi juga berakhlak mulia sesuai nilai Islam. Dari segi kepegawaian, baik sekolah maupun madrasah negeri sama-sama tunduk pada sistem kepegawaian yang sentralistik,

sementara lembaga swasta di kedua jenis institusi memiliki keleluasaan lebih besar dalam perekrutan tenaga pendidik. Namun, madrasah swasta umumnya menghadapi keterbatasan anggaran, sehingga sulit merekrut guru dengan kompetensi tinggi.

Dalam aspek keuangan, sekolah umum lebih stabil karena sebagian besar pendanaannya berasal dari anggaran pemerintah yang relatif besar per siswa. Hal ini memungkinkan pengembangan program unggulan dan peningkatan fasilitas pendidikan. Sementara itu, madrasah sering menghadapi fluktuasi dana akibat ketergantungan pada donasi dan iuran masyarakat. Dari sisi partisipasi, sekolah umum memiliki pola partisipasi masyarakat yang lebih formal dan terstruktur melalui rapat komite sekolah, forum konsultasi, dan musyawarah bersama. Partisipasi ini melibatkan orang tua dari berbagai profesi yang dapat memberikan kontribusi akademik, finansial, maupun manajerial. Sebaliknya, partisipasi masyarakat di madrasah masih banyak bergantung pada hubungan sosial, keagamaan, dan tokoh lokal, sehingga sering kali tidak terkelola secara sistematis.

Perbedaan mendasar ini menunjukkan bahwa implementasi MBS di madrasah lebih menekankan pada penguatan nilai religius dan pembentukan karakter Islami, sedangkan sekolah umum lebih menonjol dalam aspek inovasi akademik dan pengembangan kompetensi abad ke-21. Dengan demikian, meskipun kedua lembaga sama-sama berupaya mewujudkan manajemen berbasis sekolah yang partisipatif dan otonom, arah kebijakan dan fokus pengembangannya tetap berbeda sesuai dengan misi lembaga masing-masing. Ke depan, sinergi antara pendekatan spiritual di madrasah dan pendekatan akademik di sekolah umum dapat menjadi model ideal bagi sistem pendidikan nasional yang holistik dan berkelanjutan.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di madrasah dan sekolah umum menunjukkan perbedaan signifikan dalam aspek otonomi, sumber daya, serta orientasi pengelolaan pendidikan. Madrasah cenderung memiliki otonomi yang terbatas, terutama di madrasah negeri yang masih bergantung pada kebijakan Kementerian Agama, sedangkan madrasah swasta memiliki kebebasan lebih besar namun menghadapi tantangan dalam hal akuntabilitas dan pendanaan.

Pengelolaan sumber daya manusia di madrasah masih menghadapi kendala kualitas guru dan keterbatasan pelatihan profesional, sementara fasilitas dan infrastruktur juga belum merata di seluruh wilayah. Sebaliknya, sekolah umum menunjukkan tingkat otonomi yang lebih matang dengan sistem manajemen yang terstandar, dukungan pendanaan yang stabil, serta partisipasi stakeholder yang lebih formal dan terstruktur. Meskipun demikian, madrasah unggul dalam pembentukan karakter dan penguatan nilai religius, sedangkan sekolah umum lebih menonjol dalam inovasi akademik dan pengembangan kompetensi abad ke-21. Oleh karena itu, sinergi antara nilai spiritual madrasah dan inovasi akademik sekolah umum dapat menjadi fondasi bagi pengembangan sistem pendidikan nasional yang seimbang, holistik, dan berkelanjutan.

F. SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan agar pemerintah dan pemangku kepentingan pendidikan meningkatkan dukungan terhadap madrasah melalui pemerataan kualitas guru, perluasan akses pelatihan profesional, serta penguatan kapasitas manajemen keuangan dan administrasi. Madrasah juga perlu didorong untuk mengembangkan kemitraan strategis dengan perguruan tinggi, dunia usaha, dan masyarakat guna memperkuat keberlanjutan pendanaan serta inovasi pembelajaran. Di sisi lain, praktik baik penerapan MBS di sekolah umum dapat dijadikan rujukan adaptif bagi madrasah tanpa mengabaikan kekhasan nilai religiusnya, sehingga tercipta tata kelola pendidikan yang efektif, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara holistik..

G. DAFTAR PUSTAKA

- Asrohah, H. (2020). *Otonomi Manajemen Pendidikan di Madrasah dan Sekolah Umum: Analisis Komparatif Implementasi MBS*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 5(2), 145–158.
- Aziz, A., & Rahman, F. (2021). *Partisipasi Stakeholder dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(1), 55–70.
- Fahmi, R., & Idris, M. (2021). *Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan di Madrasah Swasta*. Jurnal Akuntabilitas Pendidikan, 9(2), 103–117.

- Handayani, S., Pratama, D., & Lubis, A. (2023). *Peran Komite Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Umum*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 15(1), 21–35.
- Hasanah, N., & Kristiawan, M. (2020). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Negeri dan Swasta*. Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah, 5(1), 12–28.
- Hidayat, M., Fadilah, R., & Sari, D. (2023). *Kesenjangan Fasilitas Pendidikan antara Madrasah dan Sekolah Umum di Indonesia*. Jurnal Pendidikan Islam, 14(2), 233–248.
- Ismail, R., & Nurdin, M. (2022). *Kualitas dan Profesionalisme Guru Madrasah dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Evaluasi Pendidikan Islam, 8(1), 77–92.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munir, A., & Ilham, M. (2022). *Integrasi Kurikulum Nasional dan Keagamaan di Madrasah dalam Implementasi MBS*. Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen, 7(2), 101–118.
- Putra, S. (2019). Efektivitas layanan bimbingan kelompok untuk meningkatkan sikap kedisiplinan siswa. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 4(1), 493-500
- Suryadi, A., & Abdullah, R. (2022). *Kemitraan Sekolah dan Dunia Industri dalam Implementasi MBS di Sekolah Umum*. Jurnal Pendidikan dan Kebijakan, 9(3), 156–169.
- Suryosubroto, B. (2020). *Manajemen Pendidikan di Sekolah: Teori dan Praktik Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. (2024). *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Strategis Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Wijaya, R., & Rifa'i, A. (2023). *Efektivitas Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Umum Negeri dan Swasta*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pendidikan, 13(1), 88–102.

Wulandari, D., Nasution, R., & Siregar, M. (2023). *Transformasi Partisipasi Masyarakat dalam Penerapan MBS di Madrasah*. Jurnal Pengembangan Manajemen Pendidikan, 11(2), 210–225.

Rahman, F., & Sari, L. (2024). *Evaluasi Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah di Madrasah Swasta Kota Medan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran*. Jurnal Administrasi Pendidikan Islam, 9(1), 45–56.