

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
BUDAYA SEKOLAH TERHADAP IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH  
DI SMP NEGERI KOTA PADANG**

**TESIS**

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam  
memperoleh gelar Magister Pendidikan



Oleh

**Nafisah**  
**NIM 21147007/2021**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM MAGISTER  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2023**

**PERSETUJUAN AKHIR TESIS**

---

Nama Mahasiswa : Nafisah

NIM : 21147007

Nama

Tanda Tangan


Tanggal

Dr. Irsyad, M.Pd.  
Pembimbing



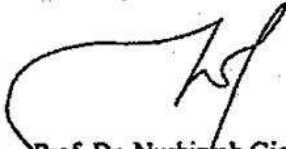
23 Mei 2023

Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan





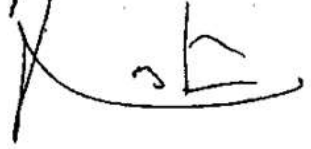
Prof. Dr. Afzal, M.Pd., Kons.  
NIP. 19850505 200812 1 002

Koordinator Program Studi  
Pascasarjana Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Nurhizrah Gistituati, M.Ed.  
NIP. 19580325 1994032 001

PERSETUJUAN KOMISI  
UJIAN TESIS MAGISTER PENDIDIKAN

No	Nama	Tanda Tangan
1.	Dr. Irsyad, M.Pd. (Ketua)*	 .....
2.	Drs. Syahril, M.Pd., Ph.D. (Anggota)	 .....
3.	Dr. Sulastri, S.Pd., M.Pd. (Anggota)	 .....

Mahasiswa :

Nama : Nafisah  
NIM : 21147007  
Tanggal Ujian : 23 Mei 2023

## Pernyataan Keaslian Tesis

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul:

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH  
TERHADAP IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SMP  
NEGERI KOTA PADANG**

Tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi lain dan tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya. Apabila dikemudian hari saya terbukti melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya, gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Padang, 9 Agustus 2023

Yang memberi pernyataan,



Nafisah

NIM. 21147007

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur diucapkan atas kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis ungkapan rasa terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Dr. Irsyad, M.Pd selaku pembimbing yang dengan penuh kebijaksanaan dan ketulusan hati memberikan arahan dan saran dalam penulisan tesis ini.
2. Dr. Sulastri, S.Pd., M.Pd. dan Drs. Syahril, M.Pd., Ph.D. selaku dosen penguji yang telah memberikan sumbangan pemikiran berupa saran dan kritikan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Koordinator program studi S2 dan S3 serta para dosen Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang yang senantiasa memberikan kemudahan demi kelancaran studi penulis dalam perkuliahan sampai selesainya penulisan tesis ini dengan baik.
4. Kepala Dinas Pendidikan Kota Padang yang telah memberikan izin dalam penelitian ini.
5. Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri Kota Padang, yang telah membantu dalam mempermudah pelaksanaan penelitian ini.
6. Teristimewa untuk orang tua tercinta abi Khusaini, S.H. dan ummi Fuji Lisminingsih, A.Ma. serta mbakku Hasna Lathifah, S.IP. masku Muhammad Fakhri Ramadhan, dan adikku Nur Adillah, yang dengan penuh kesabaran selalu memotivasi dalam pelaksanaan perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
7. Teman teman seperjuangan Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2021. Semoga segala bantuan yang telah Bapak/ Ibu berikan menjadi amal ibadah disisi Allah Swt dan agar tesis ini bermanfaat dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan. Aamiin Ya Robbal Alamiin.

Padang, Maret 2023  
Penulis,

NAFISAH  
NIM. 21147007

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ABSTRAK.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Pembatasan Masalah .....	11
D. Rumusan Masalah .....	12
E. Tujuan Penelitian.....	12
F. Manfaat Penelitian .....	13
G. Kebaharuan dan Orisinalitas .....	13
H. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian .....	14
BAB II KAJIAN TEORI.....	16
A. Landasan Teori.....	16
1. Manajemen Berbasis Sekolah.....	16
2. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	27
3. Budaya Sekolah .....	39
B. Penelitian Relevan.....	53
C. Kerangka Konseptual .....	54
1. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah .....	54
2. Kontribusi Budaya Sekolah terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah .....	54
3. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.....	55
D. Hipotesis Penelitian.....	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	57
A. Jenis Penelitian.....	57
B. Populasi dan Sampel .....	57
1. Populasi.....	57
2. Sampel .....	58

C. Instrumen Penelitian.....	61
D. Teknik Pengumpulan Data.....	66
E. Teknik Analisis Data .....	67
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	70
A. Deskripsi Data Penelitian.....	70
1. Deskripsi Data Variabel Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.....	70
2. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	73
3. Deskripsi Data Variabel Budaya Sekolah .....	75
B. Uji Prasyarat Analisis .....	78
C. Uji Hipotesis.....	82
D. Pembahasan.....	94
E. Keterbatasan Penelitian .....	101
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN .....	103
A. Kesimpulan .....	103
B. Implikasi Penelitian.....	104
C. Saran.....	105
DAFTAR RUJUKAN .....	107
LAMPIRAN .....	114

## DAFTAR TABEL

1. Indikator Implementasi MBS .....	23
2. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	36
3. Indikator Budaya Sekolah .....	46
4. Populasi Penelitian .....	57
5. Hasil Perhitungan Sampel .....	59
6. Penyebaran Sampel Berdasarkan Strata .....	60
7. Rangkuman Hasil Uji Validitas .....	63
8. Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas .....	66
9. Rentang Kategori Ketercapaian Variabel .....	67
10. Distribusi Frekuensi Skor Implementasi MBS (Y) .....	71
11. Tingkat Pencapaian Rensponden Setiap Indikator Implementasi MBS .....	72
12. Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) .....	73
13. Tingkat Pencapaian Rensponden Setiap Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	75
14. Distribusi Frekuensi Skor Budaya Sekolah ( $X_2$ ) .....	76
15. Tingkat Pencapaian Rensponden Setiap Indikator Budaya Sekolah .....	77
16. Rangkuman Hasil Penelitian .....	77
17. Rangkuman Hasil Uji Normalitas .....	79
18. Rangkuman Hasil Uji Homogenitas .....	80
19. Rangkuman Analisis Kemandirian antar Variabel Bebas .....	81
20. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas $X_1$ terhadap Y .....	82
21. Rangkuman Hasil Analisis Uji Linieritas $X_2$ terhadap Y .....	82
22. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Implementasi MBS (Y) .....	83
23. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) dan Implementasi MBS (Y) .....	84
24. Rangkuman Hasil Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ) terhadap Implementasi MBS (Y) .....	84
25. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Skor Variabel Budaya Sekolah ( $X_2$ ) dengan Variabel Implementasi MBS (Y) .....	85



26. Rangkuman Hasil Uji Keberartian Persamaan Regresi Budaya Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Variabel Implementasi MBS (Y).....	86
27. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Budaya Sekolah ( $X_2$ ) terhadap Implementasi MBS (Y) .....	87
28. Rangkuman Hasil Analisis Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Implementasi MBS.....	88
29. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Antara Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Implementasi MBS.....	89
30. Rangkuman Hasil untuk Uji Koefisien Regresi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Implementasi MBS .....	90
31. Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Implementasi MBS .....	91
32. Rangkuman Analisis Korelasi Parsial .....	92

## **DAFTAR GAMBAR**

1. Faktor-faktor yang Diduga Mempengaruhi Implementasi MBS .....	7
2. Kerangka Konseptual Penelitian .....	56
3. Histogram Implementasi MBS.....	71
4. Histogram Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	74
5. Histogram Budaya Sekolah.....	76
6. Hasil Kerangka Penelitian.....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	114
2. Instrumen Penelitian.....	116
3. Tabulasi Data Mentah Uji Coba.....	126
4. Hasil Analisis Uji Coba Instrumen .....	129
5. Tabel R Product Moment.....	133
6. Tabulasi Data Penelitian .....	134
7. Rekapitulasi Data Penelitian .....	144
8. Perhitungan Statistik Dasar dan Frekuensi Masing-masing Variabel.....	145
9. Rekapitulasi Ketercapaian Masing-masing Variabel.....	149
10. Uji Normalitas.....	150
11. Uji Homogenitas .....	151
12. Uji Independensi .....	152
13. Uji Linieritas .....	153
14. Pengujian Hipotesis Pertama.....	155
15. Pengujian Hipotesis Kedua .....	156
16. Pengujian Hipotesis Ketiga .....	157
17. Korelasi Parsial .....	158
18. Kontribusi Relatif dan Kontribusi Efektif Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat .....	160
19. Surat Izin Penelitian dari Pasacasarjana.....	162
20. Surat Izin Penelitian dari Dinas Pendidikan.....	163
21. Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian .....	164

## ABSTRACT

**Nafisah. 2023. The Contribution of Principal Leadership and School Culture to the Implementation of School-Based Management in Padang City Public Junior High School. Thesis. Padang State University Postgraduate Program.**

Based on observations in the field, it is illustrated that the implementation of school-based management in Padang City Public Junior High Schools has not been implemented properly. This is thought to have something to do with the principal's leadership and school culture. Therefore it is necessary to do research to test the truth. This study aims to reveal the contribution of the principal's leadership and school culture to the implementation of school-based management in Padang City Public Junior High School. The hypotheses put forward in this study are: 1) the principal's leadership contributes to the implementation of school-based management, 2) school culture contributes to the implementation of school-based management, 3) the principal's leadership and school culture together contribute to the implementation of school-based management. school based.

The population in this study were all 116 vice principals of junior high schools in Padang City. The research sample consisted of 70 people who were taken using the Proportional Stratified Random Sampling technique, taking into account the level of education and tenure. The research instrument used is the rating scale and the Likert Scale model questionnaire which has been tested for its validity and reliability. The results of the validity test obtained 3 items that were invalid, in variable Y there was one item, namely item number 12 (0.136), in variable  $X_1$  1 item was dropped, namely number 28 (0.168) and in variable  $X_2$  the item that was dropped was number 16 (0.322) . Items are said to be invalid because they obtain the corrected item-total correlation which is smaller than  $r_{table} = 0.444$ . As for the reliability test for the Y variable where the results show 0.974 and the  $X_1$  variable is 0.979 and the  $X_2$  variable is 0.978 where the overall results show greater than  $r_{table} = 0.444$ , the three variables are said to be reliable. Furthermore, the research data were analyzed using correlation and regression techniques.

The results of the data analysis show that: 1) principal leadership contributes to the implementation of school-based management by 41%, 2) school culture contributes to the implementation of school-based management by 28.4%, 3) principal leadership and school culture together contributed to the implementation of school-based management by 70.5%. The achievement level of the school-based management implementation score of 83.58% is in the good category, and for school principal leadership 83.65% is in the good category while for school culture 86.24 from the ideal score is in the good category.

The findings above imply that the leadership of school principals and school culture are two factors that can improve the implementation of school-based management, apart from other factors.

## ABSTRAK

**Nafisah. 2023. Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri Kota Padang. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang.**

Berdasarkan pengamatan di lapangan tergambar bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang masih belum terlaksana dengan baik. Hal ini diduga ada kaitannya dengan kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menguji kebenarannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: 1) kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah, 2) budaya sekolah berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah, 3) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh wakil kepala sekolah SMP Negeri di Kota Padang yang berjumlah 116 orang. Sampel penelitian berjumlah 70 orang yang diambil dengan teknik *Proportional Stratified Random Sampling*, dengan mempertimbangkan strata jenjang pendidikan dan masa kerja. Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala penilaian dan angket model Skala *Likert* yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas didapatkan 3 butir item yang gugur, pada variabel Y ada satu butir yaitu butir nomor 12 (0,136), pada variabel  $X_1$  1 butir yang gugur yaitu nomor 28 (0,168) dan pada variabel  $X_2$  butir yang gugur adalah nomor 16 (0,322). Butir yang dikatakan gugur karena memperoleh *corrected item-total correlation* lebih kecil dari  $r_{tabel} = 0,444$ . Sedangkan untuk uji reliabilitas variabel Y yang mana hasil menunjukkan 0,974 dan variabel  $X_1$  sebesar 0,979 serta variabel  $X_2$  sebesar 0,978 yang mana keseluruhan hasil menunjukkan lebih besar dari  $r_{tabel} = 0,444$  maka ketiga variabel dikatakan reliabel. Selanjutnya data penelitian dianalisis dengan teknik korelasi dan regresi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah sebesar 41%, 2) budaya sekolah berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah sebesar 28,4%, 3) kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah sebesar 70,5%. Tingkat capaian skor implementasi manajemen berbasis sekolah 83,58% berada pada kategori baik, dan untuk kepemimpinan kepala sekolah 83,65% berada pada kategori baik sedangkan untuk budaya sekolah 86,24 dari skor ideal berada pada kategori baik.

Temuan di atas mengimplikasikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah adalah dua faktor yang dapat meningkatkan implementasi manajemen berbasis sekolah, disamping melalui faktor-faktor lain.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam sebuah institusi pendidikan, peran manajemen sebetulnya merupakan topik perbincangan yang selalu hangat untuk didiskusikan, salah satu alternatif yang ditawarkan oleh pemerintah dalam program desentralisasi di bidang pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS memberikan otonomi kepada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Suryosubroto (2004) manajemen berbasis sekolah dalam hal ini memiliki tujuan utama yaitu: 1) mensosialisasikan konsep dasar manajemen pendidikan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat, 2) memperoleh masukan supaya konsep manajemen dapat diimplementasikan dengan mudah sesuai dengan kondisi lingkungan Indonesia yang memiliki keragaman kultural, 3) menambah wawasan pengetahuan masyarakat sekolah dan individu yang peduli terhadap pendidikan khususnya peningkatan mutu pendidikan, 4) memotivasi masyarakat sekolah untuk terlibat berpikir mengenai peningkatan mutu pendidikan, dan 5) menggalang kesadaran masyarakat sekolah untuk ikut serta secara aktif dan dinamis dalam mensukseskan peningkatan mutu pendidikan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, sekolah diberi kewenangan yang lebih besar untuk mengelola pendidikan sesuai dengan potensi dan kebutuhan sekolahnya. Sekolah diberi keleluasaan untuk mengelola sumber daya yang ada sehingga dituntut kemandirian dan kreativitas dari sekolah dalam mengelola pendidikan. Di samping itu, sekolah menjalin kerjasama yang erat dengan masyarakat dan pemerintah sehingga sekolah dituntut memiliki tanggungjawab yang besar. Hal ini menandakan perlunya pengelolaan mandiri yang dilakukan oleh pihak sekolah melalui penerapan manajemen berbasis sekolah.

Mulyasa (2007) pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa. Umaedi (2014) salah satu tujuan pendidikan adalah menyiapkan individu untuk dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri atau memenuhi tuntutan-tuntutan sesuai wilayah tertentu yang senantiasa berubah.

Model pendidikan yang tepat dalam pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut adalah MBS. MBS merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk meningkatkan mutu, efisiensi, dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antar sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bermakna pengakuan

adanya daerah otonom dan sekaligus pengakuan/penyerahan wewenang, hak, dan kewajiban untuk mengelola urusan pemerintahan di bidang tertentu dari pemerintah kepada daerah. Termasuk pula di dalamnya berbagai kemungkinan pengelolaan dan pengembangan bidang pendidikan, di mana terdapat perubahan pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistik kepada yang lebih bersifat desentralisasi.

Desentralisasi merupakan penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sebagai suatu sistem yang digunakan dalam bidang pemerintahan merupakan kebalikan dari sentralisasi, dimana sebagian kewenangan pemerintah pusat dilimpahkan kepada pihak lain untuk dilaksanakan. Dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah ditegaskan bahwa sistem pendidikan nasional yang bersifat sentralistik selama ini kurang mendorong terjadinya demokratisasi dan desentralisasi penyelenggaraan pendidikan. Sebab sistem pendidikan yang sentralisasi diakui kurang bisa mengakomodasi keberagaman daerah, keberagaman sekolah, serta keberagaman peserta didik, bahkan cenderung mematikan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah merupakan istilah khas dalam ilmu manajemen pendidikan di Indonesia. Istilah ini merupakan permasalahan aktual yang hangat dibicarakan oleh aktivis dalam bidang pendidikan, baik itu guru, orang tua, kepala sekolah, *stakeholders*, pakar pendidikan, dan lain-lain.



Manajemen berbasis sekolah memfokuskan bahwa sekolah tersebut memiliki hak otonomi dalam melaksanakan manajemen sekolahnya. Khususnya dalam sumber daya manusia, keuangan, dan material yang ada di sekolah. Manajemen berbasis sekolah menjadi model manajemen sekolah yang memberikan otonomi yang cukup besar kepada sekolah dalam mendorong pengambilan keputusan dengan melibatkan partisipasi langsung dari seluruh warga sekolah, seperti guru, siswa, kepala sekolah, pegawai sekolah, orangtua siswa, dan masyarakat sekitar dalam upaya meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Berdasarkan *pra survey* yang penulis lakukan pada tanggal 9 sampai 12 Agustus 2022 di beberapa SMP Negeri Kota Padang terlihat bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari fenomena-fenomena berikut:

1. Kurangnya pengelolaan dalam penerimaan siswa baru. Hal ini terlihat dari adanya siswa baru yang diterima padahal usianya belum mencukupi batas yang ditentukan. Selain itu masih diterimanya siswa baru walaupun sudah lewat dari batas pendaftaran yang telah ditentukan.
2. Kurangnya pengelolaan sarana dan prasarana yang dikelola oleh sekolah, sehingga kinerja sekolah di mata masyarakat (*stakeholder*) masih kurang. Hal ini dibuktikan dari adanya sarana dan prasarana yang sudah diinventarisasikan tetapi sekolah tidak menginformasikan kepada *stakeholder*. Sehingga *stakeholder* sekolah tidak mengetahui tentang inventarisasi sarana dan prasarana tersebut.

3. Masih ada beberapa sekolah yang kurang melibatkan orang tua dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah. Hal tersebut dapat dibuktikan dari sekolah yang hanya mengundang orang tua siswa dan masyarakat ketika kenaikan kelas/kelulusan yang berupa rapat atau pertemuan saja.

Fenomena yang tampak di atas merupakan indikasi kurang terlaksananya MBS sesuai dengan yang diharapkan dan hal ini tentu tidak dapat dibiarkan terus karena akan mempengaruhi pencapaian fungsi pendidikan/visi dan misi sekolah. Dalam rangka membenahi implementasi manajemen berbasis sekolah tersebut, perlu dikaji terlebih dahulu faktor apa yang mempengaruhi atau yang menyebabkan implementasi manajemen berbasis sekolah belum terlaksana sebagaimana mestinya. Salah satu faktor yang memiliki kontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah ialah kepemimpinan kepala sekolah, yang mana berdasarkan hasil observasi penulis ditemukan bahwa kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya cenderung menampilkan perilaku yang kaku, dan tidak tegas terhadap aturan yang telah dibuat, selain itu kepala sekolah cenderung memberikan perlakuan yang berbeda-beda antara orang satu dengan orang yang lainnya.

Di samping itu, terdapat faktor lain yang turut mempengaruhi implementasi manajemen berbasis sekolah yaitu faktor budaya sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Suratmin (2019) bahwa budaya sekolah merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah

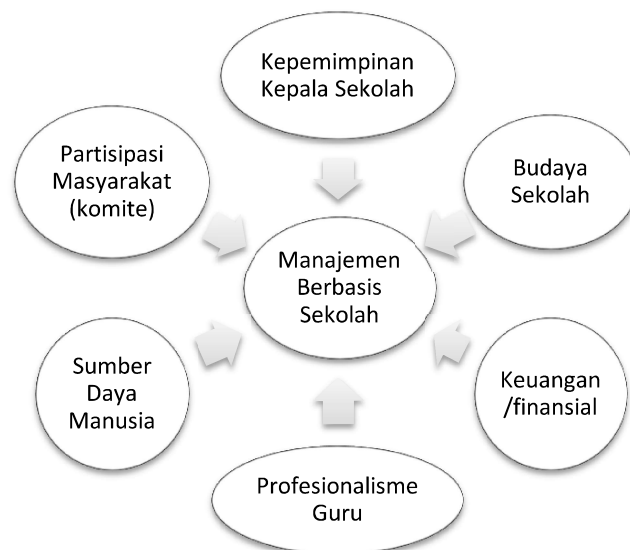
yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua usur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personil sekolah. Berdasarkan fenomena di lapangan ditemukan permasalahan terkait dengan budaya sekolah diantaranya 1) Masih terlihatnya sebagian guru yang tidak bekerjasama dengan sesama guru dalam hal mempersiapkan perangkat pembelajaran dan penilaian, 2) Kurangnya kejujuran guru terhadap kepala sekolah terkait pembuatan perangkat pembelajaran hal ini terlihat ketika kepala sekolah menanyakan kepada guru mengenai perangkat pembelajaran yang dibuat telah selesai, tetapi pada kenyataan yang diamati dilapangan perangkat tersebut belum selesai dibuat oleh guru tersebut, 3) Masih terlihat adanya kecemburuan social antar sesama guru sehingga menyebabkan kurangnya komunikasi antar sesama guru terhadap masalah yang dihadapi oleh guru tersebut dan masih terlihatnya guru yang tidak saling bertegur sapa. Oleh karena itu, budaya sekolah sangat dekat kaitannya dengan implementasi manajemen berbasis sekolah.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis perlu melakukan penelitian lebih jauh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen berbasis sekolah dan seberapa besar sumbangan faktor-faktor tersebut terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang.

## B. Identifikasi Masalah

Manajemen berbasis sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa ahli telah mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, diantaranya: Junaidi (2019) yaitu budaya sekolah, kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja. Memperhatikan pendapat ahli mengenai faktor kesuksesan implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) oleh Junaidi (2019) bahwa ada enam faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS diantaranya: finansial, sumber daya manusia, profesionalisme guru, budaya sekolah, kepemimpinan dan peran serta masyarakat (komite sekolah).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diidentifikasi bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:



Gambar 1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi MBS

**Faktor pertama** kepemimpinan dan organisasi yang efektif merupakan faktor penting untuk keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan yang efektif tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional dibidangnya, memiliki bakat/sifat, serta memahami kondisi lingkungan sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan sebagai *educator, manager, adminisrtator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*. Di samping itu, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan dan pengembangan organisasi sekolah harus diawali dari perubahan individu dan lingkungan kerja secara bertahap, sehingga perubahan sekolah akan berjalan baik. Apabila perubahan organisasi berlangsung baik maka akan berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan stafnya.

**Faktor kedua** adalah budaya sekolah yang mana faktor budaya sekolah merupakan suatu hal yang penting juga dalam kesiapan sekolah. Dalam rangka implementasi MBS, sekolah dituntut menunjukkan adanya perubahan budaya sekolah yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan peningkatan mutu pendidikan. Aspek budaya diasumsikan memiliki peran yang cukup penting dalam mencapai mutu pendidikan secara keberlanjutan. Budaya organisasi di sekolah tersebut dimaksudkan adalah adanya kerjasama individu-individu warga sekolah dalam satu tim untuk mencapai mutu pendidikan. 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.

**Faktor ketiga** yang mempengaruhi kesuksesan MBS adalah faktor dukungan dana/finansial dari pemerintah sangat menentukan efektivitas pelaksanaan MBS terutama bagi sekolah yang kemampuan orang tua dan masyarakat relatif belum siap memberikan kontribusi terhadap penyelenggaraan pendidikan. Alokasi dana pemerintah dan pemberian kewenangan dalam pengelolaan sekolah, kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan. Fenomena yang ditemui dilapangan adalah dana BOS yang diterima belum memadai bagi sekolah untuk melaksanakan MBS, ini bisa dilihat pada sekolah yang mempunyai siswa yang sedikit, sudah pasti dana yang diterima tersebut juga sedikit, dan hal ini merupakan hambatan pelaksanaan MBS itu sebagaimana yang diharapkan.

**Faktor keempat** adalah profesionalisme guru yang mana guru merupakan unsur sumber daya yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah, karena guru merupakan unsur manusiawi yang sangat dekat hubungannya dengan siswa dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah. Adapun penanggung jawab keterlaksanaan proses pembelajaran di kelas adalah guru. Pemberdayaan terhadap mutu para guru yang ada di sekolah perlu dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan. Hal tersebut tentu tidak lepas dari unsur manajemen berbasis sekolah.

**Faktor kelima** adalah partisipasi masyarakat dalam hal ini adalah komite sekolah. Partisipasi masyarakat juga ikut mempengaruhi pelaksanaan MBS. Sekolah harus mampu melibatkan masyarakat setempat, terutama orang tua siswa dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Sumber-sumber yang ada dalam masyarakat hendaklah diberdayakan secara optimal untuk mendukung program sekolah. Sekolah adalah tanggung jawab masyarakat. Fenomena yang tampak, orang tua/masyarakat enggan berpartisipasi dalam menyelenggarakan program-program sekolah. Faktor komite sekolah merupakan prasyarat dalam pelaksanaan MBS. Peran dan fungsi komite sekolah akan menjadi suatu wadah yang mewadahi kemitraan antara sekolah dengan masyarakat. Terjadinya koordinasi atau kerjasama sekolah dengan masyarakat merupakan salah satu pendukung keberhasilan penyelenggaraan konsep manajemen berbasis sekolah. Itulah sebabnya paradigma MBS mengandung makna sebagai manajemen partisipatif yang melibatkan partisipasi masyarakat, sehingga semua kebijakan dan keputusan

yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama untuk mencapai keberhasilan bersama. Fenomena yang ditemui saat ini adalah masih rendahnya partisipasi orang tua dan komite sekolah, ini terlihat pada orang tua yang hanya datang ke sekolah apabila ada acara penting seperti pembagian rapor dan kegiatan lainnya.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan masalah pendidikan di sekolah dan sistem kepemimpinan kepala sekolah di atas, maka perlu dilakukan upaya-upaya perbaikan dalam pendidikan di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu unsur yang memegang peran penting untuk melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah yaitu dari segi manajemen pendidikan sekolah yang berpedoman pada peningkatan mutu berbasis pusat menuju manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah.

### **C. Pembatasan Masalah**

Uraian pada identifikasi masalah di atas memperlihatkan banyak faktor yang diduga dapat berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah, namun penelitian ini tidak dilakukan terhadap semua faktor yang diperkirakan berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah, hal ini dikarenakan keterbatasan penulis dan penulis lebih mempertimbangkan faktor-faktor yang dianggap lebih *urgent* permasalahannya berdasarkan hasil *pra-survey* yang telah dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada dua faktor saja yaitu faktor kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan budaya sekolah ( $X_2$ ). Dimana fenomena lapangan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah yang tampak dominan permasalahannya sehingga diduga kuat



menjadi penyebab permasalahan belum optimalnya implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang, dan seberapa besarkah kontribusinya?
2. Apakah budaya sekolah berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang, dan seberapa besarkah kontribusinya?
3. Apakah kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang, dan seberapa besarkah kontribusinya?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang.
2. Kontribusi budaya sekolah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang.

3. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah secara bersama-sama terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah di SMP Negeri Kota Padang.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat itu sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah sebagai bahan masukan agar mampu mengambil langkah yang tepat dalam upaya mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah melalui kepemimpinan dan budaya sekolah.
2. Bagi pengawas sekolah sebagai pedoman untuk membimbing dan membina dalam meningkatkan budaya sekolah dan mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di sekolah yang dibinanya.
3. Bagi peneliti sebagai pengembangan wawasan dan ilmu pengetahuan tentang kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah.

#### **G. Kebaharuan dan Orisinalitas**

Adapun yang membedakan penelitian yang akan penulis lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu:

1. Penelitian oleh Abdullah (2018) yang berjudul “Manajemen mutu pendidikan di sekolah peran kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dan partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah”. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah variabel dan indikatornya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Abdullah terdapat 4 variabel, sedangkan pada penelitian yang akan penulis lakukan hanya

terdiri dari 3 variabel dan pada variabel yang diteliti Abdullah terdapat variabel yang akan penulis teliti. Kemudian indikator penelitian Abdullah berbeda dengan indikator yang akan penulis lakukan.

2. Penelitian oleh Sahara (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Peran Komite Sekolah, dan Kinerja Guru Terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah di MAN Kota Medan”. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah variabel, indikator, dan lokasi penelitian. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sahara terdapat 4 variabel, sedangkan pada penelitian yang akan penulis lakukan hanya terdapat 3 variabel pada variabel yang diteliti Sahara terdapat variabel yang akan penulis teliti. Kemudian indikator penelitian Sahara berbeda dengan indikator yang akan penulis lakukan. Selanjutnya dari segi lokasi penelitian yang berbeda. Sahara melakukan penelitian di MAN Kota Medan, sedangkan penelitian ini akan dilakukan di SMP Negeri Kota Padang.

#### **H. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian**

Definisi operasional ini terdiri dari 3 variabel yaitu:

##### **1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Y)**

Manajemen berbasis sekolah adalah suatu aktivitas yang terencana terhadap model pengelolaan sekolah dengan memberikan kewenangan yang lebih besar pada tingkat sekolah untuk mengelola sekolahnya sendiri secara langsung dengan melibatkan warga sekolah, sehingga rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat yang mengakibatkan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi warga sekolah.

Keberhasilan implementasi MBS diukur dari: 1) partisipasi, 2) transparansi, 3) akuntabilitas, dan 4) otonomi.

## **2. Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )**

Kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengkoordinasikan, memberikan bimbingan, dan memotivasi serta memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh sekolah di dalam rangka mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Dengan indikator 1) mempengaruhi, 2) menggerakkan, dan 3) memotivasi.

## **3. Budaya Sekolah ( $X_2$ )**

Budaya sekolah adalah seperangkat asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi sebagai suatu perilaku, nilai-nilai, sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan dan cara memandang persoalan serta pemecahannya. Adapun yang menjadi indikator dari budaya sekolah ini adalah sebagai berikut: 1) kerja sama, 2) kepercayaan, 3) kejujuran, dan 4) keterbukaan dalam komunikasi.