IMPLEMENTASI MANAJEMEN BALANCED SCORECARD DI PONDOK PESANTREN JAM'IYYAH ISLAMIYYAH TANGERANG SELATAN

SAIHU
Dosen Institut PTIQ Jakarta
madesaihu@ptiq.ac.id

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas dalam manajemen Pondok Pesantren dengan menggunakan analisis kinerja *balanced scorecard*, diantaranya dengan menggunakan empat perspektif, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan di pondok pesantren Jam'iyyah Islamiyyah. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan model deskriptif. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa Manajemen pondok pesantren Jam'iyyah Islamiyyah dengan pendekatan *balanced scorecard* dikategorikan baik. Karena pengukuran di empat perspektif hampir mendekati target yang diharapkan. Setelah diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* kemudian dianalisis dengan indikator efektivitas menurut Danim, maka hasil yang didapat manajemen pondok pesantren Jam'iyyah Islamiyyah bisa dikatakan efektif.

Kata Kunci: Efektivitas, Manajemen Pesantren, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This paper aims to determine the effectiveness in the management of Islamic boarding schools using balanced scorecard performance analysis, including using four perspectives, finance, customers, internal business processes and learning and growth in the Islamic boarding school Jam'iyyah Islamiyyah. This research uses a qualitative approach with a descriptive model. Based on research that has been done, it is known that the management of the Islamic boarding school Jam'iyyah Islamiyyah with a balanced scorecard approach is categorized as good. Because the measurement in four perspectives is close to the expected target. After being measured by the balanced scorecard approach and then analyzed with the effectiveness indicators according to Danim, the results obtained by the management of the Jam'iyyah Islamiyyah Islamic boarding school can be said to be effective.

Keywords: Effectiveness, Pesantren Management, *Balanced Scorecard*.

I. PENDAHULUAN

Tulisan ini membahas tentang gambaran tentang efektivitas manajemen pesantren dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di pondok pesantren Jam'iyah Islamiyyah. Secara umum tulisan ini dilakukan untuk mendapatkan dan mengungkapkan hasil pengukuran efektivitas manajemen pesantren dengan pendekatan manajemen *Balance Scorecard* dan juga mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas manajemen pondok pesantren Jam'iyah Islamiyyah.

Lembaga pendidikan Islam dituntut untuk mendesain model-model pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan sekarang ini. Namun timbul pertanyaan tentang model pendidikan Islam yang bagaimana yang diharapkan dapat menghadapi dan menjawab tantangan perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Salah satu dari lembaga pendidikan adalah pesantren. Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua saat ini jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang pernah muncul di Indonesia dan sejak lama sudah dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigenous* (berkarakter khas). Lembaga pendidikan Islam ini mulai dikenal setelah masuknya Islam ke Indonesia pada abad VII, akan tetapi keberadaan dan perkembangannya baru populer sekitar abad XVI. Sejak saat itu telah banyak dijumpai lembaga yang bernama pesantren yang mengajarkan berbagai kitab Islam klasik dalam bidang fiqh, aqidah, tasawuf dan menjadi pusat penyiaran Islam.¹

Menurut Jamali, Pondok Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam tertua yang pada awal berdirinya berfungsi sebagai benteng pertahanan Islam.² Selain itu, Pondok Pesantren juga berfungsi sebagai pusat dakwah dan pusat pengembangan masyarakat muslim di Indonesia. Sejarah juga telah membuktikan kontribusi pesantren dalam rangka turut mendirikan negara Republik Indonesia. Banyak ulama' dan santri yang gugur dalam memperjuangkan dan mempertahankan kemerdekaan.

Pengembangan manajemen pesantren merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutu pesantren. Manajemen mengawal dan memberikan arahan pada proses berjalannya sebuah lembaga pesantren dapat terpantau. Tak berbeda dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah formal, pendidikan pesantren juga membutuhkan manajemen untuk mengembangkan atau memajukan sebuah pesantren. Baik itu manajemen dari mulai kurikulum, personalia, keuangan agar pesantren lebih mampu dalam menghadapi berbagai tantangan dari waktu-waktu.³

Manajemen merupakan suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangan yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya.⁴ Perubahan mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Kunci dari perubahan di organisasi pondok pesantren adalah orang yang memimpin, yaitu bagaimana ia menjalankan masa kepemimpinannya.

Selain faktor kepemimpinan kyai atau tuan guru, perkembangan pondok pesantren tentunya juga tidak luput dari penerapan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Manajemen adalah seperangkat aktivitas yang dirancang untuk mencapai sebuah tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Efektif artinya hasil tercapai sesuai dengan keinginan organisasi. Efisien artinya pekerjaan dapat diselesaikan

¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai*. Jakarta: LP3ES. Cet. VII. (Jakarta: LP3ES, 2011), 34.

² Jamali, *Kaum Santri Dan Tantangan Kontemporer* (Bandung: Pustaka, 1999), 129.

³ Nur Rohmah Hayati, "Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global. *Tarbawi*, 1(2), 97-106.," *Tarbawi* 1, no. 2 (2015): 97-106.

⁴ Nanat Fatah Nasir, *Integrasi Dan Konflik Dalam Adat Pertanian Masyarakat Aceh*, I (Bandung: Gunung Djati Press, 1999), 39.

dengan menggunakan sumber daya aparatur seminimal mungkin.⁵ Oleh karena itu tulisan ini adalah potret efektivitas manajemen pesantren melalui pendekatan *Balanced Scorecard* pada pondok pesantren Jamiyyah Islamiyyah Tangerang Selatan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

a. Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.⁶ BSC terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). BSC merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi. BSC menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang.⁷ BSC juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang. BSC dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep *balanced scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. Lembaga pendidikan juga mempunyai empat aspek tipikal yang menjadi kajian esensial *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Hal tersebut dipertegas oleh Chang dan Chow, yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan.⁸ Karakteristik pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara eksplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai.

b. Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, yang terbagi ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.⁹ *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja perusahaan yang komprehensif, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan merupakan ukuran kinerja perusahaan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi perusahaan dalam memperoleh pendapatan, laba, dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan nilai pemegang saham. Ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil. Ukuran keuangan penting dalam memberikan gambaran berkenaan dengan efektivitas maupun

⁵ Nurul Yakin, "2014. Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Di Kota Mataram," *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman* 18, no. 1 (2014): 201.

⁶ and David P. Norton. Robert S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 71.

⁷ Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), 3.

⁸ Chow O.H.Chang dan C.W, "The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Corporation," *Meditari Accountancy Research* 14, no. 3 (1999): 392.

⁹ Krismiaji, *Sistem Informasi Akuntansi* (Yogyakarta: AMP YKPN, 2002), 374.

efisiensi melalui kebijakan yang diambil manajemen dan akhirnya bermuara dalam laporan keuangan.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan organisasi. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran yaitu kelompok inti (*Customer Care Measurement*) dan kelompok penunjang (*Customer Value Proposition*).¹⁰ Kelompok pertama atau kelompok inti terdiri atas beberapa indikasi pengukuran, antara lain: a) Pangsa Pasar (*Market Share*). Pengukuran ini mencerminkan besarnya bagian yang dikuasai oleh perusahaan dari total keseluruhan pasar yang ada; b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*). Pengukuran ini mengukur tingkat perusahaan dalam mempertahankan jumlah pelanggan serta hubungan baik dengan pelanggan; c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*). Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui tingkat perusahaan dalam mendapatkan/ menarik pelanggan baru; d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Pengukuran ini untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk serta pelayanan perusahaan; e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*).

Sedangkan kelompok kedua adalah merupakan kelompok yang menunjang kinerja pada kelompok inti. Kelompok penunjang menggambarkan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan, meliputi: a) Atribut produk jasa. Atribut ini meliputi atribut fungsional, harga dan mutu dari produk/jasa. Untuk atribut ini, setiap pelanggan memiliki kecenderungan tersendiri dalam memilih produk/jasa; b) Hubungan pelanggan. Pada kategori ini mencakup bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dan menerima pelayanan perusahaan. Perasaan pelanggan tersebut sangat dipengaruhi kualitas produk/jasa serta kualitas pelayanannya; c) Citra dan Reputasi. Kategori ini menggambarkan faktor-faktor tidak terwujud yang dapat membuat pelanggan tertarik pada sebuah produk /jasa. Kategori ini memungkinkan perusahaan untuk secara aktif membangun citra dan reputasi pada masyarakat.

Dalam konteks pendidikan, pelanggan adalah yang menikmati pelayanan pendidikan. Secara rinci pelanggan pendidikan terdiri dari dua macam, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal.¹¹ Pendidikan berkualitas jika: a) Pelanggan internal (warga sekolah) berkembang secara baik dalam aspek fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial yang memadai sesuai dengan kinerja masing-masing. Sedangkan secara psikis, pelanggan internal memiliki kesempatan yang luas untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi, bakat dan kreatifitasnya; b) Pelanggan Eksternal: 1) Eksternal Primer (para siswa): menjadi pembelajar sepanjang hayat, komunikator yang baik, punya keterampilan teknologi untuk lapangan kerja dan kehidupan sehari-hari, integritas pribadi, pemecah masalah, dan penciptaan pengetahuan dan menjadi warga negara yang bertanggung jawab; 2) Eksternal Sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan

¹⁰ Robert S. Kaplan, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, 21.

¹¹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, Dan Aplikasi* (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), 110.

perusahaan/dunia usaha dan industri); para lulusan sekolah dapat memenuhi harapan orang tua, para pemimpin pemerintahan, dan perusahaan/dunia usaha dan industri dalam hal menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan yang diberikan; 3) Eksternal tersier (pasar kerja dan masyarakat luas): para lulusan memiliki kompetensi dalam dunia kerja dan dalam pengembangan masyarakat sehingga mempengaruhi pada pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan rakyat dan keadilan sosial.¹²

3) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussiness Process*)

Perspektif proses bisnis internal, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus melalui kegiatan proses produksi yang lebih baik, distribusi menjadi lebih cepat, cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi produk menjadi lebih cepat, serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik.¹³ Dalam Proses Bisnis internal, manajer harus mampu mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan melakukan yang terbaik karena proses tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen.¹⁴

Perspektif ini terdiri dari 3 komponen yaitu: a) Proses inovasi Yang mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan hari ini dan akan datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan; b) Proses operasional yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan produk/jasa; c) Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan seperti: penyelesaian masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu; d) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

Kerangka Pengukuran Pembelajaran dan pertumbuhan

Penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi publik memerlukan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan *balanced scorecard* yang diimplementasikan pada sektor bisnis.¹⁵ Hal ini didasarkan pada perbedaan tujuan antara organisasi publik dan organisasi bisnis. Organisasi publik, termasuk sekolah, merupakan

¹² Nurkholis, 71.

¹³ Freddy Rangkuti, *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 1.

¹⁴ Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan: Teori Dan Aplikasi* (Bandung: ALPABETA, 2014), 192.

¹⁵ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2010), 142.

organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan. Sementara itu, organisasi bisnis merupakan organisasi yang secara nyata berorientasi pada keuntungan. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari keuntungan, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penerapan *balanced scorecard* pada organisasi publik memerlukan beberapa penyesuaian atau modifikasi dengan beberapa alasan sebagai berikut: a) Fokus utama sektor publik (termasuk sekolah) adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham; b) Tujuan utama organisasi publik adalah bukanlah memaksimalkan hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi publik tersebut; c) Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif pelanggan dan *stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepemimpinan organisasi publik, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan. Misalnya, penentuan siapa yang menjadi *stakeholders*, pemeliharaan sumber daya, tujuan strategis, ukuran kinerja, target kinerja, dan program tindakan membutuhkan definisi yang jelas.¹⁶ Indikator penilaian kinerja perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat digunakan adalah: a) Peningkatan kepuasan pegawai; b) Peningkatan kompetensi pegawai; c) Pembinaan akhlaq.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.¹⁷

Strategy Map

III. METODE PENELITIAN

Tulisan ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara

¹⁶ Dadang Dally, *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya., 2010), 79.

¹⁷ Sudarwan Danim, 2012. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 199–120.

gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasinya.¹⁸ Sedangkan jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan.¹⁹

Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi dan wawancara. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran tentang kinerja Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Sasaran Strategi dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a) Perspektif keuangan

Sasaran strategi dalam perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan beberapa rumus perhitungan rasio keuangan yaitu meliputi mengukur rasio peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, serta peningkatan dukungan publik.

b) Perspektif pelanggan

Santri yang bermukim di pondok pesantren adalah milik yayasan. Sasaran strategi pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan kepuasan santri dan peningkatan jumlah santri. Yayasan menempatkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena menurut yayasan para pelanggan merupakan amanah yang harus dijaga dan diutamakan.

c) Perspektif proses bisnis internal

Sasaran strategi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi dan meningkatkan proses pelayanan. Hal ini digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan yayasan.

d) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Sasaran strategi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) dan peningkatan kepuasan pelanggan

2. Pembobotan *Balanced Scorecard*

Tujuan dari proses pembobotan yaitu untuk mengetahui tingkatan yang dijadikan prioritas diantara empat perspektif *Balanced Scorecard*. Berdasarkan wawancara dengan KH. Husnul 'Aqib (Pengasuh Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah) tanggal 20 April 2019, untuk mengetahui pembobotan yang ditentukan pesantren atas masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*, adalah sebagai berikut:

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 11th ed. (Bandung: ALPABETA, 2010), 9.

¹⁹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Rosdakarya, 2007), 73.

- a) Perspektif keuangan: bobot yang diberikan yaitu 20% yang mana terdiri dari efisiensi aktivitas program dan non program masing-masing memiliki bobot 7% dengan target realisasinya sebesar 75% sedangkan untuk dukungan publik memiliki bobot 6% dengan target dari pencapaiannya adalah sebesar 75%.
- b) Perspektif pelanggan: beri bobot yang paling besar yaitu 40% dan untuk sasaran strategi peningkatan jumlah pelanggan sebesar 10% dengan target realisasi sebesar 75% dan peningkatan kepuasan pelanggan bobotnya 30% dengan target realisasi 100% karena menurut saya kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting yang harus diperhatikan oleh pihak yayasan.
- c) Perspektif proses bisnis internal berbobot 20% yang dibagi untuk peningkatan inovasi 10% dengan target realisasi 85% sedangkan peningkatan proses pelayanan bobot 10% target realisasi 90%
- d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot 20% untuk strategi mutu SDM memiliki bobot 10% dengan target 75%, dan yang terakhir peningkatan kepuasan pegawai memiliki bobot 10% dengan target realisasi 100%.

Berikut merupakan pembobotan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel. 1
Pembobotan Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Perspektif Keuangan	20%	Efisiensi Aktivitas non Program	7%
		Dukungan Publik	6%
		Efisiensi Program	7%
Perspektif Pelanggan	40%	Peningkatan Jumlah Pelanggan	10%
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	30%
Perspektif Proses Bisnis Internal	20%	Peningkatan Inovasi	10%
		Peningkatan Proses Layanan	10%
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	20%	Peningkatan kualitas dan Kompetensi	10%
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	10%

3. Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI)

Pada hakikatnya indikator merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menjelaskan dan memahami mengenai hasil dari suatu aktivitas kegiatan. Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang

sistem pengukuran kinerja. KPI digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing.²⁰

Berdasarkan dari hasil pembobotan dapat dilihat bahwa perspektif keuangan yang menjadi indikator kunci yaitu peningkatan pendapatan dari publik, peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, dan peningkatan efektivitas investasi. Dalam perspektif pelanggan memiliki dua sasaran strategi yaitu peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan, dari kedua strategi tersebut dapat diperoleh indikator kunci yaitu meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan. Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki indikator kunci yaitu pengembangan inovasi dan layanan produk dan jasa serta peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Dan yang terakhir Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan memiliki indikator kunci yaitu prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berikut ini disajikan *Key Performance Indicator's* (KPI) untuk memudahkan peneliti menentukan sasaran strategi dari tiap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* di pondok pesantren Jam'iyah Islamiyyah.

Tabel. 2
Key Performance Indicator's (KPI)
Masing-Masing Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI
Keuangan	Efisiensi Aktivitas non program	Efisiensi Aktivitas non program
	Dukungan publik	Peningkatan pendapatan dari publik
	Efisiensi program	Efisiensi program
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan
	Peningkatan kepuasan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan terhadap layanan yang diberikan
		Pemenuhan sarana dan prasarana
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa lembaga
	Peningkatan Proses layanan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan
Pembelajaran dan pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan kompetensi	Prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar
	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan kepuasan pegawai

²⁰ Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*, 34.

4. Pengukuran Pondok Pesantren dengan *Balanced Scorecard*

a) Perspektif Keuangan (*Finance*)

Sesuai hasil wawancara dengan Bisri Mustofa (Kabag TU dan Keuangan), menyatakan bahwa sistem manajemen keuangan pondok pesantren Jam'iyah Islamiyyah menggunakan sistem satu pintu, yakni segala jenis pembayaran baik SPP, Pembangunan dan jenis biaya penunjang lainnya dibayarkan melalui loket pembayaran yang berada di diantara gedung MTs dan MA. Sehingga memudahkan kepala Bagian Keuangan dan Tata Usaha beserta staffnya mengelola pembayaran yang masuk serta pemasukan lainnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Uang Pendaftaran yang sebesar 4-5 Jutaan pertahun ditambah dengan pembayaran SPP untuk santri sebesar 700/ bulan sangat memungkinkan bagi pihak pesantren mengelola dengan baik proses perputaran keuangan pihak yayasan. Sehingga semua kebutuhan maupun sarana-prasarana bisa dikembangkan.

Tabel. 3
Pemasukan Keuangan Pertahun

Laporan Keuangan	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
	Rp. 4,5	Rp. 4,7	Rp. 5,1
Pendaftaran	666.000.000	606.300.000	637.500.000
SPP	302.400.000	303.800.000	308.000.000
Total	968.400.000	910.100.000	945.500.000

Pihak Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah yang diakomodir oleh ka Bagian Keuangan dan Tata Usaha telah bekerja sama dengan BANK BRI untuk memberikan uang gaji para karyawan dengan cara mentransfernya dan juga menerima pembayaran dengan sistem transfer dengan cara memberikan bukti transfer. Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung rasio-rasio dihitung mulai dari tahun 2015 hingga tahun 2017.

Tabel. 4
Laporan Keuangan Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Periode 2015-2017

Laporan Keuangan	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
	Rp.	Rp.	Rp.
Biaya Non Program	65.490.000	73.710.000	89.310.000
Biaya Program	13.880.000	14.840.000	19.050.000
Total Pendapatan	172.800.000	173.600.000	220.000.000
Total Biaya	79.370.000	88.550.000	108.360.000
Total Kontribusi	62.400.000	64.000.000	87.800.000

Macam-macam rasio keuangan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif keuangan Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah adalah sebagai berikut:

1. Rasio efisiensi aktivitas non program

Dalam perhitungan rasio efisiensi aktivitas non program digunakan satu macam rasio seperti yang ditunjukkan dalam tabel dibawah ini, yaitu:

Tabel. 5
Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program
Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah periode 2015-2017

Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program	2015	2016	2017
Total pendapatan/total biaya non program	2.63	2.35	2.46

Rasio efisiensi program yang merupakan komponen dari total pendapatan dibagi dengan total biaya non program. Dari hasil perhitungan rasio tersebut selama 3 tahun yaitu tahun 2015, 2016 dan 2017 mengalami gelombang naik turun yaitu pada tahun 2016 lebih kecil dari tahun 2015 dan 2017. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa rasio efisiensi aktivitas non program Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah kurang efisien karena terjadi gelombang naik turun yang disebabkan oleh pengeluaran yang terjadi dalam usaha pencarian dana lebih besar jika dibandingkan dengan pendapatan yang diperolehnya.

2. Rasio dukungan publik

Rasio ini terdapat rasio yang digunakan yaitu disajikan dalam tabel berikut:

Tabel. 6
Rasio Dukungan Publik
Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah periode 2015-2017

Rasio Dukungan Publik	2015	2016	2017
Total kontribusi/total pendapatan	0.361	0.368	0.399

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa dalam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2015, 2016 dan 2017 rasio dukungan publik mengalami peningkatan. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam menghimpun dana dari donatur Pesantren mampu melakukannya dengan baik sehingga tiap tahunnya dapat bertambah. Berdasarkan hal tersebut bisa dikatakan bahwa rasio dukungan publik Pesantren sebagian besar berasal dari kontribusi, karena organisasi sangat bergantung pada sumbangan donatur untuk mendanai kegiatan operasionalnya. Sehingga sangat rentan terhadap fluktuasi dana sumbangan yang terbentuk.

3. Rasio efisiensi Program

Rasio ini memiliki 1 rumus rasio yang digambarkan dalam tabel dibawah ini yaitu:

Tabel. 6
Rasio efisiensi program
Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah periode 2015-2017

Rasio Efisiensi program	2015	2016	2017
Biaya Program/total biaya	0.174	0.167	0.175

Tabel diatas memperlihatkan bahwa rasio efisiensi program Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah mengalami naik turun yaitu pada tahun 2015 sebesar 0,174 dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 0,167 sedangkan pada tahun 2017 mengalami penurunan lagi yaitu menjadi 0,175. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa kenaikan dan penurunan tersebut dikarenakan ketidak stabilan biaya program jika

dibandingkan dengan total biaya. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa aktivitas yayasan dalam menjalankan program-programnya masih kurang efisien dikarenakan masih belum stabil.

Dari perhitungan ketiga rasio diatas, menggambarkan bahwa kondisi keuangan yaysan masih kurang efisien karena masih hasil perhitungan rasio dari tahun ke tahun masih berfluktuasi, hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan kepala bagian keuangan dan tata usaha tentang faktor penghambat kinerja yayasan yaitu yang terjadi pada tanggal 21 April 2019 yaitu: “Faktor yang menjadi penghambat dalam peningkatan kinerja yayasan kadangkala bersumber dari sisi keuangan, dimana kadangkala sumber pendanaan yayasan menipis karena harus ada pendanaan yang harus ditutupi, namun hal tersebut tidak menjadi masalah besar yang dapat mengganggu kinerja yayasan karena masih terganti di bulan / tahun berikutnya dan bisa teratasi dengan baik”.

Tabel. 7
Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan (bobot 20%)						
No	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	skor
1	Efisiensi aktivitas non program	Efisiensi aktivitas non program	7%	75%	50%	5
2	Dukungan publik	Peningkatan pendapatan dari publik	6%	75%	75%	6
3	Efisiensi program	Efisiensi program	7%	75%	60%	6

b) Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan Pondok Pesantren Jam’iyyah Islamiyyah bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai Pesantren dalam menyediakan jasa pelayanan apakah sudah sesuai dengan keinginan pelanggan. Perspektif ini merupakan perspektif yang paling menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Perspektif pelanggan dapat diukur menggunakan: Akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Sebelum menganalisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu disajikan data pelanggan yayasan selama 3 tahun yaitu tahun 2015-2017:

Tabel. 8
Data Pelanggan Pondok Pesantren Jam’iyyah Islamiyyah

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Total
2015	284	148	432
2016	305	129	434
2017	315	125	440

1) Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan lembaga dalam memperoleh pelanggan baru. Pengukuran kinerja dalam perspektif ini yaitu dengan membandingkan jumlah

pelanggan baru dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan dinilai mampu memperoleh pelanggan baru. Berikut tabel yang menyajikan perhitungan akuisisi pelanggan Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah tahun 2015, 2016 dan 2017 yaitu:

Tabel. 9
Akuisisi Pelanggan Periode 2015-2017

	2015	2016	2017
Akuisisi Pelanggan	148	129	125
Total pelanggan	432	434	440
% Akuisisi Pelanggan	2,9%	3,3%	3,5%

Dari tabel diatas, terlihat bahwa selama 3 tahun terakhir akuisisi pelanggan pada Pondok Pesantren Jam'Iyyah Islamiyyah mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Akan tetapi, persentase akuisisi pelanggan dari jumlah total pelanggan dibagi akuisisi pelanggan maka persentase total akuisisi pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 2,9% menjadi 3,3%, sedangkan pada tahun 2016 juga mengalami peningkatan yaitu sebesar 3,3% menjadi 3,5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Jam'iyyah Islamiyyah dianggap sangat baik dalam memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Menurut KH. Husnul Aqib, bahwa penurunan jumlah pelanggan baru bukan karena faktor minat masyarakat akan tetapi dikarenakan jumlah kuota santri yang bisa masuk atau tinggal dipesantren terbatas. Kami sedang berusaha sampai saat ini membangun asrama santri dan memberikan kualitas layanan yang ditawarkan pesantren dengan baik sehingga meningkatnya minat yang besar bagi masyarakat untuk menuntut ilmu di Pesantren ini (wawancara dengan KH. Husnul 'Aqib, tanggal 12 April 2019).

2) Kepuasan Pelanggan

Beberapa variabel yang perlu diperhatikan untuk mengukur kepuasan pelanggan dalam bentuk kuisioner kepuasan pelanggan. Kuesioner tersebut terdiri dari 10 item pertanyaan bagi kuisioner pelanggan. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert, meliputi: a) Sangat Puas (SP) diberi skor 5; b) Puas (P) diberi skor 4; c) Netral (N) diberi skor 3; d) Tidak Puas (TP) diberi skor 2; e) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1.²¹ Jumlah kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 100 kuisioner dibagikan kepada 50 santri putra dan 50 santri putri dengan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 10 pertanyaan.

Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5 \\
 \text{Ik maks} &= R \times PP \times EX \text{ maks} \\
 &= 100 \times 10 \times 5 \\
 &= 5000 \\
 \text{IK min} &= R \times PP \times EX \text{ min} \\
 &= 100 \times 10 \times 1 \\
 &= 1000 \\
 \text{Interval} &= (5000 - 1000) : 5
 \end{aligned}$$

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*, 93.

$$= 800$$

Dimana :

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX maks = skor maksimal yang diberikan

EX min = skor minimal yang diberikan

1. 1000 – 1800 = dikategorikan sangat tidak puas
2. 1801 – 2601 = dikategorikan tidak puas
3. 2602 – 3202 = dikategorikan netral
4. 3403 – 4203 = dikategorikan puas
5. 4204 – 5004 = dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori diatas telah diperoleh. kategori diatas nanti digunakan sebagai perhitungan atas kuisioner sehingga diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan pelanggan tersebut. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh adalah 3.941, sehingga dapat dikategorikan pelanggan tersebut puas. Hal ini menunjukkan indeks kepuasan yang baik yaitu dengan pelanggan merasa puas atau berada pada interval antara 3403–4203.

Tabel. 10
Jawaban Responden Pelanggan

Item pertanyaan	JAWABAN									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	33	33	65	65	2	2
2	0	0	0	0	22	22	65	65	13	13
3	0	0	0	0	26	26	64	64	10	10
4	0	0	0	0	24	24	75	75	1	1
5	0	0	0	0	14	14	82	82	4	4
6	0	0	0	0	12	12	67	67	21	21
7	0	0	0	0	17	17	64	64	19	19
8	0	0	0	0	16	16	74	74	10	10
9	0	0	0	0	5	5	65	65	30	30
10	0	0	0	0	7	7	86	86	7	7

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa di Pondok Pesantren Jamiyyah Islamiyyah:

1. Sebanyak 65% responden menyatakan puas dengan produk dan jasa.
2. Sebanyak 65% responden menyatakan puas dengan kualitas pelayanan.
3. Sebanyak 64% responden menyatakan puas dengan kemudahandalam mendapatkan pelayanan.
4. Sebanyak 75% responden menyatakan puas dengan penanganan keluhan pelanggan.
5. Sebanyak 82% responden menyatakan puas.
6. Sebanyak 67% responden menyatakan puas dengan kenyamanan lingkungan.
7. Sebanyak 64% responden menyatakan puas dengan sarana dan prasarana.
8. Sebanyak 74% responden menyatakan puas dengan akses yang disediakan.
9. Sebanyak 65% responden menyatakan puas dengan biaya yang dikeluarkan untuk menikmati layanan yang disediakan.

10. Sebanyak 86% responden menyatakan puas dengan melakukan hubungan dengan lembaga.

Tabel. 11
Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan (bobot 40%)						
No	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	skor
1	Peningkatan jumlah pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	10%	75%	47%	6
2	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	30%	100%	95%	28

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses internal dapat dilakukan dengan melihat aspek berikut yaitu peningkatan inovasi dan pemberdayaan dan keselarasan SDM.

1. Peningkatan inovasi

Untuk mengukur tingkat inovasi yang dilakukan yaitu dengan melihat inovasi yang direalisasikan oleh yayasan dibandingkan dengan inovasi yang ditargetkan. Inovasi yang direncanakan dan direalisasikan dari tahun 2015-2017 secara garis besar sebagai berikut adalah sebagai berikut:

Tabel. 12
Realisasi Inovasi Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah

No	Inovasi	Keterangan
1	Membuka kelas bimbingan khusus qiro'atul kutub	Terealisasi
2	Membuka madrasah tahfidzul Qur'an	Terealisasi
3	Mengadakan reuni Akbar	Terealisasi
4	Membeli lahan untuk membuka unit usaha baru milik yayasan	Belum Terealisasi
5	Menambah asrama baru untuk putri	Terealisasi

Dari inovasi yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren Jam'iyyah Islamiyyah diatas maka dapat dilakukan perhitungan peningkatan inovasi yaitu sebagai berikut:

Tabel. 13
Hasil Perhitungan Inovasi

	2017
Inovasi yang terealisasi dalam 3 periode	4
Inovasi yang ditargetkan	5
Prosentasi	80%

Perhitungan diatas menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah dapat dikatakan sangat baik yaitu sebesar 80% dari inovasi yang ditargetkan telah terealisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa yayasan telah mampu mengetahui keinginan pelanggan dan identifikasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Inovasi yang dilakukan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah.

2. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pelanggan, pengaduan keluhan pelanggan dapat disampaikan secara langsung kepada pihak yayasan baik berupa tertulis maupun tidak tertulis, dan penanganan keluhan pelanggan terhadap layanan dilakukan pihak yayasan secara cepat dan efektif.

Tabel. 13
Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal (Bobot 20%)						
No	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
1	Peningkatan inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa lembaga	10%	85%	80%	9
2	Peningkatan proses pelayanan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan	10%	90%	90%	10

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator yang meliputi: peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) dan peningkatan kepuasan karyawan.

1. Peningkatan kualitas dan Kompetensi (Mutu SDM)

Untuk mengukur seberapa besar yayasan dalam memberikan peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM) dapat dilihat dari pendelegasian pegawai dalam setiap pelatihan atau seminar yang diadakan diluar yayasan. Dari hasil penelitian didapatkan data bahwa selama periode 2017 yayasan telah mengikut sertakan sebanyak 120 pegawai dari setiap unit dari tingkat RA sampai perguruan tinggi dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan. Dari data tersebut 26 diantaranya yang mewakili pegawai dari unit pondok pesantren sehingga dapat dihitung prosentase pengikut sertaan pegawai dalam meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Rumus} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{26}{34} \times 100\% \\
 &= 76\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai sudah dapat dikategorikan sangat bagus karena telah mencapai 76%.

2. Peningkatan Kepuasan Pegawai

Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban. Jumlah kuisisioner yang

dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 10 kuisioner dengan total pertanyaan dalam kuisioner adalah sebanyak 8 pertanyaan.

Dari 10 kuisioner yang terdiri dari 8 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai. Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan pegawai adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data berikut:

Interval = $(IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : 5$

Ik maks = $R \times PP \times EX \text{ maks}$
 $= 10 \times 8 \times 5$
 $= 400$

IK min = $R \times PP \times EX \text{ min}$
 $= 10 \times 8 \times 1$
 $= 80$

Interval = $(400 - 80) : 5$
 $= 64$

Dimana :

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX maks = skor maksimal yang diberikan

EX min = skor minimal yang diberikan

1. 80 – 144 = dikategorikan sangat tidak puas
2. 145 – 209 = dikategorikan tidak puas
3. 210 – 274 = dikategorikan netral
4. 275 – 339 = dikategorikan puas
5. 340 – 404 = dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori diatas telah diperoleh. Berdasarkan kategori diatas nanti akan digunakan sebagai perhitungan atas kuisioner dan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan tersebut. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh adalah 311, sehingga dapat dikategorikan pegawai tersebut puas. Hal ini menunjukkan bahwa yayasan sudah mampu mencapai indeks kepuasan yang baik yaitu dengan pegawai merasa puas atau berada pada interval antara 275-339. Berikut disajikan hasil perhitungan kuisioner atas tanggapan responden pada kepuasan pelanggan yaitu sebagai berikut:

Tabel. 14
Jawaban Responden Pelanggan

Item pertanyaan	JAWABAN									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	2	20	8	80	0	0
2	0	0	0	0	1	10	7	70	2	20
3	0	0	0	0	4	40	5	50	1	10
4	0	0	0	0	2	20	7	70	1	10
5	0	0	0	0	3	30	5	50	2	20
6	0	0	0	0	1	10	6	60	3	30

7	0	0	0	0	4	40	6	60	0	0
8	0	0	0	0	2	20	7	70	1	10

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa :

- Sebanyak 80% responden menyatakan puas dengan pola kebijakan.
 - Sebanyak 70% responden menyatakan puas dengan kompensasi.
 - Sebanyak 50% responden menyatakan puas dengan suasana disekitar tempat kerja.
 - Sebanyak 70% responden menyatakan puas dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang disediakan.
- Sebanyak 50% responden menyatakan puas dengan hubungan antara atasan dengan bawahan.
 - Sebanyak 60% responden menyatakan puas dengan bimbingan teknis yang diberikan atasan kepada bawahan.
 - Sebanyak 60% responden menyatakan puas dengan hubungan antara rekan kerja.
 - Sebanyak 70% responden menyatakan puas dengan kesempatan alih tugas.

Tabel 4.23
Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (bobot 20%)						
No	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	skor
1	Peningkatan kualitas dan Kompetensi (Mutu SDM)	Prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar	10%	80%	76%	9
2	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan kepuasan kerja pegawai	10%	100%	90%	9

Berdasarkan dari uraian tabel yang menjelaskan tentang pencapaian strategi dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan dalam sebuah tabel matriks *Balanced Scorecard*. Berikut ini adalah hasil matriks *Balanced Scorecard* dari masing-masing perspektif yaitu:

Tabel. 15
Matriks Balanced Scorecard Untuk Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Keuangan	Efisiensi aktivitas non program	Efisiensi aktivitas non program	7%	75%	50%	5
	Dukungan publik	Peningkatan pendapatan dari publik	6%	75%	75%	6

	Efisiensi program	Efisiensi program	7%	75%	60%	6
Pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	10%	75%	47%	6
	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	30%	100%	95%	28
Proses Bisnis Internal	Peningkatan inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa lembaga	10%	85%	80%	9
	Peningkatan proses pelayanan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan	10%	90%	90%	10
Pembelajaran dan pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan Kompetensi (Mutu SDM)	Prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar	10%	80%	76%	9
	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan kepuasan kerja pegawai	10%	100%	90%	9
Total Skor						88

Tabel di atas memperlihatkan bahwa skor keseluruhan yang diperoleh yaitu sebesar 88 dan dikategorikan baik. Dari matriks *Balanced Scorecard* tersebut dapat dilihat sasaran strategi mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sehingga untuk ke depannya dapat dievaluasi dan diperbaiki lagi kinerjanya.

Berikut ini adalah *dashboard balanced scorecard* untuk mengetahui kriteria penilaian yang telah dicapai oleh pondok pesantren yaitu:

Tabel 4.25
Kriteria Penilaian Kinerja

Rentang nilai	Kriteria	Warna
93 – 100	Sangat Baik	Hijau Tua
83 – 92	Baik	Hijau Muda
70 – 82	Cukup	Kuning
50 – 69	Kurang	Merah Muda
Dibawah 50	Sangat Kurang	Merah Tua

Berikut juga disajikan gambar *dashboard balanced scorecard* untuk penilaian kinerja yayasan yaitu:

Gambar. 2
Dashboard Balanced Scorecard

Dashboard balance scorecard menjelaskan bahwa matrik pengukuran kinerja Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 88%. Menurut kriteria penilaian kinerja bahwa Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai di atas 86-100. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah dari keempat perspektif *balanced scorecard* dikategorikan baik. Pada perspektif keuangan dalam segi keuangan maupun non keuangan secara garis besar sudah memiliki kinerja yang sangat baik, namun ada beberapa hal yang masih harus dievaluasi dan diperbaiki ke depannya dari masing-masing perspektif. Hal dapat dilihat bahwa pada perhitungan rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi aktivitas program masing-masing memperoleh realisasi sebesar 50% dan 60% sedangkan target yang ditentukan adalah sebesar 75%, hal ini menggambarkan bahwa pada kinerja perspektif ini masih perlu dilakukan evaluasi lagi agar ke depannya bisa lebih baik.

Pada perspektif pelanggan bahwa khususnya pada akuisisi pelanggan memerlukan sedikit evaluasi karena pencapaian realisasi sebesar 47% sedangkan target yang diinginkan pondok Pesantren adalah sebesar 75%, hal ini menggambarkan bahwa masih kurangnya pencapaian kinerja dalam perspektif ini. Pada perspektif proses bisnis internal sudah cukup bagus hanya saja pada peningkatan inovasi perlu sedikit dievaluasi karena realisasinya sebesar 80% dan belum mencapai target yang diinginkan yaitu 85% sehingga inovasi yang dilakukan oleh Pondok Pesantren perlu ditambah dan ditingkatkan kembali. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu ditingkatkan dan diperhatikan adalah kepuasan pegawai. Pada perspektif ini realisasi adalah sebesar 90% dan target yang diinginkan adalah 100% sehingga perlu sedikit perbaikan agar bisa mencapai target yang ditentukan.

V. Kesimpulan

Hasil dari keempat perspektif *balanced scorecard* dikategorikan baik dengan jumlah perolehan yaitu 88% dengan rincian sebagai berikut:

Pertama, Perspektif Keuangan (*Finance*). Perspektif ini menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh Pondok Pesantren mengalami penurunan ditahun berikutnya sehingga pada tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 0,49 dari tahun sebelumnya. Sedang pada rasio dukungan publik menunjukkan bahwa dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Pada tahun 2017 rasio ini mengalami peningkatan sebesar 5% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi yang diperoleh dari donatur dapat diperoleh dengan baik.

Dilihat dari rasio efisiensi program, rasio ini mengalami fluktuasi tiap tahunnya dan pada tahun 2017 rasio ini mengalami penurunan sebesar 10% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa biaya program yang dikeluarkan yayasan mengalami penurunan;

Kedua, Perspektif Pelanggan (Customer). Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja yayasan sudah cukup baik karena mampu memenuhi target baik dari proses akuisisi pelanggan maupun peningkatan kepuasan pelanggan. Pada akuisisi pelanggan terlihat bahwa jumlah santri mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, kemudian pada peningkatan kepuasan pelanggan memperoleh indeks kepuasan pelanggan sebesar 4.898 dan dikategorikan puas

Ketiga, Perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif ini dapat dilihat bahwa kinerja pada perspektif ini sudah dapat dikatakan sangat baik, dari peningkatan inovasi pondok pesantren mampu merealisasikan dengan angka yang mendekati target yang diinginkan yaitu sebesar 80% dari target 85% sehingga sudah baik dalam kinerjanya. Pada peningkatan proses pelayanan kepada pelanggan sudah sangat baik kinerjanya hal ini terlihat dari pencapaian realisasi sebesar 90% yang telah mencapai target yaitu 90%.

Keempat, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja pada perspektif ini sudah sangat baik dikarenakan telah mampu mencapai indikator yang diinginkan yaitu pada peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) telah mampu merealisasikan sebesar 91% dari target 75% sehingga dalam hal ini kinerjanya sudah sangat baik. Dan yang terakhir pada peningkatan kepuasan pelanggan telah mampu mendekati target yang diinginkan yaitu sebesar 90% dari target 100% sehingga kinerjanya dikatakan sangat baik.

Manajemen Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah bisa dikatakan efektif sesuai dengan indikator berupa: a) Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan; b) Tingkat kepuasan yang diperoleh; c) Produk kreatif; d) Intensitas yang akan dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Dally, Dadang. *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya., 2010.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai*. Jakarta: LP3ES. Cet. VII. Jakarta: LP3ES, 2011.
- Fahmi, Irham. *Manajemen Kepemimpinan: Teori Dan Aplikasi*. Bandung: ALPABETA, 2014.
- Hayati, Nur Rohmah. "Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global. Tarbawi, 1(2), 97-106." *Tarbawi* 1, no. 2 (2015): 97–106.
- Jamali. *Kaum Santri Dan Tantangan Kontemporer*. Bandung: Pustaka, 1999.
- Krismiaji. *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta: AMP YKPN, 2002.
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2010.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Nasir, Nanat Fatah. *Integrasi Dan Konflik Dalam Adat Pertanian Masyarakat Aceh*. I. Bandung: Gunung Djati Press, 1999.
- Nurkholis. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, Dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003.
- O.H.Chang dan C.W, Chow. "The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Corporation." *Meditari Accountancy Research* 14, no. 3 (1999): 395–412.
- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012.
- Robert S. Kaplan, and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. 11th ed. Bandung: ALPABETA, 2010.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Rosdakarya, 2007.
- Yakin, Nurul. "2014. Studi Kasus Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Di Kota Mataram." *Ulumuna Jurnal Studi Keislaman* 18, no. 1 (2014): 201.