

PERANAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS PONTREN

Sari Widati ¹

Fakultas Ekonomi, Universitas Veteran Bangun Nusantara
e-mail: sarifeunivet@gmail.com

Ardian Prima Putra ²

Fakultas Ekonomi, Universitas Veteran Bangun Nusantara
e-mail: ardian.putura@gmail.com

Gustita Arnawati Putri ³

Fakultas Ekonomi, Universitas Veteran Bangun Nusantara
e-mail: gustita.ap@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to find empirical evidence related to the role of balanced scorecard which is used as alternative strategic management system of boarding school. Salafiyah, khalafiyah and modern boarding school serve as sample in this research with random sampling sample selection system. The case study was used as a research method by conducting unstructured interviews and direct observation. The results show that in principle BSC map strategy attributes can be applied in all boarding school, however not all types of boarding school can respond quickly but need to make some adjustments. Modern boarding school most quickly apply the attributes of the BSC's map strategy, khalafiyah boarding school can apply with some adjustments and salafiyah boarding school has not applied at all but interested to make improvements of strategic management system boarding school so that BSC serve as an alternative strategic management system boarding school.

Keyword: *balanced scorecard, strategic management system, boarding school.*

PENDAHULUAN

Peningkatan jumlah santri di seluruh Indonesia menjadi isu utama dalam penelitian ini. Sampai dengan tahun 2015 data dari Pusat Pengembangan Penelitian dan Pendidikan Pelatihan Kementerian Agama menunjukkan bahwa, jumlah santri pondok pesantren (pontren) di seluruh Indonesia mencapai 3,65 juta. Jumlah yang besar itu mengindikasikan bahwa pontren memiliki potensi yang besar untuk mengambil peran dalam mencerdaskan kehidupan berbangsa.

Pengelolaan manajemen pontren haruslah baik dengan melihat tingginya perkembangan dan potensi yang besar tersebut. Begitu pula dengan pemerintah, peran pemerintah mesti lebih besar agar jumlah pontren yang besar tersebut bisa memberi kontribusi nyata pada peningkatan kualitas pendidikan dan karakter masyarakat Indonesia. Beberapa contoh peran pemerintah dalam mendukung pengembangan pontren seperti kesetaraan regulasi, program, dan anggaran bagi pontren. Adanya regulasi pemerintah berupa Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan, telah menempatkan pontren menjadi bagian dari sistem pendidikan nasional.

Dengan adanya regulasi tersebut dapat meningkatkan minat masyarakat untuk mensekolahkan putra putrinya pada lembaga pendidikan pontren. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri dari pihak pontren untuk meningkatkan kualitas pendidikannya. Saat ini cukup banyak pontren yang telah memiliki materi dan metode belajar mengajar yang menarik dan berwawasan internasional. Namun demikian dalam hal proses pembelajarannya masih banyak juga pontren di bawah standar. Sementara tuntutan kualitas pembelajaran terus meningkat, maka pontren harus terus memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikannya. Hal ini harus dilakukan agar pontren tetap bisa eksis di dunia pendidikan. Indikasi ini sesuai dengan apa yang disampaikan (Qomar, 2008:75) bahwa masa depan perkembangan pontren sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi dan mengantisipasi kesulitan, dilema dan tantangan yang selama ini dihadapinya.

Mengubah paradigma pengelolaan pontren adalah agenda penting yang perlu dilakukan. Pengelolaan pontren seharusnya dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik. Hal ini harus menjadi

perhatian serius untuk meningkatkan kinerja pontren. Salah satu cara manajemen yang penting untuk dilakukan adalah dengan menyusun sistem manajemen strategi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu sistem manajemen strategi yang sudah banyak dikenal dan digunakan di seluruh dunia. Kaplan & Norton (1992) adalah pelopor BSC. BSC menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk perspektif keuangan dan non keuangan (Kaplan & Norton, 1996).

Profit oriented organization telah banyak dibantu BSC untuk sukses mencapai tujuannya. Seiring berjalannya waktu, BSC juga dianggap cocok untuk digunakan sebagai sistem manajemen strategis *public sector* dan *nonprofit oriented organization*. Perguruan tinggi, rumah sakit, yayasan, dan yang lainnya adalah contoh-contoh dari *nonprofit oriented organization*.

Pontren termasuk *nonprofit oriented organization* yang bergerak di bidang pendidikan. Pontren memiliki karakteristik yang unik dibanding dengan organisasi nirlaba lainnya, seperti yang tersirat dalam PSAK No. 45 yang menjelaskan bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. Selain hal itu, setiap pontren memiliki ciri khas berbeda-beda tergantung dari bagaimana tipe kepemimpinannya dan metode seperti apa yang diterapkan dalam pembelajarannya.

Fenomena yang ada di lapangan menunjukkan bahwa sampai saat ini belum semua pontren di Indonesia menerapkan sistem manajemen pengelolaan modern, artinya masih ada pontren yang menerapkan sistem manajemen pengelolaan tradisional. Selain hal tersebut, tidak sedikit pontren yang memiliki sikap menutup diri dari segala perubahan dan pengaruh perkembangan zaman serta cenderung mempertahankan apa yang menjadi keyakinan. Namun demikian, tidak sedikit pula pontren yang mencoba menyesuaikan dan bersedia menerima perubahan.

Abdullah *et. al.* (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dari tahun 1992 sampai tahun 2012, banyak karya yang telah dilakukan oleh para akademisi dan praktisi perihal BSC. Penelitian mengenai penerapan BSC di beberapa organisasi sudah sering dilakukan. Secara umum, BSC dapat diimplementasikan secara sukses di berbagai organisasi (Roest, 1997). Penelitian mengenai penerapan BSC di organisasi sektor publik telah dilakukan oleh Fitriyani (2014), yang menemukan bukti bahwa penerapan BSC di organisasi sektor publik harus disesuaikan, karena organisasi sektor publik memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi sektor swasta. Di perguruan tinggi BSC juga dapat diterapkan, Putri, *et. al.* (2011) menemukan bukti empiris bahwa BSC dapat diterapkan untuk mengukur kinerja semua elemen atau bagian yang ada di IT TELKOM. Selain di perguruan tinggi dan organisasi sektor publik, BSC juga dapat diterapkan di rumah sakit sebagai alat pengukuran kinerja. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Rasmini, *et. al.* (2011) yang menemukan bukti bahwa berdasarkan hasil analisis BSC, secara umum kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan tahun 2004 sampai dengan tahun 2008 menunjukkan hasil baik.

Namun demikian, Neely (2008) melakukan eksperimen yang menemukan bukti bahwa aspek kinerja BSC secara serius dipertanyakan, karena divisi yang mengimplementasikan BSC dan divisi yang tidak mengimplementasikan BSC menunjukkan beberapa perbaikan dalam hal profitabilitas dan penjualan kotor. Begitu pula dengan Chang (2007), dalam penelitiannya menemukan bukti bahwa kinerja otoritas kesehatan tidak mengalami perubahan berarti karena BSC digunakan hanya untuk tujuan politis dan untuk mencari legitimasi.

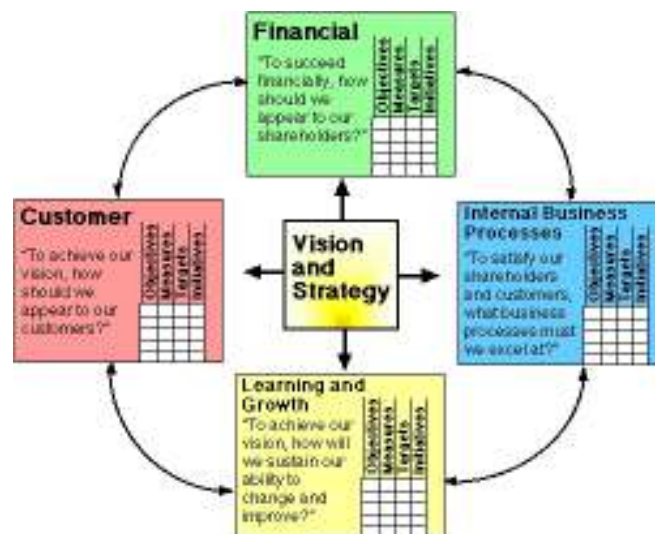
Dari revidu penelitian di atas diketahui bahwa BSC telah digunakan di berbagai sektor, baik di sektor publik, organisasi nirlaba maupun organisasi bisnis. Penelitian mengenai implementasi BSC dengan mengambil objek pontren masih jarang dilakukan sehingga hal ini menarik untuk dilakukan agar dapat memberikan gambaran empiris yang lebih luas tentang cakupan objek yang bisa didekati dengan BSC. Fokus penelitian ini pada implementasi BSC pada pontren di Jawa Tengah, dengan alasan Jawa Tengah merupakan urutan ketiga penduduk terbesar di Indonesia setelah Jawa Barat dan Jawa Timur (Sensus Penduduk, BPS 2010).

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diperoleh rumusan masalah terkait dengan sistem manajemen strategi di pontren yaitu: bagaimana implementasi BSC pada pontren di Jawa Tengah?. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris mengenai implementasi BSC pada pontren di Jawa Tengah.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan dan David P. Norton adalah pelopor konsep BSC, awalnya BSC ditujukan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi sektor bisnis, namun dalam perkembangannya BSC dapat digunakan sebagai sistem manajemen strategi pada organisasi nirlaba, dan Roest (1997) berharap BSC dapat diimplementasikan secara sukses ke berbagai organisasi. BSC digunakan organisasi sebagai alat bantu untuk menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi kepada pihak manajemen dan anggota organisasi untuk secara bersama mencapainya. BSC mengarahkan pihak manajemen ke sebuah kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang berimbang dan terpadu. Selain itu, BSC juga digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas manajemen lainnya (Farrokhi et al., 2012 dan Koochi, 2008). Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik digambarkan berikut ini.



Sumber: Kaplan & Norton, 1996.

Balanced scorecard memiliki empat perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi dari segi keuangan dan non keuangan. Empat perspektif diukur secara komprehensif dan seimbang (*balanced*). Empat perspektif *balanced scorecard* terdiri dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

Perspektif keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan yang dicapai organisasi. Pada organisasi bisnis BSC mendorong organisasi untuk mengaitkan tujuan keuangan dengan strategi. Ukuran keuangan menunjukkan pencapaian strategi organisasi untuk meningkatkan keuntungan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan keuntungan organisasi (Kaplan dan Norton, 2000). Terdapat tiga aspek strategi yang perlu diperhatikan dalam aspek keuangan seperti pertumbuhan pendapatan atau laba, penurunan dan peningkatan produktivitas serta penggunaan aset secara optimal. Pada pontren kinerja keuangan dapat diukur dengan peningkatan aset yang dimiliki, perbandingan anggaran dengan realisasi, dan peningkatan jumlah santri.

Perspektif pelanggan mengukur kinerja organisasi dalam melayani kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan atas produk atau layanan jasa yang diberikan menjadi potensi pendapatan organisasi. Pengukuran perspektif pelanggan dari retensi pasar, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Pada pontren masyarakat merupakan pelanggan, yang termasuk masyarakat adalah para santri, orang tua santri, alumni, pengguna lulusan serta masyarakat sekitar pontren. Memuaskan kebutuhan masyarakat berarti memberi kepuasan kepada pelanggan. Untuk mencapai kepuasan masyarakat diperlukan perhatian terhadap sarana dan prasarana dalam mencapai peningkatan layanan akademik, peningkatan citra pontren serta peningkatan kualitas alumni. Oleh karena itu, bagi pontren perspektif pelanggan merupakan hal yang sangat penting.

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan. Untuk menerjemahkan strategi yang berkaitan dengan proses di dalam organisasi baik berupa inovasi, proses pelaksanaan hingga respon atas umpan balik dari masyarakat merupakan tujuan dari proses bisnis internal. Terdapat tiga proses bisnis utama dalam perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada pontren, perspektif proses bisnis internal dapat diukur melalui pengembangan dan kebermanfaatan sistem terpadu yang digunakan untuk mempermudah dan memperluas akses pelayanan terhadap pelanggan, peningkatan layanan administrasi yang andal dan tepat waktu, peningkatan layanan sistem informasi, serta efisiensi pengelolaan logistik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada pertumbuhan atau kinerja jangka panjang dan menekankan pada tiga aspek yaitu sumberdaya manusia, sumberdaya informasi, dan sumberdaya organisasi. Sumberdaya manusia mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kapabilitas pekerja, sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Sumberdaya organisasi dapat berupa budaya organisasi, prosedur dan kebijakan yang ditetapkan organisasi. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga pengukuran utama seperti retensi pekerja, kepuasan pekerja, dan produktivitas pekerja (Kaplan dan Norton, 2000).

Implementasi BSC sebagai sistem manajemen strategi tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi (Mahsun, 2009). Berikut ini adalah peta strategi yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton (2004) untuk menarik hubungan kasual antara tujuan strategis.



Sumber: Kaplan & Norton, 2004.

Pontren

Pontren merupakan lembaga pendidikan dan memiliki karakteristik berbeda dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya. Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri dan sejahtera lahir batin merupakan visi dari pontren dalam Keputusan Menteri Agama No. 2 tahun 2010. Sedangkan misi dari pontren yang termuat dalam Keputusan Menteri Agama No. 2 tahun 2010 antara lain: 1) meningkatkan kualitas kehidupan beragama, 2) meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama, 3) meningkatkan kualitas raudhatul athfal, perguruan tinggi agama, 4) meningkatkan kualitas pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, 5) meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji, 6) mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Jenis pontren di Indonesia dibedakan menjadi empat, yaitu pontren Salafiah, pontren Khalafiah, pontren modern dan pontren lainnya. Pontren Salafiyah menyelenggarakan pendidikan dengan pendekatan tradisional yang konsentrasi pada kitab-kitab klasik dan bahasa Arab. Pontren Khalafiyah menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan pendekatan modern, melalui kegiatan formal, baik madrasah (MI, MTS, MA atau MAK), maupun sekolah (SD, SMP, dan SMU, SMK), atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal. Pontren Modern, yaitu perpaduan antara pontren salafiyah dan khalafiyah dan Pontren yang lain yaitu pontren yang menyelenggarakan pendidikan agama dan melatih ketrampilan seperti mengembangkan pertanian, mengembangkan agribisnis tertentu, mengembangkan budi daya kelautan atau mengembangkan ketrampilan yang lainnya. Setiap pontren

memiliki ciri khas berbeda-beda tergantung dari bagaimana tipe kepemimpinannya dan metode seperti apa yang diterapkan dalam pembelajarannya.

METODA PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Seluruh pontren di Jawa Tengah dijadikan sebagai populasi dalam penelitian ini. Metode *random sampling* digunakan dalam pengambilan sampel, dengan kriteria sebagai berikut: 1) pontren yang berada di Semarang, Surakarta, dan Jepara, 2) termasuk jenis pontren salafiyah, khalafiyah, dan modern.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini termasuk penelitian studi kasus, yaitu penelitian yang menghendaki suatu kajian yang rinci, mendalam, menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya (Umar, 2008 : 6). Data dikumpulkan dengan melakukan observasi di lapangan, analisis dokumentasi serta wawancara mendalam tetapi tidak tersruktur kepada beberapa responden yang diwakili oleh pengelola pontren, karyawan pontren, santri-santri pontren, orang tua/wali pontren, alumni pontren, dan masyarakat sekitar pontren. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan, kemudian mencatat kejadian dan kondisi fisik yang sebenarnya terjadi. Analisis dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan sumber-sumber tertulis yang mendukung penelitian ini, seperti izin pendirian pontren, struktur organisasi, jumlah santri serta dokumen-dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian.

Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif deskriptif, yaitu penyelidikan yang dilakukan secara mendalam terhadap data-data yang ada, kemudian dianalisis dan selanjutnya hasil analisis tersebut dideskriptifkan dalam bentuk kata-kata.

HASIL DAN ANALISIS

Berdasarkan metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *random sampling*, maka diperoleh tiga pontren yang dijadikan obyek penelitian. Pontren tersebut mewakili dari pontren salafiyah, pontren khalafiyah dan pontren modern. Pontren salafiyah diwakili oleh pontren Luhur Wahid Hasyim yang berlokasi di kota Semarang. Pontren Roudlotul Muhtadiin Balekambang Jepara mewakili pontren khalafiyah dan Pontren Assalaam yang berlokasi di Surakarta dijadikan sampel untuk mewakili pontren modern.

Berikut ini adalah tabel perspektif strategi map dalam BSC yang diterapkan oleh masing-masing pontren:

Tabel 1: Hasil Analisis Deskriptif

No.	Perspektif BSC	Pontren Salafiyah	Pontren Khalafiyah	Pontren Modern
1.	Perspektif Keuangan	Pengelolaan keuangan yang dilakukan di pontren Luhur Wahid Hasyim masih tradisional menggunakan buku manual dan setiap bulan dilaporkan secara terbuka oleh pengelola kepada para santri. Informasi yang diberikan dalam laporan keuangan hanya menunjukkan jumlah pemasukan dan jumlah pengeluaran. Pontren ini tidak mengenal biaya rendah dan pertumbuhan pendapatan karena pengelolaan pontren ini masih dibawah Yayasan Universitas Wahid Hasyim Semarang. Jumlah santri setiap tahunnya mengalami kenaikan. Pontren ini hanya diperuntukkan bagi mahasiswa-mahasiswi	Pengelolaan keuangan telah dilakukan. Pertumbuhan pendapatan selalu meningkat dengan penerapan biaya rendah. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan memberikan informasi bahwa pertumbuhan santri setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan sehingga pendapatan tetap pontren mengalami peningkatan dengan penggunaan biaya yang rendah. Data berupa laporan keuangan tidak didapatkan sehingga analisa dalam perspektif keuangan berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara serta data jumlah santri yang diperoleh setiap tahunnya. Pencatatan keuangan masih	Pengelolaan keuangan telah dilakukan secara rapi dan sistematis menggunakan sistem laporan keuangan, sehingga diperoleh biaya rendah dan pertumbuhan pendapatan meningkat. Hal ini dibuktikan dengan melihat perkembangan aset yang dimiliki oleh pontren Assalaam yang semakin bertambah. Kendala penggalan informasi dalam perspektif keuangan adalah peneliti tidak memperoleh data laporan keuangan dari pontren. Oleh karena itu analisa berdasarkan hasil wawancara dan observasi.

		Universitas Wahid Hasyim Semarang.	menggunakan sistem tradisional/manual tetapi ada rencana untuk mengembangkan dengan menggunakan sistem aplikasi.	
2.	Perspektif Customer	Pontren ini didirikan untuk memberikan fasilitas kepada mahasiswa-mahasiswi Universitas Wahid Hasyim Semarang. Sehingga syarat menjadi santri disini adalah terdaftar sebagai mahasiswa aktif di Universitas Wahid Hasyim Semarang. Fasilitas yang diberikan oleh pontren ini sangat sederhana yaitu kamar, kamar mandi, ruang kelas tidak berAC, aula serta tidak ada fasilitas makan. Hubungan orang tua santri dengan pontren berjalan dengan baik dengan memberikan izin waktu berkunjung dan pengiriman raport dan tagihan pembayaran kepada orang tua santri melalui pos.	Pontren selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik untuk meningkatkan <i>brand image</i> dari pontren. Penetapan biaya yang standart dijadikan strategi pontren untuk menarik minat para customer dengan tidak mengurangi kualitas pelayanan yang diberikan (hasil wawancara dengan pengelola). Fasilitas yang diberikan oleh pontren sudah lengkap namun biaya yang ditetapkan biaya adalah standar sehingga bisa dijangkau oleh customer dalam hal ini orang tua santri. Hubungan antara pontren dan orang tua santri pun juga tetap dijaga dengan memberikan izin waktu berkunjung dan adanya parenting.	Hasil wawancara yang dilakukan kepada <i>top management</i> menyatakan bahwa kualitas harus tetap dipertahankan dan terus diperbaiki, walaupun biaya naik pelanggan tidak kecewa. Prinsip yang dipegang oleh manajemen pada saat menetapkan harga adalah " <i>Ono rego ono rupo</i> ". Hal ini berarti bahwa ada harga ada kualitas. Jika pontren Assalaam menentukan biaya yang tinggi dibanding dengan pontren yang lain tetapi hal ini sebanding dengan kualitas yang diberikan. Jadi pada prinsipnya pelanggan tidak masalah dengan biaya yang ditetapkan karena sesuai dengan kualitasnya. Fasilitas yang diberikan lengkap dan baik, seperti ruang kelas yang nyaman, labolatorium yang mendukung, perpustakaan, tempat ibadah, lapangan, kamar mandi yang bersih, makanan bergizi, asrama yang bersih, dan lain sebagainya. Sehingga hal ini dapat menciptakan <i>brand image</i> untuk para customernya.
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	Sesuai dengan hasil pengamatan dan wawancara pengelolaan manajemen masih dilakukan secara tradisional, Kyai adalah pengelola tertinggi di pontren dan dibawah Kyai ada Lurah pontren yang bertugas sebagai penanggungjawab pontren. Semua keputusan diputuskan oleh Kyai selaku pengelola tertinggi di pontren. Hubungan orang tua santri dan pengelola pontren melalui surat menyurat yang dikirimkan dari pontren ke orang tua santri dan pada waktu kunjungan. Tidak ada inovasi pembelajaran, model pembelajaran	Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen di pontren Balekambang masih menggunakan sistem kekeluargaan dan tidak mengenal tingkatan jabatan. Dalam menjalin hubungan dengan customer dalam hal ini orang tua santri pontren Balekambang telah melaksanakan dan menjaga hubungan tersebut. Pontren Balekambang selalu melakukan inovasi pembelajaran, terobosan yang baru dilakukan adalah mendirikan Ma'had aly setara dengan S1 diperuntukkan untuk alumni. Dalam hal tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan, pontren	Berdasarkan hasil observasi dan wawancara terkait dengan perspektif proses bisnis internal, pontren Assalaam telah mengimplementasikan atribut-atribut yang ada di dalam perspektif proses bisnis internal, pengelolaan manajemen yang modern, seperti dalam hal pelayanan akademis yang selalu diperbaiki, pelayanan fasilitas yang dibutuhkan santri selalu dipenuhi, keluhan yang masuk selalu ditanggapi, dan lain-lain. Dalam bidang hubungan kerjasama, pontren Assalaam telah melaksanakan kerjasama dengan kolega lokal dan internasional. Begitu pula

		<p>menggunakan metode ceramah dengan mempelajari kitab-kitab. Bentuk tanggungjawab pontren dengan masyarakat sekitar, para santri mendukung kegiatan keagamaan yang dilakukan oleh masyarakat sekitar seperti khataman Al Qur'an, tahlilan, dan kegiatan bakti sosial.</p>	<p>Balekambang telah melaksanakan tanggungjawabnya terhadap masyarakat yang berada di sekeliling pontren, beberapa program tanggungjawab sosial telah dilaksanakan untuk mendukung kegiatan masyarakat sekitar dan untuk kemakmuran masyarakat sekitar.</p>	<p>dengan inovasi, terobosan-terobosan baru selalu dikembangkan oleh pontren Assalaam untuk meningkatkan minat pelanggan. Untuk meningkatkan citra pontren Assalaam kepada masyarakat, beberapa program tanggungjawab sosial telah dilaksanakan, seperti mengadakan pengajian mingguan untuk para tukang becak, sopir taksi, dan masyarakat sekitar pontren Assalaam, memberikan beasiswa bagi anak yatim piatu dan orang tidak mampu yang berprestasi bertempat tinggal di sekitar pontren Assalaam, khitan masal, pengobatan gratis untuk masyarakat sekitar pontren Assalaam, serta kegiatan bakti sosial untuk masyarakat sekitar pontren Assalaam.</p>
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<p>Budaya kebersamaan, tolong menolong dan toleransi adalah budaya utama dalam pontren ini. Selama ini pontren tidak pernah melaksanakan pengembangan SDM dengan melakukan pelatihan atau <i>workshop</i>, hal ini dikarenakan para pengajar dari pontren ini adalah dari para alumni pontren atau santri senior yang ditunjuk oleh Kyai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di pontren ini masih tradisional, hal ini terlihat bahwa semua keputusan ada di Kyai. Pontren ini juga tidak menggunakan sistem informasi dalam pengelolaannya, hanya menggunakan media sosial dari <i>facebook</i> dan <i>instagram</i> untuk melakukan promosi karena sasaran utama customer dari pontren ini adalah mahasiswa-mahasiswi dari Universitas Wahid Hasyim Semarang.</p>	<p>Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, budaya yang diterapkan di pontren menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen di pontren Balekambang masih menggunakan sistem kekeluargaan dan tidak mengenal tingkatan jabatan. Peningkatan pelatihan untuk pengembangan SDM telah dilaksanakan dengan mengikutkan para karyawannya dalam <i>workshop</i> dan seminar-seminar yang terkait dengan pengembangan pontren. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di pontren Balekambang masih menggunakan gaya kepemimpinan tradisional karena pontren tersebut merupakan pontren turun temurun dari keluarga. Dan sistem informasi yang digunakan oleh pontren Balekambang sudah tersedia dan dapat diakses di web yang sudah ada.</p>	<p>Dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan terkait dengan SDM, pontren Assalaam telah memberikan motivasi kepada para karyawannya dengan memberikan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>. Pontren Assalaam selalu mengikutkan karyawannya untuk mengikuti <i>workshop</i> atau pelatihan yang lainnya untuk meningkatkan ketrampilan karyawannya. Proses komunikasi di manajemen pontren Assalaam telah berjalan dengan baik, komunikasi terjadi tidak hanya dari <i>top down</i> tetapi juga <i>bottom up</i>. Berdasarkan data, hasil observasi dan wawancara terkait dengan sumberdaya informasi menunjukkan bahwa sistem informasi di pontren Assalaam masih harus diperbaiki karena implementasinya belum efektif dan efisien. Disamping itu, untuk merespon perubahan lingkungan yang relatif cepat, ke depannya sistem informasi ini harus terus di-<i>update</i> disesuaikan dengan tuntutan lingkungan.</p>

Perspektif keuangan dari ketiga pontren tersebut berbeda, terbukti bahwa pontren khalafiyah dan pontren modern telah menggunakan konsep biaya rendah sehingga pertumbuhan pendapatan meningkat, tetapi untuk pontren salafiyah tidak mengenal konsep tersebut. Penekanan dalam perspektif keuangan disini adalah pontren merupakan organisasi nirlaba sehingga pertumbuhan pendapatan dialokasikan untuk pengembangan pontren tersebut. Ketiga pontren jika dilihat dari sisi perspektif *customer* semuanya selalu menjaga hubungan dengan customernya dengan tujuan untuk meningkatkan *brand image*.

Ketiga pontren tersebut jika dianalisa dari perspektif proses bisnis internal mengalami perbedaan pada pengelolaan manajemen. Pontren salafiyah pengelolaan manajemen terpusat pada Kyai, pontren khalafiyah pengelolaan manajemen menggunakan sistem kekeluargaan karena pontren tersebut merupakan pontren turun temurun sedangkan pengelolaan manajemen di pontren modern sudah mengikuti perkembangan. Selain itu untuk atribut inovasi dari pontren khalafiyah dan pontren modern selalu melakukan inovasi sedangkan untuk pontren salafiyah tidak melakukan inovasi.

Pontren Salafiyah dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan sistem tradisional, tidak ada pelatihan untuk pengembangan SDM serta sistem informasi tidak berjalan dengan baik. Hal ini berbeda dengan pontren khalafiyah dan pontren modern yang selalu melaksanakan pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki SDM dan menyediakan sistem informasi dimana sistem ini selalu mengikuti perubahan.

KESIMPULAN

Prinsipnya atribut-atribut strategi *map* BSC dapat diterapkan disemua pontren, namun demikian tidak semua jenis pontren dapat merespon secara cepat tetapi perlu melakukan beberapa penyesuaian. Pontren modern paling cepat menerapkan atribut-atribut strategi *map* BSC, pontren khalafiyah bisa menerapkan dengan beberapa penyesuaian dan pontren salafiyah belum sama sekali menerapkan namun tertarik untuk mengadakan perbaikan sistem manajemen pontren sehingga BSC dijadikan sebagai alternatif sistem manajemen strategis pontren. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada analisis perspektif keuangan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan akses sumber informasi keuangan dari ketiga pontren yang dijadikan sebagai obyek penelitian. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah disampaikan maka saran untuk penelitian selanjutnya adalah menggali informasi melalui laporan keuangan pontren yang lebih mendalam sehingga dapat memberikan informasi dan gambaran yang lebih jelas terkait dengan biaya rendah dan pertumbuhan pendapatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Iqra.T.U., Yahya Rashid and Basharat Naeem. 2013. "Developments on Balanced Scorecard." *Word Applied Sciences Journal* 21 (1), pp: 134-141.
- Chang, L.C. 2007. "The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications." *International Journal of Public Sector Management*, pp: 101-117.
- Farrokhi, MM., A. Aftabi and M. Hemati. 2012. "Evaluation and Weighting Balanced Scorecard Critical Factors by Means of Fuzzy Analytic Hierarchy Process (A Case Study)." *Word Applied Sciences Journal* 16 (2), pp: 300-312.
- Fitriyani, dewi. 2014. "Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Cakrawala Akuntansi*. Vol 6 No. 1 Edisi Februari 2014, Hal 16-31.
- Ikatan Akuntan Indonesia. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 45*. IAI. 2004.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1992. "The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance." *Harvard Business Review*, pp: 71-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." *California Management Review*, pp: 53-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System." *Harvard Business Review*, pp: 3-13.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), *Balanced Scorecard*, Jakarta, Erlangga.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 1996. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard. Terjemahan Peter R. Yosi. 2000. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2000. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business*

Review.

- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2001. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." *Accounting Horizons*, pp: 87-104.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2004. "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes." *Boston: Harvard Business School Press.*
- Kaplan, R.S., 2009. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1." *Harvard Business Review*, pp: 1-36.
- Kaplan, R.S., 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1." *Harvard: Harvard Business School.*
- Koohi, I. 2008. "Assessment of Shared Knowledge Using Balanced Scorecard." *Word Applied Sciences Journal 4 (6)*, pp: 853-859.
- Machmuddah, Z., Utomo, S. D., Setiawanta, Y. 2017. Successfully Implementing the Balanced Scorecard: Empirical Evidence in Assalaam Islamic Modern Boarding School. *Advanced Science Letters*, vol. 23, pp: 7235-7238.
- Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan.
- Putri, dkk. 2011. "Balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perguruan tinggi (IT Telkom)." *Conference paper.* Konferensi Nasional Sistem Informasi.
- Qomar, Mujamil. 2008. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Erlangga.
- Rasmini, dkk. 2011. "Penilaian kinerja badan rumah sakit umum tabanan berdasarkan Balanced scorecard." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. Vol 6 No. 2 Edisi Juli 2011.
- Roest, P., 1997. "The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard." *Information Management and Computer Security*, pp: 163-165.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.