

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEBERHASILAN PELAKSANAAN MBS PADA PESANTREN-PESANTREN DI KABUPATEN AGAM

Junaidi

Dosen Pascasarjana LAIN Bukittinggi/

Sekretaris LPM LAIN Bukittinggi

alhady.junaidi@yahoo.co.id

Diterima: 12 April 2017	Direvisi : 16 Maret 2017	Diterbitkan: 27 Juni 2017
-------------------------	--------------------------	---------------------------

Abstract

The successful implementation of School Based Management can not be separated from the organization culture of each person in the organization. This study aims to determine the influence of organization culture to the successful implementation of School Based Management at pesantren in Agam District. The formulation of this research problem is whether there is influence of organization culture to the successful implementation of School Based Management at pesantren in Agam District? This research is done by using quantitative approach. The population of this study is all teachers of Pesantren Agam Regency amounted to 896 people. The samples were chosen by Area sampling technique and Simple random sampling, as many as 227 teachers. Data were collected through a Likert scale model questionnaire with validity and reliability tested. Data analysis using correlation and regression techniques with the help of SPSS version 15 program. The results showed that the organization culture influenced the implementation of School Based Management in pesantren in Agam Regency.

Keyword: *Organization culture, School Based Management*

Abstrak

Keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah tidak terlepas dari budaya organisasi yang dimunculkan oleh setiap individu-individu yang ada pada organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren di Kabupaten Agam. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren di Kabupaten Agam? Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru pesantren Kabupaten Agam berjumlah 896 orang. Sampel dipilih dengan teknik Area sampling dan *Simple random sampling*, sebanyak 227 orang guru. Data dikumpulkan melalui angket model skala Likert dengan validitas dan reliabilitasnya sudah diuji. Analisis data menggunakan teknik korelasi dan regresi dengan bantuan program SPSS versi 15. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren di Kabupaten Agam.

Kata Kunci : *Budaya Organisasi, Manajemen Berbasis Sekolah*

Pendahuluan

Pemahaman terhadap pesantren sebagai lembaga tradisional disamping faktor lainnya, mengakibatkan pengelolaan atau manajemen pesantren menjadi lemah. Untuk itu sudah seharusnya manajemen pendidikan yang bersifat klasik ditinggalkan dan beralih ke

manajemen yang aplikatif, fleksibel dan berbasis mutu, sehingga pesantren mampu menjadi lembaga pendidikan yang diperhitungkan di masyarakat. Salah satunya adalah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu penawaran yang diberikan kepada pesantren untuk mampu menyediakan pendidikan yang lebih bermutu dan lebih memadai bagi peserta didik. Penerapan MBS akan memberi peluang bagi kepala sekolah, guru, dan peserta didik untuk melakukan inovasi dan improvisasi di sekolah, berkaitan dengan masalah kurikulum, pembelajaran manajerial dan lain sebagainya yang tumbuh dari aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme yang dimiliki dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Konsep kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah, menurut Hadiyanto¹ dirumuskan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada warga sekolah (guru, Kepala madrasah, orang tua dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah. Kebijakan ini diharapkan dapat diterapkan disekolah-sekolah di Indonesia termasuk sekolah agama.

Adanya kewenangan dalam pengelolaan pendidikan merupakan kesempatan bagi sekolah secara optimal dan fleksibel meningkatkan kinerja staf untuk mewujudkan partisipasi langsung dengan kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Lebih dari itu, Kepala madrasah juga berperan dalam menampung konsensus umum yang meyakini bahwa sedapat mungkin suatu keputusan sebaiknya dibuat secara demokratis dan dilaksanakan oleh mereka yang memiliki akses paling banyak terhadap informasi setempat dari mereka yang terkena hubungan dari kebijakan tersebut.

Penelitian Afriansyah, menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan

kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Dengan adanya implementasi Manajemen Berbasis Sekolah diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang ada saat ini. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan faktor penting dalam reformasi sekolah di Indonesia terhadap mendirikan sekolah-sekolah yang mampu bekerja secara independen dan mendapatkan dukungan dari para stakeholder serta masyarakat setempat.²

Hal ini diperkuat oleh pendapat Amiruddin, khairuddin, dan Irwan nasution dalam buku Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah budaya organisasi yang tumbuh dan berkembang serta dianut oleh warga sekolah³.

Budaya organisasi merupakan sikap dan cara hidup manusia yang didasari oleh pandangan hidup yang bertumpu pada keyakinan dan nilai-nilai terpuji yang berlaku secara umum yang telah menjadi karakter. Kebiasaan dan kekuatan pendorong yang memberikan kekuatan bagi manusia untuk senantiasa berhasil dalam bekerja. Budaya organisasi juga menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Budaya organisasi merupakan pandangan yang berlaku secara universal dalam dunia kerja. Dengan demikian diperkirakan budaya organisasi akan mempengaruhi sikap dan tindakan manusia baik secara perorangan maupun kelompok

¹ Hadiyanto. *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Pengantar oleh H.A.R. Tilaar. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

² Afriansyah, "Manajemen Berbasis Sekolah", *Artikel*, Fisip Administrasi Negara, Universitas Diponegoro, 2005

³ Amiruddin, S., Khairuddin, dan Irwan, N. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching. h. 34

dalam organisasi. Hal yang sama juga berlaku bagi guru sebagai bagian dari anggota organisasi persekolahan dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku dan tindakan yang dilaksanakan guru dalam pembelajaran pada gilirannya menjadi cerminan budaya yang terbentuk dan berlaku di sekolah.

Penelitian ini dilakukan pada madrasah/pesantren yang ada di kabupaten Agam. Alasan peneliti memilih untuk meneliti madrasah/pesantren adalah⁴: Pertama, satu-satunya evaluasi MBS yang ada di Indonesia sejauh ini, yaitu studi Bank Dunia, tidak memasukkan madrasah dalam sampel yang digunakan. Kedua⁵, sektor pendidikan Islam semakin memiliki posisi penting dalam sistem pendidikan Indonesia., Ketiga, sesuai dengan program Kementerian Agama yang akan menjadikan pesantren dan madrasah sebagai lokomotif pendidikan berbasis karakter yang sedang dilaksanakan oleh pemerintah.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada beberapa madrasah/pesantren berkenaan dengan budaya organisasi, kenyataan dilapangan terlihat masih kurangnya disiplin guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas, guru yang terlihat kurang bersemangat pada saat mengajar, masih kurangnya tanggungjawab guru dan karyawan terhadap pekerjaan, terlihat kurang harmonisnya hubungan antara beberapa orang guru, begitu juga hubungan antara guru dengan pegawai tata usaha, kepala madrasah hanya dekat dengan beberapa orang guru saja, kurang adanya keterbukaan dalam segala urusan, rendahnya kepedulian dan keterlibatan sebagian guru dalam kegiatan-kegiatan di pesantren.

⁴ Bjork, C. (2009). *Improving educational quality through community participation*. Unpublished Report, The World Bank, Jakarta.

⁵ Bangay, C., (2005). 'Private education: relevant or redundant? Private education, decentralisation and national provision in Indonesia', *Compare*, 35(2):167–79.

Berangkat dari permasalahan yang terlihat dilapangan, maka perlu kiranya dilakukan penelitian berkenaan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Secara umum Manajemen Berbasis Madrasah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, Kepala madrasah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

MBS merupakan sistem pengelolaan sekolah yang menjadikan lembaga sekolah sebagai institusi yang memiliki otonomi luas dengan segala tanggungjawabnya untuk mengembangkan dan melaksanakan visi, misi, dan tujuan-tujuan yang disepakati. Sekolah memiliki kewenangan luas untuk menetapkan berbagai kebijakan teknis operasional sekolah dengan berbagai implikasinya sesuai dengan kebutuhan aktual siswa atau masyarakat.⁶ Dalam MBS, sekolah juga memiliki kewenangan luas untuk menggali dan memanfaatkan berbagai sumberdaya sesuai dengan prioritas kebutuhan aktual sekolah.

Mendukung pendapat di atas, Udin menyatakan bahwa selain otonomi yang luas, sekolah juga didukung oleh adanya partisipasi yang tinggi dari pihak orangtua siswa dan masyarakat di sekitar sekolah dalam merealisasikan program-program sekolah. Orangtua dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan finansial, tetapi bersama "school council" merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum.

⁶ Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press.

Masyarakat menyediakan diri untuk membantu sekolah sebagai nara sumber atau organisator kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan mutu hasil belajar siswa dan prestise sekolah secara keseluruhan. Orangtua dan masyarakat juga terlibat secara aktif dalam proses kontrol kualitas pengelolaan sekolah. Dengan demikian, dalam pelaksanaan MBS, sekolah dituntut untuk memiliki tingkat “*accountability*” yang tinggi kepada masyarakat dan pemerintah.⁷ Nanang Fattah dan H.Mohammad Ali mengatakan⁸ bahwa MBM sebagai terjemahan dari *School Based Management* adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala madrasah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, Kepala madrasah, orang tua siswa dan masyarakat.

Adapun indikator pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dijelaskan oleh Sergiovanni dalam Mulyasa mengungkapkan tentang pelaksanaan MBS dapat dilihat dari efektivitas Kepala madrasah dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dengan mengidentifikasi hal-hal berikut:

(1) Produktivitas, (2) efisiensi, (3) kualitas, (4) pertumbuhan, (5) ketidakhadiran, (6) perpindahan, (7) kepuasan kerja guru, (8) kepuasan peserta didik, (9) motivasi. Di samping itu komponen lain yang berkenaan dengan efektivitas pelaksanaan MBS antara lain : (1) keluwesan dan adaptasi, (2) perencanaan dan perumusan tujuan, (3) internalisasi tujuan organisasi, (4) keahlian

manajemen dan kepemimpinan, (5) pemanfaatan lingkungan, (6) penilaian oleh pihak luar, dan (7) latihan dan pengembangan⁹

Mulyasa mengungkapkan ada empat karakteristik dalam implementasi MBS¹⁰ yaitu : *pertama*, pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, *kedua*, partisipasi masyarakat dan orang tua harus ditingkatkan, *ketiga*, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan *keempat*, team-work yang kompak dan transparan. Sedangkan Rusdinal mengungkapkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa ada tiga hal pokok yang menjadi pilar Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu (1) manajemen sekolah dan transparansinya, (2) pembaharuan metode pembelajaran, dan (3) peranserta masyarakat.¹¹ Untuk bisanya Manajemen Berbasis Sekolah berjalan dengan baik, maka kepala sekolah sebagai pimpinan harus berani melakukan perubahan-perubahan terhadap pengelolaan lembaga sekolah yang dipimpinnya. Di samping itu, para guru juga dituntut untuk mau melakukan dan menciptakan ide-ide baru untuk terciptanya pembelajaran yang berkualitas. Kepedulian dan partisipasi masyarakat terhadap lembaga pesantren juga sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis madrasah.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan MBS.

Amiruddin, Khairuddin, dan Irwan Nasution mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan MBS¹² adalah : (1) tingkat kemampuan ekonomi masyarakat, (2)

⁷ Sa'ud, Udin S. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional: “Strategi manajer pendidikan dalam menghadapi desentralisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan”, tanggal 17-18 Juli 2000 di UPI, Bandung (tidak diterbitkan).

⁸ Nanang, Fattah dan Mohammad, Ali.(2007). *Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Universitas Terbuka. H. 15

⁹ Mulyasa.(2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implikasi*. Bandung: Remaja RosdaKarya. h. 85

¹⁰ Mulyasa. E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta:Rosda. h. 35

¹¹ Rusdinal. (2007). *Memetik Beberapa Pelajaran dari Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. UNP Press Padang.

¹² Amiruddin, dkk.. *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. h. 34

social budaya dan politik, (3) taraf pendidikan masyarakat, (4) kebijakan pemerintah, (5) organisasi dan kepemimpinan Kepala madrasah, (6) strategi pembelajaran di kelas, (7) tata laksana sekolah, (8) iklim dan kultur sekolah, (9) profesionalisme guru, (10) pengawasan pendidikan dan pengajaran, dan (11) tenaga kependidikan lainnya. Sedangkan menurut Nurkholis¹³, ada enam faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: *political will*, financial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang turut mempengaruhi pelaksanaan MBS, diantaranya, yaitu : kepemimpinan Kepala madrasah, partisipasi orang tua dan komite sekolah, dukungan dana dari pemerintah, sosial budaya dan politik, tenaga pengajar yang memadai dan profesional, motivasi kerja, partisipasi warga sekolah, tingkat ekonomi orang tua peserta didik, taraf pendidikan masyarakat, lokasi sekolah, strategi pembelajaran di kelas, tata laksana sekolah, iklim dan kultur sekolah, koordinasi antar unit kerja di sekolah, otonomi sekolah/kewenangan yang diberikan, pengawasan pendidikan dan pengajaran, sarana sekolah serta fasilitas yang tersedia.

Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Budaya organisasi merupakan sikap dan cara hidup manusia yang didasari oleh pandangan hidup yang bertumpu pada keyakinan dan nilai-nilai terpuji yang berlaku secara umum yang telah menjadi karakter. Kebiasaan dan kekuatan pendorong yang memberikan kekuatan bagi manusia untuk senantiasa berhasil dalam bekerja.

Robbins mengungkapkan budaya organisasi sebagai berikut: “*Organizational culture refers to a sistem of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”¹⁴. Artinya budaya organisasi mengacu pada suatu sistem dari maksud bersama yang berpegang kepada anggota organisasi yang menjadi ciri suatu organisasi dan dapat membedakannya dengan organisasi lainnya.

Menurut Mondy mengenai budaya dikatakan sebagai berikut: “*corporate culture is the sistem of shared values, beliefs and habits within an organization that interacts with formal structure to produce behavioral norms*.. Artinya budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai, kepercayaan dan kebiasaan yang disepakati dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma-norma tingkah laku.¹⁵

Budaya organisasi sekolah bertujuan untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya yang terbaik kepada para siswanya. Budaya organisasi yang kondusif di sekolah diharapkan mampu meningkatkan sikap positif guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya di sekolah. Untuk mewujudkan tujuan itu diperlukan karakteristik budaya organisasi berupa perilaku umum yang terukur (*observed behavioral regularities*), norma-norma (*norms*), nilai-nilai inti yang dianut (*dominant values*), keyakinan (*philosophy*), aturan yang berlaku (*rules*), dan suasana kerja yang kondusif (*organization performance*).

Iklim dan budaya organisasi yang baik akan memberikan hubungan positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Selanjutnya sekolah akan berubah dan berkembang lebih

¹⁴ Robbins, Staphen p. (1989). *Management: Concepts and Applications*. New Jersey : Prentice Hall. Inc.

¹⁵ Mondy,R.W. and Premeaux, SR. (1997). *Management, concept, practices and skills*. New Jersey : Prectice-Hill.Inc. p.270

¹³ Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

baik. Setiap personil akan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Penelitian korelasional dalam bidang pendidikan, social dan ekonomi banyak dilakukan oleh para peneliti. Penelitian ini dilakukan ketika ingin mengetahui tentang kuat atau lemahnya hubungan variabel yang terkait dalam suatu objek atau subjek yang diteliti. Hal ini sesuai dengan anjuran Gay¹⁶, bahwa:

“Correlational research is a study that involves collecting data in order to determine whether and to what degree a relationship exists between two or more quantifiable variables”. Artinya : “Penelitian Korelasi adalah sebuah studi yang melibatkan pengumpulan data untuk menentukan tingkatan hubungan antara dua variabel atau lebih”

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif ialah suatu analisis untuk menjawab pertanyaan hubungan antara beberapa variabel. Variabel yang dikaji dibedakan atas dua hal, yaitu variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi. Adapun variabel terikat adalah pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Populasi penelitian ini adalah seluruh guru pesantren di kabupaten Agam yang berjumlah 948 orang. Alasan peneliti mengambil guru sebagai populasi penelitian ini adalah karena guru lebih banyak terlibat dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah . Alasan lainnya adalah guru dianggap akan memberikan jawaban yang obyektif tentang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan angket. Data yang dikumpulkan dari hasil pengukuran dianalisis dengan

menggunakan bantuan program computer yaitu dengan menggunakan analisis Statistical Program For Social Science (SPSS) versi 15, dan dilakukan dengan dua cara deskriptif dan analisis inferensial.

Deskripsi Data

Data penelitian ini terdiri dari: Budaya organisasi (X) sebagai variabel bebas dan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Y) sebagai variabel terikat. Untuk masing-masing variabel di bawah ini akan disajikan *nilai rata-rata, simpangan baku, median, modus, distribusi frekuensi*, serta *histogram* dari setiap variabel.

1. Budaya Organisasi (X)

Berdasarkan data penelitian untuk skor budaya organisasi diperoleh rentang empiris 108 dengan skor terendah 47 dan skor tertinggi 155. Dari analisis data, diketahui *skor rata-rata* sebesar 107,22, *simpangan baku* 23,81, *median* 113, *modus* 90, banyaknya kelas 12 dan panjang kelas 9 serta distribusi frekuensi.

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel 1, dapat dijelaskan bahwa 4,9 % (pada tabel 1 nomor 6) dari jumlah responden yang memperoleh skor rata-rata dari skor budaya organisasi, 96 responden (42,3%) memiliki skor di bawah rata-rata, dan 120 responden (52,8%) memiliki skor di atas rata-rata.

2. Pelaksanaan MBS/S (Y)

Berdasarkan data penelitian untuk skor pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah diperoleh rentang empiris 144 dengan skor terendah 55 dan skor tertinggi 199. Dari analisis data pada halaman 261, diketahui *skor rata-rata* sebesar 147,13, *simpangan baku* 32,34, *median* 159, *modus* 174, banyaknya kelas 16 dan panjang kelas 9 serta distribusi frekuensi sebagaimana tampak pada tabel berikut:

Tabel 1 : Distribusi Frekuensi Pelaksanaan MBS

No	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1	190 – 198	194	5	2,2

¹⁶ Gay, L.R. dan Airasian,P. (2000). *Educational Research*. (6 th, ed), New Jersey : Prentice-Hill. Inc.h. 275

2	181 – 189	185	16	7,1
3	172 – 180	176	47	20,7
4	163 – 171	167	28	12,3
5	154 – 162	158	34	15
6	145 – 153	149	9	3,9
7	136 – 144	140	20	8,8
8	127 – 135	131	6	2,7
9	118 – 126	122	15	6,6
10	109 – 117	113	10	4,4
11	100 – 108	104	5	2,2
12	91 – 99	95	18	7,9
13	82 – 90	86	7	3,1
14	73 – 81	77	3	1,3
15	64 – 72	68	2	0,9
16	55 – 63	59	2	0,9
	TOTAL		227	100,00

Berdasarkan hasil yang tertera pada Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa 3,9 % dari jumlah responden memiliki skor rata-rata dari skor pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, 88 responden (38.8%) memiliki skor di bawah rata-rata, dan 130 responden (57,3% memiliki skor di atas rata-rata.

Selanjutnya untuk mengetahui tingkat pemahaman responden terhadap masing-masing indicator, atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi responden dalam mengungkapkan maksud peneliti. Untuk mengetahui tingkat pencapaian responden pada indicator masing-masing variabel dengan menggunakan rumus :

$$DP = \frac{\sum X}{n \times \sum_i \times St} \times 100 \%$$

Keterangan:

DP = Derajat Pencapaian \sum_i = Jumlah item
 $\sum X$ = Total skor diperoleh St = Skala tertinggi
 n = Jumlah responden

Sujana (1996) mengkategorikan tingkat capaian Responden ke dalam beberapa kelompok :

- a. 90 – 100 : Sangat Tinggi
- b. 75 – 89 : Tinggi
- c. 60 – 74 : Cukup

- d. 45 – 59 : Rendah
- e. 0 – 44 : Sangat rendah

Berdasarkan rumus di atas, pada tabel di bawah ini dapat dilihat sejauhmana guru-guru memahami masing-masing indikator dari variabel penelitian. Tingkat pemahaman guru ini dinamakan juga dengan Tingkat capaian Resonden (TCR).

Tabel 3: Tingkat Capaian Respdnen Persepsi Guru tentang Budaya Organisasi terhadap Pelaksanaan MBS

Variabel	Sub Variabel/Indikator	Item	TCR	
Budaya Organisasi	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko	1,2,3,4,5	65,88	Cukup
	2. Perhatian Kerincian	6,7,8,9,10,11,12	66,38	Cukup
	3. Orientasi Hasil	13,14,15,16,17	67,27	Cukup
	4. Orientasi Tim	18,19,20,21,22,23	67,48	Cukup
	5. Keagresifan	24,25,26,27,28,29	67,62	Cukup
	6. Kemantapan	30,31,32	67,78	Cukup
Pelaksanaan MBS	1. Perubahan Manajemen	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24	71,4	Cukup
	2. Inovasi Pembelajaran	25,26,27,28,29,30,31	66,3	Cukup
	3. Partisipasi Masyarakat	32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42	68,2	Cukup

Sumber : Data yang diolah 2012

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat pemahaman guru secara keseluruhan dapat dikategorikan cukup di atas 60. Dan ini diyakini bahwa indikator-indikator variabel penelitian betul-betul bisa dipahami oleh responden.

4. Pengujian Hipotesis.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Terdapat pengaruh yang signifikan Budaya Organisasi (X) terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Y) pada

pesantren-pesantren di Kabupaten Agam. Dari hasil analisis regresi linear sederhana terhadap pasangan data penelitian antara variabel Budaya Organisasi (X) terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah pada pesantren-pesantren di Kabupaten Agam (Y) menghasilkan koefisien arah regresi b sebesar 0,581 dan konstanta a sebesar 84,861. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dinyatakan oleh persamaan regresi $\hat{Y} = 84,861 + 0,581X_3$. Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat kelinearan dan keberartian. Asumsi lain dari penelitian korelasional adalah linearitas model regresi. Peramalan atas variabel terikat dan variabel bebas dapat dilakukan bila variabel bebas dan variabel terikat berhubungan dalam model regresi yang bersifat linear. Disamping model regresi bersifat linear, harus pula diuji bahwa model regresi cukup berarti atau signifikan. Bila model regresi cukup signifikan maka model regresi cukup kuat digunakan untuk meramalkan variabel terikat dari variabel bebas.

Untuk mengetahui derajat kelinearan dan keberartian persamaan regresi tersebut, maka perlu dilakukan uji F. Adapun hasilnya dapat diungkapkan pada tabel berikut.

Tabel 4: Analisis varians (ANOVA) Untuk Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Sederhana $\hat{Y} = 84,861 + 0,581X_3$

Sumber Variansi	JK	Dk	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					α=0,05	α=0,01
Regresi	43228.254	1	43228.254	50.358	3,89	6,76
Residu	193145.78	225	858.426			
Total	236374.04	226				

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X)

b. Dependent Variabel: Pelaksanaan MBS (Y)

Keterangan :

dk = derajat kebebasan

JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rata-rata Jumlah Kuadrat

** regresi sangat signifikan (F_{hitung}=50.358>F_{tabel}=6,76

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah meningkat sebesar 0,581 skor pada konstanta 84,861. Hasil analisis varians di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk hubungan antara Budaya organisasi (X) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Y) adalah berarti dan linear, dengan demikian model persamaan regresi ini dapat digunakan untuk memprediksi. Model persamaan regresi ini mengandung arti bahwa apabila Budaya organisasi ditingkatkan satu skor maka kecendrungan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah meningkat sebesar 0,581 skor pada konstanta 84,861.

Analisis korelasi terhadap pasangan data dari kedua variabel tersebut menghasilkan koefisien korelasi *product moment* sebesar $r_{y3} = 0,428$. Untuk uji keberartian koefisien korelasi disajikan pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5: Uji Keberartian Koefisien Korelasi antara Budaya Organisasi terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Korelasi	Koefisien Korelasi (r _{xy})	Koefisien Dterminasi (r ²)	t _{hitung}	t _{tabel} (α=0,05)	t _{tabel} (α=0,01)
X ₃ dan Y	0.428	0.183	7.102	1,960	2,576

Keterangan :

** Koefisien korelasi sangat signifikan (t_{hit}=7.102>t_{tab}=2.576

Dari hasil uji keberartian korelasi antara pasangan skor Budaya organisasi (X) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Y) sebagaimana terlihat pada tabel diperoleh t_{hitung} = 7.102 > t_{tabel} = 2.576 pada taraf signifikansi α=0,01. Jadi dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi $r_{y3} = 0,428$ sangat signifikan. Dengan demikian H₀ yang mengatakan tidak terdapat pengaruh Budaya organisasi (X) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Y) ditolak, konsekuensinya H₁

diterima. Temuan ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang berarti antara Budaya organisasi (X) terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (Y). Hal ini berarti semakin tinggi Budaya organisasi maka, semakin tinggi pula keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Hasil analisis juga menunjukkan koefisien determinasinya sebesar 0,183. Ini berarti 18,3% varians pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dijelaskan oleh variabel Budaya organisasi.

Pembahasan

Berdasarkan perolehan data dan hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel terikat (Y) Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dengan variabel budaya organisasi (X). Selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sekolah dapat dijadikan salah satu faktor penentu keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Temuan ini relevan dengan kajian teori yang membahas tentang keterkaitan antara budaya organisasi dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah.

Beberapa penelitian yang serupa juga menghasilkan suatu kesimpulan yang sama bahwa budaya organisasi sekolah menentukan keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Masrukhin (2009) meneliti tentang Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Di Sekolah Menengah Atas (SMA) Se-Wilayah Eks Karesidenan Pati. Hasil

penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah¹⁷.

Edgar, Schein¹⁸ mempertegas hal tersebut dengan menyatakan bahwa Budaya organisasi juga menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Menurutnya budaya organisasi merupakan pola asumsi-asumsi dasar bentukan, temuan atau pengembangan oleh suatu kelompok orang yang telah bekerja dengan cukup baik untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal, sehingga dianggap perlu untuk diajarkan juga kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir, dan merasa tentang masalah-masalah yang dihadapinya.

Budaya organisasi sekolah bertujuan untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya yang terbaik kepada para siswanya. Budaya organisasi yang kondusif di sekolah diharapkan mampu meningkatkan sikap positif guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya di sekolah. Untuk mewujudkan tujuan itu diperlukan karakteristik budaya organisasi berupa perilaku umum yang terukur (*observed behavioral regularities*), norma-norma (*norms*), nilai-nilai inti yang dianut (*dominant values*), keyakinan (*philosophy*), aturan yang berlaku (*rules*), dan suasana kerja yang kondusif (*organization performance*).

Budaya organisasi guru di sekolah merupakan cerminan dari berbagai aspek yang dirasakan guru dalam merealisasikan tugas mengajar dalam sistem persekolahan. Dengan

¹⁷ Masrukhin. (2009). *Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBP) Di Sekolah Menengah Atas (SMA) Se-Wilayah Eks Karesidenan Pati*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang.

¹⁸ Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass Inc.

demikian budaya organisasi guru akan nampak dari keyakinan dan nilai yang ditampilkan dalam bentuk perilaku masing-masing guru di sekolah.

Pengaruh budaya organisasi terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh, yaitu mengarahkan, dan menguatkan: a) Pengaruh mengarahkan (*direction*), berarti budaya akan menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi. b) Pengaruh merambat (*pervasiveness*), adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama di antara anggota organisasi. c) Pengaruh menguatkan (*strength*), adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan atau arahan.

Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi sekolah jika menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya yang telah diberlakukan. Dalam hal ini Stephen P. Robbins menyebutkan terdapat tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi, yaitu¹⁹ :1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauhmana para guru dan karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko, 2) Perhatian terhadap detail. Sejauhmana para guru dan karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap kerincian, 3) Orientasi hasil. Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dan bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, 4) Orientasi orang. Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-

hasil pada orang-orang di dalam organisasi, 5) Orientasi tim. Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan kelompok, bukannya berdasarkan individu, 6) Keagresifan. Sejauhmana orang-orang itu agresif, kompetitif, cekatan dalam bertindak dan bukannya bersantai-santai, 7) Kemantapan. Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Faktor budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS. Perubahan dari budaya sekolah yang telah lama terbentuk dengan manajemen pendidikan yang sentralistik menuju manajemen pendidikan yang sentralistik masih sulit dilaksanakan. Budaya yang hanya melaksanakan apa yang ditetapkan pusat masih melekat pada sebagian besar sekolah. Masih banyak warga sekolah yang tidak peduli terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh karena itu, perlu dibangun budaya sekolah yang mendukung implementasi MBS, seperti budaya untuk maju, bekerja keras, inovatif, dan sebagainya untuk mencapai peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sekolah bagi guru merupakan sikap dan cara hidup guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Budaya yang diharapkan muncul pada diri guru-guru adalah budaya mutu, sehingga para guru akan berusaha bekerja sebaik-baiknya dalam rangka peningkatan mutu pendidikan atau prestasi sekolah disekolah masing-masing. Dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa faktor budaya organisasi sekolah merupakan faktor yang sangat signifikan berkorelasi terhadap keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan budaya organisasi sekolah sangat penting dilakukan pada pesantren dan madrasah di kabupaten Agam agar mutu pesantren dan madrasah dapat ditingkatkan.

¹⁹ Robbins, Staphen p. (1989). *Management: Concepts and Applications*. p.721

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan hasil penelitian, yakni : Budaya organisasi berpengaruh terhadap pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Hal ini berarti bahwa apabila ketujuh indikator budaya organisasi sekolah diperbaiki maka Manajemen Berbasis Sekolah akan berhasil dilaksanakan dengan baik.

2. Saran

Kepada guru-guru diharapkan merubah budaya organisasi dari budaya yang bersifat pasif, menunggu perintah, menjadi aktif dan kreatif serta inovatif sehingga pesantren dan madrasah mampu berkompetisi dengan sekolah-sekolah lainnya.

Daftar Rujukan

- Afriansyah, 2005. "Manajemen Berbasis Sekolah", *Artikel*, Fisip Administrasi Negara, Universitas Diponegoro
- Amiruddin, S., Khairuddin, dan Irwan, N. (2006). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Ciputat: Quantum Teaching.
- Bangay, C., (2005). *Private education: relevant or redundant? Private education, decentralisation and national provision in Indonesia*, *Compare*, 35(2)
- Bjork, C. (2009). *Improving educational quality through community participation*. Unpublished Report, The World Bank, Jakarta.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London: Falmer Press
- Gay, L.R. dan Airasian, P. (2000). *Educational Research*. (6 th, ed), New Jersey : Prentice-Hill. Inc.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*: Pengantar oleh H.A.R. Tilaar. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J and Serpa, R. (1986). *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management Review.
- Masrukhin. 2009. *Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBP) Di Sekolah Menengah Atas (SMA) Se-Wilayah Eks Karesidenan Pati*. *Disertasi*. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Negeri Semarang.
- Mondy, R.W. and Premeaux, SR. (1997). *Management, concept, practices and skills*. New Jersey : Prentice-Hill. Inc.
- Mulyasa. E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Rosda
- Mulyasa. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nanang, Fattah dan Mohammad, Ali. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Robbins, Staphen p. (1989). *Management: Concepts and Applications*. New Jersey : Prentice Hall. Inc.
- Rusdinal. (2007). *Memetik Beberapa Pelajaran dari Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. UNP Press Padang.
- Sa'ud, Udin S. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBP) Sebagai Wujud Nyata Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional: "Strategi manajer pendidikan dalam menghadapi desentralisasi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan", tanggal 17-18 Juli 2000 di UPI, Bandung (tidak diterbitkan).
- Schein, Edgard H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco : Jossey-Bass Inc.