

BAB II

TINJAUAN TEORITIS TENTANG PELUANG DAN TANTANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

A. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dipandang dari segi terminology Manajemen Berbasis Sekolah merupakan kumpulan dari kata manajemen, basis, dan sekolah; yang masing-masing kata tersebut dapat kita terjemahkan sebagai berikut:

1. Manajemen adalah “pemanfaatan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dimaksudkan, yang apabila kita hubungkan dengan pendidikan merupakan pemanfaatan segala sumber daya untuk peningkatan pendidikan”.¹
2. Berbasis berasal dari kata “basis” yang berarti “asas” atau “dasar”.²
3. Sekolah adalah “bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran (menurut tingkatannya)”.³

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa manajemen berbasis sekolah adalah “suatu upaya pemanfaatan sumber daya lembaga pembelajaran dalam pengelolaan pendidikan dengan asas atau dasar sekolah, baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai pada penilaian jalannya kegiatan pendidikan yang semuanya menuntut keterlibatan peran serta masyarakat, baik dari segi moral maupun material”.

¹ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), h. 623.

² *Ibid*, h. 96.

³ *Ibid*, h. 892.

Adapun pengertian manajemen berbasis sekolah secara istilah banyak sekali dikemukakan oleh para ahli, diantaranya menurut Dr. E. Mulyasa. Dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Berbasis Sekolah* bahwa:

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Pelibatan masyarakat dimaksudkan agar mereka lebih memahami, membantu, dan mengontrol pengelolaan pendidikan.⁴

Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) juga dapat dilihat dari buku Depdiknas Dirjen Pendasmen dalam bukunya yang berjudul, *Manajemen Berbasis Sekolah*, yaitu:

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan bersama partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.⁵

Selanjutnya, Aspihan Djarman juga mengutip pendapat dari Dr. Fashli Jalal dan Prof. Dr. Dedi Supriyadi yang memberikan definisinya sebagai berikut:

Manajemen Berbasis Sekolah adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan sebagai wujud dari reformasi pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. Manajemen Berbasis Sekolah berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat dan

⁴ Dr. E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Rosda Karya, 2002), h. 24.

⁵ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah, (Jakarta, 2004), h. 3.

di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi.⁶

Hasbullah juga mengutip dari pendapat beberapa ahli yang memberikan definisinya sebagai berikut:

Konsep dasar Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah mengalihkan pengambilan keputusan dari pusat, Kawil, Kandepag, dinas ke level sekolah (Samani, 1996:6). Mulyasa (2004:11) mengutip pendapat Bank Dunia (1999) alternative sekolah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan yang ditandai oleh otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat, dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Difinisi yang lebih luas tentang Manajemen Berbasis Sekolah dikemukakan oleh Wohlsterter dan Mohrman (1996), yaitu “Sebuah pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya”.⁷

Depdiknas lebih menyukai mempergunakan istilah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/keluwesannya pada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dan sebagainya). Untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁸

⁶ H. Aspihan Djarman, “Peluang dan Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah”, *Makalah*, (Banjarmasin, 2004), h. 2.

⁷ Habullah, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta, 2001), h. 67.

⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta, 2001), h. 13

Manajemen Berbasis Sekolah yang dimaksud tidak saja terbatas pada pemberian otonomi luas atau lebih besar kepada sekolah dan kerja sama masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah, akan tetapi juga dengan peningkatan mutu pelayanan pendidikan. Hal ini juga dinyatakan oleh Drs. H. M. Yusuf Djantera dalam buku diktatnya, *Manajemen Berbasis Madrasah* bahwa: “Manajemen Berbasis Sekolah adalah masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah”.⁹

Selanjutnya, Nana Syaodih Sukmadinata, dkk mengemukakan tentang pengertian Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu: “Sekolah memiliki kemampuan untuk merancang, menggali, memanfaatkan, meningkatkan sumber-sumber daya internal dan eksternal untuk mencapai tujuan-tujuan sekolah”.¹⁰

Syaiful Sagala berpandangan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah:

Sebagai wujud dari reformasi pendidikan, diarahkan untuk mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah ke sekolah dengan konsep pemberdayaan sekolah. Focus pemberdayaan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan otonomi dan profesionalisme sekolah dalam bidang kependidikan yang pada gilirannya menjadi kualitas pendidikan.¹¹

Sufyarman M. mengemukakan tentang pengertian Manajemen Berbasis Sekolah dimana pendapat beliau ini tidak jauh berbeda dengan pendapat Hasbullah, yaitu:

⁹ Drs. H. Yusuf Djantera, *Diktat Manajemen Berbasis Madrasah*, (Banjarmasin, 2003), h. 12.

¹⁰ Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah*, (Bandung: Rafika Aditama, 2006), h. 23.

¹¹ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Banung, Alfabeta, 2000), h. 79.

Mengalihkan pengambilan keputusan dari pusat/kanwil/kandep dinas ke level sekolah. Dengan adanya pengalihan kewenangan pengambilan keputusan ke level sekolah, maka sekolah diharapkan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangannya yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Atau dengan perkataan lain, sekolah harus mampu mengembangkan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.¹²

Dari beberapa pengertian di atas, maka esens Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya bertumpu pada 5 (lima) hal yaitu:

1. Otonomi sekolah ialah pemberian kewenangan dan kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, merdeka, dan tidak tergantung. Dengan Manajemen Berbasis Sekolah, maka akan terjadi perbedaan antara satu sekolah atau madrasah dengan sekolah atau madrasah lainnya. Hal ini mendorong terjadinya persaingan yang sehat antar sekolah yang memacu kemajuannya.
2. Fleksibilitas ialah keluwesan-keluwesan yang diberikan kepala sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin.
3. Peningkatan partisipasi ialah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, dan karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, iluwan, usahawan, tokoh pendidikan, dan sebagainya) didorong dan mempunyai akses untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan sampai evaluasi.

¹² Sufyarman M, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung, Alfabeta, 2004), h. 86-87.

4. Mutu sekolah ialah secara umum mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan.
5. Akuntabilitas ialah pertanggungjawaban kepala sekolah kepada pemerintah, orang tua siswa, dan masyarakat tentang kinerja sekolah sesuai rencana dan program sekolah yang telah ditetapkan. (Makalah Aspihan Djarman)

B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi, yang dinyatakan dalam GBHN. Hal tersebut diharapkan dapat dijadikan landasan dalam pengembangan pendidikan di Indonesia yang berkualitas dan berkelanjutan, baik secara makro, meso, maupun mikro.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat.

Dalam pelaksanaannya Manajemen Berbasis Sekolah mempunyai tujuan. Banyak para ahli yang mengemukakan tujuan tersebut, yaitu menurut Hasbullah yang mengutip pendapat beberapa para ahli bahwa “Secara umum Manajemen

Berbasis Sekolah bertujuan untuk menjadikan agar sekolah lebih mandiri atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi); fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya; dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan”. (Hadiyanto, 2004:70)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *school based management* bertujuan untuk meningkatkan semua kinerja sekolah yaitu menyangkut efektivitas, kualitas, efisiensi, inovasi, relevansi dan pemerataan serta akses pendidikan. (Malen, 1990)¹³

Selanjutnya, E. Mulyasa berpendapat bahwa tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah:

“Meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan”. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orang tua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya hadiah dan hukuman sebagai kontrol, serta hal-hal lain yang dapat menumbuhkan suasana yang kondusif. Pemerataan pendidikan tampak pada tumbuhnya partisipasi masyarakat terutama yang mampu dan peduli sementara yang kurang mampu akan menjadi tanggung jawab pemerintah.¹⁴

Sementara itu, menurut Direktorat SLTP Departemen pendidikan nasional (2002), secara khusus tujuan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerja sama, akuntabilitas,

¹³ Hasbullah, *op. cit.*, h. 72.

¹⁴ E. Mulyasa, *op. cit.*, h. 13.

sustanbilas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.

- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan secara bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.¹⁵

Dari beberapa penjelasan tentang tujuan Manajemen Berbasis Sekolah, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk menjadikan agar sekolah lebih mandiri dalam mengelola sumber daya sekolahnya dengan memanfaatkan apa yang ada dan lebih banyak melibatkan warga masyarakat.

2. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah dipandang sebagai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. Manajemen Berbasis Sekolah pada dasarnya merupakan sistem manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan kesempatan pengendalian lebih besar bagi kepala sekolah,

¹⁵ Depdiknas, *op. cit.*, h. 4.

guru, murid, dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting itu. Manajemen Berbasis Sekolah dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid.

Para pendukung Manajemen Berbasis Sekolah berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah daripada tingkat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui keputusan murid dan sekolahnya daripada para birokrat di tingkat pusat atau daerah.

Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi Manajemen Berbasis Sekolah sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Keleluasaan dalam mengelola sumber daya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah. Dengan diberikannya sekolah untuk menyusun kurikulum, guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan eksperimentasi-eksperimentasi di lingkungan sekolahnya. Dengan demikian, Manajemen Berbasis Sekolah mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan sekolah. Melalui penyusunan kurikulum efektif, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan peserta didik dan masyarakat sekolah. Prestasi peserta didik dapat

dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua, misalnya orang tua dapat mengawasi langsung proses belajar anaknya.

Manfaat penerapan manajemen yang efektif berbasis sekolah dapat dilihat dari buku Dirjen Pendasmen, yang dikutip menurut beberapa para ahli (Kathlean, Eric-Digets, downloaded April 2002) sebagai berikut:

- a. Memungkinkan orang-orang yang berkompeten di sekolahnya untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran.
- b. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
- c. Mendorong munculnya kreatifitas dalam merancang bangun program pembelajaran.
- d. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang ada di tiap sekolah.
- e. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru makin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
- f. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level.¹⁶

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru-guru dan karyawannya sehingga mereka dapat lebih berkonsentrasi dalam melaksanakan tugas mereka. Dengan adanya keleluasaan dalam mengelola

¹⁶ Hasbullah, *op. cit.*, h. 72.

sumber daya dengan menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi sehingga mendorong profesionalisme kepala sekolah yang menjalankan perannya sebagai manajer.

C. Prinsip-prinsip Manajemen dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Prinsip-prinsip Manajemen

a. Prinsip Manajemen Berdasarkan Sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran merupakan teknik manajemen yang membantu memperjelas dan menjabarkan tahapan tujuan organisasi. Dengan manajemen berdasarkan sasaran dilakukan proses penentuan tujuan bersama antara atasan dan bawahan. Manajer tingkat atas bersama-sama dengan manajer tingkat bawah menentukan tujuan unit kerja agar serasi dengan tujuan organisasi.

Tujuan organisasi adalah segala sesuatu yang harus dicapai organisasi dalam melaksanakan misinya.¹⁷

Kerjasama itu akan diwujudkan dengan cara menggalang kerja sama, yaitu manajer tertinggi menyusun rencana sasaran atau tujuan prioritasnya secara jelas. Sementara itu para manajer bawahan, para supervisor, dan para bawahan diberi pula kesempatan menyusun sasaran dan tanggung jawabnya masing-masing, kemudian dalam suatu forum rencana itu semua mereka temukan dan bahas

¹⁷ Dr. Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Rosda Karya, 1996), h. 33.

bersama agar merupakan suatu kebulatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹⁸

b. Prinsip Manajemen Berdasarkan Orang

Manajemen berdasarkan orang merupakan suatu konsep manajemen modern yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku dan kelompok dengan wadahnya.

Manajer pada umumnya bekerja pada lingkungan yang selalu berubah. Perubahan lingkungan yang bermacam-macam menuntut organisasi selalu menyesuaikan diri. Salah satu upaya yang paling penting adalah dengan mengembangkan sumber daya manusia. Namun pengembangan sumber daya manusia harus diimbangi dengan pengembangan organisasi.¹⁹

c. Prinsip Manajemen Berdasarkan Informasi

Sistem informasi manajemen merupakan keseluruhan jaringan informasi yang ditujukan kepada pembuatan keterangan-keterangan bagi manajer yang berfungsi untuk pengambilan keputusan. Informasi itu sendiri merupakan data

¹⁸ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 33.

¹⁹ Dr. Nanang Fatah, *Op. Cit.*, h. 39.

yang telah diolah, dianalisis melalui suatu cara sehingga menjadi berarti. Sedangkan data adalah fakta atau fenomena yang belum dianalisis.²⁰

Murdick secara rinci mengemukakan tujuan sistem informasi manajemen ialah untuk meningkatkan manajemen yang didasarkan kepada berita setempat atau sepotong-sepotong, intuisi, dan pemecahan masalah yang terisolasi kepada manajemen yang didasarkan kepada informasi secara sistem, pemrosesan data secara sempurna dengan alat-alat yang canggih, dan pemecahan masalah secara sistem.²¹

2. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

a. Heteroginitas Masyarakat

Dalam masyarakat Indonesia yang heteroginitas ada beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut:

- 1) Kondisi geografis Indonesia yang sangat luas dan terdiri dari ribuan pulau, dan penduduk Indonesia pada saat ini sudah mencapai lebih dari 210 juta orang, dengan berbagai suku bangsa serta adat istiadat, membuat para perencana pendidikan yang sesuai dengan masyarakat heteroginitas.
- 2) Secara politis heteroginitas penduduk tersebut mendorong kita untuk menciptakan perekat kesatuan dan salah satu perekat yang diyakini efektif adalah pendidikan. Penggunaan Bahasa Indonesia

²⁰ *Ibid*, h. 45.

²¹ Made Pidarta, *Op. cit.*, h. 149.

sebagai bahasa pengantar di sekolah mulai dari SD sampai Perguruan Tinggi adalah sangat efektif untuk menciptakan perekat persatuan nasional.

- 3) Dalam masyarakat Indonesia yang majemuk atau heterogenitas tersebut tidak mungkin untuk menseragamkan GBPP yang sampai pada topik dan metode pengajarnya dan hal ini bersifat sentralistik. Keinginan seperti ini bertentangan dengan prinsip SBM.
- 4) Heterogenitas masyarakat Indonesia akan mengakibatkan kebutuhan peserta didik berbeda-beda. Oleh karena itu, kurikulum yang menggunakan pendekatan topik dan bukan pendekatan kompetensi serta diberlakukan secara nasional perlu ditinjau kembali. Hal yang perlu dipertimbangkan adalah (1) benarkah isi kurikulum itu sesuai dengan kebutuhan masyarakat?. (2) bukankah peranan pendidikan membantu siswa untuk mengembangkan dirinya dalam menghadapi masa depannya?. Dan (3) apakah penyeragaman kurikulum yang begitu ketat bertentangan dengan pola pembelajaran yang dikehendaki siswa dan juga bertentangan dengan kebutuhan belajar mereka?
- 5) Harus hati-hati tentang kurikulum muatan lokal, yang dalam operasionalnya berubah menjadi kurikulum tingkat provinsi, tingkat kabupaten, dan tingkat kota, karena dirancang seragam untuk tingkat provinsi dan kabupaten, atau kota. Pola penyusunan kurikulum seperti ini perlu dicermati, karena merupakan indikasi

perpindahan sentralisasi pendidikan dari level pusat menjadi sentralisasi pendidikan pada level propinsi, kabupaten atau kota.

b. Luasnya Wilayah Indonesia

1) Dengan luasnya wilayah Indonesia, sehingga birokrasi Depdiknas menjadi sangat panjang dan dibarengi keinginan untuk seragam. Berkaitan dengan panjangnya birokrasi ini dikemukakan oleh Samani (1999:4) bahwa kebijaksanaan pendidikan saat ini sangat ditentukan oleh pusat, bahkan seringkali sampai pada kebijaksanaan. Hal tersebut di atas, menjadi perhatian yang sungguh-sungguh untuk menerapkan SBM.

2) Para birokrat atau administrator pendidikan tidak mau mengambil resiko dalam mengembangkan sendiri suatu kebijaksanaan, karena takut berbeda dengan propinsi lain, dan nanti disalahkan jika dinilai tidak berhasil. Menurut Osborne dan Gaedler, (dalam Samani, 1994:4) bahwa budaya birokrasi pada umumnya menjaga agar tidak berbuat salah dan bukan untuk berprestasi. Dalam penerapan SBM perlu dilakukan perbaikan (*reinventing*) terhadap model birokrasi pemerintahan atau dengan perkataan lain adalah mewariskan pola pikir dan pola kerja birokrasi.

c. Fungsi Pokok Pendidikan Melayani Peserta Didik

1) Untuk mewujudkan fungsi pokok pendidikan untuk melayani peserta didik, kita harus memahami sekolah sebagai unit layanan jasa pendidikan dan bukan sebagai kepanjangan birokrasi

pemerintah. Sekolah sebagai unit layanan jasa pendidikan, maka keberhasilannya harus diukur dari kepuasan kliennya, yaitu siswa dan orang tua siswa. Kepuasan klien mempunyai korelasi yang signifikan dengan kualitas produk/layanan. Sedangkan, mutu produk/layanan akan sangat relatif tergantung kepada karakteristik peserta didik. Peserta didik dengan karakteristik yang berbeda memerlukan kualitas layanan yang berbeda pula. Oleh karena itu, dalam proses pendidikan peserta didik diperlakukan sebagai klien utama yang harus dilayani dan bukan sebagai subyek yang harus mengikuti kehendak sekolah.

- 2) Bila layanan terhadap peserta didik sebagai klien yang menjadi tujuan, maka program sekolah harus mengacu kepada kebutuhan atau keperluan peserta didik. Oleh karena itu, kebutuhan peserta didik sangat bervariasi maka program sekolah memiliki peluang untuk memenuhi kebutuhan siswa yang bervariasi tersebut.
- 3) Sekolah sebagai unit jasa layanan kebutuhan peserta didik merupakan ujung tombak pendidikan yang memerlukan ruang gerak yang cukup, agar mampu mengembangkan program yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik sebagai kliennya. Untuk masa yang akan datang sekolah harus menyediakan program yang sangat bervariasi untuk menyiapkan peserta didik yang sangat berbeda untuk setiap individu.²²

²² Sufyarman M, *Op. cit.*, h. 91-94.

Untuk merealisasikan prinsip-prinsip tersebut menuntut kinerja yang baik dari para personal sekolah, utamanya kepala sekolah sebagai manajer yang berwenang mengarahkan sumber daya dan mengarahkan fasilitas yang ada guna mencapai keberhasilan pendidikan.

Dengan demikian, dalam pelaksanaannya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan memperhatikan prinsip-prinsipnya yang antara lain:

- a. Heterogenitas atau keanekaragaman masyarakat seperti kondisi geografis Indonesia yang sangat luas dan terdiri dari ribuan pulau dan jumlah penduduk yang banyak, secara politis dengan adanya keanekaragaman penduduk tersebut mendorong kita untuk menciptakan perekat kesatuan yang efektif adalah dengan pendidikan dengan keanekaragaman masyarakat Indonesia, tentunya kebutuhan peserta didik juga berbeda-beda dan harus memperhatikan kurikulum muatan lokal yang dalam operasionalnya bisa berbeda menjadi kurikulum tingkat propinsi, kabupaten, atau kota.
- b. Luas wilayah Indonesia. Dengan luasnya wilayah Indonesia sehingga kebijaksanaan pendidikan saat ini sangat ditentukan oleh pusat. Hal tersebut menjadi perhatian untuk menerapkan MBS, budaya birokrasi pada umumnya menjaga agar tidak berbuat salah dan bukan untuk berprestasi. Dalam penerapan MBS perlu dilakukan perubahan terhadap model birokrasi pemerintahan.
- c. Dengan memperhatikan fungsi pokok pendidikan adalah untuk melayani peserta didik.

D. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen pendidikan berbasis sekolah pada dasarnya dimaksudkan untuk mengurangi peran Negara yaitu pemerintah pusat maupun daerah dalam penyelenggaraan pendidikan, sebaliknya memberikan kesempatan kepada masyarakat seluas-luasnya memberikan kontribusi berupa gagasan dan pelaksanaan pendidikan di tempat mereka masing-masing.

Bukan rahasia lagi bahwa keikutsertaan dan keterlibatan orang tua dan masyarakat terhadap pendidikan selama ini sangat minim. Kalaupun ada perhatian, umumnya yang diberikan baru sekedar bersedia memenuhi uang sekolah, setelah itu selesai. Orang tua akan menunggu saja hasil pendidikan yang dilakukan sekolah terhadap si anak. Ia tak mau tahu bagaimana proses pembelajaran dan pendidikan yang dilakukan, yang penting anaknya lulus, mendapat nilai akademik yang baik, supaya dapat masuk ke sekolah yang dianggap favorit, bagus, unggulan, atau yang diharapkan.

Sehubungan dengan adanya gagasan untuk menerapkan SBM (*School Basic Management*) dalam rangka desentralisasi pendidikan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut:

1. Fakta menunjukkan bahwa berbagai upaya kebijaksanaan pendidikan yang dirancang dan diimplementasikan dari pusat, ternyata sangat kecil dampaknya terhadap pembelajara di kelas.
2. Sekolah memerlukan dukungan yang memadai secara terus-menerus. Akan tetapi, pemerintah pusat, propinsi, kabupaten, dan kota tidak dapat

memenuhi kebutuhan tersebut karena keterbatasan kemampuan, baik dengan tenaga maupun dana.

3. Konsekuensi logis sekolah mendapat dukungan dari masyarakat, anak sekolah harus mampu menunjukkan akuntabilitas kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat sebagai *stake-holders*.
4. Setiap sekolah dioperasikan dalam situasi yang unik karena memiliki konteks sosial maupun perkembangan yang unik pula.
5. Sebagai konsekuensi logis dari setiap sekolah yang dioperasikan dalam situasi yang unik, maka sekolah beserta lingkungannya harus dianggap sebagai unit perencanaan, pengambilan keputusan, dan manajemen yang mandiri dan sekedar pelaksana dari program yang dirancang dari atas.²³

Dengan pemberian ruang gerak yang luas, diharapkan pada sekolah akan muncul kreativitas, tanggung jawab, dan upaya yang sungguh-sungguh untuk mengembangkan sekolah. Dalam jangka panjang pelaksanaan Manajer Berbasis Sekolah akan mendorong tumbuhnya cirri-ciri khusus sekolah sesuai dengan potensi daerah setempat. Dengan cara ini, setiap sekolah memiliki peluang untuk menjadi sekolah unggul sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam kerangka desentralisasi pendidikan ini memiliki beberapa faktor yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

²³ Sufyarman M, *Op. cit.*, h. 88-89.

1. Sekolah dituntut mampu menampilkan pengelolaan sumber daya secara transparan, demokratis, tanpa monopoli, dan tanggung jawab terhadap masyarakat maupun pemerintah.
2. Peranan pemerintah merumuskan kebijakan pendidikan yang menjadi prioritas nasional dan merumuskan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.
3. Perlu dibentuk *school council* (dewan sekolah/komite sekolah) yang keanggotaannya terdiri dari guru, kepala sekolah, orang tua peserta didik, dan masyarakat.
4. Manajemen Berbasis Sekolah menuntut perubahan perilaku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi menjadi lebih profesional dan manajerial dalam pengoperasian sekolah.
5. Dalam meningkatkan profesionalisme dan kemampuan manajemen yang terkait dengan Manajemen Berbasis Sekolah perlu diadakan kegiatan-kegiatan seperti pelatihan dan sejenisnya.
6. Keefektifan Manajemen Berbasis Sekolah dapat dilihat dari indikator-indikator sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi.²⁴

Dalam implementasinya Manajemen Berbasis Sekolah terwujud dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Peningkatan profesional guru dan kepala sekolah.

²⁴ Hasbullah, *Op. cit.*, h. 81-82.

2. Keluwesan dalam mengelola sumber daya dan dana.
3. Penyederhanaan birokrasi.
4. Partisipasi masyarakat.
5. Partisipasi orang tua terhadap sekolah tinggi.
6. Keluwesan dalam mengelola sekolah dan kelas.²⁵

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung dengan kemampuan manjerial para kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, hubungan baik antar guru diciptakan agar terjalin iklim suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan.

Menurut E. Mulyasa untuk mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, maka yang perlu diperhatikan adalah:

Kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan, sikap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Lebih lanjut, kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar-mengajar, dengan melakukan supervise kelas, membina, dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Di samping itu, kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antar sekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.²⁶

Dengan demikian, dalam rangka mengimplimentasikan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan efisien, guru harus berkreasi dalam meningkatkan manajemen kelas. Guru adalah teladan dan panutan langsung para peserta didiknya di kelas. Di samping itu juga, diharapkan partisipasi masyarakat

²⁵ Aspihan Djarman, *loc. Cit.*

²⁶ E. Mulyasa, *Op. cit.*, h. 57.

dan orang tua terhadap sekolah sehingga mendukung kelancaran dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

E. Peluang dan Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia kata “peluang” diartikan dengan kesempatan, kesempatan yang baik-baik jangan disia-siakan.²⁷ Sedangkan, tantangan diartikan hal atau objek yang menggugah tekad untuk meningkatkan kemampuan mengatasi masalah; rangsangan (untuk bekerja lebih giat).²⁸

Menurut para ahli peluang dan tantangan dapat dipahami dari beberapa pendapat, yaitu menurut pendapat Agustinus Sri Wahyudi dalam bukunya, *Manajemen Strategik* yaitu “Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, tantangan adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan”.²⁹

Dilihat dari buku *Bahan Pelatihan Manager*, kata peluang dan tantangan diterangkan lebih rinci melalui kata demi kata sebagai berikut:

1. Peluang dalam bahasa asingnya, *opportunity* yaitu suatu keadaan atau kondisi, baik yang ada atau yang sudah/akan terjadi di dalam/sekitar daerah dalam hal kelola lingkungan.

²⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Op. cit.*, h. 745.

²⁸ *Ibid*, h. 1.008.

²⁹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik*, (Binarupa Aksara, 1996), h. 68.

2. Tantangan dalam bahasa asingnya *threat* yaitu suatu keadaan atau kondisi tidak baik yang ada atau yang sudah/akan terjadi di dalam/sekitar daerah yang dapat menghambat/mengancam proses kelola lingkungan.³⁰

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian peluang dan tantangan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa peluang merupakan sejumlah harapan, bantuan yang menguntungkan dan dapat mendukung keberhasilan dalam proses implimentasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sedangkan, tantangan merupakan segala sesuatu yang menjadi penghambat atau mengurangi keberhasilan dalam proses implimentasi Manajemen Berbasis Sekolah, dimana harapan, dan sesuatu yang menjadi pengahambat MBS berasal dari lingkungan organisasi atau lembaga pendidikan.

Secara umum lingkungan dapat diartikan sebagai sesuatu atau keseluruhan elemen-elemen yang terdapat di dalam atau di luar sesuatu organisasi yang mempengaruhi organisasi.³¹

Lingkungan organisasi dapat dikategorisasikan menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan eksternal, yaitu segala sesuatu atau keseluruhan yang ada di luar batas organisasi.
2. Lingkungan internal, yaitu yang secara langsung menentukan keberlangsungan operasi organisasi, seperti pekerja dan manajer, fisik organisasi, finansial, sistem kerja dan teknologi.³²

³⁰ Pro LH Kalimantan, BAPEDA PROLINK HRB, *Bahan Pelatihan: Pelatihan Manajer Pelatihan*, (Denpasar, 1996), t.d.

³¹ Albert Silalahi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maja, 1995), h. 113.

³² *Ibid.*

Lingkungan internal dan lingkungan eksternal merupakan dua potensi yang bisa menumbuhkembangkan organisasi atau lembaga pendidikan menjadi besar dan sebaliknya dapat menghancurkan organisasi ataupun lembaga pendidikan.

Berikut ini akan dirumuskan beberapa peluang dan tantangan menurut pendapat E. Mulyasa, yaitu:

1. Peluang Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain:

a. Adanya lembaga BP3, Bakor BP3, dan komite sekolah

Hampir di setiap sekolah dalam berbagai jenis dan jenjang pendidikan sudah terbentuk BP3. Di sebagian besar sekolah juga sudah dibentuk komite sekolah. Organisasi ini penting dalam rangka menerapkan asas efektifitas dan efisiensi pendidikan.

b. Dukungan dunia usaha dan industri

Meskipun dunia usaha dan industri sampai saat ini masih mengalami kelesuan karena dampak krisis yang berkepanjangan, namun masih bisa diharapkan untuk mendukung penerapan kurikulum. Mereka masih bisa diajak kerja sama dan diminta dukungannya dalam penerapan kurikulum, terutama dalam hal-hal yang menyangkut praktek lapangan.

c. Potensi masyarakat yang bisa dikembangkan

Masih banyak potensi masyarakat yang bisa dikembangkan dalam rangka menunjang penerapan kurikulum. Potensi masyarakat seperti

ide, gagasan, pikiran, tenaga, serta materi yang belum optimal dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan.

d. Adanya organisasi profesi

Organisasi profesi sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan seperti KKPS, K3S, KKG, MGMP, serta organisasi profesi untuk seluruh guru seperti PGRI.

e. Otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan

Kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan memberi peluang kepada sekolah dan daerah agar lebih otonom dalam melaksanakan fungsinya, otonomi memberikan peluang kepada sekolah untuk merencanakan perubahan agar mampu mandiri.

2. Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah, antara lain:

a. Globalisasi

Globalisasi saat ini telah mempengaruhi berbagai bidang kehidupan di semua Negara sehingga perlu diantisipasi dengan cepat. Era globalisasi merupakan era persaingan mutu atau kualitas, yang kehadirannya melanda semua Negara.

b. Pergeseran paradigma pendidikan

Perubahan paradigma pendidikan saat ini harus mengubah pola *teaching* (mengajar) ke *learning* (belajar) sehingga peserta didik harus terus didorong untuk terus-menerus belajar.

c. Rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap produktivitas sekolah

Masyarakat selalu ingin mendapatkan hasil pendidikan yang tinggi, tetapi enggan membantu sekolah secara maksimal. Sikap masyarakat juga kadang-kadang apriori dengan menyatakan bahwa hasil pendidikan kurang bermutu tanpa ikut serta memikirkan bagaimana caranya agar hasil pendidikan bisa lebih bermutu.

d. Perubahan organisasi pengelolaan pendidikan

Dalam otonomi daerah pembangunan menuntut adanya organisasi pengelola pendidikan yang efektif dan efisien. Hal tersebut menuntut peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah.³³

Selanjutnya, menurut Aspiha tentang peluang dan tantangan dalam proses implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yaitu sebagai berikut:

1. Peluang Manajemen Berbasis Sekolah

- a. Adanya surat keputusan Dirjen Binbaga Islam No. F/101/2001 tentang Pedoman Pengangkatan Kepala Madrasah membuka peluang yang besar bagi madrasah untuk mewujudkan kemandirian madrasah, sebagaimana ditegaskan di dalam lampiran I SK tersebut, maka pengembangan otonomi pendidikan merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan.

Di dalam lampiran II SK Dirjen tersebut tentang majelis madrasah ditegaskan pula bahwa: “Majelis madrasah sebagai wadah pelaksanaan otonomi pendidikan harus segera dibentuk untuk dapat memulai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai lembaga

³³ E. Mulyasa, *Kurikulum Yang Disempurnakan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 72-76.

musyawarah pada madrasah”. Betapa pentingnya peranan majelis madrasah sebagai wujud pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah terlihat pada tugas dan tanggung jawab majelis seperti yang tertuang di dalam lampiran II angka 3 SK Dirjen tersebut.

- b. UU No. 2 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah khususnya pasal II ayat (2) bahwa bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah, antara lain pendidikan dan kebudayaan.

Hal ini membuat atmosfer otonomi lebih menonjol sehingga membuka peluang bagi pemerintah kota dan daerah untuk lebih berperan memajukan madrasah seperti memberikan dana insentif bagi guru-guru swasta, pembangunan sarana dan prasarana, dan lain-lain. Atmosfer otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan menjadi peluang yang besar bagi kepala madrasah dan majelis madrasah untuk melakukan pendekatan dan membangun komunikasi dan jaringan dengan pemerintah kabupaten dan kota.

- c. Disusunnya rancangan UU Sistem Pendidikan Nasional yang telah diterbitkan pada bulan Maret 2002.

Walaupun UU Sistem Pendidikan Nasional 2002 belum diberlakukan, namun pada tahun pelajaran 2002/2003 yang dimulai pada bulan Juli 2002, reorientasi tujuan pendidikan telah mulai dipromosikan oleh Depdiknas, yaitu dengan mulainya pelaksanaan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) pada pendidikan dasar menengah serta memberlakukan MBS.

- d. Dewasa ini kecendrungan masyarakat memasukkan anaknya ke madrasah semakin tinggi, dibuktikan dengan adanya kecendrungan kenaikan jumlah murid, terutama pada MTs dan MA.
- e. Adanya ketentuan di dalam amandemen UUD bahwa pemerintah wajib menyediakan anggaran untuk pendidikan minimal 20%.

Ketentuan ini membuka peluang yang cukup besar bagi madrasah untuk memperoleh dana yang lebih besar dari yang ada sekarang dari Pemda Provinsi maupun Pemda Kabupaten/Kota masing-masing.

2. Tantangan Manajemen Berbasis Sekolah

- a. Tentang pedoman pengangkatan kepala madrasah dan pembentukan majelis madrasah, umumnya belum dilaksanakan.

Beberapa madrasah di perkotaan memang sudah membentuk majelis madrasah, namun belum berfungsi maksimal, terutama dalam hal pengangkatan kepala madrasah. Intervensi pihak birokrat masih terlalu besar, akibatnya keberadaan majlis madrasah belum membangkitkan partisipasi dan keterlibatan masyarakat secara penuh.

- b. Di Madrasah Tsanawiyah Swasta Kal-Sel menunjukkan bahwa 89% dana adalah BP3 yayasan dan hanya 11% dari pemerintah. Sebaliknya, di MTs Negeri 90% pemerintah dan 10% BP3.

Di MAN 74,3% dana dari pemerintah dan hanya 25,7% dari BP3 masyarakat. Sedangkan, pada MAS 81,1% BP3 dan 18,9% pemerintah. Jadi, dana pendidikan dari partisipasi masyarakat pada madrasah negeri relatif masih kecil.

c. Kemampuan dana daerah dan orang tua.

Di Kal-Sel, rata-rata kemampuan daerah masih relatif kecil, kecuali Tabalong, Kotabaru, dan Banjarmasin relatif agak lebih besar. Adapun pendapatan orang tua, berdasarkan data tahun 2000/2001 rata-rata kecil karena latar belakang penghasilan tetap 22% berpendapatan Rp. 100.000,00 – Rp. 200.000,00, 21% berpenghasilan Rp. 200.000,00 – Rp. 300.000,00, 12% berpenghasilan Rp. 300.000,00 – Rp. 400.000,00, 7% berpenghasilan Rp. 400.000,00 – Rp. 500.000,00, dan 6% berpenghasilan Rp. 500.000,00 ke atas. Dari segi pekerjaan 51% adalah petani, 12% adalah pedagang, 15% buruh, selebihnya 22% adalah karyawan swasta PNS, nelayan, sopir, pensiunan, dan lain-lain. Dari data tersebut, maka kemampuan orang tua murid relatif kurang, hanya pada sekolah-sekolah di perkatoran saja yang kemampuannya relatif lebih besar.

d. Kemampuan mengumpulkan dana.

Dari data yang disajikan pada point b di atas, menunjukkan bahwa kemampuan mengumpulkan dana lebih besar ada pada Madrasah Aliyah. Umumnya di Madrasah Negeri dana adalah tergantung pada pemerintah, kecuali pada MA Negeri peran pemerintah berkurang dan peran masyarakat lebih besar dibandingkan dengan MTsN. Artinya kemampuan mengumpulkan dana belum memadai, madrasah masih tergantung pada dana pemerintah.³⁴

³⁴ Aspihan Djarman, *Op. Cit.*, h. 5-6.

Di dalam buku *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Amiruddin, dkk menjelaskan tentang hal yang berkaitan dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu:

1. Peluang

- a. Keinginan pemerintah memberikan otonomi yang seluas-luasnya kepada daerah dan sekolah dalam memenuhi kebutuhannya sebagai bagian dari diterapkannya otonomi pendidikan dan otonomi sekolah.

Otonomi pendidikan berarti otonomi yang diberikan kepada sekolah untuk mengurus dirinya sendiri tanpa harus keluar dari koridor sistem pendidikan nasional.

- b. Masyarakat melalui Komite Sekolah dapat dimanfaatkan untuk mencari pemecahan masalah.

Walaupun disadari bahwa pengurus komite sekolah belumlah secara utuh dan mendalam memahami apa yang dimaksud dengan Manajemen Berbasis Sekolah, namun komite sekolah dapat dimanfaatkan untuk menyetujui dan memberikan rekomendasi terhadap perencanaan sekolah, sekaligus memudahkan sekolah untuk merealisirnya.

- c. Isu global tentang pendidikan

Isu global itu menyangkut perlunya demokratisasi dimulai dari sekolah. Isu ini mengharuskan lembaga pendidikan menerapkan nilai-nilai demokrasi dalam pendidikan. Yang dimaksud dengan nilai-nilai demokrasi itu antara lain adalah:

- 1) Sekolah harus lebih terbuka kepada pelanggan atau pengguna jasanya.
 - 2) Mempermudah akses bagi siapa saja untuk mengetahui kebijakan sekolah secara proporsional.
 - 3) Melakukan pendekatan dengan dunia usaha
 - 4) Mengetahui kebutuhan dan kepentingan *stakeholders*
 - 5) Berorientasi pada akuntabilitas publik
 - 6) Transparan dalam menggunakan dana pendidikan sekolah
 - 7) Berorientasi pada pemuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan
 - 8) Menjadikan *stakeholders* sebagai mitra yang saling menguntungkan
 - 9) Mempersiapkan diri untuk melakukan perubahan, dan lain sebagainya.
- d. Ada pandangan baru di kalangan masyarakat bahwa sekolah yang baik adalah yang mahal dengan asumsi bahwa sekolah tersebut akan serius mengelola pembelajarannya karena memiliki dana anggaran yang cukup untuk melengkapi fasilitas sekolah dan juga untuk membayar gaji guru yang lebih layak. Pandangan masyarakat ini tentu saja merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh setiap sekolah.

2. Tantangan

Tantangan yang dihadapi dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Pada dasarnya bersifat beragam, namun terkait erat dengan isu

aktual mengenai pendidikan pada saat ini. Isu aktual yang berkaitan dalam konteks pendidikan menjadi isu yang telah mempengaruhi opini masyarakat tentang pendidikan. Isu-isu itu umpamanya antara lain tentang desentralisasi pendidikan, otonomi sekolah, otonomi kepala sekolah, pembiayaan pendidikan, dan mutu pendidikan. Semuanya ini menjadi isu dan mempengaruhi opini masyarakat sehingga kebijakan di sektor pendidikan harus diubah sesuai dengan opini dan tuntutan masyarakat.³⁵

Setelah melihat peluang sekaligus tantangan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, diharapkan tiap sekolah yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, dan komite sekolah mampu memanfaatkan peluang tersebut untuk mencapai keberhasilan kegiatan di sekolah, baik itu berupa kualitas maupun kuantitas mutu sekolahnya. Sebaliknya, dengan memperhatikan dan memahami tantangan tersebut, maka warga sekolah harus bisa memahami.

Selanjutnya, Seosarsono memberikan pendapat tentang tantangan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu:

1. Sekolah kurang mampu mandiri dalam merencanakan sendiri bersama orang tua siswa apa yang diinginkan, melaksanakan rencana yang dibuat dan melakukan evaluasi atas kinerja mereka sendiri, jika bantuan proyek/pemerintah dihentikan.
2. Bantuan pemerintah daerah saat ini ternyata sangat minim. Bantuan masyarakat sekitar sekolah yang merupakan salah satu fokus dalam

³⁵ Amiruddin Siahaan, dkk, *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, (Jakarta: PT. Quantum Teaching Ciputat Press Group, 2006), h. 97-104.

pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah ternyata juga masih sulit diharapkan. Bantuan perusahaan lokal praktis juga tidak ada.

3. Banyak kepala sekolah dan juga pejabat Kantor Depdiknas (tingkat Dati II) yang menyatakan bahwa perhatian pemerintah dan wakil rakyat di daerah (Dati II) pada pendidikan masih minim.³⁶

Dari beberapa uraian mengenai Manajemen Berbasis Sekolah, maka dapatlah disimpulkan bahwa yang terjadi peluang dan tantangan dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini terbagi pada dua faktor, yaitu internal yang berasal dari dalam lingkungan sekolah sendiri, dan eksternal yang berasal dari luar sekolah. Adapun peluang Manajemen Berbasis Sekolah secara internalnya seperti otonomi daerah, anggaran biaya 20% untuk pendidikan, kepercayaan masyarakat yang meningkat, dan sebagainya. Adapun data Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara internalnya seperti sekolah kurang mampu dalam mengumpulkan dana, sekolah kurang mampu dan mandiri dalam merencanakan apa yang diinginkan. Sedangkan, tantangan secara eksternal seperti bantuan dana dari masyarakat dan pemerintah masih minim, kurang berfungsinya secara maksimal komite sekolah.

³⁶ H. Soesarsono, "Tantangan Pendidikan", *Artikel*, h. 6, t.d.