

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DAN HUMAN RESOURCES  
SCORECARD DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI PONDOK PESANTREN TAHFIZH  
SYARIF AR-RASYID**

**TESIS**

*Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen*

Oleh:

**MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS**  
**NPM: 2020030030**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : **Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid**

Nama : **MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS**

NIM : **2020030030**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

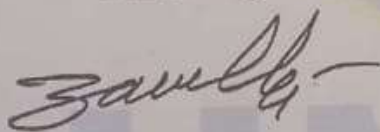
Disetujui Untuk Disampaikan

Panitia Ujian Tesis

Medan, 06 Juli 2022

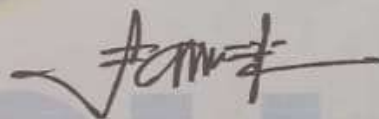
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



**Dr. Bahril Datuk S. S.E., M.M., QIA.**

Pembimbing II



**Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.**

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PENGESAHAN TESIS**

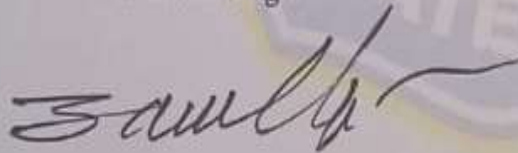
Nama : MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030030  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DAN HUMAN RESOURCES SCORECARD DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

Pengesahan Tesis:

Medan, 29 Juli 2022

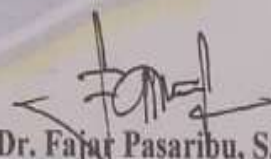
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Bahril Datuk S. S..E., M.M., QIA.

Pembimbing II



Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

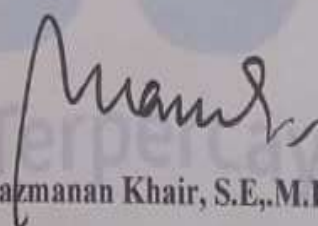
Diketahui

Direktur Pasca Sarjana



Prof. Dr.H. Triono Eddy, SH., M.Hum.

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

PENGESAHAN

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DAN HUMAN RESOURCES  
SCORECARD DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS

NPM: 2020030030

Program Studi: Magister Manajemen

Tesis Ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Pengujiyang Dibentuk Oleh Program  
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis  
Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Pada Hari **Jum'at**, 29 Juli 2022

Komisi Penguji

1. Dr. Hazmanan Khair, S.E.,M.BA  
Ketua
2. Dr. Syaiful Bahri, M.AP  
Sekretaris
3. Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M  
Anggota

1. ....  
2. ....  
3. ....

UMSU  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources  
Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di  
Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

Nama : MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS

NIM : 2020030030

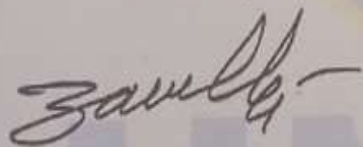
Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Untuk Disampaikan  
Panitia Ujian Tesis  
Medan, 06 Juli 2022

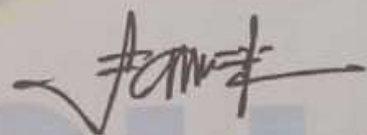
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Bahril Datuk S. S.E., M.M., QIA.

Pembimbing II



Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.

UMSU  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PENYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

**Nama** : **MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS**

**NPM** : **2020030030**

**Program Studi** : **Magister Manajemen**

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “*Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid*” adalah hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil dari tulisan dan fikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa hasil dari tesis ini berasal dari hasil karya orang lain maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 29 Juli 2022

Yang menyatakan,



**MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS**

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DAN HUMAN RESOURCES  
SCORECARD DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DI PONDOK PESANTREN TAHFIZH  
SYARIF AR-RASYID**

**MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS  
NPM:2020030030**

**ABSTRAK**

Sebuah pesantren sangat perlu melakukan pengukuran atas pengelolaan sumber daya manusia, karena hal ini akan menentukan berhasil atau tidaknya pesantren dalam pengelolaan aktivitas pesantren untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan pesantren. Fokus masalahnya adalah Belum ada sistem pengukuran kinerja pesantren yang menopang sumber daya manusia serta Belum ada Pihak manajemen yang memberikan gambaran secara garis besar tentang pencapaian kinerja yang terukur. Penelitian ini bertujuan untuk Bagaimana model pemetaan, Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi optimalisasi kinerja strategis pengurus dan pegawai di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dengan melakukan analisis menggunakan Balanced Scorecard dan Human Resource Scorecard dengan menilai 4 (empat) perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan Observasi, Wawancara, dan Data Pendukung lainnya dari pesantren. Berdasarkan hasil Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi balanced scorecard dengan nilai sebesar 20 skor yang dikategorikan cukup dan implementasi human resources scorecard dengan nilai sebesar 29 skor. Dilihat dari hasil Key Performance Indicator dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat 2 (dua) perspektif yang membutuhkan perhatian dari pihak manajemen pesantren untuk dievaluasi agar dapat meningkatkan pengelolaan sumber daya manusianya yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Kata Kunci: Implementasi, Balanced Scorecard, Human Resources Scorecard, , KPI.

**IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AND HUMAN RESOURCES  
SCORECARD IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
AT- TAHFIZH ISLAMIC BOARDING SCHOOL  
SYARIF AR-RASYID**

**MUHAMMAD IBRAHIM LUBIS  
NPM:2020030030**

**ABSTRACT**

A pesantren really needs to measure the management of human resources, because this will determine the success or failure of the pesantren in managing the activities of the pesantren to realize the vision, mission and goals of the pesantren. The focus of the problem is that there is no system for measuring the performance of pesantren that supports human resources and there is no management that provides an outline of the achievement of measurable performance. This study aims to determine the mapping model, what factors affect the optimization of the strategic performance of management and employees At-Tahfizh Syarif Ar-Rasyid Islamic Boarding School by analyzing using the Balanced Scorecard and Human Resource Scorecard by assessing 4 (four) perspectives, namely Financial Perspective, Customers, Internal Business Processes, Learning and Growth. Data collection in this study was carried out by observation, interviews, and other supporting data from Islamic boarding schools. Based on the results, the results of this study indicate that the implementation of the balanced scorecard with a value of 20 scores is categorized as sufficient and the implementation of the human resources scorecard with a value of 29 scores. Judging from the results of the Key Performance Indicators, it can be concluded that there are 2 (two) perspectives that require attention from the management of the pesantren to be evaluated in order to improve the management of their human resources, namely the Financial Perspective, the Learning and Growth Perspective.

Keywords: Implementation, Balanced Scorecard, Human Resources Scorecard, , KPI.



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang senantiasa mencurahkan kasih sayang dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penyusunan tesis ini dengan judul ***“Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid”*** Tesis ini untuk melengkapi tugas akhir dan syarat dalam penyelesaian pendidikan Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam menyelesaikan tesis ini tidak terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agusssani, M.AP sebagai Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

1. Bapak Prof. Dr. Triono Eddi, SH, M.Hum sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen.
3. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si sebagai Sekretaris Program magister manajemen, sebagai Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan petunjuk, pengetahuan, bimbingan dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak Dr. Bahril Datuk, S.E., M.M sebagai Dosen Pembimbing I telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan petunjuk, pengetahuan, bimbingan dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.

5. Bapak Asssoc. Prof. H.Muis Rambe, S.E., M.M sebagai penguji/pembahas ujian tesis telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan pengetahuan, bimbingan dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP sebagai penguji/pembahas ujian tesis juga telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan pengetahuan, bimbingan dan pengarahan yang sangat bermanfaat bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
7. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingan kepada penulis.
8. Seluruh Staf Pengajar dan Staf Administrasi Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Rekan-rekan mahasiswa , Terimakasih untuk bantuan, perhatiannya, dan kebersamaanya selama penulis menyelesaikan pendidikan Magister di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan tesis ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan, penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua serta keselamatan dunia dan akhirat. Amiiin.

Medan, 29 Juli 2022



**Muhammad Ibrahim Lubis**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>III</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>IV</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>V</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>VI</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Fokus Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah .....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.1.1 Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.2 Balanced Scorecard .....	12
2.2.1 Aspek-Aspek Yang Diukur Dalam Balanced Scorecard.....	13
2.2.2 Kelemahan Balanced Scorecard .....	15

2.3 Human Resources Scorecard .....	16
2.3.1 Kelebihan Human Resources Scorecard .....	18
2.3.2 Tahapan Penyusunan Human Resources Scorecard.....	18
2.3.3 Perbedaan BCS dan HRSC .....	21
2.4 Key Performace Indikator .....	24
2.5 Kajian Penelitian Yang Relevan .....	25
2.6 Kerangka Berpikir .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	29
3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian.....	29
3.3 Subjek Dan Objek Penelitian .....	30
3.4 Operasional Variabel.....	31
3.4.1 Balanced Scorecard .....	32
3.4.2 Human Resources Scorecard .....	34
3.5 Sumber Data.....	37
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.7 Teknik Analisis Data .....	37
3.8 Keabsahan Data .....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>44</b>
4.1.1 Karateristik Informan .....	44

4.1.1.1	Krakteristik Informan Berdasarkan Masa Bekerja .....	44
4.1.1.2	Krakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
4.1.1.3	Krakteristik Informan Berdasarkan Jabatan .....	45
4.1.1.4	Krakteristik Informan Berdasarkan Bagian .....	46
4.1.1.5	Krakteristik Informan Berdasarkan Status Pernikahan .....	47
4.1.1.6	Krakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan .....	48
<b>4.2</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>48</b>
4.2.1	Implementasi Balanced Scorecard .....	48
4.2.2	Implementasi Human Resources Scorecard .....	85
<b>4.3</b>	<b>Rangkuman Penelitian .....</b>	<b>122</b>
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>130</b>
5.1	Kesimpulan .....	130
5.2	Saran .....	133
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>138</b>

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul	Halaman
2.1	Perbedaan Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard.....	22
3.1	Proses Penelitian .....	32
3.2	Defenisi Operasional Variabel Balanced Scorecard .....	35
3.3	Defenisi Operasional Variabel Human Resources Scorecard .....	38
3.4	Rentang Skala .....	41
4.1	Pembobotan Implementasi Balanced Scorecard .....	55
4.2	KPI Implementasi Balanced Scorecard .....	58
4.3	Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid .....	60
4.4	Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program .....	60
4.5	Rasio Dukungan Publik .....	62
4.6	Rasio Efisiensi Program .....	63
4.7	Hasil Pengukuran Keuangan BSC .....	64
4.8	Data Santri Sebagai Pelanggan Pesantren .....	65
4.9	Jumlah Santri Ponpes Tahfizh Syarif Ar Rasyid .....	66
4.10	Hasil Distribusi Probabilitas Tahun 2018 – 2021 .....	67
4.11	Distribusi Probabilitas Kumulatif .....	68
4.12	Interval Angka Acak (Random Number) .....	69
4.13	Simulasi Monte Carlo .....	69
4.14	Peningkatan Jumlah Santri .....	70
4.15	Pertanyaan Dan Jawaban Informan Kepuasan Pelanggan .....	74
4.16	Hasil pengukuran Pelanggan BSC .....	75
4.17	Realisasi Inovasi Pesantren Dalam Produk Dan Jasa .....	76
4.18	Perhitungan Inovasi .....	76
4.19	Hasil Pengukuran Proses Bisnis Internal .....	77
4.20	Pertanyaan Dan Jawaban Peningkatan Kepuasan Pegawai .....	79
4.21	Hasil Pengukuran Pembelajaran Dan Pertumbuhan BSC .....	81
4.22	Hasil Implementasi Balanced Scorecard .....	82
4.23	Kriteria Penilaian Balanced Scorecard .....	83
4.24	Pembobotan Implementasi Human Resources Scorecard .....	88

4.25	Identifikasi Key Performance Indicator (KPI) HRSC .....	90
4.26	Laporan Keuangan Pesantren .....	91
4.27	Rasio Efisiensi (Aktivitas) .....	92
4.28	Rasio Peningkatan Kesejahteraan Pegawai .....	92
4.29	Hasil Identifikasi Keuangan Dengan Human Resources Scorecard .....	93
4.30	Pertanyaan Dan Jawaban Informan Peningkatan Kualitas .....	95
4.31	Hasil Pertanyaan Dan Jawaban Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai .....	97
4.32	Hasil Dimensi Loyalitas .....	99
4.33	Hasil Perspektif Pelanggan HRSC .....	100
4.34	Pertanyaan Dan Jawaban Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM .....	101
4.35	Pertanyaan dan Jawaban Efektivitas Pengajaran .....	102
4.36	Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal HRSC .....	103
4.37	Jumlah Pegawai Masuk/Keluar Pada Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid .....	104
4.38	Pertanyaan Dan Jawaban Peningkatan Standar Penerimaan .....	105
4.39	Pelatihan Dan Seminar Pertahun Pesantren .....	107
4.40	Hasil Peningkatan Skill .....	107
4.41	Kajian Rutin .....	108
4.42	Pembinaan Akhlak .....	109
4.43	Hasil Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan HRSC .....	109
4.45	Kriteria Penilaian Human Resources Scorecard .....	110
4.44	Hasil Implementasi Human Resources Scorecard .....	111

**DAFTAR GAMBAR**

No. Gambar	Judul	Halaman
4.1	Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Bekerja .....	48
4.2	Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	49
4.3	Karakteristik Informan Berdasarkan Jabatan .....	50
4.4	Karakteristik Informan Berdasarkan Bagian .....	50
4.5	Karakteristik Informan Berdasarkan Status Pernikahan .....	51
4.6	Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan .....	52



## DAFTAR LAMPIRAN

Judul	
Daftar Wawancara.....	1
Hasil perhitungan BSC dan HRSC .....	2
Dasar/Sumber BSC dan HRSC .....	3
Struktur Kepengurusan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid .....	4
Daftar Pengurus Dan Pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.....	5
Daftar Guru Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid .....	6
Data dan Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid .....	7

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini persaingan antar Pesantren dirasakan sangat ketat. Setiap Pesantren harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan kinerja Pesantrennya untuk memenangkan persaingan bisnis dengan cara melakukan perbaikan dari kualitas kerja. Pesantren selalu dihadapkan pada sebuah tantangan yaitu bagaimana bisa bertahan (*to survive*) pada masa kini, sekaligus mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Hal ini membuat Pesantren harus beroperasi dengan fungsi yang dinamis, berorientasi pada kepuasan pelanggan (*service oriented*), serta efisien dalam biaya (*cost efficiency*), sehingga diharapkan Pesantren akan lebih siap menghadapi perubahan dan mampu unggul dalam setiap kompetisi yang dihadapinya.

Pengembangan manajemen Pesantren merupakan salah satu solusi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas atau mutu pesantren. Manajemen mengawal dan memberikan arahan pada proses berjalannya sebuah lembaga pesantren dapat terpantau. Tak 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- kewaktu.(Hayati, 2015)

Sumber daya manusia adalah jantung sebuah perusahaan atau pesantren tanpa didukung produktivitas sumber daya manusia yang baik maka mustahil dapat menjalankan semua fungsi pesantren secara efektif dan efisien. Mesin adalah alat dan berkontribusi dalam produktivitas karyawan, tetapi mesin tidak akan berarti tanpa karyawan yang akan menggerakannya menciptakan output pesantren.

Di masa ini pesantren bertansformasi bukan sekedar sebagai lembaga pendidikan yang hanya mengajarkan ilmu agama. Pondok pesantren telah meninggalkan perspektif kuno yang menganggap bahwa pendidikan di pondok pesantren terkesan kolot dan ketinggalan zaman. Banyak sekali pondok pesantren di Indonesia yang telah melengapi dunia pendidikan di dalamnya dengan ilmu-ilmu umum seperti, ilmu sains, ilmu kejuruan, ilmu bela diri, kesenian, kerajinan, pramuka, tehnik, ekonomi, dan lain sebagainya. Hal tersebut sekiranya dimaksudkan bahwa generasi Islam tidak hanya harus menguasai pengetahuan agama seputar membaca kitab dan tentang hukum- hukum Islam, melainkan generasi Islam juga harus mampu bersaing sampai kancah Internasional. Terkhusus kepada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar- Rasyid yang mempunyai keunggulan dibidang Tahfizh Al - Qur'an, menguasai Bahasa Arab dan Inggris, Kitab Kuning, serta Sains & Teknologi. Tidak tertutup kemungkinan ada dengan adanya pengukuran kinerja pesantren dan SDM-nya dengan metode *Balanced Scorecard* dan *Human Resources Scorecard* dapat bertransformasi menjadi manajemen modern yang lebih baik dan unggul untuk kemajuan pesantren.

Dengan implementasi *Balanced Scorecard* Dapat Membuat kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi pesantren. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *BSC* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi. *BSC* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang. *BSC* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi determinan sukses saat ini dan masa mendatang. *BSC* dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi

bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

*Balanced Scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. Lembaga pendidikan juga mempunyai empat aspek tipikal yang menjadi kajian esensial *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja suatu organisasi. *Balanced Scorecard* suatu alat potensial untuk mendukung perubahan dan perbaikan berkelanjutan di dalam dunia pendidikan. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara eksplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai.

Maka untuk menghasilkan implementasi yang bagus untuk pesantren terkhusus dibidang sumber daya manusia maka implementasi *Human Resource Scorecard* merupakan model pengukuran kinerja SDM berdasarkan visi dan misi perusahaan. Apabila SDM bekerja seusai dengan visi misi perusahaan, maka akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. *Human Resource Scorecard* memperhatikan tiga kategori pengukuran, yaitu produktifitas, manusia, dan proses. Kategori produktivitas mengacu pada *output* perusahaan terhadap karyawan, kategori manusia menitikberatkan pada perasaan karyawan, dan kategori proses merupakan jembatan antara kategori produktivitas dan SDM.

Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid harus dikelola oleh manajemen yang profesional. Pesantren memiliki sumber daya manusia yang berperan langsung dalam pelayanan terhadap masyarakat dan diharapkan mampu memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu. Dalam menjalankan fungsinya, Pesantren harus melaksanakan pelayanan yang berkualitas dan profesional serta berorientasi pada pelanggan internal (Santri, wali santri, dan lainnya) dan pelanggan eksternal (calon santri, dan masyarakat). Akan tetapi

disatu sisi, Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dihadapkan pada masalah, belum bagusnya manajemen dan tidak terdapat pengukuran kinerja yang baik.

Permasalahan yang saat ini dihadapi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah belum terdapat sistem pengukuran kinerja Pesantren baik internal dan eksternal yang mendukung sumber daya manusia terhadap strategi Pesantren maka perlu melakukan pengukuran kinerja pesantren dan SDM, yang dalam hal ini melalui pendekatan Balanced Scorecard yang mengaitkan sistem perencanaan strategis untuk menghasilkan mendefinisikan visi dan misi pesantren kedalam rencana strategis empat aspek yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Dan juga kinerja SDM, (baik pengurus dan karyawan) yang mengaitkan orang (SDM), strategi, dan kinerja Untuk menghasilkan lembaga pendidikan yang unggul dengan penerapan metode Human Resource Scorecard yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap lembaga pendidikan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid sebagai analisis kinerja pesantren dan sumber daya manusianya.

Lokasi penelitian ini mengambil pada salah satu Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid di Deli Serdang yang terletak di wilayah Tembung, Tepatnya di Desa Sei Rotan Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang.

Dalam proses menata diri menjadi institusi yang unggul, maka harus mampu mengembangkan system strategis pesantren dan sumber daya manusia yang ada agar dapat secara efektif dan efisien meningkatkan kualitas serta meningkatkan kontribusinya dalam strategi lembaga. Oleh karena itu, pengembangan system pesantren dan sumber daya manusia yang sistematis, terstruktur, dan terukur terus dilakukan. Salah satu system pengukuran kinerja yang sistematis berbasis pengukuran kinerja pesantren dan sumber daya manusia yang akan dilakukan ini diharapkan lebih memberikan solusi terbaik dalam peningkatan kinerja internal dan eksternal yaitu *Metode Balanced Scorecard Dan Human*

*Resources Scorecard*. Try Out dilakukan pada institusi ini untuk mengetahui gambaran pencapaian kinerja pesantren serta system sumber daya manusianya, sehingga dapat diketahui Key Performance Indicators yang tidak memenuhi target, yang memerlukan perhatian pihak manajemen untuk ditingkatkan, dan memberikan gambaran tentang pencapaian kerjanya. Atau dengan kata lain, dapat menganalisa perbaikan dan peningkatan Key Performance Indicators tersebut. Maka penulis mengambil judul Tesis sebagai berikut:

***“Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid”.***

## **1.2 Fokus Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka sebagai Fokus Masalah dalam penulisan ini adalah diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana model Pemetaan Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
2. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi kinerja strategis pesantren pengurus dan pegawai di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

## **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan terhadap strategi pesantren dan system sumber daya pengurus atau dewan guru Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
2. Penelitian ini dibatasi pada data Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid tahun 2018 sampai dengan 2021

3. Pengukuran kinerja pesantren dan pengurus atau pegawai dilakukan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Human Resources Scorecard* untuk menganalisis pengukuran kinerja strategi pesantren dan sumber daya manusianya.
4. Penelitian dibatasi hanya untuk mengetahui metode pendekatan mana yang paling dominan terhadap pengukuran kinerja Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dan menentukan *Key Performance Indicator (KPI)* dari masing-masing perspektif.
5. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka sebagai rumusan masalah dalam penulisan ini adalah diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana model Pemetaan *Balanced Scorecard* dan *Human Resources Scorecard* di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
2. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi kinerja strategis pesantren pengurus dan pegawai di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui model pemetaan *Balanced Scorecard* dan *Human Resources Scorecard* di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

2. Supaya dapat menganalisa perbaikan dan peningkatan kinerja strategis dan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
3. Memberikan gambaran tentang pencapaian kinerja strategis dan system sumber daya manusia supaya dapat tingkat optimalisasi kinerja internal dan eksternal pesantren serta pengurus atau pegawai di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, adapun manfaat penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
  - a. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran kondisi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid secara keseluruhan dari bidang misi strategis dan sumber daya manusia khususnya kinerja pesantren serta sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan.
  - b. Sebagai bahan masukan bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid untuk pengembangan dan pendayagunaan misi strategis dan sumber daya manusia seoptimal mungkin, sehingga dapat meningkatkan kualitas kerangka kinerja dan sumber daya manusia serta meningkatkan nilai keuntungan bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
2. Bagi peneliti, untuk melatih ketajaman analisis terhadap permasalahan yang riil di lapangan yang menyangkut manajemen sumber daya manusia khususnya dalam *Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia.*



3. Bagi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, sebagai literatur dan referensi penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai upaya dalam menerjemahkan misi dan strategi pesantren kedalam tujuan operasional ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan pendekatan Balanced Scorecard dan pengukuran kinerja dengan pendekatan Human Resources Scorecard.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan, sedangkan menurut Nawawisumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset organisasi atau perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. (Nawawi, Ismail, 2014)

Dari defenisi tersebut, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dari keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memiliki ketrampilan dan komptensi dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Istilah sumber daya manusia dapat disamakan artinya dengan pekerja, pegawai, atau karyawan, yaitu orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan. Kata pegawai lebih banyak digunakan di lingkungan kerja perkantoran dengan aktivitas kerja yang rutin. Namun, pada hakikatnya semua orang yang melakukan kerja dapat disebut pegawai. (Nurul, Ulfatin & Teguh, Triwiyanto, 2016). Penggunaan istilah SDM dimaksudkan untuk lebih memperluas kajian sehingga lebih bersifat universal dan tidak mengarah pada satu bidang pekerjaan tertentu saja.

Secara umum MSDM adalah bagaimana menjalankan fungsi manajerial terhadap sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam hal ini adalah manusianya.

Penggunaan istilah SDM ini banyak digunakan mulai tahun 1970-an, ketika aktivitas perencanaan tenaga manusia di banyak perusahaan dunia berangsur-angsur berpindah ke bagian personalia. Pada waktu yang sama, istilah perencanaan sumber daya manusia menggantikan istilah perencanaan tenaga manusia, begitu juga istilah “bagian personalia” diganti dengan “bagian sumber daya manusia”, yang menunjukkan penekanan baru yang lebih besar pada aspek manusia. (Effendy, Sjahril, 2018)

Manajemen sumber daya manusia pada umumnya berfokus pada peningkatan perkembangan karyawan, menjaga hubungan yang serasi antara karyawan, atasan dan *stakeholder* sehingga tercapai hubungan kerjasama yang harmonis dengan harapan peningkatan produktivitas/kinerja karyawan dan organisasi. Melalui manajemen sumber daya manusia yang baik maka organisasi akan memiliki SDM berkualitas tinggi. Sumber Daya Manusia yang berkualitas tinggi adalah SDM yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi setinggi-tingginya seperti: *intellegency*, *creativity*, dan *imagination*; tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan. Air, tenaga otot dan sebagainya. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. (Widodo, Suparno, 2015)

Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

## 2.1.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan semakin menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. (Yusmiar, 2014)

Peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan *database* dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun, hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika peran administrasi hanya seperti ini, sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi.

2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang semakin besar.

### 3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan memengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk menyiasati masalah kekurangan tersebut.

## 2.2 **Balanced Scorecard**

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *BSC* terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* (Berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *BSC* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen yaitu sistem pengukuran, sistem manajemen strategik, dan alat komunikasi. *BSC* menekankan pengukuran keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang. (Saihu, 2019), *BSC* juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi

determinan sukses saat ini dan masa mendatang. *BSC* dapat digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep *Balanced Scorecard* dirancang untuk diterapkan pada organisasi profit, namun tidak menutup kemungkinan untuk diterapkan pada institusi pendidikan. Lembaga pendidikan juga mempunyai empat aspek tipikal yang menjadi kajian esensial *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Menurut Deviesa *Balanced Scorecard* merupakan alat strategis yang dapat membantu pelaku bisnis dalam menjabarkan visi organisasi ke dalam berbagai ukuran sehingga memudahkan pelaku bisnis dalam menjalankan strategi. Karakteristik pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur kesatuan dari misi dan strategi yang secara eksplisit didesain untuk menyajikan dan mendorong hasil kinerja yang telah dicapai. (Deviesa, 2019)

### **2.2.1 Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, yang terbagi ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja perusahaan yang komprehensif, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. (Pamungkas, 2019). Adapun aspek-aspeknya sebagai berikut:

#### **1. Perspektif Keuangan**

Pendekatan *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan mengenai konsekuensi atas

keputusan dan tindakan ekonomis yang telah diambil oleh pihak manajemen perusahaan. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya, karena setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Sasaran strategi dalam perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan beberapa rumus perhitungan rasio keuangan yaitu meliputi mengukur rasio peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, serta peningkatan dukungan publik. (Saihu, 2019)

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan leading indicator dalam mewujudkan tujuan suatu perusahaan. Perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para pelanggan. Suatu perusahaan harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan bila ingin mencapai keuntungan jangka panjang yang baik. (Thesman & Rai Utama, 2015) Dalam Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard yaitu Sasaran strateginya peningkatan jumlah pelanggan dan kepuasan pelanggan.

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

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. (Muniroh, 2016)

Adapun sasaran strategi Balanced Scorecard dalam perspektif proses bisnis Internal adalah peningkatan inovasi dalam layanan supaya ada kepuasan tersendiri bagi konsumen.

#### 4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempertimbangkan 3 aspek penting, yaitu manusia sebagai tenaga kerja, sistem atau pengelolaan perusahaan, dan prosedur kerja organisasi yang berperan menjaga kelangsungan pertumbuhan perusahaan untuk waktu yang lebih lama.

Hasil penilaian ketiga aspek tersebut pada waktu sebelumnya lebih banyak memiliki kesenjangan atau gap antara kemampuan manusia sebagai tenaga kerja, sistem dan prosedur yang dipakai dengan apa yang diperlukan perusahaan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil tingkat kesenjangan, perusahaan perlu untuk berinvestasi dalam tiga aspek tersebut untuk menjaga kelangsungan dan visi perusahaan dalam kurun waktu yang lama. (Soetjipto, 2018) Adapun Balanced Scorecard pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sasaran strateginya yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi serta kepuasan pegawai.

##### **2.2.2 Kelemahan Balanced Scorecard**

Beberapa kelemahan Balanced scorecard sebagai berikut:

1. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya.

Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

2. Terpaku pada hasil keuangan.

Sering kali para manejer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan



bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.

### 3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui.

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategistrateginya.

4. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama. (Yoland, Erna, 2011)

## 2.3 Human Resources Scorecard

Sejak awal diperkenalkannya konsep Balance Scorecard oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, konsepnya di Amerika sendiri telah diterapkan pada 200 perusahaan. Dalam perkembangannya, dominasi dari human capital dan modal intangible dari suatu organisasi menyebabkan metode Human Resources Scorecard ini dikembangkan. Human Resources Scorecard sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi, serta kinerja organik yang pada akhirnya mampu menimbulkan kesadaran tentang konsekuensi dalam keputusan investasi sumber daya manusia. Sehingga tepat arah dan tepat jumlah dalam keuntungan investasi sumber daya manusia.(Ardianwiliandri et al., 2019)

Human Resources Scorecard merupakan cara baru untuk mengukur kinerja sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting untuk tantangan masa depan yang dihadapi oleh pengelola sumber daya manusia di lingkungan yang selalu berubah Sejak Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* pada tahun 1992, di Amerika Serikat konsep ini sudah diaplikasikan di 200 perusahaan. Dalam proses perkembangannya, dominasi modal manusia dan modal tidak

berwujud pada perusahaan mengakibatkan metode *Human Resource Scorecard* berkembang. Pada saat pengelolaan strategi sumber daya manusia, *Human Resources Scorecard* mampu menawarkan langkah-langkah yang krusial. HR Scorecard adalah salah satu format pengukuran sumber daya manusia yang memperjelas peran sumber daya manusia secara detail. Peran tersebut dianggap tidak berwujud dan dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana perannya dalam mewujudkan visi, misi dan strategi perusahaan. (Lorisa & Doaly, 2018)

*Human Resource Scorecard* adalah diagram dengan empat perspektif antara lain, pespektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pendidikan dan pengembangan. Tampilan perspektif yang dimaksud di sini adalah titik fokus dari tampilan tersebut. Pandangan ini digunakan untuk mengembangkan indikator kinerja utama. KPI wajib menyelesaikan empat pertanyaan perspektif dibawah ini :

1. Perspektif keuangan: bagaimana kita harus mempresentasikan kepada pemangku kepentingan?
2. Perspektif pelanggan: Bagaimana seharusnya kami mempresentasikan kepada pelanggan?
3. Perspektif proses bisnis internal: proses mana yang harus kita kuasai ?
4. mempertahankan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Bagaimana kita kemampuan kita untuk berubah dan meningkat. (Pratama & Ismail, 2018)

Human Resources Scorecard menawarkan manfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Memberikan gambaran tugas dan kontribusi SDM terhadap perwujudan visi dan misi perusahaan dengan terukur dan jelas.
2. Mampu memaksimalkan penggunaan SDM untuk memanajerial biaya yang dibutuhkan serta nilai kontribusi bagi perusahaan.

3. Dapat memahami dengan jelas hubungan sebab akibat antar departemen.
4. Memaksimalkan SDM dan mengatur tanggung jawab strategis secara profesional.
5. Implementasi yang fleksibel. (Widianti, & Ishak, 2019)

### 2.3.1 Kelebihan Human Resources Scorecard

Menurut Becker sistem pengukuran HRSC mempunyai kelebihan tertentu, yaitu:

1. Memberikan sarana untuk mengidentifikasi dalam pengertian kuantitatif perbedaan-perbedaan antara arsitektur SDM perusahaan (fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan) dengan arsitektur yang ideal.
2. Membantu mengidentifikasi *doables* dan *deliverable* yang paling tepat yang menjadi fokus proses biaya-manfaat.
3. Dapat memperbaiki kinerja pada dimensi pelanggan yang dapat mengoptimalkan keuntungan.
4. Mengetahui perbedaan penting antara *lagging* dan *leading* indikator.
5. Sebagai dasar training pada riset dan pengembangan SDM. (Maradita, 2020)

### 2.3.2 Tahapan Cara Penyusunan Human Resources Scorecard

HR Scorecard adalah sebuah cara untuk mengukur dan menampilkan kinerja divisi SDM secara komprehensif yang diselaraskan secara langsung dengan keseluruhan misi, visi dan tujuan perusahaan. Cara ini mengimplementasikan fungsi HR sebagai *strategic partner* dalam menjalankan bisnis perusahaan.

Secara kuantitatif, HR Scorecard menunjukkan kontribusi SDM untuk hasil keuangan perusahaan dan profitabilitas. Melalui penerapan HR Scorecard diharapkan fungsi-fungsi SDM di perusahaan dapat menunjukkan bagaimana aktifitas pengelolaan SDM berdampak langsung pada pencapaian tujuan perusahaan. Berikut hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun HR Scorecard:

1. Mengidentifikasi kontribusi utama divisi SDM yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan.
2. Mengidentifikasi pihak-pihak atau orang-orang yang menjadi *customer* SDM.
3. Mendefinisikan aktifitas-aktifitas divisi SDM yang dapat memberikan kontribusi yang signifikan, seperti *high talent staffing* atau inisiatif-inisiatif untuk program retensi karyawan.
4. Melakukan analisa *cost-benefit* untuk kegiatan-kegiatan SDM yang berdampak signifikan. (Wirotama Samahita, 2021)

Proses penyusunan *HR Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Tentukan strategi bisnis
2. Buat garis besar aktivitas *value chain* dan garis besar peta strategi
3. Identifikasi *outcome* yang diperlukan secara strategis
4. Identifikasi kompetensi dan perilaku tenaga kerja yang dibutuhkan
5. Identifikasi kebijakan dan aktivitas SDM yang dibutuhkan
6. Buat dan pilih langkah-langkah *HR Scorecard*
7. Pantau, prediksi dan evaluasi. (Wirotama Samahita, 2021)

Beberapa aspek yang dapat dikembangkan dan diukur dalam *HR Scorecard* antara lain:

a. Biaya SDM

yang diukur dan dilaporkan melalui *HR Scorecard* termasuk kepatuhan terhadap anggaran, biaya perekrutan staf dan biaya manfaat seperti asuransi kesehatan kelompok. Melacak biaya melalui *HR Scorecard* memungkinkan manajer untuk merencanakan sasaran dan pengeluaran SDM serta mengendalikan biaya dan menetapkan anggaran yang realistis.

b. Rekrutmen.

Tujuan rekrut, posisi lowongan dan waktu untuk mengisi posisi adalah indikator perekrutan yang dilacak dalam *HR Scorecard*. Informasi ini digunakan manajer untuk melihat seberapa baik SDM dapat memenuhi kebutuhan perusahaan akan personel baru dan memperoleh manfaat dari sumber daya tambahan untuk meningkatkan praktik perekrutan.

c. Turnover

tingkat di mana perusahaan mendapatkan dan kehilangan karyawan dan umumnya dibandingkan dengan tingkat *turnover* industri. *Turnover* karyawan yang tinggi menunjukkan karyawan tidak bahagia karena masalah seperti lingkungan kerja, kurangnya peluang karir, konflik manajemen atau kompensasi.

d. Penyelarasan dengan Tujuan Korporasi.

Praktik *HR Scorecard* melibatkan aspek finansial dan non finansial seperti mengukur biaya aktual dan data manajemen kinerja. *HR Scorecard* harus mengukur elemen yang ada dalam tujuan dan strategi perusahaan untuk menjadi alat penyelarasan. Misalnya, jika tujuan utama perusahaan adalah untuk meningkatkan layanan pelanggan di tahun mendatang, pelatihan layanan pelanggan dan staf layanan pelanggan harus menjadi bagian dari *HR Scorecard*.

#### Keuntungan Human Resouces Scorecard

1. Mencakup semua aktifitas perusahaan baik secara internal maupun eksternal
2. Memperhatikan tangible asset intangibel asset
3. Perpspektif yang ada saling terkait satu sama lainnya
4. Setiap indikator kinerja didapatkan melalui turunan dari visi-misi dan strategi perusahaan dalam mencapai targetnya. (Wirotama Samahita, 2021)

### 2.3.3 Perbedaan Human Resources Scorecard dengan Balanced Scorecard

Human Resources Scorecard merupakan sebuah metode diturunkan dari Balanced Scorecard. Kedua metode ini memiliki kegunaan untuk mengukur kinerja, namun perbedaan diantara keduanya terletak pada fungsi pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis dengan mendefinisikan visi dan misi kedalam rencana strategis empat aspek *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik-karakteristik, diantaranya yaitu : komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

#### 1. Komprehensif

Karakteristik secara komprehensif, *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas menjadi ketiga perspektif yang lain, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 2. Koheren

Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### 3. Seimbang

Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat prespektif dalam *Balanced Scorecard* adalah seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi prespektif yang lain.

#### 4. Terukur

Balanced Scorecard dapat mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah di ukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Tidak hanya memiliki keunggulan, namun *Balanced Scorecard* juga memiliki kelemahan bagaimana untuk menggabungkan peran sumber daya manusia ke dalam pengukuran kinerja bisnis organisasi atau perusahaan. Untuk menutupi kelemahan *Balanced Scorecard* tersebut maka Becker, Huselid dan Ulrich memperkenalkan metode baru yaitu *Human Resources Scorecard*. *Human Resources Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia. *Human Resources Scorecard* juga memiliki pengukuran yang sama dengan *Balanced Scorecard*, dimana akan memungkinkan untuk organisasi atau perusahaan sumber daya manusia dalam mengukur kontribusi strategisnya berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth.(Sembiring, 2019)

Berikut perbedaan antara *Human Resources Scorecard* dengan *Balanced Scorecard* yang digunakan Becker, dkk (2009) dan Mulyadi (2014) pada Tabel 2.1 ini:

No	Ukuran	<i>Human Resources Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
1	Perspektif <i>Financial</i>	Tolak ukur dalam memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan yang berkaitan dengan biaya SDM dan kontribusi SDM kepada perusahaan	Tolak ukur untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan yang berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan seperti pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan
2	Perspektif <i>Customer</i>	Tolak ukur yang dilihat bila dari sisi pelanggan internal, yaitu karyawan sebagai <i>asset</i> , pengguna, maupun <i>output</i> dari implementasi SDM. Ukuran generik dari perspektif ini, misalnya <i>employee satisfaction, employee complaint</i> .	Tolak ukur yang dilihat dari sisi pelanggan eksternal, yaitu <i>customer</i> . Ukuran generik dari perspektif ini misalnya <i>customer satisfaction, customer retention</i> .
3	Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Dengan cara mengidentifikasi proses internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan internal dan mencapai tujuan finansial organisasi. Pada perspektif ini meliputi inovasi, proses, dan pelayanan.	Mengidentifikasi proses internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan eksternal. Perusahaan harus dapat memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran kinerja proses dan



			kompetensi.
4	Perspektif <i>Learning and Growth</i>	<p>Pada perspektif ini baik dari <i>Human Resources Scorecard</i> dan <i>Balanced Scorecard</i> masing-masing memiliki tujuan yang sama yaitu sebagai pendorong ketiga persepektif lainnya dengan mengembangkan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Ukuran generik dari perspektif ini, misalnya melalui peningkatan skill dan kompetensi karyawan.</p>	

Sumber : Becker, Dkk (2009) dan Mulyadi (2014)

## 2.4 Key Performance Indikator

Key Performance Indikator merupakan alat pengukuran yang digunakan sebagai pencapaian tujuan dalam menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam kegunaanya pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dapat berupa keuangan atau tidak. Identifikasi dalam KPI dapat berupa keberhasilan dalam kegiatan, kesehatan dan pengembangan organisasi atau perusahaan, serta mewujudkan target organisasi dalam program atau penyampaian pelayanan. (Ulfa, Maria, 2015)

Menurut David Parmenter *Key Performance Indicator* atau KPI adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan terkini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan

oleh diterapkan oleh teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (BSC, *Balanced Scorecard*). (Rahayu & Prasetyo, 2012)

Menurut Moehersono (2012), penentuan Key Performance Indicator (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Untuk mendapatkan KPI biasanya atau idealnya dapat dilakukan melalui diskusi antar karyawan dan pimpinan melalui wawancara, atau dari dokumen internal perusahaan. Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja perusahaan serta lebih mementingkan tentang keberhasilan perusahaan pada saat ini dan waktu yang akan datang.

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI). Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (Febrianto, 2015)

## **2.5 Kajian Penelitian Yang Relevan**

Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini adalah :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Hamed Rahimi, Zahra Kavosi, Payam Shojaei & Erfan Kharazmi dengan judul *Key Performance Indicators In Hospital Based On Balanced Scorecard Model* . Hasil penelitian ini adalah Untuk mengidentifikasi Hospital Performance Indicators (HPI), pertama-tama literatur terkait ditinjau dan kemudian panel

ahli dan metode Delphi digunakan. Dalam penelitian ini, diperlukan dua putaran untuk mencapai tingkat konsensus yang diinginkan.

Para ahli menilai pentingnya indikator, pada skala Likert lima poin. Dalam perhitungan konsensus, persentase konsensus dihitung dengan mengklasifikasikan nilai 1-3 sebagai tidak penting (0) dan 4-5 hingga (1) sebagai penting. Teknik pembobotan aditif sederhana digunakan untuk menentukan peringkat indikator dan memilih KPI rumah sakit. Data dianalisis dengan Software Excel 2010. Hasilnya Sekitar 218 indikator diperoleh dari tinjauan literatur yang dipilih. Melalui panel pakar internal, 77 indikator dipilih. Akhirnya, 22 dipilih untuk KPI rumah sakit. Sepuluh indikator dipilih dalam perspektif proses internal dan 5, 4, dan 3 indikator di keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, dan pelanggan, masing-masing.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Nisrotul Fahmi dengan judul *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Labupaten Bondowoso*. Hasil penelitian ini adalah pada *Perspektif Pelanggan* hasil yang diperoleh (4.898) dan dikategorikan puas, *Perspektif Keuangan* menggunakan rasio efisiensi aktivitas nonprogram mengalami penurunan sebesar 0,49 dari tahun sebelumnya, adapun pada rasio dukungan publik mengalami peningkatan 5% dari tahun sebelumnya, dan rasio efisiensi program mengalami penurunan 10% dari tahun sebelumnya. *Perspektif Proses Bisnis Internal* sudah sangat baik, pencapaiannya 90% dan *perspektif pembelajaran dan pertumbuhan* dikatakan sudah sangat baik, sudah terlealisasikan 91% dari target 75%.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti adalah terletak pada model yang diterapkan sama-sama menggunakan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur sasaran strategi dengan menggunakan KPI. Perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan

sebelumnya adalah dengan berfokus untuk mengetahui bagaimana model pengukuran dan kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan penulis berfokus pada *Implimentasi Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard* untuk mengetahui kriteria mana yang bisa di aplikasikan kepada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid karena belum adanya metode pengukuran kinerja terhadap pesantren.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Andrew Satria Lubis & Alfi Amalia dengan judul *Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method (Case Study : PT PLN (PERSERO) North Sumatra Generation)* Hasil penelitian diperoleh 18 KPI dari 4 perspektif (termasuk 4 KPI dari perspektif keuangan, 3 KPI untuk konsumen atau konsumen, 7 KPI untuk komposisi bisnis internal dan 4 KPI untuk pertumbuhan dan pembelajaran). Dari segi finansial, bobot skornya adalah 3,341 (sedang), pelanggan atau konsumen 3,524 (baik), komposisi bisnis internal 3,357 (sedang), dan pertumbuhan dan pembelajaran 3,38 (sedang).

4. Penelitian yang dilakukan oleh Meisy Layasina Sembiring dengan judul *Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Konsep Human Resource Scorecard Di Rumah Sakit Royal Prima Medan*. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja RS Royal Prima dengan nilai sebesar 78%. Dilihat dari hasil Key Performance Indicator dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat 3 (tiga) perspektif yang membutuhkan perhatian dari pihak manajemen Rumah Sakit Royal Prima untuk dievaluasi agar dapat meningkatkan kinerja perawat yaitu perspektif Customer, Perspektif Learning And Growth, dan Perspektif Internal Business Process.

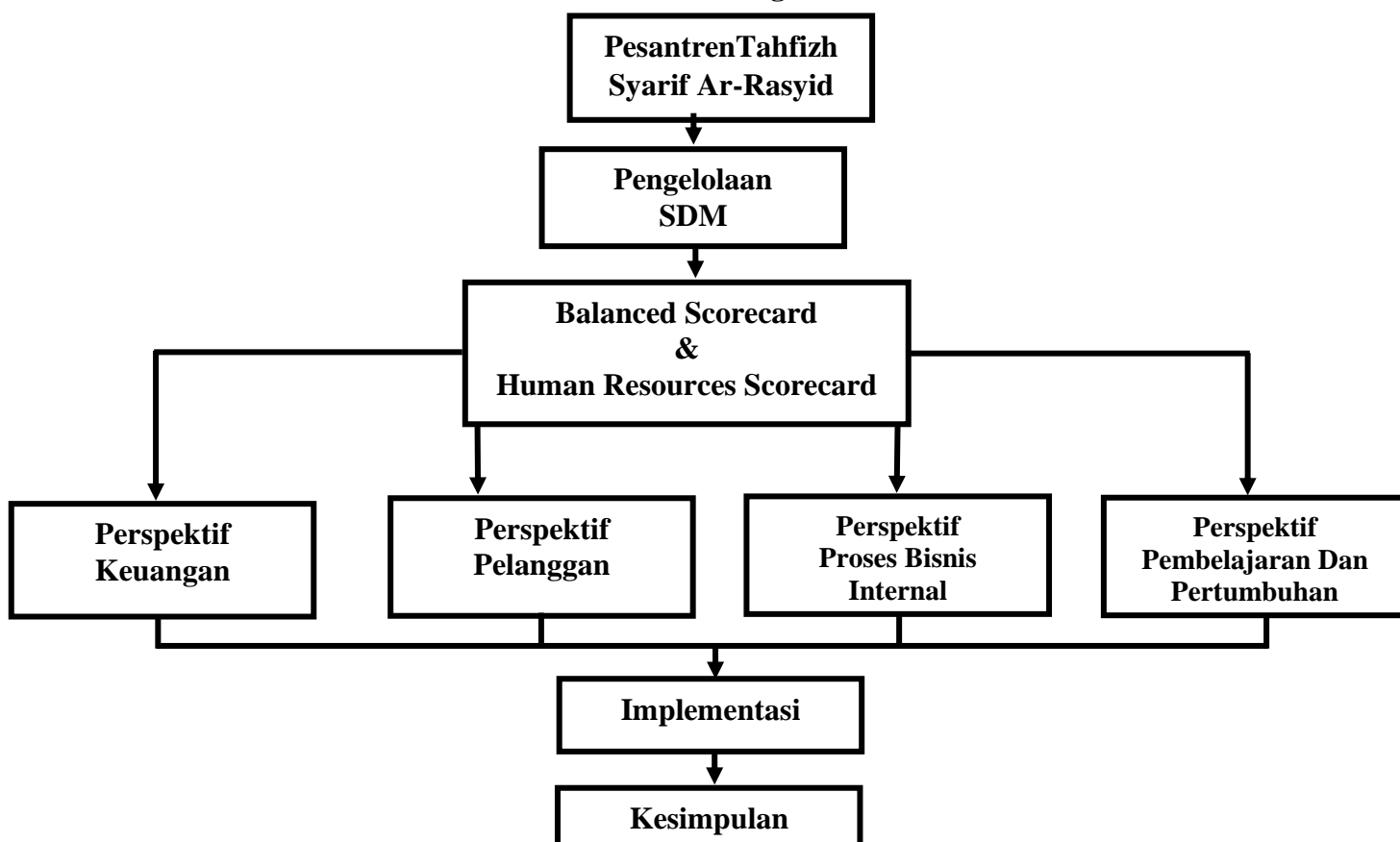
Persamaan penelitian terdahulu dengan yang penulis teliti adalah terletak pada model yang diterapkan sama-sama menggunakan Human Resources Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia. Perbedaannya yaitu penelitian yang dilakukan sebelumnya

adalah lokasi penelitian berfokus pada sumber daya manusia di PT. PLN dan Rumah Sakit Prima Medan sedangkan yang penulis tulis berfokus pada Pondok Pesantren dengan mengukur kinerja sumber daya manusia dengan Key Performance Indicator.

## 2.6 Kerangka Berfikir

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar di bawah ini, Kerangka berfikir merupakan alur berfikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kerangka berfikir sebagai berikut:

**Gambar: 2.1 Kerangka Berfikir**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang menekankan pada pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi. Metode penelitian ini lebih menggunakan teknik analisis mendalam (*indepth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah antara yang satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya.

Penelitian kualitatif merupakan suatu strategi yang menekankan pencarian makna, pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol maupun deskripsi tentang suatu fenomena, fokus dan multimetode, bersifat alami dan holistik, mengutamakan kualitas, menggunakan beberapa cara, serta disajikan secara naratif. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan jawaban terhadap suatu fenomena atau pertanyaan melalui aplikasi prosedur ilmiah secara sistematis dengan menggunakan pendekatan kualitatif. (Umar Sidiq, Moh. Miftachul Choiri, 2019). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui *Implimentasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid*.

#### **3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan di yang berlokasi di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid Deli Serdang Jl. Medan-Batang Kuis KM. 14,5 No.10, Kec. Percut Sei Tuan, Kab. Deli

Serdang. Penelitian Dilaksanakan Pada Bulan Februari 2022 Sampai Dengan Juni 2022.

Adapun jadwal penelitian sebagai berikut: Tabel 3.1

**Tabel: 3.1 Proses Penelitian**

WAKTU/ BULAN	FEBRUARI				MARET				APRIL				MEI				JUNI				JULI				
	2022				2022				2022				2022				2022				2022				
Kegiatan Penelitian	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4
Pengajuan Judul	■																								
Penyusunan Proposal	■																								
Bimbingan		■	■	■	■																				
Seminar Proposal						■																			
Analisis & Pengolahan Data							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
Seminal Hasil																■	■								
Perbaikan Semhas																			■	■	■	■	■	■	
Ujian Tesis																								■	

Sumber: Peneliti (2022)

### 3.3 Subjek Dan Objek Penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikonto tahun (2016) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itulah data tentang variabel yang penelitian amati. Pada penelitian kualitatif subjek penelitian disebut dengan istilah informan, yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. informan yang dipilih oleh peneliti

untuk menjadi sumber data dalam penelitian ini berdasarkan pertimbangan bahwa dalam penelitian ini mengetahui secara baik dan dapat memberikan informasi-informasi yang mendalam tentang *Implimentasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid*.

Informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Bapak Faisal Syarif Hasibuan Sebagai Yayasan Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
2. Bapak Zainuddin, Sebagai Mudir/Pimpinan Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
3. Bapak Aliyul Wafa Sebagai Sekretaris Umum Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
4. Bapak Ilham Saputra, Sebagai Bendahara Umum Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
5. Bapak Taufiksyah, Sebagai Kepala Sekolah Tsanawiyah Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
6. Bapak Abdul Aziz, Sebagai Kepala Sekolah Aliyah Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
7. Bapak Tondol Harahap Sebagai Kepala Bagian Sarana Prasaran Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
8. Bapak Ardiansyah Sebagai Kepala Pengasuhan Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

Objek dalam penelitian ini adalah tentang Implimentasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dengan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

### **3.4 Operasional Variabel**

Operasional penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat di dalam judul penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah. Definisi operasional



menjelaskan bagaimana suatu variabel dapat dioperasikan sehingga dapat diukur. Definisi operasional merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Dalam penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut :

### **3.4.1 Balanced Scorecard**

Pengukuran *Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

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

#### 2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Santri yang bermukim di Pondok Pesantren adalah Aset Pesantren. Sasaran strategi pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan kepuasan santri dan peningkatan jumlah santri. Pesantren menempatkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena menurut Pesantren para pelanggan merupakan amanah yang harus dijaga dan diutamakan.

#### 3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process*)

Sasaran strategi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi dan meningkatkan proses pelayanan. Hal ini digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan Pesantren.

#### 4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Sasaran strategi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi dan peningkatan kepuasan pelanggan.

**Tabel 3.2 Operasional Variabel BSC**

<b>VARIABEL</b>	<b>STRATEGIC OBJECTIVES</b>	<b>KEY PERFORMANCE INDICATORS</b>	<b>SCORECARD</b>
Perspektif Keuangan	Efisiensi Aktivitas Non Program	Efisiensi Aktivitas Non Program	Score
	Dukungan Publik	Peningkatan Pendapatan Dari Publik	
	Efisiensi Program	Efisiensi Program	
Perspektif Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Score
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Layanan Yang Diberikan	
		Pemenuhan Sarana Prasarana	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Peningkatan Inovasi	Pengembangan Inovasi Produk & Jasa Lembaga	Score
	Peningkatan Proses Layanan	Meningkatkan Layanan Kepada Pelanggan	
Perspektif Pertumbuhan &	Peningkatan Kualiatas & Kompetensi	Prosentase Keikutsertaan Pegawai Dalam Pelatihan Dan Seminar	Score

Pembelajaran	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan Kepuasan Pegawai	
--------------	------------------------------	------------------------------	--

Sumber: Kaplan And Norton, (2009) dan Saihu, (2019)

### 3.4.2 Human Resources Scorecard

Robert S. Kaplan yang berkolaborasi dengan David P. Norton pada tahun 1990-an memperkenalkan konsep tentang *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja suatu perusahaan kemudian mengaplikasikan konsep tersebut kepada 200 perusahaan di Amerika Serikat. Kemudian di dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru khususnya pada penciptaan nilai- nilai (*value creation*) perlu diwujudkan adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia maka Brian E. Becker, Mark A. Huselid & Dave Ulrich melahirkan sebuah terobosan baru dari turunan *Balanced Scorecard* yaitu metode *Human Resources Scorecard* yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul dan bersaing yang mewujudkan visi, misi, strategi menjadi aksi SDM yang dapat diukur kontribusinya, serta menjabarkan sesuatu yang terwujud (*leading/sebab*) menjadi berwujud (*lagging/akibat*).

#### 1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Pengukuran kinerja sumber daya manusia melalui perspektif *financial* yang berhubungan dengan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Pada perspektif *financial* dapat diukur peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dengan KPI efisiensi biaya pengembangan pegawai dan peningkatan kesejahteraan pegawai dengan KPI pemberian tunjangan pegawai.

#### 2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Penilaian perspektif customer berhubungan dengan peningkatan kualitas, peningkatan Kepuasan, peningkatan loyalitas sebagai pengaruh dari implementasi strategi SDM yang ditetapkan Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid. Pada perspektif ini yang diukur adalah Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process*) penilaian intelektual dan spritual, kepuasan pegawai dalam bekerja dan dimensi loyalitas pegawai.

3. Pada perspektif *internal business process*,

Penelitian dibatasi pada beberapa indikator penting yaitu dengan meningkatkan *quality relationship* yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi dengan KPI dimensi tanggung jawab dan keselarasan SDM, efektivitas pengajaran dengan KPI kelengkapan pengajaran guru.

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Perspektif *learning and growth* memfokuskan pada strategi dan sistem yang dilakukan oleh Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid untuk meningkatkan kinerja SDM. Manajemen Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid harus mampu mengupayakan kegiatan ataupun usaha yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari sumber daya manusianya yang meliputi jumlah dan jenis pelatihan yang diikuti oleh setiap SDM, membangun sistem informasi Manajemen Pesantren peningkatan produktivitas SDM dan melibatkan setiap SDM dalam penyusunan rencana kerja Pesantren. Strategic objectives yang dilakukuan adalah. Peningkatan standar penerimaan, pengkatan kualifikasi dan pembinaan akhlak Lalu penilaian yang diukur adalah penerapan proses prosedur penerimaan pegawai, meningkatkan skill pegawai dan penambahan materi agama.

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel HRSC

VARIABEL	SASARAN STRATEGI	KPI	SCORECARD
Keuangan	Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja	Efisiensi Biaya Pengembangan Pegawai	Score
	Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	Pemberian Tunjangan Pegawai	Score
Pelanggan	Peningkatan Kualitas	Penilaian Intelektual Dan Spritual	Score
	Peningkatan Kepuasan	Meminimalkan Persentase Keluhan Pegawai	Score
	Peningkatan Loyalitas	Dimensi Loyalitas Pegawai	Score
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Tanggung Jawab & Keselarasan SDM	Dimensi Tanggung Jawab	Score
		Kesesuaian Kompetensi	
	Efektivitas Pengajaran	Kelengkapan Pengajaran Guru	Score
Pembelajaran & Pertumbuhan	Peningkatan Standar Penerimaan	Penerapan Proses Prosedur Penerimaan Pegawai	Score
	Peningkatan Kualifikasi	Meningkatkan Skil Pegawai	Score
	Pembinaan Akhlak	Penambahan Materi Agama	Score

Sumber: Becker, Huselid, And Ulrich, (2009) dan Faiqoh & Terisa, (2018)

### **3.5 Sumber Data**

Sumber data dari sebuah penelitian ada dua jenis. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dengan cara menyebarkan wawancara terhadap informan (narasumber).
2. Data Sekunder, pada penelitian ini diperoleh melalui dokumen-dokumen tertulis dari studi pustaka dan studi dokumentasi Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid yang menggambarkan situasi dan kondisi keadaan pesantren.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara Langsung (Interview)

Pengumpulan data dengan wawancara langsung dalam hal ini adalah Pengurus, Staff Pegawai Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

2. Studi Pustaka serta Studi Dokumentasi

Data-data ini diperoleh dari studi pustaka dan studi dokumentasi Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dengan mengumpulkan data pesantren yang berkaitan dengan Implementasi Balanced Scorecard & Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan SDM Pesantren.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Pengertian analisis data adalah sebagai upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna. (Rijali, 2018)

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis deskriptif untuk variabel dependen dan independen yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah skor. Untuk mendeskripsikan data pada setiap variabel penelitian dilakukan dengan cara menyusun tabel distribusi frekuensi dengan tujuan untuk mengetahui tingkat perolehan nilai (skor) pada setiap variabel penelitian masuk dalam kategori: sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, sangat tinggi.

**Tabel 3.4 Rentang Scorecard**

<b>SCORECARD</b>	<b>KRITERIA</b>
1 – 10	(SK) Sangat Kurang
11 – 20	(K) Kurang
21 – 30	(C) Cukup
31 – 40	(B) Baik
41 – 50	(SB) Sangat Baik

Sumber: Kaplan And Norton, (2009), dan Becker, Huselid, And Ulrich, (2009)

Pada pendekatan *Balanced Scorecard & Human Resources Scorecard*, analisis data yang dilakukan :

1. Data yang diperoleh akan ditabulasi dan diukur untuk memperoleh skor pencapaian kinerja pesantren dan SDM dari masing-masing Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Interna, Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan dengan dilakukan pemberian skor.

2. Langkah selanjutnya adalah mengusulkan langkah-langkah perbaikan yang harus dilakukan manajemen Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid untuk memperbaiki kinerja pesantren sebagai mitra strategis sumber daya manusia.

3. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Saran

Dari hasil kesimpulan yang diperoleh diharapkan dapat membantu menyehatkan manajemen Ponpes Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dalam melakukan pengukuran kinerja sebagai Implimentasi *Balanced Scorecrad & Human Resources Scorecard* Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia.

### **3.8 Keabsahan Data**

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *Credibility*, *Transferability*, *Dependability*, dan *Confirmability*. Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1. Credibility (Kepercayaan Data)

Uji kredibilitas data atau kepercayaan data penelitian kualitatif terdiri atas perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan member check. (Mekarisce, 2020)



#### a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/ kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap. Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan/benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

#### b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum. Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

#### c. Triangulasi

Sebuah konsep metodologis pada penelitian kualitatif yang perlu diketahui oleh peneliti kualitatif selanjutnya adalah teknik triangulasi. Tujuan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi diartikan juga sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan waktu. (Salim, 2016)

#### 1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang telah dianalisis tersebut dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dapat dilakukan kesepakatan (member check) dengan tiga sumber data tersebut. (Sugiyono, 2017)

#### 2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

#### 3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

#### d. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya.

#### e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto- foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.

#### f. Mengadakan Membercheck

Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan. (Sugiyono, 2017)

## 2. Transferability

*Transferability* merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti

nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

### 3. Dependability

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula. Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan. maka hasil penelitian itu dapat dikatakan memiliki transferabilitas tinggi. (Mekarisce, 2020)

### 4. Confirmability

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda

antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan. (Sugiyono, 2017).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini pegawai serta pengurus Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid Deli Serdang. Karakteristik Informan meliputi masa kerja, jenis kelamin, jabatan, bagian, status pernikahan dan pendidikan. Dalam penelitian ini, sampel memfokuskan pada informan-informan terpilih yang memiliki informasi mendalam berkaitan dengan penelitian dan data yang dibutuhkan oleh peneliti yakni pegawai serta pengurus Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid Deli Serdang.

##### 4.1.1.1 Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Bekerja

Adapun karakteristik informan berdasarkan masa bekerja ditunjukkan pada Gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Bekerja

Berdasarkan Gambar 4.1 menunjukkan persentase karakteristik Informan berdasarkan masa bekerja pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid Deli Serdang. Terlihat bahwa mayoritas informan memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun dengan persentase sebanyak 64%. Informan yang memiliki masa kerja diatas 1 tahun hingga 2 tahun

sebesar 25%, dan 11% sisanya adalah informan yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun (tidak < 6 bulan). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa pegawai atau pengurus pada pesantren yang menjadi informan didalam penelitian penulis lebih banyak memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun, sebab dibutuhkan pegawai yang telah mengetahui tentang perkembangan pesantren.

#### 4.1.1.2 Karakteristik informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik informan berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2 Karakteristik Informan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 4.2 menunjukkan persentase karakteristik informan berdasarkan jenis kelamin pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid. Persentase terbesar 70% adalah Pria dan sisanya 30% berjenis kelamin Wanita. Hingga saat ini masih terdapat pegawai dan pengurus bahwa sebagian besar adalah Pria karena lebih cocok untuk mengemban amanah yang di berikan.

#### 4.1.1.3 Karakteristik Informan Berdasarkan Jabatan

Adapun karakteristik informan berdasarkan jabatan ditunjukkan pada Gambar 4.3. sebagai berikut:



Gambar 4.3 Karakteristik Informan Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan Gambar 4.3 menunjukkan persentase karakteristik informan berdasarkan jabatan pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid. Persentase terbesar adalah pegawai yakni dengan persentase sebanyak 72% dan pengurus dengan persentase sebesar 28%. Pengurus adalah seorang profesional yang diberi wewenang dan tanggung jawab dan mengelola aktivitas dan keputusan di pesantren. Namun, masih memiliki posisi sebagai pengajar untuk santri/wati.

#### 4.1.1.4 Karakteristik Informan Berdasarkan Bagian

Adapun karakteristik informan berdasarkan bagian ditunjukkan pada Gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.4 Karakteristik Informan Berdasarkan Bagian

Berdasarkan Gambar 4.4 menunjukkan persentase karakteristik informan berdasarkan bagian kerja pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid, Persentase



terbesar adalah pembuat keputusan (pengurus) dengan persentase sebesar 58%, bagian administrasi (pegawai) dengan persentase 23%, Bagian kegiatan (pegawai) dengan persentase sebesar 10%, dan bagian lainnya dengan persentase sebesar 9% pada bagian pekerja di pesantren.

#### 4.1.1.5 Karakteristik Informan Berdasarkan Status Pernikahan

Adapun karakteristik informan berdasarkan status pernikahan ditunjukkan pada



Gambar 4.5. sebagai berikut:

Gambar 4.5 Karakteristik Informan Berdasarkan Status Pernikahan

Berdasarkan Gambar 4.5 menunjukkan persentase karakteristik informan berdasarkan status pernikahan pada Pondok Pesantren Tahfiz Syarif Ar-Rasyid. Persentase terbesar yakni pegawai yang belum menikah dengan nilai persentase sebesar 28% jika dibandingkan dengan pegawai yang telah menikah yakni berjumlah 72%. Status pernikahan dapat menjadi faktor yang berpengaruh terhadap pekerjaan seorang pegawai, dikarenakan seorang pegawai pesantren yang sudah menikah diuntut untuk memenuhi tanggung jawab tidak hanya dalam hal pekerjaan melainkan juga dalam urusan rumah tangga untuk itu dengan bertambahnya tanggung jawab maka bertambah juga resiko mengalami beban kerja. Oleh karena itu, mayoritas pegawai sudah menikah.

#### 4.1.1.6 Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

Adapun karakteristik informan berdasarkan pendidikan ditunjukkan pada Gambar 4.6. sebagai berikut:



Gambar 4.6 Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Gambar 4.6 menunjukkan persentase karakteristik Informan berdasarkan pendidikan pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid. Persentase terbesar yakni pegawai dan pengurus yang memiliki pendidikan terakhir D3 23%, Sarjana 58% , Magister 10%, dan Lainnya sebanyak 9%. (Sembiring, 2019)

## 4.2. PEMBAHASAN

### 4.2.1 Implementasi Balanced Scorecard

#### 1. Sasaran Strategi dan KPI dengan Balanced Scorecard

Pengukuran Balanced Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, Definisi Balanced Scorecard menurut Luis dan Biromo (2009) adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi

dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Maka Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visidan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (Febrianto, 2015)

a. Perspektif Keuangan

Pendekatan Balanced Scorecard tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan mengenai konsekuensi atas keputusan dan tindakan ekonomis yang telah diambil oleh pihak manajemen perusahaan. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya, karena setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Sasaran strategi dalam perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan beberapa rumus perhitungan rasio keuangan yaitu meliputi mengukur rasio peningkatan efisiensi aktivitas program dan non program, serta peningkatan dukungan publik. (Saihu, 2019)

Sasaran strategi dan KPI dalam perspektif keuangan yaitu dengan menggunakan beberapa rumus perhitungan rasio keuangan yaitu, mengukur rasio peningkatan efisiensi aktivitas non program dengan KPI-nya aktivitas program, peningkatan dukungan publik, dengan KPI-nya peningkatan pendapatan dari publik, serta efisiensi program.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan leading indicator dalam mewujudkan tujuan suatu perusahaan. Perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan

para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para pelanggan. Suatu perusahaan harus menciptakan dan memberikan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan bila ingin mencapai keuntungan jangka panjang yang baik. (Thesman & Rai Utama, 2015)

Santri yang tinggal di asrama pesantren adalah milik pesantren. Sasaran strategi dan KPI pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan jumlah santri dan peningkatan kepuasan santri serta pemenuhan sarana prasarana. Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid menempatkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena para santri merupakan amanah yang harus dijaga dan diutamakan.

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

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. (Muniroh, 2016)

Sasaran strategi dan KPI dalam perspektif proses bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi dengan KPI pengembangan inovasi produk dan jasa lembaga, meningkatkan proses pelayanan dengan KPI meningkatkan layanan kepada pelanggan. Hal ini digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan pesantren agar lebih baik kedepannya.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempertimbangkan 3 aspek penting, yaitu manusia sebagai tenaga kerja, sistem atau pengelolaan perusahaan, dan prosedur kerja organisasi yang berperan menjaga kelangsungan pertumbuhan perusahaan untuk waktu yang lebih lama. Hasil penilaian ketiga aspek tersebut pada waktu sebelumnya

lebih banyak memiliki kesenjangan atau gap antara kemampuan manusia sebagai tenaga kerja, sistem dan prosedur yang dipakai dengan apa yang diperlukan perusahaan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil tingkat kesenjangan, perusahaan perlu untuk berinvestasi dalam tiga aspek tersebut untuk menjaga kelangsungan dan visi perusahaan dalam kurun waktu yang lama. (Soetjipto, 2018)

Sasaran Strategi dan KPI dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi (karayawan/pengurus) dengan KPI keikutsertaan dalam pelatihan dan seminar, dan peningkatan kepuasan pegawai dalam bekerja di pondok pesantren.

## 2. Pembobotan Implementasi Balanced Scorecard

Tujuan dari proses pembobotan ini yaitu untuk mengetahui tingkatan yang dijadikan prioritas diantara empat perspektif *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H. Faisal Syarif selaku Ketua Yayasan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid pada tanggal 28 Maret 2022, untuk mengetahui pembobotan yang ditentukan pesantren atas masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Pembobotan Implementasi Balanced Scorecard

VARIABEL	BOBOT	SASARAN STRATEGI	BOBOT
Keuangan	25 %	Efisiensi Aktivitas Non Program	10 %
		Dukungan Publik	7 %
		Efisiensi Program	8 %
Pelanggan	45 %	Peningkatan Jumlah Pelanggan	15 %
		Peningkatan Kepuasan Pelanggan	30 %
Proses Bisnis Internal	15 %	Peningkatan Inovasi	7 %
		Peningkatan Proses Layanan	8 %
Pembelajaran & Pertumbuhan	15 %	Peningkatan Kualitas & Kompetensi	5 %

		Peningkatan Kepuasan Pegawai	10 %
--	--	------------------------------	------

Sumber: Dikembangkan Dari Kaplan And Norton, (2009) dan Saihu, (2019)

Pada Perspektif Keuangan yaitu Bobot yang diberikan yaitu 25% yang mana terdiri dari efisiensi aktivitas non program memiliki bobot 10% dengan target realisasinya sebesar 70% sedangkan untuk dukungan publik memiliki bobot 7% dengan target dari pencapaiannya adalah sebesar 70%, Dan efisiensi program memiliki bobot 8% dengan target pencapaian sebesar 70 %. Pada Perspektif Pelanggan adalah Bobot yang diberikan paling besar yaitu 45% dan untuk sasaran strategi peningkatan jumlah santri sebesar 15% dengan target realisasi sebesar 70% dan peningkatan kepuasan pelanggan bobotnya 30% dengan target realisasi 100% karena menurut penulis kepuasan santri merupakan hal yang penting yang harus diperhatikan oleh pihak Pesantren. Dan Perspektif Proses Bisnis Internal berbobot 15% yang dibagi untuk peningkatan inovasi 7% dengan target realisasi 80% sedangkan peningkatan proses pelayanan bobot 8% target realisasi 85%. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki bobot 15% untuk sasaran strategi Peningkatan Kualitas & Kompetensi memiliki bobot 5% dengan target 70%, dan yang terakhir peningkatan kepuasan pegawai memiliki bobot 10% dengan target realisasi 100% karena menurut penulis kepuasan pegawai diutamakan supaya kinerja meningkat dan pihak pesantren puas dengan kinerja pegawai.

### 3. Penentuan Key Performance Indicator's (KPI)

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

Key Performance Indikator merupakan alat pengukuran yang digunakan sebagai pencapaian tujuan dalam menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam kegunaannya pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dapat berupa keuangan atau tidak. Identifikasi dalam KPI dapat berupa keberhasilan dalam kegiatan, kesehatan dan pengembangan organisasi atau perusahaan, serta mewujudkan target organisasi dalam program atau penyampaian pelayanan. (Ulfa, Maria, 2015)

Menurut David Parmenter *Key Performance Indicator* atau KPI adalah metrik finansial ataupun non-finansial yang digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur kemajuan terhadap sasaran organisasi. KPI digunakan dalam intelijen bisnis untuk menilai keadaan terkini suatu bisnis dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan. KPI umumnya dikaitkan dengan strategi organisasi yang contohnya diterapkan oleh diterapkan oleh teknik-teknik seperti kartu skor berimbang (BSC, *Balanced Scorecard*). (Rahayu & Prasetyo, 2012)

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja perusahaan tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI). Indikator Kinerja Utama/Key Performance Indicator (KPI) merupakan suatu indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (Febrianto, 2015)

Berdasarkan dari hasil pembobotan dapat dilihat bahwa perspektif keuangan yang menjadi indikator kunci yaitu peningkatan pendapatan dari publik, aktivitas program, dan

efisiensi program. Dalam perspektif pelanggan memiliki dua Sasaran Strategi yaitu peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan dari kedua strategi tersebut dapat diperoleh indikator kunci yaitu meningkatkan jumlah santri dan meningkatkan kepuasan santri terhadap layanan yang diberikan. Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki indikator kunci yaitu pengembangan inovasi dan layanan produk dan jasa serta peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Dan yang terakhir Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan memiliki indikator kunci yaitu prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berikut ini disajikan *Key Performance Indicator's* (KPI) untuk memudahkan peneliti menentukan sasaran strategi dari tiap masing-masing perspektif Balanced Scorecard di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2 KPI Implementasi Balanced Scorecard

VARIABEL	SASARAN STRATEGI	KPI
Keuangan	Efisiensi Aktivitas Non Program	Efisiensi Aktivitas Program
	Dukungan Publik	Peningkatan Pendapatan Dari Publik
	Efisiensi Program	Efisiensi Program
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Peningkatan Jumlah Santri
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Layanan Yang Diberikan
		Pemenuhan Sarana Prasarana
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Inovasi	Pengembangan Inovasi Produk & Jasa Lembaga
	Peningkatan Proses Layanan	Meningkatkan Layanan Kepada Pelanggan
Pertumbuhan & Pembelajaran	Peningkatan Kualiat & Kompetensi	Prosentase Keikutsertaan Pegawai Dalam Pelatihan Dan Seminar
	Peningkatan Kepuasan Pegawai	Peningkatan Kepuasan Pegawai

Sumber: David Parmenter, (2012), dan Saihu, (2019)



#### 4. Pengukuran Implementasi Balanced Scorecard Terhadap Pesantren

##### a. Keuangan

Pesantren adalah salah satu perusahaan nirlaba yang berupa yayasan dan Menurut PSAK No 45, perusahaan nirlaba adalah organisasi yang sumber dana utamanya berasal dari sumbangan para anggotanya. Semua anggota yang menyumbang tidak menuntut organisasi untuk mendapatkan imbal hasil akan tetapi lebih ke arah pengembangannya. Dana yang diperoleh akan digunakan untuk operasional.

Analisis rasio yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi nirlaba menurut Ritchie dan Kolodinsky (2003) terdiri dari Fiscal Performance Ratio (Ratio Rasio Kinerja), Non Program Activity Efficiency Ratio (Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program), Public Support Ratio (Rasio Dukungan Publik), Investment Performance Ratio (Rasio Kinerja Investasi) and Program Efficiency Fiskal, (Rasio Efisiensi Program). (Bahri et al., 2017) Maka hasil penelitian ini diketahui bahwa tidak semua rasio tersebut dapat diterapkan untuk mengukur kinerja keuangan pesantren, yang diukur dengan pendekatan balanced scorecard adalah Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program, Rasio Dukungan Public, dan Rasio Efisiensi Program.

Pada hasil wawancara dengan Bapak Ilham Syahputra (Bendahara Keuangan) pada tanggal 29 Maret 2022, menyatakan bahwa sistem manajemen keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid menggunakan sistem satu pintu, yakni segala jenis pembayaran baik SPP, Pembangunan dan jenis biaya penunjang lainnya dibayarkan melalui Bank Syari'ah Indonesia (BSI). Sehingga memudahkan untuk mengelola pembayaran yang masuk serta pemasukan lainnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Uang Masuk yang sebesar 5 Jutaan, ditambah dengan pembayaran SPP untuk santri sebesar 850.000/ bulan sangat memungkinkan bagi pihak pesantren mengelola dengan baik proses perputaran

keuangan pesantren. Sehingga semua kebutuhan maupun sarana-prasarana bisa dikembangkan, sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel: 4.3 Laporan Keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

Laporan Keuangan	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun
	2018	2019	2020	2021
Biaya Non Program	Rp. 40.000.000	Rp. 50.000.000	Rp. 55.000.000	Rp. 60.000.000
Biaya Program	Rp. 50.000.000	Rp. 80.000.000	Rp. 85.000.000	Rp. 90.000.000
Total Pendapatan	Rp. 816.000.000	Rp. 850.000.000	Rp. 910.000.000	Rp. 964.000.000
Total Biaya	Rp. 150.000.000	Rp. 170.000.000	Rp. 180.000.000	Rp. 210.000.000
Total Kontribusi	Rp. 500.300.000	Rp. 600.500.000	Rp. 700.900.000	Rp. 800.500.000

Sumber: PP Tahfizh Syarif Ar-Rasyid, (2022)

Macam-macam rasio keuangan yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah sebagai berikut:

1. Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program

Dalam perhitungan rasio efisiensi aktivitas non program digunakan satu macam rasio seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.4 dibawah ini, yaitu:

Tabel: 4.4 Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program

Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program	2018	2019	2020	2021
Biaya Non Program /Total Pendapatan	0.049	0.054	0.060	0.062

Sumber: Ritchie And Kolodinsky, (2003), dan Bahri, (2017)

Rumus:

$$\frac{\text{Biaya Non Program}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi program yang merupakan komponen dari total pendapatan dibagi dengan total biaya non program. Dari hasil perhitungan rasio tersebut selama 4 tahun yaitu tahun 2018, 2019, 2020 dan 2022 mengalami gelombang naik turun yaitu pada tahun 2021 lebih kecil dari tahun 2018, 2019 dan 2020. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa rasio efisiensi aktivitas non program Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid kurang efisien karena terjadi gelombang naik turun yang disebabkan oleh pengeluaran yang terjadi dalam usaha pencarian dana lebih besar jika dibandingkan dengan pendapatan yang diperolehnya.

## 2. Rasio Dukungan Publik

Rasio dukungan publik (Public Support). Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar dana yang diperoleh Pesantren dari dukungan masyarakat (publik). Dari rasio ini dapat diketahui apakah pesantren merupakan lembaga yang bergantung terhadap sumbangan sukarela atau mampu secara mandiri menghimpun dana melalui program- program penghimpunan dana yang dimilikinya. (Bahri et al., 2017)

### a. Total kontribusi dibagi total pendapatan. (TC/TR)

Keterangan :

TC (Total Contribution) = Total penerimaan yang berasal dari dana sukarela

TR (Total Revenue) = Total Pendapatan

Pada perhitungan rasio dukungan publik digunakan seperti yang ditunjukkan dalam tabel dibawah ini, yaitu:

Tabel: 4.5 Rasio Dukungan Publik

Rasio Dukungan Publik	2018	2019	2020	2021
Total Kontribusi/ Total Pendapatan	0.613	0.420	0.312	0.245

Sumber: Ritchie And Kolodinsky, (2003), dan Bahri, (2017)

Rumus:

$$\frac{\text{TC (Total Kontribusi)}}{\text{TR (Total Pendapatan)}} \times 100 \%$$

TR (Total Pendapatan)

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa dalam 4 tahun terakhir yaitu tahun 2018, 2019, 2020 dan 2021 Rasio Dukungan Publik mengalami peningkatan. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam menghimpun dana, Pesantren mampu melakukannya dengan baik sehingga tiap tahunnya dapat bertambah. Berdasarkan hal tersebut bisa dikatakan bahwa rasio dukungan publik Pesantren sebagian besar berasal dari kontribusi, karena organisasi sangat bergantung pada sumbangan donatur untuk mendanai kegiatan operasionalnya. Sehingga sangat rentan terhadap fluktuasi dana sumbangan yang terbentuk.

### 3. Rasio Efisiensi Program

Rasio Efisiensi Program adalah rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa efisiensi penggunaan dana yang dicairkan untuk membiayai pelaksanaan program. Rasio efisiensi program merupakan perbandingan antara biaya program dengan total biaya. Biaya program adalah biaya-biaya yang digunakan untuk aktivitas program utama yang mendukung visi misi organisasi tersebut. (Widhiyaningrat, 2015)

Dalam perhitungan Rasio efisiensi program dapat digambarkan sebagai berikut pada tabel dibawah ini yaitu:

Tabel: 4.6 Rasio Efisiensi Program

Rasio Efisiensi Program	2018	2019	2020	2021
Biaya Program/ Total Biaya	0.333	0.471	0.472	0.429

*Sumber: Ritchie And Kolodinsky, (2003), dan Bahri, (2017)*

Rumus:

$$\frac{\text{Biaya Program}}{\text{Total Biaya}} \times 100 \%$$

Tabel diatas memperlihatkan bahwa rasio efisiensi program Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid mengalami naik turun yaitu pada tahun 2018 sebesar 0,40 dan pada tahun 2019 mengalami penurunan menjadi 0,50 sedangkan pada tahun 2020 mengalami penurunan lagi yaitu menjadi 0,64 dan juga pada tahun 2021 mengalami penurunan lagi sebesar 0,714. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa penurunan tersebut dikarenakan tidak bagusnya pengelolaan total biaya jika dibandingkan dengan biaya program. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa aktivitas pesantren dalam menjalankan program-programnya sangat tidak efisien.

Dari perhitungan keempat rasio diatas, menggambarkan bahwa kondisi keuangan pesantren sangat tidak efisien karena hasil perhitungan rasio dari tahun ke tahun tidak menentu, hal ini sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Bendahara Pesantren tentang faktor optimalisasi kinerja pesantren pada tanggal 29 Maret 2022 yaitu: “Faktor ketidak optimalisasi dalam peningkatan kinerja pesantren meliputi belum adanya hubungan kerja dan koordinasi yang baik sehingga belum dapat dihasilkan data akurat dan akuntabel sebagai bahan dalam proses penetapan kebijakan.

Pencapaian penilaian Perspektif Keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dengan teknik wawancara dengan memberikan score, 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Kurang), 3 (Cukup), 4 (Baik), dan 5 (Sangat Baik) sebagai berikut:

Tabel: 4.7 Hasil Pengukuran Keuangan BSC

KEUANGAN (25%)					
SASARAN STRATEGI	KPI	BOBOT	TARGET	REALISASI	SCORE
Efisiensi Aktivitas Non Program	Efisiensi Aktivitas Program	10%	80 %	6%	1
Dukungan Publik	Peningkatan Pendapatan Dari Publik	7%	80 %	40 %	1
Efisiensi Program	Efisiensi Program	8%	80%	43%	1

Sumber: Dikembangkan Dari Ritchie And Kolodinsky, (2003), dan Bahri, (2017)

- a) Dukungan Publik pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 1.59 target 80% terealisasi sebesar 40 %.

$$\text{Rumus} = 0.613 + 0.420 + 0.312 + 0.245 = 1.59$$

$$= \frac{1.59}{4} \times 100\% = 40\%$$

- b) Efisiensi Program pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 1.705 target 80% terealisasi sebesar 51%.

$$\text{Rumus} = 0.333 + 0.471 + 0.472 + 0.429 = 1.705$$

$$= \frac{1.705}{4} \times 100\% = 43\%$$

Pada perspektif keuangan dalam segi keuangan maupun non keuangan secara garis besar sudah memiliki pengelolaan yang tidak baik, Hal dapat dilihat bahwa pada perhitungan rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi aktivitas program dan dukungan publik masing-masing memperoleh realisasi sebesar 6% ,40%, dan 43%

sedangkan target yang ditentukan adalah sebesar 80%, hal ini menggambarkan bahwa pada kinerja perspektif ini masih perlu dilakukan evaluasi lagi agar ke depannya bisa lebih baik.

Bagi Pesantren diharapkan untuk mempublikasikan laporan keuangan atau data yang telah di audit dengan tepat waktu, sehingga laporan keuangan tersebut dapat lebih terpercaya, terlebih lagi Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan pondok pesantren dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program pondok pesantren secara efektif dan efisien.

#### b. Pelanggan

Penilaian perspektif pelanggan Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai Pesantren dalam menyediakan jasa pelayanan apakah sudah sesuai dengan keinginan pelanggan. Perspektif ini merupakan perspektif yang paling menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Perspektif pelanggan dapat diukur dengan peningkatan jumlah santri dan kepuasan santri sebagai pelanggan. Sebelum menganalisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu disajikan data santri selama 4 tahun yaitu tahun 2018-2021 sebagai berikut:

Tabel: 4.8 Data Santri Sebagai Pelanggan Pesantren

<b>TAHUN</b>	<b>SANTRI LAMA</b>	<b>SANTRI BARU</b>	<b>TOTAL</b>
2018	50	30	80
2019	80	60	140

2020	140	80	220
2021	220	100	320

*Sumber: PP. Tahfizh Syarif Ar-Rasyid, (2022)*

### 1. Peningkatan Jumlah Pelanggan

Pengukuran keberhasilan peningkatan jumlah santri menggunakan Metode Monte Carlo dengan prediksi jumlah santri baru Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid menggunakan metode Monte Carlo. Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid melakukan penerimaan santri baru dengan manual. Simulasi Monte Carlo adalah simulasi peluang dari suatu kejadian yang solusi dari masalah tersebut akan dilakukan proses random atau acak. Keuntungan dari simulasi Monte Carlo ini adalah simulasi ini dapat menganalisa beberapa kemungkinan ketidakpastian yang terjadi di dalam penelitian.

Menurut Djati, (2007) Metode Monte Carlo merupakan metode analisis numerik yang melibatkan pengambilan sampel eksperimen bilangan acak. Sedangkan menurut Arifin, (2009) Monte carlo adalah simulasi tipe probabilitas yang mendekati solusi sebuah masalah dengan melakukan sampling dari proses acak. Monte carlo melibatkan penetapan distribusi probabilitas dari sebuah variable yang dipelajari dan kemudian dilakukan pengambilan sampel acak dari distribusi untuk menghasilkan data. Ketika sistem terdapat elemen-elemen yang memperlihatkan perilaku yang cenderung tidak pasti atau probalistik maka metode monte carlo dapat ditetapkan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengolahan yaitu menentukan distribusi probabilitas, probabilitas kumulatif, interval angka acak, membangkitkan angka acak dan melakukan percobaan proses simulasi. (Anggraini & Nurcahyo, 2021)

Tahap ini dilakukan analisa terhadap sistem dan juga perancangannya. Proses simulasi menggunakan data jumlah santri baru yang ada.



Tabel: 4.9 Jumlah Santri Ponpes Tahfizh Syarif Ar Rasyid

2018			2019			2020			2021		
No	B	F	No	B	F	No	B	F	No	B	F
1	Januari	2	1	Januari	4	1	Januari	8	1	Januari	8
2	Februari	2	2	Februari	5	2	Februari	10	2	Februari	10
3	Maret	3	3	Maret	5	3	Maret	8	3	Maret	8
4	April	4	4	April	4	4	April	4	4	April	7
5	Mei	5	5	Mei	5	5	Mei	5	5	Mei	9
6	Juni	2	6	Juni	5	6	Juni	5	6	Juni	5
7	Juli	2	7	Juli	2	7	Juli	2	7	Juli	12
8	Agustus	3	8	Agustus	5	8	Agustus	5	8	Agustus	9
9	September	1	9	September	6	9	September	6	9	September	5
10	Oktober	2	10	Oktober	9	10	Oktober	9	10	Oktober	9
11	November	2	11	November	8	11	November	8	11	November	8
12	Desember	2	12	Desember	2	12	Desember	10	12	Desember	10
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>Total</b>		<b>60</b>	<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>Total</b>		<b>100</b>

Sumber: PP. Tahfizh Syarif Ar-Rasyid 2022

Keterangan: Bulan (B), Jumlah (J)

Tahapan-tahapan yang dilakukan dalam metode Monte Carlo sebagai berikut:

1. Menetapkan Distribusi Probabilitas, untuk menetapkan distribusi probabilitas dapat menggunakan rumus:

$$DiPo = \frac{j}{t}$$

Dimana DiPo merupakan Distribusi Probabilitas, j merupakan jumlah dan t merupakan total.

Hasil Distribusi Probabilitas tahun 2018 s/d 2021 sebagai berikut:

Tabel: 4.10 Hasil Distribusi Probabilitas Tahun 2018 – 2021

2018				2019				2020				2021			
No	B	F	DP	No	B	F	DP	No	B	F	DP	No	B	F	DP
1	Januari	2	0.07	1	Januari	4	0.07	1	Januari	8	0.10	1	Januari	8	0.08
2	Februari	2	0.07	2	Februari	5	0.08	2	Februari	10	0.13	2	Februari	10	0.10
3	Maret	3	0.10	3	Maret	5	0.08	3	Maret	8	0.10	3	Maret	8	0.08
4	April	4	0.13	4	April	4	0.07	4	April	4	0.05	4	April	7	0.07
5	Mei	5	0.17	5	Mei	5	0.08	5	Mei	5	0.06	5	Mei	9	0.09
6	Juni	2	0.07	6	Juni	5	0.08	6	Juni	5	0.06	6	Juni	5	0.05
7	Juli	2	0.07	7	Juli	2	0.03	7	Juli	2	0.03	7	Juli	12	0.12
8	Agustus	3	0.10	8	Agustus	5	0.08	8	Agustus	5	0.06	8	Agustus	9	0.09
9	September	1	0.03	9	September	6	0.10	9	September	6	0.08	9	September	5	0.05
10	Oktober	2	0.07	10	Oktober	9	0.15	10	Oktober	9	0.11	10	Oktober	9	0.09
11	November	2	0.07	11	November	8	0.13	11	November	8	0.10	11	November	8	0.08
12	Desember	2	0.07	12	Desember	2	0.03	12	Desember	10	0.13	12	Desember	10	0.10
<b>Total</b>		<b>30</b>		<b>Total</b>		<b>60</b>		<b>Total</b>		<b>80</b>		<b>Total</b>		<b>100</b>	

Sumber: PP. Tahfizh Syarif Ar-Rasyid (2022)

Keterangan: Bulan (B), Frekuensi (F), Distribusi Probabilitas (DP)

2. Menghitung distribusi Probabilitas Kumulatif Proses penjumlahan distribusi probabilitas adalah Hasil Distribusi Probabilitas Kumulatif jumlah penumpang tahun 2018 s/d 2021 sebagai berikut:

Tabel: 4.11 Distribusi Probabilitas Kumulatif

2018					2019			2020			2021		
No	B	F	DP	PK	F	DP	PK	F	DP	PK	F	DP	PK

1	Januari	2	0.07	0.07	4	0.07	0.07	8	0.10	0.10	8	0.08	0.08
2	Februari	2	0.07	0.13	5	0.08	0.15	10	0.13	0.23	10	0.10	0.18
3	Maret	3	0.10	0.23	5	0.08	0.24	8	0.10	0.33	8	0.08	0.26
4	April	4	0.13	0.37	4	0.07	0.30	4	0.05	0.38	7	0.07	0.33
5	Mei	5	0.17	0.53	5	0.08	0.39	5	0.06	0.44	9	0.09	0.42
6	Juni	2	0.07	0.60	5	0.08	0.47	5	0.06	0.50	5	0.05	0.47
7	Juli	2	0.07	0.67	2	0.03	0.50	2	0.03	0.53	12	0.12	0.59
8	Agustus	3	0.10	0.77	5	0.08	0.59	5	0.06	0.59	9	0.09	0.68
9	September	1	0.03	0.80	6	0.10	0.69	6	0.08	0.66	5	0.05	0.73
10	Oktober	2	0.07	0.87	9	0.15	0.84	9	0.11	0.78	9	0.09	0.82
11	November	2	0.07	0.93	8	0.13	0.97	8	0.10	0.88	8	0.08	0.90
12	Desember	2	0.07	1.00	2	0.03	1.00	10	0.13	1.00	10	0.10	1.00
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>1</b>	<b>6.97</b>	<b>60</b>	<b>1</b>	<b>6.21</b>	<b>80</b>	<b>1</b>	<b>6.39</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>6.46</b>

Sumber: Data Diolah 2022

Keterangan: Bulan (B), Frekuensi (F), Distribusi Probabilitas (DP), dan Probabilitas

Kumulatif (PK).

- Menetapkan interval angka acak (Random Number) Penetapan interval angka acak terdiri dari 2 bagian, yaitu batas awal dan batas akhir yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel: 4.12 Interval Angka Acak (Random Number)

2018				IAA		2019		IAA		2020		IAA		2021		IAA	
No	B	F	PK	A	R	F	PK	A	R	F	PK	A	R	F	PK	A	R
1	Januari	2	0.07	1	7	4	0.07	1	7	8	0.10	1	10	8	0.08	1	8
2	Februari	2	0.13	8	13	5	0.15	8	15	10	0.23	11	23	10	0.18	9	18
3	Maret	3	0.23	14	23	5	0.24	16	24	8	0.33	24	33	8	0.26	19	26
4	April	4	0.37	24	37	4	0.30	25	30	4	0.38	34	38	7	0.33	27	33
5	Mei	5	0.53	38	53	5	0.39	31	39	5	0.44	39	44	9	0.42	34	42
6	Juni	2	0.60	54	60	5	0.47	40	47	5	0.50	45	50	5	0.47	43	47
7	Juli	2	0.67	61	67	2	0.50	48	50	2	0.53	51	53	12	0.59	48	59
8	Agustus	3	0.77	68	77	5	0.59	51	59	5	0.59	54	59	9	0.68	60	68
9	September	1	0.80	78	80	6	0.69	60	69	6	0.66	60	66	5	0.73	69	73
10	Oktober	2	0.87	81	87	9	0.84	70	84	9	0.78	67	78	9	0.82	74	82
11	November	2	0.93	88	93	8	0.97	85	97	8	0.88	79	88	8	0.90	83	90
12	Desember	2	1.00	94	100	2	1.00	98	100	10	1.00	89	100	10	1.00	91	100
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>6.97</b>			<b>60</b>	<b>6.21</b>			<b>80</b>	<b>6.39</b>			<b>100</b>	<b>6.46</b>		

Sumber: Data Diolah 2022

Keterangan: Bulan (B), Frekuensi (F), Probabilitas Komulatif (PK), Interval Angka Acak (IAA), Awal (A), dan Akhir (R).

4. Membangkitkan Angka Acak (Random Number), menggunakan rumus berikut:

$$X_i = ({}_aX_{i-1} + K) \text{ Mod } M$$

$$= \text{RANDBETWEEN}(1,100)$$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
44	53	6	60	21	90	3	7	97	17	60	94

5. Simulasi Monte Carlo

Tabel: 4.13 Simulasi Monte Carlo

S (2018)	RS	HS	S (2019)	RS	HS	S (2020)	RS	HS	S (2021)	RS	HS
1	36	4	1	20	3	1	44	2	1	27	4
2	37	4	2	45	6	2	31	3	2	17	2
3	41	5	3	54	8	3	59	8	3	26	3
4	80	9	4	37	5	4	34	4	4	45	6
5	87	10	5	3	1	5	80	11	5	69	9
6	29	4	6	63	9	6	19	2	6	44	6
7	29	4	7	30	4	7	5	1	7	91	12
8	100	12	8	73	10	8	13	2	8	47	6
9	54	6	9	75	10	9	91	12	9	98	12
10	96	12	10	22	3	10	19	2	10	59	7
11	42	5	11	9	2	11	96	12	11	75	10
12	61	7	12	20	3	12	96	12	12	56	7
		82			64			71			84

Sumber: Data Diolah Dengan Metode Monte Carlo (2022)

Keterangan: Simulasi (S), Random Simulasi (RS), Hasil Simulasi (HS)

Peningkatan jumlah santri sebagai pelanggan merupakan kemampuan lembaga dalam memperoleh santri baru. Pengukuran kinerja dalam perspektif ini yaitu dengan menggunakan Metode Monte Carlo. Berdasarkan hasil pengolahan data maka pada tahun 2018 peningkatan jumlah santri sebesar 82, tahun 2019 sebesar 64, tahun 2010 sebesar 71, dan tahun 2021 sebesar 84. Jika terdapat peningkatan jumlah santri maka pesantren dinilai

mampu memperoleh pelanggan baru. Berikut tabel yang menyajikan perhitungan peningkatan jumlah santri sebagai pelanggan Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid Tahun 2018, 2019, 2020, dan 2021 yaitu:

Tabel: 4.14 Peningkatan Jumlah Santri

URAIAN	2018	2019	2020	2021
Jumlah Santri Baru/ Total Santri Lama	30	60	80	100
	50	80	140	220
Jumlah peningkatan	0.60	0.75	0.57	0.47

Sumber: PP Tahfizh Syarif Ar-Rasyid, (2022), dan Data Diolah, (2022)

$$\text{Rumus} = 0.60 + 0.75 + 0.57 + 0.47 = 2.38$$

$$= \frac{2.38}{4} \times 100 \% = 59 \%$$

Dari tabel diatas, terlihat bahwa selama 4 tahun terakhir peningkatan santri pada Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Akan tetapi, persentase peningkatan jumlah santri dari jumlah total santri dibagi peningkatan jumlah santri maka persentase total peningkatan pada tahun 2018 sebesar 0.60, sedangkan pada tahun 2019 juga mengalami kenaikan yaitu sebesar 0.75, tahun 2020 mengalami penurunan 0.57 dan tahun 2021 turun lagi menjadi 0.47.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap cukup dalam memperoleh pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Menurut Bapak K.H Aliyul Wafa (Sekretaris Pesantren) bahwa penurunan jumlah pelanggan baru bukan karena faktor minat masyarakat akan tetapi dikarenakan jumlah kuota santri yang bisa masuk atau tinggal dipesantren terbatas. Menurut beliau dari hasil wawancara langsung, "Kami sedang berusaha sampai saat ini membangun asrama santri dan memberikan kualitas

layanan yang ditawarkan pesantren dengan baik sehingga meningkatnya minat yang besar bagi masyarakat untuk menuntut ilmu di Pesantren ini (Wawancara dengan Bapak Aliyul Wafa pada tanggal 05 April 2022).

Maka penulis menyarankan untuk meningkatkan jumlah pelanggan Kenali Target Pelanggan. Mendapatkan pelanggan baru akan lebih mudah dan Respon keluhan santri dengan Cepat.

## 2. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan Pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui (Gerson, 2010). Kepuasan pelanggan bermakna perbandingan antara apa yang diharapkan konsumen dengan apa yang dirasakan konsumen ketika menggunakan produk tersebut. Bila konsumen merasakan performa produk sama atau melebihi ekspektasinya, berarti mereka puas. Sebaliknya jika performa produk kurang dari ekspektasinya, berarti mereka tidak puas. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. (Gultom, Dedek Kurniawan; Arif, 2020)

Menurut Kotler dan Keller Kepuasan Pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) suatu produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan. Jika kinerja di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan puas. Jika kinerja semakin melebihi harapan, pelanggan amat puas.

Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan seorang konsumen, menurut Kotler cara yang dapat dilakukan adalah:

- a. Sistem keluhan dan saran (Complain and suggestion system). Suatu organisasi yang berpusat pada konsumen, akan memudahkan pelanggan dalam member masukan

dan keluhan atas pelayanan yang mereka rasakan. Beberapa cara yang umumnya dilakukan oleh perusahaan untuk menampung masukan dan keluhan dari para pelanggannya adalah dengan menyediakan kotak saran, menyebarkan kuesioner dan menyediakan customer hotline.

- b. Survei kepuasan pelanggan (Customer satisfaction surveys). Survei ini dapat dilakukan dengan menghubungi pelanggan melalui telepon atau melakukan wawancara secara langsung. Dengan cara ini, perusahaan mendapat feedback secara langsung dari pelanggan serta membangun hubungan dengan pelanggannya.
- c. Ghost shopping. Pesantren menugaskan seseorang untuk berperan sebagai pembeli dan memberikan laporan mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan maupun pesaing perusahaan.
- d. Analisis konsumen yang hilang (Lost customer analysis). Analisis ini bertujuan untuk mempelajari mengapa pelanggan berhenti menggunakan jasa dan produk perusahaan. Untuk mengetahui hal-hal tersebut, perusahaan dapat melakukan exit interview. Perusahaan juga harus mencari tahu seberapa besar tingkat kehilangan pelanggan (customer loss rate) untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. (Ruslim & Rahardjo, 2016)

Adapun menurut teori diatas maka penulis menggunakan Beberapa variabel yang perlu diperhatikan untuk mengukur kepuasan pelanggan dalam bentuk wawancara kepuasan pelanggan. Wawancara tersebut terdiri dari 10 item pertanyaan bagi pelanggan. Data dari wawancara tersebut bersifat kualitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan kriteria penilaian meliputi:

- a. Sangat Puas (SP) Skor (5)
- b. Puas (P) Skor (4)

- c. Netral (N) Skor (3)
- d. Tidak Puas (TP) Skor 2
- e. Sangat Tidak Puas (STP) Skor 1

Jumlah informan sebanyak 30 santri, 15 santri putra dan 15 santri putri dengan total pertanyaan dalam wawancara adalah sebanyak 10 pertanyaan. Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data berikut:

$$\text{Interval} = (\text{IK Maks}-\text{IK Min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Ik Maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX Maks} \\ &= 100 \times 10 \times 5 \\ &= 5000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX Min} \\ &= 100 \times 10 \times 1 \\ &= 1000 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (5000 - 1000) : 5 = 800$$

Tabel: 4.15 Pertanyaan Dan Jawaban Informan Kepuasan Pelanggan

<b>NO</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>J</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
1	Bagaimanakah Produk Dan Jasa Pesantren Terhadap Santri?	SP	30%	80 %	5
2	Bagaimanakah Kualitas Pelayanan Pesantren Terhadap Santri Dalam Ruang Lingkup Pesantren?	P	30%	70 %	4
3	Apakah Setiap Santri Mendapatkan Kemudahan Dalam Pelayanan?	SP	30%	80 %	5
4	Apakah Pihak Pesantren Menangani Setiap Keluhan Santri?	N	30%	60 %	3



5	Bagaimana Kenyamanan Lingkungan Pesantren?	P	30%	70 %	4
6	Apakah Nyaman Dengan Sarana Prasarana Yang Diberikan Pesantren?	SP	30%	80 %	5
7	Apakah Pihak Pesantren Menyediakan Akses Untuk Pelayanan?	P	30%	70 %	4
8	Bagaimana Komunikasi Pesantren Terhadap Santri Dan Wali Santri?	P	30%	70 %	4
9	Apakah Biaya Yang dikeluarkan Santri Setiap Bulannya Dapat Dinikmati Santri Dengan Fasilitas Yang Diberikan?	P	30%	70 %	4
10	Apakah Pihak Pesantren Melakukan Hubungan Dengan Instansi Lain?	P	30%	70 %	4
<b>TOTAL</b>				<b>72 %</b>	<b>42</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\text{Rumus} = 80 + 70 + 80 + 60 + 70 + 80 + 70 + 70 + 70 + 70 = 720$$

$$= \frac{720}{10} \times 100 \% = 72 \%$$

Dari tabel diatas dapat disimpulkan berdasarkan hasil wawancara dari santri 30 orang sebagai berikut:

1. Sebanyak 80% informan menyatakan sangat puas dengan produk dan jasa.
2. Sebanyak 70% informan menyatakan sangat puas dengan kualitas pelayanan.
3. Sebanyak 80% informan menyatakan sangat puas dengan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan.
4. Sebanyak 60% informan menyatakan netral dengan penanganan keluhan santri.
5. Sebanyak 70% informan menyatakan sangat puas dengan kenyamanan dan lingkungan.
6. Sebanyak 80% informan menyatakan sangat puas dengan sarana dan prasarana.
7. Sebanyak 70% informan menyatakan sangat puas dengan akses yang disediakan.

8. Sebanyak 70% informan menyatakan puas sangat dengan komunikasi terhadap santri dan wali santrinya.
9. Sebanyak 70% informan menyatakan sangat puas dengan biaya yang dikeluarkan untuk menikmati layanan yang disediakan.
10. Sebanyak 70% informan menyatakan sangat puas dengan melakukan hubungan dengan lembaga

Tabel: 4.16 Hasil Pengukuran Pelanggan BSC

<b>HASIL PERSPEKTI PELANGGAN (BOBOT 45%)</b>						
No	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor
1	Peningkatan Jumlah Santri	Peningkatkan Jumlah Santri	30 %	80%	59%	2
2	Peningkatan Kepuasan Santri	Kepuasan Layanan Yang Diberikan	15%	100%	72%	4
		Pemenuhan Sarana Prasarana				

*Sumber: Dikembangkan Dari Saihu, (2019), dan Data Diolah (2022)*

Penulis menyarankan agar pesantren Berinovasi Ikuti Perkembangan Pasar. Upgrade Kualitas SDM. Jaga Selalu Loyalitas Pelanggan. Waspada dengan Pergerakan Pesaing. Tetap Cermat Kelola Keuangan.

#### b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran Perspektif Proses Internal dapat dilakukan dengan melihat aspek berikut yaitu peningkatan inovasi dengan KPI pengembangan produk dan jasa lembaga dan proses layanan dengan KPI meningkatkan layanan kepada santri.

##### 1. Peningkatan inovasi

Menurut Bessant & Tidd inovasi merupakan suatu proses yang dapat diatur dan dikelola, baik dalam memulai usaha baru atau memperbaiki bisnis 100 tahun. Inovasi

didorong oleh kemampuan untuk melihat koneksi, menangkap peluang dan untuk mengambil keuntungan dari mereka. (Ekawati & Soleha, 2017) Berdasarkan definisi tersebut, inovasi digunakan dalam dua bentuk yakni:

a. Proses. Dalam pengertian ini, inovasi merupakan proses dimana individu atau organisasi sampai pada solusi teknikal.

b. Output. Dalam pengertian ini, output merupakan keluaran dari proses inovasi

Maka untuk mengukur tingkat inovasi yang dilakukan yaitu dengan melihat inovasi yang direalisasikan oleh pesantren dibandingkan dengan inovasi yang ditargetkan. Inovasi yang direncanakan dan direalisasikan dari tahun 2018-2021 secara garis besar adalah berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Tondol Harahap selaku Bagian Sarana Prasarana, Bapak Abdul Aziz sebagai Kepala Madrasah Aliyah, serta Bapak Taufiksyah sebagai kepala MTs pada Tanggal 10 April 2022 sebagai berikut:

Tabel: 4.17 Realisasi Inovasi Pesantren Dalam Produk Dan Jasa

No	Inovasi	Keterangan	Realisasi
1	Membuka Kelas Bimbingan Khusus Qiro'atul Kutub	Tercapai	100 %
2	Membuka Kelas Bahasa Arab Dan Inggris	Tercapai	100 %
3	Mengadakan Sains Club	Tercapai	100 %
4	Membeli Lahan Untuk Membuka Unit Usaha Baru	Belum Tercapai	10 %
5	Menambah Asrama Baru	Tercapai	100 %

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\text{Rumus} = 100 + 100 + 100 + 10 + 100 = 410$$

$$= \frac{410}{5} \times 100 \% = 82 \%$$

Dari inovasi yang dilakukan oleh pihak Pondok Pesantren, maka dapat dilakukan perhitungan peningkatan inovasi dengan prosentasi yaitu:

Tabel: 4.18 Perhitungan Inovasi

URAIAN	PROSENTASI
--------	------------

Inovasi Yang Sudah Tercapai Selama 4 Tahun	82 %
Inovasi Yang Ditargetkan	100 %

*Sumber: Dikembangkan Dari Kaplan And Norton, (2009) dan Saihu, (2019)*

Perhitungan diatas menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan pondok Pesantren dapat dikatakan sangat baik yaitu sebesar 80% dari inovasi yang ditargetkan telah tercapai. Hal ini dapat diartikan bahwa pesantren telah mampu mengetahui keinginan pelanggan dan identifikasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dan inovasi yang dilakukan diharapkan menjadi nilai tambah bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

Ada beberapa alternatif solusi untuk membangun dan mengembangkan lingkungan pesantren yang mendukung proses inovasi, beberapa diantaranya adalah:

- 1) Menciptakan sebuah mekanisme atau proses inovasi yang melibatkan seluruh anggota pengurus dan pegawai untuk melakukan inovasi.
- 2) Melakukan sosialisasi Budaya Organisasi yang mempromosikan budaya kreatif, inovasi, pengambilan resiko, pemberian penghargaan, yang pada akhirnya akan mendorong orang untuk mau melakukan inisiatif inovasi dalam organisasi. Budaya kreatif dan inovasi menjadi satu hal yang sangat penting untuk segera dikembangkan oleh Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.
- 3) Mempromosikan inisiatif Knowledge Management untuk membangun budaya inovasi. Dengan memberikan pemahaman yang baik mengenai konsep Knowledge Management dan melakukan inisiatif dalam organisasi, maka diharapkan akan dapat dicapai keunggulan inovasi dalam organisasi
- 4) Mengembangkan forum komunikasi inovasi. Forum komunikasi ini diharapkan menjadi sebuah ajang bertukar informasi dan pengetahuan untuk proses inovasi,

sekaligus proses berinteraksi dan sosialisasi bagi anggota organisasi pelaku inovasi. Forum ini juga dapat mengkomunikasikan niat manajemen, visi dan misi organisasi, maupun mengkomunikasikan setiap permasalahan yang timbul dalam organisasi.

## 2. Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan santri, pengaduan keluhan santri sebagai pelanggan dapat disampaikan secara langsung kepada pihak pesantren baik berupa tertulis maupun tidak tertulis, dan penanganan keluhan santri terhadap layanan yang dilakukan pihak pesantren secara cepat dan efektif. Berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak Ardiansyah sebagai Kepala Pengasuhan pada Tanggal 10 April 2022 bahwa penanganan keluhan santri mengalami kendala dikarenakan banyak santri yang tidak disiplin dalam melakukan aktivitas program.

Tabel: 4.15 Pertanyaan Dan Jawaban Informan Kepuasan Pelanggan

NO	PERTANYAAN	J	B	R	S
1	Bagaimanakah Kualitas Sarana Prasarana Yang Dibutuhkan Santri?	SP	30%	70 %	4
2	Bagaimanakah Tanggapan Keluhan Santri Dalam Ruang Lingkup Pesantren?	P	30%	70 %	4
3	Apakah Setiap Santri Mendapatkan Kemudahan Dalam Pelayanan?	SP	30%	60 %	3
4	Apakah Pihak Pesantren Menangani Setiap Keluhan Santri?	N	30%	60 %	3
5	Bagaimana Kenyamanan Lingkungan Pesantren?	P	30%	70 %	4
6	Apakah Nyaman Dengan Sarana Prasarana Yang Diberikan Pesantren?	SP	30%	80 %	5
7	Apakah Pihak Pesantren Menyediakan Akses Untuk Pelayanan?	P	30%	60 %	3
8	Bagaimana Komunikasi Pesantren Terhadap Santri Dan Wali Santri?	P	30%	70 %	4

9	Apakah Biaya Yang Dikeluarkan Santri Setiap Bulannya Dapat Dinikmati Santri Dengan Fasilitas Yang Diberikan?	P	30%	70 %	4
10	Apakah Pihak Pesantren Melakukan Hubungan Dengan Instansi Lain?	P	30%	60 %	3
<b>TOTAL</b>				<b>67 %</b>	<b>37</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\text{Rumus} = 70 + 70 + 60 + 60 + 70 + 80 + 60 + 70 + 70 + 60 = 670$$

$$= \frac{670}{10} \times 100 \% = 67 \%$$

Menurut survei yang dilakukan, orang-orang menyatakan bahwa memperoleh kepuasan dan pengorbanan yang sebanding merupakan hal yang diharapkan dari para pelanggan. Perusahaan / organisasi memberikan layanan kepada pelanggan internal yaitu para pegawainya. Kemudian para pelanggan internal memberikan pelayanan kepada pelanggan eksternal melalui barang atau jasa yang diproduksinya. Untuk itu pesantren perlu memenuhi dulu harapan para pelanggan internalnya baru kemudian mendapatkan tunjangan untuk memenuhi harapan para pelanggan eksternal. Bagi pelanggan internal, jasa berupa tenaga dan keterampilan merupakan pengorbanan yang dilakukannya secara langsung maupun tidak langsung untuk pesantren tempatnya bekerja. Sedangkan kepuasan bagi pelanggan internal bisa berupa imbalan yang diterima atas pengorbanan yang dilakukannya atau bisa juga berupa kesenangan dan kenyamanan dalam suasana berkerja yang didapat di tempat atau lingkungan tempat kerjanya. Bagi pelanggan eksternal, harga/ biaya yang harus dikeluarkan merupakan pengorbanan yang dilakukannya untuk sebuah pesantren yang memproduksi santri yang berkualitas. Sedangkan kepuasan akan diperoleh bila adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diperoleh, yang dicerminkan dari mutu kualitas barang atau jasa yang diterimanya dari pihak yang memproduksi barang atau jasa tersebut.

Tabel: 4.19 Hasil Pengukuran Proses Bisnis Internal BSC

HASIL PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (BOBOT 15%)						
NO	SASARAN STRATEGI	KPI	B	T	R	S
1	Peningkatan inovasi	Pengembangan inovasi layanan produk dan jasa lembaga	7 %	100 %	82%	5
2	Peningkatan proses pelayanan	Meningkatkan layanan kepada santri	8 %	85 %	67%	3

Sumber: Dikembangkan Dari Kaplan And Norton, (2009) dan Saihu, (2019)

### c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator yang meliputi: peningkatan kualitas serta kompetensi, dan peningkatan kepuasan karyawan.

#### 1. Peningkatan Kualitas dan Kompetensi

Mengukur seberapa besar pesantren dalam memberikan peningkatan kualitas dan kompetensi, dapat dilihat dari pendelegasian pegawai dalam setiap pelatihan atau seminar yang diadakan diluar pesantren. Dari hasil penelitian didapatkan data bahwa selama periode 2018, bahwa pesantren telah mengikut sertakan sebanyak 30 pegawai dari setiap unit dari tingkat MTs dan MA dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan. Dari data tersebut 5 diantaranya yang mewakili pegawai dari unit pondok pesantren sehingga dapat dihitung prosentase pengikut sertaan pegawai dalam meningkatkan kualitas SDM yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
 \text{Rumus} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{5}{30} \times 100\% \\
 &= 16\%
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai dikategorikan sangat tidak puas dengan skor 16%.

Berdasarkan penelitian penulis maka dipandang perlu untuk mengemukakan beberapa solusi atau pemecahan masalah antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk lebih konkrit untuk meningkatkan kompetensi kerja pegawai melalui kegiatan-kegiatan pelatihan, baik pelatihan penjurangan, pelatihan fungsional, maupun pelatihan teknis.
- 2) Selain kegiatan pelatihan, perlu pula didorong para pegawai yang memiliki kesempatan untuk memperluas ilmu pengetahuan melalui pemberian izin belajar bagi pegawai yang berminat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- 3) Melihat kompetensi membutuhkan suatu pengetahuan dan ketrampilan serta motivasi maka diharapkan kepada pimpinan agar supaya diberikan kesempatan yang merata bagi setiap pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini dimaksudkan supaya setiap pegawai dapat mendapatkan pendidikan dan pelatihan.

## 2. Peningkatan Kepuasan Pegawai

Maka untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan interview secara langsung kepada beberapa pegawai untuk memastikan apakah ada kepuasan kerja di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid kemudian diberikan skor kepada masing-masing pertanyaan.

Maka wawancara tersebut, penulis memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Kriteria Scorecard meliputi:

- a. Sangat Puas (SP) Skor (5)
- b. Puas (P) Skor (4)
- c. Netral (N) Skor (3)
- d. Tidak Puas (TP) Skor 2



e. Sangat Tidak Puas (STP) Skor 1

Jumlah total pertanyaan dalam interview langsung adalah sebanyak 10 pertanyaan. Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan pegawai adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data berikut:

$$\text{Interval} = (\text{IK Maks} - \text{IK Min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{Ik Maks} &= R \times PP \times EX \text{ Maks} \\ &= 100 \times 10 \times 5 \\ &= 5000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= R \times PP \times EX \text{ Min} \\ &= 100 \times 10 \times 1 \\ &= 1000 \end{aligned}$$

$$\text{Interval} = (5000 - 1000) : 5 = 800$$

Ket:

J= Jawaban

B= Bobot

R= Realisasi

S= Skor

Tabel: 4.20 Pertanyaan Dan Jawaban Peningkatan Kepuasan Pegawai

NO	PERTANYAAN	J	B	R	S
1	Apakah Relevan Pola Kebijakan Pesantren?	P	3	70 %	4
2	Apakah Ada Rapat Evaluasi Yang Diberikan Pesantren?	P	3	80 %	5
3	Bagaimana Suasana Kerja Disekitar Lokasi Pesantren?	P	3	70 %	4
4	Bagaimana Fasilitas Yang Diberikan Pihak Pesantren Baik Sarana Maupun Prasarana?	SP	3	80 %	5
5	Bagaimana Hubungan Emosional Antara Atasan Kepada Bawahan?	N	3	60 %	3
6	Apakah Ada Bimbingan Teknis Yang Diberikan Pihak Pesantren Kepada Pegawai?	P	3	70 %	4

7	Bagaiman Hubungan Antar Pegawai Dalam Bekerja Di Dalam Pesantren?	P	3	70 %	4
8	Apakah Ada Upaya Pihak Pesantren Untuk Meningkatkan Gaji Pegawai?	N	3	60 %	3
9	Apakah Ada Pesantren Memberikan Bonus Kepada Pegawai Yang Bagus Kinerjanya?	N	3	60 %	3
10	Apakah Ada Pihak Pesantren Memberikan Arahan Kepada Pegawai Untuk Meningkatkan Kinerja?	N	3	60 %	3
<b>TOTAL</b>				<b>67 %</b>	<b>35</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\text{Rumus} = 70 + 80 + 70 + 80 + 60 + 70 + 70 + 60 + 60 + 60 = 670$$

$$= \frac{670}{10} \times 100 \% = 67 \%$$

Dari tabel diatas penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Sebanyak 70% jawaban informan menjawab puas dengan hasil pola kebijakan pesantren.
2. Sebanyak 80% jawaban informan menjawab sangat puas dengan adanya rapat evaluasi pesantren setiap bulannya.
3. Sebanyak 70% jawaban informan menjawab puas dengan suasana yang asri dan nyaman untuk bekerja di kawasan pesantren.
4. Sebanyak 80% jawaban informan menjawab puas dengan fasilitas sarana prasarana pesantren.
5. Sebanyak 60% jawaban informan menjawab puas dengan hubungan emosional antara atasan kepada bawahan.
6. Sebanyak 70% jawaban informan menjawab puas dengan adanya bimbingan teknis yang diberikan pihak pesantren kepada pegawai.

7. Sebanyak 70% jawaban informan menjawab puas dengan hubungan antar pegawai dalam bekerja di dalam pesantren.
8. Sebanyak 60% jawaban informan menjawab puas terhadap adanya upaya pihak pesantren untuk meningkatkan gaji pegawai.
9. Sebanyak 60% jawaban informan menjawab puas terhadap pesantren yang memberikan bonus kepada pegawai yang bagus kinerja.
10. Sebanyak 60% jawaban informan menjawab puas terhadap pihak pesantren telah memberikan arahan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Faktor yang paling utama yang dapat menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja di Pesantren Syarif Ar-Rasyid berdasarkan teori dan wawancara yang dilakukan kepada pegawai adalah ganjaran yang pantas dimana sistem upah yang adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapan pegawai, kepuasan akan terwujud bila upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas.

Tabel: 4.21 Hasil Pengukuran Pembelajaran Dan Pertumbuhan BSC

PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (BOBOT 15%)						
NO	SASARAN STRATEGI	KPI	BOBOT	TARGET	REALISASI	SKOR
1	Peningkatan kualitas dan Kompetensi	Prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan dan seminar	5%	60%	16%	1
2	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan kepuasan kerja pegawai	10%	100%	67%	3

Sumber: Dikembangkan Dari Kaplan And Norton, (2009) dan Saihu, (2019)

Berdasarkan dari uraian tabel dibawah menjelaskan bahwa Implmentasi dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan dalam sebuah tabel *Balanced Scorecard*. Hasil *Implmentasi Balanced*

*Scorecard* dari masing-masing perspektif yaitu: Memperlihatkan bahwa skor keseluruhan yang diperoleh yaitu sebesar 22, dikategorikan cukup. Dari tabel dibawah bahwa *Balanced Scorecard* dapat dilihat, sasaran strateginya dan kunci indikator mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sehingga untuk ke depannya dapat dievaluasi dan diperbaiki lagi.

Tabel: 4.22 Hasil Implementasi Balanced Scorecard

VARIABEL	SASARAN STRATEGI	KPI	B	T	R	S
Keuangan	Efisiensi Aktivitas Non Program	Efisiensi Aktivitas Program	10 %	80 %	6%	1
	Dukungan Publik	Peningkatan Pendapatan Dari Publik	7 %	80 %	40 %	1
	Efisiensi Program	Efisiensi Program	8 %	80%	43%	1
Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan	Peningkatan Jumlah santri	30%	80%	59 %	1
	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Kepuasan Layanan Yang Diberikan	15%	100%	72 %	4
		Pemenuhan Sarana Prasarana				
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Inovasi	Pengembangan Inovasi Produk & Jasa Lembaga	7 %	80 %	82%	5
	Peningkatan Proses Layanan	Meningkatkan Layanan Kepada Pelanggan	8 %	80 %	67%	3
Pembelajaran	Peningkatan Kualitas & Kompetensi	Prosentase Keikutsertaan Pegawai Dalam Pelatihan Dan Seminar	5%	80%	16%	1

& Pertumbuhan	Peningkatan Kepuasan Pegawai	Peningkatan Kepuasan Pegawai	10%	100%	68%	3
<b>TOTAL</b>			<b>100 %</b>		<b>50%</b>	<b>20</b>

*Sumber: Dikembangkan Dari Kaplan And Norton, (2009), Saihu, (2019), Data Diolah, (2022)*

Dari hasil diatas menjelaskan bahwa Implementasi Balanced Scorecard Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 20 skor. Menurut kriteria penilaian, Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid masuk dalam kategori Kurang yang memiliki rentang nilai 11-20. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dari keempat perspektif Balanced Scorecard dikategorikan kurang.

Berikut ini adalah Tabel Kriteria Penilaian Balanced Scorecard yang telah dicapai oleh pondok pesantren yaitu:

Tabel: 4.23 Kriteria Penilaian Balanced Scorecard

<b>SCORECARD</b>	<b>KRITERIA</b>
1 – 10	Sangat Kurang
11 – 20	Kurang
21 – 30	Cukup
31 – 40	Baik
41 - 50	Sangat Baik

*Sumber: Kaplan And Norton, (2009), dan Saihu, (2019)*

Pada perspektif keuangan dalam segi keuangan maupun non keuangan secara garis besar sudah memiliki pengelolaan cukup, namun harus ada evaluasi dan perbaikan ke

depannya dari masing-masing perspektif. Hal dapat dilihat bahwa pada perhitungan rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi aktivitas program dan dukungan publik masing-masing memperoleh realisasi sebesar 6% ,40%, dan 43% sedangkan target yang ditentukan adalah sebesar 80%, hal ini menggambarkan bahwa pada kinerja perspektif ini masih perlu dilakukan evaluasi lagi agar ke depannya agar bisa lebih baik.

Pada perspektif pelanggan bahwa peningkatan jumlah pelanggan ditargetkan 80%, yang terlealisasikan sebesar 59%, pada sasaran strategi ini mendapatkan hasil yang baik, sedangkan Peningkatan Proses Layanan, targetnya 100%, bahwa hasil yang didapat sebesar 72% dengan kriteria baik, maka dalam perspektif ini perlu ada evaluasi dan peningkatan pengelolaan supaya kinerja pesantren lebih bagus kedepannya.

Pada perspektif Proses Bisnis Internal dalam segi Peningkatan Inovasi ditargetkan adalah 80% dan yang terlaksana sebesar 82% maka pada perspektif ini dikategorikan sangat baik dalam pengelolaannya. Dan Peningkatan Proses Layanan, targetnya sebesar 80% maka hasil sudah terlaksana hanya 67% di kategorikan cukup, maka pada perspektif ini perlu di adakan perbaikan dalam sistem pelayanan kepada pelanggan.

Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, terhadap Peningkatan Kualitas & Kompetensi ditargetkan sebesar 60%, maka yang diperoleh sangat kurang dengan nilai 16% dan Peningkatan Kepuasan Pegawai ditargetkan 100% maka hasil yang terlaksana sebesar 68% maka dikategorikan cukup dalam pengelolaan sistem pembelajaran dan pertumbuhannya, oleh sebab itu pihak pesantren perlu mengkaji lebih dalam kenapa bisa terjadi hasil yang tidak bagus dalam penilaian pembelajaran dan pertumbuhan, maka ini bahan evaluasi bagi pesantren supaya pegawai dan pengurus dapat mengoptimalkan pengelolaan dan kinerja ke arah lebih baik.

#### 4.2.2 Implementasi Human Resources Scorecard

##### 1. Sasaran Strategi, dan KPI dengan metode Human Resources Scorecard

HR Scorecard merupakan pengembangan Balanced Scorecard khusus untuk fungsi manajemen SDM, yang merupakan indikator kinerja utama (KPI) level tinggi dari fungsi manajemen SDM. Pembahasan tentang konsep dan implementasi HR Scorecard terutama dilakukan oleh trio pakar manajemen SDM Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich dalam buku mereka berjudul “The HR Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance”. Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan antara orang, strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Human Resources Scorecard menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi human resources yang dapat diukur kontribusinya. Pada akhirnya pengukuran ini diharapkan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah. (Urika, 2020)

Perbedaan antara Human Resource Scorecard dengan Balanced Scorecard adalah bahwa Balanced Scorecard lebih mengukur kinerja seluruh perusahaan berupa sumber daya berwujud (Tangible Assets) seperti gedung, properti, dan lain sebagainya sedangkan Human Resource Scorecard lebih mengukur kinerja sumber daya manusia perusahaan yang berupa tak berwujud tapi bernilai (Intangible Assets) seperti hak paten, hak cipta dan lainnya. Bahwa HR Scorecard memungkinkan fungsi SDM menjalankan 2 fungsi penting sekaligus: (1) mengelola SDM sebagai aset strategis; dan (2) mendemonstrasikan kontribusi SDM terhadap keberhasilan finansial perusahaan. Ada 4 dimensi yang perlu dipertimbangkan untuk masuk ke dalam HR Scorecard:

##### 1) HR Deliverables

HR Deliverables yaitu outcome dari arsitektur SDM yang menentukan keberhasilan eksekusi strategi perusahaan.

2) High Performance Work System (sistem kerja berkinerja tinggi).

HPWS akan tercipta melalui kebijakan, proses, dan praktik manajemen SDM yang mendorong SDM berkinerja tinggi.

3) External HR System Alignment (Mengukur keselarasan sistem SDM).

4) HR Efficiency. (Efisiensi SDM).

Langkah pertama yang dilakukan yaitu perumusan dan identifikasi sasaran strategi, yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan. Input dari langkah ini yaitu visi dan misi pesantren, tujuan pesantren, serta strategi SDM pesantren. Key Performance Indicators adalah merupakan kunci yang dirumuskan dan diputuskan untuk dilaksanakan secara sistematis dalam mencapai visi dan misi pesantren.

Langkah kedua yaitu setelah merumuskan perspektif, sasaran strategi, KPI dan aktivitas, kemudian dilakukan pembobotan untuk masing-masing indikator tersebut. Pembobotan untuk masing-masing indikator tersebut dilakukan dengan menggunakan wawancara langsung (Interview) kepada Ketua Umum Yayasan, Sekretaris, Bendahara, Kepala pengasuhan, Kepala Sekolah, Sarana Prasarana, Staff Pegawai dan Para Dewan Guru.

Langkah ketiga yaitu melakukan penilaian kepada masing-masing perspektif dengan dengan kriteria skala skor : 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Kurang), 3 (Cukup), 4 (Baik), dan 5 (Sangat Baik).



a. Perspektif Keuangan

Maka Sasaran Strategi dan KPI dalam perspektif keuangan yaitu peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dengan KPI, efisiensi biaya pengembangan pegawai terhadap aktivitas biaya pelatihan, dan biaya seminar, juga peningkatan kesejahteraan pegawai dengan KPI, pemberian tunjangan terhadap aktivitas tunjangan yang sesuai dengan ketentuan kebutuhan pegawai.

b. Perspektif Pelanggan

Kualitas, kepuasan, dan loyalitas sangat dibutuhkan pesantren terhadap pegawai. Maka sasaran strategi dan KPI-nya dalam perspektif pelanggan adalah peningkatan kualitas pegawai dengan KPI penilaian intelektual dan spritual dengan aktivitas terhadap bagaimana kemampuan pegawai memecahkan masalah, dan keterbukaan dalam bekerja. Pada sasaran strategi peningkatan kepuasan KPI-nya adalah meminimalkan persentase keluhan dengan aktivitas perhitungan keluhan pegawai, dan survei kepuasan. Dan pada peningkatan loyalitas KPI-nya yaitu menekan tingkat turn over dengan aktivitas perhitungan jumlah turn over pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategi dan KPI dalam perspektif proses bisnis internal ialah peningkatan tanggung jawab dan keselarasan SDM dengan KPI, perhitungan jumlah kehadiran dan kesesuaian kompetensi dengan aktivitas jumlah kehadiran pertahun, serta kesesuaian gelar dengan tugas masing-masing pegawai. Dan Sasaran Strategi efektivitas pengajaran dengan KPI, kelengkapan pengajaran guru, absensi guru, kedisiplinan dalam mengajar dengan aktivitas terhadap seragam, alat tulis dan lain sebagainya, jumlah kehadiran guru perbulan, dan ketepatan waktu dalam melakukan kegiatan belajar mengajar. Hal ini digunakan untuk meningkatkan mutu pegawai dan dewan guru karena dengan adanya tanggung jawab dan

kedisiplina para SDM pesantren dapat membuat mutu Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid bagus di mata masyarakat sekitarnya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategi dan KPI dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan standart penerimaan dengan KPI, penerapan prosedur penerimaan terhadap aktivitas proses seleksi, evaluasi orientasi penerimaan pegawai baru. Pada sasaran starategi peningkatan kualifikasi dengan KPI, meningkatkan skill terhadap aktivitas jumlah pelatihan dan seminar pertahun. Dan sasaran strategi pembinaan akhlak dengan KPI, penambahan materi agama terhadap aktivitas kajian rujin setiap bulan yang di tetapkan oleh pengurus pesanten.

2. Pembobotan Implementasi Human Resources Scorecard

Proses pembobotan ini dilakukan yaitu untuk mengetahui bobot persentase diantara empat perspektif Human Resources Scorecard. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris Yayasan dan Pengasuhan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid yaitu Bapak Zainuddin dan Aliyul Wafa pada tanggal 11 April 2022, untuk mengetahui pembobotan masing-masing perspektif dalam Human Resources Scorecard adalah sebagai berikut:

Tabel: 4.24 Pembobotan Implementasi Human Resources Scorecard

<b>VARIABEL</b>	<b>BOBOT</b>	<b>SASARAN STRATEGI</b>	<b>BOBOT</b>
Keuangan	20 %	Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja	10 %
		Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	10 %
Pelanggan	30 %	Peningkatan Kualitas	10 %

		Peningkatan Kepuasan	5 %
		Peningkatan Loyalitas	15 %
Proses bisnis internal	20 %	Peningkatan Tanggung Jawab & Keselarasan SDM	15 %
		Efektivitas Pengajaran	5 %
Pembelajaran dan Pertumbuhan	30 %	Peningkatan Standar Penerimaan	15 %
		Peningkatan Kualifikasi	5 %
		Pembinaan Akhlak	10 %

*Sumber: Dikembangkan Dari Becker, Huselid, And Ulrich, (2009, dan Faiqoh & Terisa, (2018)*

a. Perspektif Keuangan

Bobot yang diberikan yaitu 20% yang mana terdiri dari Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja yang memiliki bobot 10% dengan target realisasinya sebesar 80% sedangkan Peningkatan Kesejahteraan Pegawai memiliki bobot 10% dengan target dari pencapaiannya adalah sebesar 70%.

b. Perspektif Pelanggan

Bobotnya yaitu 30% dan untuk sasaran strategi Peningkatan Kualitas sebesar 10% dengan target realisasi sebesar 80% dan Peningkatan Kepuasan bobotnya 5% dengan target realisasi 75%. Peningkatan Loyalitas bobotnya 15% dengan target realisasi 90%, karena menurut penulis Loyalitas Pegawai merupakan hal yang penting yang harus diperhatikan oleh pihak Pesantren.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berbobot 20% yang dibagi untuk Peningkatan Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM 15% dengan target realisasi 80% sedangkan Efektivitas Pengajaran bobot 5% target realisasi 70%

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Memiliki bobot 30% untuk sasaran strategi Peningkatan standar penerimaan memiliki bobot 5% dengan target 75%, dan yang terakhir peningkatan kualifikasi memiliki bobot 15% dengan target realisasi 100% karena menurut penulis peningkatan kualifikasi sangat perlu untuk menunjang skill pegawai. Pembinaan akhlak berbobot 10% dengan realisasi 70 %. Berikut ini merupakan pembobotan dari keempat perspektif Human Resources Scorecard dalam bentuk tabel:

3. Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

Berikut ini adalah Identifikasi dari Key Performance Indicator (KPI) dari masing – masing perspektif sebagai berikut :

Tabel: 4.25 Identifikasi Key Performance Indicator (KPI)

<b>VARIABEL</b>	<b>SASARAN STRATEGI</b>	<b>KPI</b>	<b>AKTIVITAS</b>
Keuangan	Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja	Efisiensi Biaya Pengembangan Pegawai	Biaya Pelatihan
			Biaya Seminar
	Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	Pemberian Tunjangan Pegawai	Tunjangan Sesuai Dengan Kebutuhan

Pelanggan	Peningkatan Kualitas	Penilaian Intelektual Dan Spritual	Cara Memecahkan Masalah
			Keterbukaan Dalam Bekerja
	Peningkatan Kepuasan	Meminimalkan Persentase Keluhan Pegawai	Upah, Promosi, Rekan Kerja, dan Pengawasan Atasan
			Survie Kepuasan
Peningkatan Loyalitas	Menekan Tingkat Turn Over Pegawai	Perhitungan Jumlah Turn Over Pegawai	
Proses Bisnis Internal	Peningkatan Tanggung Jawab & Keselarasan SDM	Dimensi Tanggung Jawab	Kerja Sama, Taat Peraturan Pesantren
		Kesesuaian Kompetensi	Kesesuaian Gelar Dalam Jabatan
	Efektivitas Pengajaran	Kelengkapan Pengajaran Guru	Seragam, Alat Tulis Dll
			Kehadiran/Bulan
Tepat Waktu			
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Peningkakan Standar Penerimaan	Penerapan Prosedur Penerimaan Pegawai	Proses Seleksi
			Evaluasi Orientasi Penerimaan Pegawai Baru
	Peningkakan Kualifikasi	Meningkatkan Skill Pegawai	Jumlah Pelatihan / Tahun
			Jumlah Seminar/ Tahun
Pembinaan Akhlak	Penambahan Materi Agama	Kajian Rutin setiap Bulan	

Sumber: Dikembangkan Dari David Parmenter, (2012), dan Faiqoh & Terisa, (2018)

#### 4. Pengukuran Implementasi Human Resources Scorecard

##### a. Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Ilham Syahputra (Bendahara Keuangan) pada tanggal 16 April 2022, menyatakan bahwa biaya tenaga kerja dan pengembangan selalu dilakukan 2 kali tiap tahun, baik berupa pelatihan dan seminar yang di programkan oleh pesantren, dan juga setiap pegawai yang bagus kinerjanya menurut pengurus pesantren akan diberikan berupa tunjangan sesuai dengan hasil kinerja SDM pesantren, berikut ini laporan keuangan pesantren sebagaimana tabel dibawah:

Tabel: 4.26 Laporan Keuangan Pesantren

Laporan Keuangan	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun
	2018	2019	2020	2021
Biaya Tenaga Kerja	Rp. 35.000.000	Rp. 50.000.000	Rp. 60.000.0000	Rp. 80.000.000
Total Pendapatan	Rp. 816.000.000	Rp. 850.000.000	Rp. 910.000.000	Rp. 964.000.000
Total Biaya Insentif	Rp. 10.000.000	Rp. 11.000.000	Rp. 12.000.000	Rp. 14.000.000

*Sumber: PP Tahfizh Syarif Ar-Rasyid 2022*

Berdasarkan hasil wawancara maka penulis menggunakan rasio efesiensi (aktivitas) dalam mengukur SDM pada perspektif keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah sebagai berikut:

#### 1. Rasio Efisiensi Biaya Tenaga Kerja

Dalam perhitungan rasio efisiensi Peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dengan kunci indikator efisiensi biaya pengembangan terhadap aktivitas biaya pelatihan dan seminar. (Ardianwiliandri et al., 2018) maka digunakan satu macam rasio seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4. dibawah ini, yaitu:

Tabel: 4.27 Rasio Efisiensi (Aktivitas)

Rasio Efisiensi Biaya Tenaga Kerja	2018	2019	2020	2021
Biaya Tenaga Kerja/ Total Pendapatan	0.043	0.059	0.066	0.083

*Sumber: Ardianwiliandri, (2018)*

$$\text{Rumus} = 0.043 + 0.059 + 0.066 + 0.083 = 0.251$$

$$= \frac{0.251}{4} \times 100 \% = 6 \%$$

4

Tabel diatas memperlihatkan bahwa rasio efisiensi biaya tenaga kerja dan pengembangan pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid mengalami naik turun yaitu pada tahun 2018 sebesar 0,043 (4%) dan pada tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 0,059 (6%) sedangkan pada tahun 2020 mengalami peningkatan lagi yaitu menjadi 0,066 (7%) dan juga pada tahun 2021 mengalami kenaikan lagi sebesar 0,083 (8%) yang berjumlah 0.251 dengan hasil terealisasi 6%.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa penurunan tersebut dikarenakan tidak bagusnya pengelolaan biaya tenaga kerja jika dibandingkan dengan Total Pendapatan Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa pengembangan pegawai pesantren dalam menjalankan program-programnya sangat tidak efisien.

Diharapkan juga dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja secara akademik dengan memberikan pelatihan dan pengembangan. Dan memperbarui kinerja agar dapat terus berjalan sesuai yang diinginkan pesantren. maka dari itu peneliti melihat adanya peluang untuk dilakukannya efisiensi biaya dengan cara mengurangi atau tidak sama sekali menggunakan tenaga kerja tambahan dan memanfaatkan secara penuh tenaga kerja tetap dengan melakukan perubahan Job Desc.

## 2. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Pada perhitungan rasio efisiensi Peningkatan kesejahteraan pegawai dengan kunci indikator pemberian tunjangan. (Ardianwiliandri et al., 2018) maka digunakan rasio aktivitas seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4. dibawah ini, yaitu:

Tabel: 4.28 Rasio Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Rasio Aktivitas Kesejahteraan Pegawai	2018	2019	2020	2021
Biaya Insentif / Total Pendapatan	0.012	0.013	0.013	0.015

*Sumber: Ardianwiliandri, (2018)*

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 0.012 + 0.013 + 0.013 + 0.015 = 0.053 \\ &= \frac{0.053}{4} \times 100 \% = 1 \% \end{aligned}$$

Bahwa rasio Kesejahteraan Pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid mengalami kenaikan yaitu pada tahun 2018 sebesar 0,012 (1,2%) dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan menjadi 0,013 (1,3%) sedangkan pada tahun 2020 tetap yaitu menjadi 0,013 (1,3%) dan juga pada tahun 2021 mengalami peningkatan lagi sebesar 0,015 (1,5%) dengan jumlah 0.053 terealisasikan hanya 1%. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan tersebut dikarenakan ada kepedulian dalam pengelolaan, jika dibandingkan dengan Total Pendapatan. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa pemberian tunjangan kepada SDM sangat tidak baik.

Alangkah baiknya pihak pesantren Mengurangi Tekanan Kerja. Tekanan yang tinggi dalam dunia kerja tentunya akan membuat para pegawai di pesantren menjadi stres dan tidak Bahagia Memperhatikan Lingkungan Kerja. Kantor adalah rumah kedua bagi setiap pegawai dan Kesehatan pegawai Prioritas Utama. Dan juga memberikan kepada pegawai Tunjangan, Jaminan Kesehatan, Perumahan atau Akses Memiliki Rumah. Asuransi Kecelakaan dan



Jaminan Keselamatan Kerja, Koperasi dan Perlindungan Finansial, Cuti, Olahraga, atau Hiburan Lainnya, Agar para pegawai tambah bergairah dalam bekerja.

Tabel: 4.29 Hasil Identifikasi Keuangan Dengan Human Resources Scorecard

<b>KEUANGAN (20%)</b>						
<b>NO</b>	<b>SASARAN STRATEGI</b>	<b>KPI</b>	<b>BOBOT</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>SCORE</b>
1	Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja	Efisiensi Biaya Pengembangan Pegawai	10 %	70 %	6 %	1
2	Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	Pemberian Tunjangan	10 %	70 %	1%	1

*Sumber: Dikembangkan Dari Ardianwiliandri, (2018)*

#### b. Pelanggan

Penilaian perspektif pelanggan pada SDM Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid bertujuan untuk mengetahui bagaimana sasaran strategi peningkatan kualitas, kepuasan, dan loyalitas pegawai dalam pengelolaan SDM pesantren dengan kunci indikator masing-masing dalam penilaian intelektual dan spritual, meminimalkan keluhan pegawai, menekan tingkat turnover pegawai.

##### 1. Peningkatan Kualitas

###### a) Hasil Analisis Deskriptif Penilaian Intelektual dan Spritual

Definisi kecerdasan intelektual adalah kemampuan kognitif yang membedakan kualitas antara satu orang dengan orang lainnya. Semakin tinggi kecerdasan intelektual seseorang, semakin baik kinerja orang tersebut. Indikator empirik untuk mengukur kecerdasan intelektual tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mudir pesantren Bapak Zainuddin bahwa penilaian intelektual SDM pesantren sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pegawai Mampu berhitung saat melaksanakan tugas.
- 2) Mampukah pegawai mengingat setiap tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.

- 3) Setiap pegawai pesantren memahami dan mengerti maksud instruksi dan arahan yang disampaikan atasan.
- 4) Sebagai pegawai harus bisa menarik kesimpulan atas peristiwa atau pengalaman yang dialami.
- 5) Pegawai pesantren harus Mampu mengamati situasi darurat yang ada dengan cepat.
- 6) Pegawai pesantren bisa mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya. (Mamangkey et al., 2018)

Nilai-nilai dari kecerdasan spiritual berdasarkan komponen-komponen yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mutlak Jujur
- 2) Keterbukaan
- 3) Pengetahuan diri
- 4) Fokus pada kontribusi. (Octavia et al., 2020)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bersifat kualitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Kriteria Scorecard meliputi:

- a. Sangat Bagus (SB) Skor (5)
- b. Bagus (B) Skor (4)
- c. Netral (N) Skor (3)
- d. Tidak Bagus (TB) Skor 2
- e. Sangat Tidak Bagus (STB) Skor 1

Tabel: 4.30 Pertanyaan Dan Jawaban Informan Peningkatan Kualitas

NO	PERTANYAAN	J	B	T	R	S
1	Apakah setiap pegawai Mampu berhitung saat melaksanakan tugas ?	N	10%	80	60	3

2	Apakah setiap pegawai mengingat setiap tugas-tugas yang diberikan oleh atasan?	B	10%	80	70	4
3	Apakah pegawai pesantren memahami dan mengerti maksud instruksi dan arahan yang disampaikan atasan.	N	10%	80	60	3
4	apakah setiap pegawai harus bisa menarik kesimpulan atas peristiwa atau pengalaman yang dialami?	B	10%	80	70	4
5	Apakah diwajibkan Pegawai pesantren harus Mampu mengamati situasi darurat yang ada dengan cepat?	SB	10%	80	80	5
6	Apakah harus Pegawai pesantren bisa mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya?	N	10%	80	60	3
7	Apakah setiap pegawai pesantren mutlak jujur terhadap pekerjaannya ketika ditanya pimpinan?	B	10%	80	70	4
8	Apakah pegawai pesantren terbuka dengan laporan anggaran yang diberikan ketika dilakukan suatu kegiatan?	N	10%	80	60	3
9	Apakah setiap pegawai mengetahui intruksi atasan?	TB	10%	80	50	2
10	Kira-kira setiap pegawai mau berkontribusi terhadap pesantren?	N	10%	80	60	3
<b>TOTAL</b>					<b>64%</b>	<b>34</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 60 + 70 + 60 + 70 + 80 + 60 + 70 + 60 + 50 + 60 = 640 \\ &= \frac{640}{10} \times 100 \% = 64 \% \end{aligned}$$

Dari tabel diatas dapat disimpulkan pada perspektif ini dikategorikan cukup dengan realisasi hanya 64% dengan skor 34, berdasarkan hasil wawancara kepada Mudir Pesantren sebagai berikut:

1. Sebanyak 60% pegawai netral berhitung saat melaksanakan tugas.

2. Sebanyak 70% pegawai bagus mengingat setiap tugas-tugas yang diberikan oleh atasan.
3. Sebanyak 60% pegawai netral memahami dan mengerti maksud instruksi dan arahan yang disampaikan atasan.
4. Sebanyak 70% pegawai bagus menarik kesimpulan atas peristiwa atau pengalaman yang dialami
5. Sebanyak 80% pegawai sangat bagus mengamati situasi darurat yang ada dengan cepat.
6. Sebanyak 60% pegawai netral mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya
7. Sebanyak 70% pegawai bagus mutlak jujur terhadap pekerjaannya ketika ditanya pimpinan
8. Sebanyak 60% pegawai Netral keterbukaan laporan anggaran yang diberikan ketika dilakukan suatu kegiatan
9. Sebanyak 50% pegawai Tidak bagus dalam mengetahui intruksi atasan.
10. Sebanyak 60% pegawai netral mau berkontribusi terhadap pesantren?

Berdasarkan hasil penelitian penulis alangkah baiknya pihak pesantren menggunakan empat strategi dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pegawainya. Strategi tersebut adalah rekrutmen pegawai dengan bagus, pelatihan pegawai, dorongan positif dan program bantuan pegawai. Dalam melakukan rekrutmen pegawai pesantren harus memiliki standar khusus dalam memilih calon pegawai. Pemilihan calon pegawai tersebut bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas. Setelah mendapatkan pegawai yang berkualitas sesuai standar, kemudian pegawai mendapatkan pelatihan yang dilakukan setiap sebulan sekali. Selain itu, pesantren harus menerapkan strategi dorongan

positif agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga citra pesantren juga akan membaik

## 2. Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai

Menurut Malthis dan Jackson kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *labour turnover* yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan *labour turnover* besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang. (Mandala & Dihan, 2018)

Berdasarkan sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, peningkatan kepuasan adalah yang menyangkut pekerjaan itu sendiri, upah, kesempatan promosi, rekan kerja, serta pengawasan dari atasan. Dan tujuan penilaiannya adalah untuk meminimalkan persentase keluhan pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar- Rasyid pada perhitungan keluhan dan survei kepuasan. Cara yang digunakan adalah wawancara langsung kepada beberapa pegawai hasil dari wawancara tersebut diberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Kriteria Scorecard meliputi:

- a. Sangat Puas (SP) Skor (5)
- b. Puas (P) Skor (4)
- c. Netral (N) Skor (3)

d. Tidak Puas (TP) Skor 2

e. Sangat Tidak Puas (STP) Skor 1

Penilaian sasaran strategi peningkatan kepuasan berdasarkan hasil wawancara dari informan yang disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel: 4.31 Hasil Pertanyaan dan Jawaban Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai

NO	PERTANYAAN	J	B	T	R	S
1	Bagaimana perasaan anda kerja di pesantren ini?	SP	5%	80	80	5
2	Apakah sistem pembagian gaji pegawai tepat waktu?	P	5%	75	70	4
3	Apakah sistem sistem pembagian gaji adil diberikan kepada pegawai?	N	5%	70	60	3
4	Apakah pihak pesantren melakukan promosi jabatan terhadap pegawainya?	N	5%	70	60	3
5	Apakah anda merasa semangat bekerja dipesantren ini?	P	5%	80	80	5
6	Apakah pegawai merasa cocok dengan atasannya?	TP	5%	80	50	2
7	Apakah atasan melakukan penekanan berat kepada pegawai?	TP	5%	80	50	2
8	Apakah pegawai dibimbing atasan untuk melakukan sebuah terobosan?	P	5%	80	70	4
9	Apakah ada sistem intensif diberikan pesantren kepada pegawai yang bagus kinerjanya?	P	5%	80	70	4
10	Apakah ada dana santunan pesantren kepada pegawai?	P	5%	80	70	4
<b>TOTAL</b>					<b>66%</b>	<b>36</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\text{Rumus} = 80 + 70 + 60 + 60 + 80 + 50 + 50 + 70 + 70 + 70 = 660$$

$$= \frac{660}{1000} \times 100 \% = 66 \%$$

Dari tabel diatas berdasarkan hasil wawancara dari 10 pegawai pesantren pada tanggal 17 April 2022 bahwa hasil peningkatan kepuasan kinerja pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah cukup yang terealisasikan hanya 66% dengan skor 36. Maka alangkah bagusnya pesantren menggunakan strategi penggajian merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, karena pemberian insentif baik secara finansial maupun non finansial dapat menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai.

Strategi kesempatan maju layak diterapkan Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid untuk pegawai dapat mendukung kepuasan kerja pegawai, adanya kesempatan meningkatkan posisi atau dipromosikan mendorong kepuasan kerja yang dapat meningkatkan ketrampilan dalam bekerja yang telah diberikan kepada pegawai. Kondisi kerja dapat mendukung kepuasan kerja, suatu kondisi atau suasana di tempat kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sikap antara pegawai dan atasan di sekitar tempat kerja yang ramah dan kondisi fisik yang baik dan nyaman menyebabkan pegawai betah dan merasa puas di tempat kerja. Dan faktor yang paling utama yang dapat menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja di Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid berdasarkan teori dan wawancara yang dilakukan kepada pegawai adalah ganjaran yang pantas atau penggajian dimana sistem upah yang adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapan, kepuasan pegawai akan terwujud bila upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas (Robbins, 2002)

### 3. Peningkatan Loyalitas Kinerja Pegawai

Menurut Nitisemito loyalitas kerja merupakan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Loyalitas kerja merupakan suatu sikap mental karyawan yang ditunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga

karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur. (Samantha & Almalik, 2019)

Keberhasilan suatu perusahaan mewujudkan tujuan dalam era kompetitif di masa depan sangat ditentukan sejauhmana pimpinan perusahaan menciptakan dan menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya menghasilkan sikap loyalitas kerja yang tinggi. Sikap loyal pegawai terhadap pekerjaan dalam organisasi menimbulkan perilaku loyalitas. Seorang pegawai yang telah mengembangkan kasih sayang kepada organisasi lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku loyal dan bekerja menuju tujuan organisasi secara menyeluruh, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi yang lebih besar, dan orientasi layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan.

Analisis data lapangan menggunakan konsep loyalitas pegawai mencakup pada taat pada peraturan, tanggung jawab pada pesantren, kemauan bekerjasama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi dan kesukaan terhadap pekerjaan. Pencapaian penilaian loyalitas Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid bersifat kualitatif dengan teknik wawancara, memberikan score, 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Kurang), 3 (Cukup), 4 (Baik), dan 5 (Sangat Baik). Hasil penelitian ditemukan sebagai berikut dibawah ini:

Tabel: 4.32 Hasil Dimensi Loyalitas

<b>NO</b>	<b>DIMENSI LOYALITAS PEGAWAI</b>	<b>J</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
1	Taat Pada Peraturan`	C	15%	80	60	3
2	Tanggung Jawab Kerja	B	15%	80	70	4
3	Sikap Bekerjasama	B	15%	80	70	4
4	Perasaan Memiliki	C	15%	80	60	3
5	Hubungan Personal	B	15%	80	70	4
6	Mencegah yang merugikan pesantren	B	15%	80	70	4



7	Tetap pada posisi walau ada pimpinan baru	C	15%	80	60	3
8	bersedia dipindahkan ke department lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	K	15%	80	50	2
9	menjaga nama baik citra pesantren	B	15%	80	70	4
10	Mempromosikan pesantren kepublik	B	15%	80	70	4
<b>TOTAL</b>					<b>65 %</b>	<b>35</b>

Sumber: (Samantha & Almalik, 2019)

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 60 + 70 + 70 + 60 + 70 + 70 + 60 + 50 + 70 + 70 = 650 \\ &= \frac{650 \times 100}{10} \% = 65 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan hasil tercapai 65% maka peneliti memberikan beberapa masukan dan saran yang dirasa dapat berguna bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid agar dapat mempertahankan, meningkatkan serta menumbuhkan loyalitas pada karyawan. Perusahaan sebaiknya dapat lebih melakukan pendekatan pada pegawai yang memiliki usia muda namun loyalitasnya tergolong rendah, agar dapat menemukan solusi terbaik untuk pegawai tersebut. Atasan juga perlu mengetahui betul apakah bawahannya ini memiliki posisi yang sesuai dengan keinginan serta dapat menjaga hubungan yang baik dengan bawahan untuk menciptakan suasana yang baik sehingga pegawai menjadi loyal terhadap atasan dan juga pekerjaannya.

Pesantren juga sebaiknya memiliki rencana yang baik untuk pegawai yang tergolong usianya sudah tua tetapi memiliki loyalitas yang sedang bahkan rendah karena pegawai seperti ini membutuhkan ketegasan dalam menentukan sisa kariernya bekerja, diharapkan perusahaan dengan adanya membantu atau sedikit memberikan masukan kepada karyawan tersebut dapat meningkatkan loyalitas pegawai tersebut dan menghindari turnover yang dapat terjadi. Atasan juga sebaiknya bersikap yang sama terhadap semua pegawai untuk menghindari timbulnya rasa iri yang ujung-ujungnya akan merugikan

pesantren agar pegawai merasa diperlakukan dengan adil dan semestinya sehingga dapat menumbuhkan dan memperkuat rasa loyal pegawai terhadap pemimpin, pesantren, maupun pekerjaan.

Tabel: 4.33 Hasil Perspektif Pelanggan HRSC

<b>PELANGGAN (20%)</b>					
<b>SASARAN STRATEGI</b>	<b>KPI</b>	<b>BOBOT</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>SCORE</b>
Peningkatan Kualitas	Meminimalkan Keluhan	10 %	80%	64%	34
Peningkatan Kepuasan	Penilaian Intelektual Dan Spritual	5 %	80%	66%	36
Peningkatan Loyalitas	Penilaian Dimensi Loyalitas	15 %	80%	65%	35

*Sumber: Dikembangkan Dari Becker, Huselid, And Ulrich, (2009, dan Faiqoh & Terisa, (2018)*

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 22 April 2022. Maka pada perspektif pelanggan dengan sasaran strategi peningkatan kualitas terhadap kunci kinerja indikator 64% dikategorikan cukup, peningkatan kepuasan dengan nilai KPI sebesar 66%, dikategorikan cukup, peningkatan loyalitas dengan KPI berjumlah 65%, kategori cukup.

### c. Proses Bisnis Internal

#### 1. Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM

Pegawai sebagai sumber daya manusia yang perlu dipertahankan kinerjanya berbeda dengan mesin yang selalu melakukan aktivitas yang sama setiap waktu, sumber daya manusia selalu mengalami perubahan produktivitas kerja. Tanggung jawab karyawan adalah menghormati para pemimpinnya dan menghormati rekan-rekan kerja, klien dan

pelanggannya. Sikap saling menghormati seperti ini akan sangat baik bagi lingkungan kerja. (Andriani & Widiawati, 2017)

Pada sasaran strategi Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM dengan indikator kunci adalah dimensi tanggung jawab seorang pegawai dan kesesuaian gelar, maka untuk mengukur pencapaiannya digunakan wawancara langsung kepada Mudir Pesantren kemudian diprosentasikan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dengan teknik wawancara, memberikan score, 1 (Sangat Tidak Baik), 2 (Kurang), 3 (Cukup), 4 (Baik), dan 5 (Sangat Baik). sebagai berikut:

Tabel: 4.34 Pertanyaan Dan Jawaban Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM

NO	PERTANYAAN	J	B	T	R	S
1	Apakah pegawai pesantren Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan?	N	15%	80	70	4
2	Apakah pegawai datang tepat waktu?	B	15%	80	70	4
3	Apakah setiap pegawai punya inisiatif dalam bekerja?	N	15%	80	80	5
4	Apakah setiap pegawai totalitas dalam bekerja?	B	15%	80	70	4
5	apakah setiap karyawan mampu bekerja sama dengan tim?	SB	15%	80	80	5
6	Apakah pihak pesantren melinearkan setiap pegawai dalam urusan kerja?	B	15%	80	70	4
7	Apakah dalam bekerja ada kestabilan?	N	15%	80	80	5
8	Apakah pegawai menjaga nama baik pesantren?	B	15%	80	70	4
9	Apakah pegawai mempunyai rasa hormat kepada pegawai lain?	B	15%	80	70	4
10	Apakah pegawai mematuhi peraturan yang ditetapkan pihak pesantren?	N	15%	80	70	4
<b>TOTAL</b>					<b>73%</b>	<b>43</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 70 + 70 + 80 + 70 + 80 + 70 + 80 + 70 + 70 + 70 = 730 \\ &= \frac{730 \times 100 \%}{10} = 73\% \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel diatas bahwa hasil dari perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategi Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM, maka bobotnya 15% dengan target 80 %, hasil realisasinya adalah 73% dengan skor 43, SDM Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid pada sasaran strateginya dalam keadaan baik.

Berdasarkan hasil wawancara penulis memberikan saran kepada Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid agar meningkatkan kinerja pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan dan diperhatikan kedisiplinan, Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab dan keselarasan mampu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga tanggung jawab menjadi sangat penting dalam membantu peningkatan kinerja pegawai sehingga berdampak terhadap reputasi yang baik untuk pesantren sehingga memberikan keuntungan kompetitif dan menciptakan kinerja secara maksimal.

## 2. Efektivitas Pengajaran

Hollins berpendapat bahwa mengajar (teaching) adalah sebuah kegiatan yang kompleks dan sebuah proses multidimensi yang membutuhkan kedalaman pengetahuan dan pemahaman dalam wilayah-wilayah yang luas dan kemampuan untuk mensistesisikan, mengintegrasikan dan mengaplikasikan pengetahuan dalam berbagai situasi, dibawah berbagai macam kondisi dalam berbagai macam situasi serta dengan kelompok maupun individu yang secara luas berbeda). Proses pengajaran dibutuhkan untuk mentransfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik melalui berbagai macam bentuk metode pengajaran.

Tantangan pada proses pengajaran adalah bagaimana seorang guru dapat menstransfer pengetahuan kepada para peserta didik. dengan efektif.

Merujuk pada pendapat Stringer & Irwing, efektifitas pengajaran adalah penerapan pengajaran di kelas yang sesuai dengan tujuan instruksi dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan dibuktikan dengan peningkatan kinerja peserta didik. efektivitas pembelajaran merupakan salah satu standart mutu pendidikan dan sering kali diukur dengan tercapainya tujuan, atau dapat juga diartikan sebagai ketepatan dalam mengelola suatu situasi. (Firdaus et al., 2019)

Pada sasaran strategi efektivitas pengajaran dengan indikator kuncinya adalah kelengkapan pengajaran guru berupa RPP, absensi guru, kedisiplinan mengajar dengan metode wawancara terhadap Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum dan Kesiswaan di Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid sebagai berikut:

Tabel: 4.35 Pertanyaan dan Jawaban Efektivitas Pengajaran

NO	PERTANYAAN	J	B	T	R	S
1	Apakah setiap guru wajib membuat RPP?	SB	5%	80	80	5
2	Bagaimana konsekwensi guru yang tidak disiplin?	B	5%	80	70	4
3	Apakah pihak pesantren memfasilitasi media pembelajaran bagi guru?	SB	5%	80	80	5
4	Apakah setiap guru mempunyai alat tulis untuk mengajar?	B	5%	80	70	4
5	Apakah setiap guru mengabsen siswa setiap masuk?	B	5%	80	70	4
6	Apakah setiap guru membuat ulangan pelajaran kepada santri?	N	5%	80	60	3
7	Bagaimanakah metode pembelajaran guru di pesantren?	N	5%	80	60	3

8	Apakah setiap guru tepat waktu masuk ke kelas?	B	5%	80	70	4
9	Apakah setiap guru membuat kelompok diskusi kepada santri?	B	5%	80	70	4
10	Apakah setiap guru melakukan penghukuman kepada santri yang melanggar aturan pesantren?	N	5%	80	70	4
<b>TOTAL</b>					<b>70%</b>	<b>40</b>

*Sumber: Wawancara, (2022)*

$$\text{Rumus} = 80 + 70 + 80 + 70 + 70 + 60 + 60 + 70 + 70 + 70 = 700$$

$$= \frac{700 \times 100\%}{10} = 70\%$$

10

Berdasarkan tabel diatas bahwa hasil dari perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategi efektivitas pengajaran dengan indikator kunci kelengkapan pengajaran guru berupa RPP, absensi guru, kedisiplinan mengajar. maka bobotnya 5% dengan target 80 %, hasil realisasinya adalah 70% dengan skor 40, maka hasilnya dikategorikan baik.

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan dapat lebih aktif dalam proses pembelajaran seperti yang diharapkan pada saat proses belajar mengajar berlangsung, hal ini bertujuan agar proses pembelajaran dapat berlangsung dengan lancar, efektif sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai. Dan juga disarankan kepada guru ada menggunakan suatu model pembelajaran yang baik untuk meningkatkan efektivitas belajar. Disarankan kepada kepala sekolah untuk mengembangkan atau melatih para guru dan staf pengajar agar terampil menggunakan berbagai model dan strategi pembelajaran yang berinovasi dan menyenangkan.

Maka pada hasil perspektif pelanggan dengan sasaran strategi peningkatan tanggung jawab dan keselarasan SDM, kunci kinerja indikator 73% dengan jumlah skor 43 dikategorikan baik, efektivitas pengajaran dengan nilai KPI sebesar 70%, jumlah skor 40 di kategorikan baik, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel: 4.36 Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal HRSC

<b>PROSES BISNIS INTERNAL (20%)</b>					
<b>SASARAN STRATEGI</b>	<b>KPI</b>	<b>BOBOT</b>	<b>TARGET</b>	<b>REALISASI</b>	<b>SCORE</b>
Peningkatan Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM	Dimensi Tanggung Jawab & Kesesuaian Gelar	15%	80%	73%	43
Efektivitas Pengajaran	Kelengkapan Pengajaran Guru	5 %	80%	70%	40

Sumber: Dikembangkan Dari Becker, Huselid, And Ulrich, (2009, dan Data Diolah, (2022)

#### d. Pembelajaran dan Pertumbuhan

##### 1. Peningkatan Standar Penerimaan

Rekrutmen adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan dimana proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran diserahkan. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari sebanyak- banyaknya calon tenaga kerja sesuai lowongan yang tersedia sumber-sumber yang dimana terdapatnya calon pekerja tersebut diperoleh dari Departemen Tenaga Kerja dan lembaga pendidikan, biro konsultan iklan media massa dan tenaga kerja organisasi sendiri. (Aziz et al., 2017) Ada beberapa proses perekrutan dan seleksi yang dilakukan pesantren diantaranya yaitu:

Tabel: 4.37 Jumlah Pegawai Masuk/Keluar Pada Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid

TAHUN	PEGAWAI MASUK	PEGAWAI KELUAR	JUMLAH KARYAWAN AKHIR TAHUN
2018	5	1	10
2019	3	1	15
2020	4	2	20
2021	10	3	30

Sumber: PP Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

a) Tahap Perencanaan dan Peramalan Kerja

Kegiatan perencanaan dan peramalan pekerjaan merupakan kegiatan inti yang selalu mendasari kegiatan-kegiatan lainnya, termasuk didalamnya adalah jenis pekerjaan apa yang akan diisi. Tahap ini nantinya akan dikembangkan lagi pada tahap-tahap berikutnya.

b) Tahap Identifikasi

Tahap berikutnya adalah menentukan “siapa” calon yang akan direkrut. Siapa disini menyangkut kemampuan apa yang dimiliki oleh calon dan keterampilan serta pengalaman apa saja yang pernah dimiliki.

c) Pelamar Melengkapi Formulir Lamaran

Identifikasi calon dapat dilakukan dengan meminta para calon memasukan berkas lamaran yang diumumkan dalam advertising. Calon yang diterima secara administrative adalah calon yang memenuhi syarat yang ditetapkan pesantren. Yang perlu diperhatikan dalam tahap ini adalah kesesuaian antara isi lamaran yang dikirim dengan formulir yang diisi.

d) Melakukan Tes Kecerdasan Umum

Tes ini umumnya dikenal dengan tes IQ dan sebenarnya merupakan tes bakat campuran. Tes ini dapat digunakan untuk memberikan standar ukuran umum dimana kecakapan pendidikan yang berbeda-beda dapat dilihat.

e) Melakukan Tes Kecakapan

Tes ini merupakan uji kemampuan atau pengetahuan. Tes ini mengukur kecakapan yang dicapai dalam bidang atau keterampilan tertentu. Misalnya tes mengetik, seorang yang dapat mengetik dengan cepat dinyatakan sudah berpengalaman.

f) Wawancara



Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan dan juga memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak.

g) Menentukan diterima atau ditolak

Mudir Pesantren akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah diterima dari hasil dari seleksi-seleksi terdahulu. Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon pegawai dalam masa percobaan.

Tabel: 4.38 Pertanyaan Dan Jawaban Peningkatan Standar Penerimaan

NO	PERTANYAAN	J	B	T	R	S
1	Apakah setiap tahun pesantren melakukan penerimaan pegawai?	B	15%	80	70	4
2	Kenapa pihak pesantren setiap tahun melakukan penerimaan?	B	15%	80	70	4
3	Apakah setiap penerimaan pihak pesantren melakukan test kompetensi?	B	15%	80	70	4
4	Apakah setelah penerimaan pihak pesantren melakukan evaluasi orientasi pegawai baru?	N	15%	80	60	3
5	Siapakah yang berhak menerima calon pelamar untuk bisa menjadi pegawai pesantren?	SB	15%	80	80	5
<b>TOTAL</b>					<b>70 %</b>	<b>20</b>

Sumber: Wawancara, (2022)

$$\text{Rumus} = 70 + 70 + 70 + 60 + 80 = 350$$

$$= \frac{350}{5} \times 100 \% = 70 \%$$

Berdasarkan hasil wawancara kepada KH. Zainuddin selaku mudir pesantren bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sasaran strategi peningkatan standar penerimaan pegawai terhadap proses penerimaan pegawai dengan target 80% maka secara keseluruhan dapat terealisasi dengan nilai 70%, skor 20 maka pada perspektif ini dikategorikan baik dalam pengelolaanya.

Berdasarkan data yang didapatkan dari hasil penelitian di Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid ada beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid di masa – masa yang akan datang, dan agar berkembang lebih baik serta terus – menerus mengalami peningkatan dalam segi jumlah pelamar maupun pemenuhan pegawai berkompeten yang sesuai dengan kebutuhan. Maka dari itu, demi meningkatkan kegiatan pelaksanaan rekrutmen pegawai yang mampu menghasilkan SDM profesional, akan diberikan saran – saran sebagai berikut:

- 1) Ketika terjadi keterbatasan tempat rekrutmen, sebaiknya menggunakan dua tempat yang berbeda, dan diselenggarakan pada waktu yang bersamaan. Tempat yang digunakan pun harus disesuaikan dengan anggaran yang tersedia, begitu pula dengan pembagian personil rekrutmen yang dikelola oleh pihak pimpinan. Sehingga waktu, biaya, serta tenaga kerja yang ada dapat digunakan seefisien mungkin.
- 2) Dalam menghadapi perilaku para calon pegawai/guru tersebut, diharapkan staf rekrutmen memberikan peraturan yang tegas akan tata tertib yang diberlakukan selama kegiatan tersebut berlangsung. Karena teguran secara tidak langsung pun akan membuat calon pegawai/guru tersebut menganggapnya secara tidak serius,

cenderung mengentengkan ketentuan yang ada sehingga akan menghambat proses rekrutmen yang tengah berlangsung.

- 3) Jika terjadi ketidaksesuaian penempatan kerja maka Staff pesantren sebaiknya mempertimbangkan hal tersebut dengan memberikan opsi/ pilihan serta penempatan kerja yang tersedia. Jika calon karyawan tersebut masih kurang puas dengan opsi yang telah diberikan, maka keputusan selanjutnya diserahkan kembali pada masing – masing individu sesuai dengan ketentuan kontrak yang telah disetujui sebelumnya.

## 2. Peningkatan Kualifikasi

Menurut Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen (Barnawi, 2014) disebutkan bahwa beban kerja guru mencakup kegiatan pokok yaitu, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih anak, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban pokok kerja guru. Merujuk pendapat tersebut, bahwa kualifikasi pendidik, pengalaman mengajar, dan pelatihan guru adalah aspek yang mempengaruhi kompetensi seorang guru di bidang pendidikan dan pengajaran. (Andriana et al., 2018)

Dalam setiap pesantren pasti terdapat berbagai macam bagian penting yang dapat menunjang berlangsungnya kegiatan pesantren dan membantu dalam mencapai tujuan pesantren . Salah satu bagian penting yang terdapat dalam pesantren tersebut adalah sumber daya manusia (SDM). Proses manajemen SDM merupakan hal yang akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika SDM dalam perusahaan dapat dikelola dengan baik, maka akan lebih mudah dalam menjalankan kegiatan perusahaan dan mencapai tujuan pesantren.

Tabel: 4.39 Pelatihan Dan Seminar Pertahun Pesantren

TAHUN	PELATIHAN	SEMINAR	JUMLAH /TAHUN
2018	2	1	3
2019	4	2	6
2020	1	2	3
2021	1	1	2

Sumber: PP Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan sasaran strategi meningkatkan skill pegawai bahwa pesantren melakukan peningkatan skill pegawai masih belum optimal karena pada tahun 2018, 2019 ada peningkatan, di tahun 2020, 2021 terjadi penurunan ini menyebabkan optimalisasi peningkatan skill pegawai kurang proses pelaksanaannya.

Tabel: 3.40 Hasil Peningkatan Skill

URAIAN	2018	2019	2020	2021
Peningkatan Skill Pegawai	3	6	3	2
Jumlah	14			
% Jumlah Peningkatan	3.5 %			
Bobot	5%			
Target	80 %			
Realisasi	35 %			
Skor	1 (STB)			

Sumber: Becker, Huselid, And Ulrich, (2009), dan Data Diolah, (2022)

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 3 + 6 + 3 + 2 = 14 \\ &= \frac{14}{4} \times 100 \% = 35 \% \end{aligned}$$

Dari tabel diatas, terlihat bahwa selama 4 tahun terakhir peningkatan skill pegawai Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami pasang naik turun dari tahun ke tahun. Akan tetapi, peningkatan skill pegawai berupa pelatihan dan seminar hanya terealisasi 35 % dari

target 80 % dengan bobot 5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap sangat tidak baik (STB) dalam pengelolaan meningkatkan skill pegawai pesantren. Setelah mempelajari, menganalisis dan menyimpulkan dari hasil penelitian, maka diajukan beberapa saran kontribusi yaitu sebagai berikut:

- 1) Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid Diharapkan selalu berupaya untuk memberikan dukungan secara maksimal atas kegiatan pelatihan yang dilakukan selama ini. Upaya nyata yang dapat dilakukan yaitu dengan melaksanakan kegiatan pelatihan secara kontinu dengan harapan dapat memberikan manfaat secara maksimal dalam upaya meningkatkan kualitas kerja para pegawai.
- 2) Dalam memberikan pelatihan kepada para pegawai diharapkan selalu menggunakan tenaga pelatih yang memiliki kualitas yang dapat diandalkan, dengan harapan kegiatan pelatihan yang dilakukan mampu memberikan jaminan bahwa program-program yang ditetapkan dapat berjalan atau dilaksanakan sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Diharapkan pihak manajemen selalu berupaya untuk melakukan pengukuran atas hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan setelah pelaksanaan program pelatihan.
- 4) Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid diharapkan melakukan evaluasi hasil kerja setelah proses pelatihan yang dilakukan sehingga kebijakan terkait dengan upaya pengembangan kinerja karyawan dapat terwujud.

### 3. Pembinaan akhlak

Pembinaan berasal dari kata bahasa arab "*bana*" yang berarti membina, membangun, mendirikan. Menurut kamus besar Indonesia, pembinaan adalah suatu usaha tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil

yang baik. pembinaan juga Upaya pendidikan baik formal maupun nonformal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah dan bertanggung jawab dalam rangka menumbuhkan, membimbing dan mengembangkan dasar-dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat serta kemampuan-kemampuannya sebagai bekal untuk selanjutnya atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesamanya maupun lingkungannya kearah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi mandiri. Dengan adanya pembinaan pada pegawai dan guru, secara global SDM pesantren akan dapat meningkatkan kecakapan, keterampilan, dan keahlian, Spritual dan selanjutnya dapat digunakan untuk menunjang kelancaran tugas rutin sehingga dapat meningkatkan kinerja. (Arciniegas Paspuel, O. G., Álvarez Hernández, S. R., Castro Morales, L. G., & Maldonado Gudiño, 2021)

Tabel: 4.41 Kajian Rutin

TAHUN	KAJIAN RUTIN/BULAN	JUMLAH /TAHUN
2018	2	10
2019	2	9
2020	2	8
2021	1	10

*Sumber: PP Tahfīzh Syarif Ar-Rasyid, (2022)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan mudir pesantren pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sasaran strategi pembinaan akhlak pegawai, indikator kunci penambahan materi agama kepada SDM pesantren bahwa pesantren selalu melakukan kajian agama kepada pegawai untuk menunjang pengetahuan pegawai setiap awal bulan.

Tabel: 4.42 Pembinaan Akhlak

URAIAN	2018	2019	2020	2021
Pembinaan Akhlak	10	9	8	10
Jumlah	37			
% Jumlah Peningkatan	9.25%			
Bobot	10%			
Target	80 %			
Realisasi	92%			
Skor	5 (SB)			

Sumber: Dikembangkan Dari Becker, Huselid, And Ulrich, (2009), dan Data Diolah, (2022)

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 10 + 9 + 8 + 10 = 37 \\ &= \frac{37 \times 100\%}{4} = 92\% \end{aligned}$$

Dari tabel diatas, terlihat bahwa selama 4 tahun terakhir Peningkatan Pembinaan Akhlak pegawai Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami pasang naik turun dari tahun ke tahun. Akan tetapi, Peningkatan Pembinaan Akhlak pegawai berupa kajian rutin terealisasi sebanyak 92 % dari target 80 % dengan bobot 10%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap sangat baik (SB) dalam pengelolaan meningkatkan pembinaan akhlak pegawai.

Tabel: 4.43 Hasil Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN (30%)					
SASARAN STRATEGI	KPI	BOBOT	TARGET	REALISASI	SCORE
Peningkatan Standar Penerimaan	Penerapan prosedur penerimaan pegawai	15%	80%	70%	4
Peningkatan Kualifikasi	Meningkatkan skill pegawai	5 %	80%	35%	1

Pembinaan Akhlak	Penambahan Materi Agama	10%	80%	92%	5
------------------	-------------------------	-----	-----	-----	---

Sumber: Dikembangkan Dari Becker, Huselid, And Ulrich, (2009), dan Data Diolah (2022)

Berikut ini adalah Tabel Kriteria Penilaian Human Resources Scorecard yang telah dicapai oleh SDM pondok pesantren yaitu:

Tabel: 4.45 Kriteria Penilaian Human Resources Scorecard

SKALA NILAI	KRITERIA
1 – 10	Sangat Kurang
11 – 20	Kurang
21 – 30	Cukup
31 – 40	Baik
41 - 50	Sangat Baik

Sumber: Becker, Huselid, And Ulrich, (2009)

Pada perspektif keuangan secara garis besar belum memiliki pengelolaan cukup, ada beberapa hal yang masih harus dievaluasi dan diperbaiki ke depannya dari masing-masing perspektif. Hal dapat dilihat bahwa pada peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dengan realisasi hanya 6%, target yang ditentukan 70 % dan peningkatan kesejahteraan pegawai dengan realisasi hanya 1% sedangkan target yang ditentukan adalah sebesar 70%, hal ini menggambarkan sangat tidak baik pada kinerja SDM pada perspektif ini masih sangat perlu dilakukan evaluasi lagi agar ke depannya bisa lebih baik.

Pada perspektif pelanggan bahwa peningkatan kualitas ditargetkan 80%, yang terlealisasikan sebesar 64%, pada sasaran strategi ini mendapatkan hasil cukup, Peningkatan



kepuasan terlealisasikan hanya 66% dengan targetnya 80%, hasilnya baik dan peningkatan loyalitas dengan sasaran strategi dimensi loyalitas pegawai bahwa hasil yang didapat sebesar 65% dengan target 80% kriteria cukup, maka dalam perspektif ini perlu ada evaluasi dan peningkatan pengelolaan supaya kinerja SDM pesantren lebih bagus kedepannya.

Pada perspektif Proses Bisnis Internal dalam segi Peningkatan tanggung jawab dan keselarasan SDM ditargetkan adalah 80% dan yang terlaksana sebesar 73% maka pada perspektif ini dikategorikan baik dalam pengelolaannya. Dan efektivitas pengajaran, targetnya sebesar 80% maka hasil sudah terlaksana hanya 70% di kategorikan baik, maka pada perspektif ini perlu di adakan perbaikan dalam sistem pengolaannya.

Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, terhadap peningkatan standar penerimaan ditargetkan sebesar 80%, hasil diperoleh sangat kurang sebesar 70% dikategorikan baik dan Peningkatan kualifikasi ditargetkan 80% maka hasil terlaksana sebesar 35% dikategorikan cukup dan pembinaan akhlak dala hasilnya 92% ditargetkan 80% dikategorikan sangat baik. oleh sebab itu pihak pesantren perlu mengkaji lebih dalam kenapa bisa terjadi hasil yang tidak bagus dalam penilaian SDM perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka ini bahan evaluasi bagi pesantren supaya pegawai dan pengurus dapat mengoptimalkan pengelolaan dan kinerja ke arah lebih baik. .

Tabel: 4.44 Hasil Implementasi Human Resources Scorecard

VARIABEL	SASARAN STRATEGI	KPI	B	T	R	S
Keuangan 20 %	Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja	Efisiensi Biaya Pengembangan Pegawai	10 %	70%	6%	1
	Peningkatan Kesejahteraan Pegawai	Pemberian Tunjangan Pegawai	10 %	70%	1%	1
Pelanggan	Peningkatan Kualitas	Penilaian Intelektual Dan	10 %	80%	64%	3

30 %		Spiritual				
	Peningkatan Kepuasan	Meminimalkan Persentase Keluhan Pegawai	5 %	80%	66%	3
	Peningkatan Loyalitas	Dimensi Loyalitas Pegawai	15 %	80%	65%	3
Proses Bisnis Internal 20 %	Peningkatan Tanggung Jawab & Keselarasan Sdm	Dimensi Tanggung Jawab	15%	80%	73%	4
		Kesesuaian Kompetensi				
	Efektivitas Pengajaran	Kelengkapan Pengajaran Guru	5%	80%	70%	4
Pembelajaran & Pertumbuhan 30 %	Peningkatan Standar Penerimaan	Penerapan Proses Prosedur Penerimaan Pegawai	15%	80%	70%	4
	Peningkatan Kualifikasi	Meningkatkan Skil Pegawai	5%	80%	35%	1
	Pembinaan Akhlak	Penambahan Materi Agama	10%	80%	92%	5
<b>Total</b>			<b>100 %</b>		<b>54%</b>	<b>29</b>

Sumber: Dikembangkan Dari Becker, Huselid, And Ulrich, (2009), Dan Data Diolah, (2022)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa skor keseluruhan yang diperoleh yaitu sebesar 29 dan dikategorikan cukup. Dari tabel Human Resources Scorecard tersebut dapat dilihat sasaran strategi dan kunci indikator mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sehingga untuk ke depannya dapat dievaluasi dan diperbaiki lagi. Dari hasil penelitian penulis menjelaskan bahwa Implementasi Human Resources Scorecard Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid memperoleh skor secara keseluruhan adalah 29. Menurut kriteria

penilaian, Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid masuk dalam kategori cukup yang memiliki rentang nilai 21-30.

Faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi kinerja SDM pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid meliputi hubungan kerja dan koordinasi yang baik antara pimpinan dan staff, system dan biokrasi yang tertata dengan baik, penghargaan dan pujian yang cukup terhadap capaian setiap pegawai baik dalam bentuk meteril maupun non-materiil, menjalin hubungan yang harmonis antara pegawai serta pemanfaatan system informasi manajemen yang cukup memadai sehingga dapat dihasilkan data akurat dan akuntabel sebagai bahan dalam proses penetapan kebijakan. Faktor yang paling mempengaruhi kinerja juga adanya Sarpras tempat kerja, Lingkungan kerja yang nyaman, Jobdesk pekerjaan, Tanggung jawab, Visi dan misi perusahaan, Budaya organisasi yang baik, serta Sistem komunikasi yang selaras satu sama lain. Demikian pula halnya faktor mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Factor pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid. Pengaruh ini ditentukan oleh materi pelatihan yang sangat mendukung terhadap kemampuan, ketrampilan dan produktivitas kerja para pegawai yang makin meningkat setelah mengikuti pelatihan teknis di bidang tugasnya.
- 2) Motivasi kerja yang tinggi dari setiap pegawai sangat dibutuhkan dalam peningkatan kinerja pegawai. Motivasi kerja mendorong seseorang pegawai untuk secara tekun dan sungguh-sungguh melaksanakan pekerjaan berdasarkan tupoksinya. Motivasi kerja dalam penelitian ini ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditentukan oleh kesadaran setiap

pegawai untuk menunjukkan prestasi kerja yang baik karena dengan prestasi kerja tersebut disamping meningkatkan kinerja organisasi juga dapat meningkatkan karier pegawai yang bersangkutan.

- 3) Distribusi pekerjaan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri di lingkungan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid. Hal ini ditentukan oleh system distribusi pekerjaan yang makin runtun ke seluruh komponen didalam organisasi, sehingga setiap pegawai mempunyai pekerjaan yang jelas. Oleh karena itu setiap pegawai berupaya untuk menunjukkan kemampuannya secara optimal, kerana mereka merasa dihargai sebagai bagian penting dari organisasi dimana pegawai yang bersangkutan bekerja.
- 4) Kinerja pegawai yang tinggi sebagai pengaruh dari factor pelatihan, motivasi kerja dan distribusi pekerjaan ternyata memberikan pengaruh yang signifikan pula terhadap kualitas pelayanan public yang ditunjukkan pada makin tingginya tingkat kepuasan masyarakat atas jasa pelayanan yang diberikan oleh petugas pelayanan termasuk sarana pendukung pelayanan, prosedur dan biaya pelayanan yang telah ditetapkan.

### **4.3 Rangkuman Penelitian**

Sebuah pesantren sangat perlu melakukan pengukuran atas pengelolaan sumber daya manusia, karena hal ini akan menentukan berhasil atau tidaknya pesantren dalam pengelolaan aktivitas pesantren untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan pesantren. Fokus masalahnya adalah Belum ada sistem Belum ada sistem pengukuran kinerja pesantren yang menopang sumber daya manusia serta Belum ada Pihak manajemen yang memberikan gambaran secara garis besar tentang pencapaian kinerja yang terukur. Penelitian ini bertujuan untuk

Bagaimana model pemetaan, Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi optimalisasi kinerja strategis pengurus dan pegawai di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid yang beralamat Jl. Medan- Batang Kuis Desa Sei Rotan Kec. Percut Sei Tuan Kab Deli Serdang.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan Wawancara, dan Data Pendukung lainnya dari pesantren. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui Implementasi Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid. Balanced Scorecard adalah merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kemudian ketika Balanced Scorecard mempunyai sisi kelemahan yaitu Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya, hanya Terpaku pada hasil keuangan, Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui, maka lahirlah Human Resources Scorecard untuk menutupi kelemahan BSC yang dikemabangkan oleh Scorecard oleh Kaplan dan Norton tahun 1992 yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul dan bersaing yang mewujudkan visi, misi, strategi menjadi aksi SDM yang dapat diukur kontribusinya, serta menjabarkan sesuatu yang terwujud (leading/sebab) menjadi berwujud (lagging/akibat).

Berdasarkan hasil Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Implementasi Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan dengan sasaran strategi Efisiensi Aktivitas Non Program dengan hasil yang tercapai pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 0.255 yang ditargetkan 80%, hanya terealisasikan sebesar 6%. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa rasio efisiensi aktivitas non program Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-

Rasyid kurang efisien karena terjadi gelombang naik turun yang disebabkan oleh pengeluaran yang terjadi dalam usaha pencarian dana lebih besar jika dibandingkan dengan pendapatan yang diperolehnya. Pada Dukungan Publik pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 1.59 target 80% terealisasi sebesar 40 %. Berdasarkan hal tersebut bisa dikatakan bahwa rasio dukungan publik Pesantren sebagian besar berasal dari kontribusi, karena organisasi sangat bergantung pada sumbangan donatur untuk mendanai kegiatan operasionalnya. Sehingga sangat rentan terhadap fluktuasi dana sumbangan yang terbentuk. Pada Efisiensi Program pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 1.705 target 80% terealisasi sebesar 51%. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa penurunan tersebut dikarenakan tidak bagusnya pengelolaan total biaya jika dibandingkan dengan biaya program. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa aktivitas pesantren dalam menjalankan program-programnya sangat tidak efisien.

Pada perspektif pelanggan dengan sasaran strategi Peningkatan Jumlah Pelanggan Dari hasilnya bahwa selama 4 tahun terakhir peningkatan santri pada Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Akan tetapi, persentase peningkatan jumlah santri dari jumlah total santri dibagi peningkatan jumlah santri maka persentase total peningkatan pada tahun 2018 sebesar 0.60, sedangkan pada tahun 2019 juga mengalami kenaikan yaitu sebesar 0.75, tahun 2020 mengalami penurunan 0.57 dan tahun 2021 turun lagi menjadi 0.47. pada Kepuasan Pelanggan maka hasilnya adalah Wawancara terdiri dari 10 item pertanyaan terhadap pelanggan maka hasilnya tercapai sebesar 72 %. Maka pesantren wajib Berinovasi Ikuti Perkembangan Pasar. Upgrade Kualitas SDM. Jaga Selalu Loyalitas Pelanggan. Waspada dengan Pergerakan Pesaing. Tetap Cermat Kelola Keuangan.

Pada Perspektif Proses Bisnis Internal dengan sasaran strategi peningkatan inovasi Maka untuk mengukur tingkat inovasi yang dilakukan yaitu dengan melihat inovasi yang

direalisasikan oleh pesantren dibandingkan dengan inovasi yang ditargetkan. Inovasi yang direncanakan dan direalisasikan dari tahun 2018-2021 sebesar 82 %. Hal ini dapat diartikan bahwa pesantren telah mampu mengetahui keinginan pelanggan dan identifikasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dan inovasi yang dilakukan diharapkan menjadi nilai tambah bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar- Rasyid. Pada Proses pelayanan dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan santri, pengaduan keluhan santri sebagai pelanggan dapat disampaikan secara langsung kepada pihak pesantren baik berupa tertulis maupun tidak tertulis, dan penanganan keluhan santri terhadap layanan yang dilakukan pihak pesantren secara cepat dan efektif. Maka hasil yang tercapai sebesar 67 % Untuk itu pesantren perlu memenuhi dulu harapan para pelanggan internalnya baru kemudian mendapatkan tunjangan untuk memenuhi harapan para pelanggan eksternal.

Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan sasaran strategi Peningkatan Kualitas dan Kompetensi Dari hasilnya dapat dilihat bahwa peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai sebesar 16%. maka dipandang perlu untuk mengemukakan beberapa solusi atau pemecahan masalah yaitu meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas administrasi, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk lebih konkrit untuk meningkatkan kompetensi kerja pegawai melalui kegiatan-kegiatan pelatihan, baik pelatihan penjenjangan, pelatihan fungsional, maupun pelatihan teknis.

Pada Peningkatan Kepuasan Pegawai maka hasilnya adalah sebesar 67 %, maka Faktor yang paling utama yang dapat menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja di Pesantren Syarif Ar-Rasyid berdasarkan teori dan wawancara yang dilakukan kepada pegawai adalah ganjaran yang pantas diamana sistem upah yang adil, tidak meragukan dan segaris dengan

harapan pegawai, kepuasan akan terwujud bila upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas.

Berdasarkan hasil Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Implementasi Human Resources Scorecard* pada Perspektif Keuangan dengan sasaran strategi efisiensi biaya tenaga kerja pegawai. Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid mengalami naik turun yaitu pada tahun 2018 sebesar 0,043 (4%) dan pada tahun 2019 mengalami peningkatan menjadi 0,059 (6%) sedangkan pada tahun 2020 mengalami peningkatan lagi yaitu menjadi 0,066 (7%) dan juga pada tahun 2021 mengalami kenaikan lagi sebesar 0,083 (8%) yang berjumlah 0.251 dengan hasil terealisasi 6%. Maka dapat dikatakan bahwa penurunan tersebut dikarenakan tidak bagusnya pengelolaan biaya tenaga kerja jika dibandingkan dengan Total Pendapatan. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa pengembangan pegawai pesantren dalam menjalankan program-programnya sangat tidak efisien. Pada Peningkatan kesejahteraan pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid mengalami kenaikan yaitu pada tahun 2018 sebesar 0,012 (1,2%) dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan menjadi 0,013 (1,3%) sedangkan pada tahun 2020 tetap yaitu menjadi 0,013 (1,3%) dan juga pada tahun 2021 mengalami peningkatan lagi sebesar 0,015 (1,5%) dengan jumlah 0.053 terealisasikan hanya 1%. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa peningkatan tersebut dikarenakan ada kepedulian dalam pengelolaan, jika dibandingkan dengan Total Pendapatan. Sehingga hal tersebut dapat diartikan bahwa pemberian tunjangan kepada SDM sangat tidak baik.

Pada Perspektif Pelanggan dengan sasaran strategi peningkatan kualitas dapat disimpulkan pada perspektif ini dikategorikan cukup dengan realisasi hanya 64% berdasarkan hasil wawancara kepada Mudir Pesantren. Maka alangkah baiknya pihak pesantren menggunakan empat strategi dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja



pegawainya. Strategi tersebut adalah rekrutmen pegawai dengan bagus, pelatihan pegawai, dorongan positif dan program bantuan pegawai. Dalam melakukan rekrutmen pegawai pesantren harus memiliki standar khusus dalam memilih calon pegawai. Pemilihan calon pegawai tersebut bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas.

Setelah mendapatkan pegawai yang berkualitas sesuai standar, kemudian pegawai mendapatkan pelatihan yang dilakukan setiap sebulan sekali. Selain itu, pesantren harus menerapkan strategi dorongan positif agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi sehingga citra pesantren juga akan membaik. Pada Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai bahwa hasil peningkatan kepuasan kinerja pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah cukup yang terealisasi hanya 66%.

Maka langkah bagusnya pesantren menggunakan strategi penggajian merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, karena pemberian insentif baik secara finansial maupun non finansial dapat menimbulkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai. Pada Peningkatan Loyalitas Kinerja Pegawai hasil penelitian yang dilakukan hasil tercapai 65% maka peneliti memberikan beberapa masukan dan saran yang dirasa dapat berguna bagi Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid agar dapat mempertahankan, meningkatkan serta menumbuhkan loyalitas pada karyawan. Perusahaan sebaiknya dapat lebih melakukan pendekatan pada pegawai yang memiliki usia muda namun loyalitasnya tergolong rendah, agar dapat menemukan solusi terbaik untuk pegawai tersebut. Atasan juga perlu mengetahui betul apakah bawahannya ini memiliki posisi yang sesuai dengan keinginan serta dapat menjaga hubungan yang baik dengan bawahan untuk menciptakan suasana yang baik sehingga pegawai menjadi loyal terhadap atasan dan juga pekerjaannya.

Pada perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategi Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM, maka hasil realisasinya adalah 73%. SDM Pondok Pesantren Syarif Ar-

Rasyid pada sasaran strateginya dalam keadaan baik. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab dan keselarasan mampu berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga tanggung jawab menjadi sangat penting dalam membantu peningkatan kinerja pegawai sehingga berdampak terhadap reputasi yang baik untuk pesantren sehingga memberikan keuntungan kompetitif dan menciptakan kinerja secara maksimal. Pada Efektivitas Pengajaran hasil realisasinya adalah 70% maka hasilnya dikategorikan baik. Dan juga disarankan kepada guru ada menggunakan suatu model pembelajaran yang baik untuk meningkatkan efektivitas belajar. Disarankan kepada kepala sekolah untuk mengembangkan atau melatih para guru dan staf pengajar agar terampil menggunakan berbagai model dan strategi pembelajaran yang berinovasi dan menyenangkan.

Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sasar strategi Peningkatan Standar Penerimaan maka secara keseluruhan dapat terealisasi dengan nilai 70%, maka pada perspektif ini dikategorikan baik dalam pengelolaanya. Berdasarkan data yang didapatkan dari hasil penelitian di Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid ada beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid di masa – masa yang akan datang, dan agar berkembang lebih baik serta terus – menerus mengalami peningkatan dalam segi jumlah pelamar maupun pemenuhan pegawai berkompeten yang sesuai dengan kebutuhan. Pada Peningkatan Kualifikasi terlihat bahwa selama 4 tahun terakhir peningkatan skill pegawai Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami pasang naik turun dari tahun ke tahun. Akan tetapi, peningkatan skill pegawai berupa pelatihan dan seminar hanya terealisasi 35 %. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap sangat tidak baik (STB) dalam pengelolaan meningkatkan skill pegawai pesantren. Pada pembinaan akhlak bahwa selama 4 tahun terakhir Peningkatan Pembinaan Akhlak

pegawai Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami pasang naik turun dari tahun ke tahun. Akan tetapi, Peningkatan Pembinaan Akhlak pegawai berupa kajian rutin terealisasi sebanyak 92 % Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap sangat baik (SB) dalam pengelolaan meningkatkan pembinaan akhlak pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil Implementasi Balanced Scorecard dalam pengelolaan sumberdaya manusia di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid pada empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Pada perspektif keuangan dalam segi keuangan maupun non keuangan secara garis besar sudah memiliki pengelolaan yang tidak baik,. Hal ini dapat dilihat bahwa pada perhitungan Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program, Dukungan Publik dan Rasio Efisiensi Aktivitas Program, masing-masing memperoleh realisasi sebesar 6% ,40%, dan 43% sedangkan target yang ditentukan adalah sebesar 80%, hal ini menggambarkan bahwa pada kinerja perspektif ini sangat tidak baik.
2. Pada perspektif pelanggan bahwa peningkatan jumlah pelanggan ditargetkan 80%, yang terlealisasikan sebesar 59%, pada sasaran strategi ini mendapatkan hasil sanga tidak baik, sedangkan Peningkatan Proses Layanan, targetnya 100%, bahwa hasil yang didapat sebesar 72% dengan kriteria baik, maka dalam perspektif peningkatan jumlah pelanggan perlu ada evaluasi dan peningkatan pengelolaan supaya kinerja pesantren lebih bagus kedepannya.
3. Pada perspektif Proses Bisnis Internal dalam segi Peningkatan Inovasi ditargetkan adalah 80% dan yang terlaksana sebesar 82% maka pada perspektif ini dikategorikan sangat baik dalam pengelolaannya. Dan Peningkatan Proses Layanan, targetnya sebesar 80% maka hasil sudah terlaksana hanya 67% di

kategorikan cukup, maka pada perspektif ini perlu di adakan perbaikan dalam sistem pelayanan kepada pelanggan.

4. Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, terhadap Peningkatan Kualitas & Kompetensi ditargetkan sebesar 80%, hasil diperoleh sangat kurang sebesar 16% dan Peningkatan Kepuasan Pegawai ditargetkan 100% maka hasil terlaksana sebesar 68% dikategorikan cukup dalam pengelolaan sistem pembelajaran dan pertumbuhannya, oleh sebab itu pihak pesantren perlu mengkaji lebih dalam kenapa bisa terjadi hasil yang tidak bagus dalam penilaian pembelajaran dan pertumbuhan, maka ini bahan evaluasi bagi pesantren supaya pegawai dan pengurus dapat mengoptimalkan pengelolaan dan kinerja ke arah lebih baik.

Dari hasil Implementasi Balanced Scorecard bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 20 skor. Menurut kriteria penilaian, Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid masuk dalam kategori cukup yang memiliki rentang nilai 11-20 Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dari keempat perspektif Balanced Scorecard dikategorikan kurang.

Dan berdasarkan hasil Implementasi Human Resources Scorecard dalam pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid pada empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan secara garis besar belum memiliki pengelolaan cukup, ada beberapa hal yang masih harus dievaluasi dan diperbaiki ke depannya dari

masing-masing perspektif. Hal dapat dilihat bahwa pada peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dengan realisasi hanya 6%, target yang ditentukan 70 % dan peningkatan kesejahteraan pegawai dengan realisasi hanya 1% sedangkan target yang ditentukan adalah sebesar 70%, hal ini menggambarkan bahwa pada kinerja SDM pada perspektif ini masih sangat perlu dilakukan evaluasi lagi agar ke depannya bisa lebih baik.

2. Pada perspektif pelanggan bahwa peningkatan kualitas ditargetkan 80%, yang terlealisasikan sebesar 64%, pada sasaran strategi ini mendapatkan hasil cukup, Peningkatan kepuasan terlealisasikan hanya 66% dengan targetnya 80%, hasilnya cukup dan peningkatan loyalitas bahwa hasil yang didapat sebesar 65% dengan kriteria cukup, maka dalam perspektif ini perlu ada evaluasi dan peningkatan pengelolaan supaya kinerja SDM pesantren lebih bagus kedepannya agar pelanggan bisa bertahan dengan baik.
3. Pada perspektif Proses Bisnis Internal dalam segi Peningkatan tanggung jawab dan keselarasan SDM ditargetkan adalah 80% dan yang terlaksana sebesar 73% maka pada perspektif ini dikategorikan baik dalam pengelolaannya. Dan efektivitas pengajaran, targetnya sebesar 80% maka hasil sudah terlaksana hanya 70% di kategorikan baik, maka pada perspektif ini ditingkatkan lagi supaya bisa lebih baik dan juga harus di adakan perbaikan dalam sistem pengolaannya.
4. Pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, terhadap peningkatan standar penerimaan ditargetkan sebesar 80%, hasil diperoleh sebesar 70% dikategorikan baik dan Peningkatan kualifikasi ditargetkan 80% maka hasil terlaksana sebesar 35% dikategorikan sangat tidak baik dan pembinaan akhlak hasilnya 92% ditargetkan 80% dikategorikan sangat baik. oleh sebab itu pihak pesantren perlu

mengkaji lebih dalam kenapa bisa terjadi hasil yang tidak bagus dalam penilaian SDM perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka ini bahan evaluasi bagi pesantren supaya pegawai dan pengurus dapat mengoptimalkan pengelolaan dan kinerja ke arah lebih baik.

Dari hasil penelitian penulis, menjelaskan bahwa Implementasi Human Resources Scorecard Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 29 skor. Menurut kriteria penilaian, Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid masuk dalam kategori cukup yang memiliki rentang nilai 21-30 Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dari keempat perspektif Human Resources Scorecard dikategorikan cukup.

Faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi kinerja SDM pada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid meliputi hubungan kerja dan koordinasi yang baik antara pimpinan dan staff, system dan biokrasi yang tertata dengan baik, penghargaan dan pujian yang cukup terhadap capaian setiap pegawai baik dalam bentuk meteril maupun non-materiil, menjalin hubungan yang harmonis antara pegawai serta pemanfaatan system informasi manajemen yang cukup memadai sehingga dapat dihasilkan data akurat dan akuntabel sebagai bahan dalam proses penetapan kebijakan. Faktor yang paling mempengaruhi kinerja juga adanya Sarpras tempat kerja, Lingkungan kerja yang nyaman, Jobdesk pekerjaan, Tanggung jawab, Visi dan misi perusahaan, Budaya organisasi yang baik, serta Sistem komunikasi yang selaras satu sama lain.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas terhadap Implementasi Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard yang telah disebutkan, maka saran-saran yang dapat diberikan

adalah Saran untuk Perbaiki sistem pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid sebagai berikut:

1. Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid dapat mulai menerapkan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja untuk masa yang akan datang karena hasilnya akan lebih akurat dan komprehensif. Hal ini dikarenakan Balanced Scorecard tidak hanya mengukur kinerja keuangan dari pesantren, tapi juga mengukur kinerja non keuangan pesantren dan Human Resources Scorecard menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi SDM yang dapat diukur kontribusinya. Pada akhirnya pengukuran ini diharapkan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah melalui penilaian terhadap perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Pihak manajemen harus meningkatkan keuangan, kualitas pelanggan dan kualifikasi SDM agar membuat produk pesantren menjadi lebih menguntungkan dan lebih menarik, serta meningkatkan mutu pelayanan yang lebih baik. Strategi untuk meningkatkannya antara lain dapat dilakukan dengan cara menciptakan kualitas SDM yang menarik dan menguntungkan, yang diharapkan akan dapat menambah minat bagi calon pelanggan, serta meningkatkan fasilitas pesantren seperti fasilitas ruang tunggu dan area parkir.
3. Peningkatan mutu layanan, inovasi, serta proses operasional juga harus diperhatikan oleh pihak manajemen yaitu dengan penanganan keluhan maupun pengaduan santri yang dapat terselesaikan dengan baik dan cepat, menciptakan inovasi dan operasi yang lebih efektif dan efisien. Pihak manajemen harus mempunyai suatu konsep



strategi penyelesaian keluhan maupun pengaduan santri yang tepat, dan menciptakan strategi untuk menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat misalnya biaya transportasi harus sesuai dengan keadaan sebenarnya.

4. Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid sebaiknya juga memperhatikan aspek-aspek seperti kepuasan dan kesejahteraan pegawai, karena berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard dapat dilihat bahwa pegawai juga memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan keuntungan pesantren. Apabila pegawai sejahtera maka produktivitasnya dan retensinya akan baik sehingga keuntungan pesantren juga akan berjalan baik sehingga akhirnya mendorong peningkatan kualitas pesantren. Hendaknya juga memperhatikan aspek keuangan mulai dari efisiensi aktivitas non program, dukungan publik, efisiensi aktivitas program peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja peningkatan kesejahteraan pegawai pada perspektif keuangan ini sangat tidak baik dalam mencapai target dan kinerjanya secara keseluruhan sangat tidak naik. Pesantren perlu merancang sistem kerja dan perlunya pengelolaan aset yang lebih efektif untuk meningkatkan keuntungan pesantren.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardianwiliandri, R., Efranto, R. Y., & Handini, A. (2019). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(3), 347–351.
- Andriana, J., Sumarsih, & D., D. (2018). Kinerja Guru PAUD Ditinjau Dari Kualifikasi Pendidik, Pengalaman Mengajar, Dan Pelatihan. *Jurnal Ilmiah Potensia*, 3(2), 18–23.
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Journal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98.
- Anggraini, S. D., & Nurcahyo, G. W. (2021). Prediksi Peningkatan Jumlah Pelanggan dengan Simulasi Monte Carlo. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 3, 95–100.
- Arciniegas Paspuel, O. G., Álvarez Hernández, S. R., Castro Morales, L. G., & Maldonado Gudiño, C. W. (2021). *No. 21*(April), 6.
- Ardianwiliandri, R., Efranto, R. Y., & Handini, A. (2018). Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(3), 185–194.
- Aziz, T. A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2017). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 246–253.
- Bahri, E. S., Romantin, M., & Lubis, A. T. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus : Badan Amil Zakat Nasional). *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 1(2), 96–116.

- David P. Norton & Robert S. Kaplan, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (Boston: Harvard Business School Press)
- Ekawati, R., & Soleha, L. K. (2017). Meningkatkan Kemampuan Inovasi Organisasi Melalui Human Capital. *Jurnal INTEKNA : Informasi Teknik Dan Niaga*, 17(2), 141–147.
- Febrianto, A. (2015). Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam ( KSP ) Lohjinawe Rembang. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 32.
- Firdaus, Y., Sumardi, S., & Istiadi, Y. (2019). Efektivitas Pengajaran Guru Ditinjau Dari Adversity Quotient Dan Integritas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 700–706.
- Gultom, Dedek Kurniawan; Arif, M. F. M. (2020). Determinasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan Melalui Kepercayaan Dedek. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282.
- Hayati, Nur Rohmah, ‘Manajemen Pesantren Manajemen Pesantren Dalam Menghadapi Dunia Global’, *Tarbawi*, 1.02 (2015), 97–106
- Lorisa, C., & Doaly, C.O., 2018, Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7 (3).
- Maradita, Fendy, ‘Human Resource Scorecard Mengaitkan Orang, Strategi Dan Kinerja SDM ( Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM)’, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 05.01 (2020), 15–18
- Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2018). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di Pt. Trio Jaya Steel. *Jurnal Teknik Industri*, 7(3).

- Muniroh, H. (2016). Jurnal Akuntansi in D on Esi a. *Indonesia, Jurnal Akuntansi*, 5(2), 149–162.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151.
- Octavia, N., Hayati, K., & Karim, M. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan pada hotel se Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 130–144.
- Pamungkas, Eni Catur, ‘Pengukuran Kinerja Dengan Elemen-Element Balance Scorecard’, *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntans*, 9.9 (2019), 1–20.
- Saihu, Saihu, ‘Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam’Iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan’, *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Qur’an Dan Keislaman*, 3.1 (2019), 1–22.
- Queen, Falah, 2013, *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard*. *Jurnal Teknik Industri* Vol.1 No.4 Desember
- Rahayu, S., & Prasetyo, B. M. (2012). *Dashboard Information System. 2012* (semnasIF), 82–87.
- Rijali, A. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ahmad Rijali UIN Antasari Banjarmasin*. 17(33), 81–95.
- Ruslim, T. S., & Rahardjo, M. (2016). Identifikasi Kepuasan Konsumen Ditinjau Dari Segi

Harga dan Kualitas ada Restoran Abuba Steak di Greenville. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 51–65

Ritchie, William J and Kolodinsky, Robert.W. (2003). Nonprofit Organization Financial Performance Measure: An Evaluation of New and Existing Financial. *Nonprofit Management & Leadership*, vol.13, no.4, Summer 2003

Syari, Fakultas, Hukum Universitas, Islam Negeri, and Sunan Uin, ‘Al-Muaddib : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM PESANTREN Nindi Aliska Nasution Pendahuluan’, 5.1, 36–52. Use the "Insert Citation" button to add citations to this document.

Thesman, E., & Rai Utama, I. G. B. (2015). Analisis kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC). *Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Dhyana Pura Bali*, 8(1), 1–39.

Use the "Insert Citation" button to add citations to this document.

Urika. (2020). Penilaian Kinerja SDM dengan Pendekatan Human Resource Scorecard. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 74–86.

Yusmiar, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai* (Cet. I; Samata-Gowa: Alauddin University Press).

## DAFTAR WAWANCARA

Daftar pertanyaan wawancara ini berfungsi untuk menjawab Implementasi Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard pada penelitian yang berjudul “*Implementasi Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid*”. Berikut daftar pertanyaan wawancara untuk menjawab Rumusan Masalah Bagaimana model Pemetaan Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard dan apa faktor-faktor yang mempengaruhi optimalisasi kinerja strategis pesantren pengurus dan pegawai di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid, disebabkan Belum terdapat sistem pengukuran kinerja pesantren yang mendukung sumber daya manusia terhadap strategi internal dan eksternal Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid, dan juga Belum ada pihak manajemen memberikan gambaran tentang pencapaian kinerja yang terukur di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

### A. BALANCED SCORECARD

#### 1. Perspektif Keuangan

Hari/Tanggal : Selasa, 29 Maret 2022  
Waktu : 09.00 – 11.00  
Narasumber : Ilham Syaputra  
Jabatan : Bendahara Pesantren

#### Pertanyaan:

1) Bagaimana Sistem Keuangan Manajemen Pondok Pesantren Tahfihz Syarif Ar Rasyid ?

#### Jawaban:

Untuk saat ini, sistem manajemen keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid menggunakan sistem satu pintu, yakni segala jenis pembayaran baik SPP, Pembangunan dan jenis biaya penunjang lainnya dibayarkan melalui Bank Syari'ah Indonesia (BSI).

2) Berapakah biaya masuk dan SPP Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid ?

#### Jawaban:

Di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid ini Uang Masuknya sebesar 5 Jutaan, ditambah dengan pembayaran SPP untuk santri sebesar 850.000/ bulan.

3) Apakah Ada Sumbangan Dari Masyarakat Untuk Pengembangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid ?

#### Jawaban:

Untuk sementara ini, kalau dihitung-hitung pertahunnya masyarakat selalu memberikan dana kontribusi kepada Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid.

## **2. Perspektif Pelanggan**

Hari/Tanggal : Selasa, 29 Maret 2022

Waktu : 09.00 – 11.00

Narasumber : Aliyul Wafa

Jabatan : Sekretaris Pesantren

### **Pertanyaan:**

- 1) Apakah Setiap Tahun Peningkatan Santri Selalu Bertambah?

### **Jawaban:**

Setiap tahun alhamdulillah, santri kita selalu bertambah, sekarang sudah berjumlah 320 santri Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid ?

- 2) Apakah saat ini pesantren melakukan penambahan gedung belajar untuk menunjang kuantitas santri Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid ?

### **Jawaban:**

Kami sedang berusaha sampai saat ini membangun asrama santri dan memberikan kualitas layanan yang ditawarkan pesantren dengan baik sehingga meningkatnya minat yang besar bagi masyarakat untuk menuntut ilmu di Pesantren ini.

Hari/Tanggal : Selasa, 30 Maret 2022

Waktu : 08.00 – 12.00

Narasumber : Santri/Wati Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

### **Pertanyaan:**

- 1) Bagaimanakah Produk Dan Jasa Pesantren Terhadap Santri?

### **Jawaban:**

Jasa yang berikan untuk saat ini, kami sangat puas dengan fasilitas yang berikan pesantren.

- 2) Bagaimanakah Kualitas Pelayanan Pesantren Terhadap Santri Dalam Ruang Lingkup Pesantren?

### **Jawaban:**

Pelayanan yang diberikan pesantren kepada kami, cukup bisa membuat kami nyaman terasa di rumah sendiri.

- 3) Apakah Setiap Santri Mendapatkan Kemudahan Dalam Pelayanan?

**Jawaban:**

Iya pak, setiap kami melakukan kegiatan pesantren memberikan kemudahan baik biaya maupun dukungan.

4) Apakah Pihak Pesantren Menangani Setiap Keluhan Santri?

**Jawaban:**

Terkadang ditangani, tapi terkadang tidak ditangani karena masih banyak yang harus dikerjakan pihak pesantren.

5) Bagaimana Kenyamanan Lingkungan Pesantren?

**Jawaban:**

Dipondok ini nyaman pak, karena suasana masih bagus ada pepohonan dan itu membuat tidak panas.

6) Apakah Nyaman Dengan Sarana Prasarana Yang Diberikan Pesantren?

**Jawaban:**

Nyaman pak, karena sarana mudah terjangkau dan juga kelancaran sumber airnya terjaga dan bersih pula pak.

7) Apakah Pihak Pesantren Menyediakan Akses Untuk Pelayanan?

**Jawaban:**

Ada pak, setiap kami ingin izin pulang atau yang lainnya, ada kantor pelayanannya dibuat pesantren

8) Bagaimana Komunikasi Pesantren Terhadap Santri Dan Wali Santri?

**Jawaban:**

Sangat enak pak, karena para guru tidak menutup komunikasi kepada santri, terkadang pak, tempat curhat kami guru kami.

9) Apakah Biaya Yang dikeluarkan Santri Setiap Bulannya Dapat Dinikmati Santri Dengan Fasilitas Yang Diberikan?

**Jawaban:**

Dapat kami nikmati pak, soalnya makanan dapur tersedia 3x sehari, dan juga setiap jum'at kami disuguhkan makanan enak seperti ayam dan daging.

10) Apakah Pihak Pesantren Melakukan Hubungan Dengan Instansi Lain?

**Jawaban:**

Ada pak, kemarin itu datang pesantren lain untuk study banding kesini, dan juga alumni dari pondok ini ada juga yang lulus ke luar negeri yang menjembatannya pihak pesantren.



### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hari/Tanggal : Rabu, 30 Maret 2022  
 Waktu : 14.00 – 15.00  
 Narasumber : Abdul Aziz  
 Jabatan : Kepala Sekolah MA

#### Pertanyaan:

- 1) Apakah ada pembukaan kelas khusus untuk menunjang minat dan bakat santri ?

#### Jawaban:

Kelas khusus yang kita buka adalah kelas khusus kitab kuning, sains club dan arabic dan english club untuk sementara ini semua berjalan dengan baik.

Hari/Tanggal : Rabu, 30 Maret 2022  
 Waktu : 14.00 – 15.00  
 Narasumber : Taufiksyah  
 Jabatan : Kepala Sekolah MTs

#### Pertanyaan:

- 1) Apakah ada pihak Madrasah Tsanawiyah membuka kelas khusus untuk menunjang minat dan bakat santri ?

#### Jawaban:

Ada, seperti di Aliyah juga kita membuka kelas kitab kuning dan bahasa tetapi kita tidak ada kelas khusus sains club.

Hari/Tanggal : Rabu, 30 Maret 2022  
 Waktu : 14.00 – 15.00  
 Narasumber : Tondol Harahap  
 Jabatan : Bidang Sarana Prasarana

#### Pertanyaan:

- 1) Apakah pihak pesantren akan membuka unit lahan baru ?

#### Jawaban:

Ada, kita akan membeli lahan untuk membuka unit usaha baru tetapi masih dalam proses, untuk masa ini itulah yang kita rencanakan.

#### Pertanyaan:

- 2) Dengan santri yang kian bertambah, apakah ada penambahan asrama baru?

**Jawaban:**

Penambahan asrama baru sudah kita lakukan dan ini tahap penyempurnaan dengan adanya yang baru akan menambah minat para orang tua datang mendaftarkan anaknya kepesantren kita.

**4. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan**

Hari/Tanggal : Senin, 04 April 2022

Waktu : 08.00 – 09.00

Narasumber : Zainuddin

Jabatan : Mudir Pesantren

**Pertanyaan:**

- 1) Apakah ada pihak pesantren melakukan peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai ?

**Jawaban:**

Untuk saat ini, peningkatan kualitas dan kompetensi selalu dilakukan dari 30 pegawai kita beberapa orang mengikuti pelatihan dan seminar setiap tahunnya.

Hari/Tanggal : Senin, 04 April 2022

Waktu : 14.00 – 15.00

Narasumber : Staff Pegawai Pesantren

**Pertanyaan:**

- 1) Apakah relevan pola kebijakan pesantren terhadap pegawai ?

**Jawaban:**

Pola kebijakan yang dikeluarkan pesantren relevan, tidak membuat para pegawai repot dengan kebijakan yang di putuskan.

- 2) Apakah ada rapat evaluasi yang diberikan pesantren ?

**Jawaban:**

Ada pak, setiap bulan pegawai dan pengurus melakukan rapat evaluasi untuk perbaikan kedepan.

- 3) Bagaimana suasana kerja di lingkungan pesantren ?

Suasana kerja sih, enak tidak terlalu suntuk pak, terkadang kan ditekan pegawai sampai kinerja kita berkurang tetapi disini tidak ada masalah.

4) Bagaimana fasilitas yang diberikan pihak pesantren baik saran maupun prasarana ?

Fasilitas yang diberikan pesantren baik, seperti Komputer, Wifi, Dll semua berjalan dengan baik kok pak.

5) Bagaimana hubungan emosional antara atasan dan bawahan ?

**Jawaban:**

Hubungan emosional biasa-biasa aja, kadang teguran kadang tidak.

6) Apakah ada bimbingan teknis yang diberikan pihak pesantren kepada pegawai ?

**Jawaban:**

Ada pak, semua pegawai yang belum mahir, pesantren memberikan bimbingan teknis supaya kedepannya pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin.

7) Bagaimana hubungan antar pegawai dalam bekerja di dalam pesantren ?

**Jawaban:**

Baik pak, pada jam istirahat para pegawai selalu makan bersama, kalau ada satu pegawai belum paham dengan pekerjaannya mau kok pegawai lain mengajarnya.

8) Apakah ada upaya pihak pesantren menaikkan gaji pegawai ?

**Jawaban:**

Upaya kenaikan gaji pertahun selalu dilakukan pesantren, tergantung kuantitas pendapatan pesantren.

9) Apakah ada bonus yang diberikan pesantren terhadap pegawai yang sangat bagus kinerjanya ?

**Jawaban:**

Pesantren selalu memberikan bonus kepada pegawainya, meskipun kadang-kadang jarang tapi kalau pemberian bonus ada selalu.

10) Apakah ada pihak pesantren memberikan arahan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja ?

**Jawaban:**

Setiap kita mau kerja pihak pesantren selalu mengintruksikan baik dalam chat WA ataupun langsung ke ruangan untuk meningkatkan kinerja.

Hari/Tanggal : Minggu, 10 April 2022

Waktu : 14.00 – 15.00

Narasumber : Darwis Lubis

Jabatan : Kepala Pengasuhan

**Pertanyaan:**

- 1) Bagaimana proses pelayanan di pesantren ?

**Jawaban:**

Pelayanan kepada santri dilakukan dengan teratur tetapi ada banyak kendala disebabkan banyak santri yang tidak disiplin dalam melakukan aktivitas program.

**B. Human Resources Scorecard****1. Perspektif Keuangan**

Hari/Tanggal : Senin, 16 April 2022

Waktu : 09.00 – 11.00

Narasumber : Ilham Syaputra

Jabatan : Bendahara Pesantren

**Pertanyaan:**

- 1) Apakah ada dilakukan pelatihan dan seminar untuk menunjang pengembangan pegawai ?

**Jawaban:**

Biaya tenaga kerja dan pengembangan selalu dilakukan 2 kali tiap tahun, baik berupa pelatihan dan seminar yang di programkan oleh pesantren ?

- 2) Apakah ada pihak pesantren memberikan tunjangan kepada pegawai yang bagus kinerjanya ?

**Jawaban:**

Setiap pegawai yang bagus selalu kita diberikan berupa tunjangan sesuai dengan hasil kinerjanya.

**2. Perspektif Pelanggan**

Hari/Tanggal : Senin, 16 April 2022

Waktu : 13.00- 14.00

Narasumber : Zainuddin

Jabatan : Mudir/Pimpinan Pesantren

**Pertanyaan:**

- 1) Apakah setiap pegawai mampu berhitung setiap saat melaksanakan tugas ?

**Jawaban:**

Tergantung kapasitas orangnya terkadang ada yang cepat tanggap, ada juga yang lama.

- 2) Apakah setiap pegawai mampu mengingat setiap tugas yang diebrikan atasan ?

**Jawaban:**

Pegawai kita diharuskan mengingat setiap tugas yang diberikan kepadanya.

- 3) Apakah setiap pegawai mampu memahami dan mengerti intruksi dan arahan yang disampaikan atasan ?

**Jawaban:**

Ya. Begitulah kadang mereka paham kadang mereka tak paham, tapi kita sebagai pimpinan harus mengingatkan terus.

- 4) Apakah pegawai harus bisa menarik kesimpulan atas peristiwa pengalaman yang dialami ?

**Jawaban:**

Pegawai di pondok ini harus bisa menarik kesimpulan peristiwa yang terjadi supaya dapat bahan evaluasi kedepan.

- 5) Apakah diwajibkan Pegawai pesantren harus Mampu mengamati situasi darurat yang ada dengan cepat ?

**Jawaban:**

Setiap pegawai wajib mengamati situasi dengan cermat, kalau tidak begitu maka pegawai tersebut akan diberikan teguran.

- 6) Apakah harus Pegawai pesantren bisa mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaannya ?

**Jawaban:**

Memang setiap pegawai harus bisa mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi, itu tergantung individunya masing-masing.

- 7) Apakah setiap pegawai pesantren mutlak jujur terhadap pekerjaannya ketika ditanya pimpinan ?

**Jawaban:**

Harus itu, karena pegawai seperti yang kita butuhkan.

- 8) Apakah pegawai pesantren terbuka dengan laporan anggaran yang diberikan ketika dilakukan suatu kegiatan ?

**Jawaban:**

Iya paham lah kita, terkadang ada yang ditutupi, tapi kalau secara prinsip memang pegawai harus terbuka dengan laporan.

9) Apakah setiap pegawai mengetahui intruksi atasan ?

**Jawaban:**

Tidak semua, terkadang apa yang diintruksikan kadang dilaksanakan, kadang tidak.

10) Kira-kira setiap pegawai mau berkontribusi terhadap pesantren ?

**Jawaban:**

Tergantung, pegawai nya ada yang loyal banget sama kita ada jika tidak peduli.

Hari/Tanggal : Selasa, 17 April 2022

Waktu : 13.00- 14.00

Narasumber : Pegawai Pesantren

**Pertanyaan:**

1) Bagaimana perasaan anda kerja di pesantren ini?

**Jawaban:**

Kalau perasaan kami disini tergantung masing-masing, kalau saya pribadi sangat puas kerja disini. (Ibu Jannah, Staff TU MTS)

2) Apakah sistem pembagian gaji pegawai tepat waktu?

**Jawaban:**

Penggajian biasanya tanggal 1 setiap bulannya, tapi terkadang bisa juga lewat tanggal 1, paling lama lah tanggal 5. (Ibu Khotmah, Wakil Kepala Madrasah MTS)

3) Apakah sistem sistem pembagian gaji adil diberikan kepada pegawai?

**Jawaban:**

Kalau sistem gaji sih, tergantung bagian kalau bagaian inti pasti agak besar dari bawahan. (Bapak Wahyu, Satpam)

4) Apakah pihak pesantren melakukan promosi jabatan terhadap pegawainya?

**Jawaban:**

Untuk saat ini, belum melakukan tapi wacana yang di sampaikan pimpinan akan melakukan promosi jabatan. ( Ibu Yusnidar, WKM Kurikulum)

5) Apakah anda merasa semangat bekerja dipesantren ini?

**Jawaban:**

Kami setiap pagi diberikan suguhan semangat oleh pimpinan, kalau pribadi sendiri semangat kerja disini. (Ibu Cahaya, Tukang Kebersihan)

6) Apakah pegawai merasa cocok dengan atasannya?

**Jawaban:**

Kalau cocok dibilang tergantung komunikasinya, kalau bagus, cocok aja, kalau kurang komunikasi gak cocok. (Ibu Hartani, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan MTs)

7) Apakah atasan melakukan penekanan berat kepada pegawai?

**Jawaban:**

Kalau penekanan berat tidak, tapi terkadang kalau pegawai tidak sesuai atasan akan menegur dengan lisan, tak juga ada perubahan akan dikenakan SP. (Bapak Hartono, Staff TU MA)

8) Apakah pegawai dibimbing atasan untuk melakukan sebuah terobosan?

**Jawaban:**

Setiap pegawai akan dibimbing oleh atasan untuk melakukan terobosan, jika terobosan berhasil itu sangat membuat atasan sangat bangga. (Bapak Gumri, Humas)

9) Apakah ada sistem intensif diberikan pesantren kepada pegawai yang bagus kinerjanya?

**Jawaban:**

Pegawai yang bagus kinerja pihak pesantren memberikan intensif kepada setiap yang bagus kinerjanya. (Bapak Darmawan, Staff Keuangan)

10) Apakah ada dana santunan pesantren kepada pegawai?

**Jawaban:**

Dana santunan selalu disalurkan kepada pegawai yang terkena musibah atau ada hal-hal lain yang diperlukannya. (Bapak Aziz, Kepala MA)

Hari/Tanggal : Jum'at, 22 April 2022

Waktu : 09.00- 11.00

Narasumber : Pegawai Pesantren

**Pertanyaan:**

1) Apakah pegawai selalu Taat Pada Peraturan`?

**Jawaban:**

Gimana bilanganya ya, ada yang taat ada juga yang tak taat, semua itu tergantung orang juga. (Ibu Jannah, Staff TU)

2) Apakah pegawai selalu Tanggung Jawab Kerja ?

**Jawaban:**

Iya setiap kami tetap tanggung jawab dengan pekerjaan yang kami lakukan. (Ibu Khotmah, Wakil Kepala Madrasah MTS)

3) Apakah ada Sikap Bekerjasama antara pegawai ?

**Jawaban:**

Kalau sikap kerja sama kita selalu tanamkan karena kalau tak kerja sama semua pekerjaan terasa sulit. (Bapak Wahyu, Satpam)

4) Apakah setiap karyawan ada Perasaan Memiliki

**Jawaban:**

Setiap pegawai kurang perasaan memiliki, terkadang suka mereka acuh tak acuh.

5) Apakah erat Hubungan Personal antar karyawan.

**Jawaban:**

Kalau hubungan personal sangat baik dan dijunjung tinggi sebab kalau ada gak enak kita dalam kerjaan, jadi kerjaan kita pun terasa tak enak. (Ibu Yusnidar, WKM Kurikulum MA)

6) Setiap pegawai apakah siap selalu Mencegah yang merugikan pesantren

**Jawaban:**

Kalau itu sudah pasti, karena kita kerja disini kalau kita gak begitu kita tak mensyukuri apa yang diberikan pihak pesantren terhadap kita. (Ibu Cahaya, Tukang Kebersihan)

7) Apakah pegawai pesantren Tetap pada posisi walau ada pimpinan baru

**Jawaban:**

Kalau kurang sih menurut saya karena begini, kalau sudah ganti atasan kebanyakan tak lagi patuh. Ibu Hartani, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan MTs)

8) Apakah pegawai bersedia dipindahkan ke department lain sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

**Jawaban:**

Kebanyakan pegawai menolak untuk dipindahkan sebab mereka merasa nyaman dengan posisinya , tapi kadang pihak pesantren memberikan ancaman kalau tak mau mengikuti peraturan silahkan keluar dari sini. (Bapak Hartono, Staff TU MA)

9) Apakah wajib bagi pegawai menjaga nama baik citra pesantren

**Jawaban:**



kalau itu sangat diwajibkan sekali karena setiap pegawai baru di berikan nota perjanjian bahwa siap menjaga citra pesantren. . (Bapak Gumri, Humas)

10) Apakah pegawai mau Mempromosikan pesantren ke publik

**Jawaban:**

Berdasarkan intruksi mudir setiap pegawai wajib mempromosikan pesantren kepada masyarakat. (Bapak Taufiksyah, Kepsek MTS)

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Hari/Tanggal : Sabtu, 23 April 2022

Waktu : 09.00- 11.00

Narasumber : Bapak Zainuddin

Jabatan : Mudir Pesantren

**Pertanyaan:**

1) Apakah pegawai pesantren Selalu mengerjakan tugas yang diberikan, mengumpulkan tepat waktu, serta mengerjakan sesuai dengan instruksi yang diberikan?

**Jawaban:**

Kalau di perhatikan tidak semua yang di intruksikan dikerjakan tepat waktu, tapi ada juga beberapa pegawai yang tepat waktu.

2) Apakah pegawai datang tepat waktu?

**Jawaban:**

Kita lakukan pendisiplinan pegawai, siapa yang datang terlambat maka kita potong gajinya, dengan begitu pegawai kita tepat waktu datang.

3) Apakah setiap pegawai punya inisiatif dalam bekerja?

**Jawaban:**

Ada beberapa yang inisiatif bekerja ada juga harus diperintahkan baru bergerak.

4) Apakah setiap pegawai totalitas dalam bekerja?

**Jawaban:**

Setiap pegawai kita diwajibkan totalitas dalam bekerja karena sebelum mereka diterima kita lakukan perjanjian kontrak.

5) apakah setiap karyawan mampu bekerja sama dengan tim?

**Jawaban:**

Dari semua pegawai sangat mampu dalam berkerja sama dalam bidangnya masing-masing.

6) Apakah pihak pesantren melinearkan setiap pegawai dalam urusan kerja?

**Jawaban:**

Setiap pegawai gelarnya disesuaikan dengan bidangnya, untuk menunjang kelinieran pegawai kita.

7) Apakah dalam bekerja ada kestabilan?

**Jawaban:**

Kalau stabilan sih, stabil tapi terkadang mut mutan juga kadang begitulah.

8) Apakah pegawai menjaga nama baik pesantren?

**Jawaban:**

Setiap pegawai wajib hukumnya menjaga nama baik pesantren.

9) Apakah pegawai mempunyai rasa hormat kepada pegawai lain?

**Jawaban:**

Rasa hormat ini, sangat wajib karena salah satu etika yang harus dipedomi pegawai.

10) Apakah pegawai mematuhi peraturan yang ditetapkan pihak pesantren?

**Jawaban:**

Kalau peraturan kita buat, soal mentaati itu kita tekankan terus tapi ada juga yang tidak taat peraturan.

Hari/Tanggal : Sabtu, 23 April 2022

Waktu : 09.00- 11.00

Narasumber : Yusnidar

Jabatan : WKM Kurikulum

**Pertanyaan:**

1) Apakah setiap guru wajib membuat RPP?

**Jawaban:**

Semua guru wajib membuat RPP sesuai peraturan yang dikelurakan kemenag.

2) Bagaimana konsekwensi guru yang tidak disiplin?

**Jawaban:**

Kalau guru terlambat kami tutup gerbang, tidak dibolehkan mengaja lagi.

3) Apakah pihak pesantren memfasilitasi media pembelajaran bagi guru?

**Jawaban:**

Pihak pesantren memfasilitasi media pembelajaran mulai dari CCV, Infokus, DLL.

4) Apakah setiap guru mempunyai alat tulis untuk mengajar?

**Jawaban:**

Semua guru wajib mempunyai alat tulis, sebab setiap guru diberikan oleh kantor alat tulis pegangan masing-masing.

5) Apakah setiap guru mengabsen siswa setiap masuk?

**Jawaban:**

Program guru adalah setiap masuk pelajaran wajib mengabsen santri.

6) Apakah setiap guru membuat ulangan pelajaran kepada santri?

**Jawaban:**

Kalau yang saya perhatikan tidak semua guru membuat ulangan kepada santri, tapi kita terus himbau agar membuat ulangan kepada santri.

7) Bagaimanakah metode pembelajaran guru di pesantren?

**Jawaban:**

Metode pembelajarannya sih, sama seperti pesantren lainnya, tambahnya kita gunakan metode diskusi dalam belajar.

8) Apakah setiap guru tepat waktu masuk ke kelas?

**Jawaban:**

Kalau guru tidak tepat waktu dalam belajar maka kita akan tegur, kalau 3x terlambat maka kita berikan peringatan.

9) Apakah setiap guru membuat kelompok diskusi kepada santri?

**Jawaban:**

Setiap guru memberikan diskusi kelompok kepada santri untuk menunjang wawasannya.

10) Apakah setiap guru melakukan penghukuman kepada santri yang melanggar aturan pesantren?

**Jawaban:**

Wajib kepada setiap guru melakukan hukuman kepada santri yang melanggar peraturan.

#### **4. Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Hari/Tanggal : Senin, 25 April 2022

Waktu : 09.00- 11.00  
Narasumber : Bapak Zainuddin  
Jabatan : Mudir Pesantren

Pertanyaan:

- 1) Apakah setiap tahun pesantren melakukan penerimaan pegawai ?

**Jawaban:**

Tidak, tergantung kebutuhan kalau sekiranya bertambah santri maka kami melakukan penerimaan.

- 2) Apakah setiap penerimaan pihak pesantren melakukan test kompetensi ?

**Jawaban:**

Setiap pelamar yang kami sortir lamaran, selalu dilakukan uji kompetensi.

- 3) Apakah setelah penerimaan pihak pesantren melakukan evaluasi orientasi pegawai baru ?

**Jawaban:**

Kita melakukan uji orientasi selama 3 bulan kalau cocok maka kami buat pegawai tetap.

- 4) Siapakah yang berhak menerima calon pelamar untuk bisa menjadi pegawai pesantren ?

**Jawaban:**

Di pesantren kita ini yang berhak menentukan adalah mudir sendiri.

- 5) Apakah pesantren melakukan kegiatan pelatihan dan seminar ?

**Jawaban:**

Iya, kami selalu melakukan pelatihan untuk menunjang wawasan pegawai dan skillnya supaya kinerjanya lebih bagus.

- 6) Apakah ada pembinaan akhlak dilakukan pihak pesantren terhadap pegawai

Jawaban:

Kita melakukan pembinaan akhlak dengan kegiatan pengajian setiap bulan, yang pemateri adalah ustadz yang kami undang dari luar.

## Hasil Perhitungan Balanced Scorecard Dan Human Resources Scorecard

### 1. BALANCED SCORECARD

#### a. Keuangan

- 1) Efisiensi Aktivitas Non Program pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 0.255 yang ditargetkan 80%, maka terealisasi sebesar 6%.

$$\text{Rumus} = 0.049 + 0.054 + 0.060 + 0.062 = 0.225$$

$$= \frac{0.225}{4} \times 100 \% = 6 \%$$

4

- 2) Dukungan Publik pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 5.55, target 80% terealisasi sebesar 72%.

$$\text{Rumus} = 0.613 + 0.420 + 0.312 + 0.245 = 1.59$$

$$= \frac{1.59}{4} \times 100 \% = 40\%$$

4

- 3) Efisiensi Program pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 1.705 dengan target 80% terealisasi sebesar 51%.

$$\text{Rumus} = 0.333 + 0.471 + 0.472 + 0.429 = 1.705$$

$$= \frac{1.705}{4} \times 100\% = 43\%$$

4

#### b. Pelanggan

- 1) Peningkatan Jumlah Santri pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 2.38 dengan target 80% maka tercapai sebesar 5 %.

$$\text{Rumus} = 0.60 + 0.75 + 0.57 + 0.47 = 2.38$$

$$= \frac{2.38}{4} \times 100 \% = 59 \%$$

4

- 2) Kepuasan Pelanggan pada tahun 2018 s/d 2021 berjumlah 72 % dengan target 100 %, maka dikategorikan baik dalam kepuasan pelanggan.

$$\text{Rumus} = 80 + 70 + 80 + 60 + 70 + 80 + 70 + 70 + 70 + 70 = 720$$

$$= \frac{720}{10} \times 100 \% = 72 \%$$

10

#### c. Proses Bisnis Internal

- 1) Peningkatan Inovasi

Dari inovasi yang dilakukan oleh pihak Pondok Pesantren, maka dapat dilakukan perhitungan peningkatan inovasi berjumlah 82 % dengan target 100 % dikategorikan sangat baik.

$$\text{Rumus} = 100 + 100 + 100 + 10 + 100 = 410$$

$$= \frac{410}{5} \times 100 \% = 82 \%$$

## 2) Proses Pelayanan

Proses pelayanan yang dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan santri, pengaduan keluhan santri sebagai pelanggan dapat disampaikan secara langsung kepada pihak pesantren baik berupa tertulis maupun tidak tertulis, dan penanganan keluhan santri terhadap layanan yang dilakukan pihak pesantren secara cepat dan efektif. Maka hasil yang didapat adalah 67 %

$$\text{Rumus} = 70 + 70 + 60 + 60 + 70 + 80 + 60 + 70 + 70 + 60 = 670$$

$$= \frac{670}{10} \times 100 \% = 67 \%$$

## d. Pembelajaran Dan Pertumbuhan

### 1) Peningkatan Kualitas dan Kompetensi

Dari hasil penelitian bahwa selama periode 2018- 2021, bahwa pesantren telah mengikut sertakan sebanyak 30 pegawai dari setiap unit dari tingkat MTs dan MA dalam kegiatan pendidikan maupun pelatihan. Maka yang tercapai adalah 16 %.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\% \\ &= \frac{5}{30} \times 100 \% \\ &= 16 \% \end{aligned}$$

### 2) Peningkatan Kepuasan Pegawai

Jumlah informan sebanyak 30 santri, 15 santri putra dan 15 santri putri dengan total pertanyaan dalam wawancara adalah sebanyak 10 pertanyaan.

Maka untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai dilakukan dengan interview secara langsung kepada beberapa pegawai untuk memastikan apakah ada kepuasan kerja di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid kemudian diberikan skor kepada masing-masing pertanyaan, nilai keseluruhannya adalah 67 %

$$\text{Rumus} = 70 + 80 + 70 + 80 + 60 + 70 + 70 + 60 + 60 + 60 = 670$$

$$= \frac{670}{10} \times 100 \% = 67 \%$$

## 2. HUMAN RESOURCES SCORECARD

### a. Keuangan

#### 1) Rasio Efisiensi Biaya Tenaga Kerja

Dalam perhitungan rasio efisiensi Peningkatan efisiensi biaya tenaga kerja dengan kunci indikator efisiensi biaya pengembangan terhadap aktivitas biaya pelatihan dan seminar. maka digunakan satu macam rasio yaitu rasio efisiensi (aktivitas).

$$\text{Rumus} = 0.043 + 0.059 + 0.066 + 0.083 = 0.251$$

$$= \frac{0.251}{4} \times 100 \% = 6 \%$$

#### 2) Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

Pada perhitungan rasio efisiensi Peningkatan kesejahteraan pegawai dengan kunci indikator pemberian tunjangan. Maka digunakan rasio aktivitas.

$$\text{Rumus} = 0.012 + 0.013 + 0.013 + 0.015 = 0.053$$

$$= \frac{0.053}{4} \times 100 \% = 1 \%$$

### b. Pelanggan

#### 1) Peningkatan Kualitas

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan pada perspektif ini dikategorikan cukup dengan realisasi hanya 64% dengan skor 34, berdasarkan hasil wawancara kepada Mudir Pesantren.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 60 + 70 + 60 + 70 + 80 + 60 + 70 + 60 + 50 + 60 = 640 \\ &= \frac{640 \times 100 \%}{10} = 64 \% \end{aligned}$$

## 2) Peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dari 10 pegawai pesantren pada tanggal 17 April 2022 bahwa hasil peningkatan kepuasan kinerja pegawai Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah cukup yang terealisasikan hanya 66% dengan skor 36.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 80 + 70 + 60 + 60 + 80 + 50 + 50 + 70 + 70 + 70 = 660 \\ &= \frac{660 \times 100 \%}{10} = 66 \% \end{aligned}$$

## 3) Peningkatan Loyalitas Kinerja Pegawai

Analisis data lapangan menggunakan konsep loyalitas pegawai mencakup pada taat pada peraturan, tanggung jawab pada pesantren, kemauan bekerjasama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi dan kesukaan terhadap pekerjaan. Pencapaian penilaian loyalitas Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid dengan teknik wawancara, peningkatan loyalitas dengan KPI berjumlah 65%, kategori cukup.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 60 + 70 + 70 + 60 + 70 + 70 + 60 + 50 + 70 + 70 = 650 \\ &= \frac{650 \times 100 \%}{10} = 65 \% \end{aligned}$$

### c. Proses Bisnis Internal

#### 1) Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM

Berdasarkan hasil dari perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategi Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM, maka bobotnya 15% dengan target 80 %, hasil



realisasinya adalah 73% dengan skor 43, SDM Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid pada sasaran strateginya dalam keadaan baik.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 70 + 70 + 80 + 70 + 80 + 70 + 80 + 70 + 70 + 70 = 730 \\ &= \frac{730 \times 100 \%}{10} = 73\% \end{aligned}$$

## 2) Efektivitas Pengajaran

Bahwa hasil dari perspektif proses bisnis internal dengan sasaran strategi efektivitas pengajaran dengan indikator kunci kelengkapan pengajaran guru berupa RPP, absensi guru, kedisiplinan mengajar. maka bobotnya 5% dengan target 80 %, hasil realisasinya adalah 70% dengan skor 40, maka hasilnya dikategorikan baik.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 80 + 70 + 80 + 70 + 70 + 60 + 60 + 70 + 70 + 70 = 700 \\ &= \frac{700 \times 100 \%}{10} = 70 \% \end{aligned}$$

## d. Pembelajaran Dan Pertumbuhan

### 1) Peningkatan Standar Penerimaan

Berdasarkan hasil wawancara kepada KH. Zainuddin selaku mudir pesantren bahwa pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sasaran strategi peningkatan standar penerimaan pegawai terhadap proses penerimaan pegawai dengan target 80% maka secara keseluruhan dapat terealisasikan dengan nilai 70%, skor 20 maka pada perspektif ini dikategorikan baik dalam pengelolaanya.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 70 + 70 + 70 + 60 + 80 = 350 \\ &= \frac{350 \times 100 \%}{5} = 70 \% \end{aligned}$$

### 2) Peningkatan Kualifikasi

Dari hasil penelitian terlihat bahwa selama 4 tahun terakhir peningkatan skill pegawai Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid mengalami pasang naik turun dari tahun ke tahun. Akan tetapi, peningkatan skill pegawai berupa pelatihan dan seminar hanya terealisasi 35 % dari

target 80 % dengan bobot 5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap sangat tidak baik (STB) dalam pengelolaan meningkatkan skill pegawai pesantren.

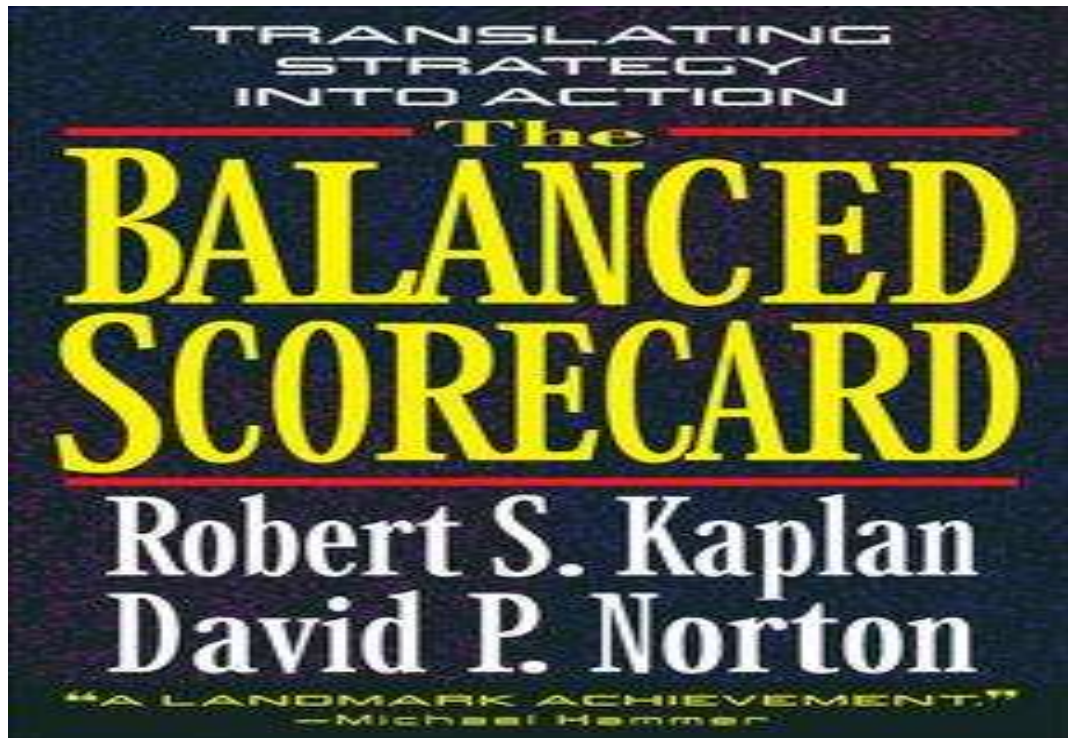
$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 3 + 6 + 3 + 2 = 14 \\ &= \frac{14 \times 100 \%}{4} = 35 \% \end{aligned}$$

### 3) Pembinaan akhlak

Dari hasil penelitian terlihat bahwa Peningkatan Pembinaan Akhlak pegawai berupa kajian rutin terealisasi sebanyak 92 % dari target 80 % dengan bobot 10%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Syarif Ar-Rasyid dianggap sangat baik (SB) dalam pengelolaan meningkatkan pembinaan akhlak pegawai.

$$\begin{aligned} \text{Rumus} &= 10 + 9 + 8 + 10 = 37 \\ &= \frac{37 \times 100 \%}{4} = 92 \% \end{aligned}$$

Sumber/Dasar Balanced Scorecard (Kaplan & Norton (1996)

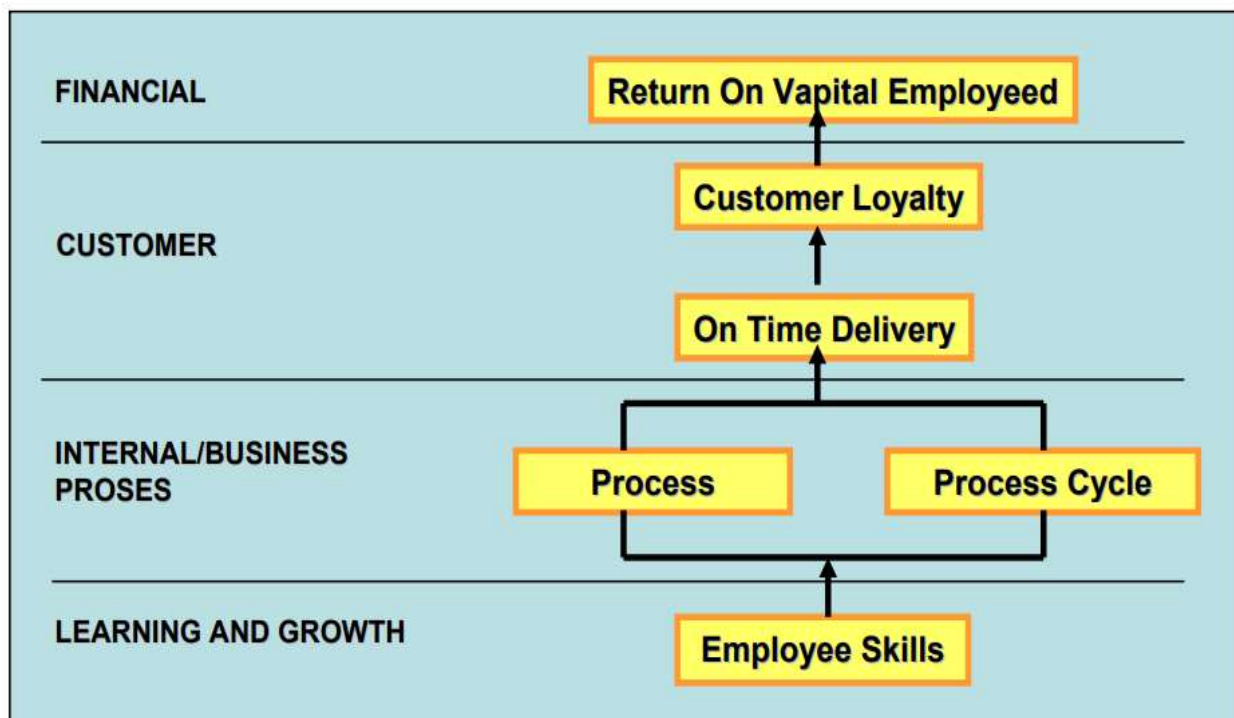
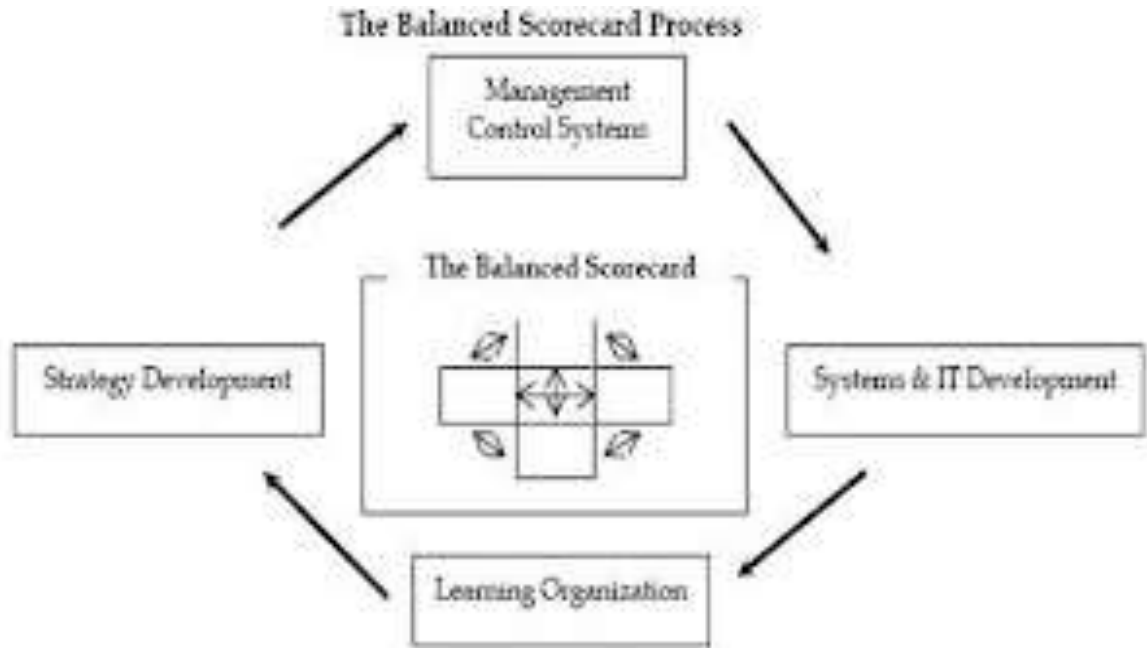


Vision	Transforming society through the provision of ultra-high speed mobile information services		
Mission	The number one provider of ultra-high speed mobile information networks across the United Kingdom and Europe		
Strategic Priorities	<b>Content Partnerships</b>	<b>Customer Service</b>	<b>Brand Awareness</b>
Strategic Results	Strong supply chain for content and information services, exclusive agreements	Clarity in offering that surpasses anything in the market today, best user interface	Reinvigorated brand based on successes, attract a wider and younger audience

	Strategic Objectives	Measures	Targets	Projects/Notes
Financial		<ul style="list-style-type: none"> <li>Net profit</li> <li>Operating costs</li> <li>Revenue in target markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 5% per year</li> <li>↓ 3% per year</li> <li>↑ 12% per year</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implement new financial accounting system</li> <li>Simplify billing operations</li> </ul>
Customer		<ul style="list-style-type: none"> <li>% Market share index</li> <li>% Customer satisfaction index</li> <li>% Focus group user index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ 3% per year</li> <li>85% this year</li> <li>&gt; 90% each focus session</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitive and user requirements market studies for new UK regions</li> <li>"Improve the Offering" two year programme</li> </ul>
Internal Processes		<ul style="list-style-type: none"> <li>New products as % of sales</li> <li>Brand awareness score</li> <li>Cost efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12% this year</li> <li>↑ 5% per year</li> <li>&gt; 90% every reporting period</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create improved offering selection process</li> <li>Hook into 'Improve the Offering' programme</li> <li>Training programme for new offerings and user interface</li> </ul>
Organisational Capacity		<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee development plans</li> <li>Technology training index</li> <li>Supply chain efficiency index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>95% in place</li> <li>90% efficient</li> <li>95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product and marketing training programme</li> <li>2 year content supply agreements</li> <li>Technology improvement programme</li> </ul>

Customer Focus - Integrity - Quality - Helpfulness - Community - Efficiency



Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston, MA : Havard Business School Press, 1996), hal 31.

**Sumber/Dasar Human Resources Scorecard (Becker, Huselid and Ulrich, 2006)**



**Tabel 3-4 Ukuran-ukuran untuk GTE HR Scorecard, berdasarkan tujuan**

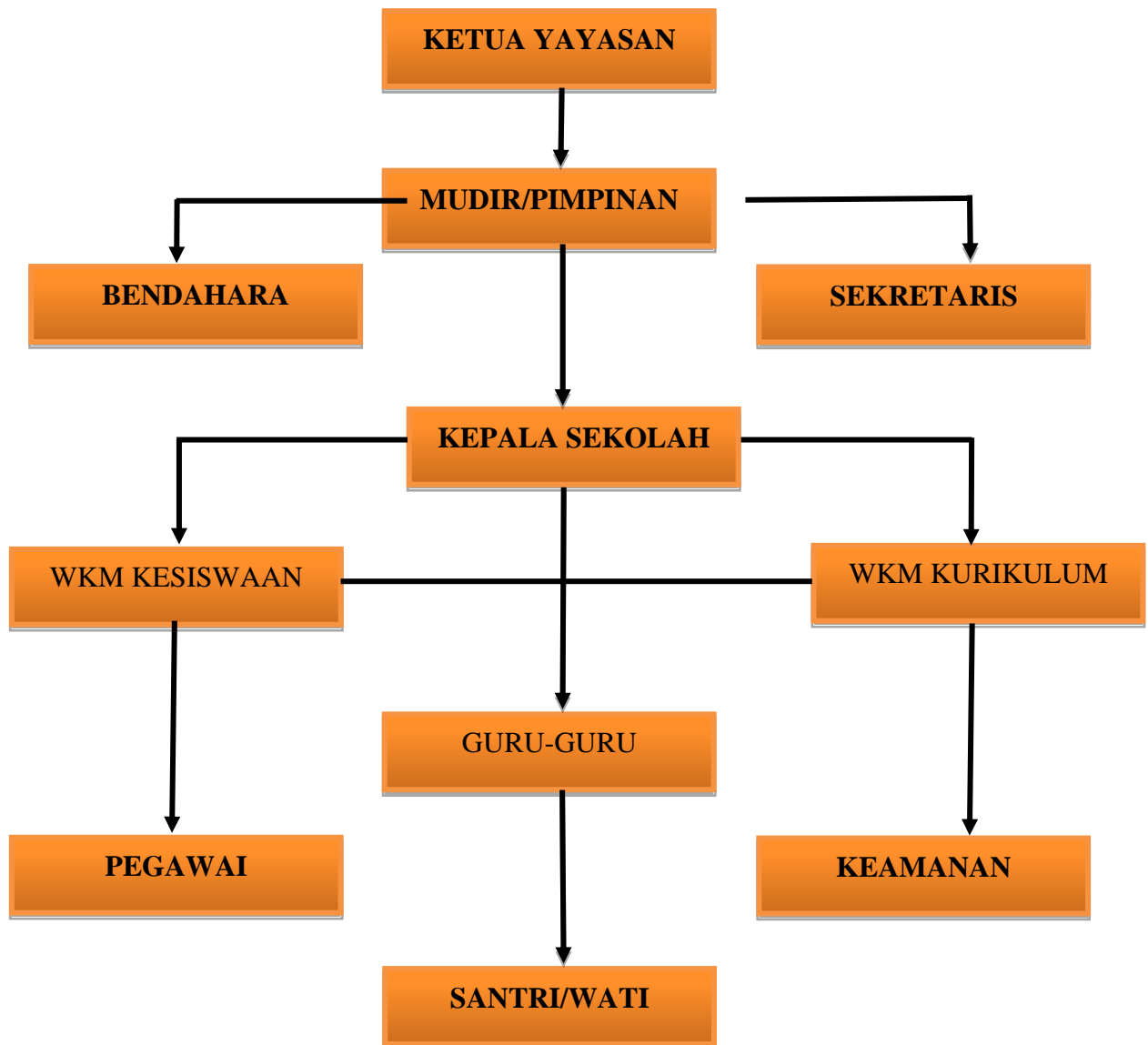
	Tujuan	Ukuran Perusahaan (Lagging Measures)	Ukuran SBU (Leading Measures)
Finansial	F1 — memaksimalkan nilai pemegang saham	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat pengembalian total pemegang saham</li> <li>Pendapatan per karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nilai tambah sumber daya manusia</li> </ul>
	F2 — Memaksimalkan kinerja sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR ROI (Index)</li> <li>Biaya SDM total/karyawan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persentase biaya tenaga kerja total</li> <li>Indeks kapabilitas kompetitif</li> </ul>
	F3 — Meminimalkan biaya sumberdaya manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varian anggaran</li> </ul>	
Pelanggan	C1 — Mitra bisnis (dukungan strategis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemeringkatan kesepakatan jasa korporat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks keterlibatan karyawan</li> </ul>
	C2 — Standar kelas-dunia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peringkat audit/pengembangan praktisi SDM (vs benchmark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil-hasil analisis komparatif—HiTech, RBOC's, IT peergroups</li> </ul>
	C3 — Layanan kualitas yang responsif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil survei kepuasan karyawan</li> <li>Persentase kepuasan pusat manfaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hewitt—waktu rata-rata untuk menyelesaikan persoalan</li> <li>Persentase ketaatan pada panggilan pertama yang dipenuhi</li> </ul>
	C4 — Penyedia berbiaya-rendah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indeks-indeks faktor biaya SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya layanan vs benchmark</li> </ul>
Operasi	O1 — Menyatukan perencanaan SDM dengan prioritas bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Rencana strategis SDM yang diimplementasikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waktu yang disisihkan bersama eksekutif</li> </ul>
	O2 — Menyediakan kualitas saran konsultatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekomendasi HR customized yang diimplementasikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Service coverage/client</li> </ul>
	O3 — Menjamin tenaga kerja yang terfokus pada strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Sasaran perbaikan produktivitas yang ditelapkan</li> <li>% Skema kompensasi yang diselaraskan dengan strategi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Partisipasi dalam proses penetapan sasaran yang terkait dengan strategi</li> </ul>

Tabel 3-4 Ukuran-ukuran untuk GTE HR Scorecard, berdasarkan Tujuan (lanjutan)

Operasi	O4— Mengembangkan dan meningkatkan program kelas-dunia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peringkat benchmarking</li> <li>• % Program yang dieksekusi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waktu siklus pengembangan program</li> <li>• Pelacakan inisiatif kunci vs. tanggap-tanggap</li> </ul>
	O5— Mengoptimalkan jasa SDM melalui saluran pengantaran alternatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya per saluran pengantaran—interaksi SDM, otomatis, outsourcing</li> <li>• Waktu siklus untuk mengisi</li> <li>• Biaya per transaksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI teknologi SDM dan periode payback</li> <li>• % Pelatihan yang dijalankan—CBT</li> </ul>
Strategis	S1— Kapabilitas (membangun kompetensi strategis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partisipasi LD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian keterampilan kritis</li> </ul>
	S2-Bakat (memilih, asimilasi, dan melatih)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat pemisahan sukarela/biaya pemisahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % retensi orang yang baru direkrut, rasio 6-bulan/1 tahun</li> <li>• Tingkat perputaran tenaga kerja (Workforce churn rate) yang ditargetkan</li> </ul>
	S3-Budaya/iklim berbasis-kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memeringkat survei sudut pandang</li> <li>• Indeks kesehatan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laju promosi internal</li> </ul>
	S4-Integrasi organisasi (informasi untuk pembuatan keputusan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persentase pelaporan permintaan pertama dengan akurat</li> <li>• Waktu untuk berubah haluan karena adanya permintaan ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketersediaan data</li> </ul>
	S5-Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LDP benchstrength</li> <li>• Keragaman</li> <li>• Pelatihan eksekutif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retensi berpotensi tinggi</li> <li>• Tingkat penerimaan tawaran</li> <li>• Retensi eksekutif</li> </ul>

HR Scorecard	Objective	Measure	Target	Initiative
<p>HR Deliverables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales associates create exceptional buying experience</li> </ul>	Mystery Shopper Ratings on: <ul style="list-style-type: none"> <li>• product knowledge</li> <li>• helpfulness</li> <li>• courtesy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• average rating 90%</li> <li>• no rating below 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales Training</li> <li>• Strategic Focus Initiative (Learning Map)</li> </ul>
<p>HR Efficiency</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associate training by marketing deadline</li> <li>• Training costs at or below industry norm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % associates trained by deadline</li> <li>• actual/ industry norm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% trained</li> <li>• 90-100% of industry norm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales Training</li> <li>• Strategic Focus Initiative (Learning Map)</li> </ul>
<p>HR Alignment</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elements of HR system support strategic sales behaviors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignment Index</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No negative ratings</li> <li>• average rating of +50</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop partnerships with line managers</li> <li>• Track progress of implementation</li> </ul>
<p>High Performance Work System</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR practices are designed and implemented to support strategic objectives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % receiving performance appraisal</li> <li>• % pay at risk for specified behaviors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 %</li> <li>• 25%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop partnerships with line managers</li> <li>• Track progress of implementation</li> </ul>
<p>HR Manager Competencies</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR managers possess competencies that are linked to the needs of the business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rating on validated competency assessment tool (360)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Average competency rating 85<sup>th</sup> percentile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Targeted in-house and external development programs</li> <li>• Special developmental projects</li> </ul>

## STRUKTUR KEPENGURUSAN PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID




**DAFTAR PENGURUS DAN PEGAWAI PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

NO	NAMA	TAHUN MASUK	JABATAN
1	dr.Faisal Syarif Hasibuan, MKes	-	Ketua Yayasan
2	Dr. Zainuddin, Lc.MA	2017	Mudir/Pimpinan
3	Aliyul Wafa, MPd.I	2017	Sekretaris
4	Ilham Syaputra, SPd	2017	Bendahara
5	Taufiksyah, SPd	2017	Kepsek MTs
6	Abdul Aziz, MPd	2017	Kepsek MA
7	Khotma Sitompul, SPd	2017	Wkm Kurikulum MA
8	Yusnidar Situmorang, SPd	2017	Wkm Kurikulum MTs
9	Nur Hartani, SPd	2017	Wkw Kesiswaan MA
10	Harmoko, SPd	2017	Wkm Kesiswaan MTs
11	Hartono, SKom	2017	Tata Usaha MA
12	Nur Jannah, SKom	2018	Tata Usaha Mts
13	Darwin Lubis, MA	2017	Kepala Pengasuhan
14	Risdawanti Munthe, MPd	2017	Sekretaris Pengasuhan
15	Harry Pratama, SPd	2019	Pengasuhan Bidang Ibadah
16	Sutarji, SPd	2019	Pengasuhan Bidang Keilmuan
17	Tondol Harahap	2017	Sarana Prasarana
18	Juli Jumasari, SM	2020	Marketing Office
19	Nur Cahaya	2019	Koordinator Kebersihan
20	Ahmad Wahyu	2019	Kepala Satpam
21	Mhd Raihan, SPd	2017	Kepala Tahfizh
22	Anwar Hdayat, SH	2017	Humas
23	Anwar Hakim, S.Sos	2017	Anggota Pengasuhan



24	Rahmat Kaya, S.Fil	2017	Anggota Pengasuhan
25	Ahmad Mugni, S.Ap	2017	Anggota Pengasuhan
26	Kaisal Alqu Gufron, SPd	2017	Anggota Pengasuhan
27	Muhammad Al Fatih, SPd	2017	Koordinator Bahasa
28	Raja Sonong Nasution	2017	Anggota Bahasa
29	Tigor Pasaribu	2017	Anggota Bahasa
30	Riska Amalia, SPd	2017	Anggota Bahasa

*Sumber: PPTahfizh.Syarif Ar-Rasyid*


**DAFTAR GURU PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

NO	NAMA	TAHUN MASUK	MATA PELAJARAN
1	Muhammed Arsyad, SPd	2017	Matematika
2	Ahmed Dimiyati, Lc	2017	Biologi
3	Muhammed Ibrahim Lubis, SHI	2017	Nahwu Shorof
4	Ali Basrin, SHI	2017	Tahfizh/Tajwid
5	Fahmi Hakim, SPd	2017	Tahfizh/Hadist
6	Abdul Muin Rambe, SPd	2017	Tahfizh/Tahsin
7	Asfil Batubara, Lc, MA	2017	Tahfizh/
8	Abdul Rahman, SSos	2018	Tafsir
9	Jalaluddin Lc, MHum	2018	Fikih/Qowaid Fikhiah
10	Mahalli, MAg	2018	Fikih/Ushul Fikih
11	Ahmed Syarqawi, Lc	2018	Bahasa Indonesia
12	Abu Hanifah, Lc	2018	Bahasa Inggris/Arab
13	Ahmed Raihan, Lc, MA	2018	Bahasa Inggris/ Arab
14	Siti Sahara, Lc, MA	2018	Tauhid, Faraid, Tasawuf
15	Humairah Az Zahra, MAg	2018	Fisika/ Akhlak
16	Fajar Nesution, SAg	2019	Kimia/Tarekh
17	Bestrika, SPd	2019	Kesenian/ Imlak
18	Zahara Marhamah, MPd	2019	Sejarah Kebudayaan Islam
19	Rahmi Mutiara Lubis	2020	Mantiq/Balaghoh
20	Jhiana Luthfiah, Nesution, MPd	2021	Mawaris/Muamalah
21	Saskia Mahlena, SPd	2021	Insya'/ Uumul Hadis & Qur'an

Sumber: PPTahfizh Syarif Ar-Rasyid

**Lampiran 7**



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM SYARIF AR-RASYID  
PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

**LAPORAN POSISI KEUANGAN BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2018  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

<b>Aset Lancar</b>		
Kas/Pendapatan	Rp	810.000.000
Bank	Rp	500.300.000
<b>Total Aset Lancar</b>	<b>Rp</b>	<b>1.310.300.000</b>
<b>Aset Tetap</b>		
Tanah	Rp	7.000.000.000
Bangunan	Rp	3.000.000.000
Bus Pesantren	Rp	650.000.000
Alat Hadroh	Rp	20.000.000
Masjid	Rp	476.000.000
Aula	Rp	168.500.000
<b>Total Aset Tetap</b>	<b>Rp</b>	<b>11.314.500.000</b>
<b>Total Aset</b>	<b>Rp</b>	<b>12.630.800.000</b>
<b>Liabilitas dan Aset Netto</b>		
<b>Aset Netto</b>		
Aset Netto Tidak Terikat	Rp	1.310.300.000
Aset Netto Terikat Permanen	Rp	11.314.500.000
<b>Total Liabilitas dan Aset Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>12.630.800.000</b>

Sumber: PP, Tahfizh Syarif Ar-Rasyid



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM SYARIF AR-RASYID  
PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2018  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

<b>Saldo Awal</b>		
Kas	Rp	80.000.000
Bank	Rp	600.300.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>680.300.000</b>
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	80.000.000
Meja	Rp	87.300.000
Kamar Mandi	Rp	200.000.000
Kelas	Rp	200.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>567.300.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	25.000.000
Perengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	40.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	30.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>145.000.000</b>
<b>Biaya Program</b>	<b>Rp</b>	<b>50.000.000</b>
<b>Biaya Non Program</b>	<b>Rp</b>	<b>40.000.000</b>
<b>Biaya Tenaga Kerja</b>	<b>Rp</b>	<b>35.000.000</b>
<b>Biaya Insentif</b>	<b>Rp</b>	<b>10.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>135.000.000</b>
<b>Kelebihan Kas</b>	<b>Rp</b>	<b>100.300.000</b>
<b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>268.300.000</b>

Sumber: PP, Tahfizh Syarif Ar-Rasyid



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM SYARIF AR-RASYID  
PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2018  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

<b>Perubahan Aset Netto Tidak Terikat</b>		
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	80.000.000
Meja	Rp	80.300.000
Kamar Mandi	Rp	200.000.000
Kelas	Rp	111.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>567.300.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	25.000.000
Perengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	40.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	30.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>150.000.000</b>
<b>Biaya Program</b>	<b>Rp</b>	<b>50.000.000</b>
<b>Biaya Non Program</b>	<b>Rp</b>	<b>40.000.000</b>
<b>Biaya Tenaga Kerja</b>	<b>Rp</b>	<b>35.000.000</b>
<b>Biaya Insentif</b>	<b>Rp</b>	<b>10.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>135.000.000</b>
<b>Kelebihan Aset Netto Tidak Terikat</b>	<b>Rp</b>	<b>218.300.000</b>
<b>Perubahan Aset Netto Terikat Kontemporer</b>	<b>Rp</b>	<b>1.310.300.000</b>
<b>Perubahan Aset Netto Terikat Permanen</b>	<b>Rp</b>	<b>1.314.500.000</b>
<b>Kelebihan Aset Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>43.800.000</b>
<b>Aset Netto Awal Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>1.310.300.000</b>
<b>Aset Netto Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>1.375.100.000</b>

Sumber: PP, Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

**LAPORAN POSISI KEUANGAN BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2019  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

<b>Aset Lancar</b>		
Kas/Pendapatan	Rp	850.000.000
Bank	Rp	600.500.000
<b>Total Aset Lancar</b>	<b>Rp</b>	<b>1.450.500.000</b>
<b>Aset Tetap</b>		
Tanah	Rp	7.000.000.000
Bangunan	Rp	3.000.000.000
Bus Pesantren	Rp	650.000.000
Alat Hadroh	Rp	20.000.000
Masjid	Rp	476.000.000
Aula	Rp	168.500.000
<b>Total Aset Tetap</b>	<b>Rp</b>	<b>11.314.500.000</b>
<b>Total Aset</b>	<b>Rp</b>	<b>12.765.000.000</b>
<b>Liabilitas dan Aset Netto</b>		
<b>Aset Netto</b>		
Aset Netto Tidak Terikat	Rp	1.450.500.000
Aset Netto Terikat Permanen	Rp	11.314.500.000
<b>Total Liabilitas dan Aset Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>12.765.000.000</b>

Sumber: PP, Tahfizh Syarif Ar-Rasyid



**YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM SYARIF AR-RASYID  
PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2019  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

<b>Saldo Awal</b>		
Kas	Rp	310.300.000
Bank	Rp	600.500.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>910.800.000</b>
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	80.000.000
Meja	Rp	120.000.000
Kamar Mandi	Rp	200.500.000
Kelas	Rp	200.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>600.500.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	30.000.000
Perengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	50.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	40.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>170.000.000</b>
<b>Biaya Program</b>	<b>Rp</b>	<b>80.000.000</b>
<b>Biaya Non Program</b>	<b>Rp</b>	<b>50.000.000</b>
<b>Biaya Tenaga Kerja</b>	<b>Rp</b>	<b>50.000.000</b>
<b>Biaya Insentif</b>	<b>Rp</b>	<b>11.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>191.000.000</b>
<b>Kelebihan Kas</b>	<b>Rp</b>	<b>239.500.000</b>
<b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>549.800.000</b>

Sumber: PP, Tahfizh Syarif Ar-Rasyid

**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2019  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID**

<b>Perubahan Aset Netto Tidak Terikat</b>		
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	80.000.000
Meja	Rp	120.000.000
Kamar Mandi	Rp	200.500.000
Kelas	Rp	200.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>600.500.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	30.000.000
Perengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	50.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	40.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>170.000.000</b>
<b>Biaya Program</b>	<b>Rp</b>	<b>80.000.000</b>
<b>Biaya Non Program</b>	<b>Rp</b>	<b>50.000.000</b>
<b>Biaya Tenaga Kerja</b>	<b>Rp</b>	<b>50.000.000</b>
<b>Biaya Insentif</b>	<b>Rp</b>	<b>11.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>191.000.000</b>
<b>Kelebihan Aset Netto Tidak Terikat</b>	<b>Rp</b>	<b>239.500.000</b>
<b>Perubahan Aset Netto Terikat Kontemporer</b>	<b>Rp</b>	<b>1.450.500.000</b>
<b>Perubahan Aset Netto Terikat Permanen</b>	<b>Rp</b>	<b>1.314.500.000</b>
<b>Kelebihan Aset Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>1.690.000.000</b>
<b>Aset Netto Awal Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>310.300.000</b>
<b>Aset Netto Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>2.000.300.000</b>

Sumber: PP, Tahfizh Syarif Ar-Rasyid







**LAPORAN POSISI KEUANGAN BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2020**  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

<b>Ases Lancar</b>		
Kas/Pendapatan	Rp	910.000.000
Bank	Rp	700.900.000
<b>Total Ases Lancar</b>	<b>Rp</b>	<b>1.610.900.000</b>
<b>Ases Tetap</b>		
Tanah	Rp	7.000.000.000
Rangunan	Rp	3.000.000.000
Bus Pesantren	Rp	650.000.000
Ajat Hadroh	Rp	20.000.000
Masjid	Rp	475.000.000
Aula	Rp	168.500.000
<b>Total Ases Tetap</b>	<b>Rp</b>	<b>11.314.500.000</b>
<b>Total Ases</b>	<b>Rp</b>	<b>12.925.400.000</b>
<b>Liabilitas dan Ases Netto</b>		
<b>Ases Netto</b>		
Ases Netto Tidak Terikat	Rp	1.610.900.000
Ases Netto Terikat Permanen	Rp	11.314.500.000
<b>Total Liabilitas dan Ases Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>12.925.400.000</b>

Sumber: PP. Tahfiz Syarif Ar-Rasyid



**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2020**  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

<b>Saldo Awal</b>		
Kas	Rp	900.600.000
Bank	Rp	600.500.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>1.501.100.000</b>
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	100.900.000
Meja	Rp	150.000.000
Kamar Mandi	Rp	300.000.000
Kelas	Rp	250.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>700.900.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	30.000.000
Perlengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	50.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	50.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>180.000.000</b>
Biaya Program	Rp	85.000.000
Biaya Non Program	Rp	55.000.000
Biaya Tenaga Kerja	Rp	60.000.000
Biaya Insentif	Rp	12.000.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>212.000.000</b>
Kenaikan Kas	Rp	308.900.000
<b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>1.109.100.000</b>

Sumber: PP. Tahfiz Syarif Ar-Rasyid



**LAPORAN POSISI KEUANGAN BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2021**  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

<b>Ases Lancar</b>		
Kas/Pendapatan	Rp	864.000.000
Bank	Rp	800.500.000
<b>Total Ases Lancar</b>	<b>Rp</b>	<b>1.764.500.000</b>
<b>Ases Tetap</b>		
Tanah	Rp	7.000.000.000
Rangunan	Rp	3.000.000.000
Bus Pesantren	Rp	650.000.000
Ajat Hadroh	Rp	20.000.000
Masjid	Rp	475.000.000
Aula	Rp	168.500.000
<b>Total Ases Tetap</b>	<b>Rp</b>	<b>11.314.500.000</b>
<b>Total Ases</b>	<b>Rp</b>	<b>13.079.000.000</b>
<b>Liabilitas dan Ases Netto</b>		
<b>Ases Netto</b>		
Ases Netto Tidak Terikat	Rp	1.764.500.000
Ases Netto Terikat Permanen	Rp	11.314.500.000
<b>Total Liabilitas dan Ases Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>13.079.000.000</b>

Sumber: PP. Tahfiz Syarif Ar-Rasyid



**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2021**  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

<b>Saldo Awal</b>		
Kas	Rp	900.600.000
Bank	Rp	600.500.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>1.501.100.000</b>
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	100.900.000
Meja	Rp	300.000.000
Kamar Mandi	Rp	150.000.000
Kelas	Rp	150.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>800.900.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	40.000.000
Perlengkapan	Rp	40.000.000
Kesehatan	Rp	30.000.000
Honor Pendidik	Rp	50.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	50.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>210.000.000</b>
Biaya Program	Rp	90.000.000
Biaya Non Program	Rp	60.000.000
Biaya Tenaga Kerja	Rp	80.000.000
Biaya Insentif	Rp	14.000.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>244.000.000</b>
Kenaikan Kas	Rp	346.900.000
<b>Saldo Kas Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>1.547.100.000</b>

Sumber: PP. Tahfiz Syarif Ar-Rasyid



**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2020**  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

<b>Perubahan Ases Netto Tidak Terikat</b>		
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kursi	Rp	100.900.000
Meja	Rp	150.000.000
Renovasi Gedung	Rp	200.000.000
Renovasi Masjid	Rp	250.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>700.900.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	30.000.000
Perlengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	50.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	50.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>180.000.000</b>
Biaya Program	Rp	85.000.000
Biaya Non Program	Rp	55.000.000
Biaya Tenaga Kerja	Rp	60.000.000
Biaya Insentif	Rp	12.000.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>212.000.000</b>
Kenaikan Ases Netto Tidak Terikat	Rp	308.900.000
<b>Perubahan Ases Netto Terikat Permanen</b>	<b>Rp</b>	<b>1.450.500.000</b>
<b>Kenaikan Ases Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>1.759.400.000</b>
Ases Netto Awal Tahun	Rp	610.800.000
<b>Ases Netto Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>2.370.200.000</b>

Sumber: PP. Tahfiz Syarif Ar-Rasyid



**LAPORAN AKTIVITAS BERDASARKAN PSAK NO.45 PER 31 DESEMBER 2021**  
PONDOK PESANTREN TAHFIZH SYARIF AR-RASYID

<b>Perubahan Ases Netto Tidak Terikat</b>		
<b>Sumbangan Publik</b>		
Kamar Mandi	Rp	150.000.000
Peremajaan Kelas	Rp	300.000.000
Renovasi Gedung	Rp	150.900.000
Renovasi Masjid	Rp	150.000.000
<b>Total Kontribusi</b>	<b>Rp</b>	<b>800.900.000</b>
<b>Biaya</b>		
Pendidikan	Rp	30.000.000
Perlengkapan	Rp	35.000.000
Kesehatan	Rp	15.000.000
Honor Pendidik	Rp	50.000.000
Biaya Pengurus harian	Rp	50.000.000
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>180.000.000</b>
Biaya Program	Rp	90.000.000
Biaya Non Program	Rp	60.000.000
Biaya Tenaga Kerja	Rp	80.000.000
Biaya Insentif	Rp	14.000.000
<b>Total</b>	<b>Rp</b>	<b>244.000.000</b>
Kenaikan Ases Netto Tidak Terikat	Rp	378.900.000
<b>Perubahan Ases Netto Terikat Permanen</b>	<b>Rp</b>	<b>1.450.500.000</b>
<b>Kenaikan Ases Netto</b>	<b>Rp</b>	<b>1.827.000.000</b>
Ases Netto Awal Tahun	Rp	181.100.000
<b>Ases Netto Akhir Tahun</b>	<b>Rp</b>	<b>2.008.100.000</b>

Sumber: PP. Tahfiz Syarif Ar-Rasyid