

## **Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Perspektif *Balanced Scorecard* Terhadap Mutu Pembelajaran Siswa Kelas XI dan Kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman**

---

**Abdau Qur'ani Habib & Imam Machali**

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

e-Mail: [imam.machali@uin-suka.ac.id](mailto:imam.machali@uin-suka.ac.id)

---

### **Abstract**

*This study aims to analyze the relationship between the implementation of school-based management (SBM) in the perspective of balanced scorecard includes four subfactors that customer perspective, financial, internal process perspective, and learning and growth perspective, the quality of learning. And also to analyze the effectiveness and contribution to the implementation of school-based management in the four subfactors balanced scorecard perspectives on the quality of learning. This research was conducted in MAN Maguwoharjo by taking a sample of 171 students consisting of 88 students of class XI and XII grade 83 students. Sampling was conducted using probability sampling technique is simple random sampling and proportionale random sampling with reference to the table. The method of data analysis used in this study consisted of descriptive and inferential statistics using SPSS (Statistical Product and Service Solution) as a statistical tool. The results showed that the relationship between the implementation of school-based management in the perspective of balanced scorecard which includes customer perspective ( $X_1$ ), the financial perspective ( $X_2$ ), internal process perspective ( $X_3$ ), as well as learning and growth perspective ( $X_4$ ) with the quality of learning ( $Y$ ) does not influence directly, but mediated / cultural intervention by the madrassa ( $Z$ ). It is based on the comparison of the results of bivariate correlation analysis ( $ryx$ ) with partial correlation ( $ryx.z$ ) values obtained  $ryx > ryx.z$  to four independent variables ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , and  $X_4$ ). Based on the results obtained by simple regression analysis to predict the variability of the variable  $X_1$  variable  $Y$  by 20.7% ( $R^2 = 0.207$ ), the variability of the variable  $X_2$  in predicting variable  $Y$  equal to 18.4% ( $R^2 = 0.184$ ), variability  $X_3$  in predicting variable  $Y$  for 25.7% ( $R^2 = 0.257$ ), variability  $X_4$  variable in predicting variable  $Y$  31.6% ( $R^2 = 0.316$ ). The results obtained from multiple regression analysis by incorporating variable  $Z$  obtained variability of the variables  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , variable  $X_4$ , and the variable  $Z$  in predicting variable  $Y$  is 35% ( $R^2 = 0.350$ ) while the remaining 65% of the variability of the variable  $Y$  contributed by the other variable.*

**Keywords:** School-Based Management, Balanced Scorecard, Learning Quality, School Culture

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam perspektif *balanced scorecard* meliputi empat subfaktor yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan mutu pembelajaran. Dan juga untuk menganalisis tingkat efektivitas dan kontribusi penerapan manajemen berbasis Sekolah dalam keempat subfaktor perspektif *balanced scorecard* terhadap mutu pembelajaran. Penelitian ini dilakukan di MAN Maguwoharjo dengan mengambil sampel sebanyak 171 siswa yang terdiri dari 88 siswa kelas XI dan 83 siswa kelas XII. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling* dan *proportionale sampling* dengan mengacu pada *random table*. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif dan statistik inferensial dengan bantuan SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) sebagai alat bantu statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* yang meliputi perspektif pelanggan ( $X_1$ ), perspektif keuangan ( $X_2$ ), perspektif proses internal ( $X_3$ ), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) dengan mutu pembelajaran ( $Y$ ) tidak berpengaruh secara langsung, namun dimediasi/diintervensi oleh budaya madrasah ( $Z$ ). Hal ini berdasarkan perbandingan hasil analisis korelasi *bivariate* ( $r_{yx}$ ) dengan korelasi parsial ( $r_{yx.z}$ ) diperoleh nilai  $r_{yx} > r_{yx.z}$  untuk keempat variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$ ). Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana diperoleh variabilitas variabel  $X_1$  dalam memprediksi variabel  $Y$  sebesar 20,7% ( $R^2=0,207$ ), variabilitas variabel  $X_2$  dalam memprediksi variabel  $Y$  sebesar 18,4% ( $R^2=0,184$ ), variabilitas variabel  $X_3$  dalam memprediksi variabel  $Y$  sebesar 25,7% ( $R^2=0,257$ ), variabilitas variabel  $X_4$  dalam memprediksi variabel  $Y$  sebesar 31,6% ( $R^2=0,316$ ). Adapun hasil yang diperoleh dari analisis regresi berganda dengan memasukkan variabel  $Z$  diperoleh variabilitas variabel  $X_1$ , variabel  $X_2$ , variabel  $X_3$ , variabel  $X_4$ , dan variabel  $Z$  dalam memprediksi variabel  $Y$  adalah sebesar 35% ( $R^2=0,350$ ) sedangkan sisanya sebesar 65% variabilitas variabel  $Y$  dikontribusikan oleh variabel yang lain.

**Kata Kunci:** *Manajemen Berbasis Sekolah, Balanced Scorecard, Mutu Pembelajaran, Budaya Madrasah.*

## Pendahuluan

Selama dekade sebelum tahun 2000-an, potret pendidikan di Indonesia menunjukkan tingkat progresivitas yang masih sangat rendah untuk berkembang dan maju. Pada masa orde lama, pengelolaan pendidikan masih belum optimal yang diakibatkan oleh ketidakstabilan politik sehingga berdampak pada kesenjangan pendidikan yang masih terjadi di berbagai daerah. Pada waktu itu juga diperparah adanya diskriminasi pendidikan terutama menyangkut masalah

klasik mengenai kesetaraan lembaga pendidikan umum dan lembaga pendidikan keagamaan yang dipahami secara parsial dan separatif. Memasuki masa orde baru pendidikan di Indonesia tidak terlalu berbeda dari periode sebelumnya, bahkan lembaga pendidikan diperdayakan dengan kebijakan sentralisasi pendidikan dan semakin dibatasi kewenangannya sehingga menyebabkan lembaga pendidikan menjadi terkekang dan sulit untuk berkembang (Usman, 2006: 497).

Reformasi pada tahun 1998 yang awalnya hanya mencakup bidang politik saja, pada beberapa waktu setelah hal tersebut terjadi diikuti oleh berbagai bidang termasuk dalam bidang pendidikan. Itu semua dirintis ketika pemerintah mulai menggulirkan kebijakan desentralisasi terhadap semua propinsi di Indonesia sampai dengan tingkat kabupaten/kota (Zainuddin, 2008: 55). Hal ini dikuatkan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi. Dalam peraturan tersebut salah satunya mengatur tentang pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan.

Pendidikan yang berjalan di Indonesia masih membutuhkan perhatian dari segi pengelolaannya serta pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan keadaan Indonesia secara geografis dan demografis sangat beragam. World Bank (2014) dalam penelitiannya menerangkan bahwa sistem sekolah Indonesia sangatlah luas dan bervariasi. Dengan lebih dari 50 juta siswa dan 2,6 juta guru di lebih dari 250.000 sekolah, sistem ini merupakan sistem pendidikan terbesar ketiga di wilayah Asia dan bahkan terbesar keempat di dunia (berada di belakang China, India dan Amerika Serikat). Dua menteri bertanggung jawab untuk mengelola sistem pendidikan, dengan 84 persen sekolah berada di bawah Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) dan sisa 16 persen berada di bawah Departemen Agama (Depag). Sekolah swasta pun memainkan peran penting. Walaupun hanya 7 persen sekolah dasar merupakan sekolah swasta, porsi ini meningkat menjadi 56 persen di tingkat menengah pertama dan 67 persen di tingkat menengah umum. Menurut hasil survei yang telah dilakukan oleh LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia) pada tahun 2013, kualitas pendidikan di Indonesia masih sangat rendah. Hasil ini tentu sangat mengecewakan dan tidak sebanding dengan anggaran pendidikan yang dianggarkan sebesar 20% oleh pemerintah dalam upaya peningkatan pendidikan nasional. Dan hasil survei terbaru pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Organisasi Kerja Sama Ekonomi Pembangunan (OECD), Indonesia justru semakin terpuruk di posisi 69 dari 76 negara di dunia. Hal ini mengindikasikan realita pendidikan di Indonesia cukup memprihatinkan sebagai kategori negara yang sedang berkembang. Dari hasil penelitian di atas juga menunjukkan ketidaksesuaian antara rencana dengan pelaksanaan pendidikan di Indonesia.

Dari segi input pendidikan di Indonesia masih tergolong rendah. World Bank (2014) mengungkapkan tingkat pendaftaran pada setiap jenjang pendidikan bersih tidak menunjukkan grafik yang signifikan. Tingkat pendaftaran bersih sekolah dasar berada di bawah 60% di kabupaten-kabupaten tertinggal dibandingkan dengan di kabupaten maju yang memiliki pendaftaran universal.

Tingkat pendaftaran bersih untuk pendidikan menengah mengalami peningkatan kuat (saat ini 66% untuk Sekolah Menengah Pertama dan 45% untuk Sekolah Menengah Umum) tapi tetap rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di wilayah ini. Indonesia juga tertinggal dengan para tetangganya dalam Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Tinggi, dengan tingkat pendaftaran kotor sebesar 21% dan 11,5% secara berurutan. Dari hasil tersebut dapat dipahami bahwa kesenjangan pendidikan di Indonesia masih tinggi.

Dari segi pembelajaran sebagai dampak dari penerapan otonomi dalam bidang pendidikan sudah menunjukkan perkembangan yang baik meskipun dari dasar yang rendah. Sebagaimana dijelaskan OECD dalam presentasi *Program for International Student Assessment* (PISA) pada tahun 2009 memberikan opsi yang menjadi sorotan agar diperbaiki dan ditingkatkan yakni dengan melakukan konsolidasi untuk mendukung manajemen berbasis sekolah serta mendorong otonomi dan akuntabilitas di tingkat sekolah supaya kemajuan hasil pembelajaran siswa bisa terlihat. Lebih lanjut, Bank Dunia (2013) menyajikan hasil penelitian berupa dampak berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Dampak yang dirasakan oleh sekolah menunjukkan pengaruh yang positif seperti komunikasi antara masyarakat dan sekolah meningkat, perubahan metode pembelajaran, dan perbaikan fasilitas sekolah.

Dari segi output pendidikan masih banyak sekolah yang belum membagi proporsinya secara seimbang. Selama ini, sekolah lebih memfokuskan pada prestasi akademik (*academic achievement*) saja seperti nilai UN, lomba karya ilmiah, dan cara berpikir, tanpa dibarengi dengan prestasi nonakademik (*nonacademic achievement*) seperti sikap/akhlak, perilaku sosial yang positif, solidaritas, toleransi, kedisiplinan, serta keterampilan (Rohiat, 2012: 58).

Semakin berkembangnya zaman memasuki persaingan dunia internasional yang semakin bebas dalam segala bidang termasuk bidang pendidikan, menuntut lembaga pendidikan mengedepankan kualitas berbagai aspek yang turut memengaruhi keberhasilan tercapainya tujuan pendidikan. Namun, persoalan dalam dunia pendidikan khususnya menyangkut masalah pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan turut berkontribusi menjadi faktor penghambat bagi setiap lembaga pendidikan dalam hal ini yang bersifat formal untuk mengembangkan dan memajukan kelembagaan. Hal tersebut dapat ditelusuri dengan melihat realita dan fakta di lapangan bahwa masalah utama yang mempersulit lembaga pendidikan untuk berkembang dan maju dikarenakan adanya ketergantungan dengan pemerintah pusat yang masih terlalu tinggi dalam hampir semua aspek/bidang, tanpa dibarengi usaha secara mandiri dari pihak lembaga pendidikan. Namun, seiring dengan perjalanan waktu pada saat memasuki dekade 2000-an secara perlahan paradigma tentang manajemen pendidikan berubah menyesuaikan dengan tuntutan masyarakat yang menginginkan pengelolaan pendidikan berjalan secara demokratis. Hal ini menjadi titik awal dilaksanakannya pengelolaan lembaga pendidikan yang memadukan peran internal yakni segenap warga sekolah dan pihak eksternal yakni

para *stakeholders* pendidikan serta didukung oleh pemerintah yang dalam penerapannya dinamakan dengan manajemen berbasis sekolah.

Salah satu sasaran dari manajemen berbasis sekolah ini adalah untuk memperkuat posisi strategis manajemen berbasis sekolah dalam sistem pendidikan nasional dengan mempertahankan kearifan lokal setiap sekolah khususnya dalam masalah mutu pembelajaran. Hal ini dikarenakan mutu pembelajaran akan menentukan mutu lulusan siswa setelah menyelesaikan proses pendidikan di lembaga pendidikan. Kata efektivitas digunakan karena proses manajemen berbasis sekolah mencerminkan keseluruhan siklus input-proses-output, tidak hanya output/hasil saja. Selain itu, efektivitas juga mencerminkan hubungan timbal balik antara manajemen berbasis sekolah dan lingkungan sekitarnya (Mulyasa, 2014: 82). MAN Maguwoharjo Sleman merupakan lembaga pendidikan Islam yang cukup strategis di wilayah kelurahan Maguwoharjo bahkan di kecamatan Depok, kabupaten Sleman. MAN Maguwoharjo Sleman juga sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang disesuaikan dengan perkembangan zaman serta kebutuhan perkembangan pendidikan. Oleh karena itu, penilaian tentang penerapan manajemen berbasis sekolah di MAN Maguwoharjo Sleman terhadap mutu pembelajaran diperlukan dalam rangka mengevaluasi tingkat keefektifannya. Selain itu, dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat secara terkontrol digunakan sebagai alat untuk mengukur efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah terhadap mutu pembelajaran siswa secara optimal. Penelitian ini merupakan bagian dari studi tugas akhir pada program studi manajemen pendidikan Islam.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif (*Quantitative research*) yang akan membuktikan hubungan korelasional dan kontribusi pengaruhnya antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel penerapan MBS dalam perspektif pelanggan, variabel penerapan MBS dalam perspektif keuangan, variabel penerapan MBS dalam perspektif proses internal, dan variabel penerapan MBS dalam perspektif pembelajaran & pertumbuhan; variabel kontrol (*controlling variable*) yaitu variabel budaya madrasah; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu mutu pembelajaran. Penelitian kuantitatif digunakan untuk menggali informasi yang bersifat umum dengan meneliti objek penelitian yang mengambil jumlah sampel tertentu dan akan digeneralisasikan terhadap populasi (Sugiyono, 2013: 14).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh siswa kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman yang berjumlah 300 siswa. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* berupa *simple random sampling* dan *proportionale sampling*. Penentuan ukuran sampel dilakukan dengan menggunakan rumus slovin dalam Rully Indrawan dan R. Poppy Yaniawati (2014: 103) yaitu:

$n = \frac{N}{1+Nd^2}$  dengan  $n$  = jumlah sampel;  $N$  = jumlah populasi; dan  $d$  = nilai batas toleransi kesalahan (dengan asumsi tingkat kesalahan 5%), sehingga besarnya sampel adalah 171 siswa kelas XI dan kelas XII. Dikarenakan kelas XI dan kelas XII terbagi menjadi masing-masing 6 kelas, maka dilakukan penentuan sampel lanjutan dengan teknik *proportionale sampling* dengan tujuan agar penelitian ini semakin bersifat representatif. Teknik ini dilakukan dengan menggunakan rumus:

$ni = \frac{Ni.n}{N}$  dengan  $ni$  = jumlah sampel siswa untuk setiap kelas;  $Ni$  = jumlah populasi siswa untuk setiap kelas;  $n$  = jumlah sampel keseluruhan; dan  $N$  = jumlah populasi keseluruhan. Dan untuk menentukan responden yang dipilih digunakan tabel random yang telah teruji keakuratannya. Selain itu, hal ini dilakukan karena mengacu pada teknik yang digunakan yaitu *probability sampling* atau setiap responden memiliki peluang yang sama sebagai sampel penelitian.

Adapun teknik analisis data menggunakan dua teknik yaitu analisis data secara deskriptif dan analisis data secara inferensial. Untuk analisis data secara deskriptif meliputi karakteristik responden dan frekuensi data sedangkan analisis data secara inferensial mencakup analisis korelasi yang meliputi korelasi bivariat dan korelasi parsial serta analisis regresi yang meliputi regresi sederhana dan regresi berganda.

### Manajemen Berbasis Sekolah dan *Balanced Scorecard*

Manajemen berbasis sekolah (*school/madrasah based management*) adalah sebuah strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif, efisien, dan produktif (Machali dan Hidayat, 2016: 57). Menurut *Office of Educational Research and Improvement* (OERI) dari *the US Department of Education* pengertian manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

*A strategy to improve education by transferring significant decision-making authority from state and district offices to individual school, provide principals, teachers, students, parents greater control over the education process by giving them responsibility for decision about the budget, personnel, and the curriculum.*

Jadi, manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk otonomi pendidikan yang memberikan otonomi luas kepada sekolah dengan tujuan untuk peningkatan mutu pada beberapa bidang di sekolah seperti penganggaran, sumber daya manusia, serta kurikulum pembelajaran (Mutohar, 2014: 126).

Lebih lanjut, kajian tentang penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) didasarkan pada konsep yang telah dibuat sebelumnya. Setidaknya ada empat konsep yang menjadi landasan teori pembentukan MBS. *Pertama*, *The New Progressive Era* atau era progresif baru yang lahir pada tahun 1960-an yang dikemukakan oleh Neale dkk. yang berpendapat bahwa pengembangan tiap-tiap sumber daya baik subjek maupun objek pendidikan merupakan hal yang sangat mendasar dalam melakukan sebuah perubahan menuju arah kemajuan. *Kedua*, *School Effective Studies* atau studi-studi keefektifan sekolah yang lahir pada tahun

1970-an yang digagas oleh Edmunds dkk. yang menekankan pada etos kerja sekolah. *Ketiga*, *National Report* atau laporan nasional pada tahun 1980-an yang digagas oleh Bell, Wood, dan Sizer dengan menekankan pada pemberdayaan sekolah yang meliputi pemberdayaan pendidikan bagi anak-anak berisiko (*Nation of Risk*), seperti gelandangan, pengemis, anak-anak dari keluarga kurang mampu, anak-anak korban PHK, dan lain-lain. *Keempat*, *Public School By Choice* atau sekolah negeri dengan pilihan yang dikemukakan oleh para pakar dari Universitas Minnesota dan Lowa (Ula, 2013: 58).

Dari keempat konsep yang melatarbelakangi pembentukan manajemen berbasis sekolah, penulis mengambil konsep kedua yang paling berkaitan dengan topik penelitian ini yaitu lahirnya manajemen berbasis sekolah awalnya berasal dari teori gerakan sekolah efektif (*Effective School Movement*) yang dikemukakan oleh Ronald Edmunds dalam penelitiannya pada tahun 1970-an sampai pada tahun 1980-an. Edmunds dalam Nurkolis (2006: 17) mendefinisikan sekolah efektif adalah sekolah yang skor prestasi pelajar (keberhasilan siswa) tidak terlalu bervariasi dari segi status sosioekonomi. Lebih lanjut, Edmunds berpendapat seharusnya sekolah yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah tentu dapat dimasukkan ke dalam kategori sekolah yang memiliki karakteristik efektif. Dalam penelitian Reynold dan Sullivan sebagaimana dikutip Syafaruddin (2008: 180-181) dijelaskan bahwa salah satu yang menentukan tingginya efektivitas sekolah ialah dengan melibatkan siswa untuk saling bekerja sama baik secara akademik maupun secara sosial. Pada hakikatnya dalam teori sekolah efektif ini intinya sekolah lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional (Fathurrohman dan Sulistyorini, 2012: 26-27). Jadi, sekolah efektif dapat disimpulkan sebagai sekolah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik.

Menurut Dadang Dally (2010: 92) penerapan teori *balanced scorecard* dalam manajemen berbasis sekolah adalah berupa pengukuran kinerja sekolah yang terdiri dari dua bagian yakni aspek tujuan strategis dan pengukuran strategis. Dalam aspek pengukuran strategis melibatkan semua komponen pelaku pendidikan baik pihak internal maupun pihak eksternal sekolah. Sedangkan dalam aspek tujuan strategis melibatkan empat aspek seperti yang telah diterapkan dalam teori *balanced scorecard* itu sendiri. Jadi dalam perspektif *balanced scorecard* sebagai pendekatan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu dilakukan dengan menyatukan komponen pelaku pendidikan dengan empat aspek dalam *balanced scorecard* itu sendiri.

*Pertama*, perspektif keuangan menekankan pada peningkatan pemerataan layanan pendidikan dengan pembiayaan pendidikan secara optimal. *Kedua*, perspektif pelanggan menekankan pada peningkatan pemberian layanan pendidikan yang berkualitas oleh sekolah kepada siswa. Perspektif *customers* dalam bisnis diganti dengan *student* dan diinterpretasikan secara akademik. Setiap lembaga pendidikan mempunyai misi dan visi yang kemudian

diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Dalam konteks tujuan ini, lembaga pendidikan harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolok ukurnya. Dalam konteks *balanced scorecard* akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan sesuai dengan tujuan strategi.

*Ketiga*, perspektif proses internal menekankan pada peningkatan daya tampung dan kualitas sarana/prasarana sekolah untuk memenuhi kebutuhan siswa secara maksimal. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada kemampuan dan kompetensi guru untuk mengembangkan tujuan pembelajaran melalui proses pembelajaran yang berkualitas dan kemampuan para karyawan sekolah dalam memberikan pelayanan yang berdampak secara langsung terhadap siswa. Jadi, dapat dipahami bahwa pada pengukuran penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditujukan untuk mengembangkan kreativitas guru dalam mengembangkan metode pembelajaran yang berkualitas dengan mempertimbangkan prinsip efisiensi yang berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran.

Dalam model penerapan manajemen berbasis sekolah dengan pendekatan *balanced scorecard* dimaksudkan sebagai upaya lebih memberdayakan proses implementasi manajemen berbasis sekolah. Integrasi kedua konsep tersebut dalam upaya pemberdayaan dilaksanakan dari berbagai teori yang mendukung penulisan ini, dijelaskan bahwa manajemen strategis yang mencakup pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi, mengimplementasikan strategi, evaluasi dan pengendalian, digunakan untuk mengantisipasi terjadinya perubahan baik internal maupun eksternal, sehingga hal tersebut berpeluang untuk melakukan pemberdayaan implementasi manajemen berbasis sekolah. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* dengan empat perspektifnya yang mencakup pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, keuangan, dan proses internal dapat digunakan dalam sistem pengendalian strategis, sehingga terjadi bagian yang tak terpisahkan dari siklus manajemen strategis (Dally, 2010: 88-89).

Adapun tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif sebagaimana dipaparkan oleh Barbara Gunawan dalam Suripto (2009: 603-604) adalah: *Pertama*, perspektif keuangan penjelasannya yaitu terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil. Implementasi dalam lembaga pendidikan dapat diukur melalui efektivitas dan efisiensi pendapatan jangka panjang dan pendapatan jangka pendek. *Kedua*, dilihat dari perspektif *customer* atau pelanggan dapat mewujudkan tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan. Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini adalah sangat penting, *stakeholders* bagi lembaga pendidikan yang meliputi kepala sekolah, guru, administrasi, siswa, alumni, karyawan, komunitas, peran

orang tua dan citra sekolah. *Ketiga*, perspektif proses internal diharapkan dapat melipatgandakan kinerja seluruh personil perusahaan melalui interpretasi. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat menciptakan keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Dari tujuan dan sasaran yang hendak dicapai setiap perspektif *balanced scorecard* semuanya berfokus pada cara dalam meningkatkan mutu. Adapun pada lembaga pendidikan sendiri salah satu indikator peningkatan mutunya adalah dalam proses pendidikan yang tercermin pada proses pembelajaran yang sangat erat hubungannya dengan mutu itu sendiri (Minarti, 2011: 336-337). Dalam konteks ini, mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran, dan dampaknya. Adapun mutu proses pembelajaran dapat dimaknai sebagai kemampuan sumber daya sekolah dalam mentransformasikan berbagai jenis masukan yakni sumber daya manusia, material/sarana dan prasarana, target/tujuan, serta kinerja struktural (Danim, 2010: 145). Sasarannya dari transformasi ini tidak lain untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas siswa yang dapat dilihat dari sisi manajemen kelas yang diterapkan oleh guru.

Budaya atau kultur merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat, yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak (Nadirah, 2013: 195). Menurut Clifford Geertz sebagaimana dikutip Zamroni (2000: 149) menjelaskan bahwa budaya sekolah/madrasah adalah pola nilai-nilai, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah/madrasah. Dan dalam pengertian yang lain budaya sekolah/madrasah juga dapat dipahami sebagai suatu perilaku, nilai-nilai, sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan dan sekaligus cara untuk memandang persoalan dan memecahkannya.

Berdasarkan wujudnya, budaya madrasah dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu budaya yang tampak secara visual atau disebut dengan budaya fisik (*material culture*) dan budaya aktivitas atau disebut dengan budaya perilaku (*behavioral culture*) (Subiyantoro, 2013: 329). Hasil dari budaya fisik dan budaya perilaku akan memunculkan artifak. Artifak dapat dipahami sebagai perwujudan kultur/budaya yang dapat diamati atau wujud yang muncul di permukaan dapat berupa kondisi fisik dan perilaku sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Artifak yang berupa kondisi fisik meliputi hasil dari budaya fisik yang dapat diamati secara visual, jelas, dan nyata seperti pergedungan, ruangan, halaman, taman, interior dan lain sebagainya. Adapun artifak yang berupa perilaku meliputi hasil dari budaya perilaku yang tercermin dalam aktivitas/kegiatan seperti kegiatan intrakurikuler, kegiatan ekstrakurikuler, interaksi antar warga madrasah, dan kegiatan-kegiatan pembinaan siswa (Subiyantoro, 2015: 37).

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, kelas, dan jurusan. Dari seluruh sampel sejumlah 171 siswa yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuisioner yang diberikan. Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1 Berdasarkan jenis kelamin, yaitu 108 (63,2%) responden adalah perempuan dan 63 (36,8%) responden adalah laki-laki.
- 2 Berdasarkan Usia, yaitu 4 (2,3%) responden berusia 15 tahun, 4 (2,3%) responden berusia 15 tahun, 31 (18,1%) responden berusia 16 tahun, 86 (50,3%) responden berusia 17 tahun, 42 (24,6%) responden berusia 18 tahun, 7 (4,1%) responden berusia 19 tahun, dan 1 (0,6%) responden berusia 21 tahun.
- 3 Berdasarkan kelas, yaitu 88 (51,5%) responden berasal dari kelas XI dan 83 (48,5%) responden berasal dari kelas XII.
- 4 Berdasarkan jurusan, yaitu 22 (12,9%) responden berasal dari jurusan Agama, 45 (26,3%) responden berasal dari jurusan IPA, dan 104 (60,8%) responden berasal dari jurusan IPS.

**Tabel. 1**  
**Frekuensi Tingkat Kategori Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Kategori	
1.	Penerapan MBS dalam Perspektif Pelanggan ( $X_1$ )	Efektif = 87 responden (50,9%)	Tidak Efektif = 84 responden (49,1%)
2.	Penerapan MBS dalam Perspektif Keuangan ( $X_2$ )	Efektif = 112 responden (65,5%)	Tidak Efektif = 59 responden (34,5%)
3.	Penerapan MBS dalam Perspektif Proses Internal ( $X_3$ )	Efektif = 98 responden (57,3%)	Tidak Efektif = 73 responden (42,7%)
4.	Penerapan MBS dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( $X_4$ )	Efektif = 101 responden (59,1%)	Tidak Efektif = 70 responden (40,9%)
5.	Budaya Madrasah (Z)	Tinggi = 116 responden (67,8%)	Rendah = 55 responden (32,2%)
6.	Mutu Pembelajaran (Y)	Tinggi = 119 responden (69,6%)	Rendah = 52 responden (30,4%)

### Kontribusi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Perspektif Pelanggan terhadap Mutu Pembelajaran

Berdasarkan hasil analisis data, hubungan antara penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam perspektif pelanggan dengan mutu pembelajaran adalah positif dan berada pada kategori sedang pada angka kepercayaan 95%

dengan nilai *pearson correlation* ( $r_{yx}$ ) sebesar 0,455. Namun, setelah dilakukan analisis korelasi parsial dengan memasukkan variabel kontrol yaitu budaya madrasah ternyata nilai *correlation* ( $r_{yx.z}$ ) berubah menjadi 0,187 yang berarti hubungannya menjadi sangat rendah. Dengan demikian, hubungan penerapan MBS dalam perspektif pelanggan dengan mutu pembelajaran terjadi karena dimediasi oleh variabel kontrol yaitu budaya madrasah.

Kemudian dari hasil analisis regresi linear, besarnya kontribusi penerapan MBS dalam perspektif pelanggan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 20,7% pada angka kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan MBS dalam perspektif pelanggan cukup memiliki kontribusi yang positif meskipun tidak dominan terhadap mutu pembelajaran.

Dilihat dari hasil tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pelanggan kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman masuk pada kategori efektif. Hal ini mengindikasikan adanya kepuasan siswa sebagai pelanggan pendidikan atas pelayanan yang diberikan oleh pihak sekolah. Dalam perspektif pelanggan penerapan manajemen berbasis sekolah ini lebih menekankan kepada kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah siswa berkaitan dengan aspek yang mendukung dalam memperlancar proses pembelajaran bukan sebagai faktor utama yang secara langsung berimplikasi pada mutu pembelajaran.

Berdasarkan pada penjelasan dari Syaiful Sagala (2013: 146) diungkapkan bahwa dalam perspektif pelanggan tim manajemen dalam hal ini pihak MAN Maguwoharjo Sleman harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Dari pendapat ini, melihat pada konteks dan hasil penelitian ini pelanggan yang dimaksud adalah siswa secara umum dan segmen pasar yang menjadi sasaran tujuannya adalah semua lapisan masyarakat dari golongan menengah ke bawah sampai golongan menengah ke atas. Nampaknya pihak MAN Maguwoharjo Sleman sudah cukup baik dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah ditinjau dari perspektif pelanggan sebagai dampak dalam penerapan manajemen berbasis sekolah yang memfokuskan pada pelanggan dalam hal ini siswa terutama dalam peningkatan layanan primer dan pendukung proses pembelajaran sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran. Selain itu, dalam perspektif pelanggan penerapan manajemen berbasis sekolah juga menekankan pada peningkatan pemberian layanan pendidikan yang berkualitas dari pihak sekolah kepada siswa (Dadang Dally, 2010: 92). Lebih lanjut, Barbara Gunawan dalam Suripto (2009: 603-604) menjelaskan dalam perspektif pelanggan diharapkan dapat mewujudkan tanggung jawab sosial sehingga akan berdampak pada hubungan yang dinamis dengan lingkungan sekitar.

Jadi, hasil temuan peneliti berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pelanggan terhadap mutu pembelajaran siswa kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman sesuai dengan teori sekolah efektif yang menyatakan bahwa sekolah yang memiliki karakteristik sekolah efektif maka akan berimplikasi pada hasil guna melalui input, proses, dan output yang

baik (Syafaruddin, 2008: 182). Selain itu, hal ini didukung oleh tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pelanggan untuk kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman yang berada pada kategori efektif serta hubungan dan kontribusinya dengan mutu pembelajaran menunjukkan hasil yang signifikan.

### **Kontribusi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Perspektif Keuangan terhadap Mutu Pembelajaran**

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh besarnya nilai  $r_{yx}$  yaitu 0,429 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara penerapan MBS dalam perspektif keuangan dengan mutu pembelajaran adalah signifikan dan berada pada kategori sedang serta arah hubungannya positif pada angka kepercayaan 95%. Namun, setelah dilakukan pengujian dengan melibatkan variabel kontrol yaitu budaya madrasah didapatkan nilai  $r_{yx.z}$  sebesar 0,206 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007 yang artinya hubungan penerapan MBS dalam perspektif keuangan dengan mutu pembelajaran tetap signifikan namun menjadi masuk dalam kategori lemah atau rendah. Dengan hasil ini maka hubungan antara penerapan MBS dalam perspektif keuangan dengan mutu pembelajaran terjadi karena dimediasi oleh budaya madrasah.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji regresi linear diperoleh nilai *R square* sebesar 0,184 yang artinya kontribusi penerapan MBS dalam perspektif keuangan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 18,4% sedangkan sisanya sebesar 81,6% dikontribusikan oleh variabel lainnya.

Dilihat dari hasil tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif keuangan kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman masuk pada kategori efektif. Hal ini mengindikasikan pengelolaan biaya yang dilaksanakan pihak sekolah berdasarkan pendapat siswa sudah cukup efisien. Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah ditinjau dari perspektif keuangan lebih menekankan kepada efisiensi anggaran sesuai dengan kebutuhan *stakeholders* dalam menunjang kelancaran kegiatan pendidikan yang berjalan di lembaga pendidikan.

Sesuai dengan pemaparan Dadang Dally (2010: 92) bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah dilihat dari perspektif keuangan berupa peningkatan pemerataan layanan pendidikan dengan pembiayaan pendidikan secara optimal. Begitu juga menurut Barbara Gunawan dalam Suripto (2009: 603-604) yang menjelaskan bahwa dalam perspektif keuangan tujuan dan sasarannya ialah tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan kegiatan dalam hal ini penerapan manajemen berbasis sekolah serta peningkatan produktivitas sumber daya manusianya. Hasil yang diperoleh dari penelitian menunjukkan tingkat efektivitasnya sudah berjalan secara optimal dan masuk kategori efektif. Hal ini mengindikasikan bahwa para siswa sebagai *stakeholders* primer menilai pengelolaan anggaran sekolah sudah cukup optimal

khususnya yang terkait dalam mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi siswa.

Jadi, hasil temuan peneliti berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif keuangan terhadap mutu pembelajaran siswa kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo sesuai dengan teori sekolah efektif yang menyatakan bahwa sekolah yang memiliki karakteristik sekolah efektif maka akan berimplikasi pada hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik (Syafaruddin, 2008: 182). Hal ini juga didukung oleh tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif keuangan untuk kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo yang berada pada kategori efektif serta hubungan dan kontibusinya dengan mutu pembelajaran menunjukkan hasil yang signifikan.

### **Kontribusi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Perspektif Proses Internal terhadap Mutu Pembelajaran**

Berdasarkan hasil analisis data hubungan antara penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dalam perspektif proses internal dengan mutu pembelajaran adalah signifikan dengan arah positif dan berada pada kategori sedang pada angka kepercayaan 95% dengan nilai *pearson correlation* ( $r_{yx}$ ) sebesar 0,507 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Namun, setelah dilakukan analisis korelasi parsial dengan memasukkan variabel kontrol yaitu budaya madrasah ternyata nilai *correlation* ( $r_{yx.z}$ ) berubah menjadi 0,243 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang berarti hubungannya menjadi sangat rendah. Dengan demikian, hubungan penerapan MBS dalam perspektif proses internal dengan mutu pembelajaran terjadi karena dimediasi oleh variabel kontrol yaitu budaya madrasah.

Kemudian dari hasil analisis regresi linear, besarnya kontribusi penerapan MBS dalam perspektif proses internal terhadap mutu pembelajaran dapat dilihat pada nilai *R square* 0,257 yang artinya adalah kontribusinya sebesar 25,7% pada angka kepercayaan 95%. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan MBS dalam perspektif proses internal cukup memiliki kontribusi yang positif meskipun tidak dominan terhadap mutu pembelajaran.

Dilihat dari tingkat efektivitasnya ternyata penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif proses internal kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman berada pada kategori efektif. Hasil ini mengindikasikan kinerja sumber daya manusia dan fasilitas pendukung keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah sudah cukup baik dilihat dari perspektif proses internal berdasarkan pendapat siswa. Penerapan manajemen berbasis sekolah ditinjau dalam perspektif proses internal lebih menekankan kepada peningkatan kualitas sarana prasarana dan kinerja sumber daya yang ada.

Sebagaimana dijelaskan oleh Dadang Dally (2010: 92) bahwa dalam perspektif proses internal penerapan manajemen berbasis sekolah menekankan pada peningkatan daya tampung dan kualitas sarana prasarana sekolah untuk memenuhi kebutuhan siswa secara maksimal. Adapun tujuan dan sasaran yang

hendak dicapai dalam perspektif proses internal sebagaimana diungkapkan oleh Barbara Gunawan dalam Suripto (2009: 603-604), dengan melihat konteks penerapan manajemen berbasis sekolah yaitu meningkatkan secara berkelanjutan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki sekolah melalui interpretasi.

Jadi, hasil temuan peneliti berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif proses internal terhadap mutu pembelajaran siswa kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman sesuai dengan teori sekolah efektif yang menyatakan bahwa sekolah yang memiliki karakteristik sekolah efektif maka akan berimplikasi pada hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik (Syafaruddin, 2008: 182). Selain itu, hasil penelitian menunjukkan tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif proses internal untuk kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman berada pada kategori efektif serta hubungan dan kontibusinya dengan mutu pembelajaran menunjukkan hasil yang signifikan.

### **Kontribusi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Mutu Pembelajaran**

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh besarnya nilai  $r_{yx}$  yaitu 0,562 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara penerapan MBS dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mutu pembelajaran adalah signifikan dan berada pada kategori sedang serta arah hubungannya positif pada angka kepercayaan 95%. Namun, setelah dilakukan pengujian dengan melibatkan variabel kontrol yaitu budaya madrasah didapatkan nilai  $r_{yx,z}$  sebesar 0,240 dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang artinya hubungan penerapan MBS dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mutu pembelajaran tetap signifikan namun menjadi masuk dalam kategori lemah atau rendah. Dengan hasil ini maka hubungan antara penerapan MBS dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan mutu pembelajaran terjadi karena dimediasi oleh budaya madrasah.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji regresi linear diperoleh nilai *R square* sebesar 0,316 yang artinya kontribusi penerapan MBS dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 31,6% sedangkan sisanya sebesar 68,4% dikontribusikan oleh variabel lainnya.

Adapun ditinjau dari hasil tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman masuk pada kategori efektif. Hal ini mengindikasikan kualitas pengelolaan proses pembelajaran oleh guru sudah cukup mengena kepada siswa dan tidak monoton didukung adanya variasi selama proses pembelajaran berlangsung. Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih menekankan kepada keefektifan proses pembelajaran oleh guru dengan mengembangkan potensi siswa secara terus menerus. Selain itu, dari segi kemampuan pelayanan pendukung

peningkatan mutu pembelajaran juga harus selaras dengan usaha untuk mencapai keefektifan serta kelancaran proses pembelajaran.

Sebagaimana pendapat Dadang Dally (2010: 92) bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berupa kemampuan dan kompetensi guru untuk mengembangkan tujuan pembelajaran yang berkualitas dan kemampuan para karyawan sekolah dalam memberikan pelayanan yang berdampak langsung pada siswa. Sementara itu, menurut Barbara Gunawan dalam Suripto (2009: 603-604) yang menjelaskan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tujuan dan sasarannya ialah menciptakan keunggulan jangka panjang melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Jadi, hasil temuan peneliti berkaitan dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap mutu pembelajaran siswa kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo sesuai dengan teori sekolah efektif yang menyatakan bahwa sekolah yang memiliki karakteristik sekolah efektif maka akan berimplikasi pada hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik (Syafaruddin, 2008: 182). Hal ini juga didukung oleh tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk kelas XI dan kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman yang berada pada kategori efektif serta hubungan dan kontibusinya dengan mutu pembelajaran menunjukkan hasil yang signifikan.

### **Intervensi Budaya Madrasah dalam Kontribusi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Perspektif *Balanced Scorecard* terhadap Mutu Pembelajaran**

Berdasarkan analisis data menunjukkan perbandingan nilai  $r_{yx}$  dengan nilai  $r_{yx.z}$  antara variabel penerapan manajemen berbasis sekolah dalam tiap-tiap perspektif *balanced scorecard* yang meliputi pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan dikontrol variabel budaya madrasah terhadap variabel mutu pembelajaran hasilnya ialah  $r_{yx} > r_{yx.z}$ . Dengan demikian dapat dipastikan bahwa hubungan keempat variabel penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* dengan mutu pembelajaran terjadi karena diintervensi/dimediasi oleh variabel kontrol yaitu budaya madrasah. Oleh karena itu, model persamaan regresi tidak dapat digunakan untuk memprediksikan variabel dependen yaitu mutu pembelajaran karena nilai signifikansi keempat variabel penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* sebagaimana dapat dilihat tabel 4.59 menunjukkan hasil yang tidak signifikan lebih besar dari 0,05 pada angka kepercayaan 95%. Hal ini juga didukung oleh nilai koefisien regresi yang menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel budaya madrasah paling tinggi yaitu sebesar 0,325 dibandingkan keempat variabel independen yang lain yaitu variabel penerapan MBS dalam perspektif pelanggan sebesar 0,084, variabel penerapan MBS dalam perspektif keuangan sebesar 0,058, variabel penerapan MBS dalam perspektif

proses internal sebesar 0,168, serta variabel penerapan MBS dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,216.

Oleh karena itu, dikarenakan variabel kontrol yaitu budaya madrasah juga memiliki kontribusi yang cukup signifikan maka variabel kontrol tersebut ikut dimasukkan ke dalam analisis regresi berganda antara penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* yang mencakup pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan terhadap mutu pembelajaran. Fungsi variabel kontrol pun berubah menjadi variabel independen yang turut dianalisis kontribusinya terhadap mutu pembelajaran.

Menurut Edmunds dalam penelitiannya tentang gerakan sekolah efektif (*effective school movement*) seharusnya sekolah yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah tentu dapat dimasukkan ke dalam kategori sekolah yang memiliki karakteristik efektif (Nurkolis, 2006: 17). Selain itu, dalam teori *balanced scorecard* yang menyatakan bahwa dalam keempat perspektifnya, ketika suatu lembaga baik itu profit ataupun nonprofit memfokuskan pencapaian tujuan dengan memberikan pelayanan atau fasilitas yang disesuaikan dengan kebutuhan *stakeholders* maka dampaknya akan mendongkrak kemampuannya dan memberikan peningkatan kinerja dan hasil pencapaian tujuan tersebut secara efektif dan efisien (Dewi Aulia dan Andri Ikhwana, 2012: 12). Adapun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN Maguwoharjo Sleman nampaknya sudah baik dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah. Bahkan dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* yang mencakup pelanggan, keuangan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah efektif, namun tetap terus dilakukan perbaikan secara berkelanjutan dikarenakan rata-rata tingkat efektivitasnya masih dibawah 70%.

Secara umum, tidak ada teori yang menjelaskan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* berpengaruh secara langsung terhadap mutu pembelajaran. Namun, berdasarkan hasil penelitian ternyata terdapat hubungan dan kontribusi antara penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* dengan mutu pembelajaran meskipun tidak terlalu besar dan hubungannya terjadi karena diintervensi oleh budaya madrasah. Artinya budaya madrasah memiliki kontribusi yang cukup tinggi dan signifikan terhadap mutu pembelajaran. Hal ini didasarkan pada analisis frekuensi data ternyata kualitas budaya madrasah di MAN Maguwoharjo khususnya kelas XI dan kelas XII menunjukkan hasil yang tinggi dibandingkan dengan tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah.

Terkait intervensi budaya madrasah ini, Rohiat (2012: 97) menjelaskan budaya madrasah di sekolah terbentuk karena salah satu tujuannya guna mencapai sasaran jangka pendek yaitu untuk mewujudkan dan mendukung proses pembelajaran yang bermutu di sekolah. Oleh karena itu, budaya memegang peranan penting untuk terlaksananya kegiatan atau program dan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau lembaga tak terkecuali sekolah. Jadi, budaya

madrasah berfungsi sebagai media dalam pencapaian sasaran suatu kegiatan/program di madrasah dan tanpa budaya madrasah maka sasaran yang akan dituju akan terasa sulit dan kurang mendukung. Dari temuan peneliti yang menunjukkan kualitas budaya madrasah cukup tinggi di MAN Maguwoharjo Sleman juga harus dibarengi dengan penerapan manajemen berbasis sekolah yang efektif agar mutu pembelajaran dapat terus meningkat dan berimplikasi pada peningkatan mutu sekolah.

Wohlstetter dan Mohram dalam Nurkolis (2006: 142-143), mengungkapkan setidaknya terdapat empat macam kegagalan yang dapat memengaruhi kurang maksimalnya penerapan manajemen berbasis sekolah. *Pertama*, penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa adanya upaya kreatif. *Kedua*, kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memerhatikan aspirasi seluruh anggota dewan sekolah. *Ketiga*, kekuasaan pengambilan keputusan terpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena. *Keempat*, menganggap MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Sementara itu, Taruna dalam Nurkolis (2006: 143-144), memaparkan urgensi diterapkannya manajemen berbasis sekolah. *Pertama*, konsep MBS menawarkan desentralisasi berpikir yakni memberikan peluang bagi kepala sekolah, guru, dan siswa juga sebagai subjek kegiatan pembelajaran. *Kedua*, konsep MBS berfokus pada semua kegiatan pendidikan di sekolah termasuk kegiatan pembelajaran, tidak hanya untuk urusan administrasi dan kedinasan. *Ketiga*, konsep MBS mengubah kegiatan pembelajaran dari yang bersifat formal, kaku, dan berat menjadi kegiatan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan. *Keempat*, konsep MBS mendorong sekolah untuk berperan secara proaktif dalam meningkatkan kualitas pendidikannya. Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan sebelumnya mengenai masalah dan kegagalan serta urgensi penerapan MBS, dapat menjadi perhatian khususnya bagi pihak MAN Maguwoharjo Sleman dikarenakan dilihat dari urgensi yang ditawarkan oleh MBS sudah selayaknya menjadi perhatian oleh pihak sekolah untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Secara umum, penerapan manajemen berbasis sekolah nampaknya sudah berkontribusi terhadap mutu pembelajaran. Meskipun dari hasil penelitian menunjukkan bahwa mutu pembelajaran tidak dominan dipengaruhi oleh penerapan manajemen berbasis sekolah, bahkan justru budaya madrasahlah yang memiliki kontribusi lebih tinggi. Adapun faktor lain yang menyebabkan hal ini terjadi karena pada saat responden mengisi angket penelitian yang dibagikan kepada mereka, responden yang diteliti kurang serius atau kurang bersungguh-sungguh dalam menjawab pertanyaan/pernyataan yang telah disediakan dalam kuesioner karena pada saat peneliti melakukan penelitian mereka sibuk mempersiapkan diri untuk menghadapi ujian akhir semester. Selain itu, dalam penelitian ini menggunakan angka kepercayaan sebesar 95% yang memungkinkan terjadi kesalahan sebesar 5 %.

## Simpulan

Berdasarkan hasil olah dan analisis data temuan-temuan dalam penelitian yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa *pertama*, tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pelanggan menurut siswa kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman masuk dalam kategori efektif dengan hasil rekapitulasi pendapat responden sejumlah 87 responden atau persentasenya sebesar 50,9% yang berpendapat efektif. Adapun kontribusi penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pelanggan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 20,7% dan sisanya sebesar 79,3% dipengaruhi oleh variabel yang lain. *Kedua*, tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif keuangan menurut siswa kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman berada pada kategori efektif dengan hasil rekapitulasi pendapat responden yang berpendapat efektif sejumlah 112 responden atau besar persentasenya 65,5%. Kontribusi penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif keuangan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 18,4% dan sebesar 81,6% dipengaruhi variabel lainnya.

*Ketiga*, tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif proses internal menurut siswa kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman masuk dalam kategori efektif dengan hasil rekapitulasi pendapat responden sejumlah 98 responden atau persentasenya sebesar 57,3% yang berpendapat efektif. Adapun kontribusi penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pelanggan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 25,7% dan sisanya sebesar 74,3% dipengaruhi oleh variabel yang lain. *Keempat*, tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut siswa kelas XI dan kelas XII MAN Maguwoharjo Sleman berada pada kategori efektif dengan hasil rekapitulasi pendapat responden yang berpendapat efektif sejumlah 101 responden atau besar persentasenya 59,1%. Kontribusi penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif keuangan terhadap mutu pembelajaran adalah sebesar 31,6% dan sebesar 68,4% dipengaruhi variabel lainnya.

*Kelima*, tingkat efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* yaitu gabungan dari keempat subfaktor/perspektif sebelumnya di MAN Maguwoharjo Sleman menurut siswa kelas XI dan kelas XII, hampir seimbang antara yang berpendapat efektif dan yang berpendapat tidak efektif, namun berdasarkan hasil penelitian berada pada kategori tidak efektif dengan sejumlah responden yang berpendapat demikian sebanyak 86 siswa atau dengan besar persentase 50,3%. Adapun berdasarkan hasil analisis korelasi budaya madrasah sebagai variabel kontrol berperan menjadi mediator dan memiliki kontribusi yang signifikan. Oleh karena itu, dilakukan analisis bersama kontribusi budaya madrasah dengan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam perspektif *balanced scorecard* terhadap mutu pembelajaran yang hasilnya sebesar 35% dan sisanya 65% dipengaruhi oleh faktor yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press
- Aulia, Dewi dan Ikhwana, Andri. "Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)". *Jurnal Kalibrasi* Vol. 10 No. 01. 2012.
- Barlian, Ikbal. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Erlangga
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced ScoreCard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja RosdaKarya
- Danim, Sudarwan. 2010. *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Fathurrohman, Muhammad dan Sulistyorini. 2012. *Implementasi Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Islam Peningkatan Lembaga Pendidikan Islam secara Holistik; Praktik dan Teori*. Yogyakarta: Teras
- Georges, Vernez. dkk. *Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia* (<http://documents.worldbank.org/curated/en/2012/12/17991581/indonesia-implementation-school-based-management-indonesia-pelaksanaan-manajemen-berbasis-sekolah>). Washington DC: World Bank. 2012.
- Indrawan, Rully dan Yaniawati, R. Poppy. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama
- Machali, Imam dan Hidayat, Ara. 2016. *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Minarti, Sri. 2011. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri*. Yogyakarta: Ar-Ruz Media
- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja RosdaKarya
- Mutohar, Prim Masrokan. 2014. *Manajemen Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Nadirah, Sitti. "Peranan Kultur Sekolah dalam Meningkatkan Etos Kerja Personalia MTs Darul Iman Kecamatan Palu Barat Kota Palu". *Jurnal Istiqra* Vol. 1 No. 2. Palu: STAIN Datokarama. 2013.
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo
- Rohiat. 2012. *Manajemen Sekolah: Teori dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Subiyantoro. 2013. "Pengembangan Model Pendidikan Nilai Humanis-Religius Berbasis Kultur Madrasah". *Jurnal Cakrawala Pendidikan* Vol. XXXII No. 3. Yogyakarta: UNY

- Subiyantoro. "Peran Kultur Madrasah dalam Pembentukan Konsep Diri Religius Siswa (Studi Komparatif dalam Perspektif Sosiologi Pendidikan Islam di MA kota Kecamatan, kota Kabupaten, dan Kotamadya Yogyakarta)". *Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar* Vol. 1 No. 2. Yogyakarta: UNY. 2015
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suhana, Cucu. 2014. *Konsep Strategi Pembelajaran*. Bandung: Refika Aditama
- Sukardi. 2003. *Metodelogi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya* Yogyakarta: Bumi Aksara
- Suripto. "Penerapan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pendidikan (Pengukuran Kinerja Administrator Kampus)". *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.3, No.6. 2009.
- Syafaruddin. 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ula, S. Shoimmatul. 2013. *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Bidang Dikbud KBRI Tokyo. 2003.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- World Bank. *Meningkatkan Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia* ((<http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/03/13971812/enhancing-school-based-management-indonesia-meningkatkan-manajemen-berbasis-sekolah-di-indonesia>)). Policy brief. Washington, DC: World Bank. 2011.
- World Bank. *Menjadikan manajemen berbasis sekolah efektif*. Education update issue ; no. 4; Sekilas Pendidikan ; Edisi 4 (<http://documents.worldbank.org/curated/en/2011/10/15302039/making-school-based-management-work-menjadikan-manajemen-berbasis-sekolah-efektif>). Washington, DC: World Bank. 2011.
- Zainuddin. 2008. *Reformasi Pendidikan Kritik Kurikulum dan Manajemen Berbasis Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Zamroni. 2000. *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: BIGRAF Publishing
- Zazin, Nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- <http://www.merdeka.com/uang/lipi-nilai-kualitas-pendidikan-di-indonesia-masih-rendah.html> diakses pada 25 November 2015 pukul 17.55
- <http://serambimata.com/2015/05/18/hasil-survei-terbaru-kualitas-pendidikan-singapura-terbaik-di-dunia-indonesia/> diakses pada 25 November 2015 pukul 18.18