

Article Type : Research Article  
Date Received : 02.08.2023  
Date Accepted : 22.09.2023  
Date Published : 31.10.2023  
DOI : doi.org/10.36671/andragogi.vii3.66



## EFEKTIVITAS MANAJEMEN PONDOK PESANTREN DARUL IBTIDA MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Siskandar<sup>1</sup>, Saihu<sup>2</sup>, Dina Raodatul Murtafiah<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas PTIQ Jakarta, Indonesia (Siskandarizoo@yahoo.com)

<sup>2</sup> Universitas PTIQ Jakarta, Indonesia (madesaihu@ptiq.ac.id)

<sup>2</sup> Universitas PTIQ Jakarta, Indonesia (dinaudhatuh@gmail.com)

---

### Kata Kunci :

Efektifitas,  
Manajemen  
Pesantren, *Balanced  
Scored*

---

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah Mengukur efektivitas manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran dilakukan dengan menggunakan empat perspektif, yakni: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode *mix-method*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hasil pengukuran efektivitas manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida dengan pendekatan *Balanced Scorecard* secara akumulatif, kinerja manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida mendapatkan skor 70 pada kategori cukup. Berdasarkan indikator efektivitas yang dikemukakan oleh Danim Pondok Pesantren Darul Ibtida berada pada katagori cukup efektif, karna dalam empat perspektif BSC mendapatkan skor cukup seimbang.

---

---

### Key Words :

*Effectiveness,  
Pesantren  
Management,  
Balanced Scorecard..*

---

### Abstracts

*The objectives of this thesis are Measuring the effectiveness of the management of darul Ibtida Islamic boarding school through the Balanced Scorecard approach, pengukuran is carried out using four perspectives, namely: finance, customers, internal business processes as well as learning and growth. This research uses the mix-method method. Based on the results of the study, it is known that the results of measuring the effectiveness of the management of the Darul Ibtida Islamic Boarding School with the Balanced Scorecard approach Accumulatively, the management performance of the Darul Ibtida Islamic Boarding School received a score of 70 in the sufficient category. Based on the effectiveness indicators proposed by danim Pondok Pesantren Darul Ibtida is in the category of quite effective, because in four perspectives BSC gets a fairly balanced score.*

---

## A. PENDAHULUAN

Studi ini didasari dari pemikiran awal mengenai menurunnya tingkat kepuasan walisantri terhadap pelayanan dan pencapaian hasil belajar santri Pondok Pesantren Darul Ibtida ditandai dengan menurunnya jumlah santri yang menetap di Pondok Pesantren Darul Ibtida dengan alasan tidak betah dan keluar dari pondok pesantren

saat pertengahan semester. Hal tersebut dapat berpengaruh bukan hanya pada sistem manajemen pondok pesantren saja melainkan berpengaruh juga pada proses pendidikan santri, padahal pendidikan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan sumber daya manusia dan menjadi syarat mutlak untuk tercapainya tujuan pembangunan.<sup>1</sup>

Berdasarkan pasal 21 peraturan Menteri Agama bagian ketujuh tahun 2014 tentang pengelolaan lembaga pendidikan, manajerial pesantren *muadalah* dalam hal ini yakni: Pertama, menerapkan pengelolaan dengan prinsip mandiri, adil, bermitra dan berpartisipasi, mencari untung, efisien, efektif dan akuntabil dapat diterapkan dalam proses pengelolaan pendidikan *muadalah*. Kedua, manajerial sistem pendidikan *muadalah* merupakan tanggung jawab lembaga islam pesantren secara umum. Ketiga, kepala sekolah atau kepala satuan pendidikan *muadalah* memiliki tanggung jawab secara teknis dalam pengelolaan satuan pendidikan.

Salah satu solusi yang harus diperhatikan untuk meningkatkan kualitas pesantren yakni dengan pengembangan manajemen pesantren. Manajemen mengawasi dan mengarahkan proses yang membimbing unit-unit lembaga pesantren agar berfungsi dengan baik. Pendidikan pesantren juga menuntut manajemen untuk mengembangkan sistem yang tidak berbeda dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah formal. Pesantren membutuhkan kurikulum, sumber daya manusia, dan manajemen keuangan untuk memotivasi santri menghadapi berbagai tantangan.<sup>2</sup> Manajemen adalah seperangkat kegiatan yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien menggunakan sumber daya yang tersedia. Efektif berarti mencapai hasil yang sejalan dengan tujuan organisasi Anda. Efisien berarti lembaga mampu bekerja dengan peralatan minimal.<sup>3</sup> *Tool analysis management* merupakan salah langkah yang dapat digunakan dalam pengukuran efektivitas sebuah manajemen. *SWOT*, *Five Force*, *Fishbone*, *Balanced scorecard* dan analisis manajemen yang lainnya menjadi jenis-jenis analisis yang dapat dipilih dalam pelaksanaan pengukuran tersebut dan salah satunya dapat digunakan dalam mengukur kinerja manajemen dalam sebuah lembaga pondok pesantren.<sup>4</sup>

Dewasa ini, Penggunaan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran efektivitas tidak hanya digunakan di lembaga industrial saja, BSC juga dapat digunakan dalam penilaian kinerja di lembaga pendidikan Islam, salah satu contohnya pondok pesantren.<sup>5</sup> Pondok Pesantren Darul Ibtida sebagai salah satu lembaga pendidikan yang juga memiliki visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai. Pengelolaan seluruh sumber daya dipikul oleh para *stakeholder*. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan diperlukan keefektivan manajemen pesantren agar kualitas pendidikan dan manajerial institusi pendidikan terus meningkatkan dan memeberikan kepuasan kepada seluruh

---

<sup>1</sup> Mohammad Ali, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Pedagogina press, 2014, 9, Saihu Saihu, "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'Iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan," *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Qur'an Dan Keislaman* 3, no. 1 (2019): 1–22, doi:10.36671/mumtaz.v3i1.30.

<sup>2</sup> Hayati Nur Rohmah, Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global, *Tarbawi*, 1(2), 97-106. 2015, 98-99, Abdul Rosyid and Fatkhul Mubin, "Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Persepektif Budaya Religius," *Alim | Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (2022): 277–87.

<sup>3</sup> Ainul Yaqin, *Pendidikan Multikultural*, Yogyakarta: Pilar Media, 2014, 201.

<sup>4</sup> Rangkuti Freddy, *Analisis SWOT*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2019, 3.

<sup>5</sup> Saihu Made, *Implementasi Manajemen Blanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jamiyah Islamiyah Tangerang*, Vol 3, No. 1, 2019, 1

*stakeholder* dan pelangganya. Berdasarkan study terdahulu, data yang diperlihatkan pimpinan pesantren bahwa dalam penerapan sistem manajemen di pondok pesantren masing-masing bagian belum memahami *job description* tiap-tiap bagian sehingga mempengaruhi beberapa elemen penting di pondok pesantren, salahsatunya terjadi penurunan jumlah santri dipertengahan semester selama tiga tahun kebelakang, hal tersebut menunjukkan menurunnya minat atau kepercayaan walisantri sebagai *customer* pada Pondok Pesantren Darul Ibtida.

Penurunan jumlah santri diawal dan dipertengahan semester merupakan indikator adanya permasalahan yang terjadi dalam manajemen pondok pesantren khususnya kepuasan walisantri sebagai *customer* atau pelanggan. Dalam perjalanannya Pondok Pesantren Darul Ibtida memiliki beberapa usaha unit mandiri yang dikelola oleh santri, dan hasilnya kembali ke santri guna untuk meminimalisir iuran tambahan dalam segala bentuk kegiatan yang diadakan di pondok pesantren.

Berdasarkan latar belakang diatas, agar memperoleh gambaran efektivitas yang komprehensif peneliti bermaksud melakukan analisis pengukuran efektivitas manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan dasar belum adanya penelitian yang sama untuk tingkat pondok pesantren di Kabupaten Lebak Rangkasbitung. Oleh karena itu peneliti tertarik membahas tentang "Efektivitas Manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida Rangkasbitung Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*".

## **B. METODE**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dan kuantitatif (*mixed methods*), yang dalam proses penelitiannya, memadukan tahap pengumpulan data dan semua proses penelitian antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif dalam hal metodologi dan kajian model campuran.<sup>6</sup> Disisi lain menurut Creswell,<sup>7</sup>metode campuran adalah pendekatan penelitian yang menggabungkan dan menghubungkan bentuk kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan menurut Johnson dan Kristensen, *MixMethods* atau metode penelitian gabungan adalah pendekatan dalam penelitian yang menggabungkan atau menggabungkan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif (mencakup landasan filosofis, menggunakan pendekatan, dan dalam penelitian).

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Sasaran Strategi dengan *Balanced Scorecard***

Supriyono, mengungkapkan definisi *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja sebuah perusahaan atau lembaga yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam suatu usaha untuk mencapai keselarasan tujuan dengan hasil yang dicapai sehingga mendorong karyawan bertindak untuk kepentingan yang terbaik perusahaan.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Sudijono, Anas, *Statistik Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012, 2, Saihu Saihu and Athoillah Islamy, "Exploring the Values of Social Education in the Qur'an," *Academic Knowledge* 3, no. 1 (n.d.): 59-84.

<sup>7</sup> Creswell, John. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014, 5

<sup>8</sup> Wijaya Amin, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*, Jakarta: Harvindo, 2000, 143

Berdasarkan tujuan pendidikan, serta visi dan misi yang ditetapkan oleh Pondok Pesantren Darul Ibtida sasaran strategi yang dimilikimoleh pondok pesantren, dapat diterjemahkan meliputi:

a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan ada beberapa sasaran strategi yang menjadi skala pengukuran keuangan, yakni : efisiensi, ekonomis, dan efektif. Saat ketiga skala tersebut baik, maka dapat diartikan keuangan pondok pesantrenpun stabil.

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, sasaran strategi yang diutamakan yakni peningkatan kepuasan santri dan peningkatan jumlah santri. Pondok pesantren menempatkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena menurut *stakeholder* para pelanggan merupakan amanah yang harus dijaga dan diutamakan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal sasaran strategi yang diutamakan yakni meningkatkan inovasi dan meningkatkan proses pelayanan. Hal ini digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan pondok pesantren.

d. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sasaran strategi yang diampu yakni peningkatan kualitas, kompetensi dan mutu atau sumber daya manusia (santri).

1. Pembobotan *Balanced Scorecard*

Dalam wawancara yang dilakukan penulis dengan pimpinan pondok pesantren, yakni bapak K.H. Jayadi pada tanggal 15 Desember 2021 pukul 16.00, untuk mengetahui pembobotan yang ditentukan pesantren atas masing-masing perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, hasil wawancara tersebut dituangkan dalam bentuk tabel, adalah sebagai berikut:

Tabel 1  
Pembobotan Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Perspektif Keuangan	20%	Efisiensi	7%
		Ekonomis	6%
		Efektif	7%
Perspektif Pelanggan	35%	Peningkatan Jumlah Pelanggan	10%
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	25%
Perspektif Proses Bisnis Internal	15%	Peningkatan Inovasi	10%
		Peningkatan Proses Layanan	5%
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	30%	Peningkatan kualitas dan Kompetensi	15%
		Peningkatan SDM	15%

## 2. Pengukuran Skor

Pemberian skor dilakukan oleh pihak perusahaan, dengan mengikuti aturan sebagai berikut:<sup>9</sup>

- a. Skor 7-10: Skor diantara 7-10 maka tolak ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang baik.
- b. Skor 4-6: Skor di antara 4-6, maka tolak ukur keberhasilan yang bersangkutan memiliki kinerja yang sedang.
- c. Skor 0-3: Skor diantara 0-3, maka tolak ukur keberhasilan yang rendah.

Pengelompokan skor diatas juga berlaku untuk menilai rata-rata kinerja perusahaan pada masing-masing perspektif.

- a. Skor 7-10: perusahaan memiliki kinerja yang baik dipandang dari perspektif yang bersangkutan.
- b. Skor 4-6: perusahaan memiliki kinerja yang sedang dipandang dari perspektif yang bersangkutan.
- c. Skor 0-3: perusahaan memiliki kinerja yang kurang baik dipandang dari perspektif yang bersangkutan.

## 3. Penentuan *Key Performance Indicators* (KPI)

Dalam memudahkan peneliti menentukan sasaran strategi dari tiap masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren Darul Ibtida, Berikut ini disajikan *Key Performance Indicators* (KPI):

Tabel 2

*Key Performance Indicator's* Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI
Perspektif Keuangan	Efisiensi	Mampu menghasilkan output terbaik dengan input seminimal mungkin
	Ekonomis	Mampu menghasilkan barang berkualitas dengan harga terbaik.
	Efektif	Mampu merealisasikan target sesuai dengan perencanaan
Perspektif Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan
	Peningkatan kepuasan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan terhadap pelayanan

<sup>9</sup> Dwi Sulisworo dan Sari Nurmaningsih, *Pembobotan Sasaran Strategis Perspektif Balanced Scorecard Pada Perusahaan Air Minum*, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol. 10, No. 1, Juni 2011. 24

		dan sarana prasarana pondok
Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan Inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa lembaga
	Peningkatan Proses layanan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan
Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan kompetensi	Meningkatnya prestasi santri didalam ruang lingkup pondok
	Peningkatan SDM	Peningkatan kepuasan masyarakat pondok

#### 4. Pengukuran Pondok Pesantren dengan *Balanced Scorecard*

Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan suatu pengukuran sistem manajemen bagi perusahaan dalam berinvestasi pada jangka panjang untuk pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan, termasuk manajemen (*learning and growth*), proses bisnis internal (sistem) demi mencapai keselarasan tujuan dengan hasil yang dicapai dan demi mendapatkan hasil-hasil finansial yang dimungkinkan organisasi bisnis dalam perkembangannya tidak hanya sekedar mengelola bottom line untuk memacu hasil-hasil jangka pendek saja.<sup>10</sup> Robert S. Kaplan dan David P. Norton membagi menjadi:

##### a. Perspektif Keuangan (*Finance*)

Dalam pengukuran keuangan, ada tiga aspek yang akan dikaji, yakni efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Efektivitas yaitu salah satu dimensi dari produktivitas pencapaian kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target kaitannya dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.<sup>11</sup> Skala pengukuran keuangan dibagi dalam tiga katagori, yakni: efisiensi, ekonomis dan efektif.<sup>12</sup> Seperti dala tabel:

Tabel 3  
Skala Pengukuran Keuangan

Skala	Katagori
<b>Efisiensi</b>	
>100%	Sangat Efisien
80% - 95%	Efisien

<sup>10</sup> Gaspersz Vincent, *Sistem Manajemn Kinerja Terintegrasi Balanced Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017, 3, Made Saihu, "Manajemen Berbasis Madrasah, Sekolah Dan Pesantren," *Abd. Aziz. Tangerang Selatan: Yapin An-Namiyah*, 2020.

<sup>11</sup> E. Mulayasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT.Remaja Resda Karya, 2004. 82

<sup>12</sup> Roikhan, *Aplikasi Metode balamced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah*, Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya, Vol 05, No 02, 2019. 95

65% - 80%	Cukup Efisien
50% - 65%	Tidak Efisien
< 50%	Sangat Tidak Efisien
<b>Ekonomis</b>	
<80%	Sangat Ekonomis
80% - 85%	Ekonomis
85% - 90%	Cukup Ekonomis
90% - 99%	Tidak Ekonomis
>100%	Sangat Tidak Ekonomis
<b>Efektif</b>	
>100%	Sangat Efektif
80% - 95%	Efektif
65% - 80%	Cukup Efektif
50% - 65%	Tidak Efektif
< 50%	Sangat Tidak Efektif

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan ketua bagian keuangan, mengenai keadaan keuangan di Pondok Pesantren Darul Ibtida yang menghasilkan beberapa point:

- 1) Pemasukan keuangan di pondok pesantren dari beberapa sumber, yaitu: iuran SPP, pendaftaran, dana BOS, hasil unit-unit usaha pesantren, juga beberapa donatur.
- 2) Untuk pengeluaran terbagi pada dua aspek, yakni aspek pengeluaran program dan non-program.
- 3) Setiap awal tahun, masing-masing kepala bagian, menyerahkan program tahunan dan semesteran beserta rencana anggaran biaya, yang kemudian menjadi tolak ukur pengeluaran pondok, yang realisasinya akan dikalkulasikan pada akhir semester.

Pengukuran perspektif keuangan ini mengacu pada rasio-rasio yang dikemukakan oleh Ritchie Kolodinsky,<sup>13</sup> yang mana rasio-rasio tersebut dihitung mulai dari tahun 2018 hingga tahun 2020.

Berikut ini disajikan laporan keuangan secara singkat Pondok Pesantren Darul Ibtida yang didapat dari Badan Pengawas Keuangan pondok. Anggaran pengelolaan keuangan dan laporan pengelolaan keuangan pada Tahun 2018, Penilaian kinerja keuangan dimaksud dilakukan dengan *value for money* atas laporan keuangan yang menghitung efisiensi ekonomi, dan efektifitas kondisi keuangan pondok pesantren. Berdasarkan laporan realisasi anggaran diperoleh jumlah pendapatan yang terealisasi sebesar Rp. 455.382.350,- atau 98,75% dari target anggaran pendapatan yang ditetapkan oleh pondok pesantren sebesar Rp. 462.400.000,- Sedangkan untuk realisasi belanja operasional pada tahun 2018 mencapai Rp. 347.607.500,- atau 88,98% dari total anggaran belanja sebesar Rp. 403.060.000,-. Dari laporan realisasi anggaran tersebut, dengan metode analisis *value for money* maka dapat dicari tingkat keekonomian kondisi keuangan pondok pesantren:

$$\text{Nilai Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Anggaran belanja operasional}} \times 100$$

<sup>13</sup> Ritchie, William J. And Robert W. Kolodinsky. 2003. Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measure. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(4) p. 367-381.

$$\text{Nilai Ekonomis} = \frac{347.607.500}{403.060.000} \times 100 = 86,24\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut didapat hasil tingkat keekonomian kondisi keuangan pondok pesantren sebesar 86,24%, kondisi ini juga menunjukkan bahwa pondok pesantren telah melakukan penghematan belanja operasional sebesar Rp. 55.452.500 atau 11,02% dari total anggaran belanja. Dengan menggunakan pengukuran skala pengukuran perspektif keuangan didapat nilai ekonomis keuangan pondok pesantren yakni sebesar 8 (nilai konversi) dapat dikategorikan ekonomis.

Sedangkan efektifitas keuangan pondok pesantren dengan metode value for money sebagai berikut:

$$\text{Nilai Efektif} = \frac{\text{Realisasi pendapatan usaha}}{\text{Anggaran pendapatan usaha}} \times 100$$

$$\text{Nilai Efektif} = \frac{455.382.350}{462.400.000} \times 100 = 98,48\%$$

Realisasi pendapatan usaha pondok pesantren terdapat selisih pendapatan usaha sebesar Rp. 7.017.650,-. Dengan tingkat efektifitas keuangannya sebesar 98,75% . Berdasarkan skala likert maka didapat hasil nilai efektifitas keuangan pondok pesantren sebesar 9 (nilai konversi) dikategorikan sangat efektif.

Sedangkan nilai efisiensi dari laporan realisasi anggaran dengan menggunakan metode value for money juga dapat diketahui efisiensi kondisi keuangan pondok pesantren

$$\text{Nilai Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi belanja operasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100$$

$$\text{Nilai Efisiensi} = \frac{347.607.500}{455.382.350} \times 100 = 76,33\%$$

Dari perhitungan diatas, didapat nilai efisiensi pondok pesantren sebesar 76,33% Dengan menggunakan skala likert maka didapat nilai efisiensi pondok pesantren sebesar 7 (nilai konversi) atau cukup efisien. Secara keseluruhan kinerja prespektif keuangan dianggap baik dengan nilai rata-rata sebesar 8 pada tolak ukur ekonomi keuangan pondok pesantren, dapat dilihat pada tabel :

Tabel 4  
Nilai kinerja prespektif keuangan 2018

No	Tolak prespektif keuangan	Nilai	Kategori
1.	Ekonomi	8	Ekonomis
2.	Efektif	9	Sangat Efektif
3.	Efisien	7	Sangat Efisien
Jumlah		8	Baik

Adapun anggaran pengelolaan keuangan dan laporan pengelolaan keuangan pada Tahun 2019, Penilaian kinerja keuangan dimaksud dilakukan dengan *value for money* atas laporan keuangan yang menghitung efisiensi ekonomi, dan efektifitas kondisi keuangan pondok pesantren. Berdasarkan laporan realisasi anggaran diperoleh jumlah pendapatan yang terealisasi sebesar Rp. 535.400.000,- atau 91,81% dari target anggaran pendapatan yang ditetapkan oleh pondok pesantren sebesar Rp. 553.000.000,- Sedangkan untuk realisasi belanja operasional pada tahun 2019 mencapai Rp. 480.532.000,- atau 91,52% dari total anggaran belanja sebesar Rp. 525.000.000,-. Dari laporan realisasi anggaran tersebut, dengan metode analisis *value for money* maka dapat dicari tingkat keekonomian kondisi keuangan pondok pesantren, diuraikan dalam tabel:

Tabel 5  
 Nilai kinerja prespektif keuangan 2019

No	Tolak prespektif keuangan	Nilai	Kategori
1.	Ekonomi	6	Ekonomis
2.	Efektif	8	Sangat Efektif
3.	Efisien	9	Sangat Efisien
Jumlah		7,6	Cukup Baik

Adapun anggaran pengelolaan keuangan dan laporan pengelolaan keuangan pada Tahun 2020, Penilaian kinerja keuangan dimaksud dilakukan dengan *value for money* atas laporan keuangan yang menghitung efisiensi ekonomi, dan efektifitas kondisi keuangan pondok pesantren. Berdasarkan laporan realisasi anggaran diperoleh jumlah pendapatan yang terealisasi sebesar Rp. 548.350.000,- atau 97,91% dari target anggaran pendapatan yang ditetapkan oleh pondok pesantren sebesar Rp. 560.000.000,- Sedangkan untuk realisasi belanja operasional pada tahun 2020 mencapai Rp. 523.324.000,- atau 97,81% dari total anggaran belanja sebesar Rp. 535.000.000,-. Dari laporan realisasi anggaran tersebut, dengan metode analisis *value for money* maka dapat dicari tingkat keekonomian kondisi keuangan pondok pesantren, diuraikan dalam tabel:

Tabel 6  
 Nilai kinerja prespektif keuangan 2020

No.	Tolak prespektif keuangan	Nilai	Kategori
1.	Ekonomi	6	Ekonomis
2.	Efektif	9	Sangat Efektif
3.	Efisien	9	Sangat Efisien
Jumlah		8	Baik

Berdasarkan uraian diatas dapat diakumulasikan bahwa keuangan pondok pesantren selama tiga tahun kebelakang (2018, 2019, 2020) mendapatkan skor 7,8 dapat diartikan bahwa keuangan pondok pesantren cukup baik, dapat dilihat pada tabel

Tabel 7  
 Akumulasi Skor Keuangan Pondok Pesantren

No	Tahun	Rata-Rata Skor
1	2018	8
2	2019	7,6
3	2020	8
Jumlah		7,8

### b. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pondok pesantren dari perspektif pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana pondok pesantren dievaluasi dan memenuhi persyaratan pelanggan ketika pelanggan memberikan layanan. Perspektif ini merupakan perspektif yang paling penting ketika mengukur kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan bagian pengasuhan santri, yang berisi beberapa point, yaitu:

- 1) Santri-santri yang bermukim di Pondok Pesantren Darul Ibtida mayoritas bukan orang-orang yang tinggal atau masyarakat dilingkungan pondok.
- 2) Setiap tahunnya, jumlah pendaftar di pondok terus meningkat, namun jumlah tersebut akan menurun setelah libur semester.
- 3) Penurunan jumlah santri pada pertengahan semester dapat mencapai 10% setiap tahunnya.

Perspektif pelanggan dapat diukur dengan cara berikut: penambahan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Sebelum menganalisis kinerja dari perspektif pelanggan, berikut adalah data santri untuk tahun 2018, 2019, dan 2020

Tabel 8  
Data Santri Pondok Pesantren

Tahun	Santri Lama	Santri Baru	Total
2018	120	40	160
2019	146	53	199
2020	165	67	232

#### 1) Pertambahan Pelanggan

Menambah atau mengakuisisi pelanggan adalah kemampuan institusi untuk mendapatkan pelanggan baru. Pengukuran kinerja dari perspektif ini dilakukan dengan membandingkan jumlah pelanggan baru setiap tahunnya. Dengan bertambahnya jumlah pelanggan, perusahaan diharapkan dapat memperoleh pelanggan baru. Tabel di bawah ini menunjukkan perhitungan perolehan pelanggan pondok pesantren tahun 2018, 2019 dan 2020.

Tabel 9  
Persentase Data Santri Pondok Pesantren

Keterangan	2018	2019	2020
Penambahan Pelanggan	40	53	67
Total Pelanggan	160	199	232
Persentase Penambahan Pelanggan	25%	26%	28%

Berdasarkan tabel di atas dapat kita lihat bahwa jumlah santri di pondok pesantren mengalami kenaikan dari tahun ke tahun selama tiga tahun terakhir. Persentase perolehan pelanggan terhadap total jumlah pelanggan dibagi dengan perolehan pelanggan, pada tahun 2018 total perolehan pelanggan meningkat sebesar 25%, pada tahun 2019 meningkat sebesar 25% menjadi 26%. Hal ini menunjukkan bahwa pondok pesantren dinilai sangat baik dalam menarik pelanggan baru.

#### 2) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan terbagi sebagai lima dimensi, yaitu: wujud fisik (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan Empati (*empathy*). Data berdasarkan survey tadi bersifat kualitatif lalu diubah sebagai kuantitatif menggunakan skor dalam masing masing pilihan jawaban menggunakan skala likert yg dikemukakan sugiyono yaitu:<sup>14</sup> Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 100 kuisisioner dibagikan kepada 50 santri putra dan 50 santri putri dengan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 10 pertanyaan, yang

<sup>14</sup> Sugiono, Metode Penelitian Kulitatif dan Kuantitatif dan R&D, Alfabeta, Bandung, 2017, 93.

terdiri atas lima dimensi, yaitu wujud fisik (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan Empati (*empathy*)

Tabel 10  
Indikator kepuasan Peserta Didik

No	Indikator	Persentase Tingkat Kepuasan
	<i>Wujud Fisik (tangibles)</i>	
1	Kelengkapan sarana fisik dan fasilitas penunjang pembelajaran	55%
2	Kebersihan dan keindahan dilingkungan pondok pesantren	47%
	<i>Kehandalan (reliability)</i>	
3	Pelayanan staf dipondok pesantren terhadap kebutuhan peserta didik	49%
4	Tenaga pendidik memiliki cara mengajar yang menarik dan bervariasi	50%
	<i>Daya Tanggap (responsiveness)</i>	
5	Staf pondok pesantren tanggap dan melakukan penanganan keluhan santri dengan baik	45%
6	Staf pondok pesantren melakukan pencatatan administrasi dengan baik	52%
	<i>Jaminan (assurance)</i>	
7	Staf dan tenaga pendidik pondok pesantren memberikan rasa aman dan nyaman dalam kegiatan belajar dan mengajar	54%
8	Staf terampil melaksanakan tugas dalam melayani santri santri	50%
	<i>Empati (empathy)</i>	
9	Tenaga pendidik memaparkan pembelajaran dengan sungguh sungguh dan menimbulkan rasa percaya diri santri	54%
10	Staf dan tenaga pendidik bersikap ramah, sopan dan bersahabat dalam memberikan pelayanan pendidikan terhadap santr	57%
	Rata-Rata	51,3%

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan, bahwa tingkat pertambahan pelanggan dan kepuasan pelanggan di Pondok Pesantren Darul Ibtida mendapatkan skor 6,7, atau dapat dikategorikan sedang.

### c. Perspektif Bisnis Internal

Dalam pengukuran kinerja selanjutnya yakni dengan mengukur pesfektif bisnis internal, pengukuran kinerja ini dapat dilakukan dengan cara memperhatikan dua aspek yaitu: proses pelayanan dan peningkatan inovasi.

### 1) Proses Pelayanan

Dalam perjalanannya, pesantren menyiapkan kantor pelayanan untuk memberikan keluhan, kritik maupun saran secara langsung kepada pihak pesantren, juga memberikan *kontak person* kepada wali santri, agar memudahkan pengurus untuk berkomunikasi dengan wali santri. Semua keluhan terangkum dalam buku tamu yang nantinya hal tersebut akan dibawa ke rapat mingguan maupun rapat bulanan sebagai bahan evaluasi pihak pengirius pesantren.

### 2) Peningkatan Inovasi

Peningkatan inovasi merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan maupun staf. Untuk mengukur tingkat inovasi yang dilakukan oleh pondok pesantren, dapat dilakukan dengan cara melihat inovasi yang terealisasi berdasarkan target yang telah ditentukan. Inovasi yang direncanakan dan direalisasikan oleh pondok pesantren dari tahun 2018-2020 secara garis besar adalah sebagai berikut:

Tabel 11  
Realisasi Inovasi Pondok Pesantren

No	Inovasi	Keterangan
1	Membeli lahan untuk perluasan pondok pesantren.	Terealisasi
2	Melakukan penambahan unit MCK	Teralisasi
3	Merenovasi asrama santri	Belum Teralisasi
4	Membangun tambahan kelas untuk santri.	Belum Terealisasi
5	Melaksanakan <i>khotmil</i> Quran dan Qutub dua kali dalam setahun.	Teralisasi
6	Membeli kendaraan inventaris pondok pesantren.	Belum Terealisasi

Berdasarkan tabel diatas, inovasi yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren maka dapat dilakukan perhitungan peningkatan inovasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 12  
Hasil Perhitungan Inovasi

Indikator	Skor
Inovasi yang terealisasi dalam 3 periode	3
Inovasi yang ditargetkan	6
Prosentasi	50%

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan pondok pesantren sudah dapat dikatakan cukup baik yaitu sebesar 50% dari inovasi yang ditargetkan telah terealisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa pesantren telah mampu mengetahui keinginan pelanggan dan indentifikasi dapat diharapkan dapat memberi nilai tambah bagi pondok pesantren.

Dari tabel uraian diatas, dapat disimpulkan, bahwa proses pelayanan dan peningkatan inovasi yang berjalan di Pondok Pesantren Darul Ibtida mendapatkan skor 8, atau dapat dikategorikan baik.

**d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif terakhir dalam mengukur kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengukur kinerja dalam hal pembelajaran dan pertumbuhan, mempertimbangkan beberapa indikator, seperti peningkatan kualitas dan kompetensi (*quality of talent*) serta peningkatan kepuasan karyawan.

1) Peningkatan Kualitas dan Kapasitas (SDM Quality)

Dalam mengukur pencapaian pesantren dalam memberikan peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) dapat dilihat dari pendelegasian atau pengiriman staf dan pendidik dalam setiap pelatihan atau seminar yang diadakan diluar pesantren.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa setiap tahunnya pesantren telah mengikut sertakan sebanyak 20 staf dan tenaga pendidik dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan. Sehingga dapat dihitung presentase pengikut sertaan pegawai dalam meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= \frac{\text{jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{total pegawai}} \times 100\% \\ &= \frac{20}{25} \times 100\% \\ &= 80\% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai sudah dapat dikategorikan baik karena telah mencapai 80%.

2) Peningkatan kepuasan pegawai

Peningkatan kepuasan pegawai merupakan hal yang sangat diperhatikan 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 dengan skala likert yang dikemukakan oleh Sugiyono, yaitu:<sup>15</sup> Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 25 kuisisioner dengan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 10 pertanyaan. 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:

Table 13  
Persentase Kepuasan Pegawai

No	Indikator	Persentase Rata-rata
	Motivasi	
	Honor yang diberikan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilakukan	80%
	Kebijakan pimpinan membuat anda termotivasi untuk bekerja dengan baik	78%
	Kesempatan Mengembangkan diri	

<sup>15</sup> Sugiono, Metode Penelitian Kulitatif dan Kuantitatif dan R&D, Alfabeta, Bandung, 2017, 93.

	Diberikan kesempatan bagi staf untuk belajar dan melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi	85%
	Pimpinan selalu memberikan dorongan kepada guru dan karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan diri	88%
	Terdapat pelatihan secara berkala bag staf dan guru dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan	70%
	Inovasi	
	Kreativitas guru dan karyawan sangat diperlukan untuk pengembangan pondok pesantren	69%
	Pimpinan memberikan apresiasi / penghargaan kinerja guru yang baik	90%
	Suasana Dalam Bekerja	
	Adanya keterbukaan antara sesama rekan maupun pimpinan dalam manajemen pondok pesantren	65%
	Sudah terjalin hubungan baik antara pimpinan dengan staf dan tenaga pendidik	78%
	Lembaga cepat tanggap terhadap keluhan dan saran yang diberikan oleh staf & pendidik	68%
	Skor Rata-Rata	77.1%

Dari hasil perhitungan yang diuraikan diatas, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan skor yang didapatkan dalam pengukuran kinerja pondok pesantren adalah 7,5.

Berdasarkan uraian dari masing-masing tabel yang menjelaskan pencapaian strategi dari berbagai 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*.

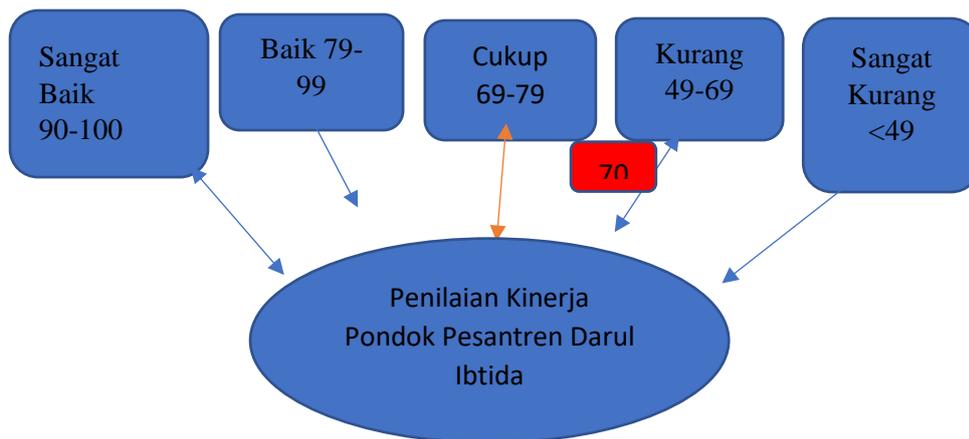
Tabel 14  
Matriks *Balanced Scorecard* Untuk Pondok Pesantren

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Keuangan	Efisiensi	Efisiensi penggunaan keuangan	7%	5%	85%	
	Ekonomis	Mampu menghasilkan barang berkualitas dengan harga terbaik.	6%	5%	67%	
	Efektif	dapat menghasilkan output dengan outcome terbaik.	7%	5%	85%	
Pelanggan	Peningkatan	Meningkatkan jumlah pelanggan	10%	0%	27,7%	

	jumlah pelanggan					
	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	30%	0%	51.3%	
Proses bisnis internal	Peningkatan inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa Lembaga	10%	5%	50%	
	Peningkatan proses pelayanan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan	10%	0%	70%	
Pembelajaran dan pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM)	Presentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar	10%	5%	80%	
	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan kepuasan kerja pegawai	10%	00%	77.1%	
Total skor						0

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa skor keseluruhan dari masing-masing perspektif yang diperoleh yaitu sebesar 70 dan dikategorikan sedang atau cukup. Dari matriks *Balanced Scorecard* tersebut dapat dilihat sasaran strategi yang belum mencapai target yang sudah ditetapkan oleh para *stakeholder* sehingga kedepannya kinerja pondok pesantren dapat dievaluasi dan dapat diperbaiki.

Berikut ini adalah dashboard *Balanced Scorecard* untuk mengetahui kriteria penilaian yang telah dicapai oleh pondok pesantren yaitu: Berikut juga disajikan gambar dashboard *balanced scorecard* untuk penilaian kerja pondok pesantren



Bagai 1

Matrix Hasil Penilaian Kinerja Pondok Pesantren  
Ditinjau dari hasil dashboard *Balanced Scorecard* dapat

##### 5. *Balanced Scorecard*

Setelah melewati tahapan tahapan pengukuran dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka menghasilkan pencapaian yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida bisa dikatakan cukup efektif, sekalipun masih perlu evaluasi yang signifikan, agar nilai skor kinerja dapat meningkat. Hal ini sesuai dengan indikator efektivitas yang dikemukakan oleh Danim <sup>16</sup>sebagai berikut:

###### a. Intensitas yang akan dicapai

Yakni mempunyai ikatan yang tinggi dalam sebuah intensitas, dimana adanya rasa saling memiliki dengan batas yang tinggi. Uraian ini bermakna bahwa sebuah kinerja dikatakan efektif apabila *output* dan *outcome* nya seimbang, tingkat kepuasan baik, dan hubungan antara staf berjalan dengan optimal. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat kepuasan pegawai dan pelanggan memiliki skor yang hampir sama, namun berada pada kategori cukup.

###### b. Hasil yang dikeluarkan

Hasil yang dapat dikeluarkan ini bisa dilihat dari perspektif keuangan dikatakan bahwa rasio keuangan tiap tahun terus mengalami peningkatan, ditambah adanya dukungan publik berupa tambahan biaya dari para donator yang pertahunnya selalu mengalami kenaikan. Sedangkan dari perspektif pelanggan bahwa jumlah pelanggan yang masuk selalu memenuhi kuota yang ada, dan jumlah output santri pun semakin banyak tiap tahunnya.

###### c. Tingkat kepuasan yang diperoleh

Tingkat kepuasan ini bisa diperoleh dari perhitungan tingkat kepuasan pelanggan maupun pegawai. Dimana tingkat kepuasan pelanggan berada diatas indeks kepuasan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan merupakan bukti bahwa Pondok Pesantren Darul Ibtida terus berupaya untuk membuat pelanggan bertahan dan betah. Karena semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan dan pegawai maka semakin tinggi juga tingkat kepercayaan masyarakat.

<sup>16</sup> Danim, Sudarwan, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* Jakarta, Rineka Cipta, 201, 101

#### d. Produk kreatif

Pondok pesantrenpun harus mampu menciptakan lulusan yang sesuai dengan visi dan misi pesantren. Berdasarkan hasil penelitian dilapangan dan data yang diberikan oleh bagian administrasi, santri-santri yang diluluskan oleh pesantren, sudah dapat menguasai pembelajaran sesuai dengan tujuan, visi dan misi pondok pesantren dengan persentase 88%.

### D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis hasil dan hasil pembahasan penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, hasil dari keempat *Balanced Scorecard* dinilai cukup dengan total skor 70 sebagai berikut: Pada perspektif keuangan, kinerja pondok pesantren dikategorikan mampu mengelola dana secara efektif dan efisien, hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil dari penilaian yang mendapatkan skor 9, namun pondok pesantren belum mampu mengelola keuangan dengan ekonomis, hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai yang didapat dari hasil penilaian perspektif keuangan pondok pesantren yang mendapatkan skor 6, hal ini menunjukkan masih perlu adanya evaluasi yang signifikan pada proses keuangan pondok pesantren.

Perspektif pelanggan, dari sudut pandang pelanggan, dapat dilihat bahwa hasil yang dicapai menunjukkan kinerja dasar yang sangat baik karena dapat mencapai tujuan proses akuisisi pelanggan dengan skor 8, mengenai akuisisi pelanggan, kita dapat melihat bahwa jumlah siswa meningkat dari tahun ke tahun. Namun pada tingkat kepuasan pelanggan, pondok pesantren mendapatkan skor yang cukup, yakni 6. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data kepindahan santri pada pertengahan semester, yang kian meningkat.

Perspektif Bisnis Internal, pada perspektif proses bisnis internal pondok pesantren sudah cukup mendapatkan nilai yang cukup naik, yakni skor nilai 8 untuk peningkatan inovasi di pondok pesantren dan skor 9 untuk memperbaiki proses pelayanan di pondok pesantren. Namun pondok pesantren tetap harus mengevaluasi dan berusaha merealisasikan inovasi-inovasi yang ditargetkan, agar kepuasan pelanggan mampu meningkat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada perspektif terakhir, yakni pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu ditingkatkan dan diperhatikan adalah kepuasan pegawai. Pada perspektif ini kepuasan pelanggan mendapat skor 7, yang artinya cukup. Hal ini menjadi evaluasi pondok untuk terus meningkatkan kepuasan pegawai, agar roda perjalanan pondok mampu stabil dan berjalan dengan baik.

Kedua, efektivitas manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida, berdasarkan hasil penelitian dilapangan skor akhir penilaian kinerja manajemen Pondok Pesantren Darul Ibtida yakni mendapatkan point 70, yang berarti cukup efektif. Kemudian disesuaikan dengan indikator efektivitas yang dikemukakan Danim yaitu: Intensitas yang akan dicapai, berdasarkan hasil penelitian, intensitas yang dibangun oleh pengurus dan pendidik pondok pesantren cukup baik.

Hasil yang dikeluarkan, dari berbagai perspektif, hasil yang dikeluarkan oleh pondok pesantren mendapatkan kategori cukup baik, keuangan yang terkontrol, efektif dan efisien, inovasi yang teralisasi, proses layanan yang terus diperbaiki dan kepuasan pegawai yang cukup baik.

Tingkat kepuasan yang diperoleh, berdasarkan hasil penelitian, tingkat kepuasan pegawai dan pelanggan memiliki skor yang hampir sama, namun berada pada katagori cukup.

Produk kreatif, berdasarkan hasil penelitian dilapangan dan data yang diberikan oleh bagian administrasi, santri-santri yang diluluskan oleh pesantren, sudah dapat menguasai pembelajaran sesuai dengan tujuan, visi dan misi pondok pesantren dengan persentase 88%.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.S, Jamil. Manajemen dalam Konsepsi Al-Qur'an. *Al-Tsiqoh: Jurnal Ekonomi Dan Dakwah Islam*, 2(1) 2017
- Ali, Mohammad. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Pedagogina press, 2017
- Arifin, Muzayyin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Arikunto, Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, Jakarta : Bumi
- Freddy, Rangkuti. *Analisis SWOT*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2019
- Hamid, Abdullah. *Pendidikan Karakter Berbasis Pesantren: Pelajar dan Santri dalam Era IT & Cyber Culture*, Surabaya: Imtiyaz, 2017
- Hasibuan, Malayu SP. *Manajemen Dasar, Pengetian dan Masalah*. Jakarta, Gunung Agung, 1989
- <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/manajemen> diakses 05 Mei 2020
- Ismail, Solihin. *Manajemen Strategi*. Bandung: Erlangga, 2012
- Jafri, Novianti. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian, Keunggulan Bersaing dalam Kcerdasan Emosi)*, Yogyakarta, Deepublish, 2016
- John W, Creswell. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Jakarta: Pustaka Pelajar. 2016
- Juliansyah, Noor. *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Kencana Pranadamedia Grup, 2011
- Jurnal:
- Kadar, Yusuf. *Tafsir Tarbawi*, Jakarta : Imprint Bumi Aksara, 2013
- Made, Saihu. *Implementasi Manajemen Blanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jamiyah Islamiyah Tangerang*, Vol 3, No. 1, 2019
- Malayu, Hasibuan. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011
- Mariono dkk. *Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : PT Refika Ditama. 2008
- Mas'ud, Abdurrachman. *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002
- Muhaimin. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011
- Muhamad. *Manajemen Bank Syariah*, PT RajaGrafindo Persada, 2014
- Mulyadi. *Blanced Scorecard: Alat ManajemenKontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001

- Munif, Moh. Hasyim. *Pondok Pesantren Berjuang* Surabaya: Sinar Wijaya, 1992
- Muzayyin, Arifin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011
- Nafi, M. Dian. *Praksis Pembelajaran Pesantren*, Yogyakarta: Yayasan Selasih, 2007
- Nata, Abudin. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014
- Nisrotul, Fahmi. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manbaul 'Ulum Kabupaten Wonosobo*, Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malim Ibrohim Malang, Tahun 2016.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003
- Purwanto, Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2007
- Putro, Widoyoko Eko. *Hasil Pembelajaran Di Sekolah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014
- Qamar, Mujamil. *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Jakarta: Erlangga, 2005
- Rohmah, Hayati Nur. Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global, *Tarbawi*, 1(2), 97-106. 2015
- Roikhan, Zeplin Jiwa Husada. "Aplikasi Metode Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Mengengah" *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya* Vol 5 No 2, Desember 2019
- Roikhan. *Aplikasi Metode balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah*, *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, Vol 05, No 02, 2019
- Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung Pustaka Setia, 2012
- Saihu, Made. "Manajemen Berbasis Madrasah, Sekolah Dan Pesantren." *Abd. Aziz. Tangerang Selatan: Yapin An-Namiyah*, 2020.
- Saihu, Saihu. "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'Iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan." *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Qur'an Dan Keislaman* 3, no. 1 (2019): 1-22. doi:10.36671/mumtaz.v3i1.30.
- Saihu, Saihu, and Athoillah Islamy. "Exploring the Values of Social Education in the Qur'an." *Academic Knowledge* 3, no. 1 (n.d.): 59-84.
- Sastradiharja, Junaedi, EE. Implementasi Excellent Service di Sekolah dalam Meningkatkan Kepuasan Orang Tua Murid Sebagai Pelanggan Jasa Pendidikan di Era Pandemi Covid 19, *Jurnal STAI Al-Hidayah Bogor*, 2021.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : Mandar Maju, 2016
- Siagian, Sondang. *Organisasi Kepemimpinan*, Jakarta : CV Masagung, 2002
- Siti, Julaiha. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran kinerja Lembaga Pendidikan*, STAIN Samarinda, 2013
- Sony, Yuwono. *Balanced Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012
- Sudarwan, Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta : Rineka Cipta, 2012
- Supeni, Pepen. "Balanced Scorecard Dalam Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Islamic Education Manajemen*, *Jurnal Isema*, 2018.
- Rosyid, Abdul, and Fatkhul Mubin. "Peningkatan Profesionalisme Guru Dalam Persepektif Budaya Religius." *Alim | Journal of Islamic Education* 4, no. 2 (2022): 277-87.

- Tafsir, Ahmad. *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013
- Thoha, Chabib. *Tekhnik Evaluasi Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Pers 2017
- Tiara, Novitasari Budi. *Balanced Scorecard Dalam Instusi Pendidikan Lanjut*, Jurnal Nominal, Universitas Negri Yogyakarta, 2019
- Umar, Nasarudin. *Kyai Multitalenta (Sebuah Oase Spiritual KH. M. Tolhah Hasan)*, Jakarta: Al-Ghazali, 2006
- Vincent, Gaspersz. *Sistem Manajemn Kinerja Terintegrasi Balanced Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2017
- Wahid, Abdurrachman. *Bunga Rampai Pesantren*, Jakarta: CV. Dharma Bakti, 2012
- Web:
- Yaqin, Ainul. *Pendidikan Multikultural*, Yogyakarta: Pilar Media, 2014
- Yasmadi. *Modernisasi Pesantren (Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional)*, Jakarta: Ciputat Press, 2002
- Yunus, Mahmud. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Hidakarya Agung, 2011
- Ziemek, Manfred. *Pesantren dalam perubahan sosial*, terj, Burche B. Soendjojo, Jakarta: P3M, 1985
- Zuhairini. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010