



IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENINGKATAN STANDAR PENGELOLAAN PENDIDIKAN PADA SMA DI PEKANBARU ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Cindy Febby Anjana¹, Hendri Marhadi², M. Nur Mustafa³
^{1,2,3} Universitas Riau, Indonesia

Email: cindy.febby4312@grad.unri.ac.id



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i3.2475>

Sections Info

Article history:

Submitted: 11 April 2026

Final Revised: 23 April 2026

Accepted: 16 May 2026

Published: 24 June 2026

Keywords:

School Based Management

Educational Management

Digital Transformation

Digital Leadership

Educational Governance



ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of School-Based Management (SBM) in improving educational management standards in the era of digital transformation. The study employed a Systematic Literature Review (SLR) approach based on the PRISMA guidelines. Data were collected from scientific articles published between 2020 and 2025. A total of 32 national and international articles were analyzed using thematic synthesis and comparative analysis. The findings indicate that SBM contributes to improving educational management effectiveness through strengthening school autonomy, participatory leadership, stakeholder involvement, collaborative organizational culture, and digital-based management systems. Successful SBM implementation is influenced by leadership commitment, stakeholder collaboration, and schools' ability to adopt educational technology innovations. The review also shows that digital leadership supports institutional adaptability, decision-making processes, and the development of a responsive educational environment. However, challenges remain, including limited digital competence among educators, organizational resistance to change, and inadequate technological infrastructure. The novelty of this study lies in integrating digital leadership, organizational culture, and digital transformation perspectives within SBM implementation in the digital era.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan standar pengelolaan pendidikan pada era transformasi digital. Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA. Data diperoleh melalui penelusuran artikel ilmiah yang dipublikasikan pada tahun 2020–2025. Sebanyak 32 artikel nasional dan internasional dianalisis menggunakan sintesis tematik dan analisis komparatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS berkontribusi pada peningkatan efektivitas pengelolaan pendidikan melalui penguatan otonomi sekolah, kepemimpinan partisipatif, keterlibatan pemangku kepentingan, budaya organisasi kolaboratif, dan sistem pengelolaan berbasis digital. Keberhasilan implementasi MBS dipengaruhi oleh komitmen kepemimpinan, kolaborasi pemangku kepentingan, dan inovasi teknologi. Kepemimpinan digital mendukung organisasi dan pengambilan keputusan. Namun, implementasi MBS masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan kompetensi digital tenaga pendidik, resistensi organisasi dan keterbatasan infrastruktur teknologi. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi kepemimpinan digital, budaya organisasi dan transformasi digital dalam implementasi MBS.

Kata kunci: Manajemen Berbasis Sekolah; Standar Pengelolaan Pendidikan; Transformasi Digital; Kepemimpinan Digital; Tata Kelola Pendidikan

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk pada sektor pendidikan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi mendorong sekolah untuk mampu menyesuaikan sistem pengelolaan pendidikan dengan kebutuhan masyarakat modern. Data UNESCO (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 60% negara berkembang menghadapi tantangan serius dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam sistem tata kelola pendidikan, termasuk Indonesia. Sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai lembaga penyelenggara pembelajaran, tetapi juga sebagai organisasi pendidikan yang dituntut mampu mengembangkan tata kelola yang efektif, adaptif, dan inovatif. Kondisi tersebut menjadikan pengelolaan pendidikan sebagai salah satu faktor strategis dalam meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan pada era digital (Walker & Hallinger, 2020).

Perubahan paradigma pendidikan pada era transformasi digital turut memengaruhi pola kepemimpinan sekolah, sistem administrasi pendidikan, proses pengambilan keputusan, serta pola komunikasi organisasi sekolah. Pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan pendidikan menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari, terutama dalam mendukung efektivitas tata kelola sekolah. Walker dan Hallinger (2020) menjelaskan bahwa transformasi digital telah mengubah pola kepemimpinan pendidikan menjadi lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Zhao (2021) juga menyatakan bahwa perkembangan teknologi telah mengubah paradigma pendidikan dari sistem konvensional menuju sistem pendidikan yang lebih terbuka dan adaptif terhadap perubahan global. Kondisi ini dipertegas oleh data Kemendikbudristek (2023) yang mencatat bahwa baru 48,7% sekolah menengah di Indonesia yang telah menerapkan sistem administrasi berbasis digital secara menyeluruh, sehingga urgensi pengembangan tata kelola pendidikan digital semakin nyata.

Dalam konteks tersebut, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi salah satu pendekatan strategis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan. MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lingkungan sekolah masing-masing. Implementasi MBS menempatkan sekolah sebagai pusat pengambilan keputusan pendidikan dengan melibatkan partisipasi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan stakeholder pendidikan lainnya. Wiyono (2021) menjelaskan bahwa implementasi MBS mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui penguatan partisipasi stakeholder dan pengelolaan sumber daya pendidikan yang lebih mandiri. Pendapat tersebut diperkuat oleh Woods (2020) yang menyatakan bahwa tata kelola sekolah berbasis partisipasi dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih demokratis, kolaboratif, dan mendukung efektivitas sekolah. Lebih lanjut, hasil penelitian Artanti dkk. (2024) terhadap sekolah menengah di Pekanbaru menunjukkan bahwa penerapan MBS secara konsisten berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja akademik dan organisasi sekolah.

Implementasi MBS pada era transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan pembagian kewenangan administratif kepada sekolah, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan sekolah dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi pendidikan. Hallinger (2020) menjelaskan bahwa efektivitas sekolah dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi, dan kemampuan sekolah dalam mengembangkan kolaborasi organisasi. Harris (2021) juga menyatakan bahwa *distributed leadership* memiliki kontribusi terhadap peningkatan efektivitas sekolah melalui keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan pendidikan. Selain itu, Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif mampu

meningkatkan kapasitas organisasi sekolah dalam menghadapi perubahan pendidikan dan tuntutan perkembangan teknologi.

Di sisi lain, transformasi digital juga menghadirkan berbagai tantangan dalam implementasi MBS. Sekolah dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam sistem pengelolaan pendidikan, supervisi pembelajaran, komunikasi organisasi, dan pengelolaan data sekolah. Nguyen (2022) menjelaskan bahwa keterbatasan kompetensi digital tenaga pendidik dan rendahnya kesiapan organisasi menjadi hambatan utama dalam transformasi digital pendidikan. Bush (2021) juga menyatakan bahwa implementasi manajemen pendidikan pada beberapa sekolah masih cenderung administratif dan belum sepenuhnya mendorong perubahan organisasi yang inovatif dan adaptif. Data BPS Riau (2024) menunjukkan bahwa indeks literasi digital guru SMA di Pekanbaru masih berada pada kategori "berkembang" dengan rata-rata skor 56,4 dari 100, yang mengindikasikan masih terdapatnya kesenjangan kompetensi digital yang signifikan di kalangan tenaga pendidik.

Dalam konteks lokal, implementasi MBS pada Sekolah Menengah Atas di Pekanbaru juga menghadapi tantangan yang berkaitan dengan efektivitas koordinasi organisasi, supervisi pendidikan, budaya kerja sekolah, dan kesiapan digital sekolah. Penelitian Hendri Marhadi dkk. (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi MBS dipengaruhi oleh kualitas komunikasi organisasi, partisipasi stakeholder, dan kepemimpinan sekolah dalam mengelola proses pendidikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas implementasi MBS tidak hanya dipengaruhi oleh aspek kebijakan pendidikan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan sekolah dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan pendidikan pada era digital.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, kepemimpinan pendidikan, dan transformasi digital pendidikan. Akan tetapi, sebagian besar penelitian masih membahas variabel-variabel tersebut secara terpisah. Penelitian Hallinger (2020), Harris (2021), dan Bush (2021) lebih banyak menyoroti efektivitas kepemimpinan pendidikan dan budaya organisasi sekolah, sedangkan Walker dan Hallinger (2020), Zhao (2021), serta Nguyen (2022) lebih berfokus pada transformasi digital pendidikan dan kepemimpinan digital. Penelitian mengenai implementasi MBS pada konteks SMA di Pekanbaru juga masih relatif terbatas dan belum banyak mengintegrasikan perspektif kepemimpinan digital, budaya organisasi sekolah, dan transformasi digital pendidikan dalam satu kajian yang komprehensif. Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat *research gap* terkait integrasi implementasi MBS, kepemimpinan digital, budaya organisasi sekolah, dan transformasi digital pendidikan. Meskipun berbagai penelitian telah membahas implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sebagian besar kajian masih berfokus pada aspek kepemimpinan, mutu pendidikan, atau tata kelola sekolah secara terpisah. Sementara itu, kajian yang mengintegrasikan MBS dengan kepemimpinan digital, budaya organisasi sekolah, dan transformasi digital masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana implementasi MBS dapat mendukung peningkatan standar pengelolaan pendidikan pada era transformasi digital. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan standar pengelolaan pendidikan pada Sekolah Menengah Atas di Pekanbaru melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR).

Tabel 1. Data Capaian Standar Pengelolaan Pendidikan SMA Provinsi Riau (2023)

Indikator	Capaian (%)	Target SNP (%)	Keterangan
Standar Pengelolaan Pendidikan	54,3	≥ 75	Di bawah target
Literasi Digital Guru	56,4	≥ 70	Perlu peningkatan
Administrasi Berbasis Digital	48,7	≥ 60	Perlu peningkatan
Keterlibatan Komite Sekolah	62,1	≥ 70	Mendekati target
Ketersediaan Infrastruktur TIK	45,8	≥ 65	Di bawah target

Sumber: Kemendikbudristek (2023); BPS Riau (2024)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan SLR digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai penelitian secara sistematis, komprehensif, dan kritis terkait implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan standar pengelolaan pendidikan pada Sekolah Menengah Atas di Pekanbaru pada era transformasi digital. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam mengenai perkembangan penelitian, kecenderungan temuan, hubungan antar penelitian, serta research gap yang masih ditemukan dalam kajian pengelolaan pendidikan berbasis digital (Page et al., 2021).

Penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan. Seluruh data diperoleh dari artikel ilmiah yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, kemudian dianalisis menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menghasilkan sintesis temuan yang relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data penelitian diperoleh dari berbagai database ilmiah nasional dan internasional, yaitu Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, Springer, dan Taylor & Francis. Penelusuran artikel dilakukan pada rentang tahun 2020–2025 menggunakan kata kunci "School-Based Management", "Educational Management", "Digital Transformation in Education", "Digital Leadership", "School Leadership", dan "School Governance", yang dikombinasikan menggunakan Boolean operators AND dan OR. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel ilmiah yang dipublikasikan pada tahun 2020–2025; (2) membahas implementasi MBS, kepemimpinan pendidikan, budaya organisasi sekolah, dan/atau transformasi digital pendidikan; (3) diterbitkan pada jurnal nasional atau internasional bereputasi; serta (4) tersedia dalam bentuk full-text. Kriteria eksklusi meliputi: (1) artikel tidak relevan; (2) duplikat; (3) prosiding, opini, atau dokumen nonilmiah; dan (4) artikel yang tidak membahas konteks sekolah.

Tabel 2. Langkah-Langkah Metode Penelitian SLR

Tahap	Kegiatan	Keterangan
1. Identifikasi (Identification)	Penelusuran artikel di Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, Springer, Taylor & Francis (2020–2025)	Diperoleh 145 artikel
2. Penyaringan (Screening)	Penghapusan duplikat; seleksi berdasarkan judul dan abstrak	Tersisa 120 → 78 artikel
3. Kelayakan (Eligibility)	Penilaian full-text: relevansi, kualitas metodologi, keterkaitan fokus penelitian	Tersisa 78 → 32 artikel
4. Penyertaan (Included)	Sintesis akhir: thematic analysis dan narrative synthesis terhadap 32 artikel terpilih	32 artikel dianalisis

Sumber: Diadaptasi dari Page et al. (2021)

Artikel yang telah terpilih kemudian dilakukan quality assessment untuk menilai kualitas dan kelayakan sumber penelitian. Penilaian dilakukan berdasarkan relevansi topik, konsistensi metodologi penelitian, kejelasan temuan penelitian, serta keterkaitan artikel dengan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan transformasi digital pendidikan. Data dari artikel yang telah diseleksi diekstraksi dan disusun ke dalam matriks sintesis penelitian, meliputi identitas peneliti, tahun publikasi, metode penelitian, fokus penelitian, temuan utama, dan research gap. Analisis data dilakukan menggunakan teknik thematic analysis dan narrative synthesis untuk mengidentifikasi pola temuan penelitian, hubungan antarvariabel, kontradiksi hasil penelitian, serta kecenderungan implementasi MBS pada era transformasi digital.

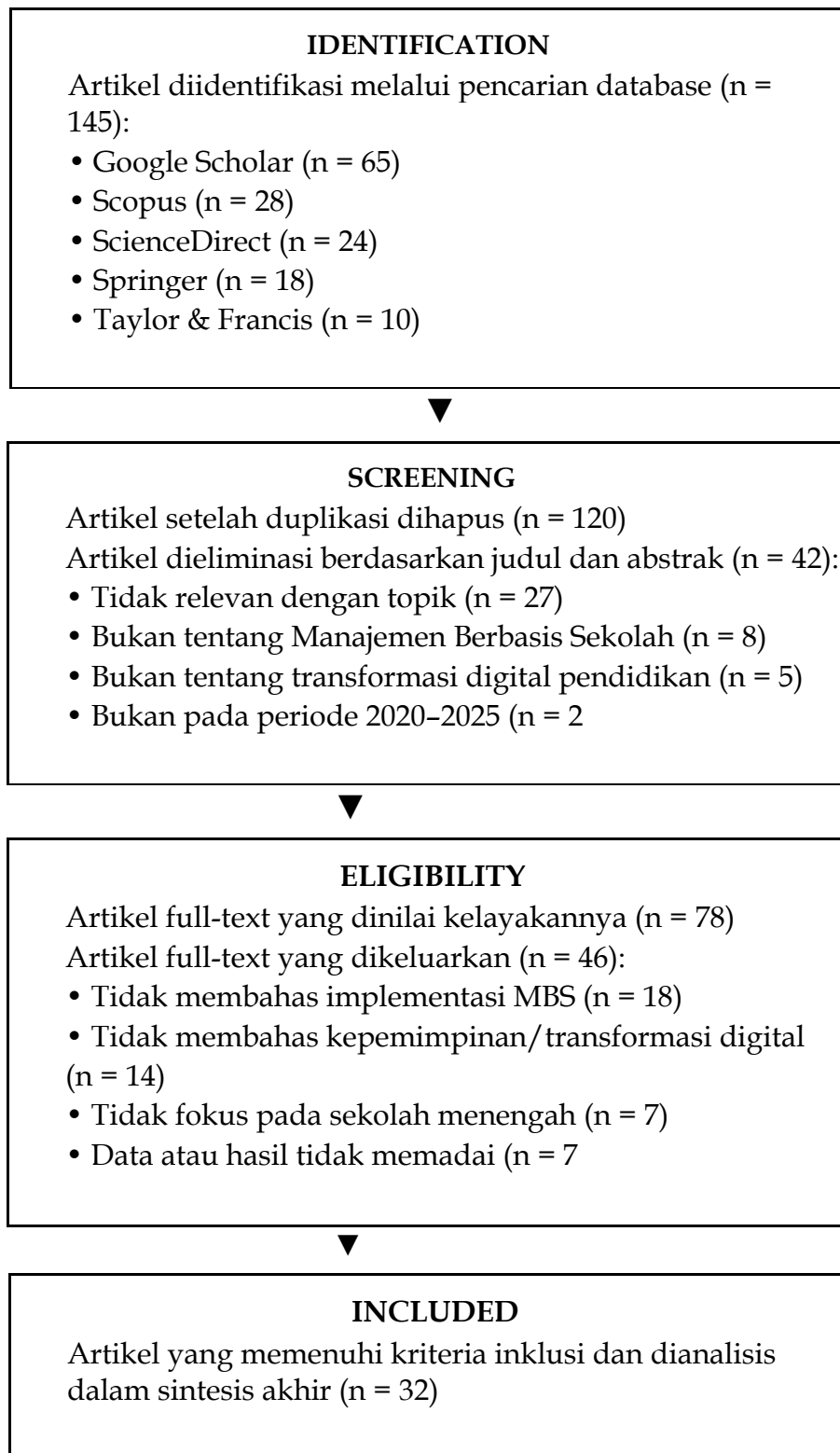
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan proses seleksi artikel menggunakan pedoman PRISMA, penelitian ini dilakukan melalui empat tahapan utama: identification, screening, eligibility, dan included. Pada tahap identification, diperoleh sebanyak 145 artikel yang sesuai dengan kata kunci penelitian dari seluruh database yang digunakan. Setelah penghapusan duplikat, tersisa 120 artikel yang memasuki tahap screening.

Pada tahap screening, dilakukan seleksi judul dan abstrak berdasarkan kesesuaian fokus penelitian. Sebanyak 42 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan implementasi MBS, kepemimpinan digital, dan transformasi digital pendidikan. Selanjutnya, 78 artikel memasuki tahap eligibility melalui penilaian full text. Setelah evaluasi kelayakan, sebanyak 46 artikel dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Dengan demikian, diperoleh 32 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam sintesis akhir penelitian.

Gambar 1. Diagram PRISMA Seleksi Artikel Penelitian



Gambar 1. Diagram PRISMA Seleksi Artikel Penelitian.

Tabel 3. Matriks Sintesis Penelitian Terdahulu

Penulis	Metode	Fokus Penelitian	Temuan Penelitian	Research Gap
Hallinger (2020)	Kualitatif	School leadership	Kepemimpinan meningkatkan efektivitas sekolah	Belum fokus transformasi digital
Harris (2021)	Literature Review	Distributed leadership	Kolaborasi meningkatkan mutu sekolah	Belum fokus SMA Indonesia
Walker & Hallinger (2020)	SLR	Digital leadership	Adaptasi digital meningkatkan efektivitas organisasi	Belum membahas MBS
Bond (2021)	Review	Digital education	Sekolah digital lebih adaptif	Fokus masa pandemi
Nguyen (2022)	Kualitatif	Digital transformation	Kompetensi digital penting dalam pendidikan	Belum fokus tata kelola sekolah
Hendri Marhadi dkk. (2024)	Deskriptif	MBS di Pekanbaru	Supervisi partisipatif meningkatkan efektivitas	Belum mengintegrasikan digital leadership
Bush (2021)	Literature Review	Educational leadership	Kepemimpinan adaptif penting era disrupsi	Belum fokus MBS
Fullan (2021)	Konseptual	Organizational change	Budaya organisasi memengaruhi perubahan sekolah	Belum fokus sekolah digital
OECD (2021)	Policy Review	School governance	Tata kelola kolaboratif meningkatkan kualitas	Belum fokus konteks Indonesia
Zhao (2021)	Review	Technology in education	Teknologi mengubah paradigma pendidikan	Belum membahas budaya organisasi
Berkovich & Hassan (2022)	Kualitatif	Digital leadership	Kepemimpinan digital meningkatkan efektivitas organisasi	Belum fokus implementasi MBS
Trust (2021)	Review	Digital learning transformation	Transformasi digital memengaruhi sistem pembelajaran	Belum fokus tata kelola pendidikan

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2020–2025)

Tabel 4. Distribusi Artikel Berdasarkan Database dan Tahun Publikasi

Database	2020	2021	2022	2023	2024-2025	Total
Google Scholar	3	4	3	2	2	14
Scopus	1	2	2	1	1	7
ScienceDirect	1	1	2	1	1	6
Springer	0	1	1	1	0	3
Taylor & Francis	0	0	1	1	0	2
Total	5	8	9	6	4	32

Sumber: Hasil seleksi artikel penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 4, artikel yang dianalisis dalam penelitian ini berasal dari lima database ilmiah utama, yaitu Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, Springer, dan Taylor & Francis. Google Scholar menjadi sumber artikel terbanyak dengan jumlah 14 artikel, diikuti Scopus sebanyak 7 artikel, ScienceDirect sebanyak 6 artikel, Springer sebanyak 3 artikel, dan Taylor & Francis sebanyak 2 artikel. Temuan ini menunjukkan bahwa kajian mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan transformasi digital masih menjadi perhatian dalam penelitian pendidikan selama periode 2020-2025.

Hasil sintesis terhadap 32 artikel menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada era transformasi digital dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kepemimpinan sekolah, keterlibatan pemangku kepentingan, budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam tata kelola pendidikan. Selain itu, ditemukan bahwa keberhasilan implementasi MBS didukung oleh kemampuan sekolah dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan mengembangkan sistem pengelolaan yang lebih partisipatif dan berbasis data. Temuan-temuan tersebut selanjutnya dianalisis lebih lanjut pada bagian pembahasan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi MBS pada era transformasi digital.

Pembahasan

Berdasarkan sintesis terhadap 32 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada era transformasi digital menunjukkan bahwa pengelolaan pendidikan tidak lagi hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan sekolah dalam membangun tata kelola pendidikan yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Berbagai penelitian memperlihatkan bahwa penerapan MBS memberikan kontribusi terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan pendidikan melalui penguatan partisipasi stakeholder, transparansi pengelolaan sekolah, dan fleksibilitas pengambilan keputusan organisasi pendidikan (Hallinger, 2020; Harris, 2021). Sekolah yang menerapkan prinsip MBS secara optimal cenderung memiliki sistem tata kelola yang lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik dan perkembangan lingkungan pendidikan. Dalam konteks ini, desentralisasi pengelolaan pendidikan melalui MBS memberikan ruang bagi sekolah untuk mengembangkan inovasi pendidikan sesuai karakteristik dan kebutuhan masing-masing (Wiyono, 2021).

Namun demikian, efektivitas implementasi MBS tidak selalu menunjukkan hasil yang seragam pada setiap sekolah. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBS pada beberapa sekolah masih terbatas pada pemenuhan administrasi pendidikan dan belum sepenuhnya mendorong transformasi organisasi sekolah secara substantif. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi sekolah, kualitas kepemimpinan pendidikan, budaya kerja sekolah, serta kapasitas sumber daya manusia (Bush, 2021; Fullan, 2021). Sekolah yang memiliki budaya organisasi terbuka dan adaptif cenderung lebih berhasil dalam menerapkan MBS dibandingkan sekolah yang masih mempertahankan pola birokrasi sentralistik. Temuan ini konsisten dengan data capaian standar pengelolaan pendidikan di Provinsi Riau (Tabel 1) yang menunjukkan bahwa literasi digital guru dan ketersediaan infrastruktur TIK masih belum memenuhi target Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Transformasi digital turut mengubah paradigma pengelolaan pendidikan menjadi lebih kompleks dan multidimensional. Pemanfaatan teknologi digital dalam sistem administrasi sekolah, komunikasi organisasi, supervisi pendidikan, serta pengambilan keputusan berbasis data menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas tata kelola sekolah modern. Dalam situasi tersebut, kepala sekolah tidak lagi hanya berperan sebagai administrator pendidikan, tetapi juga sebagai pemimpin perubahan organisasi yang dituntut mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam pengelolaan pendidikan (Berkovich & Hassan, 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang memiliki kepemimpinan digital cenderung lebih adaptif terhadap perubahan sistem pendidikan dibandingkan sekolah yang masih menggunakan pola kepemimpinan konvensional. Kepemimpinan digital memungkinkan sekolah membangun sistem komunikasi organisasi yang lebih fleksibel, mempercepat proses koordinasi pendidikan, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan informasi sekolah (Sheninger, 2021).

Dalam konteks SMA di Pekanbaru, implementasi MBS pada era transformasi digital juga menghadapi tantangan yang berkaitan dengan kesiapan infrastruktur teknologi pendidikan, kompetensi digital tenaga pendidik, serta variasi budaya organisasi antar sekolah. Beberapa sekolah menunjukkan kemampuan adaptasi yang cukup baik melalui pemanfaatan teknologi digital dalam administrasi pendidikan, supervisi pembelajaran, dan komunikasi organisasi. Akan tetapi, terdapat pula sekolah yang masih menghadapi keterbatasan dalam integrasi teknologi pendidikan karena belum meratanya kompetensi digital sumber daya manusia dan kesiapan sistem organisasi sekolah (Nguyen, 2022). Kondisi ini dipertegas oleh temuan Hendri Marhadi dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa implementasi MBS di SMA Pekanbaru belum sepenuhnya mengintegrasikan perspektif kepemimpinan digital dalam pengelolaan organisasi sekolah.

Selain itu, sintesis penelitian menunjukkan adanya hubungan yang saling berkaitan antara implementasi MBS, kepemimpinan digital, budaya organisasi sekolah, dan efektivitas pengelolaan pendidikan. Implementasi MBS yang didukung kepemimpinan digital dan budaya organisasi kolaboratif cenderung menghasilkan sistem pengelolaan pendidikan yang lebih efektif dibandingkan sekolah yang hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi pendidikan (OECD, 2021; Spillane, 2020). Sebaliknya, sekolah yang belum memiliki kesiapan budaya organisasi dan kapasitas digital yang memadai cenderung mengalami hambatan dalam mengembangkan tata kelola pendidikan berbasis teknologi. Situasi ini mempertegas bahwa keberhasilan pengelolaan pendidikan pada era transformasi digital memerlukan integrasi antara desentralisasi pengelolaan sekolah, kepemimpinan inovatif, penguatan budaya organisasi, dan pemanfaatan teknologi pendidikan secara strategis (Kools & Stoll,

Implikasi dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan implementasi MBS pada era transformasi digital memerlukan strategi pengembangan organisasi sekolah yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Sekolah perlu memperkuat kompetensi digital kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan melalui pelatihan berkelanjutan serta pengembangan budaya kerja kolaboratif yang mendukung inovasi pendidikan. Selain itu, dukungan kebijakan pendidikan dan penguatan infrastruktur teknologi sekolah juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas tata kelola pendidikan berbasis digital, khususnya pada tingkat SMA di Pekanbaru (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2021). Secara kritis, kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan berbagai perspektif tersebut melalui pendekatan Systematic Literature Review sehingga menghasilkan sintesis yang lebih komprehensif mengenai implementasi MBS pada era transformasi digital, khususnya pada konteks pendidikan menengah di Pekanbaru.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 32 artikel penelitian yang memenuhi kriteria inklusi PRISMA, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada era transformasi digital menunjukkan kontribusi signifikan terhadap peningkatan standar pengelolaan pendidikan. Kontribusi tersebut diwujudkan melalui penguatan partisipasi stakeholder, transparansi tata kelola pendidikan, budaya organisasi kolaboratif, dan efektivitas pengambilan keputusan sekolah. Keberhasilan implementasi MBS tidak hanya dipengaruhi oleh aspek administratif, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan digital, kesiapan teknologi pendidikan, budaya organisasi sekolah, dan kompetensi sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan pendidikan pada era digital.

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital pendidikan memerlukan model tata kelola sekolah yang lebih adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi. Oleh karena itu, sekolah dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam sistem pengelolaan pendidikan, komunikasi organisasi, supervisi pendidikan, dan pengambilan keputusan berbasis data. Data capaian pengelolaan pendidikan di Provinsi Riau yang masih berada di bawah target SNP memperkuat urgensi pengembangan kapasitas digital sekolah secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan empiris guna menguji hubungan antara implementasi MBS, kepemimpinan digital, budaya organisasi sekolah, dan efektivitas pengelolaan pendidikan pada konteks sekolah menengah di Indonesia, khususnya di Pekanbaru.

Selain itu, peningkatan kompetensi digital tenaga pendidik, penguatan budaya organisasi yang adaptif, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi pendidikan perlu menjadi perhatian dalam mendukung keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada era transformasi digital.

REFERENSI

- Artanti, A., Noviana, Y., Mustafa, M. N., & Marhadi, H. (2024). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMK Dirgantara Riau Pekanbaru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 25402–25407. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i2.14872>
- Berkovich, I., & Hassan, T. (2022). Digital leadership in schools. *Educational Administration Quarterly*, 58(4), 589–620. <https://doi.org/10.1177/0013161X211040854>

- Bond, M. (2021). Schools and emergency remote education during the COVID-19 pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(2), 191–247. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4425683>
- Badan Pusat Statistik Riau. (2024). Indeks literasi digital pendidik SMA Provinsi Riau 2024. BPS Riau.
- Bush, T. (2021). School leadership and management in disruptive times. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 553–555. <https://doi.org/10.1177/17411432211018107>
- Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass. <https://us.corwin.com/books/leading-culture-change-4th-edition-283207>
- Hallinger, P. (2020). Leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 5–20. <https://doi.org/10.1177/1741143219875595>
- Harris, A. (2021). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 563–575. <https://doi.org/10.1177/1741143220933900>
- Hendri Marhadi, M., Marnita, E., & Jumika, M. (2024). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran di SMAN 1 Pekanbaru. *Journal on Education*, 7(1), 1075–1081. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i1.6421>
- Hendri Marhadi, H., Suryani, L., & Kurnia, D. (2024). Analisis dinamika koordinasi, komunikasi, dan supervisi dalam manajemen berbasis sekolah di daerah pesisir. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia*, 4(4), 1733–1745. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i4.476>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2021). *Manajemen berbasis sekolah*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). *Statistik pendidikan nasional 2022/2023*. Pusdatin Kemendikbudristek. <https://doi.org/10.57128/pusdatin.2023.01>
- Kools, M., & Stoll, L. (2021). What makes a school a learning organisation? *OECD Education Working Papers*, 137. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., & West, M. (2022). *Collaboration and networking in education*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-1695-4>
- Nguyen, T. T. (2022). Digital transformation in education: Challenges and opportunities. *Education and Information Technologies*, 27(4), 4105–4125. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10768-5>
- OECD. (2021). *School leadership for learning*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264261532-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Santoso, B., & Priyatno, A. (2023). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia (Sinta 2)*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.26858/jmpis.v15i1.35421>
- Sheninger, E. (2021). *Digital leadership and school transformation*. Corwin Press. <https://doi.org/10.4135/9781071841167>

- Spillane, J. P. (2020). Distributed leadership. *Educational Forum*, 84(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/00131725.2020.1702376>
- Susanto, R., Situmorang, R., & Haryanto. (2023). Pengaruh kepemimpinan digital kepala sekolah terhadap efektivitas tata kelola pendidikan pada era transformasi digital. *Jurnal Ilmu Pendidikan (Sinta 2)*, 29(2), 112-124. <https://doi.org/10.17977/um048v29i22023p112>
- Trust, T. (2021). Digital learning transformation in schools. *Computers & Education*, 172, 104278. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104278>
- UNESCO. (2023). *Technology in education: A tool on whose terms?* UNESCO Publishing. <https://doi.org/10.54675/UZQV8501>
- Wahyudi, I., Pratiwi, N. K., & Sari, R. M. (2024). Manajemen berbasis sekolah dan budaya organisasi dalam meningkatkan standar pengelolaan pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan (Sinta 2)*, 9(1), 22-37. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v9i1.3542>
- Walker, A., & Hallinger, P. (2020). Leadership for learning in the digital era. *School Leadership & Management*, 40(5), 389-407. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811900>
- Wiyono, B. B. (2021). School-based management and educational quality improvement in Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(1), 135-143. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i1.20606>
- Woods, P. A. (2020). Democratic school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 765-780. <https://doi.org/10.1177/1741143219884697>
- Zhao, Y. (2021). Rethinking education in the age of technology. *Journal of Educational Change*, 22(3), 421-437. <https://doi.org/10.1007/s10833-021-09408-3>

Copyright holder:

© Author

First publication right:

Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:

CC-BY-SA