

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Lembaga Pendidikan Islam dituntut untuk mendesain model-model pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan serta perkembangan zaman sekarang ini. Namun, timbul berbagai pertanyaan tentang model pendidikan yang diharapkan dapat menjawab serta menghadapi tantangan perubahan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat. Salah satu dari lembaga Pendidikan Islam yakni pesantren. Pesantren merupakan sistem pendidikan tertua saat ini jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan yang ada di Indonesia dan sejak lama pesantren sudah dianggap sebagai produk budaya Indonesia yang *indigenous* atau berkarakter khas. Lembaga Pendidikan Islam ini mulai dikenal setelah masuknya Islam ke Indonesia pada abad VII, akan tetapi keberadaan dan perkembangannya baru terkenal pada abad XVI. Sejak saat itu telah banyak dijumpai lembaga yang bernama pesantren yang mengajarkan berbagai kitab Islam klasik dalam bidang aqidah, taswuf, fiqih serta menjadi pusat penyiaran Agama Islam.²

Pengembangan manajemen pesantren adalah salah satu solusi yang dapat digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas atau mutu pesantren.

² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Kyai* (Jakarta: LP3ES, 2011), 34.

Manajemen mengawal dan memberikan arahan pada proses berjalannya sebuah lembaga pesantren agar dapat terpantau. Tidak berbeda dengan lembaga pendidikan lain seperti sekolah formal, pendidikan pesantren juga membutuhkan manajemen untuk mengembangkan atau memajukan sebuah pesantren. Baik itu manajemen dari mulai kurikulum, personalia, keuangan agar pesantren lebih mampu dalam menghadapi berbagai tantangan dari waktu ke waktu.³ Manajemen adalah suatu konsep yang mengkaji keterkaitan dimensi perilaku, komponen sistem dalam kaitannya dengan perubahan dan pengembangan organisasi. Tuntutan perubahan dan pengembangannya yang muncul sebagai akibat tuntutan lingkungan internal dan eksternal, membawa implikasi terhadap perubahan perilaku kelompok dan wadahnya.⁴

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang mengukur kinerja organisasi secara seimbang dari berbagai perspektif yang berfokus pada keberhasilan implementasi strategi organisasi. Dengan adanya konsep pengukuran kinerja secara komperhensif. *Balanced Scorecard* telah diimplementasikan oleh berbagai organisasi kelas dunia sebagai system manajemen strategis dan bahkan sebagai sarana pemandu serta pendorong proses perubahan manajemen dan budaya organisasi termasuk pada implementasi manajemen pesantren.

³ Nur Rohmah Hayati, "Manajemen Pesantren dalam Menghadapi Dunia Global", *Tarbai*, Vol. 1 No. (2015), 97-106.

⁴ Saihu, "Implementasi Manajemen *Balanced Scorecard* Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan", *Jurnal Mumtaz*, Vol. 3 No. 1 (2019), 2.

Model *Balanced Scorecard* ditemukan oleh Robert Kaplan dan David Norton menerjemahkan misi dan strategi pendidikan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*finance*) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang lebih baik kepada masyarakat. Perspektif pelanggan (*customer/masyarakat*) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat memberdayakan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi penilain kinerja. Perspektif proses bisnis internal (inovasi dan proses layanan) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat memberikan hasil sesuai dengan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (peningkatan kualitas dan kompetensi serta kepuasan pelanggan) dimana lembaga pendidikan diharapkan dapat meningkatkan dan menciptakan nilai.

Pada masa sekarang ini, kajian mengenai manajemen pesantren dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sangat diperlukan untuk mendapatkan dan mengungkapkan hasil pengukuran efektivitas manajemen pesantren dengan pendekatan manajemen *Balanced Scorecard* dan juga untuk mengatuhi hal-hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas manajemen pondok pesantren. Salah satunya di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.

Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri merupakan salah satu pondok pesantren besar yang ada di Kabupaten Kediri

yang berdiri sejak tahun 1984 oleh KH. Muhsin Isman *Al-Hafidz*, dengan keseluruhan santri mencapai 1100 santri. Pondok Pesantren tersebut begitu terkenal dengan program menghafal Al-Qur'an, serta memiliki manajemen yang baik hal ini dibuktikan dengan kemajuan yang dimiliki Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri, memiliki lembaga pendidikan non formal dan formal dari tingkat RA hingga MA, memiliki tatanan administrasi, keuangan, program kegiatan serta pelayanan yang cukup baik dan terorganisir. Serta ditunjang dengan dokumen-dokumen yang menunjang proses manajemen pesantren. Namun apakah hal tersebut sudah balance dengan empat perpektif strategi *balanced scorecard*. Seperti disampaikan oleh Ustadz Fasokha selaku ketua Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri,

Pondok pesantren ini memiliki sistem manajemen yang meliputi kurikulum, kesarifan, keuangan, administrasi yang dikelola dengan baik oleh pihak-pihak yang diberikan tugas, sehingga dapat meningkatkan mutu kualitas pondok pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri. Namun, tentunya juga masih memiliki kekurangan.⁵

Keunikan lokasi di Pondok Pesantren ini dibandingkan pesantren yang lain yakni dalam pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dimana manajemen yang ada dalam Pondok Pesantren diukur

⁵ Wawancara dengan Ustadz Fasokha Selaku Ketua Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri, pada tanggal 01 Desember 2020 pukul 09:30.

menggunakan empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja tersebut digunakan untuk mengetahui keberhasilan implementasi strategi yang ada di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum.

Dari paparan konteks penelitian diatas secara teoritis dan praktis, yang peneliti jelaskan diatas maka peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul **Implementasi Manajemen *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.**

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian konteks penelitian yang telah diuraikan diatas, maka fokus penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Sasaran Strategi dan Pembobotan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri?
2. Bagaimana Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri?
3. Bagaimana Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri?

4. Bagaimana Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri?
5. Bagaimana Pengukuran Kinerja Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis memiliki beberapa tujuan penelitian, antara lain:

1. Untuk mengetahui dan memahami Sasaran Strategi dan Pembobotan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.
2. Untuk mengetahui dan memahami Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.
3. Untuk mengetahui dan memahami Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.
4. Untuk mengetahui dan memahami Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.

5. Untuk mengetahui dan memahami Pengukuran Kinerja Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik dalam segi teoritis maupun praktis. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menambah wacana bagi mahasiswa Pascasarjana Fakultas Tarbiyah Jurusan Manajemen Pendidikan Islam dalam mata kuliah Manajemen Pesantren.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian ilmiah serta menambah wawasan keilmuan di bidang manajemen *balanced scorecard* di Pondok Pesantren.

- b. Bagi Pesantren

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan untuk dipraktikkan bagi pengembang ilmu yang terkait dengan manajemen *balanced scorecard* khususnya di

Pondok Pesantren *Tahfidzil Qur'an* Sirojul Ulum Semanding Pare Kediri.

c. Bagi Masyarakat

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi masyarakat dalam memilih pesantren yang baik untuk calon santri.

E. Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan penelitian ini ada beberapa karya ilmiah yang dianggap relevan dengan pembahasan ini, maka penulis menganggap penting dalam melakukan kajian penelitian terdahulu supaya titik kisar yang dituju tidaklah sama dengan pembahasan yang ada, diantaranya:

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1	<i>Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya.</i> ⁶	Rancangan <i>balanced scorecard</i> sebagai alat eksekusi strategi pada PTS X yaitu: perspektif keuangan dapat dilakukan dengan meningkatnya jumlah mahasiswa, rencana aksi perspektif keuangan adalah memaksimalkan	Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ni adalah dalam segi kajian penelitian, yaitu sama-sama membahas tentang <i>balanced</i>	Perbedaan penelitian Mar'a Elthaf Ilahiyah dengan penelitian yang dibahas peneliti, jika penelitian sebelumnya membahas tentang Rancangan Balanced

⁶ Mar'a Elthaf Ilahiyah, "Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Eksekusi Strategi Pada Perguruan Tinggi Swasta X di Surabaya" (Tesis, Universitas Airlangga, Surabaya, 2016), 61.

		<p>penerimaan mahasiswa, memaksimalkan SPP, rencana aksi perspektif pelanggan adalah melakukan pelatihan <i>service excellence</i> bagi semua karyawan, rencana aksi perspektif bisnis internal adalah melakukan pengembangan kultur akademik, dan rencana aksi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah melakukan pengembangan atau penerapan sistem kompetensi yang layak, penerapan sistem kesejahteraan pegawai, peningkatan mutu SDM</p>	<p><i>scorecard</i> pada lembaga pendidikan</p>	<p>Scorecard sebagai alat eksekusi strategi pada perguruan tinggi sedangkan penulis membahas tentang Implementasi manajemen <i>balanced scorecard</i> di Pondok Pesantren</p>
--	--	---	---	---

2	<i>Implementasi Manajemen Balanced Scorecard di Pondok Pesantren Jami'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan.</i> ⁷	Manajemen pondok pesantren Jam'iyah Islamiyyah dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> dikategorikan baik. Karena pengukuran di empat perpektif Hampir mendekati target yang diharapkan.	Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah dalam segi kajian penelitian, yaitu sama-sama membahas tentang implementasi manajemen <i>balanced scorecard</i> di Pondok Pesantren	Perbedaan penelitian Saihu dengan penelitian yang dibahas peneliti, jika penelitian sebelumnya membahas tentang manajemen analisis kinerja <i>balanced scorecard</i> sedangkan penelitian ini membahas tentang implementasi <i>manajemen balanced scorecard</i>
3	<i>Model Balanced Scorecard dalam Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah.</i> ⁸	Dalam melakukan pengukuran kinerja sekolah dapat menggunakan sistem manajemen kinerja <i>balanced scorecard</i> sehingga melalui perpekkatif keuangan, sekolah akan memberikan nilai layanan kepada masyarakat. Dalam perspektif pelanggan, masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan dapat terlibat langsung dalm	Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah dalam segi kajian penelitian, yaitu sama-sama membahas tentang implementasi manajemen <i>balanced scorecard</i>	Perbedaan penelitian David Wijaya dengan penelitian yang dibahas peneliti, jika penelitian sebelumnya membahas tentang implementasi manajemen berbasis sekolah melalui konsep <i>balanced scorecard</i> , sedangkan penulis

⁷ Saihu, "Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan", *Jurnal Mumtaz*, Vol. 3 No. 1 (2019), 1.

⁸ David Wijaya, "Model Balanced Scorecard Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah", *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Vol. 14 No. 1 (2014), 1.

	<p>proses perumusan kebijakan sekolah. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan , sekolah dapat terus menerus meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat serta pihak-pihak yang berkepentingan. Dari perspektif roses sekolah dengan program dan kegiatan yang dilaksanakannya dapat memberikan hasil-hasil pendidikan sesuai dengan yang diharapkannya.</p>		<p>membahas tentang implementasi manajemen <i>balanced scorecard</i> di pondok pesantren dengan menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i></p>
--	--	--	--

Posisi peneliti pada penelitian ini lebih fokus pada pengukuran kinerja yang ada di Pondok Pesantren dengan menggunakan *balanced scorecard* di pondok pesantren dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Sistematika Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini akan disistematika menjadi lima bab yang saling berkaitan satu sama lain. Sebelum memasuki bab pertama akan didahului dengan halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman motto, halaman

persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftar tabel, halaman daftar gambar dan abstrak.

Pada BAB I atau pendahuluan memuat konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu dan sistematika pembahasan.

Pada BAB II berisi kajian teori. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Pada BAB III memuat uraian tentang metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional yang menyangkut pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, lokasi penelitian, sumber data, prosedur pengumpulan data, analisis data, pengecekan keabsahan data dan tahap-tahap penelitian.

Pada BAB IV memuat uraian tentang hasil penelitian yang meliputi paparan data dan temuan penelitian.

Pada BAB V memuat tentang pembahasan, bab ini memuat gagasan peneliti, keterkaitan antara pola-pola, kategori-kategori dan dimensi-dimensi, posisi temuan/teori terhadap teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya serta penafsiran dan penjelasan dari temuan dan teori yang diungkap dari lapangan.

Pada BAB VI memuat kesimpulan yang didalamnya berisi kesimpulan, implikasi teori dan praktis, serta saran yang harus sesuai dengan kerangka pemikiran dan tidak bertentangan dengan uraian terdahulu. Kesimpulan

merupakan pernyataan singkat dan tepat yang diambil dari hasil kajian dan pembahasan yang sesuai dengan fokus penelitian.