

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

Muhammad Ibrahim Lubis<sup>1</sup>, Bahril Datuk<sup>2</sup>, Fajar Pasaribu<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara, Medan, Indonesia

<sup>2,3</sup> Dosen Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara, Medan, Indonesia

### 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: Balanced Scorecard, Human Resources Scorecard, KPI.*

### 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: *Balanced Scorecard, Human Resources Scorecard, KPI*

## I. PENDAHULUAN

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 masalah yang dihadapi Pesantren belum adanya 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. dan bagaimana model Pemetaannya, dan Kurangnya optimalisasi kinerja di pesantren tersebut. 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, Yaitu: (1) Efisiensi Aktivitas Program 6% (2) Efisiensi Biaya Pengembangan Pegawai yang hanya 6% dari sasaran strategi Peningkatan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja. (2) Pemberian Tunjangan Pegawai hanya 1% dari sasaran strategi Peningkatan Kesejahteraan Pegawai. Maka sangat 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.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 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 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) *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) keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal berjalan seimbang. (Saihu, 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.

#### 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) 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)

### 3. 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.

### Human Resources Scorecard

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, perspektif 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 memanagerial 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). Adapun proses penyusunan *HR Scorecard* adalah (a) Tentukan strategi bisnis. (b) Buat garis besar aktivitas *value chain* dan garis besar peta strategi. (c) Identifikasi *outcome* yang diperlukan secara strategis. (d) Identifikasi kompetensi dan perilaku tenaga kerja yang dibutuhkan. (e) Identifikasi kebijakan dan aktivitas SDM yang dibutuhkan. (f) Buat dan pilih langkah-langkah *HR Scorecard*. (g) Pantau, prediksi dan evaluasi. (Wirotama Samahita, 2021)

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)

### Key Performance Indikator

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 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)

### III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, digunakan metode penelitian Kualitatif yang 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. Sumber data penelitian ini ada dua: (1) Primer (2) Sekunder.

Dan 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. Dan 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. Dengan Teknik analisi data scorecard

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

Gambar 1: Rentang Nilai Scorecard

Pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini yaitu: *Balanced Scorecard & Human Resources Scorecard*:

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. Analisis dan Pembahasan

Hasil pengolahan data digunakan sebagai acuan atau dasar dalam memunculkan solusi yang tepat untuk permasalahan yang ada.

#### 4. Kemudian 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.

### HASIL/TEMUAN

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. Karakteristik Informan berdasarkan masa, 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.



Gambar 2: Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Kerja

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. 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.



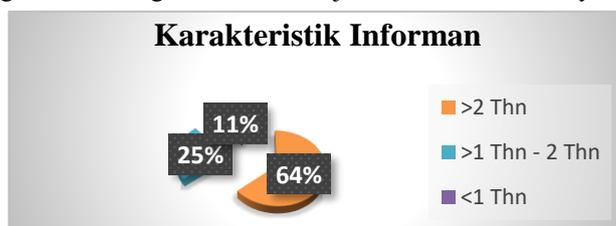
Gambar 3: Karakteristik Informan Berdasarkan Masa Jenis kelamin

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 perkerja di pesantren.



Gambar 4: Karakteristik Informan Berdasarkan Bagian Kerja

Karakteristik informan berdasarkan status pernikahan. 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 di tuntut 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.



Gambar 5: Karakteristik Informan Berdasarkan Status Pernikahan

Dan 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%.



Gambar 6: Karakteristik Informan Berdasarkan Pendidikan

#### IV. PEMBAHASAN

##### Implementasi Balanced Scorecard

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 1. 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
Pelangan	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)

a. Keuangan

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 2. 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)

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.

**Tabel 5. Hasil Pengukuran Pelanggan BSC**

Hasil Perspektif Pelanggan (Bobot 45%)						
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)

## 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. Dan 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 Menurut survei yang dilakukan, orang-orang menyatakan bahwa memperoleh kepuasan dan pengorbanan yang sebanding merupakan hal yang diharapkan dari para pelanggan. Perusahaan 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 6. 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.

**Tabel 7. 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 hasilnya bahwa Implementasi 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 8. 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 & Pertumbuhan	Peningkatan Kualitas & Kompetensi	Prosentase Keikutsertaan Pegawai Dalam Pelatihan Dan Seminar	5%	80%	16%	1
	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)

### Implementasi Human Resources Scorecard

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.

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. Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara maka penulis menggunakan rasio efisiensi (aktivitas) dalam mengukur SDM pada perspektif keuangan Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar-Rasyid adalah 1). Rasio Efisiensi Biaya Tenaga Kerja. 2). Peningkatan Kesejahteraan Pegawai

**Tabel 9. 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

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%. 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%.

**Tabel 10. Hasil Identifikasi Keuangan Dengan Human Resources Scorecard**

KEUANGAN (20%)						
N O	SASARAN STRATEGI	KPI	BOB OT	TARG ET	REALISA SI	SCORE
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 dalah penilaian intelektual dan spritual, meminimalkan keluhan pegawai, menekan tingkat turnover pegawai. (1) Peningkatan Kualitas, pada perspektif ini dikategorikan cukup dengan realisasi hanya 64% dengan skor 34, Berdasarkan hasil wawancara tersebut bersifat kualitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Kriteria Scorecard. (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 terealisasi hanya 66% dengan skor 36. Peningkatan Loyalitas Kinerja Pegawai. 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.

**Tabel 10. Hasil Perspektif Pelanggan HRSC**

PELANGGAN (20%)					
SASARAN STRATEGI	KPI	BOBOT	TARGET	REALISASI	SCORE
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)

c. Proses Bisnis Internal

1) Tanggung Jawab dan Keselarasan SDM, 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.

2) Efektivitas Pengajaran Berdasarkan 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. 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.

**Tabel 11. Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal HRSC**

PROSES BISNIS INTERNAL (20%)					
SASARAN STRATEGI	KPI	BOBOT	TARGET	REALISASI	SCORE
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

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

2) Peningkatan Kualifikasi

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.

3) Pembinaan akhlak

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 13. 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)

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. 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. 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 pengelolannya. 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 pengelolannya. 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.

**Tabel 13. Hasil Implementasi Human Resources Scorecard**

VARIABEL	SASARAN STRATEGI	KPI	B	T	R	S
Keuangan	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 Spritual	10 %	80%	64%	3
	Peningkatan Kepuasan	Meminimalkan Persentase Keluhan Pegawai	5 %	80%	66%	3
	Peningkatan Loyalitas	Dimensi Loyalitas Pegawai	15 %	80%	65%	3
Proses Bisnis Internal	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	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)

## V. KESIMPULAN

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.

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.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas terhadap Implementasi Balanced Scorecard dan Human Resources Scorecard yang telah disebutkan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah Saran untuk Perbaikan sistem pengelolaan sumber daya manusia di Pondok Pesantren Tahfizh Syarif Ar Rasyid sebagai berikut:

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. 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.

## REFERENSI

- 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 Admistrasi 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.