

OUTCOME PENDIDIKAN SEKOLAH BERBASIS MBS

(Studi Kasus Pada SMP Negeri 2 Cepu, Kabupaten Blora,)

Oleh :

Munawar Noor.

mn10120@gmail.com

Abstract

The concept of improving the quality of school-based education is the management of improving the quality of education carried out independently by involving all parties related to education . This concept is carried out starting from the process of planning , implementing , and evaluating the quality of education in schools . The management of the quality of education in schools really involves education stakeholders (stakeholders) , such as school principals, teachers , education staff in schools , school committees , parents of students and communities concerned about education who live at around the school. The problems studied in this study are : How is the implementation of SBM in Cepu 2 Junior High School , What are the supporting factors of implementing SBM in Cepu 2 Junior High School , What are the implications of SBM implementation in school outcomes . The purpose of the study is objectively to reveal the facts in detail about the implementation of SBM and its outcome of Cepu 2 Junior High School . This study uses a qualitative approach to informants chosen purposively by analyzing qualitative data onto the stages of data reduction , data presentation and conclusion drawing . The results of the study concluded that the implementation of SBM was able to build school independence , increase parental participation , school openness , and school accountability even though it was not optimal .

Keywords : Implementation of SBM , Education Stakeholders , Implications , School Outcome .

Abstrak

Konsep kebijakan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah adalah pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan sekolah secara mandiri dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pendidikan. Konsep ini dilakukan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan di sekolah. Pengelolaan mutu pendidikan di sekolah benar-benar melibatkan pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholder*), baik kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan di sekolah, komite sekolah, orang tua murid dan masyarakat peduli pendidikan di sekitar sekolah.

Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah : Bagaimana implementasi MBS di SMP Negeri 2 Cepu, Apa faktor-faktor pendukung/penghambat dalam implementasi MBS di SMP Negeri 2 Cepu, Bagaimana implikasi dari implementasi MBS pada *outcome* sekolah. Tujuan penelitian, untuk mengungkap fakta secara detail dan obyektif tentang implementasi MBS dan implikasinya pada *outcome* sekolah di SMP Negeri 2 Cepu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan informan dipilih secara purposive dengan analisis data kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa implementasi Kebijakan MBS mampu meningkatkan *outcome* sekolah dalam hal membangun kemandirian sekolah, meningkatkan partisipasi orang tua, keterbukaan sekolah, dan akuntabilitas sekolah walaupun belum optimal.

Kata Kunci : Kebijakan Negara, Implementasi MBS, Steakholder Pendidikan, Outcome Sekolah

A. Pendahuluan

a. Latar Belakang Pemikiran

Kebijakan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai salah satu pola manajemen yang dilaksanakan oleh sekolah berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Manajemen berbasis sekolah mengandung prinsip: transparansi, kemandirian, kemitraan/kerja sama, partisipasi, dan akuntabilitas (Depdiknas, 2010). Secara eksplisit dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa, pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah.

Dengan demikian Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan konsep pengelolaan sekolah yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di era desentralisasi pendidikan. Konsep peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah adalah pengelolaan peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan

sekolah secara mandiri dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan pendidikan.

Konsep ini dilakukan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan di sekolah dengan melibatkan pemangku kepentingan pendidikan (*stakeholder*), baik kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan di sekolah, komite sekolah, orang tua murid dan masyarakat peduli pendidikan di sekitar sekolah. Secara normatif maupun empirik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diimplementasikan di sekolah dengan pertimbangan : 1. Manajemen Berbasis Pusat (MBP) banyak kelemahan terutama kebijakan pusat sering tidak sesuai dengan keadaan sekolah, 2) Sekolah adalah unit utama yang harus memecahkan permasalahan yang dihadapi melalui keputusan yang dibuat sedekat mungkin dengan kebutuhan sekolah, 3. Perubahan di sekolah akan terjadi apabila semua warga sekolah mempunyai rasa memiliki, 4. Pengaturan yang bersifat birokratik lebih dominan dari pada tanggung jawab profesional, sehingga kreatifitas sekolah tidak berkembang.

Fokus penelitian ini Implementasi Kebijakan Negara pada Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Menengan Pertama (SMP) dengan lokus pada SMP Negeri 2 Cepu Kabupaten Blora, karena peneliti tertarik pada fenomena yang terjadi di SMP Negeri 2 Cep. Fenomena yang ada antara lain: 1. Hasil Ujian Nasional diantara SMP yang melaksanakan MBS SMP Negeri 2 Cepu meraih peringkat 3 di atas SMP Negeri, 2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh {Amin Mudi Utomo, 2012) menunjukkan adanya keunggulan prestasi siswa, 3. Animo masyarakat untuk memasukkan anaknya ke SMP Negeri 2 Cepu, dari tahun ke tahun meningkat.

Implementasi kebijakan negara pada MBS sebagai manajemen sekolah dengan, maka Kepala Sekolah harus mampu mengelola sumber daya yang ada di sekolah secara efektif dan efisien. Konsep ini dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan untuk mengembangkan dan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia, memperbaiki kinerja sekolah dalam upaya meningkatkan mutu dan layanan pendidikan.

Berdasarkan latar belakang pemikiran diatas, maka penelitian ini berjudul : Implementasi Kebijakan Negara Pada Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Untuk

Meningkatkan Mutu *Outcome* Sekolah (Studi kasus pada SMP Negeri 2 Cepu, Kabupaten Blora, Jawa Tengah, Indonesia)

b. Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana implementasi kebijakan MBS di SMP Negeri 2 Cepu?
2. Apa faktor pendukung/penghambat dalam implementasi Kebijakan MBS di SMP Negeri 2 Cepu?
3. Bagaimana implikasi implementasi kebijakan MBS pada *outcome* sekolah?

c. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan MBS di SMP Negeri 2 Cepu
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung/penghambat dalam implementasi kebijakan MBS di SMP Negeri 2 Cepu
3. Mendeskripsikan dan menganalisis implikasi implementasi kebijakan MBS pada *outcome* sekolah di SMP Negeri 2 Cepu.

d. Manfaat Penelitian

1. Sebagai media pengembangan keilmuan tentang implementasi kebijakan MBS dalam meningkatkan mutu sekolah
2. Sebagai rekomendasi pada pengelola pendidikan dalam kerangka peningkatan mutu sekolah berdasarkan konsep kebijakan MBS
3. Meletakkan dasar-dasar penelitian lanjutan dalam mengembangkan konsep pendidikan berbasis kebijakan MBS

B. Kajian Teori

a. Konsep Dasar Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *School Based Management*, istilah ini muncul pertama kali di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat. MBS merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada sekolah dengan melibatkan masyarakat dalam rangka kebijakan pendidikan nasional. MBS juga diartikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.

Ibrahim Bafadal (2009) mendefinisikan MBS sebagai Proses manajemen sekolah yang diarahkan pada peningkatan mutu pendidikan, secara otonomi direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi melibatkan semua *stakeholder* sekolah. Rohiat (2012) mengartikan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha), dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ogawa dan White (1994 dalam Rohiat) memberikan komentar bahwa: *School Based Management (SBM) is one of form of restructuring that gained widespread attention. Like others it seek to change the way school system conduct business. It is aimed squarely at improving the academic performance of school by changing their organizational design, Drawing on the experiences of existing programs.*

Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut Bank Dunia (The World Bank) dalam Suparlan (2014) mendefinisikan MBS sebagai padanan kata dari School-based Management (SBM). Dalam hal ini Bank Dunia (The World Bank) membarikan pengertian bahwa :

School-based Management is the decentralization of levels of authority to the school level. Responsibility and decision-making over school operation is transferred to principal, teachers, parents, sometimes students, and other school community members. The school-level actors, however, have to conform to, or operate, within a set of centrally determined policies”

Gagasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dewasa ini menjadi perhatian para pengelola pendidikan, mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, sampai dengan tingkat sekolah. Kebijakan desentralisasi pengelolaan pendidikan termuat dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana akuntabilitas pendidikan. Gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan,

khususnya sekolah, karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan Sekolah.

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan dan tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Secara umum manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan parsitipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

b. Implementasi Kebijakan

George C. Edward III (dalam Juliarta, 20090) melakukan kajian dalam implementasi kebijakan melalui empat faktor/ variabel dari kebijakan yaitu : komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

1. Komunikasi (*communication*) , keberhasilan kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.
2. Sumber daya (*resources*), walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsistensi, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk implementasi, maka sebuah kebijakan tidak akan berjalan efektif.

3. Disposisi (*disposition*), adalah watak dan karakteristik atau sikap yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementor memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementor memiliki sifat atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.
4. Struktur birokrasi (*bureaucratic structure*) yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures*) yang menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak.

Lebih lanjut Edward III menjelaskan bahwa pedoman yang tidak akurat, memberikan kesempatan kepada *Implementors* membuat diskresi yang dapat langsung dilaksanakan dengan petunjuk kepada pelaksana tingkat bawahnya. Apabila komunikasi tidak efektif, maka diskresi ini akan melahirkan disposisi yang mempengaruhi moral dan independensi implementor yang berakibat pada bergesernya tujuan dan terjadinya pemborosan sumber daya seperti keterampilan, kreatifitas, dan kemampuan adaptasi. Sumber daya saling berkaitan dengan komunikasi dan mempengaruhi disposisi dalam implementasi.

c. Implementasi Kebijakan MBS di Sekolah

Dalam implementasi BMS disekolah meliputi sejumlah komponen implementasi (Mulyasa. 2012) meliputi : 1). Manajemen kurikulum dan program pengajaran; 2). Manajemen kesiswaan; 3). Manajemen guru dan tenaga Kependidikan; 4). Manajemen keuangan dan pembiayaan; 5). Manajemen sarana dan prasarana; 6). Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat; 7). Manajemen layanan khusus yang sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah yang memungkinkan untuk dilaksanakan.

Komponen-komponen tersebut saling tergantung, terorganisasi dan bergerak bersama ke arah tujuan-tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Komponen-komponen tersebut terdiri dari komponen masukan (*input*), komponen proses (*through-put*), dan komponen keluaran (*output* dan *outcome*).

d. Hasil yang Diharapkan dalam Implementasi Kebijakan MBS

Implikasi pada outcome sekolah merupakan dampak implementasi kebijakan MBS di SMP Negeri 2 Cepu, merupakan produk kebijakan pusat yang telah dituangkan ke dalam suatu peraturan, baik berupa Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri Pendidikan, maupun berupa petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Salah satu ukuran penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah prestasi belajar siswa.

Dari segi indikator aspek peningkatan mutu, keberhasilan implementasi kebijakan MBS dapat dilihat dari prestasi akademik maupun non akademik sedangkan indikator implikasi pada *outcome* sekolah dapat dilihat dari banyaknya lulusan sekolah yang bisa melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan besarnya minat masyarakat pada sekolah yang bersangkutan.

C. Metodologi Penelitian

a. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang peneliti pandang tepat dipakai pada kondisi obyek yang alamiah dan peneliti merupakan instrumen kunci dalam pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Analisis data bersifat induktif-kualitatif dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

b. Informan penelitian

Informan dalam penelitian ini diambil secara purposive sesuai kebutuhan data, meliputi : Kepala Sekolah, Guru, Murid, Orang Tua Murid, Komite Sekolah dan Masyarakat.

c. Analisis Data

Analisis penelitian kualitatif, dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. (Miles and Huberman, 1986) analisis data kualitatif meliputi reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan.

D. Hasil dan Pembahasan

a. Komponen Pengembangan Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran.

Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :

1. Dari Aspek Komunikasi, pemahaman tentang implementasi MBS, walaupun sudah dilakukan sosialisasi dan workshop di lapangan belum efektif dalam pemantauan/monitoring. Sementara itu guru menganggap pemahaman konsep MBS tidak begitu penting. Hal yang lebih penting adalah penerapannya di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
2. Dari Aspek Sumber Daya, Guru dalam melaksanakan tugas untuk merencanakan program pembelajaran telah memenuhi semua kewajibannya yaitu: membuat silabus, membuat program tahunan, dan program semester, menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), program penilaian atau evaluasi. Dalam pelaksanaan pembelajaran, setiap guru dalam menyampaikan pelajaran di kelas disesuaikan dengan karakteristik mata pelajarannya masing-masing.
3. Dari Aspek Disposisi, pelaku dalam melaksanakan MBS mempunyai komitmen yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan MBS sebagai bentuk adanya pengembangan kinerja profesional yang bersifat *teamwork* antara Kepala Sekolah, Guru dan Tenaga Kependidikan yang lain.
4. Dari Aspek Struktur Birokrasi, Standart Operating Prosedur (SOP) untuk proses pembelajaran di kelas, program ekstrakurikuler secara sederhana, memuat hal-hal yang penting saja. Sedangkan SOP yang sudah dibuat dari pusat misalnya tentang Ujian Nasional (UN), Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN).

b. Komponen Pengembangan Manajemen Kesiswaan

Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :

1. Dari Aspek Komunikasi, komunikasi antar guru dan tenaga kependidikan, sudah berjalan dengan lancar termasuk dengan Kepala Sekolah, Guru BK, Wali Kelas, Guru Mapel, orang tua murid dan siswa.
Komunikasi meliputi : Penerimaan Peserta Disik Baru (PPDB); Layanan Bimbingan dan Konseling; Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS).

2. Dari Aspek Sumber Daya, Kepala Sekolah, guru, tenaga kependidikan dan siswa telah berupaya keras untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai Kepala Sekolah. Guru, dalam melaksanakan tugas mengembangkan manajemen kesiswaan, telah memenuhi kewajibannya sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya masing-masing.
 3. Dari Aspek Disposisi, terbangun pengembangan kinerja profesional yang bersifat *teamwork* antara Kepala Sekolah, guru, siswa orang tua wali murid.
 4. Dari Aspek Struktur Birokrasi, SOP yang dibuat oleh sekolah adalah prosedur penanganan kasus anak di sekolah sebagai layanan Bimbingan dan Konseling, dan pemilihan pengurus OSIS. Sedangkan SOP tentang PPDB dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Blora diatur dalam Perbup No. 27 tahun 2017 tentang PPDB Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, dan Sekolah Menengah Pertama.
- c. Komponen Pengembangan Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan
- Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :
1. Dari Aspek Komunikasi, pada awal semester gasal/ semester genap pembinaan dilaksanakan setiap selesai upacara bendera. Hal yang dikomunikasikan adalah informasi dinas, laporan masalah di kelas minggu yang lalu dan rencana kegiatan untuk satu minggu berjalan. Rapat-rapat yang lain bersifat insidental yang diadakan bilamana ada hal atau informasi yang mendesak untuk disampaikan kepada guru-guru atau tenaga kependidikan lainnya.
 2. Dari Aspek Sumber Daya, selain kepada guru, Kepala Sekolah memberikan tugas kepada tenaga kependidikan berupa : urusan ketenagaan; bendahara BOS; bendahara gaji; urusan kesiswaan; urusan sarpras dan aset; 6) urusan Sistem Administrasi; urusan kebersihan dan lingkungan hidup.
 3. Dari Aspek Disposisi, para pelaku dalam melaksanakan MBS mempunyai komitmen yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan MBS. Hal menunjukkan adanya pengembangan kinerja profesional diantara stakeholder.

4. Dari Aspek Struktur Birokrasi, pelaksanaan manajemen guru dan tenaga kependidikan ini didasarkan pada hasil rapat dan musyawarah untuk pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan maupun pembentukan panitia-panitia pelaksanaan suatu kegiatan yang melibatkan guru dan tenaga kependidikan.
- d. Komponen Pengembangan Manajemen Keuangan dan Pembiayaan
- Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :
1. Dari Aspek Komunikasi, sosialisasi tentang keuangan sekolah (Permendikbud No. 8 tahun 2017) dalam menyusun RKAS sebagai rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) yang akan berlaku satu tahun anggaran. RKAS disusun bersama antara Kepala Sekolah, Guru, TU, Komite Sekolah dan perwakilan dari orang tua murid dan Dinas Pendidikan Kabupaten Blora.
 2. Dari Aspek Sumber Daya, Dalam pengelolaan dan pertanggungjawaban dana BOS, telah dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan yang telah diatur dalam Permendikbud No. 26 Tahun 2017 tentang BOS termasuk sumber daya finansial atau anggaran.
 3. Dari Aspek Disposisi, para stakeholder dalam melaksanakan MBS mempunyai komitmen yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan MBS sebagai bentuk pengembangan kinerja profesional diantara mereka.
 4. Dari Aspek Struktur Birokrasi, SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak untuk penatausahaan keuangan yang berupa Petunjuk Teknis BOS dari Kemendikbud, berupa Permendikbud No. 26 tahun 2017 tentang petunjuk teknik BOS 2017.
- e. Komponen Pengembangan Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah
- Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :
1. Dari Aspek Komunikasi, hal yang lebih penting adalah penerapannya di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan, komunikasi

antara Kepala Sekolah, guru dan tenaga kependidikan, sudah berjalan dengan lancar.

2. Dari Aspek Sumber Daya, tenaga kependidikan telah memenuhi kewajibannya sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya masing-masing. Personal yang bertanggung jawab pada pengembangan sarana dan prasarana disini selain Kepala Sekolah adalah petugas aset.
 3. Dari Aspek Disposisi, para pelaku dalam melaksanakan MBS mempunyai komitmen yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan MBS . Hal ini menggambarkan sikap dan perilaku yang mendukung implementasi MBS.
 4. Aspek Struktur Birokrasi, SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak dalam penatausahaan aset barang milik daerah dari BPPKAD Kabupaten Blora.
- f. Komponen Pengembangan Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :

1. Dari Aspek Komunikasi, Kepala Sekolah mengadakan pembinaan kepada Guru dan Tenaga Kependidikan tentang konsep MBS dan pelaksanaannya di sekolah termasuk dengan alumni. Pemahaman konsep MBS berasal dari sekolah, mengikuti Bimbingan Tekns dan dari Internet.
2. Dari Aspek Sumber Daya, Kepala Sekolah sebagai manajer di sekolah dalam pelaksanaan MBS telah berupaya keras untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer di sekolah. Tenaga kependidikan telah memenuhi kewajibannya sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya masing-masing.
3. Dari Aspek Disposisi, para pelaku dalam melaksanakan MBS mempunyai komitmen yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan MBS membuktikan bahwa konsep MBS harus terus dikembangkan dalam rangks meningkatkan mutu sekolah.

4. Dari Aspek Struktur Birokrasi, adanya standar operating procedurs (SOP) atau prosedur operasi standar selalu menjadi acuan dalam implementasi MBS.

g. **Komponen Pengembangan Manajemen Layanan Khusus**

Hasil wawancara mendalam dengan informan dikaji berdasarkan 4 variabel George C Edward III dapat dianalisis, bahwa :

1. Dari Aspek Komunikasi, Dalam implementasi MBS pada komponen manajemen layanan khusus, komunikasi antar guru dan tenaga kependidikan, sudah berjalan dengan lancar dan terjalin antara Kepala Sekolah, Guru BK, Wali Kelas, Guru Mapel, orang tua murid dan siswa.
2. Dari Aspek Sumber Daya, untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer sekolah. Guru, dalam melaksanakan tugas mengembangkan manajemen layanan khusus, telah memenuhi kewajibannya sesuai dengan tugas, pokok dan fungsinya masing-masing. Personal yang bertanggung jawab dari masing- masing urusan sesuai dengan urusannya masing-masing.
3. Dari Aspek Disposisi, para pelaku dalam melaksanakan MBS mempunyai komitmen yang tinggi untuk menyukseskan pelaksanaan MBS dengan melibatkan guru yang baik dari wakil Kepala Sekolah bidang kesiswaan, siswa maupun orang tua wali murid.
4. Dari Aspek Struktur Birokrasi, pengembangan manajemen layanan khusus di SMP Negeri 2 Cepu ini belum dibuatkan SOP-nya.

E. Faktor Pendukung dan faktor Penghambat

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan informan tentang faktor pendukung/penghambat dalam implementasi MBS dapat dianalisis bahwa :

a. Faktor Pendukung

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang mampu menciptakan suasana kondusif di sekolah;
2. Dukungan dan partisipasi orang tua murid yang tinggi sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab orang tua murid terhadap pendidikan anaknya di sekolah.
3. Adanya komitmen yang tinggi para pelaku MBS dalam menerapkan MBS pada setiap komponen;

4. Adanya pengembangan kinerja profesional yang bersifat “*team-work*” antara Kepala Sekolah, Guru dan Tenaga Kependidikan.

b. Faktor Penghambat

1. Kebijakan Pemerintah Pusat tentang sekolah gratis menyebabkan komponen-komponen MBS tidak bisa diterapkan secara optimal.
2. Slogan sekolah gratis menyebabkan terbangunnya pemahaman masyarakat bahwa pengelolaan pendidikan tanpa membebani orang tua murid.
3. Dana yang ada peruntukannya harus sesuai SOP dari pusat, sehingga sekolah tidak bisa membiayai kegiatan-kegiatan yang tidak boleh dibiayai dengan BOS. Hal tersebut yang menyebabkan pengelola satuan pendidikan (sekolah) merasa takut bertindak dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dikelolanya.

F. Kesimpulan dan Rekomendasi

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang mengkaji komponen MBS melalui teori implementasi George C Edward III dapat disimpulkan :

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP Negeri 2 Cepu Kabupaten Blora secara umum mampu menunjukkan peningkatan outcome sekolah dalam hal peningkatan kemandirian sekolah, peningkatan partisipasi orang tua, keterbukaan sekolah, dan akuntabilitas sekolah walaupun belum optimal.
2. Faktor pendukung dalam implementasi MBS di SMP Negeri 2 Cepu:
 - a. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang mampu menciptakan suasana kondusif di sekolah;
 - b. Dukungan dan partisipasi orang tua murid yang tinggi sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab orang tua murid terhadap pendidikan anaknya di sekolah.
 - c. Adanya komitmen yang tinggi para pelaku MBS dalam menerapkan MBS pada setiap komponen;
 - d. Adanya pengembangan kinerja profesional yang bersifat “*team-work*” antara Kepala Sekolah, Guru dan Tenaga Kependidikan.
3. Sedang Faktor Penghambat

- a. Kebijakan Pemerintah Pusat tentang sekolah gratis menyebabkan komponen-komponen implementasi kebijakan MBS tidak bisa diterapkan secara optimal.
 - b. Slogan sekolah gratis menyebabkan terbangunnya pemahaman masyarakat bahwa pengelolaan pendidikan tanpa membebani orang tua murid.
 - c. Dana yang ada peruntukannya harus sesuai SOP dari pusat, sehingga sekolah tidak bisa membiayai kegiatan-kegiatan yang tidak boleh dibiayai dengan BOS. Hal tersebut yang menyebabkan pengelola satuan pendidikan (sekolah) merasa takut bertindak dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang dikelolanya.
4. Implikasi implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada *outcome* sekolah berupa:
- a. Seluruh siswa lulusan tahun pelajaran 2016/2017, bisa meneruskan ke sekolah yang lebih tinggi dan lebih dari 90% bisa diterima di SMA/SMK Negeri (SMA/SMK Favorit) di wilayah Cepu dan sekitarnya.
 - b. Tingkat kepercayaan masyarakat terhadap SMP Negeri 2 Cepu tinggi. Hal ini terlihat pada setiap PPDB calon siswa yang akan masuk ke SMP Negeri 2 Cepu selalu melebihi dari kuota yang tersedia.

b. Rekomendasi

1. Untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan MBS diperlukan jejaring kerjasama antar sekolah untuk saling melengkapi
2. Kebijakan pemerintah pusat dalam bidang pendidikan diluar kebijakan MBS sebaiknya diikuti dengan petunjuk pelaksanaan yang pasti sesuai kondisi sekolah
3. Penggunaan dana bantuan sekolah yang berasal dari kebijakan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) perlu lebih operasional dan sinkron dengan Kebijakan MBS.

DAFTAR PUSTAKA

Agustino, Leo. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta, Jakarta

- Arcaro Jerome S. 2007. Pendidikan Berbasis Mutu : Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan. Yogyakarta : PUSTAKA PELAJAR.
- Asmani Ma'mur, 2013 "7 Tips Aplikasi PAKEM". Banguntapan Jogyaakarta : DIVA Press.
- Aunurrahman. 2012. Belajar dan Pembelajaran. Bandung : CV. Alfabeta.
- Bandur,Agustinus, 2012. *Decentralization and School-Based Management in Indonesia*, Asia Pacific Journal of Educational Development 1:1 (June 2012): 33-47
- Coesbio-guru-Indonesia.net-artikel-detail-22816.Paikem-sebagai-model pembelajaran.html.
- Daryanto, Farid Muhammad. 2013. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah. Yogyakarta : GAVA MEDIA.
- Depdikbud Dirjend Dikdasmen dan Direktorat Dikmenum. 1998. Panduan Manajemen Sekolah. Perpustakaan Pasca Sarjana IKIP Yogyakarta dieventariskan di perpustakaan Pasca Sarjana UMS.
- Depdiknas.2003.Manajemen Berbasis Sekolah.Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Handoko Hani T, 1995 "Konsep Manajemen Sekolah". Dalam [Http://Akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/konsep-manajemen-sekolah](http://Akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/konsep-manajemen-sekolah). Diakses tanggal 16 Mei 2013.
- Hidayat Ara, Imam Machali. 2012. "Pengelolaan Pendidikan" Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah. Bandung: Kaukaba.
- Iiomaki Lisa, 2008, The effects of on school : Teachers and students perspectives, University of Turku Finland.
- Joshua, Ayeni Adeolu & Olusola Ibukun ,Williams, 2013. *A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools*, Journal of Education and Learning; Vol. 2, No. 2; ISSN 1927-5250 E-ISSN 1927-5269.
- Joyce Wangari Kiragu.2013. *School-Based Management Prospects and Challanges: A Case of Public Secondary Schools in Murang'a South District, Kenya*, International Journal of Asian Social Science, 3(5):1166-1179.
- Juliartha, Edward. 2009. *Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Trio Rimba Persada
- Kemendikbud Dirjend Dikdas. 2012. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah. Samino. 2010. Manajemen Pendidikan dalam Spirit Ke-Islaman dan Ke-Indonesiaan : Gumpang Kartasura : Faruz Media.
- Kemendikbud, 2013 "Materi Pelatihan Guru Implementasi Kurikulum 2013".
- Kemendikbud. 2012. Definisi Manajemen Berbasis Sekolah
- Khanifatul. 2013. "Pembelajaraninovatif. Strategi Mengelola Kelas, secara aktif dan menyenangkan. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media Media.
- Kimber Megan and Catherine Lisa, 2010, The Democratic defisit school-based management in Australia, Faculty of education, Queensland university of Tecnology, Brisbane Australia (www.Emeraldinsight.com/0957-8234.htm).
- Kunandar, 2011 "Guru Profesional Implementasi KTSP dan Sukses dalam Sertifikasi Guru". Jakarta Utara : PT Rajagrafindo Persada.
- Lindberg Erik & Vanyushy Vladimir, 2013, School-Based Management with or without instructional Leadership : Experience from Sweden, USBE, Umea University, Umea, Sweden, E-mail:Erik.Lindberg@usbe. Umu.se.

- Maleong. 2012. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Marlow, Christopher, 2012, Making games and Enviromental Design : Revealing Landscape Architecture, University, Muncie, Amerika Serikat. [http://www. Yoyo games. Com/gamemaker](http://www.Yoyo games. Com/gamemaker).
- Minati Sri. 2011. Manajemen Sekolah. Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Muhaimin, Sufi'ah, Sugeng Listyo Prabowo. 2010."Manajemen Pendidikan" Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah. Jakarta : Kencana 2010.
- Muhaimin, Suti'ah, Prabowo. 2010. "Manajemen Pendidikan" Aplikasinya dalam penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah. Jakarta: Prenada Media Group.
- Mulyasa. 2004. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2011. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, strategi dan Implementasi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Neo Mai and Ken T.K. Neo, 2001, Innovative Teaching : Using Multimedia in a problem-based lerning inveronment, Faculty of Creative Multimedia University, Ciberjaya, Selangor, Malaysia. kneo@pc.jaring.my.
- Nurkolis. 2003. Manajemen Berbasis Sekolah. Jakarta : PT Gramedia
- Prabhakar N.P and Rao K.V, 2011, "School Based Management : Analysis of the Planning Framework and Community participation, University An dhra Pradesh, India (www. Researchersworld.com).
- Sagala Syaiful. 2007. Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.Bandung : Alfabeta.
- Satispi Evi, Cs, 2013, Effects of the vole of Educational Services, School principals performance, teachers performance, and society participation on the quality of schools services in South Tangerang, Banten District, University of Padjajaran, Bandung.
- Sugiyono. 2012. Memahami Metode Penelitian Kualitatif.Bandung : Alfabeta.
- Cresswell John W. 2010. Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif & Mixed. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Supradly, James P. 2007. Metode Etnografi, Terjemahan Misbah zulfa elizabet. Yogyakarta : Tiara Wacana.
- Sutama. 2012. Metode Penelitian Pendidikan kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D.Surakarta : Fairuz Media
- Taber S Keith, 2010, Preparing Theachers for a Research-Based Profession, Faculty of Education, University of Cambidge, UK
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2009. Manajemen Pendidikan. Bandung: Alfabeta
- Umaedi,2004. *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah. Mengelola Pendidikan dalam Era Masyarakat Berubah*. Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Mutu Pendidikan.
- Undang-Undang no. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada Bab XV. Pasal 54.
- Winarno,Budi,2007. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2008. Jakarta: Visimedia

SK Gubernur Jawa Tengah Nomor 423.5/5/2010 tentang Kurikulum Mata Pelajaran Mulok Bahasa Jawa. Semarang

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah. Jakarta

Peraturan Bupati Blora Nomor 27 tahun 2017 tentang Penerimaan peserta Didik Baru di Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, dan Sekolah Menengah Pertama. Blora

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 17 Tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Jakarta

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 26 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Permendikbud No. 8 Tahun 2017 tentang Petunjuk teknis BOS. Jakarta