Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education
Vol. 7 No. 10 (2026), hlm. 229-240, DOI: 10.32832/itjmie.v7i10.24475
ISSN: 2654-5845 (Online)

Analisis efektivitas manajemen pondok pesantren Daarul Rahman Jagakarsa dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*

Siti Nailul Karimah*, Sita Ratnaningsih, Ambar Sri Lestari
Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia
**sitinailulkarimah39@gmail.com*

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of management at Daarul Rahman Jagakarsa Islamic Boarding School using the Balanced scorecard (BSC) as a strategic management framework integrating four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through observation, in-depth interviews, documentation, and literature review, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, consisting of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of the Balanced scorecard provides a comprehensive assessment of the institution's managerial effectiveness. From the financial perspective, the boarding school demonstrates a commitment to financial transparency and sustainability. The customer perspective reflects continuous efforts to improve educational services for students and parents. The internal business process perspective is represented by the integration of traditional Islamic and modern curricula, supported by improved institutional governance. Meanwhile, the learning and growth perspective highlights the development of human resources and the enhancement of management information systems. The study also identifies several challenges, including dependence on central leadership, limited administrative digitalization, and the absence of a consistently implemented performance evaluation system. Therefore, the Balanced scorecard is recommended as a strategic evaluation framework to strengthen effectiveness, accountability, and sustainable management practices in Islamic boarding schools.

Keywords: *Balanced scorecard; management effectiveness; Islamic boarding school; strategic management; Islamic education.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas manajemen Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* (BSC) sebagai instrumen manajemen strategis yang mengintegrasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan studi pustaka, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pengelolaan pesantren. Pada perspektif keuangan, pesantren menunjukkan komitmen terhadap transparansi dan keberlanjutan pendanaan. Perspektif pelanggan memperlihatkan upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan kepada santri dan wali santri. Perspektif proses bisnis internal ditunjukkan melalui integrasi kurikulum

Copyright (c) author/s (2026)
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License **(CC-BY-SA)**
Article Information: Submitted 19 July 2026, Accepted 10 October 2026, Published 31 October 2026

salafiyah dan modern serta penguatan tata kelola kelembagaan. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tercermin dari pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan peningkatan sistem informasi manajemen. Penelitian juga menemukan beberapa tantangan, antara lain ketergantungan terhadap figur sentral, keterbatasan digitalisasi administrasi, serta belum optimalnya evaluasi kinerja secara berkala. Oleh karena itu, *Balanced scorecard* direkomendasikan sebagai kerangka evaluasi strategis untuk meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan keberlanjutan manajemen pondok pesantren.

Kata Kunci: *Balanced scorecard*; efektivitas manajemen; pondok pesantren; manajemen strategis; pendidikan Islam.

Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam kemajuan suatu negara yang berfungsi memanusiakan manusia guna mewujudkan individu ideal yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, cerdas, serta terampil. Di Indonesia, lembaga pendidikan Islam seperti pondok pesantren memiliki peran strategis sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional dalam mencetak sumber daya manusia berkualitas. Secara historis dan sosiologis, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memegang tiga fungsi pokok, yaitu sebagai pusat transmisi ilmu pengetahuan Islam, pemeliharaan tradisi Islam, serta pembinaan calon ulama (Malik, 2024). Pendidikan adalah fondasi penting bagi perkembangan sebuah negara, yang bertujuan untuk mengembangkan manusia menjadi individu yang ideal dengan keimanan, ketakwaan, akhlak mulia, kecerdasan, dan keterampilan. Di tanah air, institusi pendidikan Islam seperti pondok pesantren memegang peran krusial dalam sistem pendidikan nasional untuk melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas. Misalnya, keberadaan pondok pesantren di Lombok sebagai lembaga pendidikan tidak hanya berperan dalam mentransfer pengetahuan agama, tetapi juga sebagai penjaga nilai-nilai kebudayaan lokal Sasak (Wildan, 2026). Secara historis dan sosiologis, pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia yang memegang tiga fungsi pokok, yaitu sebagai pusat transmisi ilmu pengetahuan Islam, pemeliharaan tradisi Islam, serta pembinaan calon ulama.

Perkembangan pesantren dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang sangat masif. Berdasarkan data statistik Kementerian Agama RI, jumlah pesantren terus tumbuh dari hanya 4.195 lembaga dengan 677.394 santri pada tahun 1977, melonjak drastis hingga mencapai 42.391 pesantren dengan 6.267.741 santri pada tahun 2025. Peningkatan jumlah kuantitas yang luar biasa ini membawa konsekuensi logis berupa tuntutan akan sistem manajemen pengelolaan yang efektif, efisien, profesional, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Pengelolaan institusi secara konvensional harus mulai bertransformasi agar mampu menjawab tantangan zaman dan persaingan yang semakin kompetitif di era modern. Dan juga Esensi kepemimpinan tranformasional dan visioner sebenarnya adalah penekanan pendidikan serta bagaimana organisasi pendidikan memandang *customer* secara benar (Zahrudin, 2014). Salah satu alternatif solusi strategis untuk mengukur dan mengelola efektivitas kinerja organisasi secara menyeluruh adalah dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* (BSC). Pendekatan ini tidak hanya mengukur aspek finansial semata sebagaimana tren anggaran tahunan tradisional, tetapi menyeimbangkannya dengan

tiga perspektif non-keuangan lainnya, yaitu perspektif pelanggan (santri dan wali santri), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa Jakarta Selatan, yang didirikan pada 11 Januari 1975 oleh KH. Syukron Ma'mun bersama para ulama lainnya, merupakan salah satu pesantren modern terkemuka yang menerapkan konsep pendidikan terpadu (kombinasi salaf dan modern). Namun, berdasarkan survei awal yang dilakukan peneliti pada 9 Juni 2026, ditemukan indikasi permasalahan manajemen operasional, yakni terjadinya penurunan jumlah pendaftar calon santri baru pada tahun sebelumnya. Kondisi ini memaksa pihak pesantren menerapkan metode penerimaan dalam dua gelombang selama dua tahun terakhir. Fenomena penurunan pendaftar ini mencerminkan adanya tantangan dalam efektivitas pengelolaan yang perlu dievaluasi secara komprehensif, khususnya jika ditinjau dari perspektif pelanggan (*customer perspective*) dalam kerangka kerja *Balanced scorecard,* Oleh karena itu, analisis komprehensif mengenai pengelolaan pesantren ini dengan menggunakan instrumen BSC menjadi sangat krusial dan mendesak untuk dilaksanakan. Penelitian-penelitian yang Relevan yang Pernah Ada, serta hubungan yang baik antara sekolah dan orang tua menjadi faktor utama dalam mendukung kemajuan menyeluruh siswa (Sidqia dkk., 2025).

Dalam menyusun artikel ini, ditemukan beberapa literatur terdahulu yang relevan mengenai implementasi *Balanced scorecard* maupun tata kelola di pondok pesantren, di antaranya: Pertama Masruri (2019), dalam penelitian tesisnya menganalisis efektivitas manajemen pondok pesantren dengan pendekatan BSC di PP Jam'iyyah Islamiyyah Pondok Aren, yang menemukan bahwa BSC efektif menyeimbangkan target operasional jangka pendek dan strategi jangka panjang pesantren. Kedua Muttaqin (2019) yang meneliti pengukuran kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta menggunakan pendekatan BSC dan menghasilkan status evaluasi kinerja berkategori baik (skor 82,40%). Ketiga Syukrillah (2024) meneliti tata kelola kurikulum di Pondok Modern Ummul Quro Al-Islami Bogor dengan fokus pada fungsi manajemen klasik (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi). Keempat Lestari (2024) melaksanakan studi kasus di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta mengenai otoritas kiai dalam manajemen filantropi Islam (infak dan wakaf). Kelima Adawiyah (2024) meneliti tentang strategi peningkatan mutu lulusan santri di Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits. Keenam Qathrunnada dkk. (2026) dalam studi *Systematic Literature Review* (SLR) menegaskan bahwa implementasi BSC pada lembaga pendidikan Islam mampu mendongkrak akuntabilitas dan kepuasan pemangku kepentingan dengan tetap mengintegrasikan nilai spiritual.

Letak kebaruan (*novelty*) dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu di atas meliputi beberapa poin esensial: Objek dan Karakteristik Lokasi: Berbeda dengan riset Ahmad Masruri dan Saihu yang mengambil lokasi di PP Jam'iyyah Islamiyyah, penelitian ini berfokus di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa yang memiliki latar belakang sejarah, kultur kepemimpinan kiai, kultur santri mukim, dan tantangan manajemen operasional yang berbeda. Keluasan Ruang Lingkup Analisis: Dibandingkan riset Lestari (2024), yang hanya membatasi kajian pada ruang lingkup sempit sektor filantropi di PP Daarul Rahman, atau Ahmad Syukrillah yang sebatas

meninjau manajemen kurikulum, penelitian ini mengambil cakupan makro organisasi secara menyeluruh mengevaluasi efektivitas manajemen institusi. Metode Evaluasi Lapangan Empiris: Berbeda dengan kajian Bambang Gunawan (2024) atau Qathrunnada dkk., (2026) yang bersifat teoretis-konseptual melalui kajian literatur (*literature review*), penelitian ini menyajikan temuan empiris objektif langsung dari lapangan yang mengonversikan visi-misi pesantren ke dalam indikator riil empat perspektif BSC. Sepanjang penelusuran peneliti, belum ada studi evaluasi efektivitas manajemen menggunakan BSC yang diterapkan pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa. Tujuan Penulisan: Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa serta menganalisis tingkat efektivitas pengelolaan manajemen institusi tersebut melalui kacamata pendekatan empat perspektif *Balanced scorecard* (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan). Harapan yang Ingin Dicapai: Penulis berharap artikel ini dapat memberikan gambaran utuh, transparan, dan terukur mengenai potret kinerja manajemen riil institusi. Melalui analisis ini, diharapkan pihak pengelola Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa memperoleh peta rekomendasi taktis serta solusi konkret dalam menghadapi kendala operasional, salah satunya guna memulihkan stabilitas tren pendaftaran santri baru. Manfaat Ilmiah: Secara teoritis, hasil tulisan ini diharapkan dapat memperkuat khazanah keilmuan manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam memperkaya konsep dan aplikasi teori pengintegrasian instrumen tata kelola modern seperti *Balanced scorecard* ke dalam lembaga pendidikan non-profit/keagamaan konvensional berbasis pesantren tanpa mengikis nilai-nilai luhur keislamannya.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang ada, dapat disimpulkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen strategis yang mampu memperbaiki kinerja institusi pendidikan Islam dengan efektif. Model ini dapat menyamakan visi dan misi lembaga dengan indikator kinerja yang dapat diukur, sehingga menciptakan keseimbangan antara aspek akademik, administratif, sosial, dan spiritual. Namun, efektivitas penerapannya sangat tergantung pada kesiapan sumber daya manusia, sistem informasi yang mendukung, serta budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan (Qathrunnada dkk., 2026). Oleh sebab itu, tujuan dari tulisan ini adalah untuk meneliti dan menganalisis penerapan *Balanced scorecard* sebagai suatu pendekatan manajemen strategis guna meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam, terutama dalam konteks manajemen pondok pesantren. Melalui karya ini, diharapkan kita bisa memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi *Balanced scorecard* dalam mengintegrasikan berbagai aspek pengelolaan lembaga pendidikan Islam serta mengidentifikasi elemen-elemen yang mendukung dan menghambat efektivitas penerapannya. Secara ilmiah, diharapkan hasil tulisan ini memberikan kontribusi pada perkembangan kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya dalam memperkaya perspektif teoritis dan empiris tentang penerapan *Balanced scorecard* sebagai alat ukur dan pengelolaan performa lembaga pendidikan Islam. Selain itu, hasil dari tulisan ini diharapkan dapat menjadi sumber rujukan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian tentang manajemen strategis yang berlandaskan *Balanced scorecard* dan memberikan dasar konseptual bagi

pengelola lembaga pendidikan Islam dalam merancang sistem evaluasi kinerja yang lebih terukur, menyeluruh, dan berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam efektivitas manajemen Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa berdasarkan perspektif *Balanced scorecard* melalui pengungkapan fakta-fakta empiris yang terjadi di lapangan. Menurut Creswell (2011), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun fenomena tertentu. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang utuh mengenai proses manajemen pesantren serta berbagai faktor yang memengaruhi efektivitasnya. Metode studi kasus dipilih karena penelitian difokuskan pada satu lembaga pendidikan, yaitu Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa Jakarta Selatan. Yin (2023) menjelaskan bahwa analisis kasus adalah metode riset yang dipakai untuk mengeksplorasi suatu fenomena secara rinci dalam keadaan nyata, khususnya ketika perbedaan antara fenomena dan konteks tidak terlihat dengan jelas. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mendapatkan wawasan menyeluruh tentang pelaksanaan manajemen pesantren dengan mengacu pada empat sudut pandang dari *Balanced scorecard*, yaitu perspektif finansial, konsumen, proses bisnis internal, dan juga pembelajaran serta perkembangan.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa, Jakarta Selatan. Pemilihan lokasi dilakukan secara *purposif* dengan mempertimbangkan bahwa pesantren tersebut merupakan salah satu pesantren modern yang telah berkembang pesat, memiliki sistem pengelolaan kelembagaan yang kompleks, serta belum pernah menjadi objek penelitian mengenai efektivitas manajemen menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*. Sumber data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas manajemen pesantren guna memperoleh informasi mengenai proses pengelolaan lembaga. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur sehingga peneliti memiliki pedoman wawancara namun tetap memberikan keleluasaan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara melalui berbagai dokumen resmi yang dimiliki pesantren. Penggunaan ketiga teknik tersebut bertujuan memperoleh data yang lebih lengkap sekaligus meningkatkan kredibilitas hasil penelitian melalui triangulasi.

Analisis data menggunakan model interaktif Matthew B. Miles, A. Michael Huberman (2014) , yang terdiri dari tiga fase, yaitu pengelompokan data, tampilan data, serta penarikan dan pemeriksaan kesimpulan. Ketiga fase ini dilakukan secara berkesinambungan dari awal pengumpulan data sampai penelitian berakhir. Untuk memastikan integritas data, penelitian ini menerapkan metode triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan pemeriksaan oleh partisipan, sehingga data yang diperoleh

memiliki tingkat keandalan, konsistensi, verifikasi, dan kemampuan untuk dipindahkan yang cukup sesuai dengan kriteria penelitian kualitatif

Analisis konten dapat digunakan untuk menemukan struktur-struktur dalam komunikasi dan hubungan di antara semua pihak yang terlibat. Gabungan dari pendekatan ini diharapkan mampu memberikan wawasan yang menyeluruh mengenai taktik kepemimpinan yang berhasil dalam konteks tersebut (Sidqia dkk., 2025).

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil penelitian

1. Efektivitas manajemen pondok pesantren Daarul Rahman Jagakarsa berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*

Awalnya dipublikasikan di Harvard Business Review edisi Januari-Februari 1992, Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat untuk manajemen strategis yang mencakup serangkaian pengukuran yang mampu memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja organisasi di luar aspek finansial. Dengan menekankan pada proses dan memerlukan informasi berbasis aktivitas untuk mencapai berbagai tujuan dan indikatornya, *balanced scorecard* sejalan dengan akuntansi pertanggungjawaban yang berbasis aktivitas. Metode ini adalah pendekatan manajemen strategis yang memecah sasaran keseluruhan organisasi serta ukuran pencapaian yang diperlukan (Huda, 2023).

Balanced scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non keuangan. Berbeda dengan sistem pengukuran kinerja konvensional yang hanya menitikberatkan pada aspek finansial, *Balanced scorecard* mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dalam hubungan sebab-akibat (*cause and effect relationship*) yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, khususnya pondok pesantren, penerapan *Balanced scorecard* perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba. Keberhasilan pesantren tidak semata-mata diukur dari kemampuan menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga dari keberhasilan memberikan layanan pendidikan, meningkatkan kepuasan santri dan wali santri, mengembangkan proses pendidikan yang efektif, serta membangun kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Oleh karena itu, *Balanced scorecard* menjadi instrumen yang relevan untuk mengevaluasi efektivitas manajemen pesantren secara komprehensif.

Dalam Penerapan konsep *Balanced scorecard* (BSC) di Pondok Pesantren Daarul Rahman berkaitan dengan pengukuran kinerja strategis yang memadukan aspek keuangan dan non-keuangan, meliputi perspektif keuangan, kepuasan *stakeholder*/santri, proses internal pesantren, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Satria dkk., 2022).

Perspektif dalam Strategi Pesantren menurut Nur Komariyah (2025), dalam pelaksanaan *Balanced scorecard* di manajemen pondok pesantren, ada empat perspektif utama yang harus diperhatikan. Pertama, perspektif keuangan yang menekankan pada pengelolaan sumber daya umat, donasi, serta kegiatan ekonomi pesantren dengan cara yang transparan, efisien, dan bisa di pertanggung jawabkan. Kedua, perspektif pelanggan, yang dalam konteks pesantren terdiri dari santri dan orang tua santri, berfokus pada peningkatan kualitas layanan pendidikan, kenyamanan fasilitas, dan peningkatan daya saing lulusan. Ketiga, perspektif proses bisnis internal yang menekankan pada upaya untuk menggabungkan kurikulum tradisional dan modern serta meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan administrasi dan aktivitas operasional harian pesantren. Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kiai, ustadz, serta pengurus, sekaligus mendorong pemanfaatan dan penerapan teknologi informasi untuk mendukung pengelolaan dan pengembangan pesantren secara berkelanjutan.

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Pertama Perspektif keuangan bertujuan menilai sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Pada organisasi pendidikan Islam, indikator keuangan tidak hanya berorientasi pada peningkatan pendapatan, tetapi juga mencerminkan kemampuan lembaga menjaga keberlanjutan operasional melalui pengelolaan anggaran yang baik.

Pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa, analisis perspektif keuangan dapat dilakukan melalui indikator seperti efektivitas penyusunan anggaran, realisasi anggaran, efisiensi penggunaan dana operasional, diversifikasi sumber pendapatan, transparansi laporan keuangan, dan keberlanjutan pembiayaan pendidikan.

2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Dalam lembaga pendidikan, pelanggan meliputi santri, wali santri, alumni, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Perspektif ini menilai kemampuan lembaga dalam memenuhi kebutuhan dan harapan para pengguna layanan pendidikan.

Pengukuran perspektif pelanggan pada pesantren dapat dilakukan melalui tingkat kepuasan santri, kepuasan wali santri, peningkatan jumlah santri baru, tingkat retensi santri, citra lembaga di masyarakat, serta loyalitas alumni.

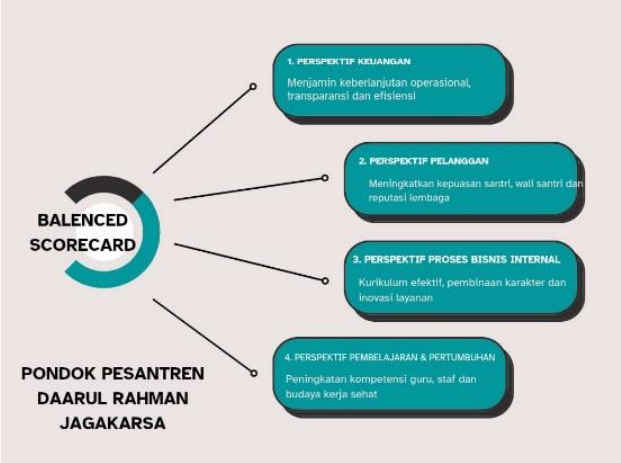
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada efektivitas proses utama yang menghasilkan nilai bagi pelanggan. Dalam pesantren, proses tersebut meliputi pengelolaan kurikulum, proses pembelajaran, pelayanan administrasi, pembinaan karakter santri, pengembangan kegiatan keagamaan, pengelolaan sarana prasarana, serta sistem pengambilan keputusan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi utama dalam *Balanced scorecard*. Perspektif ini berkaitan dengan pengembangan kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, kepemimpinan, sistem informasi, serta inovasi kelembagaan.

Dalam penelitian ini, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dianalisis melalui indikator kompetensi guru dan tenaga kependidikan, pelaksanaan pelatihan, kepuasan pegawai, budaya kerja, sistem informasi manajemen, serta kemampuan organisasi melakukan inovasi pendidikan.



Sumber: Visualisasi Mandiri berdasarkan Kerangka Kerja *Balanced scorecard* Kaplan & Norton. (Kaplan, 2009)

Gambar 4. Perspektif *balenced scorecard* dalam pondok pesantren Daarul Rahman Jagakarsa

2. Integrasi keempat perspektif *balanced scorecard*

Konsep *Balanced scorecard* adalah cara untuk mengartikulasikan strategi dan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu lembaga dalam jangka panjang, yang selanjutnya diukur dan dievaluasi secara terus-menerus (Takene, 2024). Keempat perspektif *Balanced scorecard* memiliki hubungan yang bersifat sistematis dan saling memengaruhi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi dasar peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kompetensi SDM yang baik akan meningkatkan efektivitas proses bisnis internal. Proses internal yang berkualitas akan menghasilkan pelayanan pendidikan yang memuaskan pelanggan. Kepuasan pelanggan pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlanjutan dan kinerja keuangan lembaga.

Dalam konteks Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa, penerapan *Balanced scorecard* memungkinkan pengelola memperoleh gambaran menyeluruh mengenai efektivitas manajemen, sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek yang masih memerlukan perbaikan. Oleh karena itu, *Balanced scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategis yang membantu pesantren menyelaraskan visi, misi, tujuan, dan program kerja secara berkelanjutan.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas manajemen Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa dapat dianalisis lebih mendalam melalui empat perspektif *Balanced scorecard* (BSC), yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Temuan ini muncul karena pengelolaan pesantren tidak saja bergantung pada kemampuan lembaga dalam mengatur sumber daya finansial, tetapi juga pada kapasitas memberikan layanan kepada santri dan orang tua

santri, mengelola administrasi dan proses pendidikan, serta mengembangkan sumber daya manusia dan sistem informasi. Oleh karena itu, penerapan BSC dapat mengungkap keterkaitan antar aspek yang sebelumnya tampak terpisah. Artikel penelitian menekankan bahwa perspektif keuangan berhubungan dengan transparansi dan keberlanjutan pembiayaan, perspektif pelanggan berkaitan dengan peningkatan kualitas layanan pendidikan, perspektif proses bisnis internal menyangkut pengintegrasian kurikulum klasik dan modern serta tata kelola institusi, sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkenaan dengan pengembangan SDM dan sistem informasi manajemen.

Penemuan ini juga dapat diinterpretasikan melalui karakteristik Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa yang mengombinasikan nilai-nilai tradisi pesantren dengan sistem pendidikan modern. Kondisi tersebut mengharuskan adanya pengelolaan yang dapat menyeimbangkan antara misi pendidikan dan nilai-nilai keagamaan dengan tuntutan profesionalisme dalam pengelolaan organisasi. Dengan demikian, BSC menjadi penting karena dapat menerjemahkan tujuan strategis pesantren menjadi serangkaian sasaran dan indikator yang meliputi aspek finansial serta non finansial.

Dan hasil tersebut terjadi karena efektivitas manajemen pesantren tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola keuangan, tetapi juga oleh kualitas pelayanan kepada santri dan wali santri, efektivitas proses internal, serta kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Dalam konteks Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa, integrasi kurikulum salafiyah dan modern menjadi kekuatan proses internal, sedangkan pengembangan kompetensi SDM dan sistem informasi menjadi faktor pendukung keberlanjutan manajemen. Namun, ketergantungan pada figur sentral dan keterbatasan digitalisasi dapat menghambat konsistensi pelaksanaan manajemen.

Mekanismenya mengikuti hubungan sebab dan akibat dalam *Balanced scorecard*. Pembelajaran serta pertumbuhan berfungsi sebagai dasar melalui pengembangan kemampuan guru, manajer, budaya organisasi, dan sistem informasi. Peningkatan ini memperbaiki proses bisnis internal, seperti pengajaran, layanan administrasi, dan manajemen. Proses internal yang efisien meningkatkan kualitas pengabdian sehingga memperkuat kepuasan santri serta orang tua santri dari sudut pandang pelanggan. Pada akhirnya, tingkat kepuasan dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan mendukung kelangsungan finansial pesantren. Dengan demikian, keempat perspektif tersebut tidak terpisah, melainkan membentuk satu rangkaian strategis yang saling berkaitan. Kerangka artikel Anda juga menempatkan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan proses organisasi.

Hasil studi ini juga lebih sejalan daripada berlawanan dengan konsep *Balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton. Konsep BSC menekankan pentingnya mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh dengan mengacu pada perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta aspek pembelajaran dan pengembangan. Karya Anda juga menekankan bahwa perspektif finansial adalah hasil akhir dari strategi yang diterapkan, sementara perspektif pelanggan, proses internal, dan

pembelajaran serta pertumbuhan berfungsi sebagai elemen pendukung untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan demikian, jika terungkap bahwa pesantren memiliki keunggulan dalam penyediaan pendidikan namun tetap menghadapi tantangan dalam digitalisasi dan penilaian kinerja, situasi ini bukanlah pertentangan dengan teori yang ada, tetapi justru menunjukkan bahwa penerapan BSC masih belum sepenuhnya efektif di semua perspektif. Temuan ini juga sejalan dengan studi terkini yang menunjukkan bahwa BSC dapat menawarkan ukuran kinerja yang menyeluruh, namun keberhasilannya sangat tergantung pada kesiapan organisasi dan penerapan indikator yang dilakukan secara konsisten (Komariah dkk., 2023).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa studi mengenai pengelolaan, kinerja, dan kualitas institusi pendidikan Islam telah dilakukan dengan berbagai metode. Masruri (2019) mengevaluasi efektivitas pengelolaan pondok pesantren dengan memakai pendekatan *Balanced scorecard* di Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah Pondok Aren, dan menemukan bahwa metode tersebut berhasil dalam menyeimbangkan tujuan operasional jangka pendek dengan strategi jangka panjang pesantren. Hasil penelitian ini sangat relevan dengan penelitian ini, karena keduanya mengadopsi pendekatan *Balanced scorecard* dalam menilai efektivitas manajemen pesantren. Yang membedakan adalah fokus objek penelitiannya, di mana penelitian ini tertuju pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa.

Selanjutnya, Muttaqin (2019) menilai kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* dan mendapatkan hasil evaluasi kinerja yang tergolong baik dengan skor 82,40%. Penelitian ini menegaskan betapa pentingnya penggunaan *Balanced scorecard* dalam mengukur performa lembaga pendidikan. Namun, ada perbedaan dalam karakteristik objek, karena studi ini dilakukan pada pondok pesantren yang berperan dalam pendidikan, dakwah, serta pemberdayaan masyarakat.

Syukrillah (2024) meneliti pengelolaan kurikulum di Pondok Modern Ummul Quro Al-Islami Bogor, dengan penekanan pada fungsi manajemen klasik, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam meneliti pengelolaan institusi pendidikan Islam, tetapi penelitian ini mengaplikasikan pendekatan *Balanced scorecard* yang memungkinkan analisis efektivitas manajemen dilakukan secara lebih holistik melalui perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan.

Lestari (2024) mengadakan penelitian kasus mengenai pengaruh kiai dalam pengelolaan filantropi Islam yang mencakup infak dan wakaf di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta. Penelitian ini terkait erat dengan objek yang diteliti, khususnya dalam konteks manajemen di Pondok Pesantren Daarul Rahman. Namun, Lestari lebih memusatkan perhatian pada peran kiai dan pengelolaan filantropi Islam, sementara penelitian ini menitikberatkan pada sejauh mana efektivitas manajemen pesantren secara keseluruhan dengan mengacu pada empat perspektif dalam *Balanced scorecard*.

Adawiyah (2024) menyelidiki strategi untuk meningkatkan kualitas lulusan santri di Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits. Penelitian ini memiliki fokus yang sama dalam hal perhatian terhadap kualitas pendidikan pesantren, namun berbeda

dalam konteks analisis. Adawiyah lebih menekankan pada strategi peningkatan mutu lulusan, sedangkan penelitian ini mengevaluasi efektivitas manajemen pesantren melalui aspek keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pengembangan serta pembelajaran.

Melalui tinjauan terhadap penelitian sebelumnya, terlihat bahwa metode *Balanced scorecard* terbukti efektif dalam mengevaluasi kinerja dan efektivitas institusi pendidikan, sementara studi lain menyoroti elemen pengelolaan kurikulum, pengaruh kiai, dan perbaikan kualitas lulusan. Penelitian ini berupaya melengkapi studi sebelumnya dengan menganalisis efektivitas manajemen di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa secara menyeluruh dengan menggunakan empat perspektif *Balanced scorecard*. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai kinerja manajemen pesantren serta mengidentifikasi elemen strategis yang perlu dipertahankan dan dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pesantren dalam jangka panjang.

Kesimpulan

Hasil penelitian tentang efektivitas manajemen Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa dengan pendekatan *Balanced scorecard* (BSC) menunjukkan bahwa penerapan BSC dapat memberikan bantuan dalam mengukur dan menilai efektivitas manajemen pesantren secara lebih komprehensif melalui empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan. Penerapan keempat perspektif itu menunjukkan bahwa pesantren memiliki potensi untuk meningkatkan transparansi dan keberlanjutan keuangan, kualitas layanan bagi santri dan wali santri, pengintegrasian kurikulum salafiyah dan modern, serta kemampuan sumber daya manusia. Akan tetapi, efektivitas pelaksanaannya masih terkendala oleh ketergantungan pada sosok utama, keterbatasan dalam penggunaan teknologi informasi, serta belum optimalnya dokumentasi dan penilaian kinerja secara rutin. Oleh karena itu, *Balanced scorecard* bisa berfungsi sebagai kerangka kerja manajemen strategis yang efektif untuk meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan Pondok Pesantren Daarul Rahman Jagakarsa dengan tetap menyesuaikan implementasinya pada karakteristik serta nilai-nilai kepesantrenan.

Daftar Pustaka

Adawiyah, R. (2024). *Strategi pondok pesantren dalam meningkatkan mutu lulusan santri Pondok Pesantren Mahasina Darul Quran Hadist Jatiwaringin* [Tesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta].

Bambang Gunawan, R. M. (2024). Implementation of *balanced scorecard* to achieve the company's strategic objectives. *Eduvest—Journal of Universal Studies, 4*(3), 818–826. https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i3.1064

Creswell, J. W. (2011). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (Perlu verifikasi edisi dan tahun terbit).

Huda, F. I. H. (2023). Sasaran strategis *balanced scorecard* untuk penjaminan mutu di Pondok Pesantren Modern Terpadu Riyadusshalihin Al-Izzah Serang. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam, 12*(1), 33–44. https://doi.org/10.32832/tadibuna.v12i1.8823

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the *balanced scorecard*. *Handbooks of Management Accounting Research, 3*, 1253–1269. https://doi.org/10.1016/S1751-

3243(07)03003-9
Komariah, K., Safrizal, S., Suhendi, D., Sari, D. R., Makhmudah, S., Dariyo, A., Hidayati, D., Muslimat, K., Agus, M. M., Chamidi, S., ... Samasta, W. B. (2023). *Kapita selekta manajemen pendidikan Islam: Kajian teoretis dan implementatif*.
Lestari, R. (2024). *Otoritas kiy ai dalam manajemen filantropi Islam di Pondok Pesantren (Studi kasus di Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta)* [Tesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta].
Malik, A. S. (2024). *Meningkatkan kinerja pesantren dengan metode balanced scorecard (BSC)*.
Masruri, A. (2019). *Efektivitas manajemen pondok pesantren dengan pendekatan balanced scorecard di Pondok Pesantren Jam'iyyah Islamiyyah Pondok Aren Tangerang Selatan* [Tesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta].
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
Muttaqin, T. (2019). *Pengukuran kinerja Madrasah Pembangunan UIN Jakarta dengan pendekatan balanced scorecard* [Tesis, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta].
Nur Komariyah, R. A. S. E. S. T. (2025). Strategi promosi pendidikan dalam meningkatkan jumlah santri di Pondok Pesantren Daarul Rahman Tempuling. *JAMPI: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Islam, 2*(1), 29–40.
Qathrunnada, N., Ayu, Q. R., Mustofa, A., & Asrohah, H. (2026). *Balanced scorecard*: Model, implementasi, dan dampak terhadap kinerja institusi pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 11*(1), 1208–1225. https://doi.org/10.34125/jmp.v11i1.1431
Satria, K. H. A., Wati, L. N., & Oktavia, O. (2022). *Balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja strategis di PT Hutama Karya Persero. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen, 12*(1), 15–32. https://doi.org/10.37932/j.e.v12i1.507
Sidqia, F., Listiowati, & Victorynie, I. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membina hubungan interpersonal guru dan orang tua dalam membentuk karakter anak. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education, 6*(1), 102–113. https://doi.org/10.32832/itjmie.v6i1.17326
Takene, K. (2024). Analysis of the performance of educational institutions with a *balanced scorecard* approach. *Jurnal Indonesia Sosial Sains, 5*(3), 594–608. https://doi.org/10.59141/jiss.v5i03.1051
Wildan. (2026). Manajemen pondok pesantren berbasis kearifan lokal di Lombok. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education, 7*(3), 744–755. https://doi.org/10.32832/itjmie.v7i3.23085
Yin, R. K. (2023). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
Zahrudin, & H. A. (2014). Profesionalisasi penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia. Dalam *Prosiding Profesionalisasi Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi di Indonesia* (hlm. 10–18).