



BALANCED SCORECARD: FOKUS PADA PERSPEKTIF PELANGGAN (Studi Empiris di Ponpes)

Zaky Machmuddah¹⁾
St. Dwiwarso Utomo²⁾
Yulita Setiawanta³⁾

Akuntansi, FEB Universitas Dian Nuswantoro, Semarang

¹⁾ zaky.machmuddah@dsn.dinus.ac.id

²⁾ dwiwarso.utomo@dsn.dinus.ac.id

³⁾ yulita.setiawanta@dsn.dinus.ac

Abstract

The aim of the research is to find an empirical evidence concerning the implementation of customer perspective of Balanced Scorecard (BSC) in Assalaam Islamic Modern Boarding School Surakarta (AIMBS Surakarta). It is a case study research. Qualitative research design is conducted using semi-structured interviews with 27 members from different stakeholders. Research findings showed that customer perspective of BSC and attributes in strategy map of BSC have been implemented well in AIMBS Surakarta. Besides, the research found supporting factor of implementation of customer perspective of BSC in AIMBS Surakarta, namely: strong commitment from management to adjust the change. The limitation of the research is that the research findings can not be generalized. For future research, it is suggested that the researcher will add the numbers of research object so that the generalization of the research findings can be achieved. Thus, it will give clearer description about implementation of customers perspective of BSC in Islamic boarding schools

Keywords: *balanced scorecard; customer perspective; islamic boarding school.*

PENDAHULUAN

Semakin kompetitifnya persaingan di dunia bisnis membuat pengelola perusahaan berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dan masih ingin eksis di dunia bisnis, setiap perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif. Mengembangkan pelayanan pelanggan yang baik adalah salah satu contoh dari keunggulan kompetitif suatu organisasi. Pelanggan merupakan ujung tombak yang membuat perusahaan bertahan dalam menghadapi ketatnya persaingan, maka kepuasan pelanggan harus tetap dijaga dan terus diperbaiki.

Utamanya untuk *profit oriented organization*, pelanggan adalah sumber pendapatan perusahaan karena motivasi utama *profit oriented organization* yaitu



memaksimalkan pencapaian laba untuk kepentingan pemilik. Sementara bagi *nonprofit oriented organization* dan *public sector*, kepuasan pelanggan adalah tujuan utama dengan demikian laba bukan menjadi motivasi utamanya.

Pondok pesantren (ponpes) merupakan *nonprofit oriented organization* yang bergerak di bidang pendidikan. Ponpes memiliki karakteristik yang unik dibanding dengan organisasi nirlaba lainnya, seperti yang tersirat dalam PSAK No. 45 yang menjelaskan bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut (IAI, 2004: 45.1).

Data dari Pusat Pengembangan Penelitian dan Pendidikan Pelatihan Kementerian Agama menunjukkan bahwa, sampai dengan tahun 2015 jumlah santri ponpes di seluruh Indonesia mencapai 3,65 juta. Fakta ini menunjukkan bahwa ponpes memiliki potensi yang besar untuk bisa memberi kontribusi nyata pada upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Untuk bisa mencapai hal di atas, manajemen ponpes harus diperkuat. Paradigma pengelolaannya harus diperbaiki. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa pelanggan akan lebih tertarik untuk mengirim putra-putrinya ke ponpes. Salah satu caranya adalah dengan menyusun sistem manajemen strategi yang tepat untuk diterapkan di ponpes.

BSC merupakan salah satu sistem manajemen strategi yang sudah banyak digunakan oleh organisasi di dunia. BSC dipelopori oleh Kaplan & Norton (1992) yang menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Pada awalnya BSC hanya digunakan untuk *profit oriented organization*, namun dalam perkembangannya BSC juga dapat digunakan oleh *nonprofit oriented organization* maupun *public sector*.

Penelitian mengenai implementasi BSC di beberapa organisasi telah banyak dilakukan di berbagai objek, seperti Fitriyani (2014), Weerasooriya (2013), Abdullah *et. al.* (2013), Farrokhi (2012), Sawalqa (2011), Putri *et. al.* (2011), Rasmini *et. al.* (2011), dan masih banyak lagi yang lain. Penelitian tersebut fokus pada semua perspektif atau beberapa perspektif saja. Temuan penelitian bervariasi. Secara umum, BSC dapat diimplementasikan secara sukses di berbagai organisasi Roest (1997). Sedangkan Qomariah (2013) meneliti mengenai kinerja perspektif pelanggan dalam BSC pada Universitas Muhammadiyah Jember. Peneliti menemukan bukti bahwa kinerja Universitas Muhammadiyah Jember sudah cukup baik. Hasil pengukuran dari perspektif pelanggan dengan tiga indikator mendapatkan skor sebesar 6 atau 60% dari skor maksimal pembobotan dalam BSC yaitu sebesar 100%.



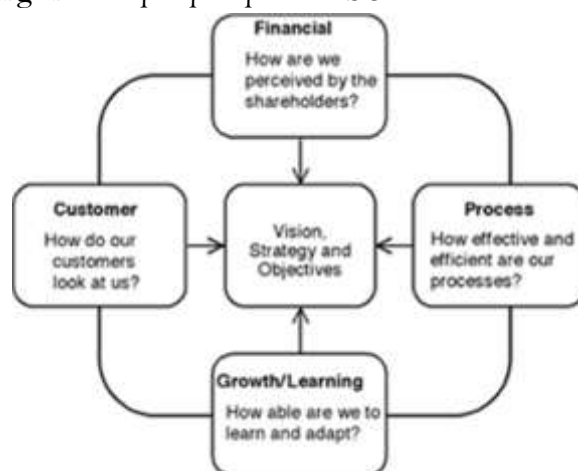
Penelitian pada perspektif pelanggan dalam BSC dengan mengambil objek ponpes masih belum banyak dilakukan, sehingga hal ini menarik untuk dilakukan agar dapat memberikan gambaran empiris yang lebih luas tentang cakupan objek yang bisa didekati dengan BSC. Penelitian ini fokus pada implementasi perspektif pelanggan dalam BSC pada Pondok Pesantren Modern Islam (PPMI) Assalaam Surakarta. Alasan pemilihan PPMI Assalaam Surakarta sebagai objek penelitian adalah bahwa ponpes ini telah dikelola secara modern dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang relatif baik. Atas dasar latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian adalah bagaimana implementasi perspektif pelanggan dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta. Sedangkan tujuan penelitian ini untuk menemukan bukti empiris mengenai implementasi perspektif pelanggan dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta.

TELAAH PUSTAKA

Kerangka Teoritis

Balanced Scorecard

BSC berperan untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang berimbang dan terpadu (Kaplan & Norton, 1992, 1996). BSC memiliki empat perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi, baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Empat perspektif diukur secara komprehensif dan seimbang (*balanced*). Empat perspektif *balanced scorecard* terdiri dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Berikut ini adalah gambaran keseimbangan keempat perspektif BSC.



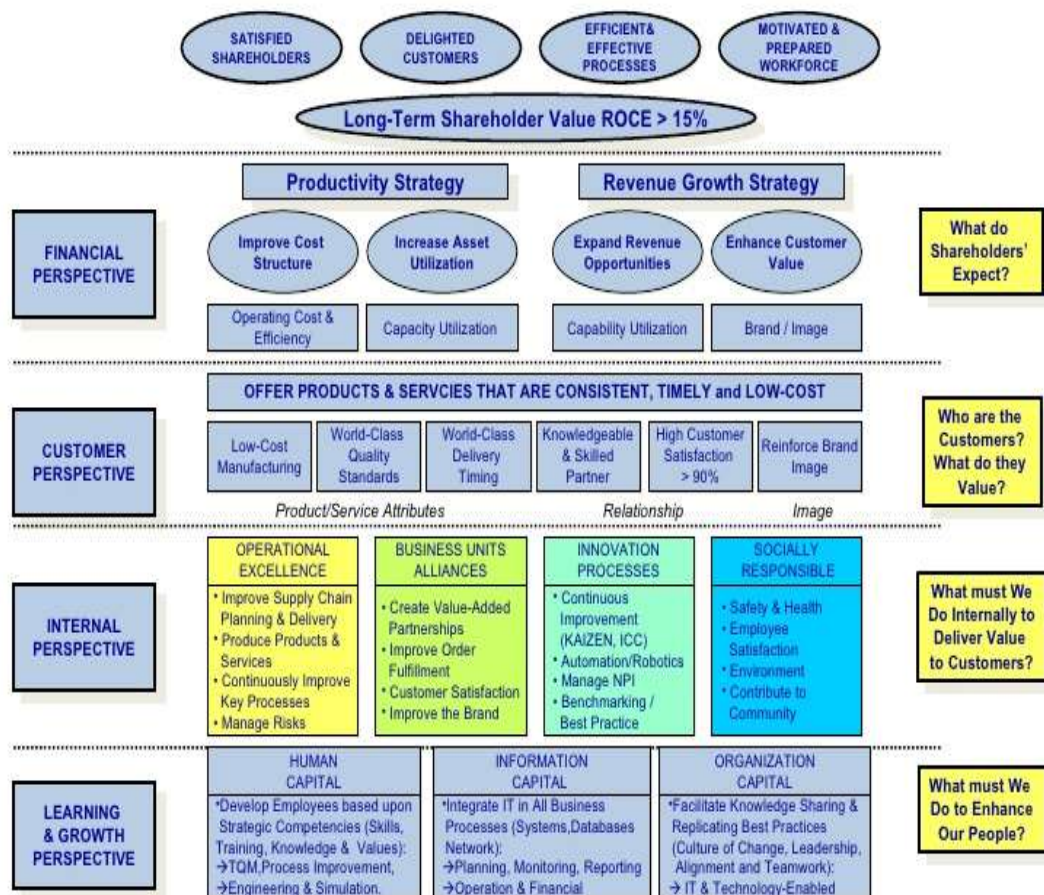
Sumber: Kaplan & Norton, 1996.

Sawalqa (2011) menjelaskan bahwa BSC juga digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat dimensi, yaitu 1) bagaimana persepsi pelanggan



terhadap perusahaan?, 2) kelebihan apa yang dimiliki perusahaan?, 3) bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai dan meningkatkannya?, dan 4) bagaimana para pemangku kepentingan dipandang oleh perusahaan. Kaplan & Norton (2007) menghubungkan BSC dengan inisiatif yang berbeda atas perbaikan organisasional yang merupakan hubungan pelanggan, operasional, profitabilitas dan penganggaran. Pada tahun 2004, Kaplan & Norton memperkenalkan peta strategi untuk mengukur dan menggambarkan atribut-atribut yang ada dalam BSC agar kinerja lebih baik.

OVERALL STRATEGY MAP



Perspektif pelanggan mengukur kinerja organisasi dalam melayani kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan atas produk atau layanan jasa yang diberikan menjadi potensi pendapatan organisasi. Pengukuran perspektif pelanggan dari retensi pasar, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Berdasarkan peta strategi Kaplan dan Norton (2004) ada tiga kategori dalam perspektif



pelanggan antara lain: atribut produk/jasa, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan. Atribut produk/jasa meliputi harga, kualitas, ketersediaan, pilihan, fungsi dan pelayanan. Atribut hubungan dengan pelanggan meliputi perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dan menerima pelayanan yang diberikan perusahaan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh kualitas dan pelayanan perusahaan. Atribut citra perusahaan meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang dapat membuat pelanggan tertarik untuk membeli kembali produk/jasa, oleh karena itu perusahaan harus bisa membangun citra kepada masyarakat.

Pondok Pesantren

Ponpes merupakan lembaga pendidikan yang merupakan produk asli Indonesia dan memiliki keunikan tersendiri dibanding dengan lembaga pendidikan lainnya, karena di ponpes lebih ditekankan pada pendidikan agama dalam rangka pembentukan karakter. Ponpes salafiah, ponpes khalafiyah, ponpes modern, dan ponpes lainnya merupakan jenis-jenis ponpes. Ponpes Salafiyah, ponpes yang dalam menyelenggarakan pendidikan berkonsentrasi pada kitab-kitab klasik dan bahasa Arab. Ponpes Khalafiyah, ponpes yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan keagamaan dan pendidikan kegiatan formal, baik madrasah (MI, MTS, MA atau MAK), maupun sekolah (SD, SMP, dan SMU, SMK), atau nama lainnya, tetapi dengan pendekatan klasikal. Pesantren Modern, merupakan kombinasi ponpes salafiyah dan khalafiyah. Pesantren yang lain selain menyelenggarakan pendidikan agama juga mengembangkan keahlian lain seperti pertanian, agribisnis, budi daya kelautan atau menyelenggarakan jenis-jenis ketrampilan tertentu.

Setiap ponpes memiliki ciri khas berbeda-beda tergantung dari bagaimana tipe kepemimpinannya dan metode seperti apa yang diterapkan dalam pembelajarannya. Di masa depan, perkembangan ponpes sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi dan mengantisipasi kesulitan, dilema dan tantangan yang selama ini dihadapinya (Qomar, 2008:75). Oleh karena itu, pengembangan dan pemberdayaan ponpes harus ditingkatkan agar ponpes mampu bersaing dengan lembaga pendidikan yang lain.

METODE PENELITIAN

Studi Kasus

Studi kasus merupakan jenis penelitian ini, karena penelitian ini menghendaki suatu kajian mendalam yang rinci, menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil selama kurun waktu tertentu, termasuk lingkungannya (Umar, 2008 : 6). Kualitatif diskriptif merupakan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu penyelidikan yang dilakukan secara mendalam terhadap data-data yang



ada, kemudian dianalisis dan selanjutnya hasil analisis tersebut dideskriptifkan dalam bentuk kata-kata.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi di lapangan, analisis dokumentasi serta wawancara mendalam tetapi tidak terstruktur kepada beberapa responden yang diwakili oleh pengelola ponpes, karyawan ponpes, para santri ponpes, orang tua santri ponpes serta alumni ponpes. Fokus pertanyaan wawancara untuk memperoleh informasi mengenai implementasi perspektif pelanggan dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta pada bagaimana implementasi perspektif pelanggan dalam BSC di PPMI Assalaam Surakarta.

Pelaksanaan observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan serta mencatat kejadian dan kondisi fisik yang diamati. Penelitian ini juga mengumpulkan sumber-sumber tertulis yang mendukung penelitian ini, seperti struktur organisasi, data tentang peminat pendaftar, data tentang biaya pendidikan, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan penelitian dilakukan untuk analisis dokumentasi. Data primer yang diberikan oleh PPMI Assalaam Surakarta dan informasi yang tersaji di website PPMI Assalaam Surakarta adalah sumber analisis dokumentasi.

Daftar Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan
1.	Lama di PPMI Assalaam
2.	Kepuasan pelayanan pendidikan (pengajar, kurikulum, dan lain-lain).
3.	Kepuasan pelayanan sarana dan prasarana (asrama, menu makan, fasilitas, dan lain-lain)
4.	Kepuasan pelayanan administratif
5.	Biaya VS Fasilitas
6.	Keluhan-keluhan
7.	Kelebihan PPMI Assalaam
8.	Kelemahan PPMI Assalaam
9.	Area pelanggan
10.	Strategi PPMI Assalaam untuk memenangkan persaingan
11.	Hubungan yang dibangun
12.	Mempertahankan <i>brand</i>
13.	Cara menanggapi keluhan pelanggan

PEMBAHASAN

Gambaran Umum PPMI Assalaam Surakarta

Pada usianya yang ke-33 tahun, PPMI Assalaam Surakarta telah mencetak ribuan alumni yang tersebar di seluruh Indonesia dan berbagai Negara di dunia. Sampai dengan saat ini, 2.472 santri terdaftar 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

Observasi lapangan dan wawancara kepada beberapa responden telah dilaksanakan di lingkungan PPMI Assalaam Surakarta. Berikut ini adalah rekapitulasi data responden penelitian:

Tabel 1.
Rekapitulasi Jumlah Responden dan Posisi Jabatan

Posisi Jabatan	Jumlah Responden
<i>Top Management</i>	6
<i>Middle Management</i>	4
<i>Lower Management</i>	2
Santri	9
Orang tua santri	3
Alumni	3
Jumlah	27

Sumber: data primer, 2016

Berdasarkan Tabel 1. diketahui bahwa responden penelitian berjumlah 27. Distribusi responden meliputi *top management* enam orang, *middle management* empat orang dan *lower management* dua orang. Sembilan orang merupakan responden santri dan masing-masing tiga orang untuk orang tua santri dan alumni.

Perspektif Pelanggan

Sesuai dengan visi PPMI Assalaam, perspektif pelanggan merupakan hal yang sangat utama. Oleh karena itu, ponpes perlu menyusun strategi yang tepat untuk mempertahankan pelanggan. Para santri, orang tua santri, alumni, pengguna lulusan serta masyarakat sekitar ponpes adalah pelanggan dari ponpes. Untuk mencapai kepuasan pelanggan diperlukan perhatian terhadap sarana dan prasarana dalam mencapai peningkatan layanan akademik, peningkatan citra ponpes serta peningkatan kualitas alumni. Menurut Kaplan dan Norton (2000) pengukuran perspektif pelanggan dari retensi pasar, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Peta strategi Kaplan



dan Norton (2004) menunjukkan terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pelanggan antara lain: atribut produk/jasa, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan.

Atribut Produk/Jasa

Harga, kualitas, ketersediaan, pilihan, fungsi dan pelayanan merupakan komponen dari atribut produk/jasa. Atribut ini merupakan atribut kunci dalam perspektif pelanggan oleh karena itu harus terus dijaga, dipertahankan dan terus diperbaiki karena sangat mempengaruhi pelanggan dalam pengambilan keputusan.

PPMI Assalaam Surakarta telah menerapkan, menjaga dan terus memperbaiki atribut produk/jasa dengan strategi-strategi yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada *top management*, menyatakan bahwa kualitas harus tetap dipertahankan dan terus diperbaiki, walaupun biaya naik pelanggan tidak kecewa. Prinsip yang dipegang oleh manajemen pada saat menetapkan harga adalah "*Ono rego ono rufo*". Hal ini berarti bahwa ada harga ada kualitas. Jika PPMI Assalaam Surakarta menentukan biaya (harga) yang tinggi dibanding dengan pesaing yang lain tetapi hal ini sebanding dengan kualitas yang diberikan. Jadi pada prinsipnya pelanggan tidak masalah dengan biaya (harga) yang ditetapkan karena sesuai dengan kualitas yang diberikan.

Fasilitas yang diberikan lengkap dan baik, seperti ruang kelas yang nyaman, laboratorium yang mendukung, perpustakaan, tempat ibadah, lapangan (halaman yang luas), kamar mandi yang bersih, makanan bergizi, asrama yang bersih, dan lain sebagainya (sesuai dengan hasil observasi). Selain fasilitas, PPMI Assalaam Surakarta juga menyediakan pelayanan yang memuaskan, terutama di pelayanan pendidikan. Namun demikian pelayanan pendukung lainnya juga diberikan seperti pelayanan kesehatan, pelayanan asrama, pelayanan *laundry*, pelayanan umroh dan lain sebagainya.

Begitu pula dengan pilihan, PPMI Assalaam Surakarta juga memberikan pilihan jenjang pendidikan (unit sekolah) yang dapat dipilih pelanggan sesuai dengan minat masing-masing pelanggan, antara lain Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Takhashushiyah (TKS), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). MTs merupakan sekolah menengah pertama yang menyelenggarakan layanan kelas bilingual dan olimpiade. TKS merupakan kelas persiapan selama satu tahun sebelum memasuki unit sekolah MA, SMA, dan SMK dengan kurikulum kepesantrenan, bahasa Arab dan bahasa Inggris yang dikhususkan bagi santri SMP umum dan non pesantren. MA, SMA, dan SMK merupakan sekolah lanjutan tingkat atas dengan spesifikasi yang berbeda, MA lebih ditekankan pada menerjemahkan Al Qur'an, SMA lebih ditekankan pada pendidikan umum yang berstandar nasional dan internasional, dan SMK lebih ditekankan pada kompetensi di bidang IT. Hal ini sesuai dengan



pendekatan Philip Crosby dalam Raymond et. al. (2010), yang menekankan pada seberapa baik proses jasa telah memenuhi standar. Berikut ini adalah daftar biaya (harga) pendidikan SIPENWARU (sistem penerimaan siswa baru) di PPMI Assalaam Surakarta dari tahun ajar 2011/2012 sampai dengan tahun ajar 2015/2016:

Tabel 2.
Rekapitulasi Biaya Pendidikan PPMI Assalaam Surakarta

Tahun Ajar	Pembiayaan SIPENWARU	Kenaikan (Penurunan)
2011/2012	9,750,000	0
2012/2013	13,575,000	3,825,000
2013/2014	15.925.000	2,350,000
2014/2015	17.625.000	1.700.000
2015/2016	18,675,000	1,050,000

Sumber: data sekunder PPMI Assalaam Surakarta, 2016

Data yang tersaji dalam tabel 4.2 menunjukkan bahwa adanya kenaikan biaya (harga) pendidikan di PPMI Assalaam Surakarta setiap tahunnya, namun demikian kenaikan biaya (harga) tersebut tidak mempengaruhi keputusan pelanggan. Hal ini dapat dibuktikan pada Tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa jumlah peminat PPMI Assalaam Surakarta setiap tahunnya juga mengalami peningkatan meskipun biaya (harga) pendidikan yang ditawarkan PPMI Assalaam Surakarta mengalami kenaikan.

Atribut Hubungan dengan Pelanggan

Untuk mempertahankan pangsa pasar dan retensi pasar, atribut hubungan dengan pelanggan harus terus dijaga dan diperbaiki, utamanya dalam hal keluhan pelanggan. Keluhan pelanggan bisa disampaikan langsung ke petugas, bisa dikirim melalui sms dengan nomor yang disediakan, bisa pula melalui menu di website yang disediakan. Berdasar wawancara dengan responden, keluhan pelanggan yang masuk akan ditampung dan segera ditindaklanjuti untuk perbaikan pelayanan. Keluhan pelanggan merupakan salah satu bentuk partisipasi pelanggan demi kemajuan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Kim *et. al.*, (2003) yang menyatakan bahwa terutama pada perusahaan jasa, keluhan pelanggan dianggap sebagai peluang penting bagi perusahaan untuk mengetahui reaksi pelanggan atas



suatu pelayanan perusahaan, sehingga keluhan pelanggan dapat dijadikan masukan bagi organisasi untuk menyusun strategi pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dari sembilan santri ponpes, tiga orang tua santri ponpes dan tiga alumni ponpes diperoleh kesimpulan bahwa mereka puas dengan pelayanan (pelayanan akademis, pelayanan fasilitas akademis, dan pelayanan asrama) yang diberikan oleh PPMI Assalaam Surakarta. Para pelanggan tersebut juga akan menyampaikan atau menceritakan sekaligus merekomendasikan mengenai pelayanan yang diberikan oleh PPMI Assalaam Surakarta kepada saudara, teman, kerabat maupun masyarakat sekelilingnya. Hal tersebut dapat dijadikan media promosi yang efektif oleh PPMI Assalaam Surakarta. Pernyataan tersebut sesuai dengan *marketing mix* kaitannya dengan media promosi, yang dipaparkan oleh Kotler (1993). Salah satu media promosi yang efektif adalah *word of mouth* (dari mulut ke mulut/gethok tular). Selain lebih efektif, media promosi ini tidak mengeluarkan biaya promosi.

Pernyataan tersebut dapat dibuktikan pada Tabel 3. yang menyajikan data jumlah peminat pendaftar di PPMI Assalaam Surakarta dari tahun 2011-2015. Data tersebut menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah peminat dari tahun ke tahun. Hal ini berarti bahwa strategi yang sudah ditetapkan oleh PPMI Assalaam Surakarta dapat memberikan kontribusi pada peningkatan jumlah peminat yang mendaftar di PPMI Assalaam Surakarta.

Tabel 3.
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

Atribut Citra Perusahaan

Dalam atribut ini organisasi tidak dapat mengukur tetapi organisasi hanya dapat memberikan citra positif, karena faktor-faktor dalam atribut ini tidak berwujud tetapi tertanam dalam benak pelanggan. Oleh karena itu, PPMI Assalaam Surakarta selalu menjaga dan memperbaiki produk/jasanya sehingga citra positif selalu tertanam di benak pelanggan agar pelanggan tetap loyal.

Beberapa hal yang dilakukan oleh PPMI Assalaam Surakarta untuk menciptakan citra positif dari pelanggan, antara lain: pertama, tampilan gedung,



PPMI Assalaam Surakarta selalu memperhatikan dan memperbaiki tampilan gedung, masjid, taman, ruang kelas, perpustakaan, restoran, asrama, dan sebagainya agar memberikan kesan bahwa PPMI Assalaam Surakarta merupakan ponpes yang bersih, indah dan nyaman untuk belajar. Dengan demikian para pelanggan akan tertarik untuk menyekolahkan putra-putrinya di PPMI Assalaam Surakarta. Hal ini sesuai dengan Kotler (2005) dan Parasuraman *et. al.*, (1988), yang menyatakan bahwa tampilan gedung yang digunakan, peralatan yang digunakan, perpustakaan, kebersihan gedung merupakan bukti berwujud/fisik yang dapat menciptakan citra positif kepada pelanggan sehingga pelanggan tertarik dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan.

Kedua, kurikulum, perbaikan kurikulum selalu dilakukan setiap tahun ajaran baru sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah dan selalu mengikuti perkembangan jaman, terutama dalam hal metode belajar, agar dapat meningkatkan minat santri untuk belajar sehingga kualitas lulusan yang dihasilkan nantinya adalah kualitas yang unggul. Hal ini sesuai dengan Spillane (2006 : 18) yang menyatakan bahwa *reliability* (keandalan) merupakan suatu prestasi yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketiga, kualitas staf pengajar, dalam perekrutan staf pengajar PPMI Assalaam Surakarta telah memiliki kriteria-kriteria tersendiri, selain hal tersebut untuk meningkatkan kualitas staf pengajar, PPMI Assalaam Surakarta selalu memberikan kesempatan kepada staf pengajar untuk mengikuti diklat atau *workshop* bahkan izin studi lanjutpun diberikan bagi staf pengajar yang ingin melanjutkan ke jenjang S2. Hal ini terkait dengan *responsiveness*, yaitu kesiapsediaan para karyawan merespon dan memberikan pelayanan jasa yang dibutuhkan para pelanggan (Spillane, 2006 : 18).

Keempat, kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR), untuk meningkatkan citra positif organisasi beberapa kegiatan CSR dilakukan agar masyarakat sekitar PPMI Assalaam Surakarta terkesan. Kegiatan CSR yang biasa dilaksanakan antara lain, bakti sosial, pemberian beasiswa kepada anak yatim piatu yang bertempat tinggal di sekitar PPMI Assalaam Surakarta dengan kriteria anak tersebut memiliki prestasi di sekolah, pengajian tiap satu minggu sekali untuk para tukang becak dan sopir taksi agar memperoleh pencerahan agama, pengobatan gratis, kitan masal, dan lain sebagainya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa pada prinsipnya atribut-atribut *strategy map* perspektif pelanggan dalam BSC telah diterapkan dengan baik di PPMI Assalaam Surakarta. Artinya perspektif pelanggan dalam BSC bisa diimplementasikan di PPMI Assalaam Surakarta.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada tidak dilibatkannya masyarakat sekitar PPMI Assalaam Surakarta dan pengguna lulusan sebagai responden. Hal



ini disebabkan oleh keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Disamping itu, penelitian ini merupakan studi kasus sehingga generalisasi temuan penelitian tidak bisa diperoleh. Saran dari hasil penelitian ini adalah: 1) untuk penelitian berikutnya, sebaiknya melibatkan masyarakat sekitar PPMI Assalaam Surakarta dan pengguna lulusan menjadi responden untuk memperoleh penggalian informasi yang lebih komplit, 2) untuk penelitian berikutnya, sebaiknya menambah jumlah objek penelitian agar generalisasi hasil penelitian bisa didapatkan, 3) agar PPMI mengkomunikasikan tentang konsep dan penerapan BSC kepada para karyawan supaya memahami suatu kerangka kerja yang dapat membantu melihat berbagai sasaran dan strategi perusahaan dan terus melakukan perbaikan dan penyesuaian terkait dengan pelayanan pelanggan untuk memenangkan persaingan.

DAFTAR REFERENSI

- 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.
- 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.
- Ikatan Akuntan Indonesia. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 45*. IAI. 2004.
- 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*.
- Kim, Young Gul. And Park, Chung Hoon. 2003. "A framework of dynamic CRM: Linking Marketing With Information Strategy." *Business Process Management Journal*. Vol. 9. No. 5. pp: 652-671.
- Kotler, Philip. 1993. *Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Gramedia.
- Parasuraman, A. Valarie A. Zeithamil., Leonard L. Berry. 1988. "Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality." *Journal of Retailing*. Vol. 64. pp 12-40.
- 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.
- Qomariah, Nurul. 2013. "Kinerja Manajemen Perguruan Tinggi Ditinjau Dari Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Jember." *Jurnal Akuntansi dan Investasi*. Vol 14 No. 1 Edisi Januari 2013, Hal 32-49.
- 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.
- Raymond, A Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Umar, Husein. 2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 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.