

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN TETAP  
DI PONDOK PESANTREN AL IHSAN BOARDING SCHOL  
RIAU**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan**  
**Mencapai Derajat S-2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**  
**JOKO SANTOSO**  
**NIM. 20402400544**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**SEMARANG**  
**2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN TETAP  
DI PONDOK PESANTREN AL IHSAN BOARDING SCHOL  
RIAU**

Disusun Oleh :

JOKO SANTOSO  
NIM. 20402400544

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang  
panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 Desember 2025

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**

**NIDN: 0628066301**

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN TETAP  
DI PONDOK PESANTREN AL IHSAN BOARDING SCHOL  
(IBS) RIAU**

Disusun Oleh :  
JOKO SANTOSO  
Nim : 20402400544


Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 3 Desember 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

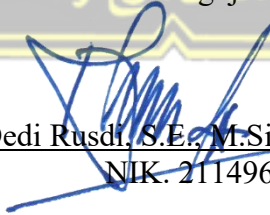
Pembimbing

Penguji i

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIDN 0628066301

  
Dr. Drs. Mulyana, M.S.i  
NIK. 210490020

Penguji II

  
Dr. Dedi Rusdi, S.E., M.Si., Akt., CA., CRP  
NIK. 211496006

Tesis ini telah diterima sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
pada tanggal 04 Desember 2025  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIDN 0628066301

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : JOKO SANTOSO

NIM : 20402400544

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIDN: 0628066301

Semarang, Desember 2025  
Yang menyatakan

**Joko Santoso**  
NIM : 20402400544

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : JOKO SANTOSO

NIM : 20402400544

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

Fakultas : EKONOMI

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN TETAP DI  
PONDOK PESANTREN AL IHSAN BOARDING SCHOL RIAU**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, Desember 2025

Yang menyatakan

(JOKO SANTOSO)

## ABSTRAK

### STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN TETAP DI PONDOK PESANTREN AL IHSAN BOARDING SCHOL RIAU

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan berbasis pesantren seperti Pondok Pesantren IBS Riau. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menggambarkan sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Namun demikian, dalam beberapa tahun terakhir, Pondok Pesantren IBS Riau menghadapi tantangan berupa penurunan kinerja karyawan tetap yang berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi. Yayasan Wakaf Al-Ihsan yang menaungi Pondok Pesantren IBS Riau, sejak tahun 2020 hingga 2024 terlihat adanya penurunan kinerja yang cukup signifikan. Nilai rata-rata kinerja karyawan yang semula mencapai 86 pada tahun 2020 menurun menjadi 77 pada tahun 2023. Persentase karyawan dengan kategori kinerja “baik sekali” juga turun dari 48% menjadi hanya 30% dalam periode yang sama. Selain itu, tingkat disiplin kehadiran menurun dari 95% menjadi 87%, dan kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan dari 82% menjadi 71%.

Untuk mengetahui strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau, penulis menggunakan metode analisis SWOT.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau Kinerja karyawan tetap dipengaruhi oleh semangat kerja, disiplin, beban kerja, sistem penghargaan, kompetensi, serta komunikasi dan koordinasi antarbagian. Penurunan kinerja terlihat dari keterlambatan tugas, produktivitas menurun, dan kualitas pelayanan yang berkurang. Metode yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau Lembaga menerapkan evaluasi dan pembinaan rutin, peningkatan komunikasi dan koordinasi, pelatihan, penghargaan atau insentif, lingkungan kerja harmonis, serta penyesuaian beban kerja untuk menjaga motivasi, disiplin, dan produktivitas karyawan. Peningkatan kinerja yang efektif pada karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau Strategi-strategi tersebut terbukti efektif meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan kerja sama tim karyawan, sehingga berdampak positif pada pencapaian target lembaga dan kualitas pelayanan kepada santri, wali santri, serta pihak terkait.

**Kata Kunci :** *Strategi, Peningkatan, Kinerja Karyawan, Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau*



## **ABSTRACT**

### **STRATEGIES TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF PERMANENT EMPLOYEES AT PONDOK PESANTREN AL IHSAN BOARDING SCHOOL RIAU**

Employee performance is a key factor determining the success and effectiveness of an organization, including pesantren-based educational institutions such as Pondok Pesantren IBS Riau. In the context of human resource management, performance not only reflects an individual's ability to carry out tasks but also indicates the extent to which organizational goals are achieved optimally. However, in recent years, Pondok Pesantren IBS Riau has faced challenges in the form of decreased performance of permanent employees, which directly impacts organizational effectiveness. The Al-Ihsan Waqf Foundation, which oversees Pondok Pesantren IBS Riau, observed a significant decline in employee performance from 2020 to 2024. The average employee performance score, which was 86 in 2020, decreased to 77 in 2023. The percentage of employees with an "excellent" performance rating also dropped from 48% to 30% during the same period. Additionally, attendance discipline declined from 95% to 87%, and employee job satisfaction fell from 82% to 71%.

To determine appropriate strategies for improving the performance of permanent employees at Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau, the researcher employed SWOT analysis.

The results of the study indicate that employee performance is influenced by work motivation, discipline, workload, reward systems, competence, and communication and coordination among departments. Performance decline is evident in delayed task completion, decreased productivity, and reduced quality of services. Strategies applied to improve employee performance include regular evaluation and coaching, enhanced communication and coordination, training and competency development, rewards or incentives, a harmonious work environment, and workload adjustments to maintain employee motivation, discipline, and productivity. These strategies have proven effective in increasing employee motivation, self-confidence, and teamwork, thereby positively impacting the achievement of organizational targets and the quality of services provided to students, parents, and other stakeholders.

**Keywords:** Strategy, Performance Improvement, Employee Performance, Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau” dengan baik. Segenap usaha dan kerja penulis tidak mungkin membuahkan hasil tanpa kehendak dan ridho-Nya.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis baik berupa dorongan moril maupun materiil sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M. Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan juga selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M. Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Kedua orang tua penulis, Bapak Suheri dan Ibu Jumini yang selalu memberikan dukungan dan doanya
4. Istri tercinta Miratul Hayati, M.M dan anak Tercinta Akmaluz Zuhair Asy-Syauqi
5. Seluruh dosen dan staf dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
6. Rekan-rekan MM angkatan 80 K
7. Kepada seluruh teman-teman penulis yang tidak disebutkan satu-persatu Semoga Allah SWT memberikan balasan atas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam tesis ini. Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam tesis ini, kritik dan saran yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan tesis. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca

Semarang, Desember 2025  
Yang menyatakan

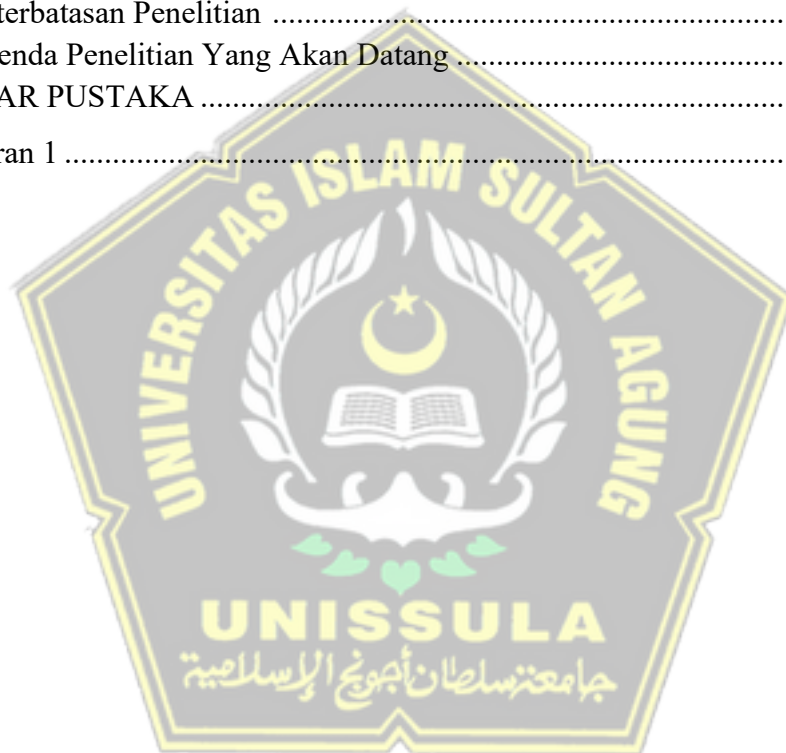
(JOKO SANTOSO)



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
BAB 1 .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	7
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	16
2.1.3 Efektivitas Organisasi.....	22
2.1.4 Indikator Penurunan Kinerja Karyawan Tetap.....	23
2.1.5 Indikator Efektivitas Organisasi .....	24
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3. Keterkaitan antar variable .....	26
2.4 Kerangka pemikiran.....	26
BAB III .....	28
METODE PENELITIAN.....	28
3.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2 Lokasi dan waktu penelitian.....	28
3.3 Populasi dan Sampel/Informan .....	28
3.4 Sumber dan Jenis Data .....	29
3.5 Jenis Data .....	30

3.6 Variabel dan Indikator.....	32
3.7 Teknik Analisis .....	33
<b>BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau 3 .....	7
4.2 Strategi Yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Karyawa Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau .....	46
4.3 Peningkatan Kinerja Yang Efektif Pada Karyawa Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau .....	49
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan dan hasil penelitian .....	53
5.2 Saran .....	54
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	55
5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang .....	55
DAFTAR PUSTAKA .....	59
Lampiran 1 .....	62



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penurunan Kinerja Karyawan Yayasan Wakaf Al-Ihsan (2020–2024).....	3
Tabel II.1 Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel III.1 Variabel dan Indikator.....	20



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Kerangka Berfikir.....	15
-----------------------------------	----



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja pegawai adalah salah satu faktor krusial yang menentukan suksesnya sebuah organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, karyawan tetap memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan program pembelajaran, administrasi, serta pelayanan santri secara berkelanjutan. Karyawan tetap diharapkan menunjukkan komitmen, dedikasi, dan kinerja yang stabil dalam waktu yang lama. Akan tetapi, dalam kenyataannya sering terjadi penurunan produktivitas pada karyawan yang telah lama bertugas, yang dapat berdampak langsung pada efisiensi organisasi (simamora, 2006).

Di pondok pesantren ibs riau, terlihat tanda-tanda penurunan performa di antara karyawan tetap. Ini dapat dilihat dari meningkatnya keterlambatan, berkurangnya inisiatif dalam bekerja, rendahnya partisipasi pada kegiatan pengembangan, serta menurunnya semangat terhadap inovasi program pondok. Sebagian tugas administratif dan operasional yang sebelumnya berjalan dengan baik, kini sering mengalami penundaan atau tidak diselesaikan secara maksimal. Berdasarkan wawancara awal dengan sejumlah pimpinan unit dan staf internal, muncul anggapan bahwa kejenuhan kerja, kurangnya penghargaan, lemahnya komunikasi antar lini, serta sedikitnya evaluasi berkala menjadi faktor utama dari fenomena tersebut (robbins & judge, 2013).

Menurut data internal pegawai pondok pesantren ibs riau tahun 2024–2025, dari 107 karyawan tetap, sekitar 40% di antaranya mengalami penurunan kinerja yang terlihat dari catatan disiplin kerja, absensi yang tidak konsisten, dan

hasil evaluasi kerja yang stagnan selama dua tahun terakhir. Akibatnya, beban kerja menjadi tidak seimbang dan menyebabkan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Fenomena ini perlu diperhatikan secara serius karena berisiko mengganggu budaya kerja yang produktif dan berdampak pada efektivitas pondok secara keseluruhan dalam meraih visi dan misinya (torrington, hall & taylor, 2008).

Berdasarkan teori kinerja yang dikemukakan oleh gibson, ivancevich, dan donnelly (1997), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja: kemampuan individu, motivasi, dan pandangan terhadap peran kerja. Apabila salah satu dari ketiga elemen ini terpengaruh, maka kinerja akan menurun. Selain itu, menurut richard m. Steers (1985), teori efektivitas organisasi menyoroti pentingnya keseimbangan antara tujuan organisasi, sumber daya manusia, dan kondisi kerja. Jika pegawai tidak merasa dihormati atau tidak memiliki kesempatan untuk berkembang, maka sumbangannya terhadap tujuan organisasi juga akan menurun.

Studi hasibuan (2019) mengindikasikan bahwa penurunan kinerja karyawan di lembaga pendidikan disebabkan oleh sistem penghargaan yang lemah dan minimnya pelatihan untuk pengembangan kompetensi. Studi oleh rahmawati (2021) di lingkungan pesantren menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh iklim kerja, interaksi antar pegawai, dan mutu kepemimpinan. Temuan dari penelitian-penelitian tersebut menguatkan perlunya analisis yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor penyebab dan konsekuensi penurunan kinerja terhadap efektivitas organisasi, terutama di lingkungan pondok



pesantren yang memiliki dinamika kerja yang berbeda dibandingkan lembaga lainnya.

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan dan efektivitas suatu organisasi, termasuk lembaga pendidikan berbasis pesantren seperti Pondok Pesantren IBS Riau. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga menggambarkan sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Namun demikian, dalam beberapa tahun terakhir, Pondok Pesantren IBS Riau menghadapi tantangan berupa penurunan kinerja karyawan tetap yang berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi. dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Penurunan Kinerja Karyawan Yayasan Wakaf Al-Ihsan (2020–2024)**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Nilai Rata-Rata Kinerja (Skala 100)</b>	<b>Persentase Kinerja Baik Sekali (%)</b>	<b>Tingkat Disiplin Kehadiran (%)</b>	<b>Tingkat Kepuasan Kerja (%)</b>
2020	102	86	48	95	82
2021	105	83	41	91	78
2022	108	80	36	89	75
2023	110	77	30	87	71
2024	111	73	25	83	68

Sumber : Data Kinerja Karyawan Yayasan Wakaf Al-Ihsan (2020–2024)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa Yayasan Wakaf Al-Ihsan yang menaungi Pondok Pesantren IBS Riau, sejak tahun 2020 hingga 2024 terlihat adanya penurunan kinerja yang cukup signifikan. Nilai rata-rata kinerja karyawan yang semula mencapai 86 pada tahun 2020 menurun menjadi 77 pada tahun 2023. Persentase karyawan dengan kategori kinerja “baik sekali” juga turun dari 48% menjadi hanya 30% dalam periode yang sama. Selain itu, tingkat disiplin

kehadiran menurun dari 95% menjadi 87%, dan kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan dari 82% menjadi 71%.

Fenomena ini menunjukkan adanya permasalahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam hal motivasi, beban kerja, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan yang berlaku di pesantren. Penurunan kinerja tersebut tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga berpotensi menurunkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks lembaga pendidikan Islam, hal ini dapat berimplikasi terhadap menurunnya mutu layanan pendidikan dan ketidakseimbangan antara visi spiritual dan profesional lembaga.

Untuk itu, diperlukan analisis mendalam mengenai faktor-faktor penyebab penurunan kinerja karyawan tetap dan bagaimana dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Melalui penelitian ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai aspek-aspek internal maupun eksternal yang memengaruhi performa kerja karyawan, sehingga hasilnya dapat menjadi dasar bagi pimpinan Pondok Pesantren IBS Riau dalam merumuskan kebijakan strategis peningkatan kinerja serta penguatan efektivitas organisasi di masa mendatang.

Dengan memperhatikan gejala penurunan kinerja di pondok pesantren IBS Riau dan signifikansi peran karyawan tetap dalam mempertahankan stabilitas serta efektivitas organisasi, maka diperlukan penelitian mendalam untuk menganalisis faktor-faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan tetap serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Temuan dari studi ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam merumuskan kebijakan manajerial yang lebih responsif, efisien, dan berfokus pada peningkatan kualitas institusi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah masih terjadinya penelitian yang inkonsisten. Dengan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan yaitu penyebab penurunan kinerja karyawan tetap dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau?
2. Strategi apa yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau?
3. Bagaimana peningkatan kinerja yang efektif pada karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis Faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau.
2. Untuk mengetahui metode yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau.
3. Untuk mengetahui peningkatan kinerja yang efektif pada karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan berbasis pesantren.
- b. Menjadi referensi akademik dalam memahami hubungan antara penurunan kinerja karyawan tetap dan efektivitas organisasi.
- c. Menambah literatur studi kasus mengenai dinamika kerja di lembaga pendidikan nonformal berbasis agama Islam.

### 2. Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan dan gambaran nyata kepada pimpinan Pondok Pesantren IBS Riau mengenai faktor-faktor penyebab turunnya kinerja karyawan tetap.
2. Membantu pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan strategis yang lebih adaptif untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan tetap.
3. Menjadi dasar pertimbangan dalam merancang program pembinaan, evaluasi, dan penghargaan karyawan agar efektivitas organisasi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.
4. Menjadi acuan bagi pondok pesantren lain dalam mengelola kinerja SDM untuk menjaga stabilitas dan kualitas layanan pendidikan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Strategi

Strategi merupakan suatu pedekatan yang semua berkaitan dengan pelaksanaan gagasa, perencanaan serta eksekusi dalam aktivitas yang memiliki kurun waktu tertentu. Strategi yang baik ada pada koordinasi dalam tim kerja, mempunyai tema, serta melakukan identifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip pelaksanaan gagasan yang rasional, efisien dalam melakukan pendanaan, serta mempunyai cara untuk mencapai sebuah tujuan secara efektif dan efisien.

Secara khusus Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Ubaidillah, (2018) Strategi merupakan rencana fundamental untuk menetapkan arah keseluruhan dari suatu unit pelayanan dalam mencapai arah tujuan organisasi yang sudah di tetapkan.

Sedangkan Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Kata strategi berasal dari Bahasa Yunani "strategia" yang diartikan sebagai "*the art of*

*the general*" atau seni seorang panglima yang biasanya digunakan dalam peperangan.

### **2.1.2 Manajemen Strategi**

Strategi berasal dari kata Yunani "*Strategos*" yakni gabungan dari *stratos* yang artinya tentara dan *ag* yang artinya pemimpin Tjiptono, (2008). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi merupakan ilmu dan seni yang memakai semua sumber daya untuk melakukan strategi tertentu dalam perang. Strategi bisa diartikan sebagai rencana yang dilakukan secara sistematis untuk meraih tujuan perusahaan. Strategi merupakan cara mengimplementasikan ide, rencana dalam waktu tertentu.

Manajemen strategi adalah sebuah seni atau ilmu yang berasal dari perumusan, implementasi serta evaluasi terhadap berbagai macam keputusan yang dapat digunakan perusahaan dalam meraihnya David, (2012).

Berdasarkan beberapa pendapat yang sudah disebutkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan tindakan yang dilakukan suatu perusahaan guna mencapai tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan dengan menggunakan SDM yang ada dan dengan aturan serta kondisi atau situasi di dalamnya. Kegiatan utama manajemen strategi menurut David (2012) adalah sebagai berikut:

#### **1. Perumusan strategi**

Perumusan strategi terdiri dari beberapa aktivitas perumusan mulai pengembangan visi dan misi, identifikasi kesempatan dan ancaman dari eksternal perusahaan, penentuan kekuatan serta kelemahan internal perusahaan, penetapan tujuan berjangka panjang, menghasilkan strategi



alternatif, dan penentuan strategi yang tepat. Perumusan strategi menghasilkan beberapa hal yaitu keputusan memasuki bisnis baru, keputusan membuat suatu variasi atau memperluas aktivitas perusahaan, keputusan dalam melepaskan bisnis yang tidak berjalan baik, alokasi sumber daya, keputusan masuk pasar global, serta kerja sama ataupun merger perusahaan.

## 2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi dapat dikatakan merupakan tahapan tersulit dalam manajemen strategi dan mengharuskan pegawai serta manajer dalam menempatkan sebuah rumusan strategi ke dalam suatu Tindakan di mana tindakan tersebut mendukung strategi yang telah dirumuskan. Keberhasilan dari implementasi strategi ditentukan oleh kemampuan interpersonal. Implementasi strategi terdiri dari berbagai aktivitas mulai dari mendukung strategi telah direncanakan dengan mengembangkan budaya, menciptakan struktur organisasi efektif, mengarahkan bisnis dalam pemasaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi, persiapan anggaran dibutuhkan, menjadi penghubung kompensasi ke karyawan serta kinerja organisasi.

## 3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah fungsi pokok bagi seorang manajer mampu mengetahui informasi terkait keberhasilan strategi telah dilaksanakan. Kegiatan pokok evaluasi strategi meliputi mengukur kinerja, mengambil tindakan korektif serta mengamati faktor internal dan eksternal pada strategi telah dilaksanakan.

### **2.1.3 Strategi Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Dalam penelitian Arfah, (2021) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi secara umum didefinisikan sebagai proses yang melibatkan para pemimpin senior dalam menetapkan rencana yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan mengembangkan metode serta inisiatif untuk mencapai tujuan tersebut.

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kualitas kerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Sedangkan strategi peningkatan kinerja karyawan merupakan cara perusahaan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja pegawai merupakan suatu proses yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan dan memajukan pegawai agar dapat mengubah kemampuan kerja, pemikiran dan keterampilan lainnya untuk meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan organisasi perusahaan dapat tercapai dengan baik.

### **2.1.4 Pelatihan dan pengembangan**

Pandangan manajemen modern saat ini, manusia bukan lagi diposisikan sebagai sumber daya utama dalam organisasi, tetapi sudah lebih dari itu, yakni manusia sudah menjadi aset organisasi dimasa depan atau yang lebih populer dikenal dengan konsep human capital. Apabila suatu organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, serta berintegritas baik dapat dipastikan organisasi tersebut akan berkembang dengan pesat.

Para ahli memberikan pengertian yang beragam mengenai pelatihan dan pengembangan SDM. Menurut Kasmir (2016), pelatihan adalah cara membentuk dan memberdayakan karyawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya. Menurut Jurdi (2018), itu adalah proses yang harus dilalui karyawan untuk memperoleh keterampilan yang akan membantu mencapai tujuan organisasi. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat membantu karyawan untuk mengembangkan potensi yang ada pada setiap karyawan, ini diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan yang lebih spesifik di tempat kerja. Menurut Sudaryo (2018), tujuan pelatihan antara lain:

1. Meningkatkan keterampilan supaya pekerjaan bisa dilakukan dengan lebih efisien & cepat.
2. Meningkatkan pengetahuan supaya pekerjaan bisa dilakukan secara rasional.
3. Mengembangkan sikap untuk menciptakan kemauan bekerja sama dengan karyawan & manajer.

Menurut Rivai & Sagala (2009), pelatihan adalah proses sistematis yang mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang berhubungan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya saat ini. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan SDM, yaitu (1) dukungan manajemen puncak, (2) komitmen para spesialis dan generalis dalam mengelola SDM, (3) perkembangan teknologi, (4) kompleksitas organisasi, (5) gaya belajar, dan (6) kinerja fungsi manajemen SDM lain. Program pelatihan dan pengembangan harus didukung penuh oleh

manajemen puncak dalam sebuah perusahaan. Dukungan tersebut harus diwujudkan dalam bentuk penyediaan SDM yang memadai

Pengembangan menurut Hasibuan (2002), merupakan proses untuk menumbuhkan keterampilan teknis, teori konseptual & moral karyawan berdasarkan persyaratan pekerjaan atau jabatan dengan pendidikan dan pelatihan. Biasanya, pengembangan mengacu pada peningkatan kemampuan intelektual atau emosional orang yang diperlukan untuk pekerjaan mereka sehingga hasilnya lebih baik. Bahkan dalam pengembangan karyawan, karyawan jangka panjang sering menjadi pusat perhatian untuk memperbarui mereka dan kembali ke tempat kerja dengan gembira.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut etimologinya berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa makna: (1) menjalankan, melaksanakan, (2) menjalankan suatu nazar, (3) menggambarkan karakter dalam permainan, (4) melakukan kegiatan dalam permainan, (5) menggambarkan dengan alat musik atau suara, (6) memainkan musik, (7) melakukan sesuatu sesuai harapan, (8) menjalankan tanggung jawab (Sinambela, 2016). Kinerja merupakan pelaksanaan pekerjaan dan menyempurnakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya guna mencapai hasil yang diharapkan. Kinerja lebih ditekankan kepada proses, dimana dalam pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan yang pada akhirnya kinerja ataupun hasil pekerjaannya dapat dioptimalkan (Sinambela, 2016).

Menurut Martoyo (2000), kinerja pegawai ialah pencapaian kerja di periode waktu tertentu terhadap berbagai pilihan, seperti standar, tujuan atau

karakteristik yang disepakati bersama. Indikatornya adalah: kualitas kerja staf, tingkat kerja staf dan kontribusi terhadap organisasi. Menurut Sinambela (2016), kinerja sama dengan kinerja di tempat kerja, efisiensi, hasil di tempat kerja, pencapaian tujuan, produktivitas dan sebagainya

Menurut Sinambela (2016), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang bisa dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang didalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja itu sendiri ialah suatu pekerjaan serta penyempurnaan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan sehingga mampu mencapai hasil yang sesuai dengan apa yang telah diinginkan perusahaan. Kinerja ditekankan kepada proses, di mana dalam pelaksanaannya membutuhkan perbaikan-perbaikan, supaya hasil yang didapatkan menjadi optimal. Kualitas kinerja yang baik, tidak dapat dilakukan dengan mudah semudah membalikkan telapak tangan, tetapi membutuhkan kerja keras serta kedisiplinan yang tinggi bagi para karyawan maupun petinggi-petinggi di perusahaan.

Kinerja dapat dimaksimalkan melalui penentuan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur, sehingga mereka dapat mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Berikut adalah deskripsi jabatan yang dapat menjadi landasan, yakni:

1. Penentuan gaji

Deskripsi jabatan akan berfungsi sebagai dasar perbandingan pekerjaan dalam suatu perusahaan dan dapat dijadikan acuan pemberian gaji yang adil bagi setiap karyawan.

2. Seleksi karyawan

Deskripsi jabatan sangat perlu dalam penyeleksian dan penempatan karyawan dan merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

4. Penilaian kinerja

Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan seseorang dalam memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas tersebut selesai.

5. Pelatihan dan pengembangan

Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang tepat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membanru pengembangan karir.

6. Uraian dan perencanaan perusahaan

Perkembangan awal deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban.

7. Uraian tanggung jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2016).



Menurut Robbins (2006), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari pandangan karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang diselesaikan serta kesesuaian tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dapat dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan rentang waktu atau berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

4. Efektivitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya perusahaan seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku dimaksimalkan dengan tujuan untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

### 2.1.6 Motivasi

Menurut Mathis (2006), motivasi merupakan keinginan yang berpusat dari dalam diri individu yang mengarahkan seseorang untuk bertindak. Biasanya, dalam kehidupan sehari-hari, orang melakukan sesuatu untuk alasan tertentu, untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Robbins (2006) mengemukakan pendapatnya tentang motivasi, yaitu cara yang mengartikan intensitas, arah & ketekunan seseorang guna mencapai tujuannya Robbins, (2006). Menurut Dessler (2009) menyatakan bahwa motivasi muncul karena manusia memiliki kebutuhan dasar, seperti kebutuhan sosial, kebutuhan fisiologis (seperti kebutuhan primer, sekunder, tersier), keamanan, ego, dan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan ini membentuk suatu ukuran dan setiap orang menjadi aktif ketika kebutuhan-kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi.

Menurut Supardi & Anwar (2002), motivasi merupakan kondisi dalam kepribadian individu yang mendorong keinginan orang tersebut untuk terlibat dalam pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan. Motivasi yang hadir dalam diri seorang individu akan melakukan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai tujuan kepuasan.

Menurut Hasibuan (2010), ada dua jenis motivasi, yaitu antara lain:

1. Motivasi positif (insentif positif)

Motivasi positif berarti bahwa atasan memberi motivasi (mendorong) pegawai dengan memberi penghargaan ke pegawai yang berprestasi di atas hasil standar. Dengan motivasi ini, maka semangat kerja pegawai dapat bertambah, sebab orang pada umumnya suka menerima hal-hal yang positif.

## 2. Motivasi negatif (insentif negatif)

Motivasi negatif berarti bahwa atasan memberi motivasi pegawai atas dasar bahwa mereka akan dihukum. Dengan motivasi ini, semangat kerja pegawai meningkat dalam jangka pendek karena mereka takut terhadap hukuman, tetapi dapat berdampak negative dalam jangka Panjang.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor pendorong individu untuk bekerja agar lebih baik guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat, maka karyawan tersebut akan mendapat dorongan untuk melakukan sesuatu yang baik, supaya menghasilkan kinerja yang positif pada karyawan tersebut

### 2.1.7 Analisis SWOT

SWOT merupakan kependekan dari Strengths (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threats (ancaman). Menurut Rangkuti (2016) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah alat perumusan strategi dengan menggunakan analisis dan identifikasi berbagai faktor secara sistematis agar dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Rangkuti (2016) menjelaskan tujuan analisis SWOT yakni mampu menghasilkan beberapa pilihan strategi yang lebih fungsional agar strategi tersebut lebih mudah diimplementasikan di masing-masing unit strategi. Manfaat dari analisis SWOT adalah meningkatkan pengetahuan dan pemahaman perusahaan sehingga mampu menganalisis komponen yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam organisasi untuk mendapatkan strategi

yang tepat dengan menggunakan kekuatan dan peluang yang ada untuk mengatasi segala ancaman dan mengurangi kelemahan yang ada sehingga organisasi dapat bertahan dan mampu untuk berkembang Iryani & Deasy, (2021).

## **1. Unsur-Unsur Analisis SWOT**

### **a. Kekuatan (strength)**

Kekuatan merupakan keunggulan sumber daya kompetitif dan kemampuan yang dimiliki perusahaan sehingga perusahaan memiliki kelebihan dibandingkan dengan pesaingnya.

### **b. Kelemahan (weakness)**

Kelemahan merupakan keterbatasan sumber daya kompetitif maupun kemampuan yang dimiliki perusahaan dimana hal ini akan menghambat kinerja perusahaan, seperti fasilitas, keuangan, tata kelola usaha, dll dimana kapasitas tersebut dimiliki para pesaingnya.

### **c. Peluang (opportunity)**

Peluang merupakan kondisi lingkungan yang menguntungkan perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut, seperti memiliki pangsa pasar baru (new markets) serta peningkatan hubungan dengan pemasok.

### **d. Ancaman (Threaqts)**

Ancaman merupakan suatu kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan yang dapat merugikan perusahaan tersebut, seperti pesaing yang semakin banyak, adanya produk pengganti, maupun teknologi.

## **2. Matriks SWOT**

Matriks SWOT dapat menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang

dan ancaman eksternal yang dialami perusahaan sehingga dapat diselaraskan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Menurut Rangkuti, (2016), empat set kemungkinan alternatif strategis tersebut, yakni:

a. Strategi Kekuatan-Peluang (SO)

Strategi ini dilakukan dengan memakai kekuatan perusahaan guna memanfaatkan peluang dari luar perusahaan.

b. Strategi Kekuatan-Ancaman (ST)

Strategi ini dilaksanakan dengan memakai kekuatan yang dimiliki perusahaan guna menjauhi ancaman atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan.

c. Strategi Kelemahan-Peluang (WO)

Strategi ini dilangsungkan dengan mengatasi kelemahan perusahaan guna memperoleh peluang dari luar perusahaan.

d. Strategi Kelemahan-Ancaman (WT)

Strategi ini dilaksanakan dengan cara meminimalkan kelemahan perusahaan dan menghindari ancaman dari luar perusahaan.

#### **2.1.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Penurunan kinerja karyawan tetap dapat disebabkan oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor ini dapat bersumber dari dalam individu maupun dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja. Beberapa faktor yang sering diidentifikasi sebagai penyebab utama penurunan kinerja adalah sebagai berikut:

## 1. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan. Herzberg (2020) melalui teorinya, Two-Factor Theory, membedakan dua jenis faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor motivator (intrinsik) seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan; serta faktor higienis (ekstrinsik) seperti gaji, kondisi kerja, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor motivator tidak terpenuhi, karyawan akan merasa kurang termotivasi sehingga menurunkan semangat kerja dan produktivitas.

Menurut Wahyudi (2022), dalam konteks lembaga pendidikan keagamaan seperti pesantren, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh nilai-nilai spiritual, loyalitas terhadap pimpinan, dan komitmen terhadap tujuan lembaga. Ketika nilai-nilai ini mulai memudar, maka motivasi karyawan cenderung ikut menurun.

## 2. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pesantren memiliki peran besar dalam menentukan kualitas kinerja karyawan. Teori kepemimpinan Path-Goal dari House (1971) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan bawahannya akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan mampu



memberikan kejelasan arah kerja sangat dibutuhkan agar karyawan tetap merasa terarah dan dihargai.

Pemimpin yang bersifat otoriter, tidak komunikatif, dan tidak adil sering kali memicu munculnya konflik, rasa tidak puas, dan menurunnya semangat kerja di kalangan karyawan. Dalam studi oleh Yukl (2020), gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu meningkatkan kinerja karena mampu menumbuhkan inspirasi, perhatian individual, dan tantangan intelektual.

### 3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa nyaman, dihargai, dan puas dengan berbagai aspek pekerjaan yang dijalannya. Menurut Luthans (2021), karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, memiliki loyalitas terhadap organisasi, dan menunjukkan performa kerja yang baik. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak puas dengan lingkungan kerja, sistem penilaian, atau hubungan dengan atasan, akan lebih mudah kehilangan motivasi dan mengalami penurunan kinerja.

### 4. Beban Kerja dan Stres

Stres kerja merupakan kondisi ketegangan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang. Beban kerja yang tidak seimbang, jam kerja yang panjang, serta kurangnya waktu istirahat dapat menyebabkan stres yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa stres kerja jangka

panjang dapat menimbulkan kelelahan emosional, depersonalisasi, hingga menurunnya produktivitas individu.

Menurut penelitian oleh Sutanto dan Kurniawan (2022), di lingkungan pesantren, beban kerja ganda seperti pengelolaan administrasi, pengawasan santri, serta pelaksanaan kegiatan keagamaan seringkali menimbulkan kelelahan fisik dan mental bagi pegawai tetap. Jika tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat menjadi faktor utama penurunan kinerja.

#### 5. Masa Kerja dan Kejenuhan (Burnout)

Burnout adalah kondisi psikologis yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan rendahnya pencapaian pribadi. Menurut Maslach dan Jackson (2020), kejenuhan kerja sering dialami oleh karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu lama tanpa adanya tantangan baru atau peluang untuk berkembang. Kejenuhan yang tidak ditangani dapat menyebabkan karyawan menjadi apatis, kurang inisiatif, dan kehilangan semangat dalam menjalankan tugasnya.

Di lembaga pesantren, kejenuhan juga dapat muncul akibat rutinitas kerja yang monoton, kurangnya penghargaan atau apresiasi, serta terbatasnya program peningkatan kompetensi bagi karyawan lama.

### 2.1.9 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi mengacu pada kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya secara optimal. Menurut Steers (2022), efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh partisipasi aktif karyawan, sistem

kerja yang efisien, kepemimpinan yang kuat, serta budaya organisasi yang mendukung.

Di lembaga pendidikan pesantren, efektivitas organisasi tidak hanya dilihat dari pencapaian target administratif, tetapi juga dari keberhasilan dalam mendidik dan membina santri secara holistik. Penurunan kinerja karyawan tetap akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan pendidikan, pembinaan santri, serta pengelolaan kelembagaan secara menyeluruh.

#### **2.1.10 Indikator Penurunan Kinerja Karyawan Tetap**

Menurut Mangkunegara (2022) dan Mathis & Jackson (2020), penurunan kinerja karyawan tetap dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. Menurunnya tingkat kedisiplinan: Ditandai dengan meningkatnya keterlambatan, ketidakhadiran, atau pelanggaran terhadap aturan kerja dan tata tertib yang berlaku.
2. Produktivitas kerja rendah: Karyawan menunjukkan output kerja yang menurun dibandingkan dengan periode sebelumnya atau dibandingkan dengan standar yang ditetapkan.
3. Motivasi kerja menurun: Karyawan kehilangan semangat dan dorongan internal untuk bekerja, enggan mengambil inisiatif, serta cenderung pasif dalam menyelesaikan tugas.
4. Kurang rasa tanggung jawab: Karyawan tidak menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh, sering menunda pekerjaan, atau menyerahkan tanggung jawab kepada orang lain.

5. Tingkat absensi yang tinggi: Meningkatnya ketidakhadiran, baik izin, sakit, maupun tanpa keterangan, dapat mencerminkan kurangnya komitmen terhadap pekerjaan.
6. Minimnya inisiatif dan partisipasi: Karyawan jarang terlibat aktif dalam kegiatan lembaga, tidak memberikan ide, serta menunjukkan keengganan untuk terlibat dalam pembaruan atau kegiatan pengembangan.

Indikator-indikator ini penting untuk mengukur secara kualitatif maupun kuantitatif adanya tren penurunan performa di kalangan karyawan tetap, yang berdampak pada stabilitas dan efektivitas lembaga secara keseluruhan.

#### **2.1.11 Indikator Efektivitas Organisasi**

Steers (1985) dan Daft (2021) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui indikator berikut ini:

1. Pencapaian tujuan organisasi: Tingkat keberhasilan lembaga dalam mencapai target dan sasaran strategis yang telah dirumuskan dalam visi dan misi. Hal ini mencerminkan seberapa efektif seluruh elemen organisasi bekerja secara sinergis.
2. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya: Penggunaan sumber daya manusia, waktu, anggaran, dan fasilitas secara hemat namun optimal. Efisiensi mencerminkan manajemen yang baik dan kemampuan organisasi dalam mengelola input untuk hasil yang maksimal.
3. Kualitas layanan: Tingkat kepuasan pengguna layanan atau stakeholder terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Dalam konteks pondok pesantren, kualitas layanan mencakup pelayanan terhadap santri, wali santri, dan masyarakat sekitar.

4. Stabilitas operasional: Kemampuan organisasi untuk menjaga kelangsungan dan konsistensi operasional tanpa terganggu oleh masalah internal seperti konflik, turnover tinggi, atau penurunan kinerja secara menyeluruh.
5. Kepuasan pemangku kepentingan (stakeholders): Tingkat kepuasan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap lembaga, seperti santri, orang tua, tenaga pendidik, pengurus yayasan, dan mitra kerja. Kepuasan ini menunjukkan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi secara layak dan profesional.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Tahun	Temuan	Relevansi
Rahmawati, A.	2021	Iklim kerja dan kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai di pondok pesantren	Konteks pondok pesantren
Nasution, T. & Situmorang, L.	2020	Kepuasan kerja dan motivasi sangat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai tetap	Faktor internal karyawan
Azzahra, N.	2022	Penurunan kinerja berdampak langsung terhadap tidak tercapainya target organisasi pendidikan	Kaitan antara kinerja & efektivitas
Hamid, S.	2023	Ketidaksesuaian beban kerja	Faktor beban

		dan kurangnya penghargaan menyebabkan burnout dan penurunan performa	dan motivasi kerja
--	--	----------------------------------------------------------------------------	-----------------------

### 2.3. Keterkaitan antar variable

Penurunan kinerja karyawan tetap (variabel independen) berdampak langsung terhadap efektivitas organisasi (variabel dependen). Bila karyawan tetap mengalami kejenuhan, tidak dimotivasi, atau tidak dievaluasi secara tepat, maka semangat kerja, kedisiplinan, dan produktivitas mereka menurun. Hal ini berdampak pada pelayanan yang kurang optimal, target kerja yang tidak tercapai, dan beban kerja tidak seimbang.

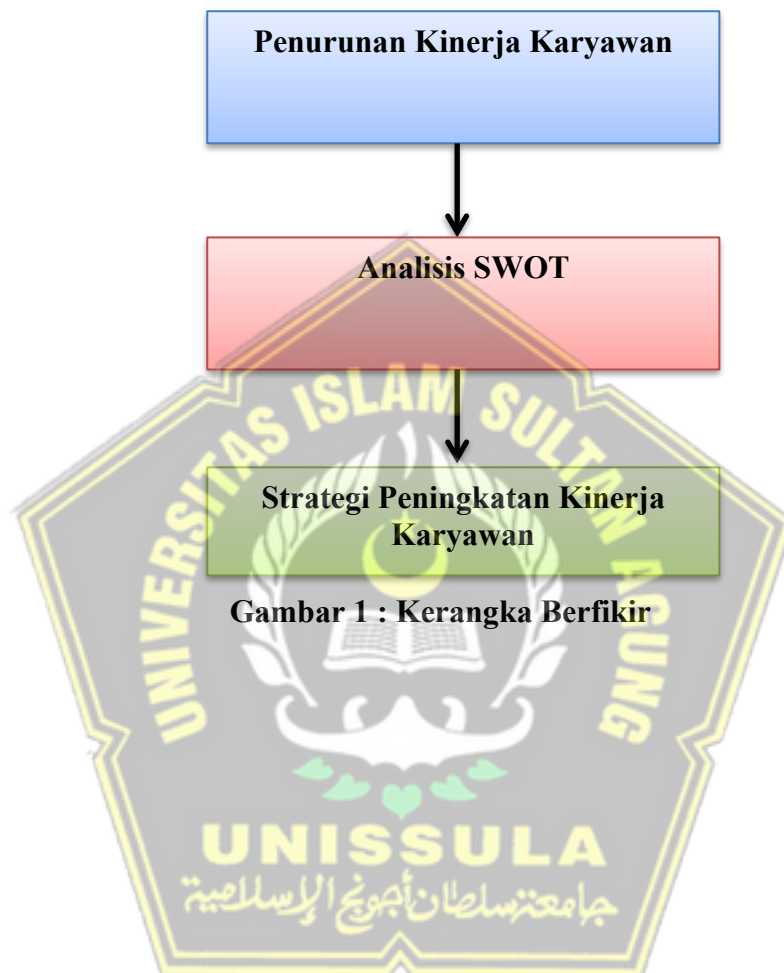
Akhirnya, hal ini berdampak pada penurunan efektivitas organisasi, seperti tidak tercapainya program pesantren secara efisien, terganggunya proses pendidikan, dan melemahnya kepuasan stakeholder internal maupun eksternal.

### 2.4 Kerangka pemikiran

Studi ini berlandaskan pada dugaan bahwa penurunan performa karyawan akan langsung memengaruhi efektivitas organisasi. Dalam lingkungan Pondok Pesantren IBS Riau, pegawai tetap memegang peranan yang signifikan dalam mendukung aktivitas operasional dan pelayanan pendidikan. Saat terjadi penurunan performa seperti rendahnya disiplin, motivasi, tanggung jawab, dan partisipasi, maka tugas-tugas strategis serta administratif akan terhambat. Dampak ini berpengaruh pada mutu layanan, pencapaian sasaran organisasi, serta kepuasan para pemangku kepentingan. Studi ini mengidentifikasi keterkaitan antara faktor-faktor penyebab turunnya kinerja karyawan tetap (sebagai variabel independen)



dan efektivitas organisasi (sebagai variabel dependen), guna memahami secara menyeluruh dampak langsung yang muncul serta solusi yang bisa diterapkan.



Gambar 1 : Kerangka Berfikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena penurunan kinerja karyawan tetap dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi dalam konteks nyata, yaitu di Pondok Pesantren IBS Riau.

Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif memberikan ruang untuk eksplorasi yang mendalam terhadap fenomena sosial yang kompleks, dengan mengedepankan makna yang dibentuk oleh individu dalam lingkungannya.

#### **3.2 Lokasi dan waktu penelitian**

##### **3.2.1 Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi Penelitian ini adalah di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau, Jl. Pesantren, RT.03/RW.04 Dusun IV, Desa Kubang Jaya Kec.Siak Hulu, Kubang Jaya, Kampar, Kabupaten Kampar, Riau 28452.

##### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Waktu pengumpulan data dan penelitian mulai dilaksanakan pada bulan Juli-Agustus 2025.

#### **3.3 Populasi dan Sampel/Informan**

##### **3.3.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan unsur pimpinan Pondok Pesantren IBS Riau, yang secara langsung terlibat dalam kegiatan operasional lembaga dan memahami dinamika kinerja pegawai.

### **3.3.2 Sampel / Informan**

Informan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Karyawan tetap (5–10 orang) Dipilih berdasarkan lama masa kerja, tingkat kehadiran, dan keterlibatan dalam aktivitas pondok.
2. Pimpinan lembaga (3–5 orang) Seperti direktur atau kepala bagian sumber daya manusia, untuk memperoleh perspektif manajerial terhadap kinerja staf.
3. Stakeholder internal lain (1–2 orang) Misalnya bagian administrasi atau kepala asrama, yang dapat memberikan pengamatan langsung terhadap performa karyawan.

### **3.3.3 Kriteria Pemilihan Informan:**

1. Sudah bekerja minimal 3 tahun
2. Terlibat aktif dalam kegiatan rutin pesantren
3. Bersedia diwawancarai dan memberikan informasi yang jujur
4. Dianggap mengetahui dan memahami kondisi internal organisasi

### **3.4 Sumber dan Jenis Data**

Dalam penelitian kualitatif, data dikumpulkan secara mendalam dari berbagai sumber untuk memahami konteks dan makna di balik fenomena. Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama : data primer dan data sekunder.

#### **3.4.1 Sumber Data Primer**

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan melalui:

1. Wawancara mendalam dengan karyawan tetap, pimpinan, dan stakeholder internal Pondok Pesantren IBS Riau.

2. Observasi langsung terhadap perilaku kerja, aktivitas harian, dan interaksi antarpegawai di lingkungan kerja.
3. Catatan lapangan yang ditulis oleh peneliti selama proses pengumpulan data berlangsung.

### 3.4.2 Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah dokumen atau data yang sudah tersedia dan relevan dengan topik penelitian, seperti:

1. Laporan absensi dan kehadiran karyawan
2. Evaluasi kinerja pegawai tetap (jika tersedia)
3. Notulen rapat, dokumen kebijakan lembaga, dan laporan tahunan
4. Profil organisasi dan struktur manajemen

### 3.5 Jenis Data

1. **Data Kualitatif:** Berupa deskripsi naratif, ungkapan, sikap, dan pandangan dari para informan mengenai fenomena yang diteliti.
2. **Data Kontekstual:** Berupa kondisi sosial-organisasi, sistem kerja, budaya lembaga, dan pola relasi antarpegawai.

Dengan kombinasi data primer dan sekunder, penelitian ini mampu menghasilkan pemahaman yang komprehensif terkait faktor penyebab penurunan kinerja karyawan tetap dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara langsung di Pondok Pesantren IBS Riau, dengan menggunakan beberapa metode yang lazim dalam pendekatan kualitatif. Tujuan dari teknik pengumpulan data ini adalah untuk memperoleh data yang mendalam, natural, dan utuh mengenai fenomena

penurunan kinerja karyawan tetap dan bagaimana dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

Menurut Sugiyono (2022), teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang masing-masing saling melengkapi untuk memperoleh data yang valid dan kontekstual. Berikut adalah rincian metode yang digunakan:

1. **Wawancara Mendalam (In-depth Interview):** Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan informan kunci seperti karyawan tetap, pimpinan pondok, dan stakeholder internal lainnya. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, dengan panduan pertanyaan terbuka yang memungkinkan penggalian informasi secara fleksibel. Wawancara dilakukan untuk mengetahui persepsi, pengalaman, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di lingkungan Pondok Pesantren IBS Riau.
2. **Observasi Partisipatif:** Peneliti hadir secara langsung di lingkungan kerja untuk mengamati aktivitas sehari-hari karyawan tetap, interaksi sosial antarpegawai, serta pelaksanaan tugas dan fungsi mereka. Observasi ini bersifat non-formal dan dilakukan secara natural agar perilaku yang diteliti berlangsung sebagaimana adanya (natural setting). Observasi bertujuan untuk memperkuat temuan wawancara dan menangkap data non-verbal.
3. **Studi Dokumentasi:** Peneliti mengumpulkan dan menelaah dokumen-dokumen resmi lembaga, seperti data absensi karyawan, laporan evaluasi kinerja, struktur organisasi, agenda kegiatan, dan laporan tahunan. Dokumentasi ini membantu memberikan gambaran objektif mengenai

sistem kerja, aturan lembaga, serta bukti administratif terkait penurunan kinerja dan efektivitas organisasi.

Dengan menggunakan ketiga teknik ini secara triangulatif, peneliti memperoleh data yang mendalam dan dapat diverifikasi dari berbagai sudut pandang.

### 3.7 Variabel dan Indikator

**Tabel III.1**  
**Variabel dan Indikator**

No	Variabel	Sub-Variabel / Dimensi	Indikator	Sumber
1	Penurunan Kinerja Karyawan Tetap	Kedisiplinan	Meningkatnya keterlambatan dan ketidakhadiran	Mangkunegara (2022), Mathis & Jackson (2020)
		Produktivitas Kerja	Penurunan output kerja dibanding standar atau periode sebelumnya	
		Motivasi Kerja	Enggan mengambil inisiatif, kehilangan semangat kerja	
		Tanggung Jawab	Menunda pekerjaan, menyerahkan tanggung jawab	
		Kehadiran	Frekuensi absensi meningkat (izin, sakit, tanpa keterangan)	
		Partisipasi	Minim keterlibatan dalam kegiatan lembaga dan pengembangan	



2	Efektivitas Organisasi	Pencapaian Tujuan	Terlaksananya program dan tercapainya target kerja organisasi	Steers (1985), Daft (2021)
		Efisiensi Penggunaan Sumber Daya	Penggunaan SDM, anggaran, dan waktu yang optimal	
		Kualitas Layanan	Kepuasan stakeholder terhadap pelayanan pendidikan dan administrasi	
		Stabilitas Operasional	Konsistensi program, minim gangguan internal, koordinasi yang terjaga	
		Kepuasan Stakeholder	Kepuasan santri, orang tua, dan pengurus pondok	

### 3.8 Teknik Analisis

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Model ini sangat relevan untuk pendekatan kualitatif karena memungkinkan peneliti untuk menganalisis data secara mendalam, bertahap, dan berkesinambungan. Model ini menekankan proses analisis yang saling berinteraksi antar tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

#### 1. Reduksi Data (Data Reduction):

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang muncul dari hasil

wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses ini dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga akhir proses penelitian. Tujuannya adalah untuk menyaring data yang relevan dan membuang data yang tidak mendukung fokus penelitian. Misalnya, kutipan informan yang tidak sesuai dengan permasalahan penelitian akan diabaikan, sementara informasi yang menunjukkan gejala penurunan kinerja atau pernyataan mengenai dampaknya terhadap organisasi akan dikategorikan dan dianalisis lebih lanjut.

2. Penyajian Data (Data Display):

Setelah data direduksi, langkah berikutnya adalah menyajikan data dalam bentuk narasi deskriptif, kutipan langsung dari informan, tabel tematik, atau matriks hubungan antar kategori. Penyajian data ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam melihat pola-pola, kecenderungan, serta hubungan antar faktor yang diteliti. Misalnya, data wawancara dari beberapa karyawan tetap dapat menunjukkan tema yang serupa mengenai turunnya motivasi akibat kurangnya penghargaan dari lembaga.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing & Verification):

Setelah data disajikan, peneliti mulai menarik kesimpulan sementara yang bersifat sementara dan fleksibel. Kesimpulan ini tidak langsung dianggap final, tetapi terus diverifikasi dengan cara membandingkan dengan data lain, melakukan triangulasi, dan melakukan klarifikasi kepada informan melalui teknik member check. Dengan cara

ini, peneliti memastikan bahwa interpretasi data benar-benar mencerminkan realitas yang terjadi di lapangan dan bukan hasil asumsi peneliti.

Model interaktif ini tidak bersifat linear, tetapi sirkuler dan saling mempengaruhi. Peneliti dapat kembali ke tahap reduksi jika ada data baru yang masuk selama wawancara tambahan atau temuan baru saat observasi.

Teknik ini sangat sesuai dengan konteks penelitian di Pondok Pesantren IBS Riau karena lingkungan pesantren merupakan sistem sosial yang kompleks, tempat dimana budaya kerja, nilai keagamaan, dan hubungan interpersonal menjadi bagian tak terpisahkan dari aktivitas organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor penurunan kinerja dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi harus dianalisis dengan pendekatan yang fleksibel, reflektif, dan kontekstual.

### **3.9 Teknik Analisis Data Kualitatif**

Teknik Analisis Data adalah Proses mencapai dan menyusun secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sentesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami dengan diri sendiri maupun orang lain Sugiono (2015). Analisa data akan dilakukan melalui proses klasifikasi (mengelompokkan jawaban-jawaban dari hasil wawancara) proses kategori mengelompokkan jawaban berdasarkan aspek-aspek masalah.

### 3.9.1 Analisis Kualitatif

Untuk mengelola data, agar mendapatkan hasil yang komparatif, penulis menganalisa dokumen–dokumen pondok pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau, mengamati hasil lapangan dari observasi, dan melakukan analisis SWOT dari hasil observasi lapangan dan wawancara yang mengacu pada strategi peningkatan kinerja karyawan tetap di pondok pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau, mencari kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman. Kemudian di tarik kesimpulan. Sebagaimana hal dibawah ini :

1. Fokus penelitian
2. Indikator
3. Analisis SWOT dari hasil wawancara, observasi, serta catatan lapangan yang bertujuan untuk memetakan strategi peningkatan kinerja karyawan tetap di pondok pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

## BAB IV

### ANALISA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

Analisis faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tetap dilakukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal yang memberi pengaruh terhadap kualitas dan produktivitas kerja karyawan di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat kinerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka.

Melalui analisis SWOT, peneliti menelaah empat aspek penting yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Kekuatan dan kelemahan mencerminkan faktor internal organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja karyawan. Hasil identifikasi faktor-faktor tersebut menjadi dasar untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja yang sistematis dan relevan dengan kebutuhan lembaga.

##### 1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) dalam penelitian ini merupakan faktor internal yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau, yang menjadi keunggulan dan modal penting dalam meningkatkan kinerja karyawan tetap. Kekuatan tersebut memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas pelaksanaan kerja dan mendukung pencapaian tujuan lembaga. Beberapa kekuatan utama yang ditemukan dalam penelitian ini antara lain:

a. Budaya Disiplin yang Tinggi

Budaya disiplin yang sudah tertanam kuat di lingkungan pesantren menjadikan karyawan bekerja secara teratur, terarah, dan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan. Hal ini menciptakan keteraturan kerja dan meningkatkan produktivitas.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada kepala bagian sumber daya manusia beliau mengatakan bahwa:

*“Di pesantren ini disiplin kerja menjadi budaya utama. Mulai dari jam kerja, absensi, pembagian tugas, hingga evaluasi harian selalu kami lakukan agar semua karyawan bekerja sesuai aturan.”* **Hasil Wawancara Peneliti dengan kepala bagian sumber daya manusia)**

Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan menjadi modal penting dalam menjaga stabilitas kinerja karyawan.

b. Loyalitas dan Komitmen Karyawan

Rasa memiliki dan keterikatan emosional karyawan terhadap lembaga menjadikan mereka bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi tinggi. Loyalitas ini menjadi modal penting dalam menjaga stabilitas organisasi dan meminimalisasi pergantian karyawan.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada Karyawan tetap beliau mengatakan bahwa:

*“Kami merasa sudah menjadi bagian dari keluarga pesantren, jadi ada rasa memiliki yang membuat kami tetap berkomitmen mengabdikan di sini.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan tetap)**



Hal tersebut menegaskan bahwa loyalitas karyawan menjadi kekuatan utama dalam mengurangi tingkat turnover dan menjaga kontinuitas kerja.

c. Sistem Kepemimpinan dan Struktur Organisasi yang Jelas

Struktur organisasi yang rapi dan pembagian tugas yang jelas membuat koordinasi kerja menjadi lebih efektif. Kepemimpinan yang tegas dan terarah juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang terkontrol dan terorganisir.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada bagian administrasi atau kepala asrama beliau mengatakan bahwa:

*“Struktur organisasi sudah jelas dan setiap bagian memiliki tanggung jawab dan SOP masing-masing. Ini mempermudah koordinasi dan menghindari tumpang tindih pekerjaan.”*

***(Hasil Wawancara Peneliti dengan bagian administrasi atau kepala asrama)***

Dengan struktur yang kuat, pelaksanaan kerja menjadi lebih terarah dan efektif.

d. Adanya Pembinaan dan Evaluasi Rutin

Kegiatan pembinaan dan evaluasi secara berkala membantu karyawan memperbaiki kekurangan, mengembangkan kompetensi, serta meningkatkan motivasi kerja. Program ini mendukung peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada bagian administrasi atau kepala asrama beliau mengatakan bahwa:

*“Setiap pekan kami melakukan evaluasi dan pembinaan untuk melihat perkembangan, kendala, serta rencana perbaikan. Ini membantu meningkatkan motivasi dan profesionalitas*

*karyawan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan bagian administrasi atau kepala asrama)*

Program pembinaan berkelanjutan menjadi kekuatan yang mendukung peningkatan kualitas SDM.

e. Lingkungan Kerja yang Religius dan Kondusif

Suasana kerja yang berlandaskan nilai-nilai religius memberikan kenyamanan dan ketenangan, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih ikhlas, fokus, dan profesional.

Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada Pimpinan Lembaga Pondok beliau mengatakan bahwa:

*“Suasana kerja yang religius membuat kami nyaman, tenang, dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga Pondok)*

Lingkungan kerja yang positif berpengaruh pada semangat kerja dan produktivitas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian sumber daya manusia, karyawan tetap, kepala asrama, serta pimpinan lembaga, peneliti menyimpulkan bahwa Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau memiliki sejumlah kekuatan internal yang mendukung upaya peningkatan kinerja karyawan tetap. Kekuatan tersebut meliputi budaya disiplin kerja yang tinggi, di mana kedisiplinan menjadi budaya utama dalam menjalankan tugas sehingga menciptakan keteraturan dan meningkatkan produktivitas. Hal ini didukung oleh pernyataan kepala bagian SDM yang menyampaikan bahwa disiplin diterapkan mulai dari jam kerja, absensi, pembagian tugas hingga evaluasi harian.

Selain itu, loyalitas dan komitmen karyawan terhadap lembaga juga menjadi kekuatan penting, karena adanya rasa memiliki membuat karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi tinggi. Hal ini ditegaskan oleh pernyataan salah satu karyawan tetap yang menyampaikan bahwa mereka merasa menjadi bagian dari keluarga pesantren. Faktor kekuatan lainnya yaitu sistem kepemimpinan dan struktur organisasi yang jelas, yang membuat koordinasi kerja lebih efektif dan terarah, sesuai dengan pernyataan bagian administrasi mengenai kejelasan pembagian tugas dan SOP.

Kekuatan berikutnya adalah adanya kegiatan pembinaan dan evaluasi rutin yang membantu meningkatkan motivasi dan meningkatkan kualitas SDM secara berkelanjutan. Selain itu, lingkungan kerja yang religius dan kondusif juga menjadi daya dukung utama, karena suasana kerja yang nyaman dan berlandaskan nilai-nilai keagamaan menciptakan ketenangan dan semangat dalam bekerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kekuatan internal pesantren berupa budaya disiplin, loyalitas karyawan, sistem kepemimpinan yang jelas, pembinaan rutin, serta lingkungan kerja religius menjadi modal strategis dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau.

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan faktor internal yang menjadi kendala atau hambatan dalam proses peningkatan kinerja karyawan tetap. Faktor-faktor ini perlu diperbaiki agar strategi peningkatan kinerja dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, kelemahan yang ditemukan di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau antara lain:

### a. Kurangnya Program Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kemampuan profesional karyawan belum terlaksana secara rutin dan terstruktur. Kondisi ini menyebabkan karyawan sering bekerja hanya berdasarkan pengalaman tanpa pembaharuan pengetahuan dan keterampilan.

Beberapa karyawan menyampaikan bahwa kegiatan pelatihan belum dilakukan secara berkala dan masih terbatas.

*“Kami jarang mengikuti pelatihan atau workshop untuk meningkatkan kemampuan. Jadi kadang kami bekerja berdasarkan pengalaman saja.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan Tetap)**

### b. Sistem Penilaian Kinerja yang Belum Terstandar

Belum tersedianya instrumen evaluasi kinerja yang baku menyebabkan proses penilaian masih bersifat umum dan subjektif. Akibatnya, hasil evaluasi belum sepenuhnya menggambarkan kinerja karyawan secara objektif.

Kepala bagian SDM menyampaikan bahwa indikator penilaian kinerja belum tersusun secara baku.

*“Untuk penilaian kinerja, kami masih melakukan secara umum dan belum punya instrumen penilaian yang terstandardisasi.”*

**(Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bagian SDM)**

c. Beban Kerja Tinggi Saat Kegiatan Padat

Pada waktu tertentu seperti kegiatan besar pesantren, jumlah tugas meningkat secara signifikan sehingga menimbulkan kelelahan dan berpotensi menurunkan produktivitas kerja.

Beberapa karyawan mengeluhkan bahwa beban kerja terkadang melebihi kemampuan, terutama saat kegiatan pesantren sedang padat.

*“Kalau kegiatan ramai, pekerjaan jadi banyak dan terasa berat, tapi harus tetap dijalankan.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan Tetap)**

d. Kompensasi dan Sistem Reward Belum Optimal

Penghargaan terhadap kinerja karyawan dinilai belum seimbang dengan beban tugas yang dijalankan. Hal ini dapat berpengaruh pada motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, sistem insentif dianggap belum seimbang dengan beban tugas.

*“Kami bekerja maksimal, tapi penghargaan dan bonus belum terlalu jelas.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Karyawan Tetap)**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan karyawan tetap, kepala bagian SDM, serta staf administrasi Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau, peneliti menemukan bahwa masih terdapat beberapa kelemahan internal yang menjadi hambatan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan tetap. Kelemahan tersebut meliputi kurangnya program pelatihan dan pengembangan kompetensi, sebagaimana disampaikan oleh beberapa karyawan

bahwa pelatihan dan workshop belum dilaksanakan secara rutin sehingga mereka sering bekerja hanya berdasarkan pengalaman tanpa pembaruan pengetahuan dan keterampilan. Selain itu, sistem penilaian kinerja juga belum terstandar karena belum adanya instrumen penilaian yang baku, sehingga proses evaluasi masih bersifat umum dan subjektif, seperti dijelaskan oleh kepala bagian SDM.

Kelemahan berikutnya adalah tingginya beban kerja pada saat kegiatan pesantren sedang padat, yang menyebabkan kelelahan dan menurunkan produktivitas sebagaimana diungkapkan oleh karyawan tetap mengenai tingginya intensitas pekerjaan. Di samping itu, kompensasi dan sistem reward dinilai belum optimal dan belum seimbang dengan beban kerja yang dijalankan, sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hal tersebut diperkuat oleh pernyataan karyawan yang menyampaikan bahwa penghargaan dan bonus belum terstruktur dengan jelas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kelemahan internal yang perlu mendapat perhatian dalam strategi peningkatan kinerja karyawan meliputi kurangnya pelatihan, belum adanya standar penilaian kinerja, beban kerja tinggi, serta ketidaksesuaian sistem kompensasi dan reward. Faktor-faktor tersebut perlu diperbaiki agar peningkatan kinerja karyawan tetap dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.



### 3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang yang dimiliki Lembaga Pendidikan Profesi Riau International Collage Pekanbaru dalam meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan mahasiswa cukup besar. Hal ini didukung oleh kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan vokasi yang semakin meningkat, khususnya dalam bidang profesi yang menawarkan pengetahuan terapan dan peluang kerja nyata. Selain itu, perkembangan kemitraan dengan dunia industri serta teknologi digital memberikan kesempatan untuk memperluas akses layanan akademik maupun non-akademik.

Lembaga juga berpeluang meningkatkan kualitas layanan melalui program kerja sama dengan instansi pemerintah maupun swasta, peningkatan fasilitas pembelajaran, serta pengembangan sistem layanan berbasis digital. Jika peluang ini dimanfaatkan secara optimal, maka lembaga dapat meningkatkan reputasi, menarik lebih banyak mahasiswa, serta meningkatkan tingkat kepuasan mahasiswa dari tahun ke tahun.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan lembaga, kepala bagian SDM, dan beberapa karyawan tetap, peneliti menemukan bahwa terdapat sejumlah peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau dalam upaya peningkatan kinerja karyawan tetap.

#### a. Dukungan Masyarakat dan Orang Tua Santri

Pondok pesantren memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar dan wali santri, sehingga dukungan sosial menjadi

peluang dalam pengembangan kegiatan pendidikan maupun peningkatan profesionalitas SDM.

*“Alhamdulillah hubungan dengan masyarakat dan wali santri sangat baik, jadi banyak kegiatan yang bisa terlaksana dengan dukungan mereka.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)**

Dukungan ini dapat dimanfaatkan untuk membangun sinergi program dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.

**b. Kerjasama dengan Instansi Pendidikan dan Pemerintah**

Adanya peluang kerjasama dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan instansi pemerintah membuka kesempatan bagi pengembangan pelatihan dan peningkatan kompetensi karyawan.

*“Kami sering mendapat kesempatan untuk mengikuti kegiatan bersama dinas pendidikan atau kampus, dan ini bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas SDM.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bagian SDM)**

Kerjasama ini dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan pelatihan rutin dan sertifikasi kompetensi.

**c. Minat Masyarakat yang Tinggi terhadap Pendidikan Pesantren**

Tren pendidikan berbasis keislaman yang semakin diminati masyarakat menjadi peluang besar bagi pertumbuhan lembaga dan peningkatan kebutuhan profesionalitas tenaga kerja.

*“Sekarang banyak orang tua yang lebih memilih pesantren untuk pendidikan anaknya, jadi jumlah pendaftar selalu meningkat setiap tahun.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Staf Administrasi)**

Pertumbuhan jumlah santri memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan peran serta tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan lembaga, kepala bagian SDM, dan staf administrasi, dapat disimpulkan bahwa Pondok Pesantren memiliki peluang yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan profesionalitas sumber daya manusia.

Pertama, hubungan harmonis antara pondok pesantren, masyarakat sekitar, dan wali santri menjadi dukungan sosial yang kuat dalam pengembangan program pendidikan dan kegiatan lembaga. Dukungan ini memungkinkan terciptanya sinergi program dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga.

Kedua, adanya peluang kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan, dan instansi pemerintah membuka kesempatan luas untuk peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan dan sertifikasi profesional. Kerja sama ini dapat dimanfaatkan secara optimal untuk peningkatan kinerja karyawan.

Ketiga, tingginya minat masyarakat terhadap pendidikan pesantren menjadi peluang besar dalam peningkatan jumlah santri setiap tahun, sehingga membuka ruang pengembangan peran dan tanggung jawab bagi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Tren ini memberikan potensi pertumbuhan lembaga yang lebih baik di masa depan.

#### **4. Ancaman (*Threaqts*)**

Ancaman merupakan faktor eksternal yang berada di luar kendali lembaga, namun dapat memberikan dampak negatif terhadap peningkatan

kinerja karyawan apabila tidak diantisipasi dengan baik. Beberapa ancaman yang ditemukan berdasarkan hasil wawancara yaitu persaingan dengan lembaga pendidikan sejenis, perubahan kebijakan pemerintah, serta tingkat turnover tenaga pendidik yang cukup tinggi. Kondisi tersebut berpotensi menghambat pengembangan mutu sumber daya manusia, menurunkan stabilitas kerja, dan menuntut lembaga untuk beradaptasi lebih cepat. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat agar pesantren mampu mempertahankan kualitas dan tetap kompetitif dalam dunia pendidikan.

#### 1. Persaingan dengan Lembaga Pendidikan Sejenis

Peningkatan jumlah pesantren modern dan sekolah berbasis Islam di wilayah sekitar menimbulkan persaingan dalam menarik siswa maupun tenaga pendidik berkualitas.

*“Banyak sekarang sekolah dan pesantren baru yang menawarkan fasilitas dan program unggulan, jadi kita harus terus meningkatkan kualitas agar tidak tertinggal.”* **(Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)**

Persaingan ini menuntut pondok pesantren untuk lebih inovatif dan kompetitif dalam pengembangan mutu SDM dan fasilitas.

#### 2. Perubahan Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan

Kebijakan pendidikan yang berubah-ubah, terutama terkait standar mutu, kurikulum, dan sertifikasi tenaga pendidik, dapat menjadi tantangan bagi pesantren dalam menyesuaikan sistem secara cepat.

*“Kadang kebijakan baru datang mendadak, sementara kita butuh waktu untuk menyesuaikan SDM dan sistem pembelajaran.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Kepala Bagian SDM)*

Hal ini dapat memperlambat peningkatan kinerja karyawan bila adaptasi tidak dilakukan secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti menemukan beberapa ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi upaya peningkatan kinerja karyawan di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau. Pertama, persaingan dengan lembaga pendidikan sejenis semakin ketat seiring munculnya pesantren modern dan sekolah Islam yang menawarkan fasilitas serta program unggulan. Kondisi ini menuntut pesantren untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan kompetensi SDM agar tetap memiliki daya saing. Hal ini diperkuat oleh pernyataan pimpinan pesantren yang menyampaikan bahwa persaingan semakin terbuka sehingga lembaga perlu terus berinovasi.

Ancaman kedua adalah perubahan kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, terutama yang berkaitan dengan kurikulum, sertifikasi tenaga pendidik, dan standar mutu. Kebijakan yang dinamis dan kadang datang secara mendadak membuat pihak lembaga harus cepat beradaptasi, sementara kesiapan SDM masih perlu ditingkatkan. Kepala bagian SDM menegaskan bahwa perubahan kebijakan pendidikan seringkali membutuhkan waktu untuk penyesuaian,

sehingga berpotensi menghambat peningkatan kinerja apabila tidak dikelola dengan baik.

#### **4.2 Strategi Yang Dilakukan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Karyawa Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau**

Strategi peningkatan kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau dilakukan melalui beberapa langkah yang terstruktur dan berfokus pada peningkatan motivasi, produktivitas, dan efektivitas kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan lembaga, kepala asrama, bagian administrasi, dan karyawan tetap, langkah-langkah strategis yang diterapkan meliputi evaluasi dan pembinaan kinerja secara rutin, peningkatan komunikasi dan koordinasi antarbagian, pelatihan dan pengembangan kompetensi, penerapan sistem penghargaan dan insentif, penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, serta penyesuaian beban kerja.

##### **1. Evaluasi dan Pembinaan Kinerja Secara Rutin**

Strategi ini dilakukan dengan melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja karyawan agar pimpinan dapat mengetahui pencapaian, kekurangan, dan area yang perlu diperbaiki. Evaluasi juga menjadi dasar untuk melakukan pembinaan dan perbaikan kinerja secara terstruktur. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Menurut saya, hal yang perlu diperkuat adalah sistem pembinaan dan evaluasi kinerja secara rutin. Dengan adanya evaluasi berkala, kita bisa mengetahui perkembangan dan kekurangan karyawan sehingga bisa dilakukan perbaikan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

##### **2. Peningkatan Komunikasi dan Koordinasi**



Komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan serta koordinasi antarbagian sangat penting agar masalah dapat cepat teridentifikasi dan diselesaikan. Forum rapat, sharing session, dan diskusi tim rutin membantu memastikan semua pihak memahami peran dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Langkah yang paling tepat adalah memulai dengan komunikasi terbuka dengan seluruh karyawan untuk mengetahui secara langsung permasalahan yang mereka hadapi. Dari komunikasi itu kita bisa mendapatkan gambaran yang jelas sehingga keputusan yang diambil lebih tepat dan diterima oleh semua pihak.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

3. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pemberian pelatihan, workshop, atau program pengembangan profesional meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan bidang tugasnya. Hal ini tidak hanya menambah kompetensi teknis, tetapi juga membangun rasa percaya diri dan motivasi dalam bekerja. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Kita juga perlu memberikan pelatihan atau pengembangan kompetensi agar kemampuan mereka terus meningkat.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

4. Penerapan Sistem Penghargaan dan Insentif

Memberikan penghargaan atau insentif kepada karyawan yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka. Ini dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan semangat kerja. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Saya juga menyarankan agar diberlakukan sistem penghargaan atau insentif sebagai bentuk apresiasi bagi karyawan yang berprestasi, karena itu bisa meningkatkan motivasi kerja.” (Hasil Wawancara Peneliti)*

*dengan Pimpinan Lembaga)*

5. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Harmonis

Lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis mendorong hubungan baik antarpegawai, mengurangi konflik, serta meningkatkan kenyamanan dan motivasi dalam bekerja. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Yang tidak kalah penting adalah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, karena suasana kerja yang baik akan membawa pengaruh besar terhadap semangat dan produktivitas karyawan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

6. Penyesuaian Beban Kerja

Beban kerja yang seimbang menjadi strategi penting agar tidak ada karyawan yang terlalu terbebani atau merasa kurang mendapat tanggung jawab. Penyesuaian ini juga membantu pekerjaan diselesaikan tepat waktu tanpa menurunkan kualitas. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Pimpinan perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian beban kerja agar tidak terjadi ketimpangan tugas, dan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan dukungan dan arahan yang mereka butuhkan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan, bagian administrasi, kepala asrama, dan karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau, dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui beberapa langkah penting. Pertama, evaluasi dan pembinaan kinerja secara **rutin** membantu karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka. Kedua, peningkatan komunikasi dan koordinasi antarbagian serta antara pimpinan dan karyawan mendorong kerja sama yang efektif dan mengurangi miskomunikasi. Ketiga, pelatihan dan pengembangan kompetensi meningkatkan

kemampuan teknis dan profesional karyawan. Keempat, penerapan sistem penghargaan dan **insentif** memotivasi karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Kelima, penciptaan lingkungan kerja yang harmonis menumbuhkan kenyamanan dan semangat kerja, serta keenam, penyesuaian beban kerja menjaga produktivitas dan memastikan pekerjaan selesai tepat waktu.

#### **4.3 Peningkatan Kinerja Yang Efektif Pada Karyawa Tetap Di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau**

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan pimpinan lembaga, kepala asrama, bagian administrasi, dan karyawan tetap, ditemukan bahwa peningkatan kinerja karyawan efektif dilakukan melalui beberapa strategi yang saling mendukung. Strategi-strategi tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga mendorong produktivitas tim dan keberhasilan lembaga secara keseluruhan.

##### **1. Evaluasi dan Pembinaan Kinerja**

Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin untuk memantau pencapaian target serta mengidentifikasi kelemahan yang perlu diperbaiki. Pembinaan berkelanjutan memastikan karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas kerja. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Menurut saya, hal yang perlu diperkuat adalah sistem pembinaan dan evaluasi kinerja secara rutin. Dengan adanya evaluasi berkala, kita bisa mengetahui perkembangan dan kekurangan karyawan sehingga bisa dilakukan perbaikan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Evaluasi rutin juga memungkinkan pimpinan memberikan arahan yang lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan, sehingga setiap individu dapat bekerja lebih fokus dan produktif.

## 2. Peningkatan Komunikasi dan Koordinasi

Komunikasi dua arah yang efektif antara pimpinan dan karyawan, serta koordinasi antarbagian, merupakan strategi penting untuk menjaga kelancaran tugas. Karyawan dapat menyampaikan kendala dan ide, sehingga pimpinan bisa memberikan solusi yang tepat. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Langkah yang paling tepat adalah memulai dengan komunikasi terbuka dengan seluruh karyawan untuk mengetahui secara langsung permasalahan yang mereka hadapi. Dari komunikasi itu kita bisa mendapatkan gambaran yang jelas sehingga keputusan yang diambil lebih tepat dan diterima oleh semua pihak.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Koordinasi yang baik juga membantu meminimalkan miskomunikasi dan memastikan setiap pekerjaan tim selesai tepat waktu, dengan kualitas yang optimal.

## 3. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Pelatihan dan pengembangan kompetensi diberikan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan profesional karyawan. Hal ini membuat karyawan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya dan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan atau tantangan baru. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Kita juga perlu memberikan pelatihan atau pengembangan kompetensi agar kemampuan mereka terus meningkat.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Selain meningkatkan keterampilan, pelatihan juga membangun motivasi dan kesadaran karyawan untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi terbaik bagi lembaga.

#### 4. Penerapan Sistem Penghargaan dan Insentif

Penghargaan dan insentif menjadi strategi penting untuk memotivasi karyawan. Sistem ini mengakui prestasi individu, meningkatkan loyalitas, dan mendorong semangat kerja. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Saya juga menyarankan agar diberlakukan sistem penghargaan atau insentif sebagai bentuk apresiasi bagi karyawan yang berprestasi, karena itu bisa meningkatkan motivasi kerja.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Pemberian penghargaan dapat bersifat materi maupun non-materi, seperti pengakuan secara publik atau kesempatan mengikuti pelatihan tambahan.

#### 5. Penciptaan Lingkungan Kerja yang Harmonis

Lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis meningkatkan hubungan antarpegawai, menumbuhkan kolaborasi tim, serta menciptakan suasana kerja yang positif dan menyenangkan. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Yang tidak kalah penting adalah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, karena suasana kerja yang baik akan membawa pengaruh besar terhadap semangat dan produktivitas karyawan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Lingkungan kerja yang baik juga berfungsi sebagai motivator tambahan, mengurangi stres, dan membuat karyawan lebih fokus dalam mencapai target.



## 6. Penyesuaian Beban Kerja

Beban kerja yang seimbang memastikan setiap karyawan memiliki tanggung jawab yang sesuai, mengurangi kelebihan atau kekurangan tugas, dan memungkinkan penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Hal ini disampaikan oleh pimpinan Lembaga Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding Schol Riau

*“Pimpinan perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian beban kerja agar tidak terjadi ketimpangan tugas, dan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan dukungan dan arahan yang mereka butuhkan.” (Hasil Wawancara Peneliti dengan Pimpinan Lembaga)*

Penyesuaian beban kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja, mengurangi risiko kelelahan, dan mendorong kinerja yang lebih stabil dan konsisten.

Berdasarkan wawancara dengan berbagai pihak di lembaga, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja yang efektif pada karyawan tetap dicapai melalui kombinasi evaluasi dan pembinaan kinerja, peningkatan komunikasi dan koordinasi, pelatihan dan pengembangan kompetensi, penerapan sistem penghargaan dan insentif, penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, serta penyesuaian beban kerja. Strategi-strategi ini secara signifikan meningkatkan motivasi, semangat, dan produktivitas karyawan, sehingga mendukung pencapaian target lembaga dan kualitas pelayanan kepada santri, wali santri, serta stakeholder terkait.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan dan hasil penelitian



Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dengan pimpinan, kepala asrama, bagian administrasi, dan karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau, dapat ditarik beberapa kesimpulan sesuai dengan rumusan tujuan penelitian:

1. Faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau Berdasarkan wawancara, kinerja karyawan tetap dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: semangat kerja, disiplin, beban kerja, sistem penghargaan, kompetensi, serta komunikasi dan koordinasi antarbagian. Penurunan kinerja terlihat dari keterlambatan penyelesaian tugas, menurunnya produktivitas, dan berkurangnya kualitas pelayanan kepada santri, wali santri, dan stakeholder.
2. Metode yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau Lembaga menerapkan beberapa metode untuk meningkatkan kinerja karyawan tetap, yaitu: evaluasi dan pembinaan kinerja secara rutin, peningkatan komunikasi dan koordinasi, pelatihan dan pengembangan kompetensi, penerapan sistem penghargaan dan insentif, penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, serta penyesuaian beban kerja. Strategi-strategi ini dirancang agar karyawan tetap termotivasi, disiplin, dan produktif.
3. Peningkatan kinerja yang efektif pada karyawan tetap di Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau Hasil wawancara menunjukkan bahwa strategi-strategi tersebut terbukti efektif. Karyawan menjadi lebih termotivasi, percaya diri, dan mampu bekerja sama dalam tim. Hal ini

berdampak positif pada pencapaian target lembaga, penyelesaian tugas tepat waktu, serta kualitas pelayanan yang optimal kepada santri, wali santri, dan pihak terkait.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian diatas peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada pimpinan Pondok Pesantren Al Ihsan Boarding School Riau terus melakukan evaluasi kinerja secara rutin dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tetap.
2. Selanjutnya, karyawan diharapkan meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas, aktif menyampaikan kendala atau masukan kepada pimpinan, serta mengikuti program pelatihan atau pengembangan kompetensi yang disediakan lembaga agar kemampuan profesional mereka terus meningkat.
3. Peneliti juga menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat menambahkan data kuantitatif untuk mengukur efektivitas strategi peningkatan kinerja secara lebih objektif, dan memperluas sampel penelitian dengan melibatkan karyawan dari lembaga lain guna memperoleh perbandingan praktik terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan tetap di pondok pesantren al ihsan boarding school riau, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan

untuk seluruh lembaga pendidikan atau pesantren lain dengan karakteristik berbeda.

2. Data penelitian diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan, kepala asrama, bagian administrasi, dan karyawan tetap, sehingga kemungkinan munculnya subjektivitas dalam penilaian kinerja karyawan tetap masih ada.
3. Penelitian ini lebih menekankan pada data kualitatif, sehingga pengukuran kuantitatif terkait efektivitas strategi peningkatan kinerja tidak dapat disajikan secara rinci.

#### **5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

1. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dengan melibatkan berbagai jenis karyawan, baik tetap maupun kontrak, serta membandingkan praktik manajemen kinerja di beberapa lembaga untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan strategi peningkatannya.
2. Penelitian masa depan juga dapat meneliti hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan efektivitas strategi pengembangan karyawan secara lebih mendalam, sehingga dapat memberikan rekomendasi praktis yang lebih aplikatif bagi pimpinan lembaga.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Azzahra, N. (2022). *Dampak penurunan kinerja terhadap efektivitas lembaga pendidikan*. Jurnal Administrasi Pendidikan, 10(2), 45–59.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Hamid, S. (2023). *Burnout dan kinerja pegawai tetap di lembaga keagamaan*. Jurnal Psikologi Kerja, 8(1), 20–33.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (2020). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslach, C., & Jackson, S. (2020). Burnout in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 71, 397–422.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human resource management*. Boston: Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rahmawati, A. (2021). *Pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pondok pesantren*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(1), 34–46.
- Robbins, S. P. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Steers, R. M. (1985). *The organizational effectiveness inventory*. Santa Monica: Goodyear.
- Steers, R. M. (2022). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Boston: Cengage Learning.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sutanto, E., & Kurniawan, H. (2022). *Workload and performance in Islamic boarding school contexts*. Journal of Islamic Management Studies, 4 (2), 115–129.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7th ed.). Pearson Education.
- Wahyudi, I. (2022). *Spiritual motivation and employee performance in religious institutions*. Journal of Organizational Ethics, 7 (1), 35–49.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Zuhdi, M. (2023). *Strategi pengembangan SDM di pesantren*. Jakarta: Prenadamedia.

