BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN MANBA'UL ULUM KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

Oleh

NISROTUL FAHMI
NIM : 12520043

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN MANBA'UL ULUM KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

NISROTUL FAHMI
NIM : 12520043

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2016

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LEMBAR PERSETUJUAN

BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN MANBA'UL ULUM KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

Oleh

NISROTUL FAHMI
NIM : 12520043

Telah disetujui 10 Juni 2016
Dosen Pembimbing,

Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA
NIP. 19770702 200604 2 001

Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19720322 200801 2 005

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LEMBAR PENGESAHAN

BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN MAMBA'UL ULUM KABUPATEN BONDOWOSO

SKRIPSI

Oleh
Nisrotul Fahmi
NIM: 12520043

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 27 Juni 2016

Susunan Dewan Penguji		Tanda Tangan
1. Ketua **Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA** NIP. 19720322 200801 2 005	:	( )
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris **Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA** NIP. 19770702 200604 2 001	:	( )
3. Penguji Utama **Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA.** NIPT. 20150201 2 438	:	( )

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,

Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19720322 200801 2 005

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nisrotul Fahmi

NIM : 12520043

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

***"Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso"** adalah hasil karya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 27 Juni 2016

Hormat Saya,

Nisrotul Fahmi

NIM: 12520043

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

PERSEMBAHAN

Dengan mengucap syukur Alhamdulillah, kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang-orang yang kusayangi :

1. Abah H. Masrukan dan Umi Hj. Maisaroh tersayang, motivator terbesar dalam hidupku yang tak pernah jemu mendo'akan dan menyayangiku, atas semua pengorbanan dan kesabaran mengantarku sampai kini. Tak pernah cukup ku membalas cinta Abah Umi padaku.
2. Suamiku Muhammad Ibnu Ubaidillah, S.Pd tercinta yang senantiasa menemaniku dan mendo'akanku dalam setiap sujudnya tanpa lelah dan henti.
3. Adik-adikku Samsul Ma'arif dan A. Luqman Fahriza yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan padaku.
4. Keluarga besar SATMENWA 811/WCY yang telah memberiku semangat dalam melaksanakan perkuliahan hingga penyusunan skripsi sampai tuntas.
5. Sahabat-sahabatku seperjuangan di Oemah Koening, Akuntansi 2012 dan semua teman-teman yang tak mungkin penulis sebutkan satu-persatu, for u all I miss u forever.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

MOTTO

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ

Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahan Rahmat, Taufiq serta Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **"*Balanced Scorecard* sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso"** sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE).

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, para keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah membawa petunjuk kebenaran seluruh umat manusia.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Selanjutnya dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Kepada Abah dan Umi yang selalu memberikan bimbingan dan motifasi serta doanya pada ananda sehingga semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Suamiku yang tercinta Muhammad Ibnu Ubaidillah, S.Pd yang selalu menemani dan memberikan dorongan serta do'a.
3. Prof. Dr. H Mudjia Raharjo, M.Si Selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H Salim Al-Idrus, MM., M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA Selaku kajur Akuntansi yang selalu memberikan masukan kepada kami selaku anak didiknya mudah - mudahan selalu mendapat lindungan dari Allah SWT.
6. Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA selaku dosen pembimbing yang sangat sabar yang telah banyak memberikan waktu, arahan, bimbingan, perhatian dan motivasi sehingga penulis mampu serta dapat menyelesaikan penulisan ini dengan baik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7. Miftahus Surur, S.H.I selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum yang telah menerima dan memberi kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
8. Segenap keluarga besar yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum yang telah membantu dalam penelitian ini

Penulis mengakui bahwa masih banyak kekurangan dan kekeliruan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Akhirnya penulis hanya dapat berdo'a semoga amal mereka diterima oleh Allah SWT sebagai amalan sholehah serta mendapatkan imbalan yang semestinya atas apa yang telah diperbuatnya dengan baik. Penulis berharap semoga proposal ini ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis khususnya.

Malang, 27 Juni 2016

Penulis

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **ii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**
HALAMAN PERNYATAAN ..... **iv**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **v**
HALAMAN MOTTO ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **ix**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xv**
ABSTRAK ..... **xvi**
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Tujuan dan Manfaat 8
1.4 Kegunaan Penelitian 8
BAB II KAJIAN PUSTAKA
2.1 Penelitian Terdahulu 10
2.2 Kajian Teoritis 16
2.2.1 Kinerja dan Pengukuran Kinerja 16
2.2.1.1 Pengertian Kinerja 16
2.2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja 18
2.2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja 18
2.2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja 19
2.2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* ... 22
2.2.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard* 22
2.2.2.2 Sejarah Singkat *Balanced Scorecard* 23
2.2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard* 24

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard* 25
2.2.2.5 Perspektif dalam *Balanced Scorecard* 25
2.2.2.6 Hubungan antara Keempat Perspektif 36
2.2.3 Pengertian Umum Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren 37
2.2.3.1 Pengertian Yayasan 37
2.2.3.2 Pengertian Lembaga Pendidikan Islam dan Pondok Pesantren 38
2.3 Integrasi Keislaman 39
2.4 Kerangka Berfikir 47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN
3.1 Jenis Penelitian 50
3.2 Lokasi Penelitian 50
3.3 Subjek Penelitian 51
3.4 Jenis Data dan Sumber Data 51
3.4.1 Jenis Data 51
3.4.2 Sumber Data 51
3.5 Teknik Pengumpulan Data 52
3.6 Metode Analisis Data 53
3.7 Skala Likert 61
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian 62
4.1.1 Profil Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum 62
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum 63
4.1.2.1 Visi 63
4.1.2.2 Misi 63
4.1.2.3 Tujuan 63
4.1.3 Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum 64

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.1.3.1 Struktur Organisasi 64
4.1.3.2 Susunan Pengurus 66
4.1.3.3 Tugas dan Tanggungjawab 67
4.1.4 Program dan Layanan 72
4.1.4.1 Program Sosial 72
4.1.4.2 Program Pendidikan 72
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian 74
4.2.1 Sasaran Strategi Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* 74
4.2.2 Pembobotan *Balanced Scorecard* 75
4.2.3 Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI) 77
4.2.4 Pengukuran Kinerja Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum 79
4.2.4.1 Perspektif Pelanggan 79
4.2.4.1.1 Akuisisi Pelanggan 80
4.2.4.1.2 Kepuasan Pelanggan 81
4.2.4.2 Perspektif Keuangan 85
4.2.4.2.1 Rasio Efisiensi Aktivitas non Program 85
4.2.4.2.2 Rasio Dukungan Publik 86
4.2.4.2.3 Rasio Efisiensi Program 87
4.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 88
4.2.4.3.1 Peningkatan Inovasi 88
4.2.4.3.2 Proses Pelayanan 90
4.2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 90
4.2.4.4.1 Peningkatan Kualitas dan kompetensi (Mutu SDM) 90
4.2.4.4.2 Pembinaan Akhlaq 94
4.2.4.4.3 Peningkatan Kepuasan Pegawai 94

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan 103

5.2 Saran 104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 10
Tabel 3.1 Format Jawaban Tipe Likert 61
Tabel 4.1 Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard* 77
Tabel 4.2 *Key Performace Indicator's* (KPI) 78
Tabel 4.3 Data Pelanggan 79
Tabel 4.4 Akuisisi Pelanggan 80
Tabel 4.5 Jawaban Responden Pelanggan 83
Tabel 4.6 Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Pelanggan 84
Tabel 4.7 Laporan Keuangan 85
Tabel 4.8 Rasio Efisiensi non Program 85
Tabel 4.9 Rasio Dukungan Publik 86
Tabel 4.10 Rasio Efisiensi Program 87
Tabel 4.11 Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Keuangan 88
Tabel 4.12 Realisasi Inovasi 89
Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Inovasi 89
Tabel 4.14 Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal 90
Tabel 4.15 Jawaban Responden Pegawai 93
Tabel 4.16 Jawaban Responden Pegawai 97
Tabel 4.17 Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 98
Tabel 4.18 Matriks *Balanced Scorecard*..... 99
Tabel 4.19 Kriteria Penilaian Kinerja 100

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard* 37
Gambar 2.2 Kerangka Berfikir 49
Gambar 4.1 Struktur Organisasi 65
Gambar 4.2 *Dashboard Balanced Scorecard* 101

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara
Lampiran 2 Kuisioner Penelitian
Lampiran 3 Laporan Keuangan
Lampiran 4 Surat Keterangan
Lampiran 5 Biodata Penulis
Lampiran 6 Bukti Konsultasi

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ABSTRAK

Nisrotul Fahmi. 2016, SKRIPSI. Judul: "*Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso"

Pembimbing : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran kinerja, Yayasan Manba'ul Ulum

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang bertujuan untuk membantu perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan nonkeuangan. Suatu metode pengukuran kinerja yang menggunakan kedua aspek tersebut adalah metode *balanced scorecard.* Berdasarkan hal tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Yayasan Manba'ul Ulum jika diukur menggunakan *balanced scorecard.*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara studi dokumentasi, wawancara, dan metode kuisioner. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan mengukur perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja yayasan Manba'ul Ulum secara keseluruhan sudah sangat baik dan mampu mencapai skor 90%. Pada pengukuran kinerja perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja yayasan sudah cukup baik karena mampu memenuhi target baik dari proses akuisisi pelanggan maupun peningkatan kepuasan pelanggan. Pada perspektif keuangan dengan menggunakan rasio efisiensi aktivitas nonprogram, rasio dukungan publik dan rasio efisiensi program sudah dapat dikatakan cukup baik karena walaupun ada rasio yang mengalami fluktuatuf tetapi yayasan masih mampu mendekati target. Dari perspektif proses bisnis internal dapat dilihat bahwa kinerja pada perspektif ini sudah dapat dikatakan sangat baik dalam proses inovasi dan peningkatan pelayan kepada pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja yayasan pada perspektif ini sudah cukup baik karena sudah mampu mencapai target yang diinginkan baik dari peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM), pembinaan akhlaq maupun peningkatan kepuasan karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ABSTRACT

Nisrotul Fahmi. 2016, Thesis. Title: "*Balanced Scorecard"* As an Alternative of Performance Measurement at Manba'ul Ulum as Foundation for Islamic Education Boarding School in Bondowoso"

Advisors : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA

Kata Kunci : *Balanced Scorecard,* Performance Measurement, Manba'ul Ulum Foundation

Performance measurement is a tool which has a purpose to help a company in assessing the achievement of a strategy through a tool which can measure financial or non financial. A performance measurement method which uses the two aspects of it is *balanced scorecard*. Based on that matter, therefore the purpose of this research is to know how the performance of Manba'ul Ulum Foundation if measured through *balanced scorecard.*

This research was using a qualitative descriptive approach. The data collection was done through documentation study, interview, and survey. The data analysis method used was measuring perspective of *balanced scorecard* which were the customer perspective, financial perspective, perspective of internal business and perspective of learning and growth.

The result of this research shows that the overall performance of Manba'ul Ulum Foundation has been very good and has been able to reach 90% score. In the performance measurement by customer perspective showed that the foundation performance has been enough because it was able to fulfilled the target either process of the customers or the increase of customers' satisfaction. In the financial perspective by using the efficiency ratio of non-program activities, the ratio of public support and ratio of efficiency program had been said enough because although there was a ratio that had volatile, but the foundation still able to approximately reach the target. From the perspective of the internal business process, it can be noted that the performance of this perspective can be said to be very good in the process innovation and services to the customers. Perspective of learning and growth shows that the performance of the foundation in this perspective have had enough because it was able to achieve the target of improving the quality and competence, the development of Akhlaq and an increase in worker satisfaction.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

مستخلص

نسرة الفهم .2016. *"balanced scorecard"* . الوسيلة لقياس الداء في مؤسسة التربية الإسلامية معهد منباء العلوم بندووسو. البحث الجامعي، قسم تعليم اللغة العربية. كلية الاقتصادية. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

تحت الإشراف: الحاج ميلدونا الماجستير.

الكلمة الرئيسية :*"balanced sorecard"* . ، قياس الداء ، معهد منباء العلوم

قياس الأداء هو الأداة لمساعدة الشركات في إنتاج مدى تحقيق استراتيجية من خلال أدوات القياس المالية وغير المالية. وهناك طريقة قياس الأداء التي تستخدم كلا الجانبين متوازنة أسلوب بطاقة الأداء. وأهداف هذا البحث هو، لمعرفة كيفية أداء مؤسسة معهد منباء العلوم بوسيلة "*balanced scorecard* ".

إن المدخل الذي استخدمها الباحثة في هذا البحث هو المدخل الكيفي. وأدوات جمع البيانات كما يلي: دراسة الوسائق، المقابلة والإستبانة. طريقة تحليل البيانات المستخدمة لقياس وجهات النظر *balanced score card"* وهي وجهة نظر العملاء، والمالي، ومنظور العمليات التجارية الداخلية والتعلم ومنظور النمو.

نتيجة البحث من هذا البحث هو: بأن مؤسسة معهد منباء العلوم ويحصل على درجة جيد جدا بمجموعة النتيجة 90%. في قياس الأداء عند الزبون يحصل على درجة جيد لأنه يقدر للحصول الهدفإما من قناعة الزبون. من جهة المالي باستخدام نسبة كفاءة النشاط غير برنامج ، فإن نسبة من التأييد الشعبي ونسبة كفاءة البرنامج قد يمكن أن يقال جيدة للغاية لأنه بالرغم من وجود نسبة الذي يواجه تذبذب لكن الأساس لا يزال قادرا على الاقتراب من الهدف. من وجهة نظر العمليات التجارية الداخلية يمكن أن ينظر إلى أن الأداء في هذا المنظور يمكن بالفعل أن يقال أن تكون جيدة جدا في عملية الابتكار والتحسين من النادل إلى العملاء. التعلم ويظهر منظور النمو أن أداء المؤسسة في هذا المنظور هو جيد بما فيه الكفاية لأنه كان قادرا على تحقيق كل من الهدف المنشود من زيادة الجودة والكفاءة (جودة الموارد البشرية)، وتعزيز الأخلاق وزيادة رضا الموظفين

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menempuh produktifitas di segala sektor kehidupan, bahkan untuk menanamkan kemampuan baru kepada generasi muda sebagai penerus pelaksana pendidikan di Indonesia. Dalam praktek, masyarakat ikut terlibat dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa ini, baik dari segi moril maupun materiil.

Lembaga Pendidikan Islam yang merupakan salah satu bagian dari lembaga pendidikan di Indonesia timbul akibat adanya reaksi terhadap dominasi pendidikan sekuler, reaksi itu menimbulkan ide penyelenggaraan pendidikan Islam sehingga timbul pesantren, madrasah, dan sebagainya. Setelah Indonesia merdeka, pemerintah menyusun satu sistem nasional, sehingga pendidikan Islam sebagai sub sistem pendidikan nasional diakui eksistensinya (Samad, 2013).

Seiring dengan perkembangan masyarakat dan arus globalisasi, dunia pendidikan Islam dituntut untuk selalu mengembangkan dan melakukan perbaikan agar semakin maju dan mengikuti perkembangan zaman. Dalam melakukan perkembangan dan inovasi, diperlukannya sebuah desain manajemen dalam operasional Lembaga pendidikan Islam. Dalam membuat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

sebuah desain manajemen, Lembaga pendidikan Islam harus mengikuti perkembangan tekhnologi informasi yang mana merupakan salah satu sarana yang dapat membantu sehingga mampu menciptakan daya saing yang lebih kompetitif. Hal itu dikarenakan informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan dapat diperoleh data dan gambaran yang jelas tentang aktivitas yang telah dilakukan. Dari informasi tersebut, manajemen dapat mengambil suatu keputusan yang dapat mempengaruhi aktivitas dan kinerja secara keseluruhan dimasa yang akan datang.

Dalam mengambil sebuah keputusan banyak hal yang harus dipertimbangkan, baik dalam hal internal maupun eksternal. Keputusan diambil agar mampu menemukan suatu keuntungan kompetitif, karena hal itu sangat diperlukan agar dapat bertahan dalam persaingan. Kinerja dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam jangka panjang. Berkaitan dengan hal itu, biasanya dalam menilai kinerjanya, seringkali menggunakan metode penilaian kinerja menggunakan laporan keuangan saja, padahal sistem pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada indikator keuangan tidaklah cukup, hal ini dikarenakan indikator keuangan tidak selalu memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai arah organisasi dan hanya memimpin organisasi ke arah jangka pendek bukan pertumbuhan jangka panjang.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) tujuan *finansial* juga merupakan ukuran yang tidak memadai untuk organisasi nirlaba, jika orgnisasi terebut mengukur keberhasilan mereka melalui kemampuan mengatur pengeluaran

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Kaplan dan Norton berargumentasi bahwa keberhasilan organisasi nirlaba seyogianya diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, lembaga diharuskan untuk menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tidak hanya melihat dari indikator keuangan saja, namun juga dilihat dari indikator nonkeuangan juga. Salah satunya dengan cara menerapkan strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu organisasi.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam organisasi tersebut, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi organisasi. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). Konsep *balanced scorecard* memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi sebab *Balanced*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Scorecard yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan operasional organisasi.

Penerapan *Balanced Scorecard* biasanya diterapkan untuk mengukur kinerja pada suatu perusahaan bisnis, namun dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir telah dilakukan penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada lembaga nirlaba, organisasi publik dan lembaga keuangan syariah. Fajarwati (2014) melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada Kanindo Syariah Jatim yang merupakan salah satu lembaga keuangan syariah.

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pendidikan yaitu Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren. Sesuai dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, menjelaskan secara rinci pengelolaan pendidikan di bawah binaan Kementerian Agama. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh dan berkembang di masyarakat, yang diselenggarakan oleh masyarakat yang menyelenggarakan satuan pendidikan pesantren dan/atau secara terpadu menyelenggarakan jenis pendidikan lainnya. Perkembangan masyarakat dewasa ini menghendaki adanya pembinaan peserta didik yang dilaksanakan secara seimbang antara lain: sikap pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, dan kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat secara luas, serta

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

meningkatkan kesadaran terhadap alam lingkungannya, azas pembinaan seperti inilah yang ditawarkan oleh pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia (Zara, 2010).

Pondok pesantren selama ini diakui telah mampu memberikan pembinaan dan pendidikan bagi para santri untuk menyadari sepenuhnya atas kedudukannya sebagai manusia, mukluk utama yang harus menguasai alam sekelilingnya. Hasil pembinaan pondok pesantren juga membuktikan bahwa para santri menerima pendidikan untuk memiliki nilai-nilai kemasyarakatan selain akademis keberhasilan pondok pesantren dalam bidang pembinaan bangsa ini didorong, oleh adanya potensi besar yang dimiliki oleh pondok pesantren, yakni potensi pengembangan masyarakat dan potensi pendidikan keagamaan (Agriyanto, 2012).

Pada dasarnya fungsi utama yayasan pondok pesantren adalah sebagai lembaga yang bertujuan mencetak muslim yang memiliki dan menguasai ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-din*) secara mendalam serta menghayati dan mengamalkan dengan ikhlas semata-mata ditunjukkan untuk mengabdi kepada Allah SWT di dalam hidup dan kehidupan dengan kata lain tujuan pesantren adalah mencetak ulama' yang mengamalkan ilmu serta menyebarkan dan mengajarkan ilmunya kepada orang lain. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى ٱلْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ١٠٤

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Artinya:
"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar merekalah orang-orang yang beruntung". (QS.Al Imron: 104).

Dalam kegiatan pembelajarannya, Pondok Pesantren mempunyai ciri tersendiri yakni di samping pengajaran kitab kuning, juga sekolah diniyah juga diselenggarakan sekolah formal, yang merupakan upaya untuk mencapai tujuan pembelajaran secara berdaya guna dan berhasil guna, sehingga dalam perkembangannya output dari pesantren tersebut dampak positifnya dapat dirasakan oleh berbagai pihak, baik itu lembaga pendidikan peserta didik maupun masyarakat sebagai mana firman Allah :

وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ٧٧

Artinya:
"Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan kebahagianmu dari (kenikmatan) duniawi"(QS. Al-Qashas: 77).

Keberhasilan yang diraih Pondok Pesantren membina para santrinya membentuk atau menciptakan manusia yang mampu dalam semua aspek disertai iman dan taqwa, tidak terlepas dari pemikiran seorang pemimpin (Pengasuh Pondok) untuk mengembangkan pendidikan agama Islam di lembaga itu. Untuk menunjang semua keberhasilan itu, Manajemen pondok pesantren harus ditata dan dikelola dengan baik. Oleh karena itu dalam sistem manajemen strategis, terutama dalam proses perencanaan strategis, perlu disusun berdasarkan *balanced scorecard* sebagai saran untuk menyusun rencana strategis yang komprehensif dan koheren (Mulyadi, 2001).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lembaga Pendidikan Islam yang menjadi obyek penelitian disini adalah Lembaga pendidikan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum yang merupakan lembaga pendidikan swasta berbentuk Yayasan yang merupakan lembaga pendidikan non profit yang memiliki beberapa unit pendidikan yaitu RA, SMP, MTS, MA, SMK, STAI, dan Madrasah. Yayasan Pondok pesantren Manba'ul Ulum ini berada di Kabupaten Bondowoso dan didirikan pada tanggal 12 April tahun 1992, dan sampai saat ini memiliki jumlah santri yang cukup banyak yaitu sekitar 1.200 orang santri yang tidak hanya berasal dari dalam daerah namun juga dari luar daerah. Tenaga pengajar maupun pegawai yang dimiliki berjumlah 230 orang, yang mana pegawai tersebut adalah merupakan orang-orang yang handal dan kompeten dalam bidangnya.

Dalam penelitian ini, penulis ingin menerapkan atau mengaplikasikan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja yayasan pondok pesantren tersebut. Oleh karena itu penulis mengambil judul: "*BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM PONDOK PESANTREN MANBA'UL ULUM KABUPATEN BONDOWOSO".

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1.2. Rumusan Masalah

Dari penjelasan yang telah dipaparkan dalam latar belakang, maka dapat disimpulkan bahwa masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

Seberapa baik kinerja Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa baik kinerja Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso apabila diukur dengan pendekatan *balance scorecard* yang meliputi pengukuran kinerja perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4. Kegunaan Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan, pengetahuan serta pemahaman mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard.* Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b. Manfaat Praktisi (Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum)

Memberikan saran atau masukan kepada Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso yaitu suatu alternatif pengukuran kinerja yang bisa dijadikan pertimbangan untuk mengukur kinerja manajemen yang memperhatikan aspek finansial dan non finansial sehingga mampu membantu dalam menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

c. Manfaat Bagi Pihak Lain

Dapat berbagi ilmu dan memberikan wawasan dan pengetahuan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan alternatif lain yaitu dengan penggunaan *balanced scorecard*.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard.* Dari penelitian tersebut menunjukan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* akan sangat efektif dan efisien karena tidak hanya melihat dari segi keuangan saja namun juga dari segi non keuangan. Adapun Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	VARIABEL	HASIL
1	Shodiq, Ali (2010)	Strategi Peningkatan kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*	a. Perspektif keuangan 1. ROA 2. ROE b. Perspektif pelanggan Kepuasan pelayanan c. Perspektif Proses Bisnis internal 1. Produk yang ditawarkan 2. Kesalahan dalam pelayanan 3. Inovasi produk 4. Kecepatan pelayanan 5. Kesesuaian kebutuhan 6. Tingkat Kepuasan dengan nasabah d. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan 1. Pendapatan karyawan 2. Jam kerja 3. Keleluasan kerja 4. Insentif prestasi	a. Perspektif keuangan Dari hasil pengukuran terlihat bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif keuangan cukup baik. b. Perspektif anggota Dari hasil pengukuran kepuasan nasabah dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif anggota berkatagori baik. c. Perspektif bisnis internal Dalam perspektif ini dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif bisnis internal berkatagori cukup baik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

			5. Fasilitas karyawan 6. Akses informasi 7. Akhlakul Karimah 8. Kejujuran dan disiplin 9. Peningkatan kompetensi e. Dari perspektif ketaatan terhadap syari'ah 1. Kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syari'ah 2. Produk syari'ah 3. Dewan pengawas 4. tingkat pengetahuan 5. pelaksanaan prinsip syari'ah.	d. Persepektif pembelajaran dan Pertumbuhan Hasil perspektif ini dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif berkatagori baik e. Persepektif ketaatan terhadap syari'ah Hasil dari pengukuran Perspektif ketaatan terhadap syari'ah dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif ketaatan terhadap syari'ah berkatagori sangat baik.
2	Suffah, ibnu (2008)	Analisa Perancangan Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Menggunakan Metode *Balance Scorecard (Bsc)* (Studi kasus: LPK ALFABANK Cabang Slamet Riyadi Surakarta)	a. Perspektif keuangan 1. Pemanfaatan investasi 2. Peningkatan pendapatan 3. Pembiayaan operasional b. Perspektif pelanggan 1. Peningkatan jumlah pelanggan 2. Perluasan jaringan 3. Kepuasan pelanggan c. Perspektif Proses Bisnis Internal 1. Peningkatan kualitas pelayanan 2. Kepuasan kerja karyawan 3. Peningkatan kualitas *out put* siswa didik d. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran 1. Peningkatan kualitas SDM 2. Kelancaran komunikasi	a. Perspektif keuangan Hasil analisis menunjukkan adanya kelebihan penggunaan biaya operasional sehingga hendaknya mengurangi biaya operasional yang dirasa kurang perlu. b. Perspektif pelanggan Hasil analisis kinerja perspektif pelanggan adalah bahwa perlu adanya peningkatan promosi dan menambah fasilitas tempat parkir. c. Perspektif proses bisnis Internal Hasil analisis kinerja ini adalah bahwa harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas *Output.* d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Hasil analisi kinerja perspektif ini adalah bahwa training yang diberikan pada karyawan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

				masih belum merata sehingga perlu ditingkatkan lagi.
3	Fajarwati, Ratna (2014)	Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Dalam Integrasi Islam (Studi Kasusu Pada Kanindo Syariah Jatim)	a. Perspektif keuangan 1. Pertumbuhan tingkat keuntungan 2. Minimalisasi biaya opersional 3. Peningkatan pembiayaan yang disalurkan b. Perspektif pelanggan 1. Peningkatan kepuasan anggota 2. Peningkatan jumlah anggota 3. Peningkatan pemahaman tetang pembiayaan syariah. c. Perspektif Proses Bisnis internal 1. Peningkatan mutu pelayanan 2. Pengembangan inovasi produk syariah 3. Pengerjaan produk sesuai dengan standar syariah d. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan 1. Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan 2. Kehandalan tekhnologi dan invormasi 3. Peningkatan kepuasan karyawan	a. Perspektif keuangan 1. Pertumbuhan tingkat keuntungan belum mencapai target, karena beban operasional yang terus mengalami kenaikan. 2. Minimalisasi biaya opersional telah mencapai target yaitu 5%. 3. Peningkatan pembiayaan yang disalurkan baru mencapai target 50% dari target yang telah ditetapkan yaitu 80%. b. Perspektif pelanggan 1. Peningkatan kepuasan anggota Dalam perspektif ini, KANINDO telah mencapai terget yang telah ditentukan. 2. Peningkatan jumlah anggota belum mencapai target karena hanya memperoleh skor 5,71. 3. Peningkatan pemahaman tetang pembiayaan syariah belum mencapai target yang ditentukan yaitu 7%. c. Perspektif Proses Bisnis internal 1. Peningkatan mutu pelayanan telah mencapai terget yaitu 7%.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

				2. Pengembangan inovasi produk masih belum mencapa target hal ini dikarenakan masih terfokus pada peningkatan pembiayaan. 3. Pengerjaan produk sesuai dengan standar syariah ditargetkan sejumlah 100% dan telah mencapai target. d. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan 1. Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan sudah mencapai target yaitu 6%. 2. Kehandalan tekhnologi dan invormasi telah mencapai target yaitu sebesar 2% dan sesuai dengan target yang ditentukan. 3. Peningkatan kepuasan karyawan telah mencapai tingkat kepuasan yang ditentukan.
4	Manafe, Prilia Herdiyanti (2015)	Penilaian Kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pasuruan dengan Menggunakan Perspektif Finansial dan Non finansial	a. Perspektif keuangan 1. Rasio rentabilitas 2. Rasio likuidita 3. Rasio solvabilitas b. Perspektif pelanggan 1. Peningkatan kepuasan pelanggan 2. Jumlah pelanggan baru 3. Jumlah pelanggan lama 4. Jumlah komplai pelanggan c. Perspektif bisnis internal 1. Proses inovasi	a. Perspektif keuangan 1. Rasio rentabilitas Hasil pengukuran menunjukan ROE dan rasio beban operasi mengalami penurunan sedangkan untuk ROI terjadi kenaikan. 2. Rasio likuidita Hasil menunjukkan bahwa cash rasio dan current rasio menunjukan peningkatan sedangkan quick ratio mengalami

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

			2. Pelayanan purna jual d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 1. Produktivitas pegawai 2. Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki 3. Absensi karyawan 4. Retensi karyawan 5. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan	penurunan sebesar 4,31%. 3. Rasio solvabilitas Pada perhitungan rasio ini, terjadi penurunan dibanding tahun sebelumnya. b. Perspektif pelanggan 1. Akuisisi pelanggan mengalami peningkatan karena terjadi kenaikan sebesar 4,12%. 2. Jumlah pelanggan lama mengalami penurunan disebabkan karena komplain pelanggan yang tidak segera diselesaikan. 3. Jumlah komplai pelanggan mengalami kenaikan karena semakin banyak komplain yang masuk dan banyaknya komplain yang tidak segera diselesaikan. c. Perspektif bisnis internal Dalam perspektif ini, layanan purna jual dan inovasi produk sudah sangat baik salah satunya yang dapat dilihat adalah adanya gebyar pasang baru dengan disko. d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 1. Produktivitas pegawai mengalami peningkatan pada tahun 2012 sedangkan tahun 2013 mengalami penurunan. 2. Absensi karyawan mengalami penurunan, hal ini membuktikan bahwa perusahaan telah mampu mengendalikan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

				ketidak hadiran pegawainya. 3. Pelatihan karyawan mengalami peningkatan hal ini menunjukan bahwa perusahaan lebih mampu memberi pelatihan pada karyawan.
5	Istiqlah, Cahyo Halim. (2009)	Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard*	a. Perspektif keuangan 1. ROA 2. *Net Margin* 3. Bauran Pendapatan b. Perspektif Nasabah 1. Tingkat kepuasan nasabah 2. Penguasaan pangsa pasar 3. Retensi Nasabah 4. Akuisisi Nasabah c. Perspektif bisnis internal 1. Mengembangkan produk baru yang dapat dihandalkan 2. Meningkatkan pemanfaatan Tekhnologi Informasi d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 1. Meningkatkan profesionalisme pegawai 2. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan.	a. Perspektif keuangan Kinerja keuangan BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik. b. Perspektif Nasabah Kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dalam kondisi cukup baik dan kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. c. Perspektif proses bisnis internal Kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dalam kondisi kurang baik dikarenakan ada tolok ukur kinerja yang belum terpenuhi. Demikian halnya dengan kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Dari tabel penelitian terdahulu diatas, yang membedakan penelitian-penelitian terdahulu dengan penelitian yang sekarang salah satunya adalah obyek penelitian. Dalam penelitian ini obyek penelitian yaitu Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum. Perbedaan lainnya yaitu terletak pada penggunaan indikator dan variabel-veriabel yang digunakan. Dalam penelitian sebelumnya indikator berbeda yang digunakan salah satunya adalah indikator dalam perspektif keuangan yaitu menggunakan rasio rentabilitas, solvabilitas dan likuiditas. Sedangkan dalam penelitian yang sekarang indikator kinerjanya disesuaikan dengan indikator yang hanya dapat digunakan untuk organisasi nirlaba yaitu dalam pespektif keuangan menggunakan rasio efisiensi aktivitas program dan non program dan rasio dukungan publik. Pada perspektif pelanggan menggunakan peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan. Dalam proses bisnis internal menggunakan peningkatan inovasi dan peningkatan proses layanan, yang terakhir pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM), pembinaan akhlaq dan peningkatan kepuasan pegawai.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kinerja dan pengukuran Kinerja

2.2.1.1 Pengertian kinerja

Kinerja perusahaan adalah suatu gambaran tentang kondisi suatu perusahaan salah satunya dalam hal keuangan yang dapat dianalisis dengan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang akan memberikan gambaran tentang prestasi kerja dalam periode tertentu. Kinerja perusahaan sangat penting untuk dinilai agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para investor dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Ada beberapa pengertian kinerja. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005), dan juga menurut Mulyadi (2007) "Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan". Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha atau perbuatan yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi apakah aktivitas perusahaan yang dilakukan dalam periode tertentu itu sudah efisien

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dan efektif. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

2.2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Moehriono (2012) pengukuran kinerja adalah suatu proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan dan sasaran yang dicapai, sedangkan menurut Mulyadi (2011) pengukuran kinerja merupakan penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran strategik, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu alat yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Vincent Gaspersz (2002), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Sedangkat menurut Moehriono (2012), tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan presentasi kerja staf, baik secara individu maupun dalam kelompok setinggi-tingginya. Peningkatan prestasi kerja perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja staf.
2. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan meningkatkan hasil kerja melalui prestasi pribadi.
3. Memberikan kesempatan kepada staf untuk menyampaikan perasaannya tentang pekerjaan, sehingga terbuka jalur komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf.

2.2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja

Berikut adalah alasan mengapa organisasi mengadopsi pengukuran kinerja (Behn, 2003):

1. Untuk Mengevaluasi

   Yakni untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinerja. Proses evaluasi ini terdiri dari dua variabel data kinerja organisasi dan patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Untuk Mengendalikan

   Pimpinan memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar. Organisasi pun menciptakan sistem pengukuran yang menentuan tindakan tertentu apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Setelah itu, mereka pun mengevaluasi apakah sang karyawan betul-betul telah melakukan apa yang telah ditugaskan kepada mereka dan membandingkannya dengan standar kinerja.

3. Untuk Menganggarkan

   Anggaran adalah perangkat mentah untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai tindakan disipliner. Terkadang penaikan anggaranlah yang menjadi jawaban untuk peningkatan kinerja.

4. Untuk Memotivasi

   Para karyawan perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih dan lalu menggunakan ukuran kinerja untuk memfokuskan ernergi para karyawan dan memberikan perasaan telah mencapai sesuatu. Target kinerja juga bisa mendorong munculnya kreativitas dalam mengembangkan cara-cara yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan.

5. Untuk Merayakan

   Organisasi perlu memperingati prestasi-prestasi yang mereka raih, karena ritual semacam peringatan ini bisa mengikat orang-orang yang ada di dalam tim, memberikan mereka perasaan terikat. Perayaan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

merupakan aktivitas yang mengeksplisitkan pengakuan atas prestasi dan pencapaian.

6. Untuk Bisa Belajar

   Pembelajaran merupakan suatu hal yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bisa terus berkembang. Pembelajaran ini bisa didapat dengan mengevaluasi kinerja sendiri, semisal dengan mengidentifikasi apa-apa saja yang berhasil dan yang tidak. Dengan mengevaluasi hal ini, organisasi akan bisa pelajari alasan di balik kinerja baik dan buruk.

7. Untuk Mengembangkan

   Organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja. Oleh karenanya organisasi membutuhkan umpan balik untuk menilai kesesuaian rencana dan arahan serta target sehingga bisa didapatkan pengertian mana-mana saja perihal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja terhadap organisasi adalah sebagai berikut (Moehriono, 2012):

a) Pengukuran kinerja membantu pimpinan dalam penentuan tingkat pencapaian tujuan yang perlu dicapai.
b) Memberikan umpan balik bagi para pengelola dan pembuat keputusan di dalam proses evaluasi dan perumusan tindak lanjut dalam rangka peningkatan kinerja pada masa yang akan datang.
c) Menjadi alat komunikasi pimpinan organisasi, pegawai dan para *stakeholders* eksternal.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

d) Menggerakkan instansi ke arah yang positif. Namun bila sistem pengukuran kinerjanya buruk, maka dapat menyebabkan organisasi menyimpang jauh dari tujuan.

e) Mengidentifikasi kualitas pelayanan instansi.

2.2.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard*

2.2.2.1 Pengertian *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*)." Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer diseluruh organisasi.

Ballanced scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pembelajaran dan pertumbuhan. Luis dan Biromo (2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dalam ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas - bawah (top - down). Berdasarkan misi dan strategi dalam unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebi nyata.

2.2.2.2 Sejarah Singkat *Balance Scorecard*

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *Balanced Scorecard*. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi perusahaan yang hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak lagi efektif apabila diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan. Penggunaan BSC sendiri diharapkan dapat memperbaiki system konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial. Perbaikan penting lain dari BSC lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya BSC adalahnya fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan. Menurut Norton dan Kaplan, BSC akan mempengaruhi struktur dan system manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.2.2.3 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Moehriono (2012), keunggulan sistem manajemen strategis *Balanced Scorecard,* yaitu:

a) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan
b) Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan tren perubahan lingkungan bisnis

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

c) Meningkatkan daya respons perusahaan terhadap tren perubahan lingkungan bisnis

d) Menghasilkan *total business plan* yang menyedikan dua macam aktivitas nilai, yaitu *long range value creating activities* dan *short range value creating activities.*

2.2.2.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard bermanfaat sebagai alat untuk:

a) Memfokuskan organisasi.

b) Menyempurnakan komunikasi.

c) Menentukan tujuan-tujuan organisasi.

d) Menyediakan umpan balik pada strategi.

2.2.2.5 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a) Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu, seringkali suatu organisasi mengonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan pelanggan. Tapi, sekarang tidak mungkin demikian, karena pelanggan sekarang memiliki berbagai macam pilihan. Banyak perusahaan berlomba menawarkan produk atau jasa yang lebih baik dan sesuai dengan keinginan pelanggan. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang,

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih tinggi dari biaya perolehannya.

Sebelum tolok ukur kinerja ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya menjadi lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Kaplan & Norton, 2000):

1. Kelompok inti
   a. Pangsa pasar

      Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual).

   b. Tingkat perolehan para pelanggan baru

      Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan untuk bisnis baru.

   c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama

      Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut keberhasilan unit bisnis mempertahankan pelanggan lama mereka.

   d. Tingkat kepuasan pelanggan

      Menilai tingkat kepuasan atau kriteria kinerja tertentu didalam proporsi nilai.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

e. Tingkat profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2. Kelompok penunjang

a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk dan jasa, harga dan mutu. Pelanggan menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang diinginkan pemasok yang menerapkan kebijakan diferensiasi yang mampu menawarkan produk, bentuk dan jasa yang khusus. Pelanggan menginginkan produk yang standard yang dikirim tepat waktu, tanpa kerusakan dan dengan harga tinggi untuk bentuk atau pelayanan khusus yang mereka pandang sangat penting untuk mencapai visi dan strategi persaingan perusahaan.

b. Hubungan dengan pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa perusahaan yang bersangkutan. Hubungan yang baik berarti kualifikasi sebagai pemasok yang disukai sehingga barang yang dipesan dapat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dikirim langsung ke pabrik tanpa harus melalui bagian penerimaan, pemeriksaan, pengangkutan dan penggudangan. Beberapa perusahaan bahkan menyerahkan fungsi pembelian nya kepada perusahaan pemasok terpilih dengan menyediakan ruangan pemasok dilokasi perusahaan dan mengijinkan pemasok mengelola arus bahan baku secara penuh sampai ke pabrik dalam bauran dan kualitas yang benar secara tepat waktu. Hubungan seperti ini adalah dimensi lain dari pemilihan pemasok bukan berdasarkan rendahnya harga satuan.

c. Dimensi citra dan reputasi

Menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui periklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk atau jasa yang berwujud.

Menurut Rivai (2012) dalam perspektif pelanggan meliputi komponen nilai pelanggan (terkait dengan nilai pelayanan, nilai karyawan dan nilai citra), kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Indikator pengukuran terhadap kinerja perspektif pelanggan meliputi (Rahman, 2012):

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1) Peningkatan jumlah pelanggan

a. *Customer Acquisition* (Akuisi Pelanggan)

Mengukur tingkat kemampuan organisasi dalam mendapatkan pelanggan baru.

b. *Customer Retention* (Retensi pelanggan)

Mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

2) Peningkatan kepuasan pelanggan

Customer Satisfication yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porporsi nilai. Peningkatan kepuasan pelanggan merupakan cara untuk mengetahui seberapa besar kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

Dalam peningkatan kepuasan pelanggan indikator yang dapat digunakan adalah:

a. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pendidikan

b. Pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan

b) Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan suatu iktisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukan apakah perencanaan, implementasi dan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuangan yang terukur. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

1) *Growth* (berkembang)

Adalah merupakan tahap pertama dan tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini, perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang biak. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan cash flow yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk, jasa dan konsumen yang masih

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

terbatas. Sasaran keuangan untuk growth stage, akan menekankan pada pertumbuhan penjualan didalam pasar baru dari konsumen baru dan dari produk dan jasa yang baru.

2) *Sustain Stage* (bertahan)

Adalah merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini, perusahaan tidak hanya bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest* (panen)

Tahap yang ketiga merupakan tahap kematangan, yaitu suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah cash flow maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi masa lalu.

Kinerja keuangan dapat diukur menggunakan rasio-rasio keuangan yang dapat dijadikan sebagai indikator dalam pengukuran

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kinerja perspektif keuangan pada yayasan yang termasuk dalam organisasi nirlaba yaitu (Ritchie dan Kolodinsky, 2003):

1. Rasio efisiensi aktifitas non program

   Pada organisasi nirlaba tidak ada yang memasukkan biaya-biaya pencarian dana dapat disebut juga dengan biaya non program karena setiap rupiah yang dikeluarkan untuk mencari dana itu akan mendatangkan pendapatan bagi organisasi tersebut. Biaya non program adalah biaya-biaya yang digunakan untuk membiayai aktifitas non program (misalnya beban gaji ukuran karyawan tetap, beban sewa rumah, beban penyusutan, dan seterusnya) dari organisasi nirlaba yang mendukung visi, misi dan tujuan organisasi. Rasio efisiensi ini semakin meningkat semakin baik. Rasio efisiensi aktifitas non program merupakan perbandingan antara total pendapatan dengan biaya non program. Komponen dari rasio efisiensi aktivitas non program adalah: Total pendapatan dibagi dengan biaya non program. Modifikasi dari rasio total pendapatan dibagi dengan biaya penerimaan.

2. Rasio dukungan publik

   Rasio dukungan publik adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi untuk mengumpulkan pendapatan (dana) dari publik atau dengan kata lain merupakan indeks dari dukungan publik terhadap suatu organisasi. Total kontribusi adalah total dana yang didapatkan dari donatur atau dari

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

orang lain sebagai dana tambahan sebagai bentuk keikutsertaan ataupun sebagai bentuk sumbangan.

Komponen dari rasio dukungan publik ini adalah:

Total kontribusi dibagi dengan total pendapatan.

3. Raio efisiensi program

Rasio efisiensi program adalah rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa efisien penggunaan dana yang dicairkan untuk biaya pelaksanaan program (misalnya kampanye, program pemberdayaan, program bantuan kemanusiaan, dsb.). rasio efisiensi program merupakan perbandingan antara biaya program dengan total biaya. Biaya program adalah biaya-biaya yang digunakan untuk membiayai aktivitas program utama dari organiasasi nirlaba yang mendukung visi, misi, dan tujuan organisasi tersebut. Semakin meningkat rasio ini semakin baik. Komponen dari efisiensi program ini adalah: biaya program dibagi total biaya.

c) Perspektif Proses Bisnis internal

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. Menurut Gaspersz (2002), perspektif proses internal adalah model rantai nilai yang terdiri dari 3 komponen yaitu:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1. Proses inovasi

   Yang mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan yang ada baik yang sekarang maupun yang akan datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut.

2. 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.

3. Proses pelayanan

   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

Perspektif yang keempat dan yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* menggambarkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar lebih berjalan dan bertumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tujuan tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses internal dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kemampuan yang ada dari orang (*people*), sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat tiga kategori untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

1. Kapabilitas pekerja

   Dalam hal ini, manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi yaitu bagaimna para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Hal ini meliputi: kepuasan pekerja dan retensi pekerja.

2. Kapabilitas sistem informasi

   Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan semua elemen dalam organisasi akan keakuratan informasi dan ketepat waktuan dapat terpenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

   Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Indikator penilaian kinerja perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat digunakan adalah (Rahman, 2012):

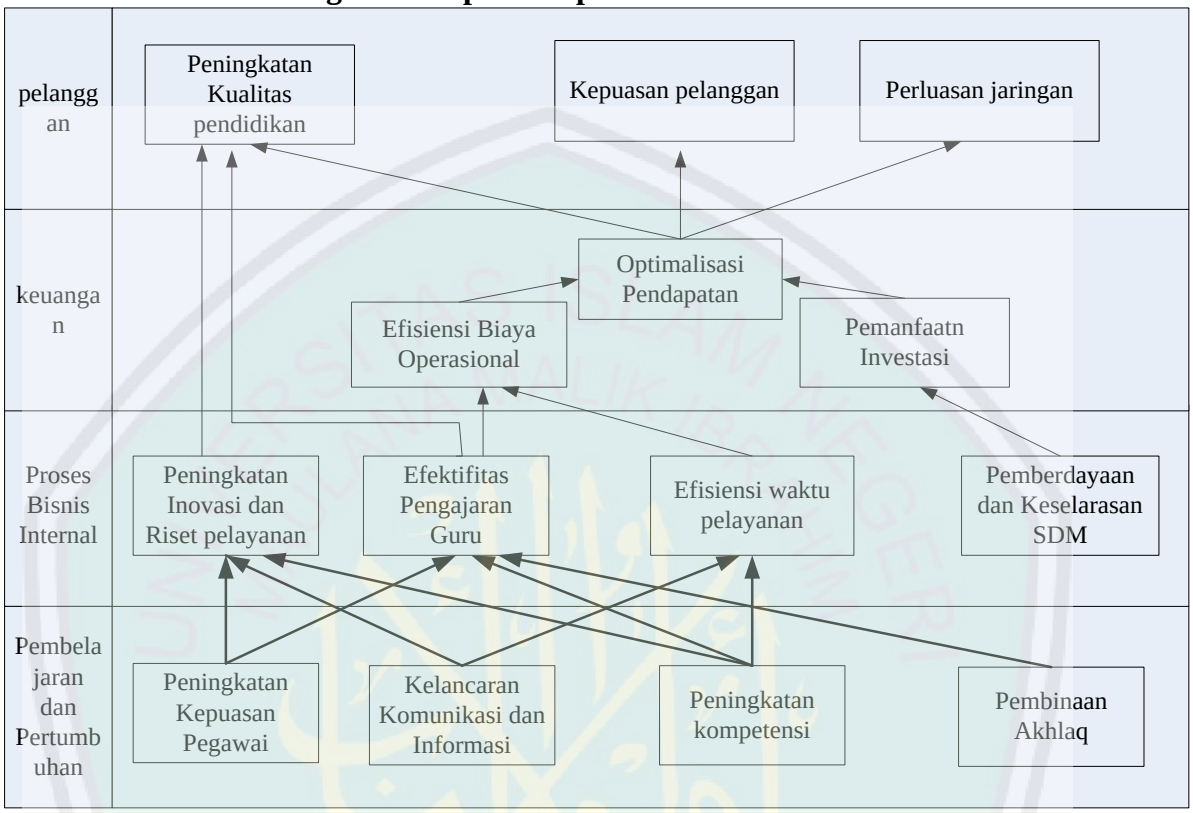
a. Peningkatan kepuasan pegawai
b. Peningkatan kompetensi pegawai
c. Pembinaan akhlaq.

2.2.2.6 Hubungan antara Keempat Perspektif

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat persektif 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.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Gambar 2.1
Hubungan Keempat Perspektif *Balanced Score Card*



Sumber : Rahman (2012)

2.2.3 Pengertian Umum Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren

2.2.3.1 Pengertian yayasan

Menurut UU No. 16 Tahun 2001, sebagai dasar hukum positif yayasan, pengertian yayasan adalah badan hukum yang kekayaannya terdiri dari kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan. Yayasan dapat melakukan kegiatan usaha untuk menunjang pencapaian maksud dan tujuannya dengan cara mendirikan badan usaha dan/atau ikut serta dalam satu badan usaha.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Indra Bastian (2007) sumber pembiayaan yayasan berasal dari sejumlah kekayaan yang dipisahkan dalam bentuk uang atau barang. Selain itu, yayasan juga memperoleh sumbangan atau bantuan yang tidak mengikat, seperti:

1. Wakaf
2. Hibah
3. Hibah wasiat
4. Perolehan lain yang tidak bertentangan dengan Anggaran Dasar Yayasan dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku

2.2.3.2 Pengertian Lembaga Pendidikan Islam dan Yayasan Pondok Pesantren

Dalam PMA Nomor 13 Tahun 2014 BAB 1 Pasal 1 dijelaskan tentang pengertian Pendidikan Keagamaan islam yaitu:

> *Pasal 1*
> 1. *Pendidikan keagamaan Islam adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didiknya untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama islam dan/atau menjadi ahli ilmu agama Islam dan mengamalkan ajaran agama Islam.*
> 2. *Pondok pesantren yang selanjutnya disebut pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam yang diselenggarakan oleh masyarakat yang menyelenggarakan suatu pendidikan pesantren dan/atau secara terpadu menyelenggarakan jenis pendidikan lainnya.*

Istilah *pondok* berasal dari Bahasa Arab *funduuq* yang berarti penginapan. Biasanya pesantren dipimpin oleh seorang Kyai. Pondok Pesantren dalam penyelenggaraan pendidikannya berbentuk asrama yang merupakan komunitas khusus di bawah pimpinan kyai dan dibantu oleh ustadz yang berdomisili bersama-sama santri dengan masjid sebagai pusat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

aktivitas belajar mengajar, serta pondok atau asrama sebagai tempat tinggal para santri dan kehidupan bersifat kreatif, seperti satu keluarga (Fakhru, 2012).

Dalam kamus besar bahasa Indonesia pesantren diartikan sebagai asrama tempat santri atau tempat murid-murid belajar mengaji. Sedangkan secara istilah pesantren adl lembaga pendidikan Islam dimana para santri biasa tinggal di pondok (asrama) dgn materi pengajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum bertujuan utk menguasai ilmu agama Islam secara detail serta mengamalkan sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pentingnya moral dalam kehidupan bermasyarakat.

2.3 Integrasi Keislaman

Dalam dunia islam, kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yangmana setiap usaha yang dilakukan selalu mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip Islam yang berdasarkan al-Qur'an dan al-Hadits.

Firman Allah dalam Al-Qur'an Al-Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلّٖ دَرَجٰتٞ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ١٩

Artinya:

"Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan), pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan"(QS. Al-Ahqaaf:19.

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-A'raaf ayat 39 yang berbunyi:

وَقَالَتۡ أُولَىٰهُمۡ لِأُخۡرَىٰهُمۡ فَمَا كَانَ لَكُمۡ عَلَيۡنَا مِن فَضۡلٖ فَذُوقُواْ ٱلۡعَذَابَ بِمَا كُنتُمۡ تَكۡسِبُونَ ٣٩

Artinya:

"Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan" (QS. Al-A'raf: 39).

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

Orang yang bekerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Dalam Islam, kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Oleh karena itu suatu pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian dan *reward* yang setimpal. Rasulullah SAW bersabda:

"Barang siapa pada malam hari merasakan kelelahan karena bekerja pada siang hari, maka pada malam itu ia diampuni Allah." (HR. Ahmad & Ibnu Asakir).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Hasil penelitian Mustamin (2013) yang dikembangkan dari penelitian amiludin (2011) yang menemukan empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan syari'ah yaitu:

Pertama, Kinerja Manajerial yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Kedua, Kinerja Mental yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu dalam melakukan pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun,ikhlas dan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.

Ketiga, Kinerja Spiritual yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai srana ibadah kepada Allah selalu bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.

Keempat, Kinerja Persaudaraan yang menjadi indikator kinerja ini yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyrakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan berkualitas.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, terdapat 4 perspektif yang dapat ditinjau dari aspek syari'ah yaitu:

1. Perspektif keuangan Syari'ah

   Dalam pandangan syari'at islam, penilaian kinerja keuangan tidak didasarkan pada perolehan keuntungan namun lebih ditekankan pada kehalalan dan kebermanfaatanya. Baik dalam perolehan maupun penggunaannya.

   Didalam Al-Qur'an dijelaskan tentang sesgala sesuatu yang akan kita makan atau kita dapatkan harus bersumber dari sumber yang halal yaitu dijelaskan dalam surat Al-Baqarah ayat 168 yang berbunyi:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ كُلُواْ مِمَّا فِي ٱلۡأَرۡضِ حَلَٰلٗا طَيِّبٗا وَلَا تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٌ ١٦٨

Artinya:
"Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu" (QS. AL-Baqarah:168).

Didalam AL-Qur'an juga dijelaskan tentang aspek keuangan yang lain yaitu terdapat dalam surat An-nisa' ayat 161 yang menjelaskan tentang perihal dilarangnya memakan riba, yaitu:

وَأَخۡذِهِمُ ٱلرِّبَوٰاْ وَقَدۡ نُهُواْ عَنۡهُ وَأَكۡلِهِمۡ أَمۡوَٰلَ ٱلنَّاسِ بِٱلۡبَٰطِلِۚ وَأَعۡتَدۡنَا لِلۡكَٰفِرِينَ مِنۡهُمۡ عَذَابًا أَلِيمٗا ١٦١

Artinya:
dan disebabkan mereka memakan riba, padahal sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih (QS. An-Nisa': 161)

Dalam Al-Qur'an juga dijelaskan mengenai bagaimana kita harus menggunakan semua dana yang didapatkan, yaitu dijelaskan dalam surat Al-Syu'ara ayat 183 yang berbunyi:

وَلَا تَبۡخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشۡيَآءَهُمۡ وَلَا تَعۡثَوۡاْ فِي ٱلۡأَرۡضِ مُفۡسِدِينَ ١٨٣

Artinya:
"Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan"(QS. As-Syu'ara:183).

Ayat diatas menjelaskan bahwasanya kita harus memenuhi setiap hak-hak orang lain dan tidak boleh menyelewengkannya. Yang dimaksudkan disini adalah bahwasanya dalam penggunaan setiap dana yang ada, harus sesuai dengan petunjuk atau perencanaan yang ada, sehingga setiap transaksi yang terjadi sesuai pada tempatnya dan tidak terjadi penyalahgunaan.

2. Perspektif Pelanggan dalam aspek Syari'ah

Menurut Rivai (2012), lazimnya yang perlu diperhatikan dalam menghadapi pelanggan adalah ada kalanya pelanggan sangat memperhatikan nilai dari produk yang dipasarkan yang akhirnya akan berujung pada kepuasan pelanggan. Kendati, adapula peanggan yang tiak menginginkan sesuatu yang terlalu dilebih-lebihkan ketika pemasar menawarkan atau memperkenalkan produknya, sebagaimana dapat dilihat pada surah Al-A'raf ayat 31 yang berbunyi:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

۞يَٰبَنِيٓ ءَادَمَ خُذُواْ زِينَتَكُمۡ عِندَ كُلِّ مَسۡجِدٖ وَكُلُواْ وَٱشۡرَبُواْ وَلَا تُسۡرِفُوٓاْۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُسۡرِفِينَ ٣١

Artinya:
Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) mesjid, makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan (QS. Al-A'raf:31).

Kepuasan pelanggan dalam kinerja islami tidak hanya muncul jika kinerja produk/jasa sesuai dengan harapan pelanggan secara material, namun juga sesuai dengan harapan pelanggan secara spiritual. Dalam pnangan islam, sebuah produk dikatakan baik jika tingkat kehalalannya terjamin, sesuai dengan yang dijelaskan Al-Qur'an dalam surat Al-Maidah ayat 87-88 yang berbunyi:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُحَرِّمُواْ طَيِّبَٰتِ مَآ أَحَلَّ ٱللَّهُ لَكُمۡ وَلَا تَعۡتَدُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُعۡتَدِينَ ٨٧ وَكُلُواْ مِمَّا رَزَقَكُمُ ٱللَّهُ حَلَٰلٗا طَيِّبٗاۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ٱلَّذِيٓ أَنتُم بِهِۦ مُؤۡمِنُونَ ٨٨

Artinya:
87. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu haramkan apa-apa yang baik yang telah Allah halalkan bagi kamu, dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.
88. Dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezekikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya.

Dalam perspektif penilaian terhadap kepuasan pelangga dapat dikategorikan kedalam ukuran ini dengan memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan organisasi kepada pelanggan agar tingkat kepuasa dan akuisisi dapat tercapai.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. Perspektif Proses Internal dalam aspek Syari'ah

Dalam perspektif Proses Internal syari'ah, kinerja perspektif ini dapat diukur melalui proses inovasi yang ada dalam organisasi, hal ini dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 yang berbunyi:

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٌ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٖ ١١

Artinya:
Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam aspek Syari'ah

Pengukuran kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ditinjau dari aspek syari'ah dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut, yakni:

a) Peningkatan kualitas dan Kompetensi (mutu SDM) Pegawai

Dalam hal peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَٱبۡتَغُواْ مِن فَضۡلِ ٱللَّهِ وَٱذۡكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرٗا لَّعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ ١٠

Artinya:
"Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung" (QS. Al-Jumu'ah: 10).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b) Kehandalan tekhnologi dan informasi

Dalam pandangan Syari'ah, memanfaatkan kehandalan tekhnologi dan informasi digambarkan dalam surat Al-Hadiid ayat 25 yang berbunyi:

لَقَدۡ أَرۡسَلۡنَا رُسُلَنَا بِٱلۡبَيِّنَٰتِ وَأَنزَلۡنَا مَعَهُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلۡقِسۡطِۖ وَأَنزَلۡنَا ٱلۡحَدِيدَ فِيهِ بَأۡسٞ شَدِيدٞ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعۡلَمَ ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥ وَرُسُلَهُۥ بِٱلۡغَيۡبِۚ إِنَّ ٱللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٞ ٢٥

Artinya:
Sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Maha Perkasa (QS. Al-Hadiid: 25).

c) Peningkatan kepuasan karyawan

Salah satu cara meningkatkan kepuasan karyawan yaitu dengan memberikan upah atau gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan diberikan tepat pada waktunya. Didalam islam hal tersebut diriwayatkan dalam hadits yang artinya:

"Berikanlah olehmu upah orang sewaan sebelum keringatnya kering"(HR. Ibnu Majah).

Hadits diatas menjelaskan bahwasanya upah atau gaji seorang pegawai atau karyawan seyogianya dibayarkan atau diberikan secepat mungkin atau sesuai pada waktu yang disepakati.

Dalam hadis lain juga disebutkan bahwa:

"Berbekamlah kamu, kemudian berikanlah olehmu upahnya kepada tukang bekam itu" (HR. Bukhari dan Muslim).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Hadis diatas adalah merupakan hadis yang menjadi dasar untuk memberikan upah atau gaji kepada karyawan atau pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya (Mardani, 2011).

Hal yang juga harus dilakukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah memberikan *reward* atau penghargaan atas hasil kerja keras mereka yang mana hal ini dijelaskan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥

Artinya:
Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah:105).

2.4 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini yakni untuk merumuskan pengkuran kinerja di Yayasan pondok Pesantren Mamba'ul Ulum. Dalam hal ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

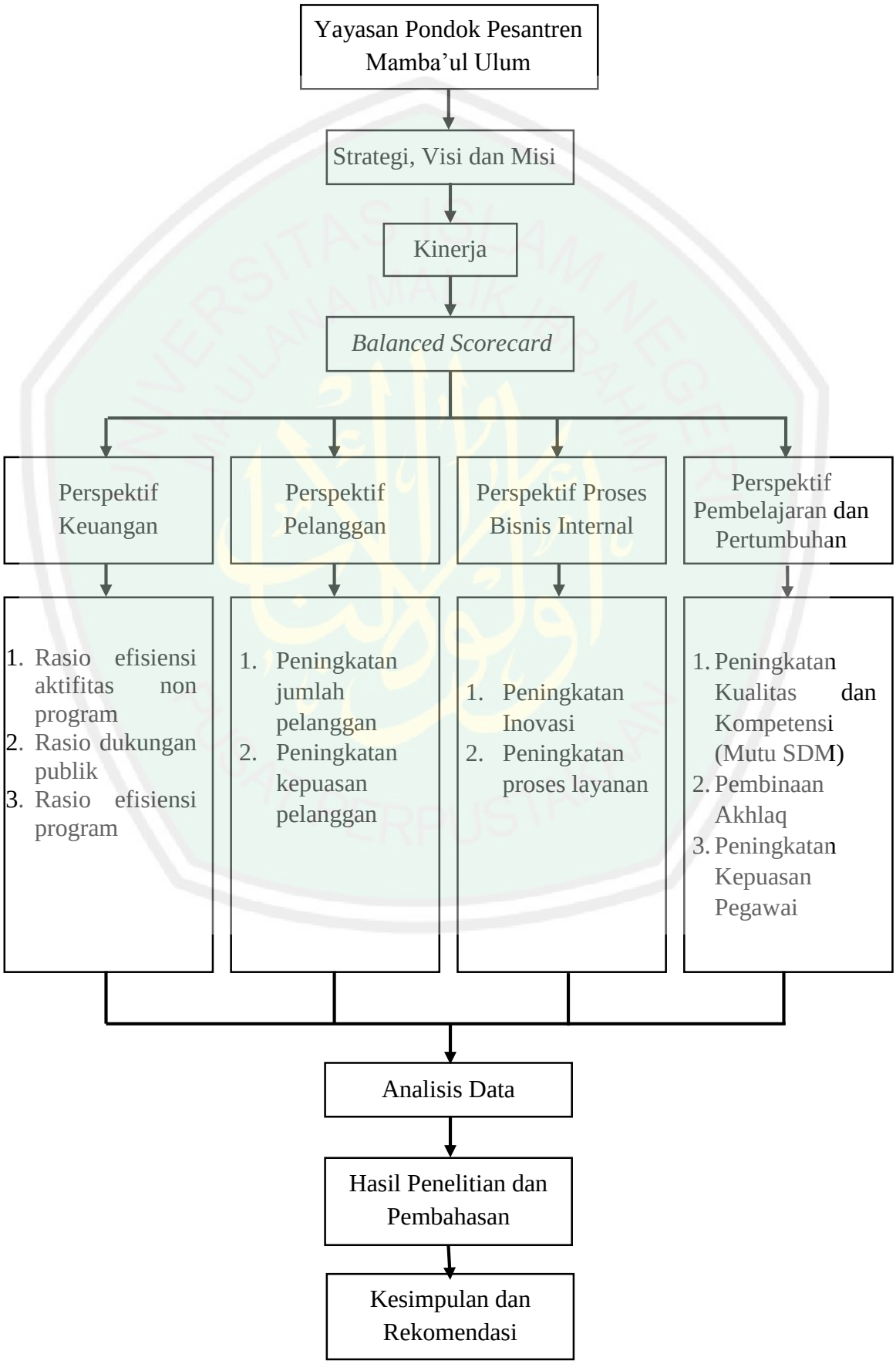
Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam pengukuran kinerja ini meliputi perumusan stategi dan visi misi yayasan lalu menentukan sasaran strategik dan ukuran strategik, melakukan pembobotan untuk setiap indikator masing-masing perspektif, kemudian dilakukan pengukuran kinerja. Hasil pengukuran kinerja akan dimasukkan kedalam matriks *Balanced Scorecard*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

untuk kemudian dianalisis sehingga dapat mengetahui hasil yang diperoleh dari pengukuran kinerja tersebut untuk kemudian ditarik kesimpulan mengenai kinerja yayasan tersebut dan dilakukan sebuah rekomendasi dengan berorientasi pada elemen penilaian kinerja lalu disesuaikan dengan realitas yang terjadi pada objek penelitian.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Gambar 2. 2
Kerangka Berfikir



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut (Sugiono, 2012), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Jadi dalam penelitian kualitatif ini bukan hanya menyajikan data apa adanya melainkan juga berusaha menginterpretasikan korelasi sebagai faktor yang ada yang berlaku meliputi sudut pandang atau proses yang sedang berlangsung.

Sedangkan jenis penelitian yang dipakai oleh peneliti adalah jenis deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2010). Pendekatan deskriptif ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang penilaian kinerja di Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian padasalah satu lembaga pendidikan islam yaitu Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum yang berlokasi di Jl. Kyai Togo RT. 001 RW. 001 Desa Tangsil Wetan Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah individu yang dijadikan sumber informasi yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian berjumlah 151 orang yang terdiri dari:

a. Ketua yayasan = 1 orang
b. Pegawai sebanyak = 30 orang
c. Santri = 120 orang

3.4 Jenis Data dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

a. Data kuantitatif

Yaitu data berupa angka-angka secara tertulis seperti: data laporan keuangan yayasan.

b. Data Kualitatif

Yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti metode pengukuran *balanced scorecard,* aspek-aspek manajemen pada Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum.

3.4.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini melalui penyebaran kuesioner, seperti kuisioner bagi para pegawai dan para santri Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak langsung diberikan oleh sumber kepada pengumpul data misalnya lewat dokumen dan orang lain (Sugiyono, 2012). Data Sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang dikumpulkan oleh pihak lain yang terkait dengan penelitian yang dapat diperoleh melalui catatan, dokumen resmi dan gambaran umum yayasan yaitu Laporan keuangan, data karyawan dll.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan datanya menggunakan teknik:

a. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai catatan peristiwa yang sudah berlalu yakni berupa laporan keuangan, serta data-data yang mendukung dalam penilaian kinerja.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Teknik wawancara dilakukan jika peneliti memerlukan komunikasi atau hubungan dengan responden. Wawancara yang dilakukan secara semiterstruktur dimana tujuan wawancara disini adalah untuk menemukan permasalahan dimana pihak yang diwawancarai diminta pendapatnya. Dalam penelitian ini yang akan menjadi narasumber untuk diwawancarai adalah ketua yayasan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

c. Metode Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban. Metode ini memberikan tanggungjawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Penyebaran kuisioner difokuskan kepada pegawai yayasan dari jajaran pengurus satuan unit pendidikan dan para santri untuk mengetahui penilaian tingkat kepuasan.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data sebagai bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif.

Dalam penelitian ini tahapan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yaitu meliputi:

1. Mengukur kinerja dalam perspektif pelanggan.

   Dalam penelitian ini pelanggan adalah santri. Santri yang dimaksudkan disini adalah merupakan siswa ataupun mahasiswa yang bermukim di pesantren dan siswa maupun mahasiswa yang tidak bermukim di pesantren dalam artian hanya mengikuti kegiatan di lembaga saja.

   Indikator penilaian terhadap kinerja perspektif pelanggan meliputi:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3) Peningkatan jumlah Santri

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah pelanggan baru dibandingkah dengan total pelanggan. Peningkatan jumlah pelanggan akan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila kemampuannya mengalami peningkatan.

Rumus yang digunakan dalam mengukur Peningkatan jumlah santri adalah (Kaplan & Norton, 2000):

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah santri Baru}}{\text{Total Jumlah Santri}} \text{ x } 100\%$$

4) Peningkatan kepuasan santri

Untuk mengukur tingkat kepuasan santri dapat menggunakan kuesioner tentang kepuasan pelanggan mengenai Indikator pengukuran tingkat kepuasan pelanggan yang meliputi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pendidikan dan pemenuhan sarana dan prasarana serta jasa yang ditawarkan.

Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2012), yaitu:

IKK = PP

Dimana :

IKK = Indeks kepuasan konsumen

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

PP = *perceived performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Netral, d. Puas, e. Sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dan minimal dibagi menjadi lima yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2012) :

IK Maks = R x PP x EX maks

IK Min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

2. Mengukur kinerja dalam perspektif keuangan.

Dalam mengukur kinerja perspektif keuangan yayasan dapat menggunakan beberapa rumus dibawah ini, yaitu (Ritchie dan Kolodinsky, 2003):

a. Rasio efisiensi aktifitas non program

Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Total pendapatan}}{\text{biaya non program}}$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b. Rasio dukungan publik

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Total Kontribusi}}{\text{Total Pendapatan}}$$

c. Rasio efisiensi program

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Biaya Program}}{\text{Total Biaya}}$$

3. Mengukur kinerja dalam perspektif proses internal.

Pengukuran kinerja perspektif proses internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek berikut yaitu:

a. Peningkatan inovasi

Dalam peningkatan inovasi dapat diukur dengan melihat pengembangan program dari tahun ke tahun.

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data lembaga, inovasi apa yang dikembangkan pada periode tersebut.

$$Inovasi = \frac{Jumlah\ Realisasi\ Inovasi\ pada\ 1\ periode}{target\ inovasi\ pada\ 1\ periode}$$

b. Proses Layanan

Dalam proses layanan dapat diukur dengan melihat aspek yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan seperti penyelesaian masalah yang timbul pada pelanggan dll.

4. Mengukur kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a. Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) pegawai

Dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan mengikut sertakan pegawai dalam palatihan dan seminar-seminar dalam peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai.

Untuk mengukur seberapa besar perusahaan dalam memberikan pengembangan SDM dapat digunakan cara yaitu:

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \; x \; 100\%$$

Jumlah pegawai yang mendapat pelatihan adalah pegawai yang dalam tahun tersebut mengikuti pelatihan atau seminar.

Selain itu juga dapat digunakan kuisioner atas tingkat kepuasan pegawai atas pendidikan dan pelatihan yang diberikan yayasan kepada pegawai tersebut. Kepuasan pegawai dapat diukur dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pegawai, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2012), yaitu:

IKK = PP

Dimana :

IKK = Indeks kepuasan karyawan

PP = *perceived performance*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Netral, d. Puas, e. Sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dan minimal dibagi menjadi lima yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2012) :

IK Maks = R x PP x EX maks

IK Min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

b. Pembinaan akhlaq

Pembinaan akhlaq dapat dilakukan dengan memberikan suatu kegiatan spiritual tentang keagamaan sehingga para pegawai mendapatkan materi tambahan tentang materi agama.

c. Peningkatan kepuasan pegawai

Hakikat kepuasan dalam hal ini adalah ukuran seberapa banyak harapan-harapan pegawai dapat dipenuhi dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap apa yang telah diperoleh dari

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

perusahaan termasuk motivasi untuk bekerja, hubungan dengan pimpinan, kondisi tempat kerja dan semangat dalam bekerja.

Alasan digunakannya tolok ukur ini dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena dengan adanya kepuasan pegawai, yaitu motivasi untuk bekerja, hubungan dengan pimpinan, kondisi tempat kerja dan semangat dalam bekerja yang baik maka akan membuat perusahaan bertumbuh kearah yang lebih baik (Yuwono, dkk.,2003).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur tingkat kepuasan pegawai antara lain yaitu (Rahman, 2012):

1) Peningkatan fasilitas untuk pegawai
2) Kepuasan pegawai terhadap kritik dan saran yang diimplementasikan.

Kepuasan pegawai dapat diukur dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pegawai, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2012), yaitu:

IKK = PP

Dimana :

IKK = Indeks kepuasan karyawan

PP = *perceived performance*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Netral, d. Puas, e. Sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dan minimal dibagi menjadi lima yaitu sebagai berikut (Sugiyono, 2012):

IK Maks = R x PP x EX maks

IK Min = R x PP x EX min

Interval = (IK maks – IK min)

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

3.7 Skala Likert

Menurut Sugiono (2012) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan menggunakan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk memungkinkan para responden menjawab dalam berbagai tingkatan bagi

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

setiap butir kepuasan, maka format tipe likert dipergunakan R. S. Likert (1932) mengembangkan prosedur penskalaan yaitu disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3. 1
Format Jawaban Tipe Likert

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber : J. Supranto (2006)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Bondowoso

Yayasaan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum yang beralamat di JL. Kyai Togo RT. 001 RW. 001 Desa Tangsil Wetan Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso merupakan lembaga yang sehari-harinya bergelut dalam bidang pendidikan baik pendidikan formal maupun nonformal. Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren ini didirikan oleh Alm. Kyai Togo Ambarsari pada tanggal 12 April tahun 1990, Sepulangnya beliau dari menimba ilmu agama di beberapa Pondok Pesantren di masa itu, di antaranya, Pondok Pesantren Desa Langkap Jember, Besuki Pecinan Situbondo dan PP. Zainul Hasan Genggong Kraksan Probolinggo. Kyai Togo kala itu dikenal Masyarakat luas namun Pesantren yang didirikan kala itu masih berbentuk Musholla.

Setelah Drs. KH. SALWA ARIFIN pulang dari Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Pada Tahun 1992, maka estafet kepemimpinan beliau diserahkan sepenuhnya kepada puteranya yang ketiga itu. Dan Pesantren ini mulai menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan untuk menatap masa depan. Publik mulai mempercayakan putera dan putrinya untuk menuntut ilmu. Seiring berjalannya waktu Yayasan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pondok Pesantren Manba'ul ulum mulai mengalami banyak perubahan posistif yaitu melakukan berbagai macam inovasi layanan yang ditawarkan, yaitu membangun Madrasah/Sekolah baik secara formal maupun non formal.

4.1.2 Visi Misi dan Tujuan Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum

4.1.2.1 Visi

Membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa lahir batinnya, giat beramal, kuat beribadah, cerdas dalam berfikir, mandiri dan kreatif, memberi hidup dan manfaat bagi kehidupan diri dan lingkungannya.

4.1.2.2 Misi

1. Mengusahakan terbentuknya komunitas masyarakat yang mencerminkan nilai islam dalam kehidupan keseharian.
2. Menghidupkan semangat berislam dan menjadikan setiap diri suritauladan umat.
3. Memberi kesempatan belajar yang lebih luas kepada kaum dhu'afa dan para muallaf.
4. Mencetak kader penerus perjuangan yang berkesinambungan, penggerak motor da'wah islam.

4.1.2.3 Tujuan

1. Menjadikan santri istikomah imanya, cerdas fikirannya, kuat ibadahnya dan berakhlkaqul karimah.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Menjadikan kampus sebagai ibu kandungnya, kondusif, mententramkan hati dan pikiran, sehingga setiap santri betah dan krasan dalam belajar.
3. Menjadikan kampus sebagai contoh mini penerapan aturan dan adab-adab islam dalam kesehariannya.
4. Santri menguasai pengetahuan dasar islam (minimal) dan mengejawantahkan dalam aspek hidup dan kehidupannya.
5. Santri mampu menguasai ketrampilan hidup sesuai dengan bakat dan bidangnya.
6. Santri mampu bercakap-cakap dengan bahasa arab dan inggris dengan benar.
7. Santri mampu mengembangkan ilmu yang dimilikinya, dengan merekrut keluarga dan lingkungannnya membentuk sebuah komunitas da'wah islam.
8. Santri mampu membuat binaan dan jaringan da'wah dimana ditugaskan.

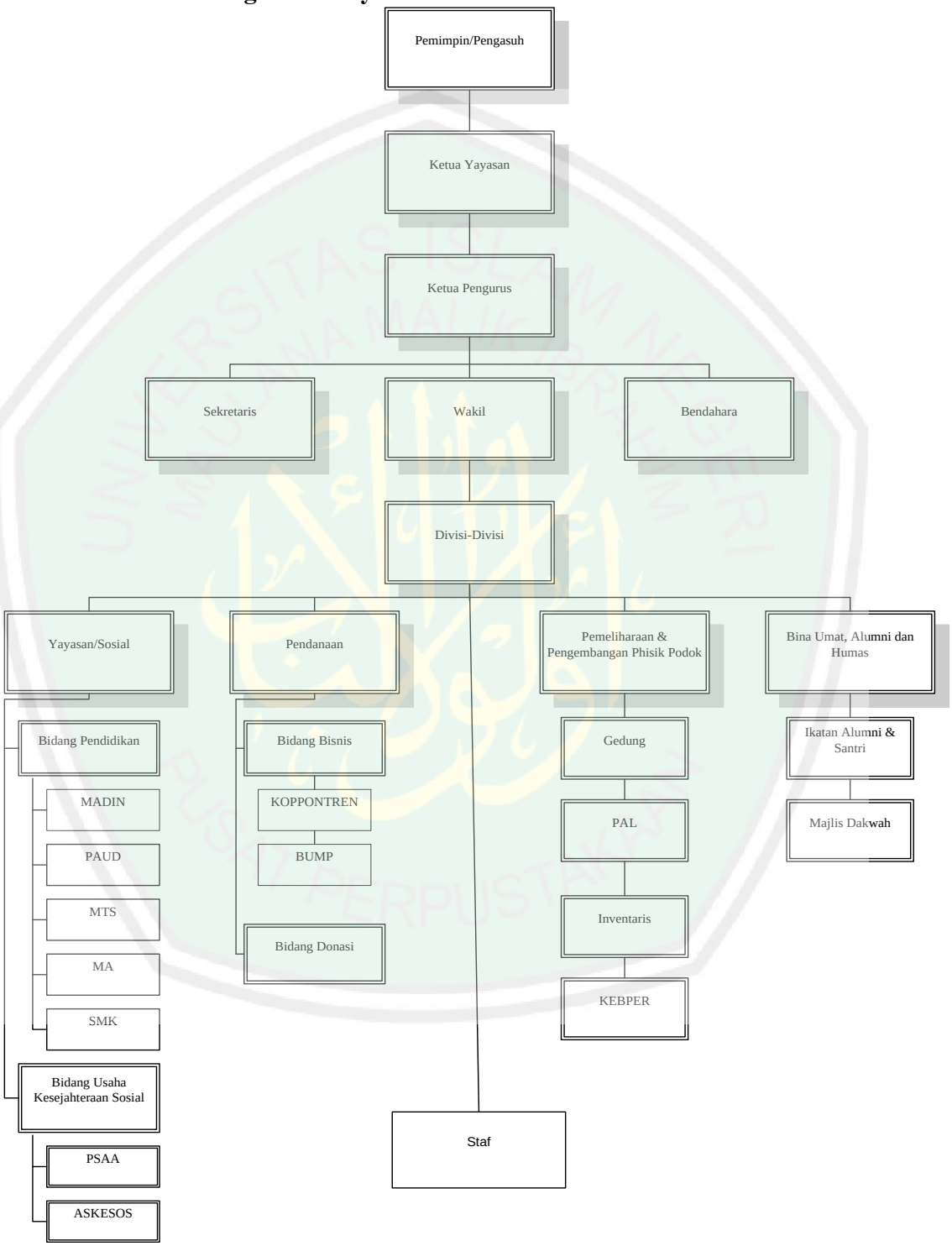
4.1.3 Struktur Organisasi Yayasan Pondok Pesantren Mamba'ul Ulum

4.1.3.1 Struktur Organisasi

Berikut ini dalam gambar disajikan struktur organisasi Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Tahun 2016 adalah sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Gambar 4.1
Struktur Oragnisasi Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.1.3.2 Susunan Pengurus Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul ulum

Susunan kepengurusan Yayasan pondok pesantren Manba'ul Ulum kabupaten Bondowoso adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan / Pengasuh : Drs. KH. Salwa Arifin
2. Ketua Yayasan : Miftahus Surur, S.H.I
3. Ketua Pengurus Pon Pes : Isomuddin Ramli, SQ, S.THI
4. Sekretaris : Ahmad Dianto, S.Pd.I
5. Wakil : Hairul Baqi, S.Pd.I
6. Bendahara : Masturi Adi Putra, S.Pd.I
7. Divisi-divisi
   a. Divisi Yayasan/Sosial : Drs. H. Sugiono
      I. Bidang Pendidikan : KH. Salim Adnan, M.BA
         Madrasah Diniyah : Drs. Mushawer
         PAUD : Hj. Manna Wassalwa
         Madrasah Tsanawiyah : Bayhaki , S.Pd
         Madrasah Aliyah : Drs. H. Mohammad Santoso
         SMK Manbaul Ulum : Isomuddin Romli, SQ
      II. Bidang Usaha Kesejahteraan Sosial
         Panti Sosial Anak Asuh (PSAA) : Muhtaram, S.Pd
         Asuransi Kesejahteraam Sosial : Hairul, S.Sos
   b. Divisi Pendanaan : H. Moh. Hosnan, S.Pd
      I. Bidang Bisnis : Ahmadi, Ama.Pd
         Koperasi Pondok Pesantren (KOPPONTREN): Mustofa, SE

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Badan Usaha Milik Pondok (BUMP): Rahbini, S.EI

II. Bidang Donasi : Mutaram, S.Pd

c. Divisi Pemeliharaan dan Pengembangan Phisik Pondok (P4)

: Drs. H. Luthfi Yasin

I. Gedung : Eko Purnomo, ST

II. Pelayana Air dan Listrik (PAL) : Fathorrosi, SE

III. Inventaris : Hairul Fais, S.If

IV. KEBPER : Baini, S.HI

d. Divisi Bina Umat, Alumni dan Humas : Bayhaki, S.Pd

I. Ikatan Alumni Santri Manbaul Ulum (IKTASAMU): Mohammad Taufiq, Ama,Pd

II. Majlis Da'wah : Khalili Firdaus, S.H.I, M.IF

8. Staf.

4.1.3.3 Tugas dan Tanggung Jawab

a. Pemimpin/pengasuh

1. Memimpin, mengasuh dan mengawasi seluruh aktivitas yang ada di lingkungan yayasan baik aktivitas kebijakan pengurus maupun aktivitas para santri.

2. Memberikan arahan dan membantu dalam setiap pengambilan keputusan.

b. Ketua yayasan

1. Memimpin dan mengawasi kinerja pengurus serta membantu dalam mengambil kebijakan yang dirasa perlu.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Membuat laporan pertanggungjawaban kepada pengasuh
3. Menghadiri undangan-undangan yang mengatas namakan yayasan.

c. Ketua pengurus

1. Memimpin, mengatur, dan mengawasi kebijakan umum pengurus yang menyangkut tugas-tugas kepala bidang.
2. Mengatur dan mengkoordinir pembagian tugas diantara pengurus.
3. Mengambil kebijakan terhadap hal-hal yang di pandang sangat mendesak dan mempertanggung jawabkannya kepada ketua yayasan.
4. Memimpin rapat pengurus harian dan rapat pengurus lengkap
5. Mewakil pengurus harian, baik ke luar maupun ke dalam, yang mengakaut kebajikan umum, organisasi dan keagamaan, baik dalam bentuk konsultasi/koordinasi maupun informasi .
6. Bersama sekretaris menandatangani surat-surat penting dan keputusan-keputusan pengurus.

d. Wakil Ketua.

1. Membantu tugas-tugas ketua.
2. Mewakili dan melaksanakan wewenangan ketua, apabila ketua berhalangan.
3. Melaksanakan dan mengurus tugas bidang tertentu yang di tetapkan oleh/bersama ketua.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

e. Sekretaris

1. Membantu ketua/wakil ketua dan menjalankan tugas dan wewenagngnya.
2. Mengatur surat menyurat.
3. Mengatur, memimpin, dan mengkoordinasikan pembagian tugas sehari-hari secretariat.
4. Merumuskan pengelolaan tehnis kegiatan pengurus.
5. Bersama ketua menandatangani surat-surat penting daan keputusan-keputasan harian.
6. Bersama wakil sekretaris, bendahara, dan wakil bendahara mengusahakan dan melengkapi perngkap pendukung sekretariat.
7. Merumuskan naskan rancangan peraturan, keputusan, dan pelaksanaan pengurus
8. Bersama dengan wakil secretariat, bendahara, dan wakil bendahara merencanakan dan menyusun anggaran pendapatan dan belanja rutin serta program pengembangan / rintisan pengurus pesantren.

f. Bendahara

1. Mengatur dan mencatat penerimaan, penyimpanan, pengelauran uang, dan surat-surat/barang-barang berharga serta infentaris milik pesantren
2. Membuat petunjuk tehnis tenteng cara-cara permintaan, pembayaran, dan pengeluaran uang serta pendayagunaan infentaris milik pesantren.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. Melaporkan situasi keuangan secara berkala.
4. Mengatur, memimpin, dan mengkoordinasikan pembagian tuga kebendaharaan.
5. Atas petunjuk ketua, menghimpun dana, dan keuangan dari segala sumber yang halal dan tidak mengingat. Bersama wakil bendahara, sekretaris, dan wakil sekretaris menyusun dan merencanakan anggaran program pengembangan/rintisan pengurus.

g. Divisi-Divisi

Tugas dan Tanggungjawab umum divisi-divisi yaitu:

a) Bertanggungjawab kepada Pengasuh melalui Pengurus Harian atas program kerja yang dilaksanakan.
b) Membimbing, mengarahkan, mengawasi dan membina pelaksanaan tugas yang diberikan kepada bagian dan sub bagian dibawahnya.
c) Memfasilitasi pelayanan administrasi yang berkaitan dengan rekomendasi Pengasuh.
d) Memfasilitasi mitra kerja bagian dan sub bagian dibawahnya dengan Pengurus Pesantren yang lain maupun dengan pihak diluar Pesantren.

Tugas khusus masing-masing divisi yaitu:

1. Divisi yayasan sosial

   Divisi yayasan sosial bertugas mengurus seluruh program dan layanan yng disediakan yayasan. Divisis ini membawahi dua sub bagian dibawahnya yaitu bagian bidang pendidikan dan bagian

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

bidang Usaha kesejahteraan sosial. Sub bagian pendidikan memiliki tugas untuk mengurus lembaga pendidikan yaitu Madrasah Diniyah, PAUD, MTS, MA dan SMK. Sedangakan sub bagian bidang usaha kesejahteraan sosial memiliki tugas untuk mengurus panti sosial anak asuh dan asuransi kesejahteraan sosial.

2. Divisi pendanaan

   Divisi ini bertugas mengurus jenis usaha yang ada dalam yayasan sebagai salah satu sarana yang menghasilkan dana yaitu dalam bidang bisnis maupun bidang donasi.

3. Divisi pemeliharaan dan pengembangan phisik pondok

   Divisi ini memiliki tugas untuk mengelola gedung, pelayanan air dan listrik, inventaris dan bagian Kebper yang ada di lingkungan yayasan.

4. Divisi bina umat, alumni dan Humas

   Divisi ini memiliki tugas untuk mengurus ikatan alumni dan santri Manba'ul Ulum dan bertugas mengurus majlis dakwah.

h. Staf

1. Membantu kepada bidang dalam menjalankan tugas dan wewenangnya.
2. Mengatur aktivirtas administrasi umum dan keuangan .
3. Memimpin, mengatur dan mengkoorganisasikan pembagian tugas sehari-hari bidang usaha.
4. Membuat laporan berkala bidang.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5. Bertanggung jawab kepada kepala bidang

4.1.4 Program dan Layanan

4.1.4.1 Program Sosial

1) *Bantuan pembiayaan* pendidikan / biaya hidup terhadap anak-anak usia sekolah yang menjadi penyandang masalah tersebab keyatiman, kelemahan ekonomi, keterlantaran dan sebagainya
2) *Bantuan dan rehabilitasi* sosial bagi penyandang masalah sosial yang kegiatannya dimulai pada tahun 2005
3) *Bina Ummat*, Pembinaan ummat/masyarakat dilakukan secara langsung oleh Pondok dan atau secara tidak langsung melalui pembinaan alumni dan melalui kerjasama dengan pondok-pondok/lembaga-lembaga pendidikan, instansi-instansi pemerintah maupun swasta dengan cara mengadakan majelis ta'lim, kajian-kajian, seminar-seminar, sarasehan dan kursus-kursus ketrampilan usaha ekonomis produktif.
4) *Bina Alumni*, sejak berdirinya sampai dengan sekarang, Pondok Pesantren Manba'ul Ulum telah mengasuh banyak santri yang berasal dari Pulau Jawa, Madura, Bali dan Sumatra yang hingga kini terus dibina dan membina dalam rangka sholih dan Mushlih serta merekatkan ummat guna meningkatkan kualitas diri, kualitas ekonomi dan kualitas sosial dirinya maupun masyarakatnya.

4.1.4.2 Program Pendidikan

1) Jenjang Pendidikan Non Formal
   a) Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Manbaul Ulum

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b) Raudhatul Athafal (RA) manbaul Ulum

c) Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) Manbaul Ulum

d) Madrasah Diniyah Wustha (MDW) Manbaul Ulum

e) Madrasah Diniyah Ulya (MDU) Manbaul Ulum

f) Madrasah Ma'had Aly (MA) Manbaul Ulum

g) Madrasah Tahfidul Qur'an (MTQ) Manbaul Ulum

2) Jenjang Pendidikan Formal

a) Madrasah Tsanawiyah (MTs) Manbaul Ulum

b) Sekolah Menengah Pertama (SMP) Manbaul Ulum

c) Madrasah Aliyah (MA) Manbaul Ulum

d) Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Manbaul Ulum

e) Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Manbaul Ulum

3) Kajian Kitab Salaf dan Pengembangan Life Skill

a) Takhassus Fiqih

b) Takhassus Linguistik (Sorrof dan Nahwu)

c) Pelatihan Khitobah

d) Tahsinul Qiro-ah Wal Khutthot

e) Kursus Bahasa Inggris

f) Kursus Tata Rias Kecantikan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Sasaran Strategi Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran *Balanced scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) 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.

Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh yayasan maka dapat diterjemahkan kedalam sasaran strategi yaitu meliputi:

1. Perspektif pelanggan

   Yayasan Pendiidkan Islam pondok pesantren Manba'ul ulum memiliki pelanggan yang harus deperhatikan dan diberikan pelayanan yaitu santri. Santri adalah para siswa yang menuntut ilmu di lembaga milik yayasan dan bermukim di pondok pesantren milik yayasan dan para siswa yang menuntut ilmu di lembaga milik yayasan namun tidak bermukim di pondok pesantren 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.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Perspektif keuangan

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

3. 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.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

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

4.2.2 Pembobotan *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dilakukan pembobotan untuk masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard.* Tujuan dari proses pembobotan yaitu untuk mengetahui tingkatan yang dijadikan prioritas diantara empat perspektif *Balanced Scorecard* pada Yayasan Pondok Pedantren Manba'ul Ulum. Pada Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul menetapkan bahwa perspektif pelanggan menjadi prioritas utama, hal ini dikarenakan lembaga sangat memprioritaskan pelanggannya karena pelanggan merupakan suatu amanah yang harus diutamakan dan diperhatikan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Penulis melakukan wawancara kepada Bapak Miftah selaku ketua yayasan Manba'ul Ulum pada tanggal 02 April 2016 pukul 14.00 untuk mengetahui pembobotan yang ditentukan yayasan atas masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*, hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Untuk 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 saya 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% ntruk strategi mutu SDM memiliki bobot 6% dengan target 75%, pembinaan akhlaq bobot 4% dengan target 100%, dan yang terakhir peningkatan kepuasan pegawai memiliki bobot 10% dengan target realisasi 100%.*

Dari hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa pada perspektif pelanggan diberikan bobot sebesar 40% yang terdiri dari peningkatan jumlah pelanggan sebesar 10%, peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 30%.

Untuk perspektif keuangan diberi bobot sebesar 20% yang terdiri dari rasio efisiensi aktivitas non program sebesar 7%, rasio dukungan publik sebesar 6%, dan efisiensi program sebesar 7%.

Perspektif proses bisnis Internal diberi bobot sebesar 20% yang terdiri dari peningkatan inovasi 10% dan peningkatan proses layanan 10%.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot sebesar 20% yang terdiri dari peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM) sebesar 6%, pembinaan akhlaq sebesar 4% dan peningkatan kepuasan karyawan sebesar 10%. Hal ini dikarenakan lembaga sangat memperhatikan kepuasan karyawan agar dapat menunjang kinerja karyawan tersebut.

Berikut merupakan pembobotan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang disajikan dalam bentuk tabel, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Pembobotan Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Perspektif Pelanggan	40%	Peningkatan jumlah pelanggan	10%
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	30 %
Perspektif Keuangan	20%	Efisiensi aktivitas non program	7%
		Dukungan Publik	6%
		Efisiensi Program	7%
Perspektif Proses Bisnis Internal	20%	Peningkatan Inovasi	10%
		Peningkatan Proses layanan	10%
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	20%	Peningkatan kualitas dan Kompetensi	6%
		Pembinaan akhlaq	4%
		Peningkatan kepuasan pegawai	10%

Sumber : Data diolah

4.2.3 Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI)

Pada hakikatnya indikator merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menjelaskan dan memahamkan mengenai hasil dari suatu aktivitas kegiatan. Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Menurut Mulyadi (2001) KPI digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan dari hasil pembobotan dapat dilihat bahwa persektif 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. Dalam perspektif keuangan yang menjadi indikator kunci yaitu peningkatan pendapatan dari publik, peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, dan peningkatan efektivitas investasi. 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, intensitas pengadaan kegiatan spiritual keagamaan serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berikut ini disajikan *Key Performance Indicator's* (KPI) untuk sasaran strategi masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 4. 2
***Key Performance Indicator's* (KPI)**
untuk Masing-Masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI
Pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan (santri dan non santri)	Peningkatan jumlah pelanggan
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan terhadap layanan yang diberikan
		Pemenuhan sarana dan prasarana
Keuangan	Efisiensi aktivitas non program	efisiensi aktivitas non program
	Dukungan Publik	Peningkatan pendapatan dari publik
	Efisiensi Program	Efisiensi program
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa lembaga

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	Peningkatan proses layanan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan Kompetensi	Prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar
	Pembinaan akhlaq	Intensitas pengadaan kegiatan spiritual keagamaan untuk menambah ilmu agama kepada pegawai
	Peningkatan kepuasan pegawai	Meningkatkan kepuasan kerja pegawai

Sumber : Data diolah

4.2.4 Pengukuran Kinerja Yayasan Dengan *Balanced Scorecard*

4.2.4.1 Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan yayasan Pondok Pesantren manba'ul Ulum bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai yayasan 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.* Untuk perspektif pelanggan dapat diukur menggunakan: Akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Sebelum menganalisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yayasan selama 3 tahun yaitu tahun 2013, 2014 dan 2015, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 3
Data Pelanggan Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Total
2013	731	274	1005
2014	813	376	1189
2015	646	574	1220

Sumber : Data Sekunder

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.4.1.1 Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan lembaga dalam mempeoleh 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 Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum tahun 2013, 2014 dan 2015 yaitu:

Tabel 4. 4
Akuisisi Pelanggan periode 2013-2015

	2013	2014	2015
Akuisisi pelanggan	274	376	574
Total pelanggan	1005	1189	1220
% akuisisi pelanggan	27%	32%	47%

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dari selama 3 tahun terakhir akuisisi pelanggan pada Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Total akuisisi pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar 27% menjadi 32%, sedangkan pada tahun 2015 juga mengalami peningkatan yaitu sebesar 32% menjadi 47%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum dianggap sangat baik dalam memperoleh pelanggan baru.

Penulis telah melakukan wawancara dengan Ketua Yayasan yaitu Bapak Miftah pada tanggal 02 April 2016 menyebutkan bahwa "*peningkatan jumlah pelanggan baru dikarenakan karena kualitas*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

layanan yang ditawarkan lembaga semakin baik sehingga menimbulkan minat yang besar bagi masyarakat untuk menuntut ilmu di yayasan ini".

4.2.4.1.2Kepuasan Pelanggan

Yayasan Pondok Pesantren mempunyai pelanggan yang harus diberika pelayanan dan diperhatikan kepuasannya yaitu santri dan non santri. Pada perspektif ini ada 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 yang dikemukakan oleh Sugiyono (2012), yaitu:

1. Sangat Puas (SP) diberi skor 5
2. Puas (P) diberi skor 4
3. Netral (N) diberi skor 3
4. Tidak Puas (TP) diberi skor 2
5. Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1

Jumlah kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 120 kuisioner dengan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 10 pertanyaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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

Interval = (IK maks-IK min) : 5

Ik maks = R x PP x EX maks

= 120 x 10 x 5

= 6000

IK min = R x PP x EX min

= 120 x 10 x 1

= 1200

Interval = (6000 - 1200) : 5

= 960

Dimana :

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX maks = skor maksimal yang diberikan

EX min = skor minimal yang diberikan

1. 1200 – 2160 = dikategorikan sangat tidak puas
2. 2161 – 3121 = dikategorikan tidak puas
3. 3122 – 4082 = dikategorikan netral
4. 4083 – 5043 = dikategorikan puas
5. 5044 – 6004 = dikategorikan sangat puas

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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 pelanggan tersebut. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh adalah 4.898, sehingga dapat dikategorikan pelanggan tersebut puas. Hal ini menunjukkan bahwa yayasan sudah mampu mencapai indeks kepuasan yang baik yaitu dengan pelanggan merasa puas atau berada pada interval antara 4083 – 5043.

Berikut disajikan hasil perhitungan kuisioner atas tanggapan responden pada kepuasan pelanggan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Jawaban Responden Pelanggan

Item pertanyaan	Jawaban									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	35	29	73	61	12	10
2	0	0	0	0	22	19	64	53	34	28
3	0	0	0	0	14	11	80	67	26	22
4	0	0	0	0	10	8	88	73	22	19
5	0	0	0	0	14	11	76	63	30	26
6	0	0	0	0	9	8	84	70	27	22
7	0	0	0	0	17	14	78	65	25	21
8	0	0	0	0	12	10	89	74	19	16
9	0	0	0	0	11	9	79	66	30	25
10	0	0	0	0	5	4	93	78	22	18

Sumber : data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Sebanyak 61% responden menyatakan puas dengan produk dan jasa yang ditawarkan oleh YPIPP Manba'ul ulum.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Sebanyak 53% responden menyatakan puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh YPIPP Manba'ul ulum.
3. Sebanyak 67% responden menyatakan puas dengan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan.
4. Sebanyak 73% responden menyatakan puas dengan penanganan keluhan pelanggan.
5. Sebanyak 63% responden menyatakan puas dengan citra YPIPP Manba'ul ulum.
6. Sebanyak 70% responden menyatakan puas dengan kenyamanan lingkungan disekitar yayasan.
7. Sebanyak 65% responden menyatakan puas dengan sarana dan prasarana yang disediakan.
8. Sebanyak 74% responden menyatakan puas dengan akses yang disediakan untuk menghubungi lembaga.
9. Sebanyak 66% responden menyatakan puas dengan biaya yang dikeluarkan untuk menikmati layanan yang disediakan.
10. Sebanyak 78% responden menyatakan puas dengan melakukan hubungan dengan lembaga.

Tabel 4.6
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

Sumber:Data diolah

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.4.2 Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan menghitung rasio-rasio yang mengacu pada Ritchie Kolodinsky (2003), yang mana rasio-rasio tersebut dihitung mulai dari tahun 2013 hingga tahun 2015.

Berikut ini adalah merupakan ringkasan laporan keuangan Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso.

Tabel 4. 7
Laporan Keuangan Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum
Periode 2013-2015

Laporan Keuangan	Tahun 2013 (Rp)	Tahun 2014 (Rp)	Tahun 2015 (Rp)
Biaya Non Program	69.304.500	76.778.600	102.915.500
Biaya Program	50.250.500	67.873.500	61.234.500
Total Pendapatan	87.600.550	110.565.998	97.876.890
Total Biaya	119.555.000	144.652.100	164.150.000
Total Kontribusi	62.682.000	89.183.000	84.138.000

Sumber: Yayasan Manba'ul Ulum

Adapun macam-macam rasio keuangan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif keuangan Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum 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 4. 8
Rasio efisiensi Aktivitas non program
Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum periode 2013-2015

Rasio efisiensi aktivitas non program	2013	2014	2015
total pendapatan/total biaya non program	1,26	1,44	0,95

Sumber: Data diolah

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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 2013, 2014 dan 2015 mengalami gelombang naik turun yaitu pada tahun 2014 lebih besar dari tahun 2013 dan 2015. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa rasio efisiensi aktivitas non program Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum kurang efisien karena 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 4. 9
Rasio Dukungan Publik
Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum periode 2013-2015

Rasio dukungan public	2013	2014	2015
total kontribusi/total pendapatan	0,72	0,81	0,86

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa dalam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2013, 2014 dan 2015 rasio dukungan publik mengalami peningkatan. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam menghimpun dana dari donatur yaysan mampu melakukannya dengan baik sehingga tiap tahunnya dapat bertambah. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa rasio dukungan publik yayasan sebagian besar berasal dari kontribusi, karena organisasi sangat bergantung pada sumbangan donatur

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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 4. 10
Rasio Efisiensi Program
Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum periode 2013-2015

Rasio efisiensi program	2013	2014	2015
biaya program/total biaya	0,42	0,47	0,37

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rasio efisiensi program yayasan Manba'ul Ulum mengalami naik turun yaitu pada tahun 2013 sebesar 0,42 dan pada tahun 2014 mengalami kenaikan menjadi 0,47 sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan lagi yaitu menjadi 0,37. 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/ mengalami gelombang naik turun.

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 ketua yayasan tentang faktor penghambat kinerja yayasan yaitu yang terjadi pada tanggal 02 April 2016 yaitu: *"Faktor yang menjadi penghambat dalam peningkatan kinerja yayasan kadangkala bersumber dari*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

sisi keuangan, dimana kadangkala sumber pendanaan yayasan menipis, namun hal tersebut tidak menjadi masalah besar yang dapat mengganggu kinerja yayasan karena masih bisa teratasi dengan baik".

Tabel 4.11
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 public	6%	75%	75%	6
3	Efisiensi program	Efisiensi program	7%	75%	60%	6

Sumber: Data diolah

4.2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* selanjutnya adalah 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

Peningkatan inovasi sangat diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan maupun pegawai baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengukur tingkat inovasi yang dilakukan yaitu dengan melihat inovasi yang direalisasikan oleh yayasan dibandingkan dengan inovasi yang ditargetkan.

Inovasi yang direncanakan dan direalisasikan oleh yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul ulum ditahun 2015 adalah sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4. 12
Realisasi Inovasi Yayasan Pondok Pesantren Manba'ul Ulum

NO	Inovasi	Keterangan
1.	Membuka lembaga pendidikan perguruan tinggi yaitu sekolah tinggi agama islam (STAI) Manba'ul Ulum	Terealisasi
2.	Membuka madrasah tahfidul Qur'an (MTQ) Manba'ul Ulum.	Terealisasi
3.	Membeli lahan untuk membuka unit usaha baru milik yayasan	Tidak teralisasi
4.	Mengadakan reuni akbar untuk seluruh alumni yayasan	Teralisai
5.	Membuka kursus Tata rias kecantikan	Terealisasi

Sumber: Yayasan Manba'ul Ulum

Dari inovasi yang dilakukan oleh yayasan Manba'ul Ulum diatas maka dapat dilakukan perhitungan peningkatan inovasi yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 13
Hasil Perhitungan Inovasi

	2015
Inovasi yang terealisasi dalam 1 periode	4
Inovasi yangditargetkan	5
Prosentasi	80%

Sumber: Data diolah

Dari perhitungan diatas menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan yayasan Manba'ul Ulum sudah 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 Yayasan Manba'ul Ulum.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang dilakukan oleh yayasan kepada pelanggan adalah 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 4. 14
Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

Persepektif 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

Sumber: Data diolah

4.2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* 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), pembinaan akhlaq 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

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pendelegasian pegawai dalam setiap pelatihan atau seminar yang diadakan diluar yayasan.

Dari hasil penelitian didapatkan data bahwa selama periode 2015 yayasan telah mengikut sertakan sebanyak 210 pegawai dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan. Dari data tersebut dapat dihitung prosentase pengikut sertaan pegawai dalam meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan cara:

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \; x \; 100\%$$

$$= \frac{210}{230} \; x \; 100\%$$

$$= 91\%$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai sudah dapat dikategorikan sangat bagus karena telah mencapai 91%.

Peningkatan kualitas dan kompetensi (Mutu SDM) selain diukur dengan rumus diatas dapat juga dilihat dari tingkat kepuasan pegawai atas pendidikan dan pelatihan yang diberikan lembaga kepada pegawai. Dalam melihat hal tersebut digunakan kuisioner atas pelatihan dan pendidikan kepada 30 pegawai.

Jumlah kuisioner yang dibagikan kepada pegawai adalah sebanyak 30 kuisioner dengan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 4 pertanyaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Dari 30 kuisioner yang terdiri dari 4 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 maks-IK min) : 5

Ik maks = R x PP x EX maks

= 30 x 4 x 5

= 600

IK min = R x PP x EX min

= 30 x 4 x 1

= 120

Interval = (600-120) : 5

= 96

Dimana :

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX maks = skor maksimal yang diberikan

EX min = skor minimal yang diberikan

1. 120 – 216 = dikategorikan sangat tidak puas
2. 217 – 313 = dikategorikan tidak puas
3. 314 – 410 = dikategorikan netral
4. 411 – 507 = dikategorikan puas

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5. 508 – 604 = 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 pelatihan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh adalah 496, 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 411 – 507.

Berikut disajikan hasil perhitungan kuisioner atas tanggapan responden pada pegawai yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 15
Jawaban Responden Pegawai

Item pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	7	23	14	47	9	30
2	0	0	0	0	4	13	19	63	7	23
3	0	0	0	0	5	17	18	60	7	23
4	0	0	0	0	0	0	22	73	8	27

Sumber : data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. Sebanyak 47% responden menyatakan puas dengan pendelegasian dalam setiap pelatihan.
2. Sebanyak 63% responden menyatakan puas dengan pelatihan yang diadakan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. Sebanyak 60% responden menyatakan puas dengan materi pelatihan yang diberikan.
4. Sebanyak 73% responden menyatakan puas dengan kepuasan dalam pengadaan pelatihan.

2. Pembinaan akhlaq

Pembinaan akhlaq yang rutin dilakukan yayasan dalam membentuk akhlaq yang baik yaitu meliputi:

a. Melakukan istighosah rutin tiap bulan
b. Melakukan pengajian berupa tausiyah keagamaan
c. Melakukan sholawatan
d. Melaksanakan khataman Al-qur'an
e. Melakukan pelatihan keagamaan misalnya berupa belajar mengaji dll.

3. Peningkatan kepuasan pegawai

Peningkatan kepuasan pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi mutu dan layanan terhadap pelanggan. Oleh karena itu kepuasan pegawai merupakan hal yang sangat diperhatikan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Data dari kuisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert yang dikemukakan oleh Sugiyono (2012), yaitu:

1. Sangat Puas (SP) diberi skor 5

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Puas (P) diberi skor 4
3. Netral (N) diberi skor 3
4. Tidak Puas (TP) diberi skor 2
5. Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1

Jumlah kuisioner yang dibagikan kepada pelanggan adalah sebanyak 30 kuisioner dengan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 8 pertanyaan.

Dari 30 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 maks-IK min) : 5

Ik maks = R x PP x EX maks

= 30 x 8 x 5

= 1200

IK min = R x PP x EX min

= 30 x 8 x 1

= 240

Interval = (1200-240) : 5

= 192

Dimana :

PP = banyak pertanyaan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

R = jumlah responden

EX maks = skor maksimal yang diberikan

EX min = skor minimal yang diberikan

1. 240 – 432 = dikategorikan sangat tidak puas
2. 433 – 625 = dikategorikan tidak puas
3. 626 – 818 = dikategorikan netral
4. 819 – 1011 = dikategorikan puas
5. 1012 – 1204 = 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 991, 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 819 – 1011.

Berikut disajikan hasil perhitungan kuisioner atas tanggapan responden pada kepuasan pelanggan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 16
Jawaban Responden Pegawai

Item pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	2	7	22	73	6	20
2	0	0	0	0	5	17	16	53	9	30
3	0	0	0	0	1	3	19	63	10	33

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4	0	0	0	0	5	17	18	60	7	23
5	0	0	0	0	4	13	20	67	6	20
6	0	0	0	0	5	17	17	56	8	27
7	0	0	0	0	1	3	20	67	9	30
8	0	0	0	0	4	13	23	77	3	10

Sumber : data diolah

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Sebanyak 72% responden menyatakan puas dengan kebijakan YPIPP Manba'ul ulum.
2. Sebanyak 53% responden menyatakan puas dengan kompensasi yang diberikan oleh YPIPP Manba'ul ulum.
3. Sebanyak 63% responden menyatakan puas dengan suasana disekitar tempat kerja.
4. Sebanyak 60% responden menyatakan puas dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang disediakan.
5. Sebanyak 67% responden menyatakan puas dengan hubungan antara atasan dengan bawahan.
6. Sebanyak 56% responden menyatakan puas dengan bimbingan teknis yang diberikan atasan kepada bawahan.
7. Sebanyak 67% responden menyatakan puas dengan hubungan antara rekan kerja.
8. Sebanyak 77% responden menyatakan puas dengan kesempatan alih tugas.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4. 17
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	6%	75%	91%	7
2	Pembinaan akhlaq	Intensitas pengadaan kegiatan spiritual keagamaan untuk menambah ilmu agama kepada pegawai	4%	100%	100%	4
3	Peningkatan kepuasan pegawai	Meningkatkan kepuasan kerja pegawai	10%	100%	90%	9

Sumber: Data diolah

Berdasarkan dari uraian tabel yang menjelaskan tentang pencapaian strategi dari masing-masing persepektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, 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 4.18
Matriks *Balanced Scorecard* Untuk Yayasan Manba'ul Ulum

Perspektif	Sasaran strategi	Ukuran	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	10%	75%	47%	6
	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	30%	100%	95%	28
Keuangan	Efisiensi aktivitas non program	Efisiensi aktivitas non program	7%	75%	50%	5

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	Dukungan publik	Peningkatan pendapatan dari publik	6%	75%	75%	6
	Efisiensi program	Efisiensi program	7%	75%	60%	6
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	6%	75%	91%	7
	Pembinaan akhlaq	Intensitas pengadaan kegiatan spiritual keagamaan untuk menambah ilmu agama kepada pegawai	4%	100%	100%	4
	Peningkatan kepuasan pegawai	Meningkatkan kepuasan kerja pegawai	10%	100%	90%	9
Total Skor						**90**

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa skor keseluruhan yang diperoleh yaitu sebesar 90 dan dikategorikan sangat baik. Dari matriks BSC tersebut dapat dilihat sasaran strategik mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sehingga untuk kedepannya dapat dievaluasi dan diperbaiki lagi kinerjanya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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

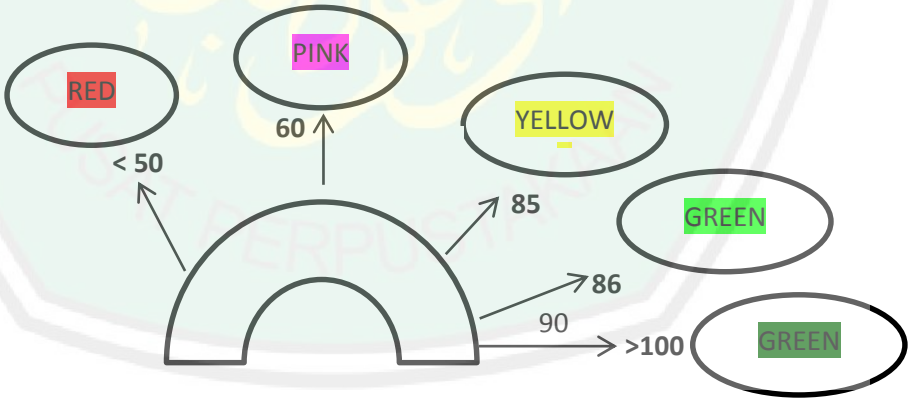
Tabel 4.19
Kriteria Penilian Kinerja

Rentang nilai	Kriteria	Warna
Diatas 100	Istimewa	Hijau Tua
86 – 100	Sangat Baik	Hijau Muda
60 – 85	Baik	Kuning
50 – 59	Rata- rata	Merah Muda
Dibawah 50	Buruk	Merah Tua

Sumber: Sukardi Kodrat, David (2009)

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

Gambar 4. 2
Dashboard Balanced Scorecard



Berdasarkan *dashboard balance scorecard* dapat dijelaskan bahwa matrik *balance scorecard* atas pengukuran kinerja Yayasan Manba'ul Ulum memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 90%. Menurut kriteria penilaian kinerja bahwa yayasan Manba'ul Ulum masuk dalam kategori area hijau

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

muda yang memiliki rentang nilai diatas 86 – 100. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yayasan Manba'ul Ulum dari keempat perspektif *balanced scorecard* baik dari segi keuangan maupun non keuangan secara garis besar sudah memiliki kinerja yang **sangat baik**, namun ada beberapa hal yang masih harus dievaluasi dan diperbaiki kedepannya dari masing-masing perspektif. Dilihat dari perspektif pelanggan bahwa khususnya pada akuisisi pelanggan memerlukan sedikit evaluasi karena pencapaian realisasi sebesar 47% sedangkan target yang diinginkan yayasan adalah sebesar 75%, hal ini menggambarkan bahwa masih kurangnya pencapaian kinerja dalam perspektif ini. Pada perspektif keuangan dapat dilihat bahwa pada perhitungan rasio efisiensi aktivitas non progran 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 kedepannya bisa lebih baik. 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 yayasan perlu ditambah dan ditingkatkan kembali. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yangperlu

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Perspektif pelanggan

   Pada perspektif pelanggan dapat dilihat bahwa 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.

b. Perspektif keuangan

   Pada perspektif ini, dengan menggunakan rasio efisiensi aktivitas nonprogram menunjukkan bahwa pendapatan yang diperoleh yayasan mengalami penurunan ditahun berikutnya sehingga pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 0,49 dari tahun sebelumnya.

   Pada rasio dukungan publik menunjukkan bahwa dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Pada tahun 2015 rasio ini mengalami peningkatan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

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 2015 rasio ini mengalami penurunan sebesar 10% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa biaya program yang dikeluarkan yayasan mengalami penurunan.

c. Perspektif proses bisnis internal

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

d. 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. Pada pembinaan akhlaq, yayasan telah banyak mengadakan kegiatan spiritual untuk pembinaan akhlaq sehingga pada perspektif ini kinerja sudah mencapai 100%. Dan yang terakhir pada peningkatan kepuasan pelanggan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

telah mampu mendekati target yang diinginkan yaitu sebesar 90% dari target 100% sehingga kinerjanya sudah baik.

5.2 SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum agar kedepannya bisa menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerjanya, karena dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yayasan dapat mengukur kinerjanya secara menyeluruh yaitu tidak hanya dari aspek keuangan saja namun juga dapat mengukur kinerja dari aspek nonkeuangan.
2. Pengurus yayasan sebaiknya lebih memperhatikan aspek keuangan dan akuisisi pelanggan dengan mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan yayasan serta dengan meningkatkan pemasaran dan pelayanan yang lebih menarik sehingga dapat menarik para santri.
3. Bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan sudut pandang berbeda dan dengan menggunakan data yang lebih lengkap sehingga dapat meneliti lebih dalam dan lebih baik

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim dan terjemahan.

Al-Hadis.

Agriyanto, Ratno. (2012). *Strategi Pemberdayaan perekonomian Umat: implementasi pada Kopontren di Kota Semarang.* Semarang: IAIN Walisongo.

Arikunto, Suharsini. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta: Rineka Cipta.

Bastian, Indra. (2007). *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik.* Jakarta: Salemba Empat.

Fajarwati, Ratna. (2014). *Pengukuran kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) Dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim).* Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Fakhru, Arif. (2012). *Pengertian Pondok Pesantren*. http://ariffakhru.blogspot.co.id/2012/05/pengertian-pondokpesantren.html diakses pada tanggal 25 Desember 2015.

Gazperz, Vincent. (2002). "*Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi pemerintah".* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Istiqlal, Cahyo Halim. (2009). *Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard.* Jurnal Ekonomi Islam Vol. III, No. 2. Desember 2009.

Kamus Besar Bahasa Indonesia.

Kaplan. Robert S dan David Norton. (2000). *Balanced Scorecard*: *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi,* Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi In to Action* (1996). Jakarta: Erlangga.

Luis, Suwardi.& Prima A, Biromo. (2007) "*Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard"*, PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Manafe, Prilia Herdiyanti. (2015). *Penilaian Kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pasuruan dengan Menggunakan Perspektif Finansial dan Non Finansial*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Maulana Malik ibrahim Malang.

Moehriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. (2007).”*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*”, Jakarta : Salemba Empat.

Mulyadi. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Mustamin, Icha. (2013). *Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam Pada BMT Al-Amin Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Hassanuddin Makasar.

Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Jakarta: Penerbit Khair.

Peraturan Menteri Agama Nomor: 13 Tahun 2014 Tentang: *Pendidikan Keagamaan Islam.*

Rahman, Arif dan Moses. (2012). *Perencanaan Pengukuran Kinerja Di Lembaga Pendidikan Walisongo-Gempol dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Analitic Hierarchy Process (AHP).* Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVI. Program Studi MMT-ITS. Surabaya 14 Juli 2012.

Ritchie, William J. And Robert W. Kolodinsky. (2003). Nonprofit Organisation Financial Performance Measure: An Evaluation of New and Exiting Financial Performance Measure, *Nonprofit Management and Leadership 13 (4):367-381*

Rivai, Veithzal. (2012). *Islamic Marketing.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Robert D. Behn (2003).*Why measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Samad, Dutsky. (2013). *Peran Lembaga Keagamaan dalam meningkatkan kualitas keberagaman siswa di kota padang*. http://tarbiyahiainib.ac.id/dekan/artikel/444-peran-lembaga-keagamaan-dalam-meningkatkan-kualitas-keberagamaan-siswadi-kota-padang diakses pada tanggal 01 januari 2016.

Shodiq, Ali. (2010). *Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Semarang*. Skripsi. Fakultas Syariah IAIN Walisongo.

Suffah, Ibnu. (2008). *Analisa Perancangan Pengukurasn Kinerja Lembaga Pendidikan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Bsc).* Skripsi. Fakultas Teknik Jurusan Tekhnik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Supranto, J. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan.* Jakarta: Rineka Cipta.

Undang-Undang Nomor: 16 Tahun 2001 Tentang: *Yayasan.*

Yuwono, Sony, Sukarno, Edy dan Ichsan, Muhammad. (2002). "*Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi"*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Zara, Arief Alexander. (2010). *Lembaga Pendidikan Tertua di Indonesia*. http://pujangga-lampung.blogspot.co.id/2010/04/lembaga-pendidika-tertua-di-indonesia.html diakses pada tanggal 30 Desember 2015.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG