

BALANCED SCORECARD: PENTINGNYA PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL STUDI EMPIRIS DI PONPES

Abstract

The purpose of this research is to find an empirical evidence of implementation of internal business process perspective of Balanced Scorecard (BSC) in Assalaam Islamic Modern Boarding School Surakarta (AIMBS Surakarta). The research is case study. Qualitative research design is conducted using semi-structured interviews with 21 members from different stakeholders. The research findings showed that internal business process perspective of BSC and attributes in strategy map of BSC have been implemented well in AIMBS Surakarta. Besides, the research also found supporting factor of implementation of internal business process perspective of BSC in AIMBS Surakarta, namely: strong commitment from top management to adjust the change and to improve the service to the stakeholders. The limitation of the research is that the research findings can not be generalized because of case study. For future research, the researcher can add the numbers of research object so that the generalization of research findings can be gained. Theoretically, it will give clearer description about the implementation of internal business process perspective of BSC in Islamic boarding schools.

Keywords: *balanced scorecard, internal business process perspective, islamic boarding school.*

PENDAHULUAN

Pondok pesantren (ponpes) turut berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa seperti lembaga-lembaga pendidikan lainnya di Indonesia. Sampai dengan awal tahun 2015, data dari Pusat Pengembangan Penelitian dan Pendidikan Pelatihan Kementerian Agama menunjukkan bahwa jumlah santri ponpes tercatat di seluruh Indonesia mencapai 3,65 juta santri. Fakta ini mengindikasikan bahwa peran tersebut akan bisa semakin signifikan pada upaya peningkatan kualitas pendidikan Indonesia.

Di sisi lain fakta ini juga memberikan tantangan bagi ponpes untuk terus berbenah memperbaiki manajemen organisasinya. Hal ini penting untuk dilakukan agar peran penting dimaksud tetap bisa dijalankan bahkan ditingkatkan di masa mendatang. Menyusun sistem manajemen strategi yang cocok untuk diterapkan di ponpes merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan ponpes untuk berbenah diri.

Salah satu sistem manajemen strategi yang sudah banyak digunakan oleh organisasi di dunia adalah BSC. BSC dipopulerkan oleh Kaplan & Norton (1992) yang menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk perspektif keuangan dan non keuangan. Pada mulanya, BSC hanya dimanfaatkan oleh *profit oriented organization*. Seiring berjalannya waktu BSC juga dapat digunakan oleh *public sector* maupun *nonprofit oriented organization*, seperti rumah sakit, yayasan, perguruan tinggi, dan lain sebagainya.

Penelitian tentang implementasi BSC di beberapa organisasi telah banyak dilakukan seperti Fitriyani (2014), Abdullah *et. al.* (2013), Farrokhi (2012), Sawalqa (2011), Putri *et. al.* (2011), Rasmini *et. al.* (2011), Neely (2008), Umashankar dan Dutta (2007), Weerasooriya (2013) dan lain sebagainya. Area penelitiannya beragam,

dari area bisnis, sektor publik maupun organisasi nirlaba.

Salah satu penelitian di sektor publik dilakukan oleh Weerasooriya (2013). Ia meneliti mengenai strategi evaluasi perguruan tinggi fokus pada proses bisnis internal perspektif BSC. Temuan penelitiannya memberikan bukti bahwa perlunya kesadaran dari mayoritas staf perguruan tinggi tentang program BSC melalui perspektif proses bisnis internal untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitiannya juga menemukan bukti bahwa BSC dapat digunakan dalam mengembangkan rencana strategis manajemen fakultas di setiap perguruan tinggi.

Penelitian pada area organisasi nirlaba masih jarang dilakukan, demikian halnya di ponpes. Secara teoritis, kesenjangan ini penting untuk dijumpai agar skop yang bisa didekati oleh BSC bisa diperluas. Gambaran empiris mengenai penerapan BSC di ponpes menjadi menarik untuk diketahui. Sebagai studi pendahuluan, fokus penelitian ini pada implementasi perspektif proses bisnis internal dalam BSC di Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam Surakarta.

Berlatar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah penelitian adalah bagaimana implementasi perspektif proses bisnis internal dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta. Menemukan bukti empiris mengenai implementasi perspektif proses bisnis internal dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta adalah merupakan tujuan dari penelitian ini.

KAJIAN PUSTAKA

Balanced Scorecard & Internal Business Process Perspective

BSC mengandung arti kartu yang digunakan untuk mengukur kinerja, baik antara kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, maupun kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. BSC, digunakan sebagai sistem manajemen strategis untuk mencapai proses manajemen penting berikut: 1) memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi, 2) mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan strategis dengan langkah-langkah yang harus dilakukan, 3) merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif strategis, 4) meningkatkan umpan balik strategis dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1996). Berikut ini gambaran keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan. Untuk menerjemahkan strategi yang berkaitan dengan proses di dalam organisasi baik berupa inovasi, proses pelaksanaan hingga respon atas umpan balik dari masyarakat merupakan tujuan dari proses bisnis internal. Terdapat tiga proses bisnis utama dalam perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual (Kaplan & Norton, 2000).

Langkah-langkah proses bisnis internal adalah mengatasi hal-hal seperti produktivitas, akurasi, waktu siklus, kompetensi inti dan efektivitas penggunaan sumber daya. Berikut ini adalah peta strategi yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton, 1996 untuk mengukur dan menggambarkan atribut-atribut agar kinerja lebih baik serta untuk menarik hubungan kasual antara tujuan strategis.

Pondok Pesantren

Ponpes merupakan lembaga pendidikan yang memiliki keunikan tersendiri dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya, dalam rangka pembentukan karakter di ponpes lebih ditekankan pada pendidikan agama. Berikut ini adalah beberapa jenis ponpes, yaitu 1) ponpes Salafiyah, pendekatan tradisional digunakan dalam menyelenggarakan pendidikan dan berkonsentrasi pada kitab-kitab klasik, 2) ponpes Khalafiyah, pendekatan modern digunakan dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan formal, baik madrasah (MI, MTS, MA atau MAK), maupun sekolah (SD, SMP, dan SMU, SMK), atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal. 3) ponpes Modern, perpaduan antara ponpes salafiyah dan khalafiyah, 4) ponpes yang lainnya, menekankan pendidikan agama dan juga mengembangkan ketrampilan khusus seperti pertanian, agribisnis, budi daya kelautan, dan lain sebagainya.

Qomar (2008 : 75) menyatakan bahwa di masa depan, perkembangan ponpes sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi dan mengantisipasi kesulitan, dilema dan tantangan yang selama ini dihadapinya. Oleh karena itu, pengembangan dan pemberdayaan ponpes harus ditingkatkan agar ponpes bisa eksis, bahkan makin besar bisa memberi kontribusi pada dunia pendidikan.

Metode Penelitian

Studi Kasus

Penelitian ini termasuk penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus dilakukan selama kurun waktu tertentu, menghendaki suatu kajian mendalam yang rinci, menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil, termasuk lingkungannya (Umar, 2008 : 6). Penyelidikan dilakukan secara mendalam terhadap data-data yang ada, kemudian dianalisis dan selanjutnya hasil analisis tersebut dideskripsikan (kualitatif deskriptif).

Teknik Pengumpulan Data

Observasi di lapangan, analisis dokumentasi serta wawancara mendalam tetapi tidak terstruktur kepada beberapa responden yang diwakili oleh pengelola ponpes, karyawan ponpes, dan para santri ponpes merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Fokus pertanyaan wawancara untuk memperoleh informasi mengenai implementasi perspektif proses bisnis internal dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta pada bagaimana implementasi perspektif proses bisnis internal dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta.

Pengamatan langsung di lapangan serta mencatat kejadian dan kondisi fisik yang diamati merupakan kegiatan observasi yang dilakukan dalam penelitian ini. Mengumpulkan sumber-sumber tertulis yang mendukung penelitian ini, seperti struktur organisasi, data tentang pelanggan, data tentang kurikulum pendidikan, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian dilakukan untuk analisis dokumentasi. Informasi yang tersaji di website PPMI Assalaam Surakarta dan data primer yang diberikan oleh PPMI Assalaam Surakarta juga merupakan sumber analisis dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum PPMI Assalaam Surakarta

PPMI Assalaam Surakarta merupakan ponpes modern (kombinasi antara ponpes salafiah dan khalafiyah), terletak di Surakarta dan telah mencetak ribuan alumni. Sampai dengan saat ini, tercatat jumlah santri sebanyak 2.472 santri di PPMI Assalaam Surakarta. Tercapainya manusia yang berilmu dan bertaqwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia dan mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat yang plural berdasarkan Al-Quran dan As-Sunnah merupakan tujuan dari PPMI Assalaam Surakarta. Sedangkan visi PPMI Assalaam Surakarta yaitu terwujudnya insan yang memiliki keseimbangan spiritual, intelektual, dan moral menuju generasi ulul albab yang berkomitmen tinggi terhadap kemaslahatan umat dengan berlandaskan Al-Quran dan As-Sunnah.

Deskripsi Responden

Wawancara kepada beberapa responden dan observasi lapangan di lingkungan PPMI Assalaam Surakarta telah dilaksanakan. Tabel 4.1 menyajikan jumlah responden penelitian sebanyak 21 responden, yang terdiri enam orang dari *top management*, empat orang dari *middle management*, dua orang dari *lower management*, dan sembilan santri. Berikut ini adalah rekapitulasi data responden penelitian:

Internal Business Process Perspectives

Perspektif proses bisnis internal menerjemahkan strategi yang berkaitan dengan proses di dalam organisasi. Peta strategi Kaplan & Norton (1996) menunjukkan bahwa terdapat empat atribut dalam proses bisnis internal, antara lain kegiatan operasional yang luar biasa, unit hubungan kerjasama, proses inovasi, dan tanggungjawab sosial. Dari keempat atribut tersebut masing-masing atribut memiliki komponen.

Kegiatan Operasional yang Ekselen

PPMI Assalaam Surakarta merupakan *nonprofit oriented organization* yang bergerak di bidang pendidikan. Kualitas pengajaran, proses belajar, dan fasilitas lain adalah faktor-faktor pendukung kegiatan utamanya. Faktor-faktor, seperti jam belajar, partisipasi santri dalam proses belajar mengajar di kelas, fasilitas-fasilitas yang disediakan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar seperti proyektor, kenyamanan kelas, komputer, dan kegiatan ekstrakurikuler harus diperhatikan secara seksama (Weerasooriya, 2013).

Berdasarkan hasil observasi dan data yang diperoleh, PPMI Assalaam menyelenggarakan proses belajar selama 24 jam (jadwal kegiatan belajar mengajar tersaji di Appendix). Dalam hal proses belajar, sistem kegiatan belajar mengajar yang diterapkan di PPMI Assalaam Surakarta tidak hanya sebatas ustadz/ustadzah (guru) memberikan materi (*handout*) kepada santri, tetapi terjadi interaksi yang aktif dalam diskusi antara ustadz/ustadzah dengan santri. Kegiatan belajar mengajar yang diterapkan di PPMI Assalaam Surakarta sangat bervariasi, seperti dengan menonton video, pengamatan dan praktek langsung di laboratorium, belajar di luar kelas seperti di taman. Kegiatan belajar mengajar tersebut sangat efektif dan dapat meningkatkan minat santri untuk belajar, selain itu juga dapat mengurangi kejenuhan santri belajar di dalam kelas. Hal ini

sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cucuani *et. al.* (2012) yang menemukan bukti bahwa metode pembelajaran diskusi merupakan metode pembelajaran yang paling efektif untuk meningkatkan prestasi belajar, dibandingkan dengan metode ceramah dan pembelajaran mandiri.

Fasilitas yang disediakan PPMI Assalaam dalam hal kegiatan belajar mengajar lengkap dan baik, seperti ruang kelas yang nyaman (berAC), proyektor, *whiteboard*, pengeras suara, bangku, dan lain sebagainya. Fasilitas pendukung kegiatan belajar mengajarpun disediakan oleh PPMI Assalaam Surakarta seperti laboratorium, perpustakaan, tempat ibadah, lapangan (halaman yang luas), kamar mandi yang bersih, makanan bergizi, asrama yang bersih, dan lain sebagainya (sesuai dengan hasil observasi dan wawancara). Selain fasilitas, PPMI Assalaam Surakarta juga memberikan kegiatan ekstrakurikuler yang dapat diikuti oleh para santri sesuai dengan bakat dan kemampuannya masing-masing, seperti seni membaca Alqur'an (*qiro*), paduan suara, kopasus (baris berbaris), futsal, bola voli, basket, dan lain sebagainya. Kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan setelah jam pelajaran selesai, sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan dan diikuti oleh seluruh santri. Artinya santri dapat memilih kegiatan ekstrakurikuler sesuai dengan minat dan bakatnya masing-masing, sehingga dapat meningkatkan keahlian dan ketrampilan santri sesuai dengan bidangnya (sesuai dengan hasil observasi dan wawancara).

Unit Hubungan Kerjasama

Unit hubungan kerjasama harus ada untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Fokus unit ini adalah pada penciptaan kemitraan yang bernilai tambah, peningkatan pemenuhan pesanan, pemenuhan kepuasan pelanggan dan peningkatan citra organisasi.

Bagian Humas PPMI Assalaam Surakarta merupakan unit pusat dalam hal hubungan kerjasama. Dalam hal menciptakan kemitraan yang bernilai tambah, PPMI Assalaam Surakarta telah bekerjasama dengan kolega lokal seperti dengan Universitas Sebelas Maret. Disamping itu, PPMI Assalaam Surakarta juga mengadakan kerjasama dengan lembaga internasional, seperti mengadakan pertukaran pelajar, beasiswa luar negeri, *international conference*, dan lain sebagainya. Dengan adanya kerjasama dengan pihak lain, PPMI Assalaam Surakarta akan semakin eksis, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Semua hal di atas dilakukan agar tujuan organisasi bisa tercapai.

Terkait dengan kepuasan pelanggan, berdasarkan hasil wawancara dengan sembilan santri dapat disimpulkan bahwa para santri puas terhadap semua pelayanan yang diberikan oleh PPMI Assalaam Surakarta. Pelayanan dimaksud meliputi: pelayanan akademis, pelayanan fasilitas akademis, dan pelayanan asrama. Kepuasan para santri tersebut berdampak positif pada organisasi. Hal ini bisa dilihat dari Tabel 4.2. bahwa minat santri yang mendaftar di organisasi ini terus menerus mengalami peningkatan. Kondisi ini tidak lepas dari peran para santri yang merekomendasikan ponpesnya kepada keluarga, teman, kerabat dan masyarakat yang membutuhkan. Namun demikian, tidak semua peminat dapat diterima oleh PPMI Assalaam Surakarta. Hal ini dikarenakan keterbatasan kapasitas ruang kelas dan asrama yang disediakan oleh PPMI Assalaam Surakarta. Dari kondisi ini bisa disimpulkan bahwa dalam hal pemenuhan pesanan, PPMI Assalaam memiliki keterbatasan kapasitas.

Untuk meningkatkan citra positif, PPMI Assalaam Surakarta selalu menjaga dan terus memperbaiki strateginya. Beberapa strategi yang dilakukan oleh PPMI Assalaam Surakarta, seperti citra gedung/bangunan, keunggulan lulusan, dan kegiatan *corporate social responsibility* (CSR) telah diterapkan.

Proses Inovasi

Perbaikan terus menerus harus dilakukan agar organisasi tetap eksis. Proses inovasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti perbaikan berkelanjutan, otomatisasi, dan memberikan praktik terbaik.

Terobosan-terobosan baru selalu dikembangkan oleh PPMI Assalaam Surakarta untuk meningkatkan minat pelanggan. Program inovasi seperti perbaikan sistem informasi juga terus dilakukan, Penekanan dalam berbahasa Arab dan berbahasa Inggris juga menjadi salah satu program yang menjadi unggulan (*one day Arabic and English speaking program*). Kondisi di atas relevan dengan apa yang disampaikan Jimenez-Zarco, *et. al.* (2006) dalam Abdullah *et. al.*, (2013) bahwa harus ada sebuah dimensi kinerja baru yang mampu mengukur kinerja dan kualitas melalui proses pengembangan produk baru dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang bertanggungjawab atas inovasi produk. Salah satu kesimpulan hasil penelitian Abdullah *et. al.* (2013) adalah bahwa BSC harus diorganisir dan dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga BSC tidak hanya menuju ke kinerja yang lebih tinggi tetapi juga menjadi dukungan pada pengembangan produk baru dan inovasi organisasional.

Tanggungjawab Sosial

Tanggungjawab sosial merupakan kewajiban setiap organisasi, yang meliputi keselamatan dan kesehatan, kepuasan karyawan, lingkungan dan kontribusi kepada masyarakat. Citra positif organisasi akan terbangun ketika organisasi aktif melaksanakan CSR.

Untuk meningkatkan citra PPMI Assalaam Surakarta kepada karyawan, masyarakat, komunitas dan lingkungan beberapa program tanggungjawab sosial telah dilaksanakan. Bentuk tanggungjawab sosial yang diberikan PPMI Assalaam Surakarta kepada karyawannya, seperti memberikan fasilitas keselamatan kerja dan fasilitas kesehatan dalam bentuk menanggung semua biaya jika terjadi kecelakaan kerja dan menanggung biaya pengobatan jika karyawan sakit. Fasilitas *medical check up* gratis juga diberikan kepada semua karyawan agar karyawan selalu mengetahui kondisi kesehatan masing-masing. Disamping itu, kegiatan pencerahan agama (pengajian) dilakukan setiap satu minggu sekali. Hal ini dilakukan oleh PPMI Assalaam Surakarta agar karyawan dan pihak terkait lainnya loyal. Dari Tabel 4.3 diketahui bahwa tingkat loyalitas karyawan PPMI Assalaam sangat tinggi. Hal ini sesuai dengan Steers & Porter (1983) bahwa loyalitas akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu organisasi. Semakin terpenuhinya keinginan karyawan maka karyawan akan semakin loyal kepada organisasi. Selain Steers & Porter (1983), hasil penelitian dari Tien, *et. al.*, (2012) menemukan bukti bahwa, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas kerja.

Tanggungjawab PPMI Assalaam Surakarta terhadap komunitas, lingkungan dan masyarakat sekitarnya juga dilakukan dalam bentuk, seperti: mengadakan pengajian mingguan untuk para tukang becak, sopir taksi, dan masyarakat sekitar PPMI Assalaam Surakarta, memberikan beasiswa bagi anak yatim piatu dan orang tidak

mampu yang berprestasi bertempat tinggal di sekitar PPMI Assalaam Surakarta, khitan masal, pengobatan gratis untuk masyarakat sekitar PPMI Assalaam Surakarta, serta kegiatan bakti sosial untuk masyarakat sekitar PPMI Assalaam Surakarta.

Secara keseluruhan, dari hasil observasi dan wawancara terkait dengan perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa PPMI Assalaam Surakarta telah mengimplementasikan dengan baik atribut-atribut yang ada di dalam perspektif proses bisnis internal dalam BSC.

Simpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah pada prinsipnya atribut-atribut *strategy map* perspektif proses bisnis internal dalam BSC telah diterapkan dengan baik di PPMI Assalaam Surakarta. Selain itu, penelitian ini menemukan faktor pendukung penerapan perspektif proses bisnis internal dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta yaitu: komitmen manajemen yang kuat.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada generalisasi hasil penelitian karena studi kasus. Hal ini tidak lepas dari adanya keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Saran dari hasil penelitian ini adalah: 1) untuk penelitian berikutnya, sebaiknya menambah jumlah objek penelitian agar diperoleh generalisasi temuan penelitian ke skop yang lebih luas, 2) untuk PPMI Assalaam Surakarta, sebaiknya mengkomunikasikan dan menyadarkan pentingnya perspektif proses bisnis internal dalam BSC kepada para karyawan untuk mencapai visi organisasi melalui perencanaan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Iqra.T.U., Yahya Rashid and Basharat Naeem. 2013. "Developments on Balanced Scorecard." *Word Applied Sciences Journal* 21 (1), pp: 134-141.
- Assiri, Ali, Zairi Mohammed, Riyad Eid, 2006. "How to Profit From the Balanced Scorecard An Implementation Roadmap." *Industrial Management and data systems*, Vol 106 No. 7, pp: 937-952.
- Cucuan, Hijriyati., Linda, Ariyani., Anggia, Kargenti, E.M., Ahyani, Radhiani, F. 2012. "Efektifitas Metode Pembelajaran Terhadap Prestasi Belajar Psikologi Eksperimen Pada Mahasiswa Fakultas Psikologi UIN Suska Riau." *Jurnal Psikologi*. Vol. 8 No. 2 Edisi Desember 2012, Hal 98-104.
- Farrokhi, MM., A. Aftabi and M. Hemati. 2012. "Evaluation and Weighting Balanced Scorecard Critical Factors by Means of Fuzzy Analytic Hierarchy Process (A Case Study)." *Word Applied Sciences Journal* 16 (2), pp: 300-312.
- Fitriyani, dewi. 2014. "Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik." *Jurnal Cakrawala Akuntansi*. Vol 6 No. 1 Edisi Februari 2014, Hal 16-31.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1992. "The Balanced Scorecard-Measures that drive Performance." *Harvard Business Review*, pp: 71-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. "Linking the Balanced Scorecard to Strategy." *California Management Review*, pp: 53-79.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 1996. "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System." *Harvard*

Business Review, pp: 3-13.

Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2000. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review*.

Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2001. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." *Accounting Horizons*, pp: 87-104.

Kaplan, R.S. and D.P. Norton, 2004. "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes." *Boston: Harvard Business School Press*.

Kaplan, R.S., 2009. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1." *Harvard Business Review*, pp: 1-36.

Kaplan, R.S., 2010. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard1." *Harvard: Harvard Business School*.

Neely, A., 2008. "Does the balance score card work: An empirical investigation." *Cranfield University School of Management*, Research Paper Series.

Putri, dkk. 2011. "Balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perguruan tinggi (IT Telkom)." *Conference paper*. Konferensi Nasional Sistem Informasi.

Qomar, Mujamil. 2008. *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi*, Jakarta: Erlangga.

Rasmini, dkk. 2011. "Penilaian kinerja badan rumah sakit umum tabanan berdasarkan Balanced scorecard." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 6 No. 2 Edisi Juli 2011.

Roest, P., 1997. "The Golden Rules for Implementing the Balanced Business Scorecard." *Information Management and Computer Security*, pp: 163-165.

Sawalqa, F.A., D. Holloway and M. Alam, 2011. "Balanced Scorecard Implementation in Jordan: An Initial Analysis." *International Journal of Electronic Business Management*, pp: 196-210.

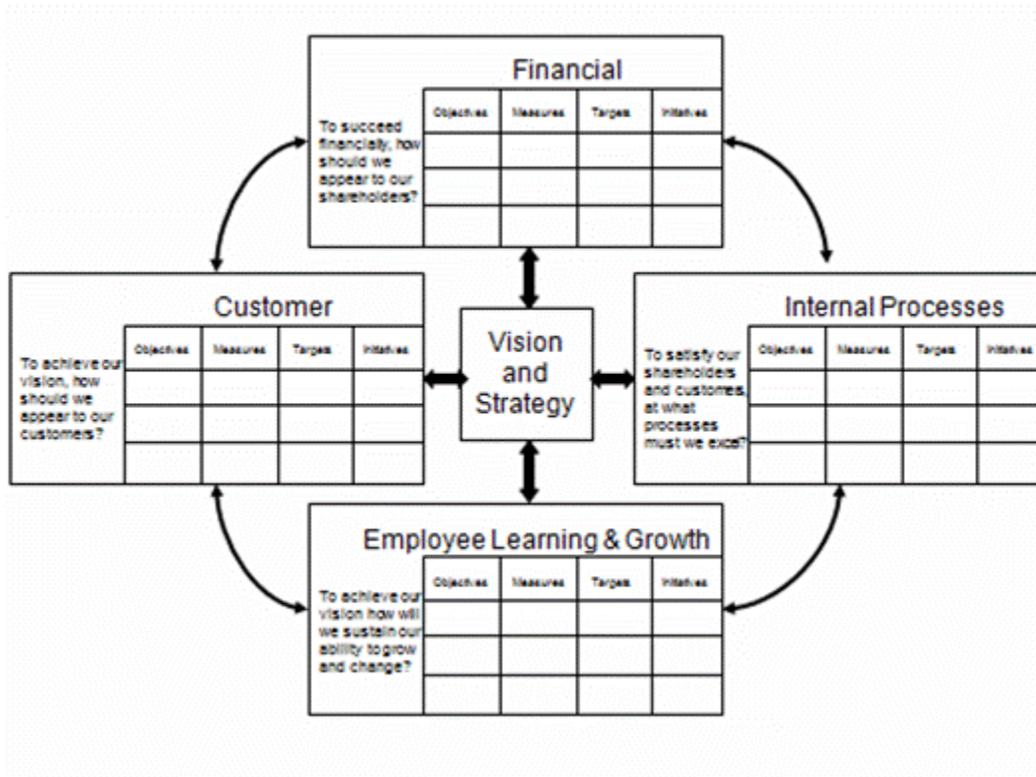
Tien, Rukmi Martiwi, Triyono, Ahmad Mardalis. 2012. "Faktor-faktor Penentu Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja Karyawan." *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. Vol 13 No. 1 Edisi Juni 2012, Hal 44-52.

Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Umashankar, V., Dutta, K. (2007). "Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective." *International Journal of Educational Management*, 21(1), 54-67.

Weerasooriya, W.M.R.B., 2013. "Universities Strategic Evaluation Using The Balanced Scorecard (BSC) – Focus On Internal Business Process Perspective." *International Journal of Business, Economics, and Law*. Vol. 2 Issue 1 (June) pp: 78-86.

LAMPIRAN



Sumber: Kaplan & Norton, 1996.



Sumber: Kaplan & Norton, 1996.

Tabel 4.1

Rekapitulasi Jumlah Responden dan Posisi Jabatan

Posisi Jabatan	Jumlah Responden
Top Management	6
Middle Management	4
Lower Management	2
Santri	9
Jumlah	21

Sumber: data primer, 2016

Tabel 4.2

Rekapitulasi Jumlah Peminat PPMI Assalaam Surakarta

Tahun	Jumlah Peminat	Kenaikan (Penurunan)
2011	2264	0
2012	2310	46
2013	2363	53
2014	2419	56
2015	2501	82
Total	11857	237

Sumber: data sekunder PPMI Assalaam Surakarta, 2016

Tabel 4.3

Rekapitulasi Jumlah Karyawan dari Sisi Loyalitas

Masa Kerja	Jumlah SDM
Lebih dari 20 Th	160
10 Th – 20 Th	84
5 Th – 10 Th	48
Kurang dari 5 Th	94
Total	386

Sumber: data sekunder, PPMI Assalaam Surakarta, 2016