PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENGAJAR TAHFIZH DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

(Studi Kasus : Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri



Disusun Oleh :

Nama : Muhammad Afif Rabbani
No Mahasiswa : 18 522 338

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya menyatakan bahwa karya ini merupakan hasil kerja saya kecuali kutipan yang tertulis dari acuan yang telah saya jelaskan sumber referensinya. Apabila di kemudian hari, ternyata terbukti ditemukan adanya kekeliruan atau pelanggaran terhadap aturan dalam karya tulis atau hak intelektual, maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditangguhkan dan dilakukan peninjauan ulang oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 23 November 2022



Muhammad Afif Rabbani
18522338

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an
SahabatQu

معهد صاحب القرءان
لتحفيظ القرءان الكريم

Sekretariat : Jl. Deresan 3 No. 24 Santren Caturtunggal Depok Sleman Yogyakarta 55281. Telp 0274 547041

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
Nomor : 65/01/SKP/PPTQS/XI/2022

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	: Danin Billah, S.Hum, M.Pd.I.
NIY	: 0911128811018
Jabatan	: Direktur Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an SahabatQu

Menerangkan dengan sebenarnya, bahwa :

Nama	: Muhammad Afif Rabbani
Nim	: 18522338
Prodi	: Teknik Industri
Jenjang Studi	: S1
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia

Selanjutnya menerangkan bahwa yang bersangkutan benar-benar telah melaksanakan penelitian di Rumah TahfidzQu Yogyakarta / Pesantren SahabatQu dengan judul penelitian "Perancangan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pengajar Tahfizh dengan Metode Human Resources Scorecard dan ANP (Studi kasus : Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu)" pada tanggal 1 september 2022 - 20 november 2022.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 21 November 2022
Direktur PPTQ SahabatQu

Danin Billah, S.Hum, M.Pd.I.
NIY 0911128811018

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENGAJAR TAHFIZH DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

(Studi Kasus : Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu)

TUGAS AKHIR

Nama : Muhammad Afif Rabbani

No. Mahasiswa : 18522338

Yogyakarta, 24 November 2022

Dosen Pembimbing

Abdullah Azzam, S.T., M.T.

NIK. 155221311

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA PENGAJAR TAHFIZH DENGAN METODE *HUMAN RESOURCES SCORECARD* DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS*

(Studi Kasus : Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu)

TUGAS AKHIR

Oleh

Nama : Muhammad Afif Rabbani

No.Mahasiswa : 18522338

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, 26 Desember 2022

Tim Penguji

Abdullah Azzam, S.T., M.T. _____
Ketua

Elanjati Worldaini, S.T., M.Sc. _____
Anggota 1

Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T. _____
Anggota 2

Mengetahui,
Ketua Prodi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
2022

Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM
NIP: 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Tugas akhir ini saya persembahkan untuk kedua orangtua, saudara, dan sahabat seperjuangan atas segala doa, motivasi, saran, dan kasih saying yang senantiasa hadir di setiap perjuangan penulis selama menempuh pendidikan strata-1. Semoga karya tulis yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

MOTTO

وَٱلَّذِينَ جَـٰهَدُوا۟ فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا

"Dan orang-orang yang berjihad untuk(mencari keridaan) kami, kami akan tunjukkan kepada mereka banyak jalan kami"

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim
Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur atas kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pengajar Tahfizh Dengan Metode *Human Resources Scorecard* dan Analytical Network Process**"**(Studi Kasus: Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu)". *Shalawat* serta salam juga tidak lupa tercurah pada baginda nabi besar Muhammad *Shalallahu 'alaihi wassalam*.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang turut membantu dan mendukung di dalam penyusunan laporan tugas akhir ini, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM selaku Kepala Prodi Studi Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Abdullah 'Azzam, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing yang senantiasa membantu penulis dan memberikan kemudahan dalam penyusunan tugas akhir.
4. Ustadz Ashfareza, selaku Kepala Tahfidz Al-Qur'an Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yang telah berkenan memberikan izin untuk melakukan penelitian di pesantren tersebut, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
5. Orangtua dan keluarga dari penulis yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan yang senantiasa diberikan kepada penulis hingga saat ini.
6. Muhammad Nanda Perdana, Encep Rouf Syam Bachtiar, Muhammad Fahrezha, Muhammad Farhan Fadhiilah, M Awfar Iskar, Sang Nawang Ayu Purbanjani selaku orang terdekat yang senantiasa mendampingi serta memberikan dorongan dan motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan laporan tugas akhir.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Aamiin yaa rabbal 'aalamiin.

Wassalaamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, September 2022
Penulis,



Muhammad Afif Rabbani

ABSTRAK

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu merupakan salah satu pondok pesantren dengan program unggulan tahfizhul qur'an yang berada di Yogyakarta. Saat ini, banyak masyarakat yang memilih pesantren sebagai alternatif Pendidikan. Permasalahan yang terjadi, PPTQ SahabatQu masih belum ada suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia sehingga implementasi sumber daya manusia belum terstruktur secara menyeluruh untuk mencapai visi pesantren dan belum ada perbaikan kinerja sumber daya manusia. Dalam kondisi tersebut, diperlukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi dan menganalisa indikator kinerja beserta alternatif yang akan diterapkan untuk meningkatkan kinerja PPTQ SahabatQu sehingga pesantren dapat bersaing dan memenangkan persaingan di industri jasa yang serupa. Penelitian ini bertujuan untuk merancang system pengukuran kinerja sumber daya manusia pengajar tahfizh berdasarkan *human resources scorecard* dan mengetahui bobot perspektif beserta keputusan yang tepat terkait alternatif perbaikan kinerja pada karyawan PPTQ SahabatQu. Metode *human resources scorecard* dapat merancang kinerja pesantren berdasarkan 4 perspektif pengukuran yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran dengan melakukan pembobotan antara perspektif menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP). Metode *Analytic Network Process* (ANP) dapat memberikan solusi dalam menentukan alternatif yang diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja serta dapat mengetahui bobot masing-masing indikator kinerja. Dari perancangan tersebut diperoleh 10 sasaran strategis yang terbagi dari 2 indikator kinerja pada perspektif keuangan, 3 indikator kinerja pada perspektif pelanggan, 3 indikator kinerja pada perspektif proses bisnis internal, dan 2 indikator kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.yang diidentifikasi. Selain itu, berdasarkan hasil pembobotan dengan metode ANP diperoleh bobot perspektif keuangan sebesar 14%, perspektif pelanggan sebesar 50%, perspektif proses bisnis internal sebesar 29%, perspektif pertumbuhan serta pembelajaran sebesar 6%. Dan alternatif pilihan yang terpilih untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia pengajar tahfizh adalah memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif dengan bobot sebesar 0,479357.

Kata Kunci : Pengukuran kinerja , *Human Resources Scorecard*, *Analytic Network Process*.

DAFTAR ISI

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN ..... **iii**
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING ..... **iii**
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
MOTTO ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
ABSTRAK ..... **ix**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 3
1.3 Tujuan Penelitian 3
1.4 Batasan Penelitian 4
1.5 Manfaat Penelitian 4
1.6 Sistematika Penulisan 4
BAB II KAJIAN LITERATUR **2**
2.1 Kajian Induktif 2
2.2 Kajian Deduktif 13
2.2.1 Pengertian Pondok Pesantren 13
2.2.2 Pengukuran Kinerja 13
2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja 14
2.2.4 Ukuran Penilaian Kinerja 15
2.2.5 *Human Resources Scorecard* 15
2.2.5.1 Konsep *Human Resources Scorecard* 15
2.2.5.2 Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan *HR Scorecard* 16
2.2.5.3 Human Resources Scorecard Sebagai Transformasi Sebab – Akibat 18
2.2.5.4 Perbandingan *HR Scorecard* dengan *Balanced Scorecard* 18
2.2.5.5 Keuntungan Implementasi *HR Scorecard* 20
2.2.6 Analytic Network Process (ANP) 21
BAB III METODE PENELITIAN **7**
3.1 Fokus Kajian 7
3.2 Objek Penelitian 7

3.3 Alat dan Bahan Penelitian 7
3.4 Sumber Data 24
3.5 Metode Pengumpulan Data 24
3.6 Diagaram Alur Penelitian 25
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 23
4.1 Pengumpulan Data 23
4.1.1 Profil Pesantren 23
4.1.2 Visi dan Misi 23
4.1.3 Struktur Pesantren 30
4.1.4 Penyusunan Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator*. 31
4.1.4.1 Perpektif Keuangan 32
4.1.4.2 Persepktif Pelanggan (Karyawan) 33
4.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal 36
4.1.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 38
4.1.5 Penghubungan Visi, Misi, dan Strategi Pesantren dengan Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC) 41
4.1.6 Penyusunan Human Resources Scorecard PPTQ SahabatQu 46
4.2 Pengolahan Data 50
4.2.1 Penyusunan Struktur Jaringan *Analytic Network Process* 50
4.2.2 Pembobotan dengan *Analytic Network Process* 52
4.2.3 Penentuan Hasil sintesis Alternatives 55
BAB V PEMBAHASAN 53
5.1 Analisa Keterkaitan Kriteria Pengukuran Kinerja 53
5.1.1 Innerdependence 53
5.1.2 Outerdependence 57
5.2 Analisa Hasil Pembobotan Prioritas 59
5.3 Analisa Pepemilihan Keputusan alternatives 62
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 55
6.1 Kesimpulan 55
6.2 Saran 65
LAMPIRAN 67
I. Dokumentasi Pengumpulan Data 67
II. Pembobotan Menggunakan ANP 68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Kajian Induktif 9
Tabel 4.1. Rancangan Sasaran Strategis dan KPI PPTQ SahabatQu 39
Tabel 4.2. Company Human Resources Scorecard PPTQ SahabatQu 46
Tabel 4.3. Identifikasi Keterkaitan antara KPI 50
Tabel 4.4. Klasifikasi Keterkaitan Jaringan 51
Tabel 4.5. Hasil Perhitungan *Unweighted Supermatrix* 52
Tabel 4.6. Hasil Perhitungan *Weighted Supermatrix* 53
Tabel 4.8. Hasil Pembobotan Perspektif dan KPI 54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Langkah dalam pengembangan Balanced Scorecard 19
Gambar 2.2. Model feedback cluster 22
Gambar 3.1. Diagram alur penelitian 26
Gambar 4.1. Struktur Tahfizh PPTQ SahabatQu 31
Gambar 4.2. *Strategy Map* Pesantren 41
Gambar 4.3. Visualisasi Keterkaitan Jaringan 51
Gambar 4.4. Hasil sintesis pemilihan alternatif 55
Gambar 5.1. Hasil Bobot Nilai Perspektif 59
Gambar 5.2. Bobot Perspektif Keuangan 60
Gambar 5.3. Bobot Perspektif Pelanggan 61
Gambar 5.4. Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal 61
Gambar 5.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 62

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi, banyak dijumpai masyarakat lebih memperkuat perhatian orang terhadap pesantren. Di antara penyebabnya adalah dimungkinkan karena adanya semangat untuk mencari pendidikan alternatif (Haningsih, 2008). Berdasarkan laporan Kementrian Agama tahun 2022, jumlah pesantren di Indonesia telah mencapai 26.975 unit pondok pesantren (Kementrian Agama, 2022). Seiring dengan pertumbuhan tersebut, perusahaan jasa dalam hal ini pesantren menghadapi tingkat persaingan yang tinggi. Berdasarkan letak geografis dan demografis yang luas maka pendidikan di indonesia memerlukan perhatian pengelolaan yang lebih terstruktur dalam pelaksanaannya (Machali, 2016). Tiap Pesantren dituntut untuk melaksanakan strateginya dalam menggunakan sumber daya manusia secara lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai keunggulan kompetitif bagi pesantren yang sejalan dengan strategi bisnisnya.

Dengan tantangan pengelolaan dan Munculnya banyak pondok pesantren yang dibarengi dengan adanya program unggulan pada masing-masing pesantren di Indonesia menyebabkan persaingan pada industri serupa semakin ketat. Berbagai program unggulan diambil oleh para pemain di sektor jasa Pendidikan terutama pondok pesantren. Beberapa diantaranya dengan membuat pesantren yang memiliki program unggulan Bahasa, kepemimpinan, dan tahfizhul qur'an. Demikian juga Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu, salah satu pesantren terbesar di Yogyakarta yang berdiri sejak 2009. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu menjalankan pesantren dengan program unggulan berupa tahfizhul qur'an. Sebagai salah satu pesantren yang bergerak di bidang jasa pendidikan terutama dengan program unggulan tahfizhul qur'an, maka Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya kepada pelanggan dan daya saing dengan lembaga-lembaga pesantren lain yang memiliki program unggulan yang sama. Dalam kasus ini, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu belum ada sistem pengukuran kinerja secara utuh pada pengajar tahfizh sehingga kualitas kinerja sumber daya manusia di pesantren belum terstrandardisasi dengan baik dan juga implementasi sumber daya manusia masih belum tepat sasaran. Selama ini ukuran kinerja sumber daya manusia pengajar tahfizh dilihat

dari pengajar tersebut telah bekerja sesuai dengan prosedur harian yang diterapkan oleh pesantren. Hal ini dapat menyebabkan implementasi sumber daya manusia belum terstruktur secara menyeluruh untuk mencapai visi pesantren dan tidak ada upaya untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Dalam menghadapi hal tersebut, Salah satu upaya perbaikan penyelenggaraan pendidikan adalah dengan melakukan reorientasi penyelenggaraan pendidikan melalui peningkatan kinerja (Julaiha, 2011). Ada salah satu bentuk perencanaan dan implementasi dalam bidang sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kinerja pengajar tahfizh yaitu dengan metode *human resources scorecard*. *Human resources scorecard* dapat menjadi alat bantu bagi manajer sumber daya manusia untuk memastikan bahwa semua keputusan sumber daya manusia mendukung atau mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi (Maradita, 2020).

Huselid dan Ulrich (2001) telah mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang disebut *human resources scorecard* . Pengukurannya adalah pengembangan dari *balanced scorecard*. Akan tetapi, *human resource scorecard* lebih berfokus pada sistem pengukuran sumber daya manusia yang menghubungkan orang, strategi, dan kinerja. Dalam merancang sistem pengukuran dengan metode *human resource scorecard* akan dibentuk Strategy Map yang menunjukkan keterkaitan antara tujuan strategis dengan *Key Performance Indicator* (*KPI*) pada setiap perspektif *scorecard* yang tidak hanya terdiri dari financial saja, akan tetapi terdapat empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran agar dapat memberikan gambaran dalam proses penambahan nilai dalam perusahaan. Model pengukuran ini sangat berguna bagi manajer sumber daya manusia dalam memahami perbedaan antara *HR Doables* yang merupakan kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan dengan *HR Deliverables* yaitu kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan (Muslim & Firania, 2016). Dalam penerapannya, setiap perspektif yang ada pada metode *human resources scorecard* memiliki keterkaitan sehingga untuk melakukan pembobotan, metode *Analytic Network Process* (ANP) merupakan metode yang paling tepat untuk melakukan pembobotan hal ini karena Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif (Saaty, 1999). Keterkaitan pada metode ANP ada 2 jenis yaitu keterkaitan dalam satu set elemen *(inner dependence)* dan keterkaitan antar

elemen yang berbeda *(outer dependence)*. ANP biasa digunakan dalam pengambilan keputusan yang bersifat kompleks dengan adanya kriteria yang saling mempengaruhi dan memiliki keterkaitan satu sama lain, sehingga dengan digunakan ANP diharapkan pembobotan yang dilakukan terhadap kriteria-kriteria akan menjadi lebih akurat.

Dengan perancangan perbaikan kinerja yang dilakukan dengan metode *human resources scorecard* dan pembobotan menggunakan ANP diharapkan mampu membuat Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu terus berkembang dan bersaing dengan berbagai tantangan dari bertambahnya pesantren baru dan juga menjadi dasar evaluasi kegiatan, pertimbangan dan pengendalian dalam menentukan aspek mana yang harus ditingkatkan dalam kinerja sumber daya manusianya dan juga alternatif tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai strategi Pesantren sehingga pesantren dapat bersaing dan memenangkan persaingan di industri jasa yang menjadi sasaran pesantren untuk menjalankan Pesantrennya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang masalah yang telah dijabarkan di atas, terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil penyusunan system pengukuran kinerja PPTQ SahabatQu berdasarkan *Human Resoureces Scorecard (HRSC)* ?
2. Bagaimana bobot tiap perspektif kinerja yang ada pada PPTQ SahabatQu berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP)?
3. Apa keputusan yang diambil oleh PPTQ SahabatQu untuk memperbaiki kinerja Pesantren berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penilitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk merancang system pengukuran kinerja sumber daya manusia pengajar tahfizh berdasarkan *Human Resources Scorecard* (HRSC).
2. Untuk mengetahui bobot perspektif kinerja sumber daya manusia PPTQ SahabatQu berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP).
3. Untuk mengetahui keputusan yang tepat terkait alternatif perbaikan kinerja yang ada di PPTQ SahabatQu.

1.4 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang menjadi Batasan yang diharapkan agar penelitian yang dilakukan dapat tercapai dengan cepat dan baik, Berikut Batasan masalah pada penelitian ini:

1. Obyek penelitian adalah bidang tahfizhul qur'an putra Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu berdasarkan periode tahun 2020 – 2021 yang berlokasi di Yogyakarta.
2. Dalam merancang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan empat perspektif yang terdapat dalam metode *human resources scorecard*.
3. Ketentuan pembobotan dalam pengukuran Balance Scorecard menggunakan *Analytical Network Process (ANP)*.
4. Pada penelitian ini tidak dilakukan pengukuran kinerja KPI.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat ditinjau dari beberapa pihak, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan

   Pihak perusahaan dapat menerapkan usulan pengukuran kinerja sumber daya manusia sebagai dasar evaluasi kegiatan, pertimbangan dan pengendalian untuk perancangan pengukuran kinerja sistem perusahaan yang strategis agar dapat menjadi suatu alat yang efektif untuk mencapai visi,misi, dan strategi perusahaan.
2. Peneliti
   a. Peneliti dapat melakukan implementasi keilmuan tentang *human capital management* secara langsung dalam studi kasus permasalahan yang nyata
   b. Meningkatkan kemampuan analisis terhadap pengukuran kinerja secara lebih mendalam
3. Akademisi

   Dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terkait dengan implementasi *human resources scorecard.*

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan tugas akhir ini disusun secara sistematis ke dalam beberapa bab, adapun sistematik penulisan laporan tugas akhir ini terbagi menjadi enam bab yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang dari permasalahan yang diangkat, kemudian dijabarkan kedalam rumusan masalah, tujuan penilitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan laporan tugas akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini memuat tentang penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan serta literatur yang mendukung sebagai dasar penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat objek penelitian, pengumpulan data, serta alur penelitian yang dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini memuat proses pengumpulan serta pengolahan data yang akan menjadi bahan pembahasan di bab selanjutnya.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil pengolahan data beserta analisisnya dan kemudian menjadi dasar dalam menentukan kesimpulan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat tujuan penelitian serta rekomendasi pengembangan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II
KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Kajian induktif adalah ilmu pengetahuan yang didapat dari hasil atau fakta dari penelitian baik yang dipublikasikan maupun tidak yang berhubungan dengan penelitian ini. Kajian induktif juga berisikan penegasan *state of the art* dari penelitian yang dilakukan dibandingkju7an dengan penelitan yang sejenis atau yang pernah ada sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian dengan topik yang terkait dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard, human resources scorecard* dan ANP. dengan pendekatan prespektif finansial, prespektif customer, prespektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut merupakan penelitian – penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pembelajran dalam melaksanakan penelitian kali ini :

1. Nisa Masruroh (2007) dengan penelitian berjudul Pengukuran Kinerja Menggunakan *Human Resources Scorecard* dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari. Penelitian ini dilakukan karena perusahaan belum ada suatu system pengukuran kinerja sumber daya manusia, dalam hal ini hanya menilai kinerja dari sisi administratifnya saja atau melalui *job description* yang ada pada karyawan selama bekerja. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Human Resources Scorecard. Human resources scorecard* adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengkaitkan orang, strategi dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul (Masruroh, 2007). *Human Resources Scorecard* befungsi untuk menjabarkan visi, misi, strategi menjadi aksi *human resources* yang nantinya akan diukur kontribusinya. Dalam pembobotan penelitian ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process.* Menurut hasil yang didapat dari penelitian diketahui bahwa kinerja sumber daya manusia di PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 yang digolongkan dalam kategori kurang dan tahun 2006 adalah 3,139 yang digolongkan dalam kategori sedang.
2. Abdul Rosyid Sahaya dan Hana Catur Wahyuni (2017) pada penelitiannya yang berjudul Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard* Dan AHP di PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo yang bergerak di bidang

pembuatan tempat tidur *springbed*. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mencari indicator kinerja karyawan yang kemudian tiap persepektifnya akan dilakukan pembobotan menggunakan metode AHP *(Analytic Hierarchy Process)* yang ditujukan untuk pengambilan keputusan kinerja karyawan. Dari penelitian ini didapatkan hasil berupa 18 KPI dari 4 perspektif yang ada pada *human resources scorecard* dan skor terbobot dari penilaian kinerja karyawan.

3. Roikhan dan Zeplin Jiwa Husada (2019) pada penelitiannya yang berjudul Aplikasi Metode *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah. Penelitian ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dan daya saing terhadap lembaga-lembaga pendidikan lain yang sederajat dengan mengukur kinerja di MTX. X dengan metode *Balanced Scorecard*. Didapat bahwasannya Akan tetapi penelitian ini tidak melakukan pembobotan terhadap skor masing-masing perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dan lembaga diusulkan untuk melakukan perbaikan pengukuran kinerja dengan pendekatan *key performance indicator* yang lebih luas sehingga mampu memberikan pelayanan yang maksimal.
4. Pengukuran kinerja juga dilakukan oleh Ahmad Rosid (2009) pada penelitiannya yang berjudul Pengukuran Kenerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (ANP) pada PT. Setiaji Mandiri. Pengukuran kinerja didasarkan oleh empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dan dilanjutkan dengan pembobotan menggunakan ANP *(Analytic Network Process)*. Pada penelitian ini metode ANP mampu memperbaiki kelemahan metode AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif.
5. Penilaian kinerja karyawan juga dilakukan oleh Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo (2017) pada penelitiannya yang berjudul Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management by Objectives. Penelitian ini memperbaiki metode sebelumnya yang digunakan oleh PT Qwords Company International dalam menilai kinerja karyawan yaitu Graphic Rating Scale serta laporan kerja harian karyawan. Namun pada pelaksanaannya kedua metode ini dinilai belum efektif. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang menganggap formalitas, penilaian bersifat subjektif, tidak ada standar yang jelas dan terukur, serta

feedback atas capaian kinerja karyawan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penulis menyusun metode penilaian, yakni metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) dan *Management by Objectives* (MBO). Metode BARS bisa mengatasi masalah penilaian kinerja karyawan yang cenderung subjektif. Sedangkan, metode MBO mengakomodasi kebutuhan perusahaan akan standar dan feedback dalam penilaian kinerja karyawan. Pada hasil penelitiannya, Penulis mengusulkan untuk menggunakan kedua metode ini dengan harapan dapat menyelesaikan masalah penilaian kinerja karyawan pada PT Qwords Company International, hingga akhirnya karyawan bisa bekerja dengan nyaman dan penuh motivasi.

6. Penelitian penilaian kinerja juga dilakukan oleh Anisiatul Nur Hasanah (2018) dengan penelitiannya yang berjudul Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *SImple Additive Weighting* pada PT. APIKOMINDO Cabang Kediri. Pada penelitian ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan secara lebih cepat dan akurat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Simple Additive Weighting* (SAW). Metode ini merupakan penjumlahan terbobot atau metode yang memberikan kriteria tertentu yang berbobot sehingga setiap nilai jumlah dari bobot dari hasil yang diperoleh akan menjadi keputusan akhir dalam penilaian karyawan. Hasil akhir dari penelitian ini adalah terdapat 4 bobot kriteria yang akan dijadikan acuan dalam proses penilaian kinerja karyawan, yaitu masa kerja karyawan dengan bobot 0,30, prestasi kerja karyawan dengan bobot 0,30, absensi karyawan dengan bobot 0,20, dan perilaku karyawan dengan bobot 0,20.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Saefulloh, Fisher Zulkarnaen & Dewi Sadiah (2019) dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pondok Pesantren. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana implementasi sumber daya manusia dan hasil kionerja santri pondok pesantren pagelarang II Sumedang. Hasil penelitian yang didapat adalah peran manajemen sumber daya manusia berpengaruh dalam mengoptimalkan kinerja santri di pondok pesantren pagelaran II sumedang dengan pengelolaan dalam bentuk fungsi perencanaan dan operasional yang baru serta jajaran asatidz yang berdedikasi dan berpendidikan tinggi masuk ke pondok pesantren. Sehingga keberlangsungan pesantren akan berinovasi dan pengendalian selalu sesuai dengan perkembangan zaman.

Sehingga didapat kesimpulan yaitu manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren pagelaran II sumedang telah berjalan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan dalam upaya menyiapkan insan kamil.

Tabel 2.1. Kajian Induktif

No	Judul	Peneliti	Industri							Metode					
			Manufaktur	Sekolah Formal	Pesantren	Furniture	Konstruksi	Teknologi	BSC	HRSC	AHP	ANP	SAW	BARS	MBO
1	*Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari*	Nisa Masruroh (2007)	✓							✓	✓				
2	*Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP di PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo*	Abdul Rosyid Sahaya Hana Catur Wahyuni (2017)				✓				✓	✓				

No	Judul	Peneliti	Industri						Metode						
			Manufaktur	Sekolah Formal	Pesantren	Furniture	Konstruksi	Teknologi	BSC	HRSC	AHP	ANP	SAW	BARS	MBO
3	*Aplikasi Metode Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah*	Roikhan Zeplin Jiwa Husada (2019)		✓					✓						
4	*Pengukuran Kenerja Perusahaa dengan Metode Balanced Scorecard dan Analytic Network Process (ANP)*	Ahmad Rosid (2009)	✓						✓			✓			
5	Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale* Dan	Siti Noni Evita, Wa Ode Zusnita Muizu & Raden Tri Wahyu Atmojo (2017)						✓						✓	✓

No	Judul	Peneliti	Industri						Metode						
			Manufaktur	Sekolah Formal	Pesantren	Furniture	Konstruksi	Teknologi	BSC	HRSC	AHP	ANP	SAW	BARS	MBO
	Management By Objectives														
6	Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *SImple Additive Weighting* pada PT. APIKOMINDO Cabang Kediri	Anisiatul Nur Hasanah (2018)						✓					✓		
7	Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pondok Pesantren	Ahmad Saefulloh, Fisher Zulkarnaen & Dewi Saiah (2019)			✓										
8	Perancangan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Pengajar Tahfizh dengan Metode Human Resources Scorecard dan	Muhammad Afif Rabbani (2022)			✓					✓		✓			

No	Judul	Peneliti	Industri						Metode						
			Manufaktur	Sekolah Formal	Pesantren	Furniture	Konstruksi	Teknologi	BSC	HRSC	AHP	ANP	SAW	BARS	MBO
	Analytic Network Process														

Berdasarkan ulasan dari penelitian-penelitian yang sudah dikumpulkan, dapat disimpulkan bahwa beragam metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan objek yang berbeda – beda. Penggunaan metode dari penelitian sebelumnya juga disesuaikan dengan permasalahan dan kebutuhan dari tiap – tiap objek yang diteliti untuk menyelesaikan sebuah masalah. Adapun pada penelitian pengukuran kinerja yang saya lakukan berfokus pada sumber daya manusia sebagai bahan evaluasi untuk menentukan strategi perusahaan kedepannya dalam menghadapi persaingan di industri jasa Pendidikan.

Pada hasil penelitian tersebut juga terlihat beberapa metode yang digunakan antara lain adalah *Balanced Scorecard* (BSC), *human resources scorecard* (HRSC), AHP, ANP, *Simple Additive Weighting* (SAW), *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS) Dan *Management by Objectives* (MBO). Penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Roikhan dan Zeplin Jiwa Husada (2019). Yang menjadi pembeda adalah ruang lingkup yang diteliti adalah pondok pesantren dan metode penelitian yang berbeda dalam merancang dan mengukur kinerja sumber daya manusia pengajar tahfizh di pensatren SahabatQu yaitu metode *Human Resources Scorecard* (HRSC) dan *Analytic Network Process* (ANP) Karena metode HRSC dapat mempermudah manajemen sumber daya manusia dalam memahami perbedaan antara *HR Doables* yang merupakan kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan dengan *HR Deliverables* yaitu kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan untuk bersaing dengan pesantren lainnya. Dan metode ANP merupakan metode yang paling tepat untuk melakukan pembobotan pada penelitian ini dikarenakan dinilai mampu mengakomodasi kelemahan pada metode AHP yaitu berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Pengertian Pondok Pesantren

Pesantren merupakan suatu sistem institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia yang lahir dari sebuah kearifan lokal (*local-genius*) Nusantara yang telah bertahan sampai sekarang (Bahri, 2019). Pesantren adalah lembaga pendidikan yang unik mampu mengikuti perubahan dan kesinambungan. Secara historis, pesantren memiliki hubungan dengan lembaga pendidikan pra-Islam yang sudah ada mulai sejak masa kekuasaan Hindu Budha, lalu Islam meneruskan dan meng-Islamkannya (Haedari, 2007).

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan tradisional berbasis Islam yang mengkaji ilmu-ilmu agama islam sebagai kajian utamanya dan menerapkannya sebagai amal keseharian. Seiring perkembangan zaman, pondok pesantren dituntut untuk mampu berinovasi yakni dengan memasukkan kurikulum pendidikan umum ke dalam kurikulum pesantren. Hal ini bertujuan agar para santri tidak hanya menguasai ilmu agama saja namun juga menguasa ilmu umum sehingga mampu berkompetisi dengan lulusan Pendidikan non pesantren diluar sana. Baik dalam kehidupan nyata maupun dalam kehidupan akademisi (Bahri, 2019). Salah satu bentuk inovasi kurikulum pesantren yakni dengan memasukkan mata pelajaran umum seperti matematika, bahasa Inggris, sampai dengan penjurusan Ilmu pengetahuan Alam (IPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Pada pesantren biasanya juga menerapkan *Boarding School* atau *full day*, sehingga murid-murid disana melakukan aktivitasnya sehari-hari secara penuh di pesantren mulai dari bangun tidur sampai tidur Kembali.

Pesantren SahjabatQu merupakan pesantren modern yang menawarkan program unggulan berupa *tahfizhul qur'an* dengan lingkungan yang asri dan nyaman sehingga membuat kenyamanan tersendiri bagi murid-murid yang bersekolah disana. Selain itu, pesantren ini juga telah menerapkan kurikulum pemerintah dengan memasukkan mata pelajaran umum yang ada pada kurikulum di Indonesia. Dengan mengadopsi program unggulan tahfizhul qur'an, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu telah memiliki 386 santri.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada suatu lembaga atau perusahaan pada periode tertentu sangat diperlukan agar prestasi perusahaan dapat diketahui. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya berfokus dengan perspektif keuangan saja, yang hanya

menggambarkan kinerja pada satu sisi yaitu keuangan perusahaan (internal), sedangkan perspektif lainnya dari sisi luar perusahaan (eksternal) kurang tersentuh.

Pengukuran kinerja dapat didefinisikan dalm banyak hal, berikut merupakan beberapa pengertian dari pengukuran kinerja antara lain:

1. Patrick L. Romano (1989)

   “Pengukuran kinerja (performansi) adalah salah satu proses dalam sistem pengendali manajemen dengan membandingkan dan mengevaluasi antara rencana yang dibuat dengan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi dan melakukan perbaikan. “
2. Rivai, Vethzal & Basri (2005)

   “Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas dari suatu perusahaan pada periode tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja adalah tingkat atau hasil keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu selama melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, sasaran atau target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. “
3. Julaiha (2011)

   “Kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuannya. Adapun pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu organisasi. “
4. Mulyadi (1993)

   “Penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi sebagai bagian dari organisasi dan karyawannya, berdasarkan: sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. “

2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1993) adalah sebagai berikut:

1. Dapat menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagi penilaian bagi suatu prestasi dalam berorganisasi.

3. Dapat memberikan motivasi bagi manajer dari sisi dalam (internal) menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok perusahaan secara keseluruhan.

2.2.4 Ukuran Penilaian Kinerja

Pada penilaian kinerja, terdapat beberapa ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Srimindarti, 2004: 52-64), yaitu:

a. Ukuran Kinerja Tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan hanya menggunakan satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya bagian atau perusahaan tertentu.
b. Ukuran Kinerja Beragam adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam memiliki cara untuk mengatasi kelemahan kriteria yang ada pada kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.
c. Ukuran Kinerja Gabungan Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran dapat diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur yaitu pangsa pasar dan profitabilitas dengan pembobotan masing-masing 4 dan 5. Dengan cara ini, manajer pemasaran mengerti bagian mana yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju perusahaan.

2.2.5 *Human Resources Scorecard*

2.2.5.1 Konsep *Human Resources Scorecard*

Human Resources Scorecard merupakan suatu alat baru dalam manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi yang dikembangkan dari model *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Brian E. Becker, Mark A. Huselid, dan Dave Ulrich pada tahun 2001. *Human resources scorecard* menjabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *Human resources scorecard* juga menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/*intangible assets* yang berupa sebab/ *leading* menjadi berwujud/*tangible assets* (*lagging*/akibat).

Dalam pengukuran ini, model *human resources scorecard* sangat bermanfaat bagi manajer sumber daya manusia untuk memahami perbedaan yang ada di antara *human resources doables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *human resources deliverable* (kinerja sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi implementasi pada strategi perusahaan). Selain itu, *human resources corecard* dapat mengukur *leading indicator* (indicator sebab) dan juga *lagging indicator* (indicator akibat) yang dalam hal ini model sumber daya manusia strategik memberi kontribusi menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan *human resources deliverables* dan mempengaruhi *key performance*.

Lag indicator (indicator akibat) mencakup sebuah ukuran produktivitas, rata-rata penjualan untuk setiap tenaga penjual, maupun sikap tenaga kerja yang diukur melalui survei kepuasan pelanggan. Sedangkan *lead indicator* (indicator sebab) merupakan indikator – indikator yang unik untuk unit usaha teretntu sebagai contoh segmen pasar dimana unit memilih untuk bersaing.

Human resources scorecard mengembangkan konsep yang lebih ditujukan kepada peran penting dari profesi sumber daya manusia di masa yang akan datang. Bila fokus strategi perusahaan yaitu menciptakan *competitive adventage* yang berkelanjutan, maka fokus strategi sumber daya manusia harus disesuaikan. Hal ini dapat memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi yang kemudia akan menciptakan nilai/*value* pada perusahaan

2.2.5.2 Pengukuran Kinerja SDM Menggunakan *HR Scorecard*

Dalam merancang sistem pengukuran SDM melalui pendekatan *HR scorecard* terdiri dari beberapa tahap, diantaranya adalah:

1. **Mengidentifikasi Kompetensi Manajer SDM**

   Kompetensi dalam hal ini adalah berupa pengetahuan, keterampilan, kemampua dan karakteristik kepribadian yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya. Hasil studi yang pernah dilakukan oleh Perrin dalam Becker, Huselid & Ulrich (2001) menunjukkan bahwa kompetensi SDM diidentifikasi sebagai berikut, memiliki kemampuan computer (eksekutif lini), memiliki kemampuan untuk mengantisipasi pengaruh perubahan, memiliki pengetahuan yang luas tentang visi untuk SDM (akademik), mampu memberikan edukasi terkait SDM dan mempengaruhi manajer (eksekutif SDM).

2. **Pengukuran High Performance Work Sistem (HPWS)**

HPWS menempatkan dasar untuk membangun SDM menjadi asset strategik dan memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem SDM harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada 'fokus pada kinerja' dari setiap elemen sistem SDM.

3. **Mengukur *HR System Alignment***

   Mengukur *HR system alignment* berarti menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau biasa disebut kesejajaran eksternal, sedangkan kesejajaran internal merupakan bagaimana setiap elemen dalam sistem SDM dapat bekerja sama dan tidak mengalami konflik. Identifikasi pengukuran *HR system alignment* membutuhkan kombinasi dari pemahaman professional SDM dengan pengetahuan tentang penciptaan nilai dalam perusahaan.

4. **Efisiensi Sumber Daya**

   Efisiensi sumber daya merefleksikan pada bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti SDM harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil, akan tetapi lebih kepada merefleksikan keseimbangan.

5. ***HR Deliverable***

   HR deliverable merupakan kontribusi penting dalam *human capital* dalam mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam hal ini menggukan "*Strategic HR Deliverable*" yang merupakan *outcome* dari Arsitektur sumber daya manusia yang akan melaksanakan strategi perusahaan. Hal ini bertentangan dengan *HR Doables* yang memfokuskan pada efisiensi sumber daya manusia dan jumlah kegiatan.

Human resources deliverable terdiri dari 2 kategori yaitu :

a. Penentu Kinerja *(Performance Drivers)*

   Disini yang dimaksud adalah kapabilitas atau aset inti yang terkait dengan orang, seperti produktivitas dan kepuasan karyawan.

b. Pendukung Kinerja *(Enablers)*

   Memperkuat Performance Driver, misalnya berupa perubahan struktur reward memungkinkan adanya pencegahan daripada reaktif. Atau bila suatu perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai inti *Performance Driver*, maka

dengan melatih keterampilan ulang *(re-skilling)* dapat menjadi *Enabler Performance Driver*.

Maka perusahaan dalam mengukur *HR deliverable* dapat memfokuskan pada dual hal diatas yaitu *HR performance driver* dan *HR enabler* daripada potensi kapabilitas perusahaan. Pengukuran ini dapat mewakili dimensi *human capital* dari *performance driver* yang berlainan dalam peta strategi perusahaan.

Idealnya *HR Deliverable* dalam *HR Scorecard* akan memasukkan beberapa pengukuran pengaruh strategic dari *HR Deliverable* yang sudah didefinisikan. Hal ini juga termasuk memperkirakan hubungan antara tiap *HR Deliverable* dengan 18 *Performance Driver Individual* dalam Peta Strategi. Dengan begitu dapat menghubungkan pengaruh deliverable melalui performance driver dan selanjutnya pada kinerja perusahaan.

2.2.5.3 Human Resources Scorecard Sebagai Transformasi Sebab – Akibat

Lagging indicators atau *outcome measure* mempunyai tolok ukur generik yang menggambarkan apa yang telah terjadi di masa lalu, seperti pangsa pasar, kepuasan pelanggan, keterampilan karyawan, dan lain – lain.

Leading indicators atau *performance driver* merupakan indikator – indikator yang unik untuk unit usaha teretntu sebagai contoh segmen pasar dimana unit memilih untuk bersaing.

2.2.5.4 Perbandingan *HR Scorecard* dengan *Balanced Scorecard*

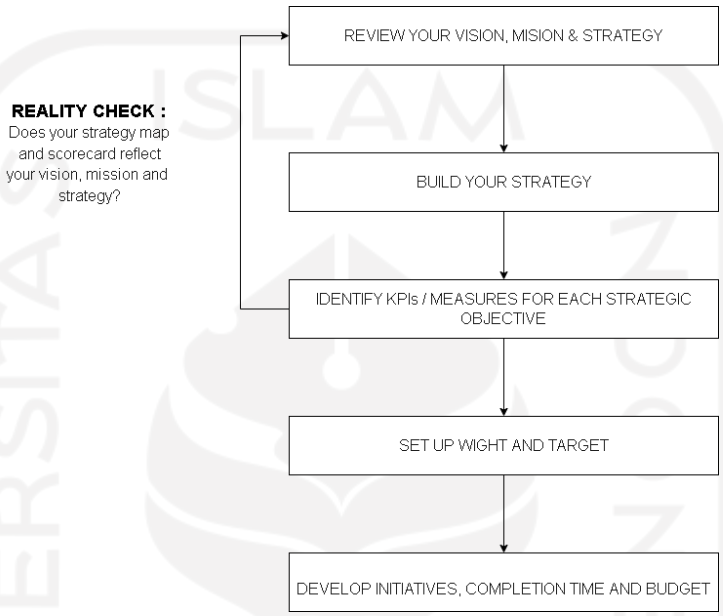
Human resources scorecard merupakan pengembangan dari *balanced scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department* (HRD) dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* (KPI) yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia. Menurut mutmainah (2017), Perbedaan antara *balanced scorecard* dengan *human resources scorecard* adalah bahwa *balanced scorecard* mengukur kinerja seluruh institusi (*tangible assets*), sedangkan *human resources scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia institusi yang berupa *intangible assets*.

Berikut merupakan Langkah-langkah dalam menghasilkan *human resources scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Menentukan proses bisnis dari masing – masing perspektif.
2. Menentukan Key Performance Indicators dari proses bisnis perspektif.

3. Melakukan pengukuran kinerja aktual versus target dari masing – masing Key Performance Indicators.
4. Normalisasi ukuran yang bermacam – macam menjadi score range.
5. Menentukan pencapaian sistem sumber daya manusia keseluruhan.

Adapun langkah dalam pengembangan *Balanced Scorecard* digambarkan oleh Luis (2002) gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1. Langkah dalam pengembangan Balanced Scorecard

Sumber: Luis, 2002

Sehingga dapat disimpulkan bahwa langkah pengukuran dalam *human resources scorecard* sama dengan *balanced scorecard.*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), Balanced Scorecard adalah salah satu model sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari visi, misi dan tujuan – tujuan strategis ke dalam perspektif – perspektif yang berupa scorecard – scorecard, dalam hal ini yaitu perspektif financial, perspektif customer, perspektif internal business process dan perspektif learning and growth. Dikarenakan *human resources scorecard* diturunkan dari *balanced scorecard*, maka *human resources scorecrad* juga memiliki *scorecard* yang sama pula dengan *balanced scorecard*, yaitu memungkinkan organisasi sumber daya manusia untuk mengukur konstribusi strategisnya berdasarkan empat perspektif.

Dalam *human resources scorecard*, masing – masing perspektif dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif Financial

   Adalah tolok ukur financial untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijakan – kebijakan yang telah diambil, dalam hal ini adalah berkenaan dengan perspektif customer, internal dan learning and growth. Berkaitan dengan profitabilitas, dan lain – lain.

2. Perspektif Customer

   Adalah tolok ukur karyawan sebagai aset, sebagai pengguna atau output dari implementasi strategi sumber daya manusia atau lebih tepatnya merupakan dampak terhadap customer dari perspektif internal dan perspektif learning and growth. Ukuran dari perspektif ini misalnya Employee Satisfaction, yaitu ukuran – ukuran yang menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dalam hal pemenuhan kriteria yang ditetapkan.

3. Perspektif Internal Business Process

   Memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan customer dan mencapai tujuan financial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, operasi dan pelayanan.

4. Perspektif *Learning and Growth*

   Memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia, misalnya melalui pelatihan.

2.2.5.5 Keuntungan Implementasi *HR Scorecard*

Keuntungan implementasi *HR Scorecard* (Maradita, 2020) adalah:

a. Memperkuat perbedaan antara *HR Doable* dengan *HR deliverable*. Sumber daya yang sesuai dengan system pengukuran akan mendorong para professional HR untuk berpikir dengan baik secara strategis maupun sebagai operasional.

b. Memungkinkan pengendalian biaya dan penciptaan nilai sumber daya selalu dituntut untuk mengendalikann biaya untuk perusahaan. Pada saat yang sama, sumber daya harus memenuhi tujuan strategis, yaitu untuk menghasilkan nilai *HR scorecard* membantu professional HR menyeimbangkan keduanya dan menemukan solusi optimal.

c. Mengukur *leading indicator* yang merupakan indikator penilai status faktir keberhasilan kunci yang mendorong implementasi strategi perusahaan dan

lebih menekankan pada masa depan. Dimana berbanding terbalik dengan lagging indicator yang menggambarkan apa yang terjadi pada masa lalu.

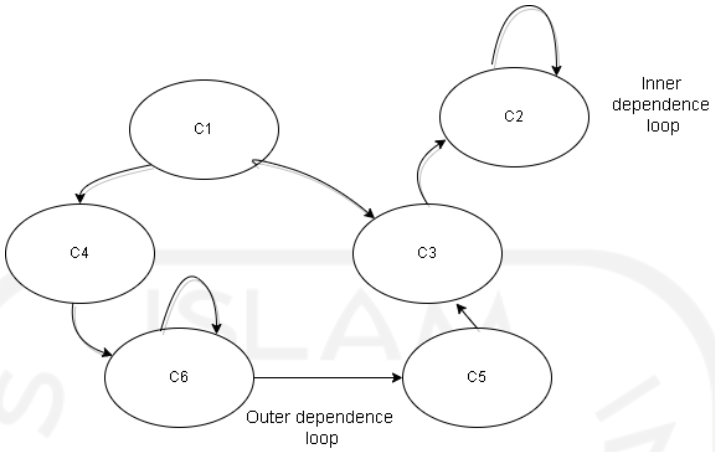
d. Menilai kontribusi sumber daya manusia dalam implementasi strategi
e. Memungkinkan professional sumber daya manusia mengatur tanggung jawab mereka secara efektif
f. Mendorong fleksibilitas dan perubahan, karena scorecard berfokus pada implemnentasi strategi perusahaan yang membutuhkan perubahan secara konstan.

2.2.6 Analytic Network Process (ANP)

Analytic Network Process (ANP) merupakan pendekatan baru dari metode kualitatif, sebagai pengganti metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Metode *Analityc Network Process* adalah salah satu metode yang dapat mempresentasikan keseluruhan tingkat kepentingan dari berbagai pihak dengan mempertimbangkan saling keterkaitan antara strategi objektif yang satu dengan yang lain. Metode ini merupakan pengembangan dari metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Terdapat 2 jenis keterkaitan pada metode ANP yaitu keterkaitan dalam satu set elemen (inner dependence) dan keterkaitan antar elemen yang berbeda (outer dependence). Dengan keterkaitan tersebut menyebabkan metode ANP lebih kompleks dibandingkan dengan metode AHP. Metode ANP menggunakan jaringan tanpa harus menentukan level seperti pada hirarki yang digunakan dalam *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Salah satu bagian terpenting dan perlu ketelitian didalamnya dalam menerapkan ANP adalah Menyusun prioritas. Dalam bagian ini ditentukan skala kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Langkah pertama dalam penyusunan prioritas adalah penyusunan perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh untuk setiap sub sistem hirarki. Perbandingan tersebut kemudian ditransformasikan ke dalam bentuk matriks dengan maksud analisis numerik, yaitu matriks n x n. Pembobotan dengan ANP membutuhkan model yang merepresentasikan saling keterkaitan antar kriteria dan subkriteria yang dimilikinya. Ada 2 kontrol yang perlu diperhatikan didalam memodelkan sistem yang hendak diketahui bobotnya. Kontrol pertama adalah kontrol hierarki yang menunjukkan keterkaitan kriteria dan sub kriterianya. Pada kontrol ini tidak membutuhkan struktur hierarki seperti pada metode AHP. Kontrol lainnya adalah kontrol keterkaitan yang menunjukkan adanya saling keterkaitan antar kriteria atau *cluster*. Jika diasumsikan suatu sistem memiliki N *cluster*

dimana elemen-elemen dalam tiap cluster saling berinteraksi atau memiliki pengaruh terhadap beberapa atau seluruh *cluster* yang ada.



Gambar 2.2. Model feedback cluster

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Fokus Kajian

Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan yang dilakukan dengan cara wawancara dan dengan melakukan pengambilan data historis yang dimiliki pesantren. Pertama, identifikasi visi, misi, dan strategi bisnis Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu dilakukan untuk nantinya menentukan KPI apa saja yang diperlukan dan akan digunakan dalam perancangan pengukuran kinerja rantai pasok dengan pendekatan *human resources scorecard* dan selanjutnya dilakukan pembobotan antar KPI dengan metode ANP *(Analytic Hierarchy Process)* untuk menentukan tingkat prioritas antar KPI dan memiliki pengaruh dalam melakukan penilaian pengukuran kinerja. Penelitian ini memanfaatkan landasan teori yang sudah dikaji di bab sebelumnya sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan dan juga bermanfaat untuk memberi gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yang merupakan salah satu pesantren terbesar di Yogyakarta dan memiliki program unggulan berupa tahfizhul qur'an. Objek penelitian ini adalah sumber daya manusia pengajar bidang tahfizh putra PPTQ sahabatQu yang bertanggungjawab dalam program menghafal dan *muraja'ah* para santri di PPTQ SahabatQu. Penelitian difokuskan pada sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *human resources scorecard* dan *analytical network process* yang diharapkan menghasilkan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu sehingga mampu memberikan informasi performa kinerja pengajar tahfizh pesantren, saran untuk pesantren dalam meningkatkan performa dan juga strategi pesantren kedepannya untuk meningkatkan daya saing di industri jasa yang bergera serupa dengan Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

3.3 Alat dan Bahan Penelitian

Alat dan bahan yang digunakan dalam pengumpulan dan pengolahan data pada penelitian ini antara lain sebaga berikut:

1. Daftar pertanyaan mengenai profil dan data histori perusahaan (visi, misi dan sasaran strategis perusahaan).
2. Alat tulis untuk mencatat.

3. Perekam suara untuk mendokumentasikan hasil transkrip wawancara.
4. *Software* pengolah tulisan seperti *microsoft word* dan aplikasi *Super Decisions* dan *Microsoft Excel*.

3.4 Sumber Data

Sumber daya yang diperoleh pada penelitian ini dari data primer dan data sekunder yaitu:

1. Data Primer

   Data primer adalah data yang diperoleh dari pengamatan dan penelitian secara langsung di lapangan (Sugiyono, 2016). Metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh data primer yaitu metode observasi dan metode wawancara peneliti dengan kepala tahfizh dan para expert di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.
2. Data Sekunder

   Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh pengumpul data (Sugiyono, 2016). Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari mengumpulkan literatur seperti buku, jurnal dan juga studi dokumen perusahaan yang berisi data historis perusahaan sebagai referensi pendukung kelengkapan data primer.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data untuk menunjang informasi yang dibutuhkan dalam menyusun penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Studi Lapangan
   a. Metode Observasi

      Metode ini merupakan suatu metode yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung ke lapangan yaitu Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

   b. Metode Wawancara

      Metode ini merupakan suatu metode pengumpulan data dengan cara mengajukan tanya jawab secara langsung kepada pimpinan pesantren dalam hal ini yaitu kepala tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Peneliti melakukan wawancara kepada kepala tahfizh pesantren untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan gambaran visi dan misi

pesantren, strategi pesantren serta penentuan indikator kinerja di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

c. Metode Kuisioner

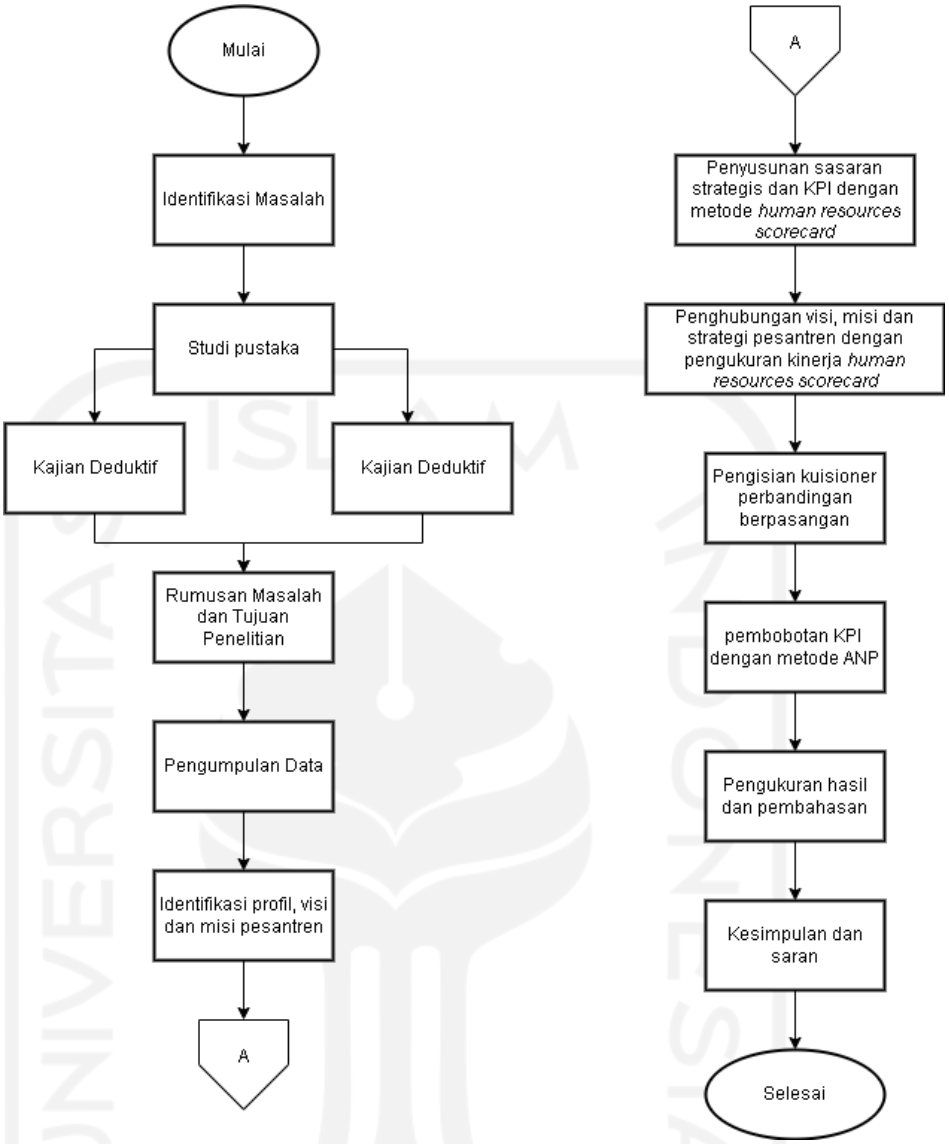
Metode ini merupakan suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dalam hal ini kepala tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu untuk diisi.Dari data kuisioner tersebut akan didapat hasil untuk pembobotan kriteria *key performance indicator*.

2. Studi Dokumen

Metode dokumenter merupakan salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data historis (Bungin, 2007). Dalam penelitian ini peneliti memperoleh data historis dari laporan resmi milik pesantren berupa laporan akhir tahun Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

3.6 Diagaram Alur Penelitian

Berikut merupakan diagram alur penelitian yang dilakukan pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu:



Gambar 3.1. Diagram alur penelitian

Berikut merupakan penjelasan dari Diagram Alir Penelitian yang dilakukan:

1. Mulai

   Peneliti melakukan penelitian pada program tahfizhul qur'an di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu, Yogyakarta.

2. Identifikasi Masalah

   Peneliti melakukan observasi dan wawancara untuk menentukan permasalahan yang ada pada program tahfizhul qur'an di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yang kemudian akan diangkat menjadi penelitian.

3. Studi Pustaka

   Pada tahap ini, peneliti melakukan pengkajian induktif untuk mengetahui konsep dasar teoritis dari pesantren, kinerja, *human resources scorecard* dan ANP.

Peneliti juga mengulas penelitian-penelitian terdahulu sebagai kajian deduktif untuk mengevaluasi kekurangan yang ada pada penelitian sebelumnya serta mengetahui posisi penelitian yang akan dilakukan pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

4. Rumusan masalah dan Tujuan Penelitian
   a. Rumusan Masalah
      1. Bagaimana hasil penyusunan system pengukuran kinerja PPTQ SahabatQu berdasarkan *Human Resoureces Scorecard* (HRSC)?
      2. Bagaimana bobot tiap perspektif kinerja yang ada pada PPTQ SahabatQu berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP)?
      3. Apa keputusan yang diambil oleh PPTQ SahabatQu untuk memperbaiki kinerja Pesantren berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP)?
   b. Tujuan Penelitian
      1. Untuk merancang system pengukuran kinerja sumber daya manusia pengajar tahfizh berdasarkan *Human Resources Scorecard* (HRSC).
      2. Untuk mengetahui bobot perspektif kinerja sumber daya manusia PPTQ SahabatQu berdasarkan *Analytic Network Process* (ANP).
      3. Untuk mengetahui keputusan yang tepat terkait alternatif perbaikan kinerja yang ada di PPTQ SahabatQu
5. Pengumpulan Data

   Peneliti melakukan pengumpulan data dari data primer dan data sekunder. Pada data primer data diperoleh melalui metode observasi, metode wawancara Bersama pihak manajerial dalam hal ini kepala tahfizh sebagai pemangku kebijakan dan metode kuisioner. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dari mengumpulkan literatur seperti buku, jurnal dan juga studi dokumen perusahaan yang berisi data historis serta profil Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.
6. Identifikasi Profil, Visi dan Misi Pesantren

   Peneliti mengidentifikasi profil, visi dan misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.
7. Penyusunan Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator* dengan Metode *Human Resources Scorecard*

Peneliti Menyusun hubungan sebab – akibat melalui 4 perspektif *human resources scorecard* beserta *strategic objective* yang berisi tolak ukur, *performance driver measure* dan target KPI beserta inisiatif Tindakan masing-masing KPI.

8. Penghubungan Visi, Misi dan Strategi pesantren dengan Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard*.

   Peneliti menerjemahkan strategi pesantren ke dalam *map strategy* menggunakan metode *human resources scorecard* berdasarkan visi dan misi pesantren dan merancang *human resources scorecard*

9. Pengisian Kuisioner Perbandingan Berpasangan

   Peneliti memberikan kuisioner perbandingan berpasangan kepada kepala tahfizhul qur'an Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu sebagai pengambil keputusan.

10. Pembobotan KPI dengan metode ANP

    Peneliti menyususun matrix ANP dan melakukan pembobotan untuk menghasilkan nilai bobot masing-masing kriteria.

11. Analisa Hasil dan Pembahasan

    Peneliti melakukan Analisa dan pembahasan dari pengolahan data yang dilakukan dengan pendekatan *human resources scorecard* dan ANP dan menyimpulkan hasil penilaian kinerja pada 4 perpektif yang ada pada *human resources scorecard*.

12. Kesimpulan dan Saran

    a. Kesimpulan

       Membuat kesimpulan dari penelitian yang sudah dibuat.

    b. Saran

       Memberikan rekomendasi terhadap pengembangan aplikasi selanjutnya.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Pesantren

Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu merupakan lembaga Pendidikan pesantren yang berdiri pada bulan November 2009 di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada awal berdirinya SahabatQu hanyalah berupa rumah biasa yang kemudian "disulap" menjadi asrama yang disebut rumah tahfizh yang hanya memiliki sekitar 40 santri yang merupakan siswa SD dan SMP. Pesantren ini dinaungi oleh Yayasan Rumah Tahfidz Indonesia. Seiiring dengan waktu, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu sebagai pesantren dengan program unggulan tahfizhul qur'an selalu memperbaiki pengelolaan dan mengembangkan lembaga sampai hingga saat ini jumlah santri Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu mencapai 386 santri dan juga sumber daya manusia pengajar tahfizh sebanyak 56 karyawan yang dan terdiri dari 3 kepala bidang, 1 sekretaris dan bendahara, 4 pengajar program intensif, 7 pengajar mahasantri, 23 pengajar SMP, dan 15 pengaja SMA.

4.1.2 Visi dan Misi

Dalam mengembangkan lembaganya, Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu memiliki pedoman yang dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan pesantren yaitu visi dan misi pesantren. Pedoman ini berperan penting dalam pesantren untuk mengembangkan diri dan menyeleraskan tujuan pesantren yang mendukung pencapaian visi dan misi tersebut. Adapun visi dan misi Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu adalah sebagai berikut:

Visi

Terwujudnya HUFFAZH yang unggul dalam AKHLAQ dan PRESTASI.

Misi

1. Mencetak hafizh-hafizhah
2. Mencetak kader yang berakhlaq Qur'ani
3. Melahirkan da'i yang berkontribusi dalam mewujudkan masyarakat Qur'ani
4. Mengimplementasikan nilai, ajaran, dan isi kandungan Al-Qur'an dan Sunnah dalam kehidupan sehari-hari

5. Meningkatkan pembinanan prestasi di bidang akademik dan non akademik

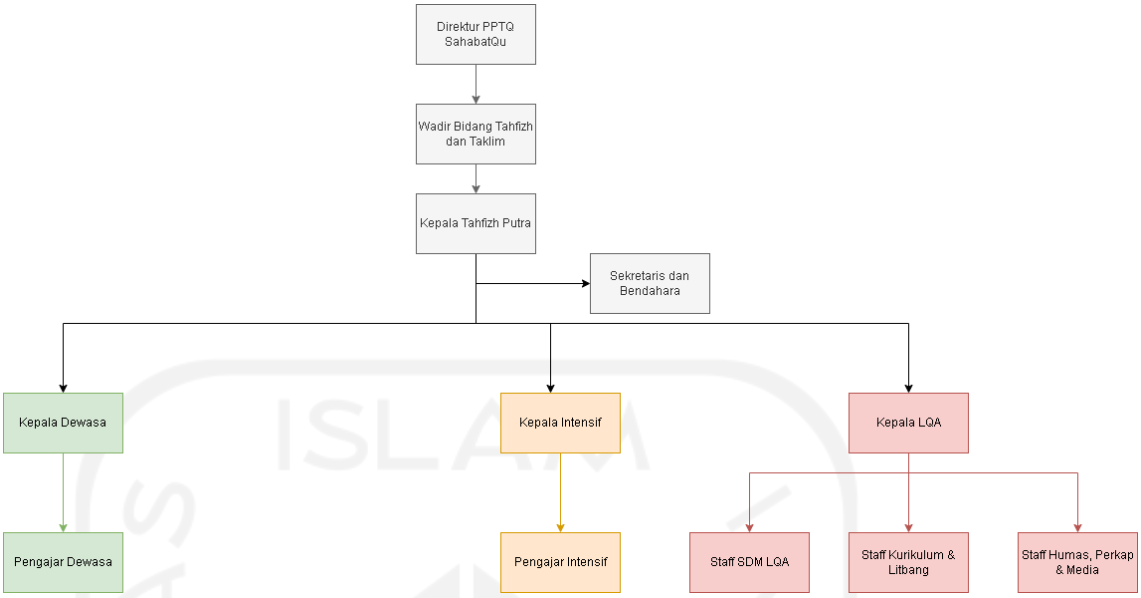
Alternatif

Dari hasil wawancara Bersama expert dalam hal ini yaitu kepala tahfizhul qur'an Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu, dihasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk menggapai visi dan misi pesantren antara lain sebagai berikut:

1. Menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya
   Pesantren menambah santri tahfizh setiap tahunnya agar dapat mencetak hafizh al-qur'an yang banyak dan berakhlak qur'ani dari generasi anak muda saat ini.
2. Memperbarui sarana dan prasarana yang ada di pesantren.
   Pesantren menyediakan tempat tinggal dan ruangan mengajar yang nyaman dan aman serta sarana yang baik dan lengkap seperti kajian, kurikulum, kitab-kitab dalam menghafal untuk mempermudah santri dalam menghafal Al-qur'an dan juga pengajar dalam mengajarkannya.
3. Memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif
   Pesantren mengevaluasi kinerja sumber daya pegajar tahfizh yang rajin dan kompetitif untuk menumbuhkan motivasi diantara para karyawan sehingga karyawan akan semangat bekerja dan berlomba-lomba dalam kebaika untuk mencetak generasi yang berprestasi.

4.1.3 Struktur Pesantren

Berikut merupakan struktur bagian tahfizhul qur'an pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu:



Gambar 4.1. Struktur Tahfizh PPTQ SahabatQu

4.1.4 Penyusunan Sasaran Strategis dan *Key Performance Indicator*.

Dalam Pendekatan *human resources scorecard*, perancangan pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif yang terdapat dalam perusahaan dalam hal ini Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Empat persepektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada penelitian ini, penyusunan sasaran strategi pesantren dilakukan melalui wawancara bersama pihak manajemen yaitu kepala tahfizhul qur'an Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yaitu *ustadz* Ashfareza, Kepala dewasa yaitu *ustadz* Hafidz Nugroho, S. Kep., dan Kepala LQA *ustadz* Hafidz Nugroho, S. Kep. dengan menerapkan konsep yang ada pada *human resources scorecard* yaitu hubungan sebab-akibat dan *Strategic Objectives* yang bermaksud untuk memberikan gambaran pelaksanaan strategi yang membutuhkan serangkaian aktivitas yang terkait dan harus dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan strategi. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan tolak ukuran hasil (*Outcome Measure*). Untuk pencapaian hasil diperlukan ukuran pemacu kinerja (*Performance Drivers Measure*) yaitu ukuran yang menyebabkan hasil dicapai. Keberhasilan dari sasaran strategis juga ditentukan oleh target beserta inisiatif yang akan dilakukan dalam mencapai target KPI yang dituju.

Dari hasil wawancara tersebut, data-data yang diperlukan dalam model ini dijelaskan pada sub bab berikut ini:

4.1.4.1 Perpektif Keuangan

A. Hubungan Sebab-Akibat

Pada perpektif finansial bertujuan untuk meningkatkan profit yang tercapai oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Tanggung jawab finansial pada bidang tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu dipegang oleh sekretaris dan bendahara. Adapun tugasnya berupa perancangan anggaran, pembukuan dan pelaporan kegiatan keuangan.Dalam hal ini strategi yang ditetapkan adalah kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dalam hal ini adalah pengajar tahfizh. Dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan pengajar, puhak pesantren mengharapkan agar tidak terjadi pengeluaran yang terlalu besar dalam hal peningkatan kemampuan pengajar tahfizh.

Dari strategi pesantren, keberhasilannya akan berpengaruh pada hasil pengukuran keuangan yang disebut dengan *sales growth ratio*. Hal ini juga akan meminimalisasi pengeluaran oleh pihak pesantren dalam bidang kepegawaian serta meningkatkan produktivitas sumber daya manusia pengajar pada bidang tahfizhul qur'an.

B. Strategic Objectives

Strategic Objectives pada penelitian ini dihasilkan dari diskusi antara pihak pesantren khususnya pada bidang tahfizh dan peneliti yang didasarkan pada visi, misi serta tujuan pesantren.

Strategic objectives pada perspektif keuangan adalah :

1. Mengendalikan biaya pelatihan
   a. Tolak Ukur: Biaya pelatihan (*Training cost*/TC)

      Rasio ini menghitung pengeluaran biaya pelatihan, dengan biaya pelatihan yang dikeluarkan dibagi dengan anggaran biaya pelatihan. Dimana rasio ini menunjukkan seberapa besar presentase biaya pelatihan yang dikeluarkan setiap tahunnya. Rumus yang digunakan dalam rasio Biaya Pelatihan (*Training Cost*) adalah:

$$TC = \frac{Biaya\ Pelatihan}{Anggaran\ Biaya\ Pelatihan}\ x\ 100\% \qquad (4.1)$$

   b. *Performance Driver Measure*: Meminimalisasi jumlah pengeluaran oleh pesantren.
   c. Target KPI: TC mencapai 40%

Pesantren menginginkan biaya pelatihan yang dikeluarkan mencapai maksimal Rp 9.600.000,00 dari anggaran biaya pelatihan yang disediakan yaitu sebesar Rp 24.000.000,00.

d. Inisiatif:
    1) Melakukan penyaringan pengajar yang benar-benar memerlukan pelatihan.
    2) Pemilhana jenis pelatihan yang dibutuhkan.

2. Memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada.
    a. Tolak Ukur: Biaya Pengadaan Karyawan (*Employee procurement cost/EPC*)

    Biaya Pengadaan Karyawan (*Employee procurement cost/EPC*) merupakan perbandingan antara realisasi biaya pengadaan karyawan dengan anggaran biaya pengadaan karyawan. Dimana rasio ini menunjukkan seberapa besar presentase biaya pengadaan karyawan (*Employee procurement cost/EPC*) yang dikeluarkan setiap tahunnya. Rumus yang digunakan dalam rasio Biaya Pengadaan Karyawan (*Employee procurement cost/EPC*) adalah:

$$EPC = \frac{Biaya\ Pengadaan\ Karyawan}{Anggaran\ EPC}\ x\ 100\% \quad (4.2)$$

    b. *Performance Driver Measure*: Meminimalisasi jumlah pengeluaran oleh pesantren.
    c. Target KPI: EPC mencapai 20%

    Pesantren menginginkan biaya pengadaan karyawan mencapai maksimal Rp 1.200.000,00 dari anggaran pengadaan karyawan yang disediakan yaitu Rp 6.000.000,00.

    d. Inisiatif:
        1) Mengoptimalkan promosi dan rotasi pada pengajar yang telah ada dalam pesantren untuk memenuhi ketersediaan SDM.
        2) Mengantisipasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi proses perekrutan pegawai.

4.1.4.2 Persepktif Pelanggan (Karyawan)

A. Hubungan Sebab-Akibat

Pada perspektif pelanggan bertujuan untuk menjaga loyalitas dan kenyamanan pada pegawai di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Tanggung jawab

tersebut dipegang oleh bagian LQA pada bidang tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Adapun tugasnya berupa menjaga keterpaduan serta mengontrol dan mengevaluasi sumber daya manusia yang ada pada Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Strategi yang ditetapkan adalah kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia dalam hal ini adalah pengajar tahfizh. Dalam usaha untuk menjaga loyalitas dan kenyamanan karyawan, pihak pesantren mengharapkan pemenuhan kebutuhan karyawan sesuai dengan kemampuan pesantren dan juga pengajar memiliki kesadaran akan pentingnya tanggung jawab dan loyalitas dalam bekerja.

Dari strategi pesantren, apabila pengajar merasa puas dengan sistem kerja pada pesantren keberhasilannya akan berpengaruh pada tingkat absensi dan tingkat turnover pengajar rendah sehingga produktivitas pengajar akan semakin tinggi dan tingkat loyalitas akan mengalami kenaikan dalam bekerja.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives pada perspektif pelanggan adalah :

1. Meningkatkan kepuasan karyawan.
    a. Tolak ukur: Tingkat kepuasan karyawan (*Employee satisfaction index*/ESI)

       Tingkat kepuasan karyawan merupakan pengukuran untuk menjadi tolak ukur yang bersifat kualitatif dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Pengukuran tingkat kepuasan karyawan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pesantren dalam melayani keinginan dan kebutuhan pelanggan.
    b. *Performance Driver Measure*: Meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan sesuai dengan kemampuan pesantren.
    c. Target KPI: -
    d. Inisiatif:
        1) Meningkatkan pendekatan individu/*human resources approachment* oleh pihak manajemen dan para kepala bagian.
        2) Memberikan hak dan kewajiban karyawan sesuai dengan SOP yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

2. Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja demi kelancaran operasional pesantren.
    a. Tolak Ukur: Presentase tingkat kehadiran karyawan (*Abseinteism*)
    Rasio ini menghitung tingkat kehadiran karyawan (Abseinteism), dengan rata-rata ketidakhadiran karyawan dibagi dengan jumlah pertemuan yang dijadwalkan hadir oleh karyawan. Dimana rasio ini menunjukkan seberapa besar presentase *Abseinteism* karyawan di pesantren SahabatQu. Rumus yang digunakan dalam rasio tingkat kehadiran karyawan (*Abseinteism*) adalah:

$$Abseinteism = \frac{Jumlah\ karyawan\ x\ Ketidakhadiran}{Jumlah\ karyawan\ x\ seluruh\ pertemuan}\ x\ 100\% \qquad (4.3)$$

    b. *Performance Driver Measure*: Meningkatkan kesadaran akan tanggung jawab dalam bekerja.
    c. Target KPI: *Abseinteism* mencapai 1 %
    Pesantren menginginkan rata-rata ketidakhadiran pengajar mencapai maksimal 45 pertemuan dari jumlah pertemuan tahfizh yang dijadwalkan pengajar sebanyak 450 pertemuan.
    d. Inisiatif:
        1) Menjalankan sistem teguran pada karyawan yang tidak masuk kerja dan peringatan berat bagi karyawan yang tidak masuk kerja melebihi batas tanpa *udzur syar'I* (keterangan yang dapat dipertanggung jawabkan).
3. Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren.
    a. Tolak Ukur: Presentasi *turnover* karyawan (*Employee turnover/ETO*)
    Rasio ini untuk menghitung kemampuan pesantren dalam mempertahankan karyawan yang dimiliki oleh pesantren untuk meningkatkan loyalitas terhadap pesantren. Rumus yang digunakan dalam presentase *turnover* karyawan adalah:

$$ETO = \frac{Jumlah\ karyawan\ yang\ keluar}{Jumlah\ karyawan}\ x\ 100\% \qquad (4.4)$$

    b. *Performance Driver Measure*: Menurunkan employee turnover.
    c. Target KPI: *Employee turnover* mencapai 5 %.
    Pesantren menginginkan jumlah karyawan keluar mencapai maksimal 3 karyawan dari jumlah karyawan yang ada yaitu sebanyak 56 karyawan.

d. Inisiatif:
    1) Meningkatkan kepuasan karyawan
    2) Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung untuk karyawan dalam bekerja.

4.1.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

A. Hubungan Sebab-Akibat

Perpektif proses bisnis internal merupakan tanggung jawab bagi seluruh kepala bidang beserta staff/pengajar tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yang bertujuan untuk menjaga, mengontrol dan meningkatkan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Dalam usaha untuk menjaga, mengontrol dan meningkatkan kinerja karyawan, puhak pesantren akan secara terus-menerus mengontrol kemajuan yang diperoleh oleh pesantren khususnya para karyawannya dalam bekerja.

Dari strategi pesantren, keberhasilannya akan berpengaruh pada prinsip proses bisnis internal yaitu efektif dan efisien. Hal ini juga akan mencegah penurunan kinerja sumber daya manusia yang ada di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives pada perspektif proses bisnis internal adalah:

1. Meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang dengan staff/pengajar tahfizh
    a. Tolak ukur: Rata-Rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar. Koordinasi adalah interaksi antar individu atau bagian-bagian untuk memastikan tugas-tugas kritis terselesaikan (Juliawati, 2012). Penelitian ini untuk memperbaiki dan meningkatkan komunikasi internal antara pengajar dengan staff/pengajar serta memberikan kesempatan untuk pihak manajemen dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Rata-rata waktu koordinasi merupakan salah satu faktor dalam menentukan hasilnya.
    b. Performance Driver Measure: Mengawasi, mengevaluasi dan memotivasi karyawan secara berkala terhadap kinerja karyawan.
    c. Target KPI: Rata-rata waktu koordinasi tiap tahun mencapai 100 jam/tahun

Pesantren menginginkan rata-rata waktu koordinasi terjadi sebanyak 100 jam/tahun.

d. Inisiatif:
    1) Melakukan pendekatan secara personal terhadap staff/pengajar yang dibawahinya
    2) Menjadwalkan dan memonitor jalannya rapat koordinasi.

2. Meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang.
    a. Tolak ukur: Presentasi jumlah santri yang mencapai 3 juz.
    b. *Performance Driver Measur*: Mengawasi, mengevaluasi dan memotivasi santri untuk mencapai target kurikulum tahfizh.
    c. Target KPI: Rata-rata jumlah santri yang mencapai 3 juz dalam setahun mencapai 80%

    Pesantren menginginkan santri yang mencapai 3 juz minimal sebanyak 306 dari seluruh santri yaitu 386 santri
    d. Inisiatif:
        1) Membuat kelas akselerasi setiap akhir pekan bagi santri yang belum mencapai target.
3. Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat.
    a. Tolak Ukur: Rata – rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ). Proses pengeluaran biaya kontrak.

    Perhitungan waktu proses pemberian biaya kontrak dilakukan untuk meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan menghitung waktu yang diperlukan oleh pesantren dalam memproses pemberian tunjangan kepada karyawan.
    b. *Performance Driver Measure*: Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menerima biaya tunjangan kontrak.
    c. Target KPI: Rata-rata waktu yang dibutuhkan 3 hari.

    Pesantren menginginkan rata-rata waktu yang dibutuhkan dalam proses pemberian biaya kontrak maksimal selama 3 hari
    d. Inisiatif:
        1) Pendataan karyawan dengan rapih dan lengkap Ketika karyawan telah menjadi karyawan tetap.

4.1.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

A. Hubungan Sebab-Akibat

Pada perpektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk melakukan perbaikan dalam menjalankan proses bisnis internal untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja. Dalam persepktif ini setiap bidang pada struktur Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu memiliki tanggung jawab. Dalam hal ini strategi yang ditetapkan pesantren adalah menuntut seluruh karyawannya untuk memiliki pengetahuan mengenai tajwid dan hukum bacaan yang benar, metode dan kiat-kiat dalam menghafal serta memotivasi para muridnya untuk dapat menyelesaikan hafalan Al-Qur'annya.

Dari strategi pesantren, karyawan yang produktif dan memiliki kemampuan yang tepat akan berpengaruh pada kualitas santri yang sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia dalam hal ini pengajar tahfizh yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

B. Strategic Objectives

Strategic objectives pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah:

1. Melakukan standardisasi kemampuan dan kompetensi karyawan
   a. Tolak ukur: Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)*.

      Skill adalah tingkatan keahlian setiap individu dalam menjalankan tugas yang diberikan dengan baik (Surya, Astuti, & Susilo, 2014). Skill pada penelitian ini bertujuan untuk standardisasi kemampuan dan kompetensi karyawan dengan menghitung jumlah karyawan yang telah memiliki skill penguasaan kitab *Mutqin* sebagai kompetensi karyawan. Rumus yang digunakan dalam pada presentase *turnover* karyawan adalah :

$$SKILL = \frac{Jumlah\ karyawan\ yang\ memiliki\ SKILL}{Jumlah\ karyawan}\ x\ 100\% \qquad (4.5)$$

   b. *Performance Driver Measure*: Meningkatkan pengajar tahfizh yang menguasai tajwid dan hukum bacaan dengan kitab Mutqin.
   c. Target KPI: Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin* mencapai 50%

      Pesantren menginginkan standardisasi kemampuan *Tahsin* pada karyawan dengan pencapaian setengah dari jumlah karyawan yang ada yaitu 56 karyawan menguasai kitab *Mutqin*.

d. Inisiatif:
    1) Menjalin terus silaturahim Bersama ustadz Hartanto sebagai pemateri standardisasi pengajar menggunakan kitab *Mutqin.*
    2) Mengadakan ujian evaluasi setiap selesai kegiatan.

2. Meningkatkan *value* karyawan dengan mengadakan internalisasi culture.
    a. Tolak ukur: Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren

       Culture merupakan suatu hal yang membentuk diri setiap orang, karena *culture* merupakan suatu pedoman yang terdiri atas nilai-nilai/*value* dan kepercayaan. Pada penelitian ini internalisasi culture bertujuan untuk meningkatkan *value* karyawan dengan jumlah kegiatan internalisasi *culture* yang diadakan oleh pesantren sebagai faktornya.
    b. *Performance Driver Measure*: Jenis kegiatan yang sesuai dengan *culture* pesantren dalam meningkatkan *value* karyawan.
    c. Target KPI: Jumlah kegiatan internalisasi *culture* mencapai 3 kali dalam setahun.

       Pesantren menginginkan kegiatan internalisasi *culture* sebanyak minimal 3 kali dalam setahun
    d. Inisiatif:
        1) Mengadakan kegiatan *rihlah* atau *mukhoyyam* setiap tahun sesuai dengan kebutuhan demi meningkatkan ukhuwah serta minat dalam mencintai Al-Qur'an.

Tabel 4.1. Rancangan Sasaran Strategis dan KPI PPTQ

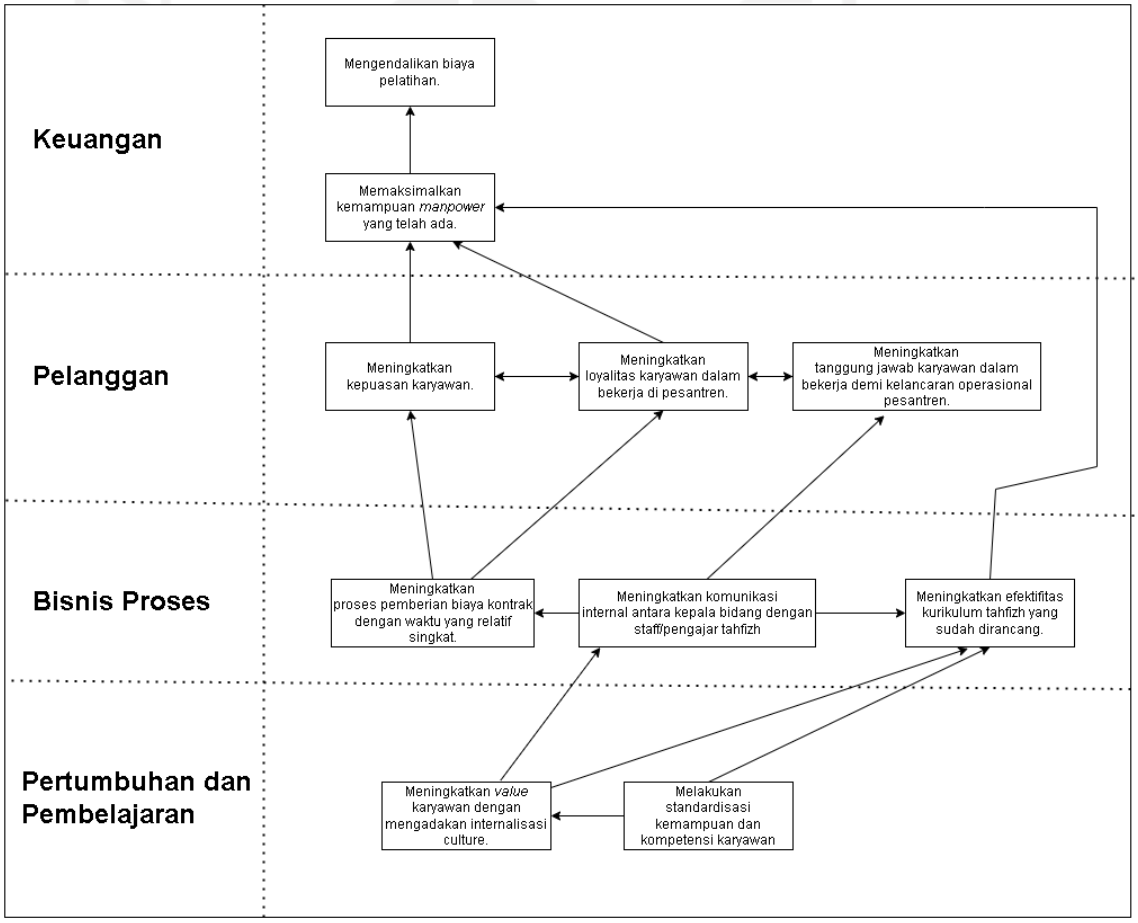
Perspektif	Kode KPI	Sasaran Strategik	KPI
Keuangan	F1	Mengendalikan biaya pelatihan	*Training Cost* (TC)
	F2	Memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada.	Biaya pengadaan karyawan (*Employee procurement cost*/EPC)

Perspektif	Kode KPI	Sasaran Strategik	KPI
Pelanggan	P1	Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat kepuasan karyawan (*Employee satisfaction index*/ESI)
	P2	Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja demi kelancaran operasional pesantren.	Presentase jumlah karyawan yang absen (*Abseinteism*)
	P3	Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren.	Presentasi *turnover* karyawan (*Employee turnover/ETO*)
Proses Bisnis Internal	B1	Meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang dengan staff/pengajar tahfizh	Rata-Rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar.
	B2	Meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang.	Presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz.
	B3	Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat.	Rata – rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ).
Pertumbuhan dan Pembelajaran	PP1	Melakukan standardisasi kemampuan dan kompetensi karyawan	Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)*
	PP2	Meningkatkan *value* karyawan dengan mengadakan internalisasi culture.	Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren

4.1.5 Penghubungan Visi, Misi, dan Strategi Pesantren dengan Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Pada tahap ini, strategi usaha yang telah dimiliki oleh pesantren merupakan pedoman yang digunakan untuk mewujudkan visi dan misi pesantren. Dalam mengimplementasi strategi yang telah ditentukan akan dilakukan penerjemahan sasaran strategis ke dalam *strategy mapping* melalui pendekatan *human resources scorecard*. Langkah awal yang dilakukan adalah melakukan identifikasi garis hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis yang telah disusun.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada kepala tahfizh selaku *expert*, berikut hubungan antara sasaran strategis untuk mencapai visi dan misi adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2. *Strategy Map* Pesantren

Berdasarkan pemetaan strategi tersebut didapatkan hubungan antar sasaran strategi pada masing-masing perspektif. Berikut merupakan penjelasan hubungan yang terdapat pada *strategy map* diatas:

1. Hubungan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajran

Hubungan melakukan standardisasi kemampuan dan kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap meningkatkan *value* karyawan dengan mengadakan internalisasi culture adalah dengan standardisasi *Tahsin* akan menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki kemampuan yang merata, hal ini akan meningkatkan value diantara karyawan. hubungan melakukan standardisasi kemampuan dan kompetensi karyawan terhadap meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang adalah dengan diadakan standardisasi kemampuan karyawan yang baik maka akan dapat meningkatkan kualitas SDM dalam mengajar sehingga mampu meningkatkan efektifitas kurikulum yang sudah ada.

Hubungan meningkatkan *value* karyawan dengan mengadakan internalisasi culture terhadap meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang dengan meningkatnya value karyawan dengan mengadakan kegiatan internalisasi culture maka karyawan akan bekerja dengan fokus dan sesuai dengan *culture value* yang ingin dicapai oleh pesantren sehingga kurukulum tahfizh akan berjalan lebih efektif. Hubungan meningkatkan *value* karyawan dengan mengadakan internalisasi culture terhadap meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang dengan starr/pengajar adalah dengan seringnya diadakan kegiatan internalisasi *culture* maka masing-masing karyawan akan lebih sering bertemu dan memahami rekan kerjanya sehingga akan meningkatkan komunikasi internal yang dijalin antara kepala bagian dengan staff/pengajar.

2. Hubungan pada perspektif proses bisnis internal

   Hubungan meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang dengan starr/pengajar terhadap meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang adalah semakin tinggi komunikasi internal maka kepala bidang dapat mengawasi, mengevaluasi dan memotivasi karyawan secara berkala terhadap kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan efektifitas dalam menjalankan kurikulum yang sudah dirancang. Hubungan meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang dengan starr/pengajar terhadap Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat adalah dengan komunikasi internal maka staff/pengajar dapat menyampaikan aspirasi secara langsung kepada kepala bidang dengan baik sehingga pemberian biaya kontrak

akan berjalan dengan lancar. Hubungan meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang dengan starr/pengajar terhadap Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja demi kelancaran operasional pesantren adalah dengan seemakin baiknya komunikasi internal maka kepala bidang dapat mengawasi kehadiran karyawan dan memotivasi karyawan dalam mengajar sehingga meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja.

Hubungan Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat terhadap meningkatkan kepuasan karyawan adalah dengan waktu pemberian biaya kontrak yang relatif singkat maka karyawan akan bekerja lebih semangat dan kebutuhan karyawan terpenuhi sehingga meningkatkan kepuasan karyawan. Hubungan Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat terhadap meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren adalah dengan meningkatnya pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat maka hak karyawan diberikan dengan baik oleh pesantren maka loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren akan meningkat.

Hubungan Meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang terhadap memaksimalkan manpower yang telah ada adalah dengan kurikulum tahfizh yang sudah efektif artinya sumber daya manusia yang telah ada sudah berhasil sehingga pesantren dapat memaksimalkan manpower yang telah ada saja dan dapat mengurangi biaya pengadaan karyawan.

3. Hubungan pada perspektif pelanggan

Hubungan Meningkatkan kepuasan karyawan terhadap Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren adalah dengan semakin puas karyawan akan membuat karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan loyal terhadap pekerjaannya dan sebaliknya karyawan tidak puas akan menurunkan tinggkat loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren. Hubungan Meningkatkan kepuasan karyawan terhadap Memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada adalah dengan meningkatnya kepuasan karyawan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan yang dapat memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada sehingga biaya pengadaan karyawan akan menurun.

Hubungan Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren terhadap Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja demi kelancaran operasional pesantren adalah dengan semakin loyal karyawan

terhadap pesantren maka karyawan akan bekerja dengan fokus dan sungguh-sungguh sehingga karyawan akan bertanggung jawab dalam bekerja. Hubungan Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren terhadap Memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada adalah dengan meningkatnya karyawan yang loyal dalam bekerja maka pesantren dapat mengurangi biaya pengadaan karyawan dan dapat memakimalkan *manpower* yang telah ada dan sebaliknya dengan menurunnya loyalitas karyawan pada pesantren maka meningkatkan biaya pengadaan karyawan dikarenakan perlu penambahan *manpower* dari eksternal pesantren.

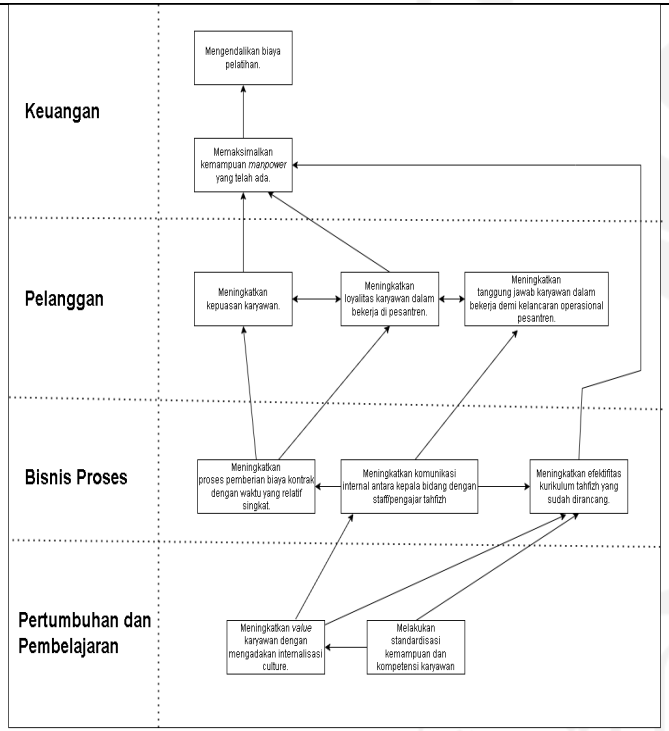
4. Hubungan pada perspektif keuangan

   Hubungan Memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada terhadap mengendalikan biaya pelatihan adalah dengan berkurangnya pengadaan karyawan dari eksternal maka karyawan yang memerlukan training dapat disesuaikan dengan manpower yang telah ada saja sehingga pesantren dapat menekan biaya pelatihan yang tercakup dalam perspektif keuangan.

4.1.6 Penyusunan Human Resources Scorecard PPTQ SahabatQu

Setelah dilakukan proses penentuan KPI, Peneliti menyusun tabel *human resoureces scorecard* seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.2. Company *Human Resources Scorecard* PPTQ SahabatQu

Perspektif	**Strategy Map**	**Sasaran Strategis**	**KPI**	**Target**	**Inisiatif Strategis**
Keuangan		Mengendalikan biaya pelatihan	*Training Cost* (TC)	TC mencapai 40%	Melakukan Penyaringan pengajar yang mengikuti pelatihan Pemilahan jenis pelatihan yang dibutuhkan
		Memaksimalkan kemampuan *manpower* yang telah ada	Biaya pengadaan karyawan (Employee procurement cost/EPC)	EPC mencapai 20%	Mengoptimalkan promosi dan rotasi Mengantisipasi factor-faktor yang mempengaruhi proses perekrutan
Pelanggan		Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat kepuasan	-	Meningkatkan *human resources aproachment*

Perspektif	Strategy Map	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
			karyawan (*Employee satisfaction index*/ESI)		Memberikan hak dan kewajiban karyawan sesuai dengan SOP
		Meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam bekerja demi kelancaran operasional pesantren.	Presentase jumlah karyawan yang absen (*Abseinteism*)	Abseinteism mencapai 1 %	Menjalankan sistem teguran pada karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan
		Meningkatkan loyalitas karyawan dalam bekerja di pesantren.	Presentasi *turnover* karyawan (*Employee turnover/ETO*)	Employee turnover mencapai 5 %.	Meningkatkan kepuasan karyawan Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung
Proses Bisnis Internal		Meningkatkan komunikasi internal antara kepala bidang	Rata-Rata waktu koordinasi kepala bagian	Rata-rata waktu koordinasi tiap tahun	Melakukan pendekatan secara personal masing-masing karyawan

Perspektif	Strategy Map	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
		dengan staff/pengajar tahfizh	dan staff/pengajar.	mencapai 100 jam/tahun	
		Meningkatkan efektifitas kurikulum tahfizh yang sudah dirancang.	Presentasi jumlah santri yang mencapai 3 juz.	Rata-rata jumlah santri yang mencapai 3 juz mencapai 80% /tahun	Membuat kelas akselerasi setiap akhir pekan
		Meningkatkan proses pemberian biaya kontrak dengan waktu yang relatif singkat.	Rata – rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ).	Rata-rata waktu yang dibutuhkan 3 hari.	Pendataan karyawan dengan rapih dan lengkap

Perspektif	Strategy Map	Sasaran Strategis	KPI	Target	Inisiatif Strategis
Pertumbuhan dan Pembelajaran		Melakukan standardisasi kemampuan dan kompetensi karyawan	Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)*	Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* mencapai 50%	Menjalin silaturahim yang baik dengan pemateri Mengadakan ujian evaluasi setiap selesai kegiatan
		Meningkatkan *value* karyawan dengan mengadakan internalisasi culture.	Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren	Jumlah kegiatan internalisasi culture mencapai 3 kali dalam setahun.	Mengadakan rihlah atau mukhoyyam setiap tahun

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Penyusunan Struktur Jaringan *Analytic Network Process*

Penyusunan *network* atau struktur jaringan memiliki peran penting pada metode *analytic network process*Pada tahap ini, penyusunan relasi ketergantungan antar kriteria dan sub-kriteria dilakukan melalui proses wawancara kepada pihak *expert* dalam hal ini adalah kepala tahfizh. Metode pengambilan sampel pada pemilihan narasumber ini menggunakan *purposive sampling* dikarenakan dalam penggunaan metode ANP memerlukan keterlibatan pihak ahli/*expert* yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai objek yang diteliti. Hasil dari kuesioner hubungan keterkaitan antar KPI dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4.3. Identifikasi Keterkaitan antara KPI

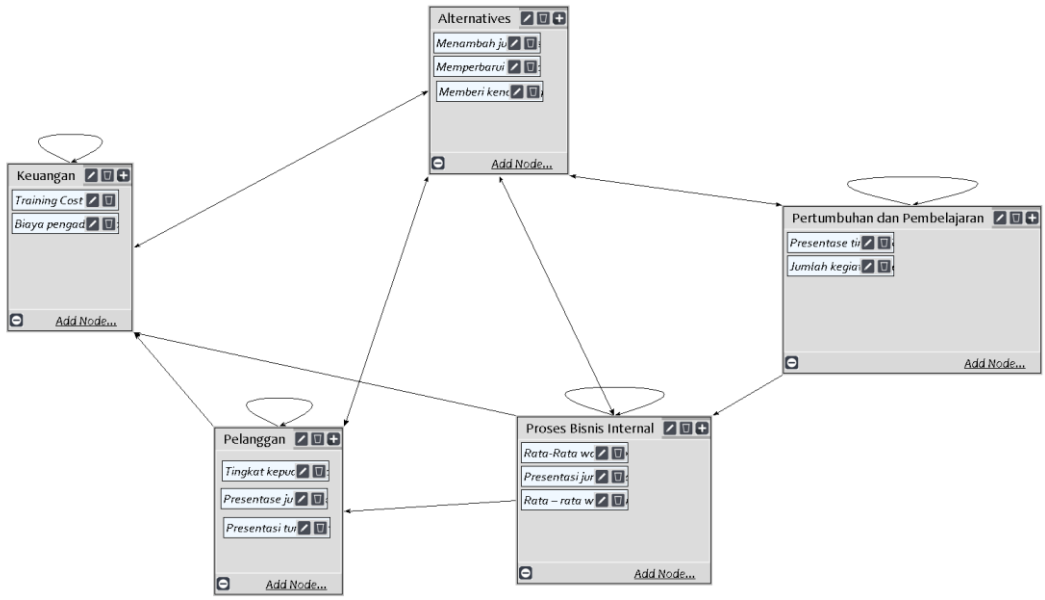
Perspektif		Keuangan		Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pertumbuhan dan Pembelajaran	
	Kode KPI	F1	F2	P1	P2	P3	B1	B2	B3	PP1	PP2
Keuangan	F1		✓								
	F2	✓		✓							
Pelanggan	P1		✓			✓					
	P2					✓					
	P3		✓	✓	✓						
Proses Bisnis Internal	B1				✓			✓	✓		
	B2		✓								
	B3			✓	✓						
Pertumbuhan dan Pembelajaran	PP1							✓			✓
	PP2						✓	✓			

Setelah itu, mengacu pada Tabel diatas peneliti melakukan pengelompokan keterkaitan jaringan *innerdependence* dan *outerdependence.* Berikut adalah rincian pengelompokan keterkaitan jaringan dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 4.4. Klasifikasi Keterkaitan Jaringan

Cluster Perspektif	Node KPI	Innerdependence	Outerdependence
Keuangan	F1	F2	
	F2	F1	
Pelanggan	P1	P3	F2
	P2	P3	
	P3	P1, P2	F2
Proses Bisnis Internal	B1	B2, B3	P2
	B2		F2
	B3		P1, P3
Pertumbuhan dan Pembelajaran	PP1	PP2	B2
	PP2		B1, B2

Selanjutnya dilakukan permodelan *analytic network process* pada perangkat lunak super decision. Setiap keterkaitan yang disusun pada model ini mengacu pada Tabel 5.1. berikut merupakan hasil permodelan jaringan antar kriteria dan sub-kriteria dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.3. Visualisasi Keterkaitan Jaringan

4.2.2 Pembobotan dengan *Analytic Network Process*

Pada tahap ini, peneliti melakukan pembobotan dengan metode ANP melalui perangkat lunak *super decision*. Dalam proses pembobotan kriteria dan sub-kriteria mengacu pada data kuesioner tahap kedua mengenai perbandingan berpasangan (pairwise comparison). Yang bertindak sebagai *expert* pada pengisian kuesioner tersebut adalah kepala tahfizh selaku pengambil keputusan strategis yang ada pada bidang tahfizh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu.

Dalam tahapan perhitungan bobot prioritas, langkah awal yang harus dilakukan adalah menghitung supermatriks. Supermatriks merupakan perbandingan antara kriteria dan sub-Kriteria yang berbentuk tabel vektor bobot prioritas. Terdapat 3 tahap dalam perhitungan supermatriks yaitu *Unweighted Supermatrix*, *Weighted Supermatrix*, dan *Limiting Supermatrix*. Untuk mempermudah dalam memperoleh perhitungan supermatriks ini digunakan bantuan perangkat lunak Super Decision.

Tahap pertama, peneliti melakukan perhitungan *Unweighted Supermatrix* yang merupakan hasil dari bobot tiap Kriteria dan sub-Kriteria yang dimasukan ke dalam sebuah tabel matriks. Hasil dari Unweighted Supermatrix dapat dilihat pada Tabel 5.2. berikut ini.

Tabel 4.5. Hasil Perhitungan *Unweighted Supermatrix*

Perspektif	KPI	Keuangan		Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pertumbuhan dan Pembelajaran	
		F1	F2	P1	P2	P3	B1	B2	B3	PP1	PP2
Keuangan	F1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	F1	1.000.000	0.000000	0.000000	1.000.000	0.000000	0.000000	1.000.000	0.000000	0.000000	0.000000
Pelanggan	P1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.833333	0.000000	0.000000	0.166667	0.000000	0.000000
	P2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.166667	1.000.000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	P3	0.000000	0.000000	1.000.000	1.000.000	0.000000	0.000000	0.000000	0.833333	0.000000	0.000000
Proses Bisnis Internal	B1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000.000
	B2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.142857	0.000000	0.000000	1.000.000	0.000000
	B3	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.857143	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pertumbuhan	PP1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

dan Pembelajaran	PP2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	1.000.000	0.000000

Tahap berikutnya, yaitu menghitung *Weighted Supermatrix* yang merupakan hasil perkalian semua sub kriteria pada *Unweighted supermatrix* dengan bobot yang terdapat dalam matriks kriteria sehingga diperoleh bobot tiap kolom berjumlah satu. Hasil dari *Weighted Supermatrix* dapat dilihat pada Tabel 5.3. berikut ini.

Tabel 4.6. Hasil Perhitungan *Weighted Supermatrix*

Perspektif	KPI	Keuangan		Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pertumbuhan dan Pembelajaran	
		F1	F2	P1	P2	P3	B1	B2	B3	PP1	PP2
Keuangan	F1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	F1	0.166667	0.000000	0.000000	0.088077	0.000000	0.000000	0.254396	0.000000	0.000000	0.000000
Pelanggan	P1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.655424	0.000000	0.000000	0.073385	0.000000	0.000000
	P2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.131085	0.166033	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	P3	0.000000	0.000000	0.786509	0.717235	0.000000	0.000000	0.000000	0.366923	0.000000	0.000000
Proses Bisnis Internal	B1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.839782
	B2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.088988	0.000000	0.000000	0.614411	0.000000
	B3	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.533928	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
Pertumbuhan dan Pembelajaran	PP1	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
	PP2	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.268369	0.000000

Bobot *Weighted Supermatrix* yang telah didapat selanjutnya dikalikan dengan bobot diri sendiri dalam beberapa iterasi. Dari beberapa iterasi akan menghasilkan bobot supermatriks yang stabil, yang berarti tiap baris sub kriteria memiliki nilai yang sama.

Apabila bobot pada tiap kolom telah memiliki nilai yang sama, maka *Limiting Supermatrix* telah didapatkan tampak seperti pada Tabel 5.4 berikut ini.

Tabel 4.7. Hasil Perhitungan *Limiting Supermatrix*

Perspektif	KPI	Keuangan		Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pertumbuhan dan Pembelajaran	
		F1	F2	P1	P2	P3	B1	B2	B3	PP1	PP2
Keuangan	F1	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095	0.018095
	F1	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479	0.033479
Pelanggan	P1	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278	0.225278
	P2	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156	0.088156
	P3	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892	0.289892
Proses Bisnis Internal	B1	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885	0.036885
	B2	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345	0.032345
	B3	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535	0.031535
Pertumbuhan dan Pembelajaran	PP1	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648	0.007648
	PP2	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078	0.009078

Setelah nilai bobot setiap baris telah sama, berarti supermatriks dapat dikatakan stabil (steady state). Berdasarkan hasil pengolahan dengan metode ANP di atas maka diperoleh bobot untuk setiap kriteria dan sub-Kriteria yang dapat dilihat pada Tabel 5.5. berikut ini.

Tabel 4.8. Hasil Pembobotan Perspektif dan KPI

Perspektif	**KPI**	**Kode KPI**	**Presentase Bobot**	
Keuangan	Training Cost (TC)	F1	12%	15%
	Biaya pengadaan karyawan (Employee procurement cost/EPC)	F2	3%	
Pelanggan	Tingkat kepuasan karyawan (Employee satisfaction index/ESI)	P1	5%	50%
	Presentase jumlah karyawan yang absen (Abseinteism)	P2	34%	
	Presentasi turnover karyawan (Employee turnover/ETO)	P3	11%	
Proses Bisnis Internal	Rata-Rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar.	B1	18%	29%
	Presentasi jumlah santri yang mencapai 3 juz.	B2	3%	

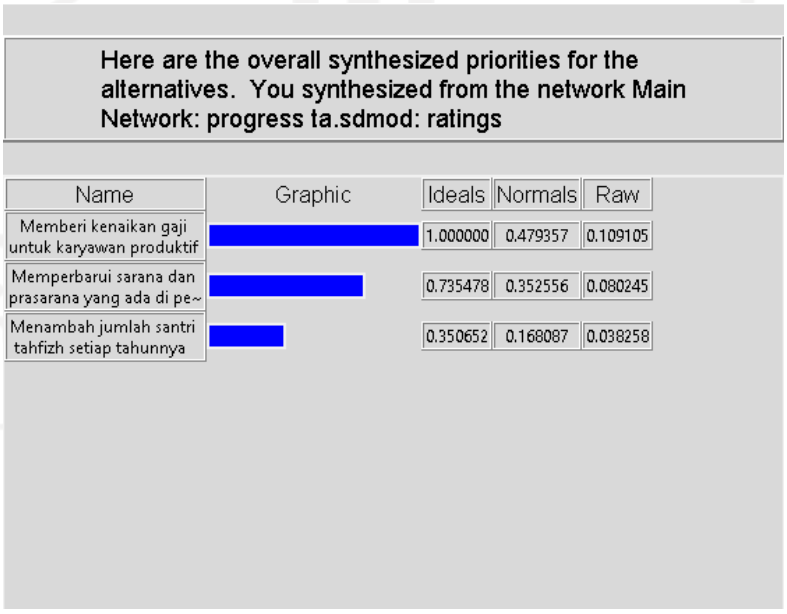
	Rata – rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ).	B3	8%	
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)*	PP1	5%	6%
	Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren	PP2	1%	

4.2.3 Penentuan Hasil sintesis Alternatives

Pada tahap ini, peneliti telah mengetahui bobot prioritas tiap kriteria dan sub-kriteria. Langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif strategi yang dapat diambil oleh Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Dari hasil perhitungan perbandingan berpasangan yang dilakukan dengan perangkat lunak *super decision* diperoleh 3 jenis nilai yaitu ideal, normal dan

Nilai raw merupakan hasil perhitungan bobot *limit matrix*, kemudian nilai ideal merupakan yang diperoleh dari hasil pembagian antara nilai alternatif dengan total nilai raw. Lalu, nilai ideal merupakan hasil nilai akhir dari pemilihan alternatif yang menjadi acuan dalam pemilihan alternatif. Nilai ideal tersebut diperoleh dari hasil pembagian antara nilai normal alternatif dengan nilai normal terbesar.

Berikut merupakan hasil perhitungan akhir untuk pemilihan alternatif.dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.4. Hasil sintesis pemilihan alternatif

BAB V
PEMBAHASAN

5.1 Analisa Keterkaitan Kriteria Pengukuran Kinerja

Penentuan hubungan antar kriteria dan sub-kriteria dari pihak ahli menjadi dasar dalam pembentukan struktur jariangan yang merupakan tahapan awal dan penting dari ANP. Dari keterkaitan hubungan pada jaringan tersebut, terdapat dua jenis hubungan yang terbentuk yaitu *innerdependence* dan *outerdependence*. Hubungan *innerdependence* menunjukkan setiap sub-kriteria yang ada pada masing-masing antar kriteria dalam *cluster* yang sama saling mempengaruhi. Sementara hubungan *outerdependence* menunjukkan setiap sub-kriteria yang ada pada masing-masing antar kriteria dalam *cluster* yang berbeda saling mempengaruhi.

Pada gamber 6 terlihat adanya hubungan antar cluster. Hubungan antar cluster dapat terjadi dikarenakan terdapat hubungan keterkaitan antar node yang ada. Hubungan keterkaitan ini juga menjadi dasar dalam melakukan pembobotan prioritas pada seluruh perspektif kinerja pesantren melalui kuesioner ANP.

5.1.1 Innerdependence

Dalam struktur jaringan kinerja pesantren, terdapat hubungan antar cluster yaitu cluster keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut merupakan penjelasan keterkaitan *innerdependence* yang ada pada struktur jaringan:

a. Cluster Keuangan

   Hubungan *innerdependence* dalam cluster keuangan terjadi antar sub-kriteria *training cost* dengan biaya pengadaan karyawan. dengan biaya pengadaan karyawan yang semakin tinggi maka berpengaruh pada manpower yang telah ada sehingga berdampak pada training cost yang dibutuhkan untuk karyawan.

b. Cluster Pelanggan

   Hubungan *innerdependence* dalam cluster pelanggan terjadi antar sub-kriteria tingkat kepuasan karyawan dengan *employee turnover*. Semakin puas karyawan maka karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan loyal terhadap pekerjaannya sehingga berdampak pada tingkat *employee turnover* yang rendah. Pernyataan tersebut merujuk pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ayu Ningtyas, Hadi, & Aswar, 2020) bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover*.

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi pada sub-kriteria presentase jumlah karyawan yang absen dengan *employee turnover*. Semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya berpengaruh positif pada presentasi jumlah karyawan yang absen.

c. Cluster Proses Bisnis Internal

Hubungan *innerdependence* dalam cluster proses bisnis internal terjadi antar sub-kriteria rata-rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar dengan presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz. Dengan indikator koordinasi dilaksanakan dengan baik, maka akan menghasilkan efektivitas kerja yang baik pula (Wahyu, 2021).

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi pada sub-kriteria rata-rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar dengan Rata-rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ). semakin baiknya koordinasi maka akan berpengaruh dengan kelancaran waktu proses pengeluaran tunjangan.

d. Cluster Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hubungan *innerdependence* dalam cluster pertumbuhan dan pembelajaran terjadi antar sub-kriteria Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* dengan Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren. Dengan semakin tingginya presentase karyawan yang memiliki *skill tahsin* yang baik maka standardisasi akan tercapai sehingga akan meningkatkan *value* pada karyawan.

5.1.2 Outerdependence

Dalam struktur jaringan terdapat juga hubungan keterkaitan *outerdependence*. Penjelasan pada masing-masing keterkaitan eksternal adalah sebagai berikut:

a. *Outerdependence* antara Cluster Pelanggan dengan Keuangan

Hubungan keterkaitan antara cluster pelanggan dengan keuangan terjadi antara sub-kriteria meningkatkan kepuasan karyawan dengan biaya pengadaan karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka akan semakin kecil *turnover* karyawan sehingga biaya pengadaan karyawan dapat berkurang.

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi antara sub-kriteria presentase *employee turnover* dengan biaya pengadaan karyawan. Semakin kecilnya *turnover* karyawan maka karyawan yang keluar akan semakin sedikit sehingga biaya pengadaan karyawan dapat dikendalikan dengan baik. Hal ini selaras dengan yang

disampaikan oleh Pawesti (2016) dalam penelitiannya, Intensi *turnover* merupakan suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

b. *Outerdependence* Cluster Proses Bisnis Internal dengan Keuangan

Hubungan keterkaitan antara cluster proses bisnis internal dengan keuangan terjadi antara sub-kriteria presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz dengan biaya pengadaan karyawan.

c. *Outerdependence* Cluster Proses Bisnis Internal dengan Pelanggan

Hubungan keterkaitan antara cluster proses bisnis internal dengan pelanggan terjadi antara sub-kriteria rata-rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar dengan presentase jumlah karyawan yang absen. Semakin tingginya pengawan terhadap karyawan memiliki hubungan positif terhadap absensi karyawan (Lovihan, Tewal, & Taroreh, 2018)

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi antara sub-kriteria rata-rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak dengan tingkat kepuasan karyawan. Semakin baiknya proses pengeluaran biaya kontrak maka akan meningkatkan kepuasaan karyawan (Ayu Ningtyas, Hadi, & Aswar, 2020).

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi antara sub-kriteria rata-rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak dengan presentase *employee turnover*. Semakin baiknya proses pengeluaran biaya kontrak mempengaruhi kepuasan karyawan sehingga memiliki hubungan positif dengan *employee turnover*.

d. *Outerdependence* Cluster Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan Proses Bisnis Internal

Hubungan keterkaitan antara cluster proses bisnis internal dengan pelanggan terjadi antara sub-kriteria Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* dengan presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz. Jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* sangat berpengaruh dalam menjalankan kurikulum secara efektif sehingga dapat meningkatkan presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz.

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi antara sub-kriteria jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren dengan rata-rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar.

Hubungan keterkaitan lainnya terjadi antara sub-kriteria jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren dengan presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz. Budaya organisasi scara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Girsang, Zulkarnain, & Isnaniah, 2021)

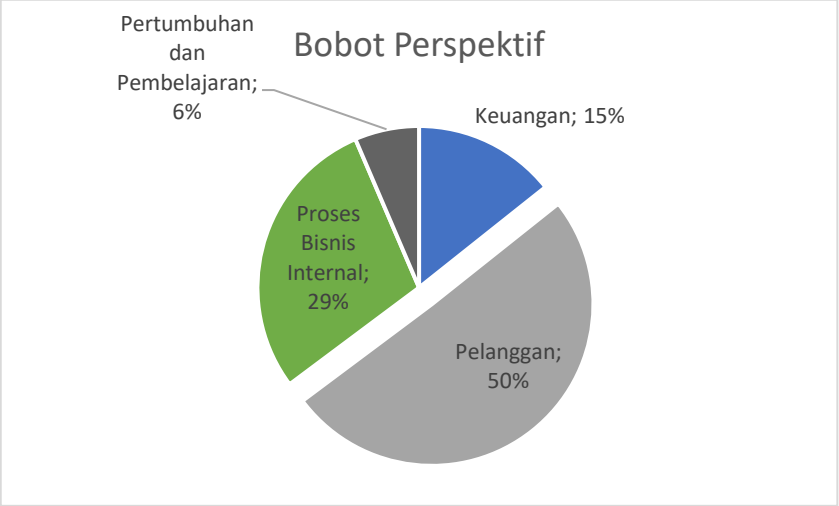
5.2 Analisa Hasil Pembobotan Prioritas

Pembobotan prioritas merupakan hal yang penting dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing perspektif dan sasaran strategis serta mengetahui kontribusinya dalam kinerja suatu pesantren pada suatu rancangan *human resources scorecard*. Pembobotan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP).

Penyusunan formasi supermatriks didasarkan dari hubungan keterkaitan yang terjadi. Nilai bobot perbadingan diperoleh dari preferensi kepala tahfizh selaku *expert*. Perhitungan ANP pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Super Decision*.

Penentuan bobot tiap perspektif dan tiap sasaran strategis secara keseluruhan dapat memperlihatkan titik kepentingan atau fokus pengelolaan bisnis. Dengan adanya bobot lebih pada satu faktor memperlihatkan adanya perhatian lebih pada faktor tersebut.

Berikut merupakan hasil pembobotan pada tiap perspektif dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 5.1. Hasil Bobot Nilai Perspektif

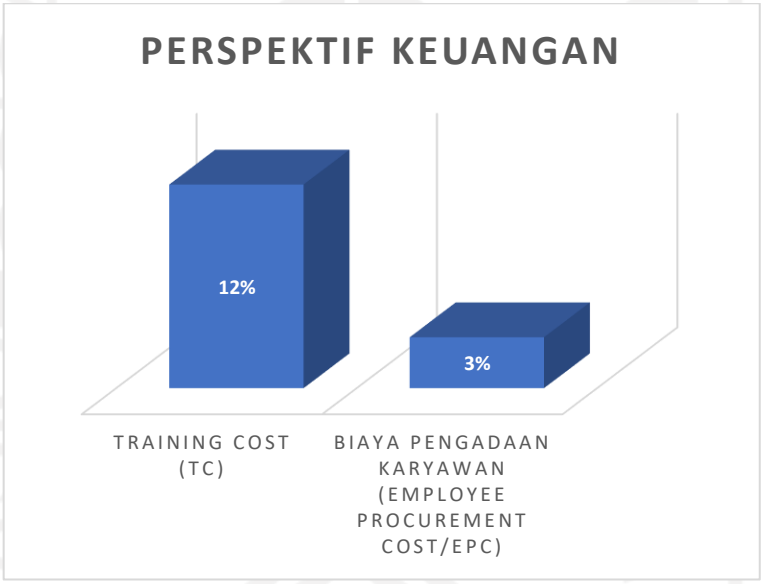
Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot yang paling tinggi sebesar 50%, kemudian disusul oleh perspektif proses bisnis

internal sebesar 29%, setelah itu perspektif keuangan dengan bobot sebesar 15% dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 6%.

Tingkat kepentingan yang tinggi pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu berupaya untuk mewujudkan *huffazh* yang unggul dalam akhlak dan prestasi melalui sumber daya manusia pengajar yang berkualitas dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efesien membantu terwujudnya tujuan perusahaan (Iskandar, 2018).

Dari hasil pembobotan, didapat hasil pembobotan tiap KPI yang ada pada masing-masing perspektif dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

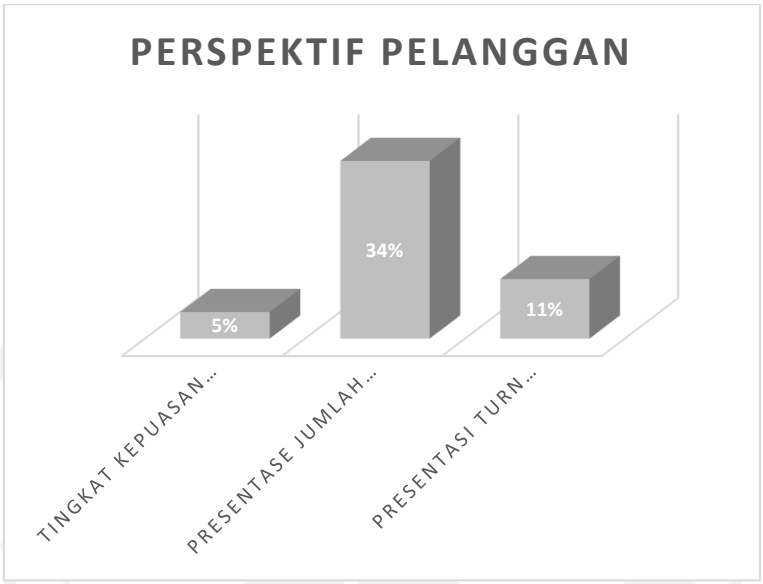
A. Perspektif Keuangan



Gambar 5.2. Bobot Perspektif Keuangan

Berdasarkan gambar diatas, diketahui bahwa perspektif keuangan memiliki 2 KPI yaitu *training cost (tc)* yang memiliki bobot tertinggi yaitu 12% dan biaya pengadaan karyawan (EPC) dengan bobot 3%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *training cost (tc)* lebih penting daripada biaya pengadaan karyawan (EPC).

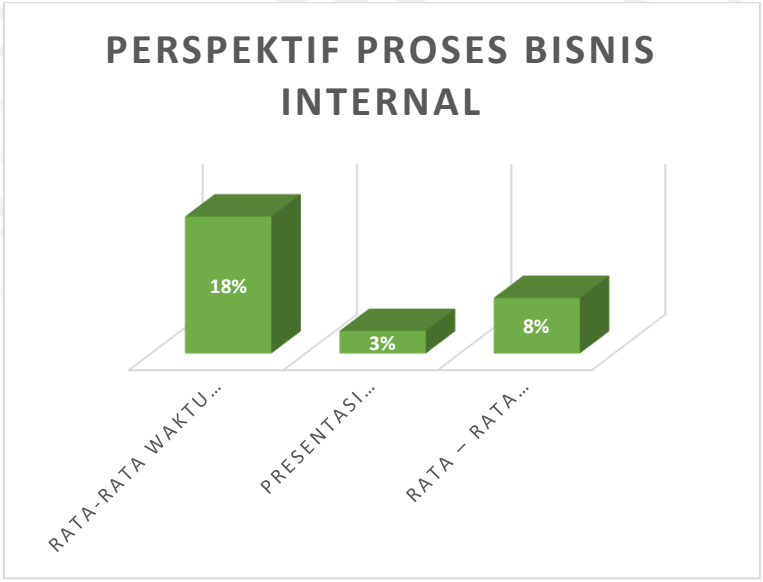
B. Perspektif Pelanggan



Gambar 5.3. Bobot Perspektif Pelanggan

Berdasarkan gambar diatas, diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki 3 KPI yaitu tingkat kepuasan, presentase jumlah karyawan yang absen dan presentase *turnover* karyawan. Adapun tingkat kepentingan pada perspektif pelanggan yaitu presentase jumlah karyawan yang absen memiliki bobot tertinggi sebesar 34%, kemudian disusul oleh presentase *turnover* karyawan sebesar 11% dan tingkat kepuasan karyawan sebesar 5%.

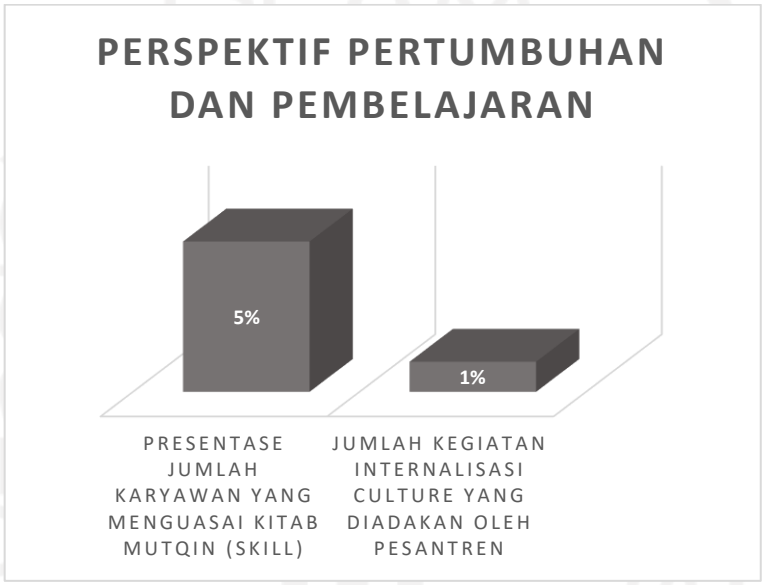
C. Perspektif Proses Bisnis Internal



Gambar 5.4. Bobot Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan gambar diatas, diketahui bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki 3 KPI yaitu rata-rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar, presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz dan rata-rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak. Adapun tingkat kepentingan pada perspektif proses bisnis internal yaitu rata-rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar memiliki bobot tertinggi sebesar 18%, kemudian disusul oleh rata-rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak 8% dan presentase jumlah santri yang mencapai 3 juz sebesar 3%.

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Gambar 5.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan gambar diatas, diketahui bahwa perspektif perumbuhan dan pembelajaran memiliki 2 KPI yaitu Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* yang memiliki bobot sebesar 5% dan Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren yang memiliki bobot sebesar 1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* lebih penting daripada Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren.

5.3 Analisa Pepemilihan Keputusan alternatives

Dalam meningkatkan kinerja pesantren ada beberapa alternatif yang akan diterapkan oleh *expert* di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yaitu menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya, memperbarui sarana dan prasarana yang ada di pesantren, dan memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif.

Dari hasil yang telah didapat melalui perhitungan perbandingan berpasangan pada perangkat lunak *super decisions* nilai Normal dari ketiga alternatives ini adalah

menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya sebesar 0,168087, memperbarui sarana dan prasarana yang ada di pesantren sebesar 0,352556 dan memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif sebesar 0,479357. Sedangkan Nilai ideal dari ketiga alternatives ini adalah menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya sebesar 0,350652, memperbarui sarana dan prasarana yang ada di pesantren sebesar 0,735478 memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif sebesar 1,000000. Dikarenakan memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif memiliki nilai alternative tertinggi maka memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif dipilih sebagai alternatif yang harus diprioritaskan untuk meningkatkan performa pesantren. Hal ini didukung oleh hasil bobot prioritas yang cenderung mengutamakan perspektif pelanggan. Hal ni dikarenakan kinerja yang efektif dan efesien akan terwujud jika imbalan yang didapatkan sesuai dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Saputri, Anhar, & Malawat, 2020). Oleh karena itu, kenaikan gaji pada karyawan yang produktif dapat meningkatkan tanggung jawab, loyalitas karyawan serta meningkatkan kinerja perspektif pelanggan.

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Perancangan sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan *human resources scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari perancangan tersebut diperoleh 10 sasaran strategis yang terbagi dari 2 indikator kinerja pada perspektif keuangan, 3 indikator kinerja pada perspektif pelanggan, 3 indikator kinerja pada perspektif proses bisnis internal, dan 2 indikator kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Berdasarkan hasil penelitian di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu menggunakan *human resources scorecard* dan ANP dengan empat perspektif yang ada didalamnya, Maka hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot yang paling tinggi sebesar 50% yang terbagi atas Tingkat kepuasan karyawan (Employee satisfaction index/ESI) sebesar 5% , Presentase jumlah karyawan yang absen (Abseinteism) sebesar 34%, dan Presentasi *turnover* karyawan (*Employee Turnover*/ETO) sebesar 11% yang artinya perspektif pelanggan menjadi prioritas yang paling tinggi di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu. Selanjutnya Perspektif Proses Bisnis Internal dengan 29% yang terbagi atas Rata-Rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar sebesar 18%, Presentasi jumlah santri yang mencapai 3 juz sebesar 3%, dan Rata – rata waktu proses pengeluaran biaya kontrak (TUNJ) 8%. Perspektif keuangan dengan bobot 15% yang terdiri atas *Training Cost* (TC) sebesar 12% dan Biaya pengadaan karyawan (*Employee procurement cost*/EPC) sebesar 3%. Dan yang terakhir adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot sebesar 6% terdiri dari Presentase jumlah karyawan yang menguasai kitab *Mutqin (SKILL)* sebesar 5% dan Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren sebesar 1%.

3. Berdasarkan perhitungan perbandingan berpasangan pada perangkat lunak *Super Decisions*, terdapat beberapa pilihan alternatif yang akan diterapkan oleh *expert* di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu yaitu menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya, memperbarui sarana dan prasarana yang ada di pesantren, dan memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif. Alternatif yang memiliki bobot prioritas tertinggi yaitu memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif dengan bobot 0,479357 sehingga alternatif tersebut menjadi prioritas yang harus diterapkan untuk meningkatkankan kinerja pesantren.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil yang didapat setelah melakukan penelitian ini, peneliti dapat memberikan saran-saran pada pihak pesantren, yaitu:

1. Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu hendaknya menerapkan model *human resources scorecard* dalam merancang pengukuran kinerja setiap tahunnya sesuai dengan kondisi pesantren untuk menyusun strategi yang efektif dan efisien serta memberikan evaluasi terhadap KPI yang ada dalam mencapai visi dan misi pesantren.
2. Pesantren dapat meningkatkan *human relation aproachment* dengan mengevaluasi secara rutin dan meminta *feedback* kepada karyawan sebagai solusi alternatif dari permasalahan perspektif pelanggan.
3. Saran bagi peneliti yang melakukan penelitian yang serupa di Pondok Pesantren Tahfizhul Qur'an (PPTQ) SahabatQu, diharapkan peneliti dapat mengembangkan dan menambahkan informasi yang lebih detail pada masing-masing KPI sesuai dengan kondisi pesantren setiap tahunnya untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Ayu Ningtyas, A. P., Hadi, S. H., & Aswar. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 4*, 1634-1655.

Bahri, S. (2019). Institusi Pesantren Sebagai Local-Genius Mampu Bertahan Menghadapi Ekspansi Modernisasi Pendidikan.

Evita, S. N., Zusnita, W. O., & Wahyu, R. T. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives. *Pekbis Jurnal*.

Girsang, L., Zulkarnain, & Isnaniah. (2021). Pengaruh pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Lintas Aman Andalas Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI), 2(1)*, 1 - 8.

Haedari, A. (2007). *Jurnal Pondok Pesantren Mihrab.* Wonosobo: TENGERANG : pd ponTren, 2006.

Haningsih, S. (2008). Peran Strategis Pesantren, Madrasah dan Sekolah Islam di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Islam No. 1, Vol.1, 1*, 29.

Hasanah, A. N. (2018). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode SImple Additive Weighting. *Simki-Techsain*.

Iskandar, D. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal JIBEKA Volume 12, No 1*, 23-31.

Julaiha, S. (2011). Balanced Scorecard (BSC) Seebagai AlternatifPengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan. 2.

Juliawati, N. (2012). koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi : Sebuah Kerangka Studi. *Jurnal Administrasi Bisnis (2012), Vol.8, No.2*, 177 - 192.

Kementrian Agama. (2022). Retrieved from STATISTIK DATA PONDOK PESANTREN: https://ditpdpontren.kemenag.go.id/pdpp/statistik

Lovihan, L., Tewal, B., & Taroreh, R. (2018). Analisis Koordinasi dan Pengawasan Serta Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan PT. Berkat Nikita Waya Lansot di Minahasa Utara. *Jurnal EMBA Vol. 6 No.4*, 2378 - 2387.

Machali, A. Q. (2016). Efektivitas Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Perspektif Balanced ScorecardTerhadap Mutu Pembelajaran Siswa Kelas XI dan Kelas XII di MAN Maguwoharjo Sleman.

Maradita, F. (2020). HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM(Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia Vol. 05, No. 01*, 15-18.

Masruroh, N. (2007). Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari.

Mujiastuti, R., Komariyah, N., & Hasbi, M. (2019). Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (SAW). *Jurnal Sistem Informasi, Teknologi Informasi dan Komputer*.

Muslim, E., & Firania, F. (2016). Designing The Human Resource Scorecard As A Performance Measurement of Human Resource. *Jurnal Manajemen Teknologi*.

Panudju, A. T., mutmainah, & Marfuah, U. (2017). Perancangan Model Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

Pawesti, R., & Wikansari, R. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Turnover Karyawan di Indonesia. *Jurnal Ecopsy, Volume 3, Nomor 2*, 49-67.

Roikhan, & Husada, Z. J. (2019). Aplikasi Metode Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Lembaga Pendidikan Tingkat Menengah. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya Vol 5 No 2*, 93-99.

Saaty, T. (1999). FUNDAMENTALS OF THE ANALYTIC NETWORK PROCESS. *ISAHP 1999*.

Saefulloh, A., Zulkarnaen, F., & Sadiah, D. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pondok Pesantren. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Vol. 4 No. 4* , 403-422.

Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis Vol 4 No. 2*, 137-145.

Saputri, R., Anhar, H., & Malawat, S. h. (2020). Analisis Hubungan Kenaikan Gaji Berkala terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Selatan.

Surya, W. A., Astuti, E. S., & Susilo, H. (2014). Pengaruh Employee Knowledge, Skill, dan Ability (KSA) terhadap Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 8 No. 1*, 1 - 7.

Wahyu, D. (2021). Pengaruh Koordinasi terhadap Efektivitas Kerja Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan di Unit Pelaksana Teknis Dinas Badan (UPTB) Kota Tasikmalaya. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik, Vol. 6 No. 1*.

LAMPIRAN

I. Dokumentasi Pengumpulan Data



II. Pembobotan Menggunakan ANP

KUESIONER

PERBANDINGAN BERPASANGAN ANTAR KPI

TAHFIZH PUTRA PESANTREN SAHABATQU

Nama:

Posisi:

A, Pengantar

Perkenalkan saya Muhammad Afif rabbani, mahasiswa Jurusan Teknik Indsutri Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan penelitian tugas akhir yang berjudul : **Perancangan Human Resources Scorecard Sebagai Perbaikan Kinerja Sumber Daya Manusia Pengajar Tahfizh (Studi kasus di Pesantren SahabatQu)**. Kuesioner ini merupakan kuesioner tahap kedua yang bertujuan untuk melakukan pembobotan masing-masing *key performance indicator* (KPI) yang telah dipilih oleh responden pada kuesioner tahap 1. Pembobotan ini bertujuan untuk menentukan tingkat kepentingan atau bobot nilai pada KPI menurut responden menggunakan metode Analytic Network Process (ANP). Pembobotannya harus dilakukan oleh responden tahap pertama.

Peran serta bapak/ibu dalam mengisi kuesioner sangat diharapkan. saya selaku peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu mengisi kuesioner ini dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak / Ibu, Peneliti mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Muhammad Afif Rabbani

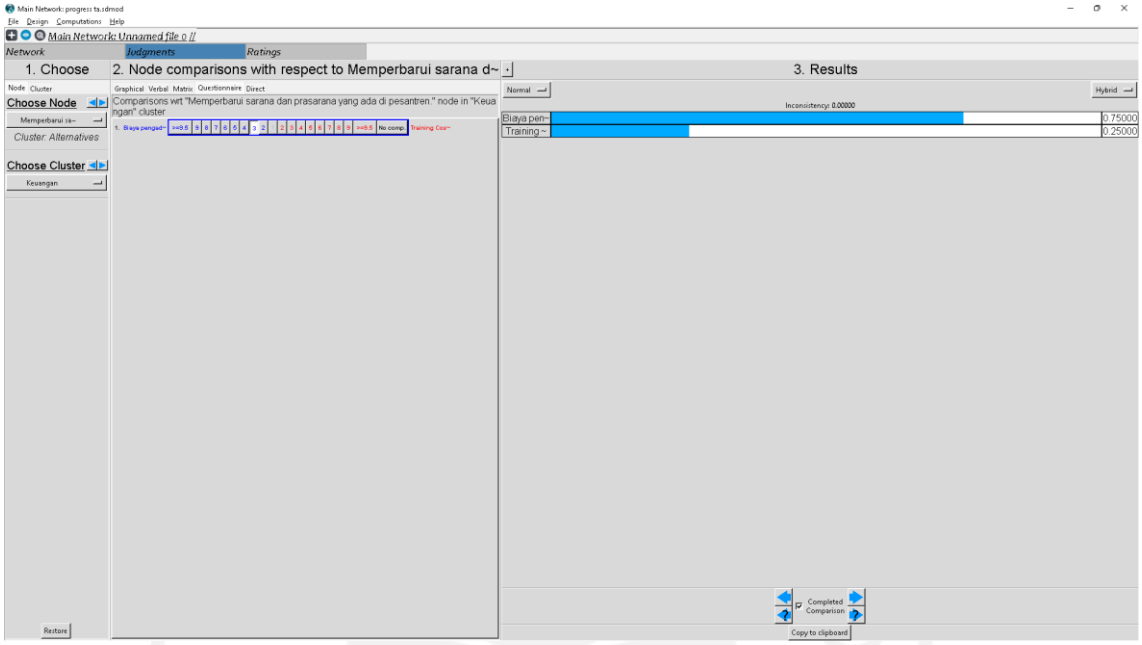
B. Petuntuk Cara Pengisian Kuesioner

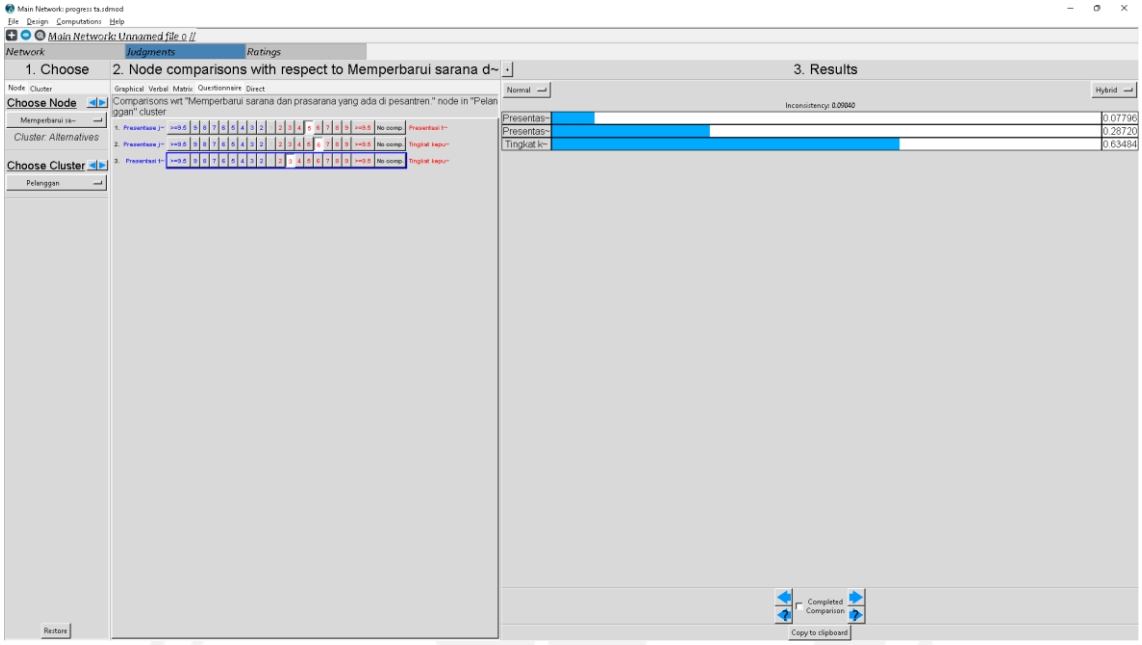
Dalam Kuesioner ini, Bapak/Ibu diminta untuk memberikan nilai pertimbangan terhadap setiap perbandingan berpasangan antar KPI. Dibawah ini adalaj skala yang digunakan sebagai dasar penilaian perbandingan antar KPI. Yang dimaksud dengan elemen pada kuesioner berikut adalah masing-masing KPI.

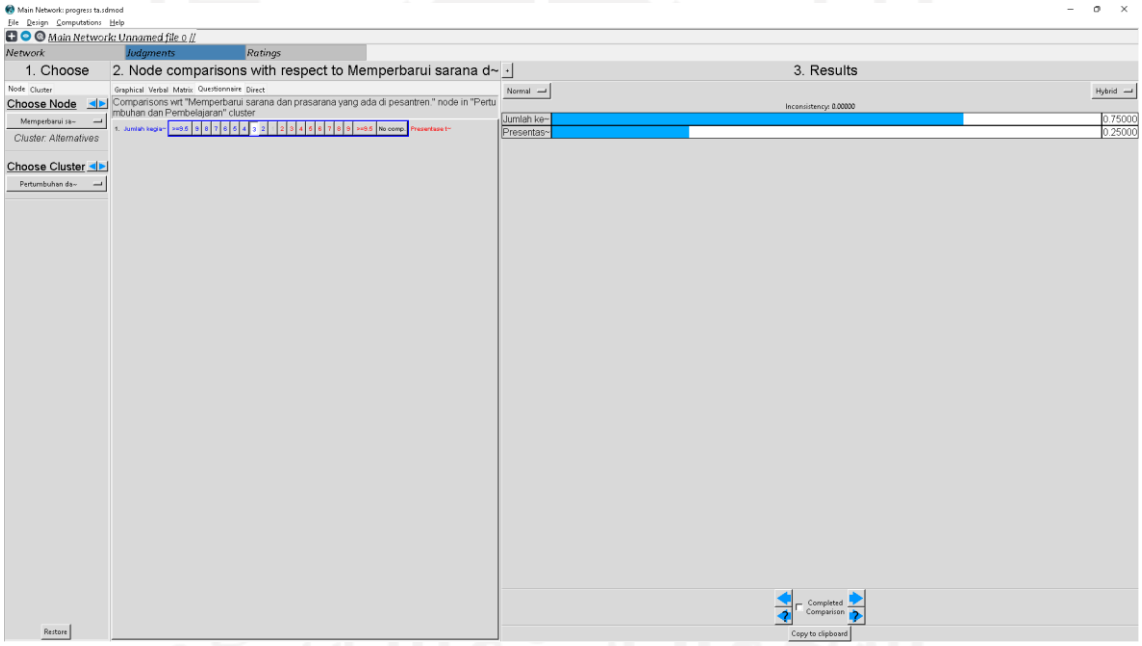
Intensitas Kepentingan	**Definisi**	**Keterangan**
1	Kedua elemen **sama pentingnya**	Kedua elemen mempunyai kontribusi yang sama terhadap pilihan/tujuan
3	Elemen yang satu **sedikit lebih penting** dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sedikit lebih penting daripada elemen yang lain.
5	Elemen yang satu **sangat penting** dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat penting daripada elemen yang lain.
7	Elemen yang satu **sangat lebih penting** dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang sangat lebih penting daripada elemen yang lain.
9	Elemen yang satu **mutlak lebih penting** dari yang lain	Elemen yang satu memiliki kontribusi yang mutlak lebih penting daripada elemen yang lain.
2, 4, 6, 8	**Nilai tengah** antara 2 pertimbangan yang berdekatan	Jika terdapat keraguan antara 2 penilaian yang berdekatan
Kebalikan	Bila elemen A memiliki salah satu nilai diatas pada saat dibandingkan dengan elemen B, maka elemen B memiliki nilai kebalikan bila dibandingkan dengan elemen A.	

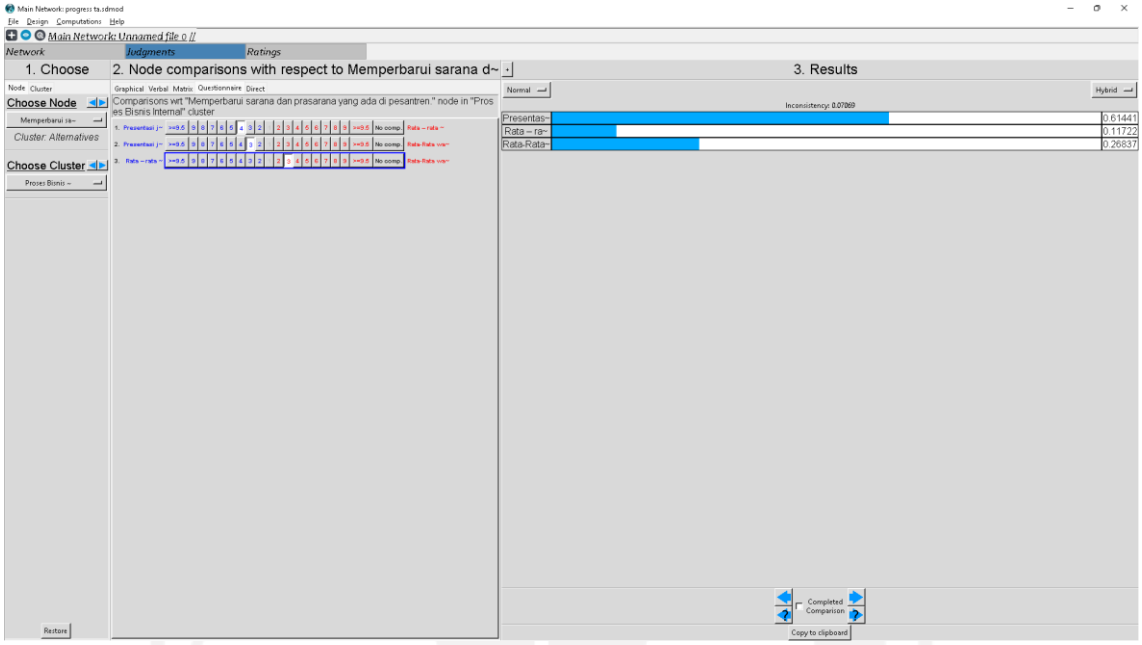
C. Kolom Pengisian Kuesioner

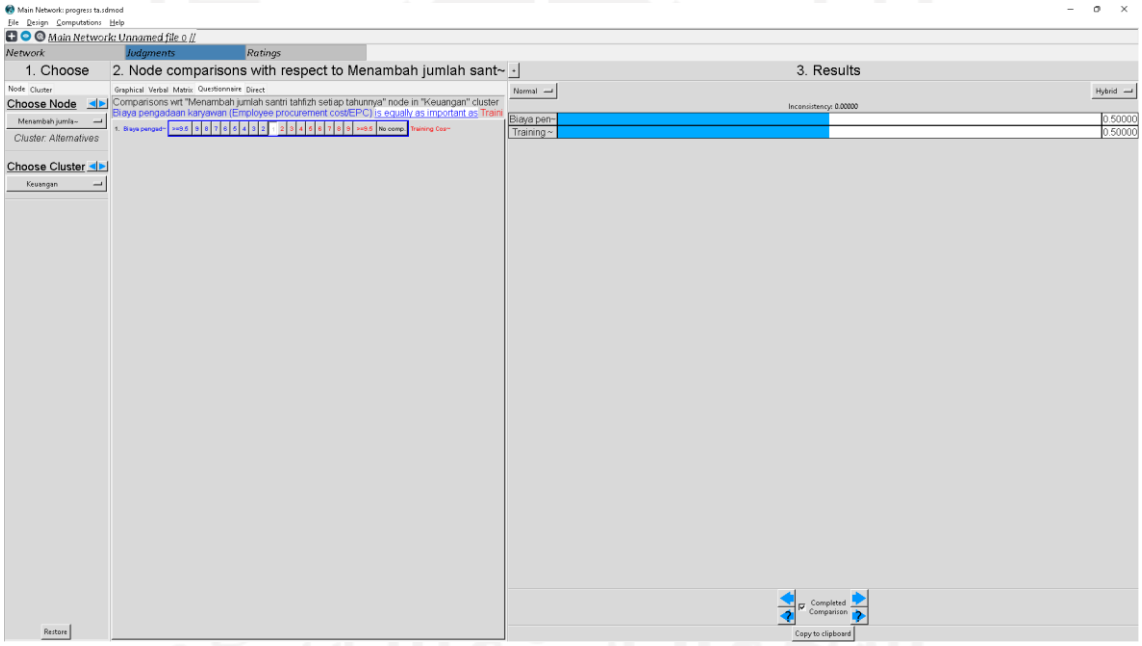
Berikut adalah pengisian penentuan bobot KPI menggunakan ANP :

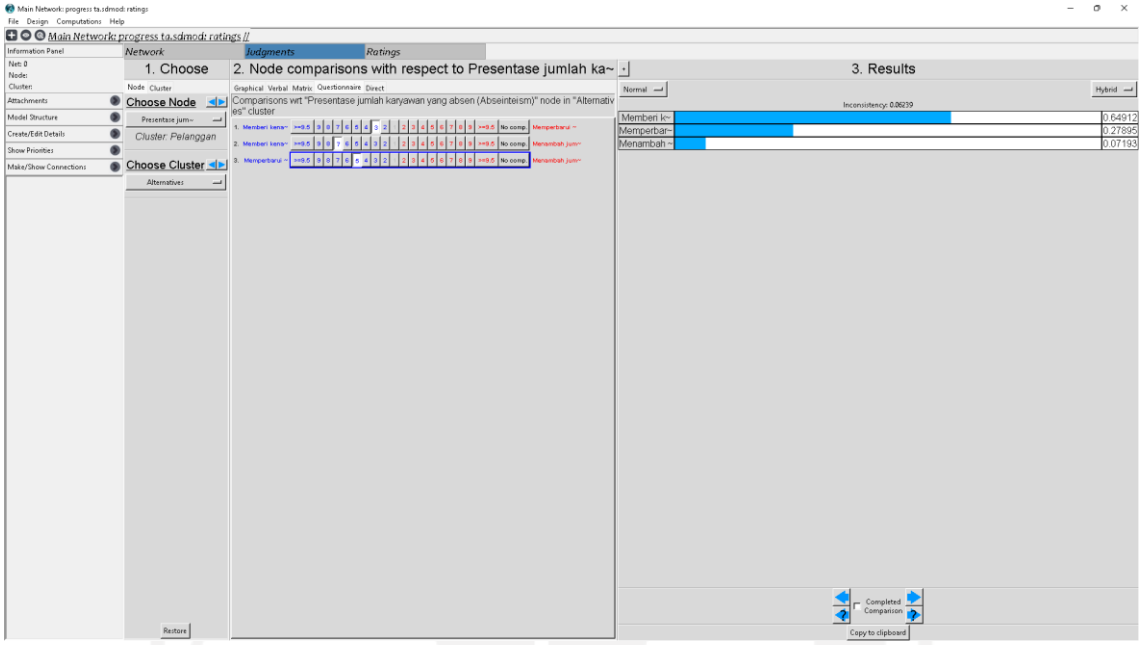


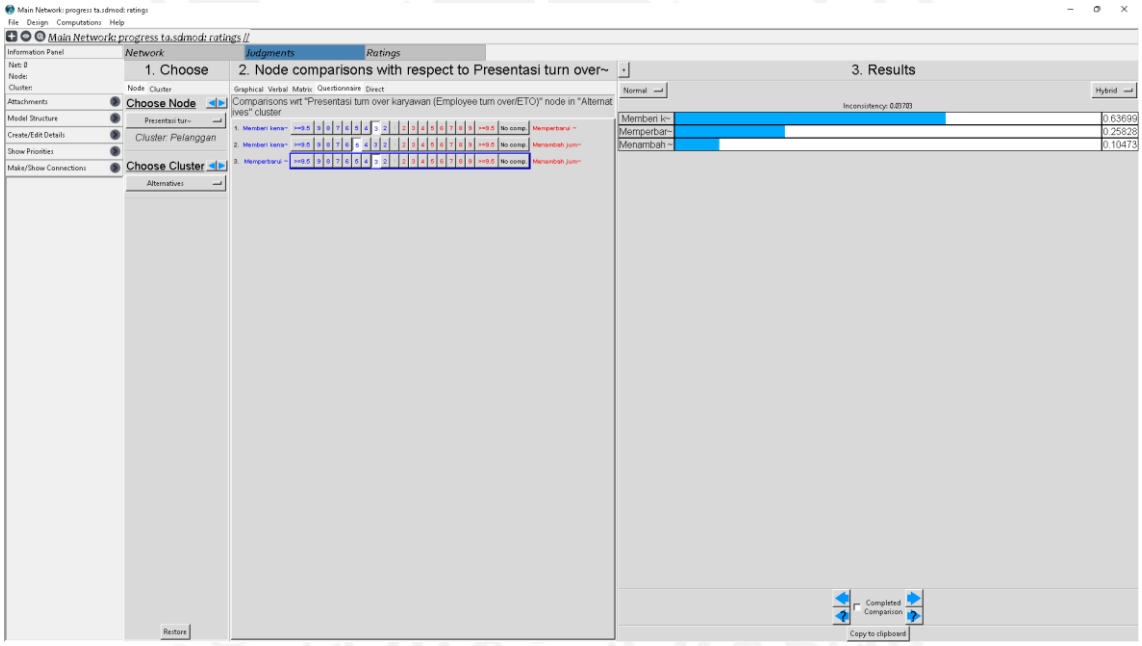

Main Network: progress ta.sdmod
File Design Computations Help
Main Network: Unnamed file 0 //
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memperbarui sarana d~
3. Results
Choose Node
Cluster: Alternatives
Choose Cluster
Pelanggan
Restore
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.09840
Presentas~ 0.07796
Presentas~ 0.28720
Tingkat k~ 0.63484
Completed Comparison
Copy to clipboard

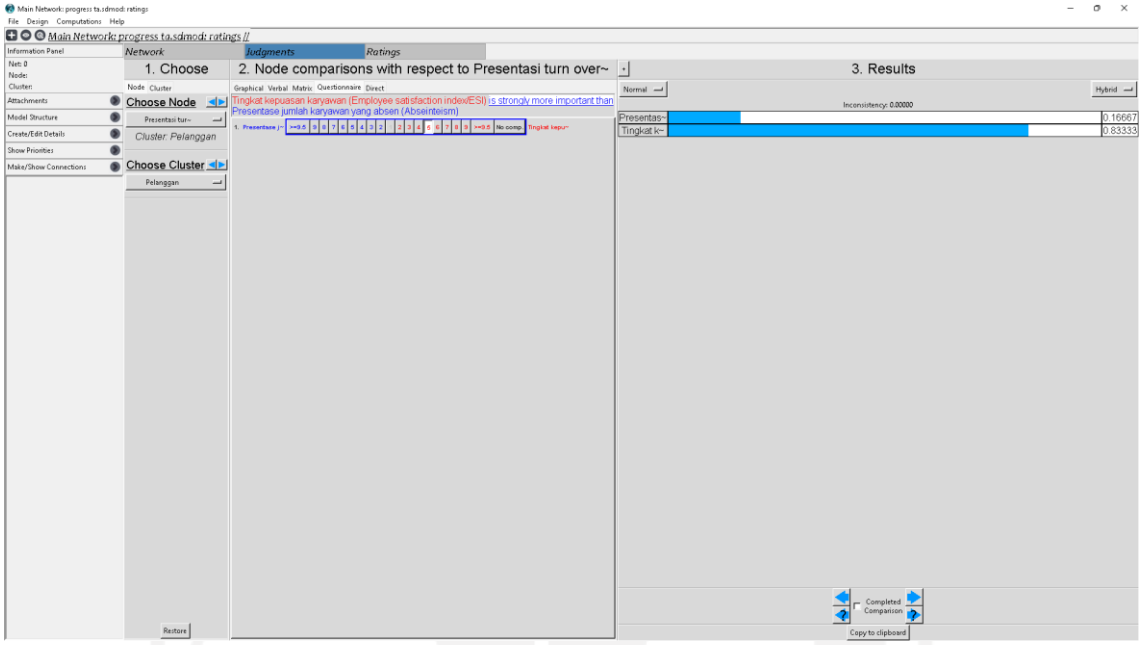

Main Network: progress ta.sdmod
File Design Computations Help
Main Network: Unnamed file 0 //
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memperbarui sarana d~
3. Results
Choose Node
Cluster: Alternatives
Choose Cluster
Restore
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Jumlah ke~ 0.75000
Presentas~ 0.25000
Completed Comparison
Copy to clipboard

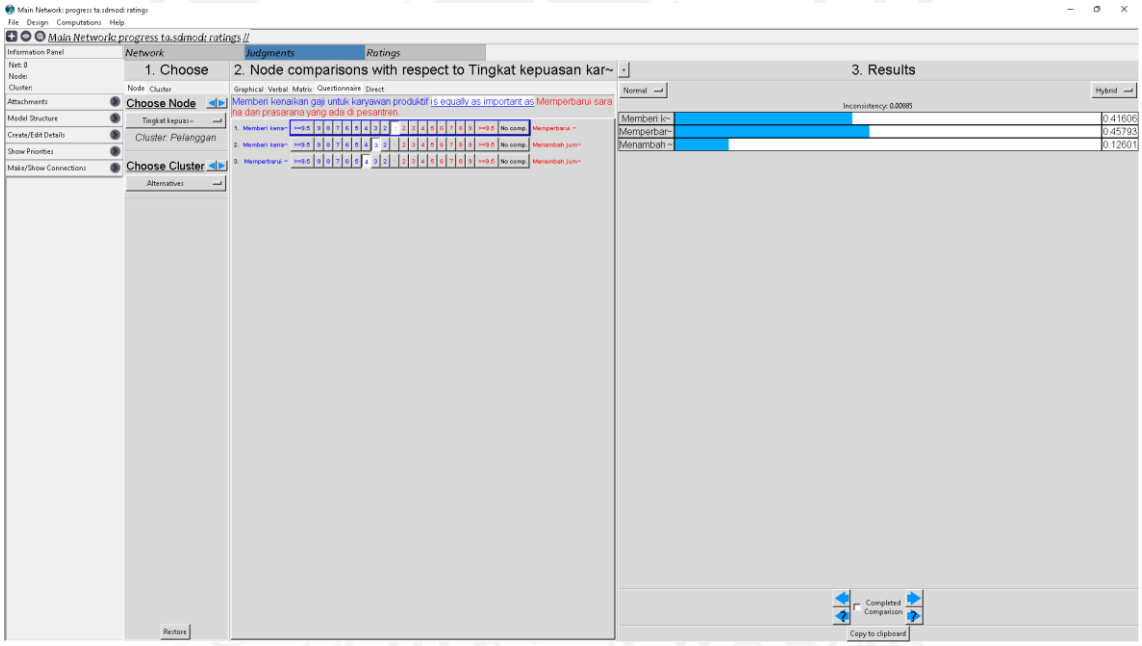

Main Network: progress ta.sdmod
File Design Computations Help
Main Network: Unnamed file 0 //
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memperbarui sarana d~
3. Results
Choose Node
Memperbarui sa~
Cluster: Alternatives
Choose Cluster
Proses Bisnis ~
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Memperbarui sarana dan prasarana yang ada di pesantren." node in "Proses Bisnis Internal" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.07069
Presentas~ 0.61441
Rata – ra~ 0.11722
Rata-Rata~ 0.26837
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

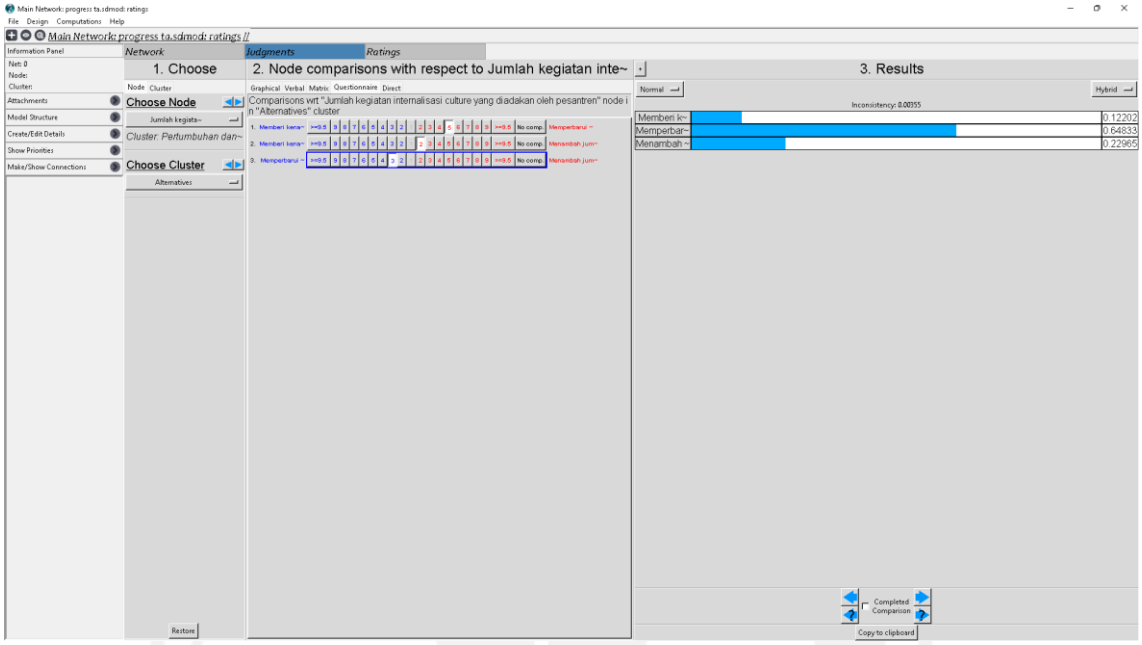

Main Network: progress ta.sdmod
File Design Computations Help
Main Network: Unnamed file 0 //
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Menambah jumlah sant~
3. Results
Choose Node
Menambah jumla~
Cluster: Alternatives
Choose Cluster
Keuangan
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya" node in "Keuangan" cluster
Biaya pengadaan karyawan (Employee procurement cost/EPC) is equally as important as Trains
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Biaya pen~ 0.50000
Training ~ 0.50000
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

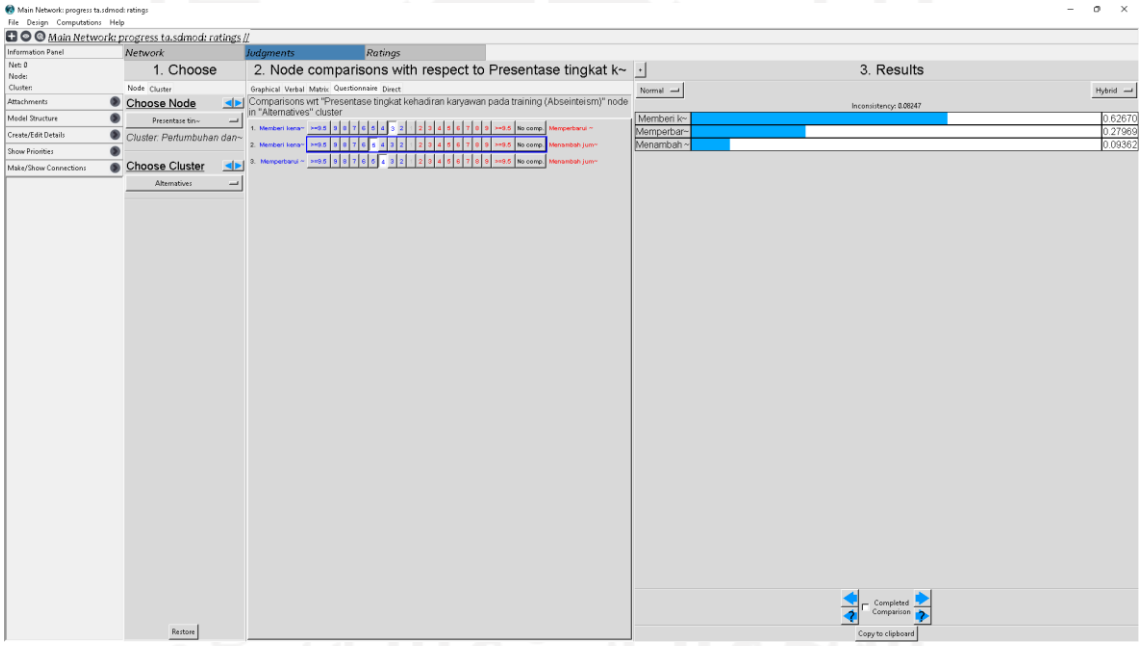

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Presentase jumlah ka~
3. Results
Choose Node
Cluster: Pelanggan
Choose Cluster
Alternatives
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Presentase jumlah karyawan yang absen (Abseinteism)" node in "Alternatives" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.06239
Memberi k~ 0.64912
Memperbar~ 0.27895
Menambah ~ 0.07193
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

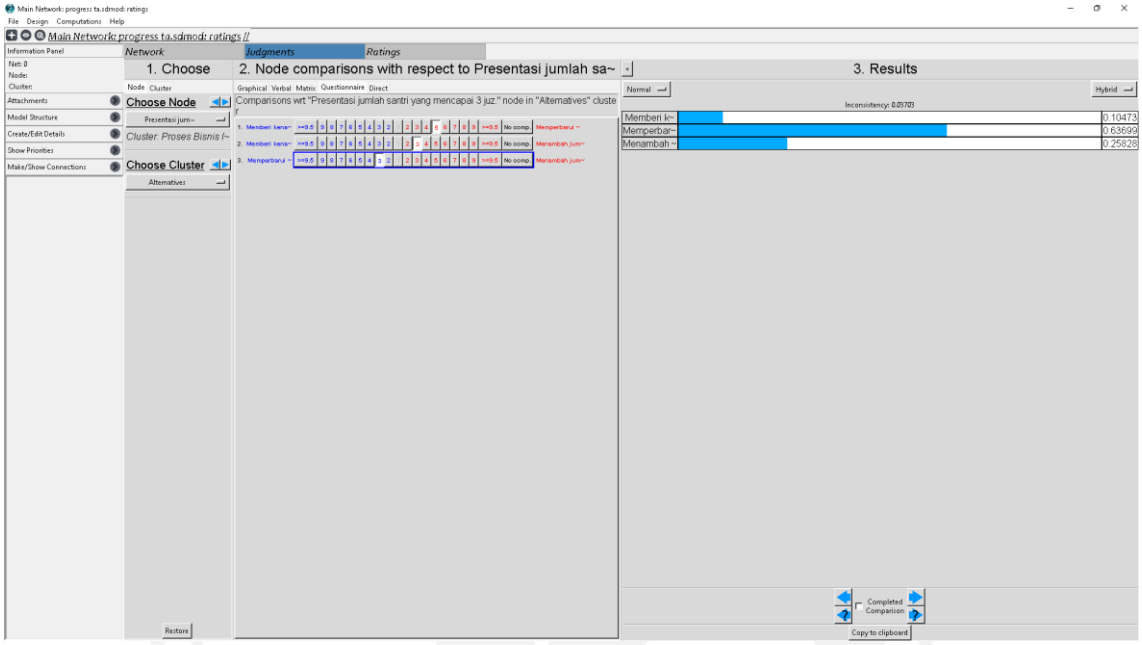

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Presentasi turn over~
3. Results
Choose Node
Cluster: Pelanggan
Choose Cluster
Alternatives
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Presentasi turn over karyawan (Employee turn over/ETO)" node in "Alternatives" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.03703
Memberi k~ 0.63699
Memperbar~ 0.25828
Menambah ~ 0.10473
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

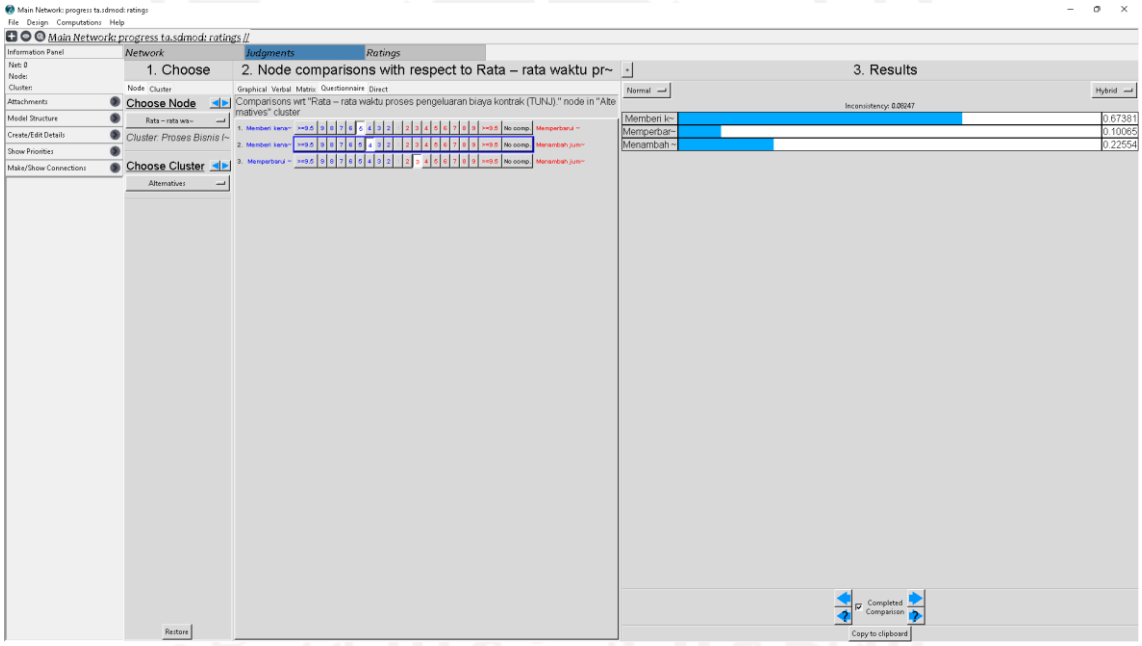

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Presentasi turn over~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Cluster: Pelanggan
Pelanggan
Tingkat kepuasan karyawan (Employee satisfaction index/ESI) is strongly more important than
Presentase jumlah karyawan yang absen (Absenteeism)
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Presentas~ 0.16667
Tingkat k~ 0.83333
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

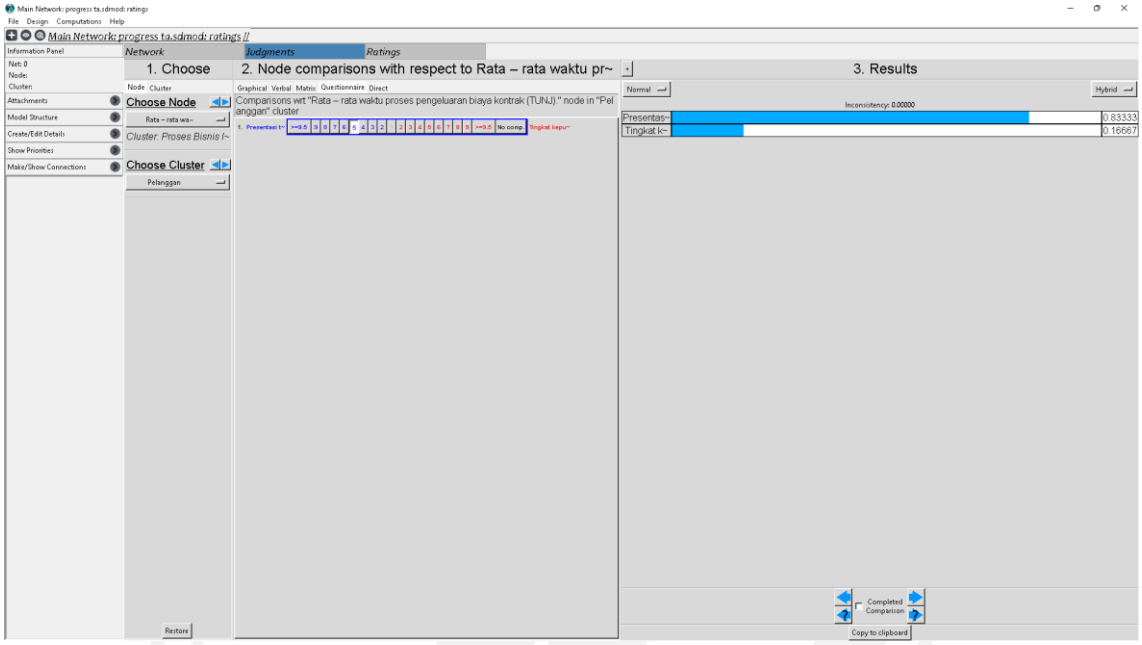

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Tingkat kepuasan kar~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Cluster: Pelanggan
Alternatives
Memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif is equally as important as Memperbarui sara
na dan prasarana yang ada di pesantren
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00885
Memberi k~ 0.41606
Memperbar~ 0.45793
Menambah ~ 0.12601
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

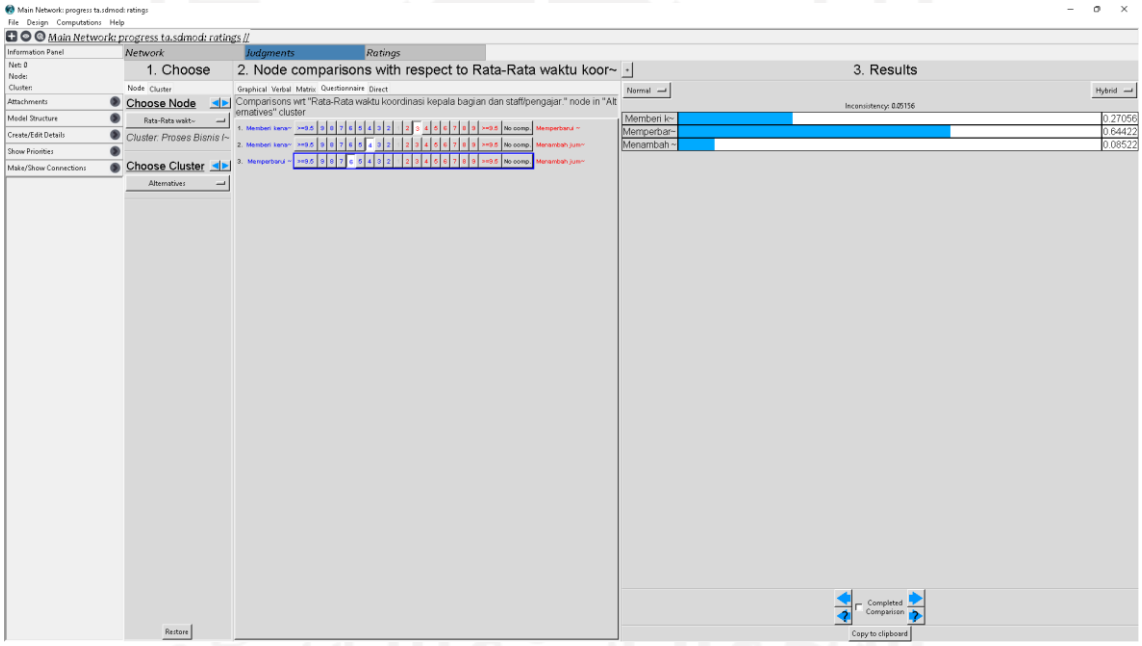

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Jumlah kegiatan inte~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Cluster: Pertumbuhan dan~
Comparisons wrt "Jumlah kegiatan internalisasi culture yang diadakan oleh pesantren" node i n "Alternatives" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00355
Memberi ke~ 0.12202
Memperbar~ 0.64833
Menambah ~ 0.22965
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

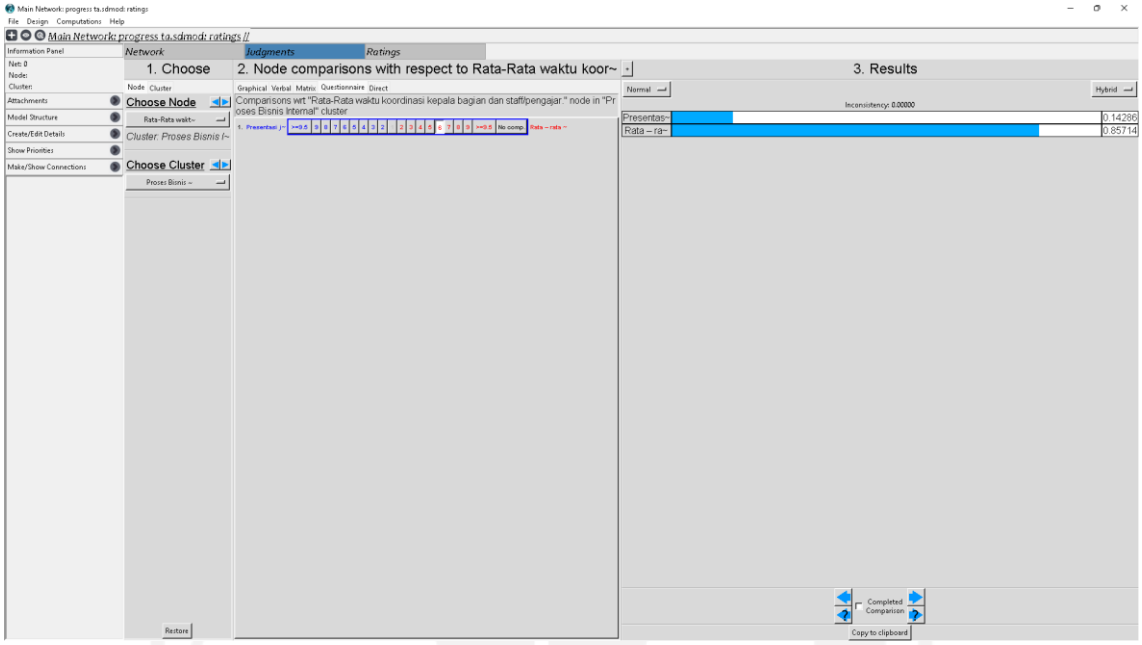

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Presentase tingkat k~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Cluster: Pertumbuhan dan~
Comparisons wrt "Presentase tingkat kehadiran karyawan pada training (Absenteism)" node in "Alternatives" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.09247
Memberi ke~ 0.62670
Memperbar~ 0.27969
Menambah ~ 0.09362
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

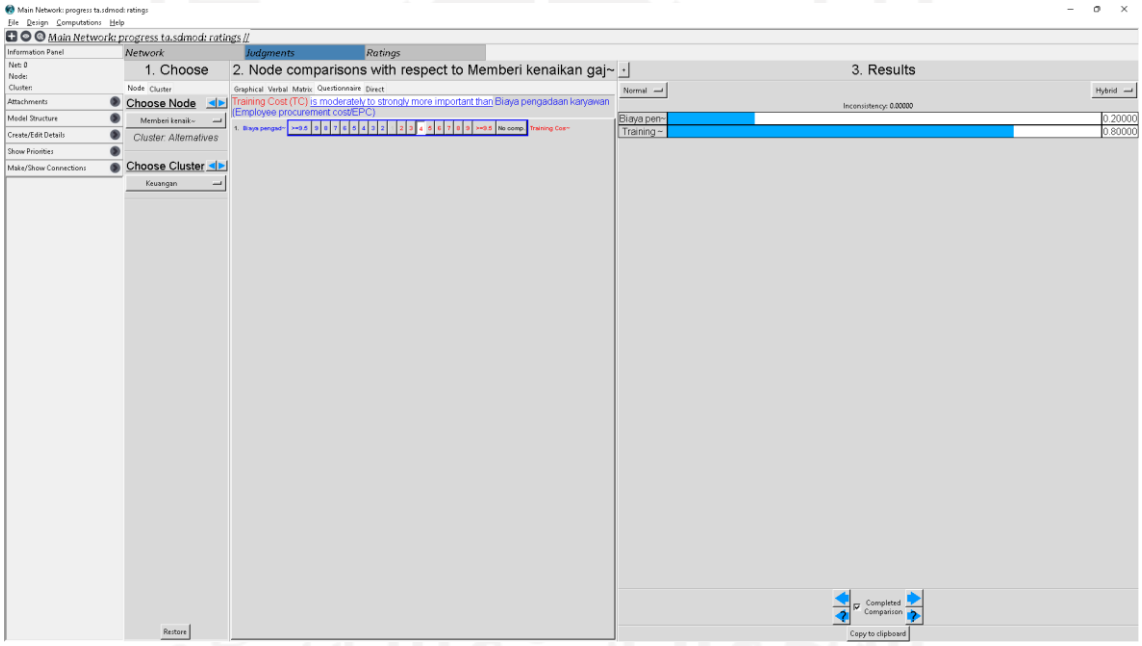

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Presentasi jumlah sa~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Alternatives
Restore
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.03703
Memberi ke~ 0.10473
Memperbar~ 0.63699
Menambah ~ 0.25828
Completed Comparison
Copy to clipboard

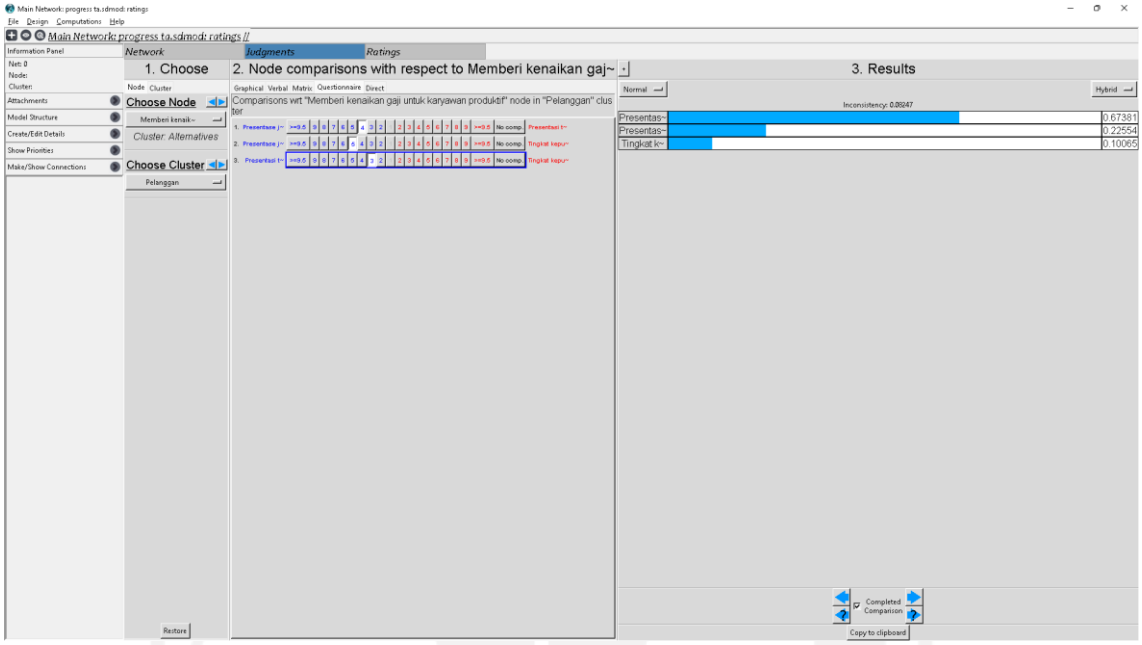

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Rata – rata waktu pr~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Alternatives
Restore
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.06947
Memberi ke~ 0.67381
Memperbar~ 0.10065
Menambah ~ 0.22554
Completed Comparison
Copy to clipboard

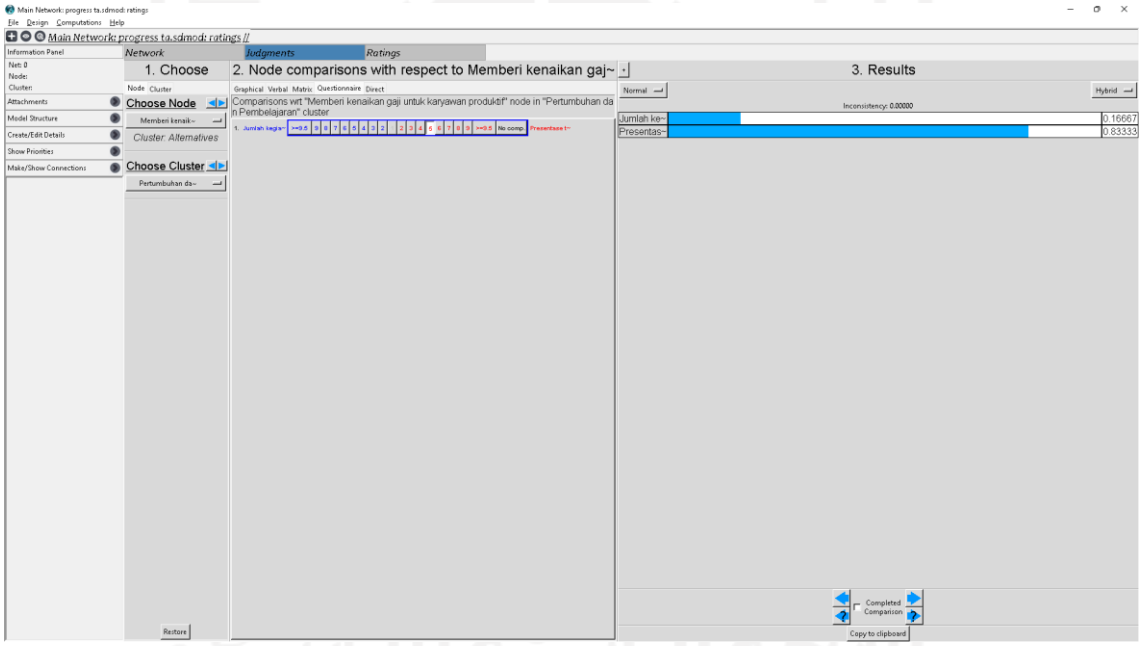

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Rata – rata waktu pr~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Pelanggan
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Presentas~ 0.83333
Tingkat k~ 0.16667
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

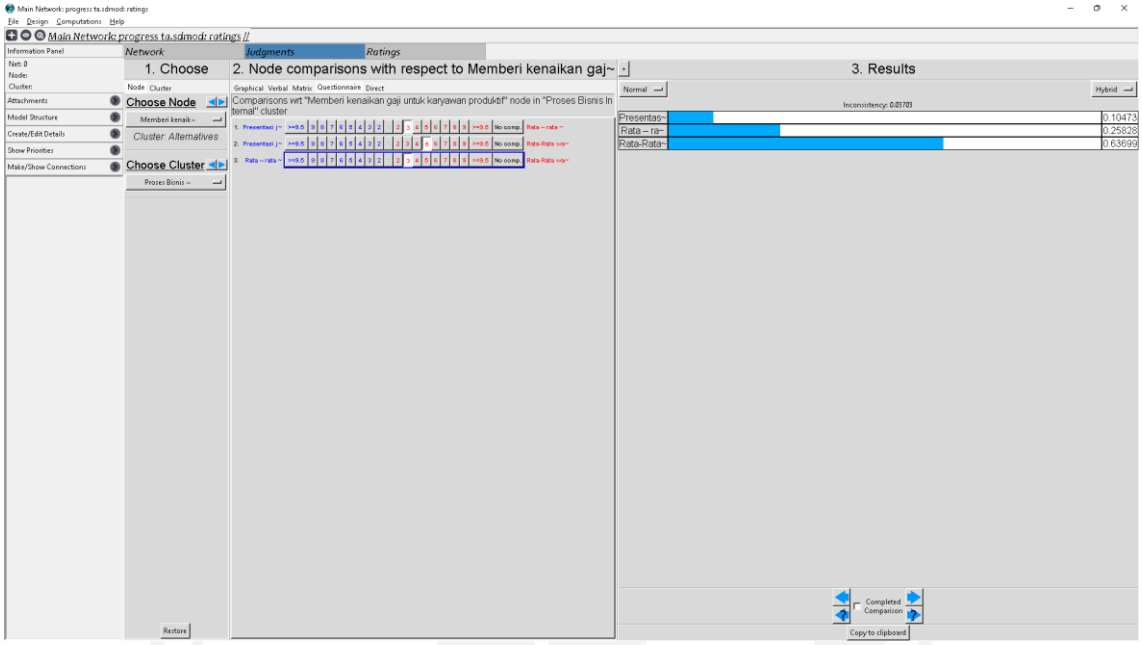

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Rata-Rata waktu koor~
3. Results
Choose Node
Choose Cluster
Alternatives
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.05156
Memberi ke~ 0.27056
Memperbar~ 0.64422
Menambah ~ 0.08522
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

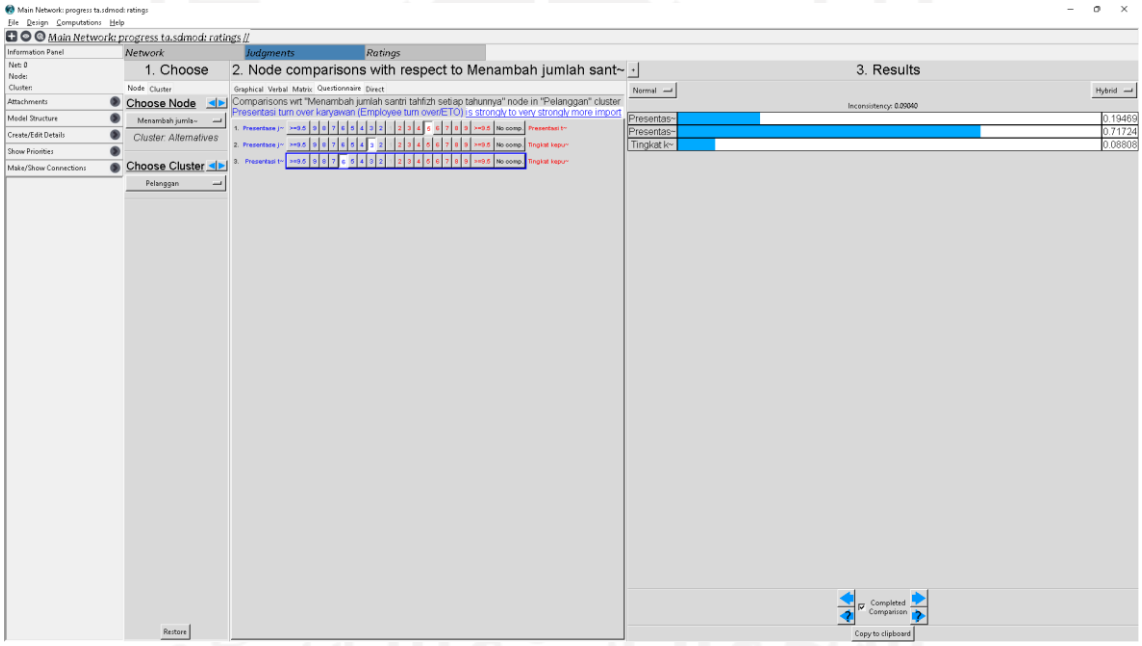

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Rata-Rata waktu koor~
3. Results
Choose Node
Rata-Rata waktu koordinasi kepala bagian dan staff/pengajar." node in "Proses Bisnis Internal" cluster
Choose Cluster
Proses Bisnis ~
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Presentas~
Rata – ra~
0.14286
0.85714
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

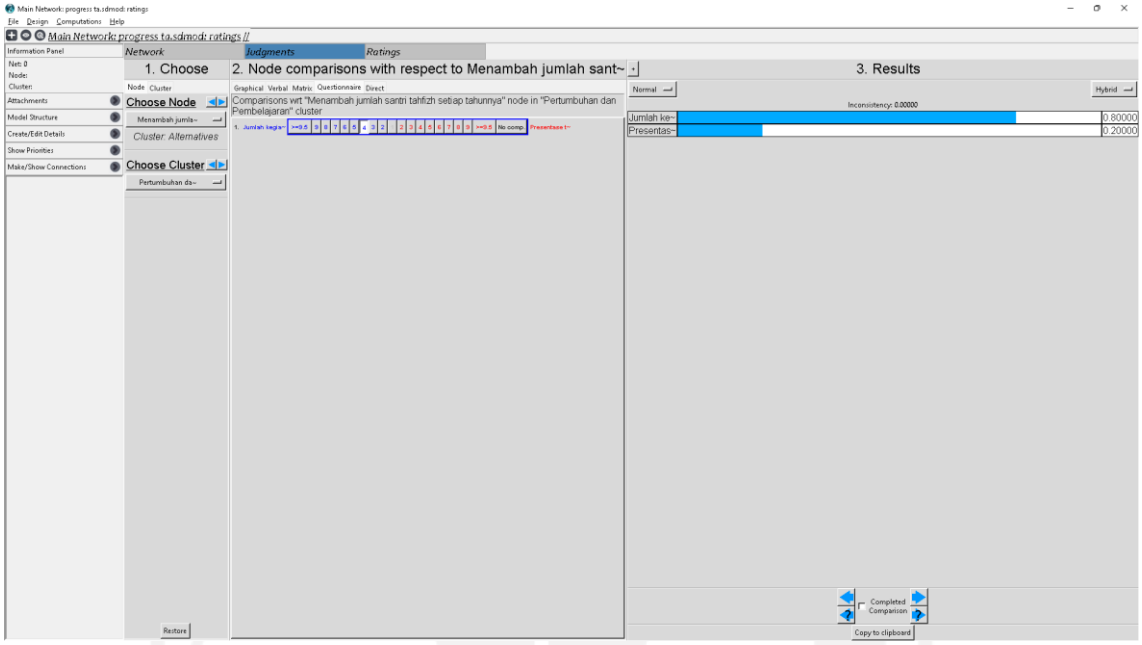

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memberi kenaikan gaj~
3. Results
Choose Node
Training Cost (TC) is moderately to strongly more important than Biaya pengadaan karyawan (Employee procurement cost(EPC))
Choose Cluster
Keuangan
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Biaya pen~
Training ~
0.20000
0.80000
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

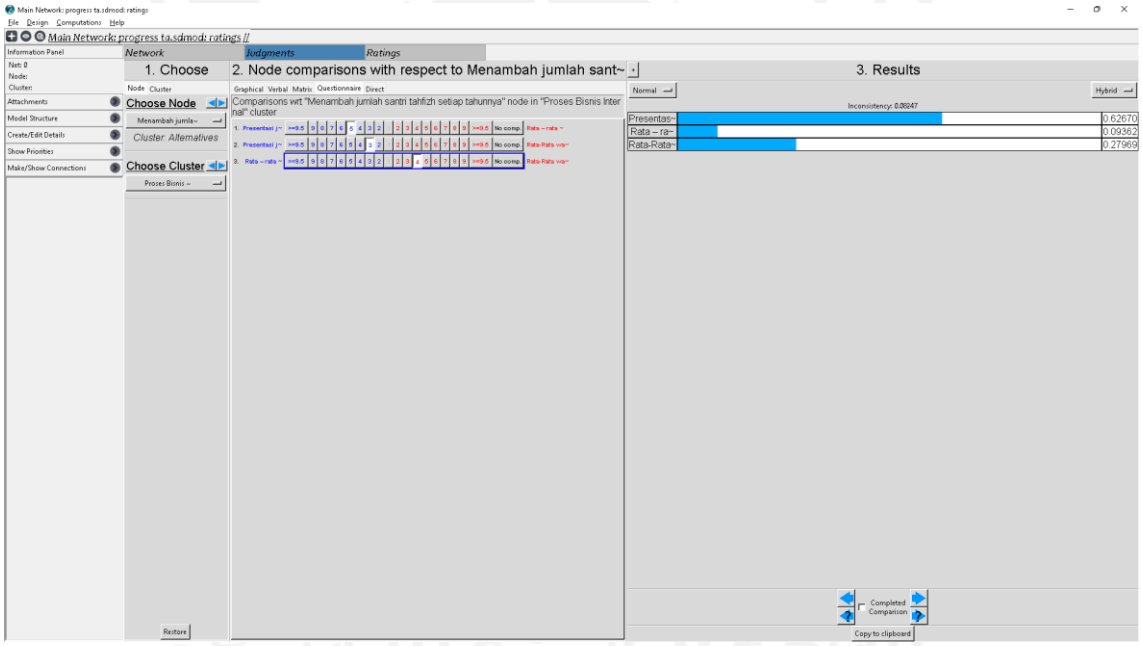

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memberi kenaikan gaj~
3. Results
Choose Node
Cluster Alternatives
Choose Cluster
Pelanggan
Comparisons wrt "Memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif" node in "Pelanggan" clus ter
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.08247
Presentas~ 0.67381
Presentas~ 0.22554
Tingkat k~ 0.10065
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

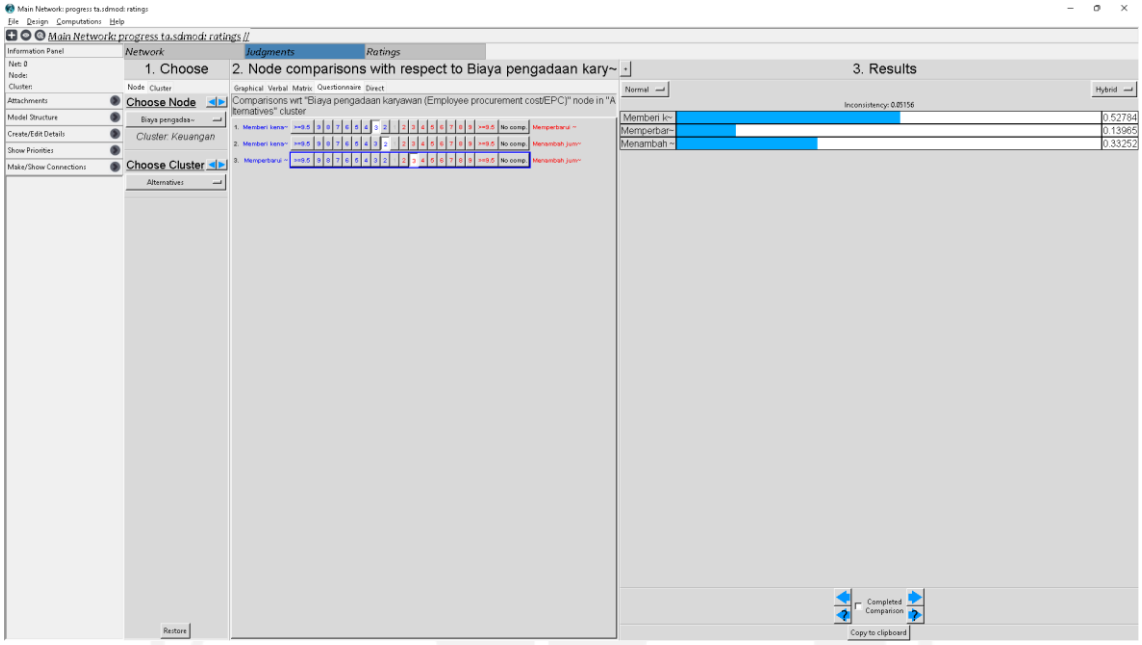

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memberi kenaikan gaj~
3. Results
Choose Node
Cluster Alternatives
Choose Cluster
Pertumbuhan da~
Comparisons wrt "Memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif" node in "Pertumbuhan da n Pembelajaran" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Jumlah ke~ 0.16667
Presentas~ 0.83333
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

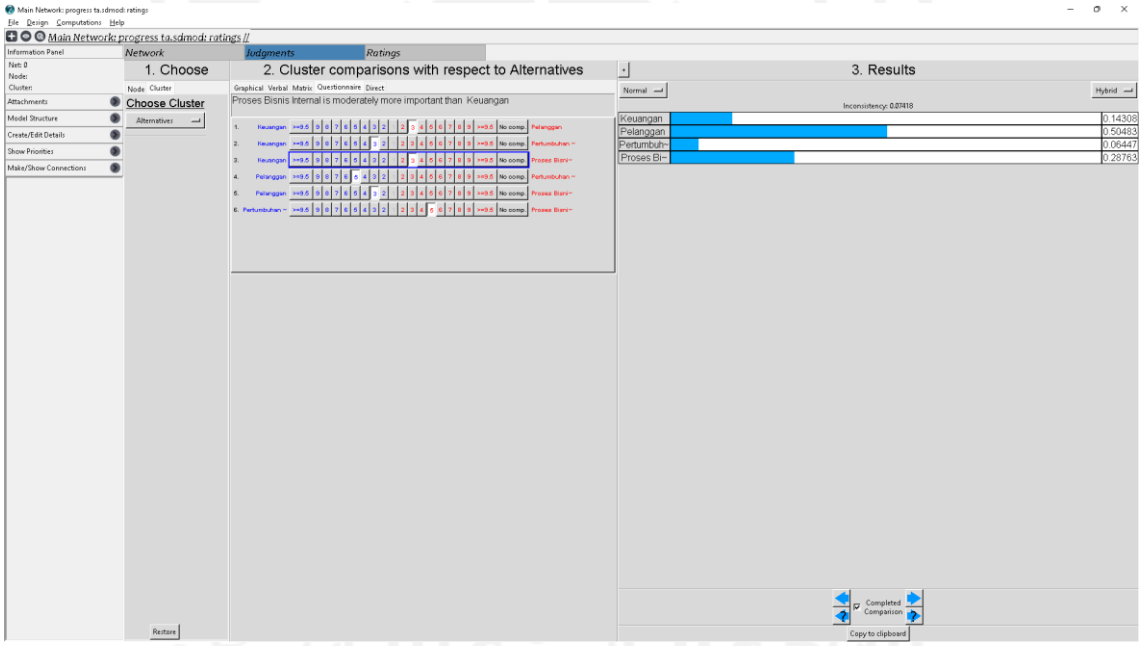

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Memberi kenaikan gaj~
3. Results
Choose Node
Cluster Alternatives
Choose Cluster
Proses Bisnis ~
Comparisons wrt "Memberi kenaikan gaji untuk karyawan produktif" node in "Proses Bisnis Internal" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.03703
Presentas~ 0.10473
Rata – ra~ 0.25828
Rata-Rata~ 0.63699
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

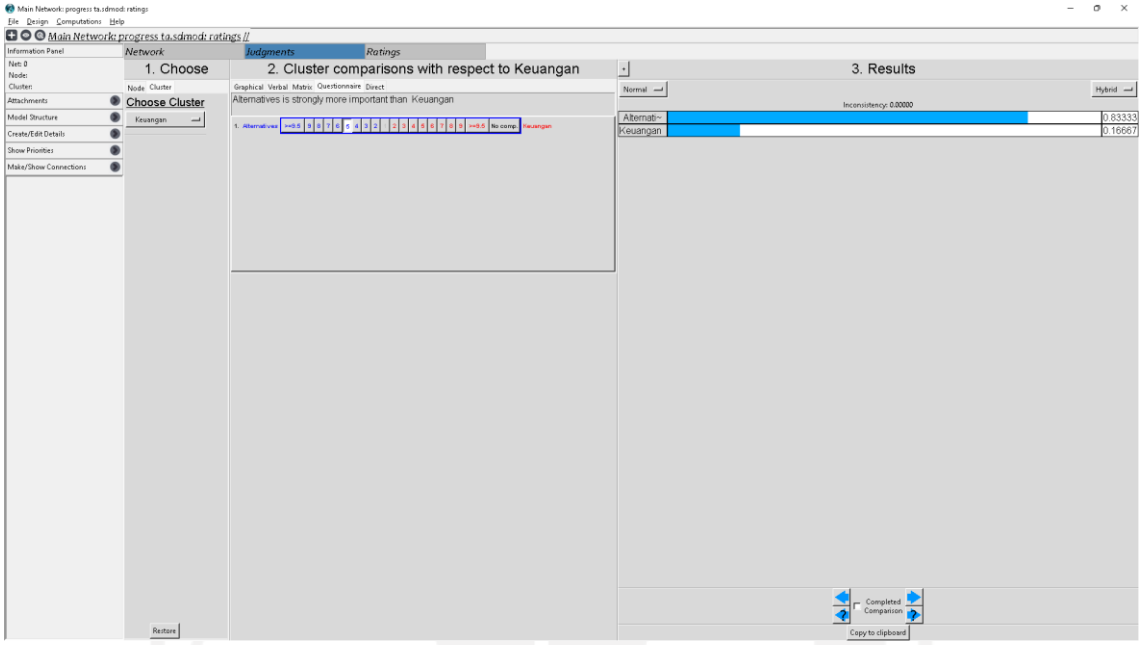

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Menambah jumlah sant~
3. Results
Choose Node
Cluster Alternatives
Choose Cluster
Pelanggan
Comparisons wrt "Menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya" node in "Pelanggan" cluster
Presentasi turn over karyawan (Employee turn over/ETO) is strongly to very strongly more import
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00040
Presentas~ 0.19469
Presentas~ 0.71724
Tingkat ke~ 0.08808
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

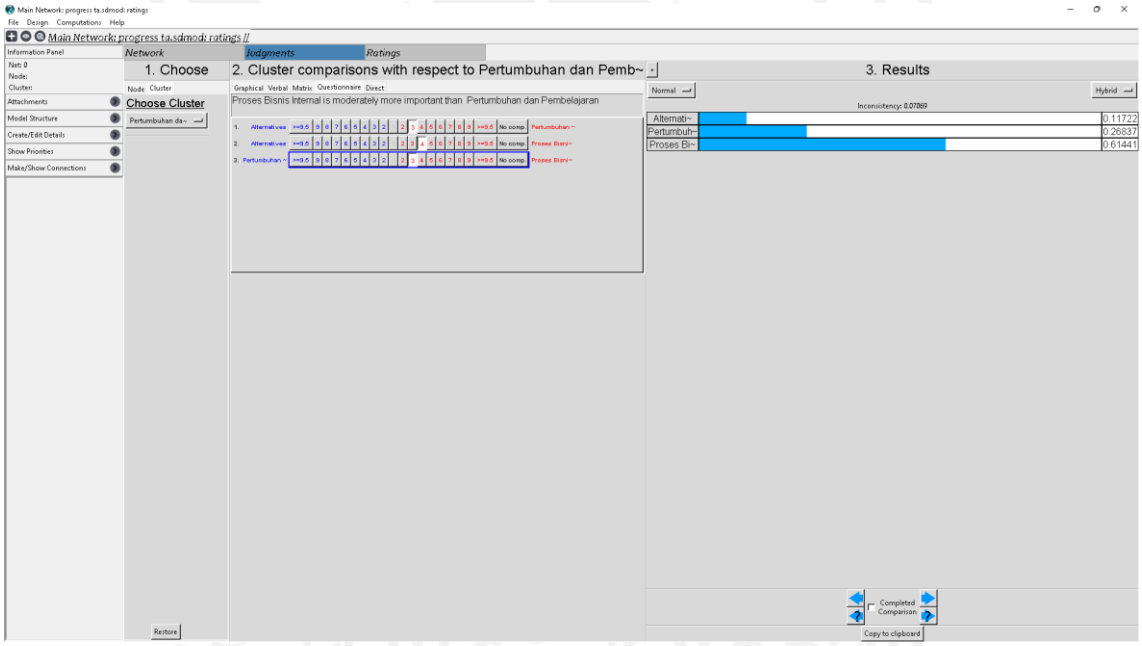

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Menambah jumlah sant~
3. Results
Choose Node
Cluster Alternatives
Choose Cluster
Pertumbuhan da~
Comparisons wrt "Menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya" node in "Pertumbuhan dan Pembelajaran" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Jumlah ke~ 0.80000
Presentas~ 0.20000
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

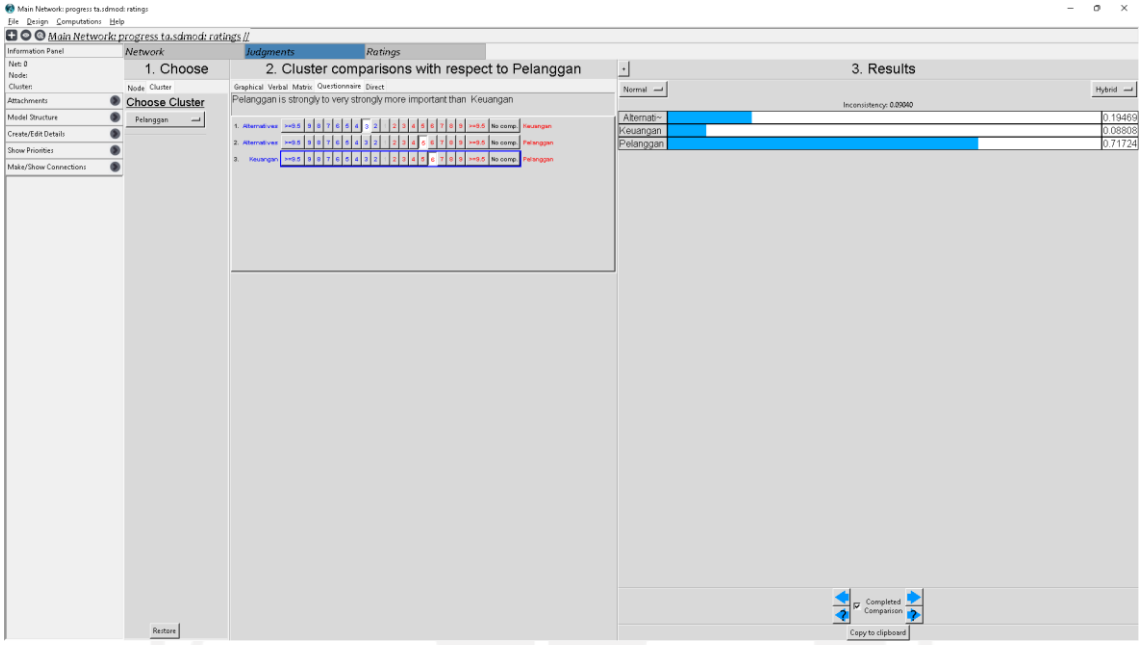

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Menambah jumlah sant~
3. Results
Choose Node
Cluster Alternatives
Choose Cluster
Proses Bisnis ~
Comparisons wrt "Menambah jumlah santri tahfizh setiap tahunnya" node in "Proses Bisnis Internal" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.09247
Presentas~ 0.62670
Rata – ra~ 0.09362
Rata-Rata~ 0.27969
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore

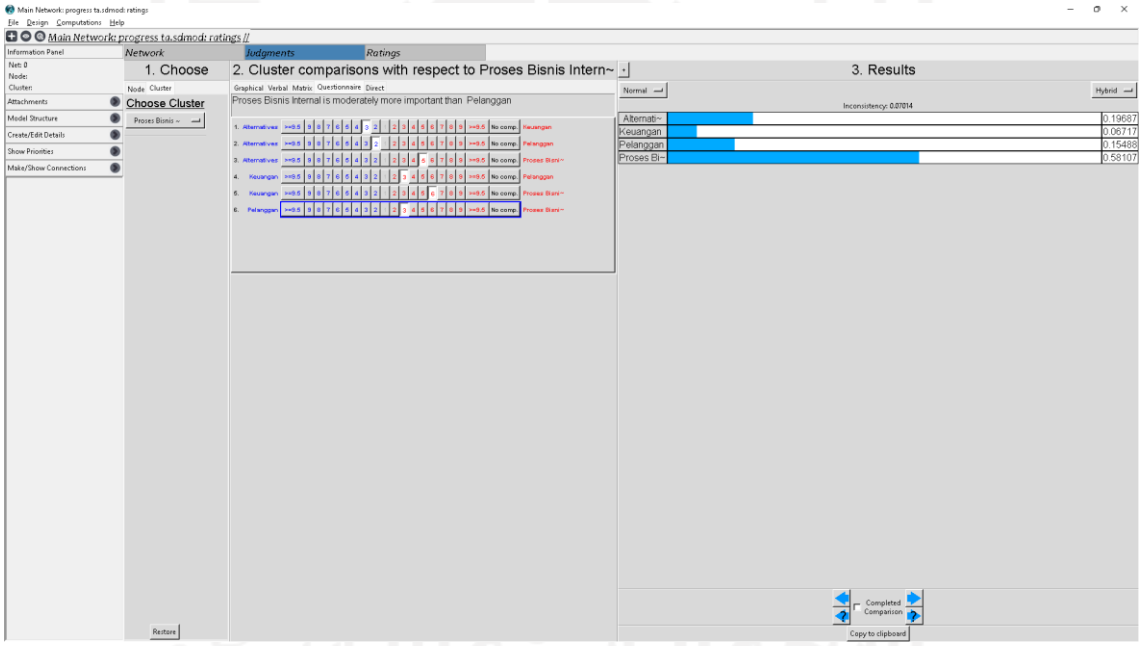

Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Node comparisons with respect to Biaya pengadaan kary~
3. Results
Choose Node
Biaya pengadaa~
Cluster: Keuangan
Choose Cluster
Alternatives
Restore
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Comparisons wrt "Biaya pengadaan karyawan (Employee procurement cost/EPC)" node in "Alternatives" cluster
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.05156
Memberi k~ 0.52784
Memperbar~ 0.13965
Menambah ~ 0.33252
Completed Comparison
Copy to clipboard


Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Cluster comparisons with respect to Alternatives
3. Results
Choose Cluster
Alternatives
Restore
Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct
Proses Bisnis Internal is moderately more important than Keuangan
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.07418
Keuangan 0.14308
Pelanggan 0.50483
Pertumbuh~ 0.06447
Proses Bi~ 0.28763
Completed Comparison
Copy to clipboard


Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Cluster comparisons with respect to Keuangan
3. Results
Choose Cluster
Keuangan
Alternatives is strongly more important than Keuangan
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.00000
Alternati~
Keuangan
0.83333
0.16667
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore


Main Network: progress ta.sdmodi ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmodi ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Cluster comparisons with respect to Pertumbuhan dan Pemb~
3. Results
Choose Cluster
Pertumbuhan da~
Proses Bisnis Internal is moderately more important than Pertumbuhan dan Pembelajaran
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.07069
Alternati~
Pertumbuh~
Proses Bi~
0.11722
0.26837
0.61441
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore


Main Network: progress ta.sdmod: ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmod: ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Cluster comparisons with respect to Pelanggan
3. Results
Choose Cluster
Pelanggan
Pelanggan is strongly to very strongly more important than Keuangan
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.09040
Alternati~ 0.19469
Keuangan 0.08808
Pelanggan 0.71724
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore


Main Network: progress ta.sdmod: ratings
File Design Computations Help
Main Network: progress ta.sdmod: ratings //
Information Panel
Network
Judgments
Ratings
1. Choose
2. Cluster comparisons with respect to Proses Bisnis Intern~
3. Results
Choose Cluster
Proses Bisnis ~
Proses Bisnis Internal is moderately more important than Pelanggan
Normal
Hybrid
Inconsistency: 0.07014
Alternati~ 0.19687
Keuangan 0.06717
Pelanggan 0.15488
Proses Bi~ 0.58107
Completed Comparison
Copy to clipboard
Restore