

**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF DENGAN  
METODE *BALANCE SCORECARD*  
(STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF MINIMARKET AL-  
KHAIBAR)**

**SKRIPSI**



OLEH  
**HAYYU AFUW ARDLIA**  
NIM : 14540017

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF DENGAN  
METODE *BALANCE SCORECARD*  
(STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF MINIMARKET AL-  
KHAIBAR)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)



OLEH

**HAYYU AFUW ARDLIA**

NIM : 14540017

**JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF DENGAN  
METODE *BALANCE SCORECARD*  
(STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF MINIMARKET AL-  
KHAIBAR)**

OLEH

**HAYYU AFUW ARDLIA**

NIM : 14540017

Telah disetujui pada tanggal 29 Desember 2017

Dosen Pembimbing,



**Khusnudin, S.Pi, M.Ei**  
NIP. 19700617201608011052

Mengetahui :

**Ketua Jurusan  
Perbankan Syariah (S1)**



**Eko Suprayitno, S.E., M.Si., Ph.D**  
NIP. 19751109 199903 1 003

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF**  
**DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD***  
**(STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF**  
**MINIMARKET AL-KHAIBAR)**

**SKRIPSI**

Oleh

**HAYYU AFUW ARDLIA**

NIM : 14540017

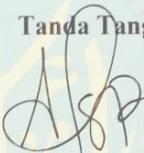
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Pada 05 Januari 2018

**Susunan Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Ketua

Ahmad Sidi Pratomo, S.Ei., M.A :  
NIDT. 19840419 200160801 1 050

(  )

2. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Khusnudin, S.Pi., M.Ei :  
NIDT. 19700617 20160801 1 052

(  )

3. Penguji Utama

Ulfi Kartika Oktaviana, S.E., M.Ec :  
NIP. 19761019 200801 2 011

(  )

Disahkan Oleh :

Ketua Jurusan,



**Eko Suprayitno, SE., M.Si., PhD**  
NIP. 19751109 199903 1 003

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Hayyu Afuw Ardlia  
NIM : 14540017  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Perbankan Syariah (S1)

menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi kelulusan pada Jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF MINIMARKET AL-KHAIBAR)**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing maupun pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun

Malang, 2 Januari 2018



Hayyu Afuw Ardlia

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*“Dia memberikan hikmah (ilmu yang berguna)  
kepada siapa yang dikehendaki-Nya.  
Barang siapa yang mendapat hikmah itu  
Sesungguhnya ia telah mendapat kebajikan yang banyak.  
Dan tiadalah yang menerima peringatan  
melainkan orang-orang yang berakal”.*  
(Q.S. Al-Baqarah: 269)

“...kaki yang akan berjalan lebih jauh, tangan yang akan berbuat lebih banyak, mata yang akan menatap lebih lama, leher yang akan lebih sering melihat ke atas, lapisan tekad yang seribu kali lebih keras dari baja, dan hati yang akan bekerja lebih keras, serta mulut yang akan selalu berdoa...” - 5cm.

### *Ungkapan hati sebagai rasa Terima Kasihku*

Alhamdulillahirabbil ‘alamin.... Alhamdulillahirabbil ‘alamin....  
Alhamdulillahirabbil alamin....  
Akhirnya aku sampai ke titik ini,  
sepercik keberhasilan yang Engkau hadiahkan padaku ya Rabb  
Tak henti-hentinya aku mengucapkan syukur pada\_Mu ya Rabb  
Serta shalawat dan salam kepada idolaku Rasulullah SAW dan para sahabat yang mulia  
Semoga sebuah karya mungil ini menjadi amal shaleh bagiku dan menjadi kebanggaan  
bagi keluargaku tercinta  
*Ku persembahkan karya mungil ini...*  
*untuk belahan jiwa ku bidadari surgaku yang tanpamu aku bukanlah siapa-siapa di dunia  
fana ini Ummiku tersayang (MULIANA)*  
*serta orang yang menginjeksikan segala idealisme, prinsip, edukasi dan kasih sayang  
berlimpah dengan wajah datar menyimpan kegelisahan dan perjuangan yang tidak pernahku  
ketahui, namun tenang dengan penuh kesabaran dan pengertian luar biasa  
Ayahandaku tercinta (SUNARDI) yang telah memberikan segalanya untukku.*

Kepada adik-adikku (Muhammad Rofi’ Afuw Ardana), (Muhammad Rozan Afuw Ardana)  
terima kasih tiada tara atas segala support yang telah diberikan selama ini dan  
semoga Adik-adikku tercinta dapat menggapai keberhasilan juga di kemudian hari.  
Kepada pelangi hatiku Madre Ena, terimakasih banyak yang selalu setia dalam mengontrolku  
dan menemaniku dengan omelannya untuk hasil yang baik dalam masa perkuliahan hingga  
proses pengerjaan skripsi berakhir.  
Kepada Sahabat setiaku istri idaman, perempuan-perempuan cerdas dan anak-anak kontrakan  
(Raudhah, Asminta, Raihan, Sartika, Yana dan Ajizah)  
atas supportnya baik itu moril & materil  
Kepada teman-teman seperjuangan khususnya rekan-rekan PBS “14” yang tak bisa  
tersebutkan namanya satu persatu

Terakhir, untuk seseorang yang masih dalam misteri yang dijanjikan Ilahi yang  
siapa pun itu, terimakasih telah menjadi baik dan bertahan di sana.  
Akhir kata, semoga skripsi ini membawa keberuntungan. Jika hidup bisa kuceritakan  
di atas kertas, entah berapa banyak yang dibutuhkan hanya untuk mengucapkan terima kasih... :)

## MOTTO

# HAKUNA MATATA HADAPI, HAYATI DAN NIKMATI

“Berubahlah selagi kamu dalam kondisi terbaikmu, sebelum muncul hal-hal buruk. Akan terlalu lambat untuk membetulkan atap saat musim hujan terlanjur datang. Pinjamlah payung selagi matahari masih bersinar”

*Berangkat dengan penuh keyakinan*

*Berjalan dengan penuh keikhlasan*

*Istiqomah dalam menghadapi cobaan*

*Jadilah seperti karang di lautan yang kuat dihantam ombak dan kerjakanlah hal yang bermanfaat bagi dirimu dan orang lain, karena hidup hanyalah sekali. Ingat hanya pada Allah apapun dan dimanapun kita berada kepadanya kita meminta dan memohon pertolongan*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar)”.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Haris, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Bapak Eko Suprayitno, S.E., M.Si., P.hD Selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Bapak Khusnudin, S.Pi, M.Ei selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak arahan dan masukan dalam penulisan skripsi ini.
5. Bapak Dr. Siswanto, S.E., M.Si selaku dosen pengampu matakuliah riset keuangan dan perbankan yang telah memberikan arahan dan masukan dalam penulisan skripsi ini.
6. Ayah Sunardi, Ummi Muliana, Adik Rofi' dan Rozan, Madre Ena dan seluruh anggota keluarga yang dengan keikhlasannya memberikan dukungan berupa moral, material, dan spiritual demi menyelesaikan makalah ini.
7. Teman-teman seperjuangan yang telah setia membantu dalam penyusunan skripsi ini.
8. Serta semua pihak yang telah banyak membantu penulis sehingga tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin.

Malang, 2 Januari 2017

Penulis



## DAFTAR ISI

### HALAMAN SAMPUL DEPAN

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia).....	xiv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia).....	xv
ABSTRAK (Bahasa Arab) .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11
1.5 Batasan Penelitian .....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	13
2.2 Kajian Teoritis.....	23
2.2.1 Wakaf.....	23

2.2.2 Nazhir Wakaf.....	34
2.2.3 Pengukuran Kinerja .....	39
2.2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
2.2.5 Pengukuran Kinerja dengan <i>Metode Balanced Scorecard</i> dalam Pandangan Islam.....	57
2.3 Kerangka Berfikir.....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>68</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	68
3.2 Ruang Lingkup Penelitian .....	69
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	70
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	72
3.5 Sumber Data .....	74
3.6 Uji Kualitas Data.....	75
3.7 Analisis Data .....	76
3.8 Uji Keabsahan Data.....	81
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>83</b>
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian .....	83
4.1.1 Profil Minimarket al-Khaibar .....	83
4.1.2 Sasaran Dan Ukuran Strategi Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	88
4.2 Pembahasan Penilaian Kinerja Analisis <i>Balance Scorecard</i> .....	111
4.2.1 Hasil Penilaian Kinerja Analisis <i>Balance Scorecard</i> .....	111
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>120</b>
5.1 Kesimpulan.....	120
5.2 Saran.....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 4.1 Pembobotan Keempat Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	91
Tabel 4.2 <i>Key Performance Indicator's</i> (KPI).....	92
Tabel 4.3 Rasio Ekonomi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar .....	93
Tabel 4.4 Rasio Efisiensi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar .....	94
Tabel 4.5 Rasio Efektivitas Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar .....	95
Tabel 4.6 Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Keuangan.....	96
Tabel 4.7 Data pelanggan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar Tahun 2015.....	97
Tabel 4.8 Data Pelanggan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar Tahun 2016 .....	97
Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan .....	98
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Retensi Pelanggan .....	99
Tabel 4.11 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	101
Tabel 4.12 Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Pelanggan.....	103
Tabel 4.13 Realisasi Inovasi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar.....	104
Tabel 4.14 Perhitungan Inovasi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar.....	104
Tabel 4.15 Hasil perhitungan Operasi Kasir .....	105
Tabel 4.16 Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Bisnis Internal .....	105
Tabel 4.17 Perputaran Karyawan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar .....	106
Tabel 4.18 produktivitas Karyawan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar .....	107
Tabel 4.19 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	108
Tabel 4.20 Sasaran Strategi Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	110
Tabel 4.21 Pencapaian Sasaran Strategi Pada Seluruh Perspektif .....	110
Tabel 4.22 Penentuan Peringkat Setiap Perspektif .....	112
Tabel 4.21 Kriteria Penilaian Kinerja .....	115

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja .....	47
Gambar 2.2 Format Umum Peta Strategi .....	48
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Manajemen Strategi .....	49
Gambar 2.4 Kerangka Berfikir .....	67
Gambar 4.1 Pengelolaan dan Penyaluran Hasil Minimarket al-Khaibar .....	88



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 3 : Hasil Output SPSS



## ABSTRAK

Hayyu Afuw Ardliya 2017. SKRIPSI. Judul : “Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar)”

Pembimbing : Khusnudin, S.Pi, M.Ei

Kata Kunci : Lembaga Wakaf, Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*

---

Selama ini, pengukuran kinerja lebih banyak digunakan oleh organisasi laba. Sedangkan organisasi nirlaba seperti halnya lembaga pengelola wakaf yang bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat dan memberikan layanan sosial kepada masyarakat masih kurang menyadari pentingnya pengukuran kinerja bagi organisasi. Oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja yang diterapkan oleh nadzir minimarket al-Khaibar dalam pengelolaan wakaf produktif untuk mengetahui kemampuan nadzir dalam menjalankan fungsinya mengelola dana wakaf, menjadi nadzir yang amanah, profesional, akuntabel dan transparan. Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Nadzir jika diukur menggunakan *balance scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif - kualitatif (*mix*). Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, studi pustaka, kuesioner dan audio visual. Analisis data dilakukan dengan cara mengukur empat perspektif dalam metode *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja wakaf produktif Minimarket al-Khaibar secara keseluruhan sudah sangat baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *balance scorecard* yang dihasilkan yaitu sebesar 90%. Perspektif keuangan yang diukur menggunakan rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas sudah dikatakan cukup baik, meskipun ada rasio yang mengalami fluktuatif, akan tetapi Minimarket al-Khaibar masih mampu mendekati target. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang sangat baik di antara perspektif lainnya dengan nilai rating skor tertinggi sebesar 16%. Perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang kurang baik dalam proses operasinya dan mendapatkan rating skor terendah di antara perspektif lainnya sebesar 3,5%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik, karena sudah mampu mencapai target yang diinginkan.

## ABSTRACT

Ardlia, H. A. 2017. Major Thesis. “*Exploration of Productive Waqf Institution Performance using Balance Scorecard Method (Case Study of Nazir Productive Waqf Minimarket Al-Khaibar)*”. Advisor: Khusnudin, S.Pi, M.Ei  
 Keywords : waqf institution, performance measurement, *Balance Scorecard*

---

All this time, performance measurement is used more by a profit organization such private company aiming to increase its profits. While non-profit organization such waqf management institution that aims for the welfare of the community does not really realize the importance of performance measurement for the organization. Therefore, it needs to know the performance measurement of Nadzir Minimarket Al-Khaibar in managing its productive waqf to know the ability to run its functions as waqf funds mangement, a trustworthy professional, and accountable and transparent institution. Due to this fact, this study aims to explore how the performance management of Nadzir Wakaf Productive Minimarket Al-Khaibar is using *balace scorecard*.

This research uses quantitative approach-qualitative (mix). Data collection is done by doing observation, interview, literarure study, collecting questionnaire and audio visual. And data analysis is done by measuring four perspective in scorecard balance method; financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective.

The results of thi study indicates that the performance of Minimarket Al-Khaibar is good in a whole, it is known from the balance scorecard value, that is equal to 90%. The financial perspetive which consists of applying economic ratios, effeciency and effectiveness is good enough although fluctuating ratio happens, somehow Minimarket Al-Khaibar is still able to approach the target. The customer perspective shows the most excellent results among other perspectives with highest score rate of 16%. Internal business perspective shows poor results in its process of operation and gets the lowest score rate among other perspective that is 3.5%. while learning and growth perspective shows quite good result as it is able to achieve the expected target.

## ملخص

حي عفو أرديلا 2017. رسالة الليسانس. موضوع: عرض أداء منظمة الأوقاف الإنتاجية بطريقة بطاقة الأداء المتوازنة (دراسة الحالة عن نذير الوقف الإنتاجي الماركت الصغير "الخير").

S.Pi, M.Ei مشرف: حسن الدين،

الكلمات المفتاحية: منظمة الأوقاف، قياس الأداء، بطاقة الأداء المتوازنة.

إلى هذا الوقت، يتم استخدام قياس الأداء على نطاق أوسع من قبل المنظمات الربحية مثل الشركات التأهيلية التي تهدف إلى زيادة الربح. في حين أن المنظمات غير الربحية مثل المؤسسات المديرة للأوقاف التي تهدف إلى رفاه المجتمع وتوفير الخدمات الاجتماعية للمجتمع لا تزال أقل إدراكا لأهمية قياس الأداء للمنظمة. وبالتالي، هناك حاجة إلى قياس الأداء الذي ينفذه نذير الماركت الصغير "الخير" في إدارة الأوقاف الإنتاجية لتحديد كفاءة نذير الماركت الصغير "الخير" في القيام بوظيفتها من إدارة أموال الوقف، ولاختبار مدى أمانة الخير وجودته المهنية ومسؤوليته وشفافيته. واستنادا إلى ذلك، فإن الغرض من هذا البحث هو معرفة كيف يؤدي نذير الأوقاف الإنتاجية إدارة الماركت الصغير "الخير"، وذلك بمقياس بطاقة الأداء المتوازنة.

يستخدم هذا البحث المدخل الكمي - النوعي (المدمج). ويتم جمع البيانات عن طريق الملاحظة، والمقابلة، ودراسة المراجع، والاستبانة والصوت المرئي. ويتم تحليل البيانات من خلال قياس أربعة وجهات النظر المدرجة تحت منظور طريقة بطاقة الأداء المتوازنة، وهي من وجهات المال، والعميل، والعمل الداخلي، والتعلم مع النمو.

وتدل نتيجة البحث على أن أداء الوقف الإنتاجي المتمثل بالماركت الصغير "الخير" يجري جيدا جدا في الجملة. وتدل على تلك النتيجة قيمة بطاقة الأداء المتوازنة التي تبلغ 90%. وتتكون وجهة المال من استخدام النسبة الاقتصادية والكفاءة والفعالية التي تعد جيدة بالكفاية، بالرغم من وجود نسبة متقلبة، ولكن الماركت الصغير "الخير" لا يزال قادرا على الاقتراب من الهدف. وتظهر وجهة العميل نتيجة ممتازة بالنسبة إلى وجهات نظر آخر، وهي التي تحصل على أعلى درجة تصل إلى 16%. وتظهر وجهة العمل الداخلي نتيجة دون جيد في عملية التشغيل وتحصل على أدنى القيمة بالمقارنة مع وجهات نظر آخر، وهي تصل إلى 3.5% فقط. وتظهر وجهة التعلم والنمو نتيجة جيدة جدا، لأنها ناجحة لتحقيق الهدف المنشود

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu dari bentuk ibadah untuk mendekatkan diri pada Allah SWT yang berkaitan dengan harta benda adalah wakaf. Amalan wakaf sangat besar artinya bagi kehidupan sosial ekonomi, kebudayaan dan keagamaan. Maka dari itu, islam meletakkan amalan wakaf sebagai salah satu macam ibadah yang amat digembirakan, karena wakaf merupakan salah satu instrumen dalam Islam untuk mencapai tujuan ekonomi Islam berupa mewujudkan kehidupan yang sejahtera, melalui pengelolaan yang optimal. Wakaf juga bisa dijadikan sebagai lembaga ekonomi yang potensial untuk dikembangkan, seperti yang telah dikembangkan dan diterapkan di negara-negara berpenduduk muslim yaitu Mesir, Saudi Arabia, Yordania, Turki, Bangladesh, dan Malaysia sebagai salah satu instrumen untuk membantu berbagai kegiatan umat dan mengatasi masalah umat seperti kemiskinan (Hazami, 2016). Hal ini sungguh berbeda dengan kondisi wakaf di Indonesia, karena wakaf yang ada di Indonesia pada umumnya hanya sebatas benda yang tidak bergerak dan tidak dikelola secara produktif. Dalam artian hanya digunakan untuk masjid, musholla, pondok pesantren, sekolah dan makam.

Menurut data Direktorat Pemberdayaan Wakaf, Kementerian Agama 2016 jumlah lokasi tanah wakaf di Indonesia sebanyak 319.203 lokasi dengan luas tanah 47.841,24 Ha dan tanah yang bersertifikat 64,79% (Purnamawati, 2016). Selain itu, studi yang dilakukan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta terhadap 500 responden *nadzir* di 11 Provinsi menunjukkan, harta wakaf

lebih banyak bersifat diam (77%) dari pada yang menghasilkan atau produktif (23%). Temuan umum lainnya juga menunjukkan pemanfaatan terbesar harta wakaf adalah masjid (79%) dari pada peruntukan lainnya, dan lebih banyak berada di wilayah pedesaan (59%) dari pada perkotaan (41%) (Abdurrahman, 2014).

Berdasarkan data di atas pelaksanaan dan pengelolaan wakaf di Indonesia masih kurang maksimal dan belum optimal, meskipun wakaf di Indonesia memiliki potensi yang cukup besar dan telah mengalami perkembangan. Di antaranya wakaf produktif atau wakaf tunai yang dapat digunakan sebagai alternatif pendanaan tempat ibadah, rumah sakit dan pendidikan dalam rangka menuju kemandirian finansial sehingga dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan membantu pemerintah untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat (Sulistiani, 2017).

Arshad dan Norzaihan (2017) mengatakan potensi wakaf yang besar dan berkembang belum menjamin sepenuhnya akan terwujud dan dicapai secara optimal untuk memberikan kontribusi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini dikarenakan terdapat dua problem mendasar dalam stagnasi perkembangan wakaf yaitu aset wakaf yang tidak diproduktifkan (diam) dan kapasitas *nadzir* yang tidak profesional (Huda, dkk., 2014). Djunaidi (2006) dan Tulus, dkk., (2005) menyatakan hal ini disebabkan oleh wawasan wakif dan nadzir yang masih terbatas. Jika perwakafan ingin bangkit, tentu kedua hal itu tidak boleh dibiarkan dan harus segera diatasi melalui pembaruan atau reformasi pemahaman mengenai wakaf, sistem manajemen pengelolaan yang profesional, sistem kenadziran atau

manajemen sumber daya insani dan sistem rekrutmen wakif (Sudirman, 2013). Rinda Asyuti (2012) menjelaskan profesionalisme *nadzir* dan dukungan pemerintah selaku regulator dan supervisor juga menjadi sebuah kebutuhan yang penting untuk mengembangkan wakaf secara maksimal, sehingga dapat mengoptimalkan pengelolaan wakaf. Sebagai perhatian dan dukungan pemerintah selaku regulator dan supervisor terhadap perwakafan ditunjukkan dengan diresmikan UU 41 tahun 2004 tentang wakaf, kemudian diteruskan dengan dibentuknya Badan Wakaf Indonesia (BWI) sebagai lembaga independen yang secara khusus mengelola dana wakaf secara produktif untuk memajukan dan mengembangkan perwakafan nasional Indonesia guna mensejahterakan ekonomi umat (Asya'ari, 2016). Tidak hanya itu, dalam pengelolaan dan pengembangan wakaf yang ada di Indonesia diperlukan komitmen bersama antara pemerintah, ulama dan masyarakat.

Hal ini penting untuk diimplementasikan mengingat dalam perkembangannya. Saat ini hal itu mulai diimplementasikan pemerintah guna pengembangan pengelolaan wakaf dan model-modelnya. Salah satu bentuk implementasinya yaitu melalui pemberian bantuan wakaf produktif yang dilakukan BWI kepada nadzir Rumah Sakit Islam (RSI) Universitas Islam Malang (UNISMA) tahun 2006. Departemen Agama (2008) memaparkan Rumah Sakit Islam (RSI) Malang ini memperoleh bantuan pemberdayaan wakaf produktif sebanyak Rp 2.000.000.000,00 (Dua Milyar Rupiah) dan berkomitmen untuk mencapai *Break Even Point* (BEP) dalam jangka waktu 7 tahun 2 bulan (86 bulan). Penetapan dana bantuan tersebut disahkan melalui Surat Keputusan

Dirjen Bimas Islam No. Dj.II/243/2006. Bantuan yang berguna untuk untuk membangun gedung rawat inap kelas *Very Important Person* (VIP) di atas luas tanah 600M<sup>2</sup> yang kini memiliki aset lebih dari 5 milyar rupiah (Mahendra, dkk., 2016).

Keberhasilan unit usaha ini didapatkan melalui pengelolaan yang baik dan lancar berdasarkan komitmen dalam mencapai BEP. Masih belum cukup dengan keberhasilan yang didapat, kini nadzir RSI UNISMA merambah ke pemberdayaan wakaf produktif di bidang retail. Sehingga saat ini, mempunyai wakaf produktif sebanyak empat aset yang dikelola oleh *nadzir* yang berbeda-beda. Aset pertama yaitu Ruang Rawat Inap kelas *Very Important Person* (VIP) Rumah Sakit Unisma Malang, kedua adalah minimarket yang terletak di Jakarta, ketiga adalah minimarket “al- Khaibar” yang terletak di jalan Tata Surya Malang, keempat adalah minimarket “al- Khaibar IV” yang terletak di jalan Kertoraharjo, Malang. Keempatnya merupakan proyek percontohan yang dilaksanakan oleh yayasan Unisma dan diketuai oleh Zawawi Mukhtar yang sekarang menjabat sebagai ketua umum Asosiasi Nadzir Indonesia.

Dari keempat wakaf produktif tersebut, peneliti memilih wakaf produktif minimarket al-Khaibar yang terletak di jalan Tata surya Malang, dikarenakan minimarket al-Khaibar merupakan pengembangan tanah wakaf pertama dari wakaf ruang rawat inap VIP Universitas Islam Malang (UNISMA) serta pembangunan Minimarket berikutnya melalui dana yang dihasilkan dari Minimarket al-Khaibar yang terletak di jalan Tata surya. Modal awal pembangunan minimarket yaitu berupa wakaf tanah milik Lembaga Pondok

Pesantren (LPP) Ma'arif dan berupa wakaf uang sejumlah Rp 2 Milyar dari Kementerian Agama. Dari nominal tersebut tidak semuanya dihabiskan yang digunakan hanya Rp 1,2 Milyar untuk pembangunan gedung beserta isi mini market. Minimarket al-Khaibar berbeda dengan pengelolaan minimarket pada umumnya, karena mini market al-Khaibar kodratnya aset wakaf, sehingga tidak berfokus pada *profit oriented* akan tetapi juga berfokus pada kegiatan sosial dan syiar.

Berdasarkan fenomena yang ada peneliti merasa perlu adanya pengukuran kinerja yang diterapkan oleh nadzir minimarket al-Khaibar dalam pengelolaan wakaf produktif untuk mengetahui kemampuan nadzir minimarket al-Khaibar dalam menjalankan fungsinya mengelola dana wakaf, menjadi nadzir yang amanah, profesional, akuntabel dan transparan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena usaha untuk memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi, guna menciptakan keunggulan.

Selama ini, pengukuran kinerja lebih banyak digunakan oleh organisasi laba seperti perusahaan swasta yang bertujuan untuk peningkatan labanya. Sedangkan organisasi nirlaba seperti halnya lembaga pengelola wakaf yang bertujuan untuk kesejahteraan masyarakat dan memberikan layanan sosial kepada masyarakat masih kurang menyadari pentingnya pengukuran kinerja bagi organisasi. Hal ini dikarenakan, pengukuran kinerja selama ini lebih diutamakan pada aspek finansial yang tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi

pada kepentingan jangka pendek serta ketidak mampuan di dalam mengukur kekayaan- kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud maupun kekayaan intelektual.

Tidak hanya itu lembaga wakaf juga belum memiliki panduan umum dalam pengukuran kinerja yang bisa dijadikan standar, sehingga menjadi hambatan bagi lembaga pengelola wakaf untuk melakukan pengukuran kinerja (Polinggapo, 2015). Hal ini dapat di lihat melalui penelitian sebelumnya yang mencoba membuat indikator kinerja untuk lembaga wakaf yang tidak hanya berorientasi pada aspek finansial saja namun dari aspek non finansial juga. Pratysto (2012) dalam penelitiannya mengungkap ada empat indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja lembaga wakaf di Jakarta yaitu input, output, efisiensi, outcome. Arshad dan Zain (2016) memaparkan hasil penelitiannya bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan oleh *Waqf Institutions* memberikan pemahaman manajemen praktik terbaik yang bisa diadaptasi oleh lembaga wakaf, melalui perspektif rasio keuangan, output, input dan efisiensi.

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti mencoba mengukur kinerja lembaga wakaf produktif dengan menggunakan indikator yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu mengukur kinerja lembaga wakaf dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). BSC adalah metode yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan. BSC meliputi ukuran keuangan dan non keuangan (Polinggapo, 2015). Selain itu BSC memiliki

keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif meliputi:

1. Perspektif keuangan yang berorientasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif pelanggan mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal berupa proses bisnis yang akan dilakukan dalam jangka pendek maupun panjang untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran guna meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungan dengan kemampuan dan motivasi karyawan (Ciptani, 2000:24).

Peneliti memilih BSC sebagai metode pengukuran kinerja lembaga wakaf, dikarenakan, kini BSC sudah mengalami perkembangan yang tidak hanya dipakai untuk lembaga laba saja, namun juga dapat digunakan oleh lembaga publik dan sosial.

Kholifah (2016) menyatakan kinerja BAZNAZ Kota Yogyakarta pada tahun 2013 termasuk dalam kategori unggul. Perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar dengan skor 44,87%, menyusul perspektif pelanggan 2,79%. Untuk proses bisnis internal 18% serta pembelajaran dan pertumbuhan hanya memberikan kontribusi 14,4%. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta harus lebih memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terutama terkait dengan kegiatan musyawarah kerja.

Polingapo (2016) temuan penelitian menunjukkan perspektif keuangan dengan menilai memberikan hasil yang sangat baik karena lembaga mampu memenuhi target realisasi bahkan melampaui target realisasi penerimaan. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja sudah cukup baik dikarenakan pelayanan yang diberikan keramahan dan kesabaran karyawan serta kemudahan dalam menyalurkan dana yang diamanahkan melalui berbagai program yang inovatif dan pelayanan kepada mustahik melalui kegiatan keagamaan memberi manfaat bagi mustahik serta dalam memberikan informasi yang jelas tentang agenda bagi mustahik sangat baik. Prespektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik dalam proses inovasi yang dilakukan oleh lembaga, hanya saja dalam proses operasi menunjukkan yang kurang baik pada penerimaan dari produk zakat dan permata. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik karena terjalinnya hubungan baik antara karyawan dan atasan maupun sesama rekan kerja.

Fajarwati (2014) temuan penelitian ini perspektif keuangan pertumbuhan tingkat keuntungan belum mencapai target, karena beban operasional yang terus mengalami kenaikan, minimalisi biaya operasional telah mencapai target yaitu 5%, peningkatan pembiayaan yang disalurkan baru mencapai target 50% dari target yang telah ditetapkan yaitu 80%. Perspektif pelanggan peningkatan kepuasan anggota dalam perspektif ini KANINDO telah mencapai target yang telah ditentukan, peningkatan jumlah anggota belum mencapai target karena hanya memperoleh skor 5,71, peningkatan pemahaman tentang pembiayaan syariah belum mencapai target yang ditentukan yaitu 7%. Perspektif proses bisnis

internal, peningkatan mutu pelayanan telah mencapai target yaitu 7%, pengembangan inovasi produk masih belum mencapai target hal ini dikarenakan masih terfokus pada peningkatan pembiayaan, pengerjaan produk sesuai dengan standar syariah ditargetkan sejumlah 100% dan telah mencapai target. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan, peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan sudah mencapai target yaitu 6%, kehandalan teknologi dan informasi telah mencapai target yaitu sebesar 2% dan sesuai dengan target yang ditentukan, peningkatan kepuasan karyawan telah mencapai tingkat kepuasan yang ditentukan.

Sani, dkk., (2017) temuan penelitian menunjukkan bahwa indikator BSC yang digunakan untuk mengukur kinerja lembaga filantropi adalah perspektif keuangan meliputi persentase sumber pendanaan, persentase biaya *overhead* (seperti biaya penggalangan dana, biaya layanan), persentase total dana dialokasikan ke penerima manfaat. Perspektif pelanggan meliputi persentase orang yang berpartisipasi dalam kegiatan filantropi, persentase orang puas dengan program yang dilakukan oleh *islamic pilantropy* (IPI). Perspektif bisnis internal meliputi pengukuran persentase kepuasan seseorang dengan program untuk distribusi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi persentase staf yang memiliki kompetensi minimum, kepuasan karyawan dan jumlah pelatihan yang dilakukan oleh IPI. Meadows dan Pike (2015) temuan penelitian menunjukkan bahwa ukuran keuangan harus mencerminkan kebutuhan yang berkelanjutan, tidak harus bergantung terhadap hibah dan harus memperhatikan kebutuhan dalam membangun neraca untuk mencapai aliran pendapatan diluar independen.

Perkembangan organisasi sangat berkorelasi kuat dengan pembelajaran dan pengembangan untuk membangun kapasitas di wilayah inti atau fungsional. Bisnis internal sangat berharga bagi suatu usaha sosial untuk meningkatkan produk, layanan dan pasar. Sehingga scorecard dapat memicu seputar apa yang harus kita lakukan, siapa yang akan kami layani dan bagaimana kami menghasilkan uang darinya.

Striteska (2015) temuan penelitian menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* saat ini sebagai inovasi manajemen yang menciptakan prasyarat untuk evaluasi komprehensif baik dari segi kuantitas dan kualitas dalam melakukan tindakan korporasi. Melalui penyesuaian kerangka kerja, sehingga dapat membantu, membimbing perusahaan dalam menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Hal ini diperlukan untuk menekankan bahwa BSC merupakan alat untuk mencapai *good will* perusahaan. Scholey dan Schobel (2016) penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus mengevaluasi penyebab dan efek serta melakukan penyesuaian seperlunya. *Non Profit organisation* (NPO) menghadapi lebih banyak kesempatan dan peluang ide dari pada yang bisa diterapkan secara realistis. Menggunakan strateginya peta untuk tetap fokus pada misi kritis, sehingga membantu NPO mengejar gagasan dan peluang yang paling relevan. Melalui *Balanced scorecard* yang dihubungkan langsung dengan peta strategi, sehingga memberikan indikator kinerja yang jelas dalam kaitannya dengan tujuan strategis NPO serta dapat menyoroti apa yang NPO lakukan dengan baik dan apa yang dibutuhkan dalam memperbaiki, taktis dan strategis.

pengukuran kinerja harus dilakukan dengan memasukkan kedalam rapat operasional reguler.

Berdasarkan uraian di atas, maka diperlukan penelitian mengenai eksplorasi kinerja lembaga wakaf produktif dengan metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar).

Diharapkan pengukuran kinerja menggunakan metode BSC dapat mengurangi kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan dan dapat mengembangkan indikator yang pernah digunakan dalam mengukur kinerja lembaga wakaf sebelumnya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana kinerja nadzir wakaf produktif Mini Market Al-Khaibar dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan )?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

Untuk menggali dan memahami kinerja nadzir wakaf produktif Mini Market Al-Khaibar dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi lembaga/ institusi, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan gambaran objektif dan riil tentang kinerja nadzir wakaf produktif Mini Market Al-Khaibar, sehingga dapat diambil kebijakan untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai dan mengingkatnya agar menjadi lebih baik.
2. Bagi penyusun dan pembaca, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan bahan tinjauan serta *refrensi* bagi pihak- pihak yang ingin meneliti lebih lanjut tentang kinerja nadzir wakaf produktif Mini Market Al-Khaibar.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Batasan masalah dalam penelitian ini, membatasi ruang lingkup pada masalah sistem pengelolaan harta wakaf yang dikelola nadzir wakaf produktif Mini Market Al-Khaibar dalam mengukur kinerjanya melalui metode pendekatan *balance scorecard*, melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelanjaan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan topik yang diangkat dalam penelitian merupakan suatu acuan yang penting, sehingga peneliti mengumpulkan penelitian- penelitian terdahulu yang sekiranya relevan dengan penelitian ini. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini:



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode	Indikator	Hasil
1	A,ishah Abdullah Sani, Amilia Saidin Khair Syakira Bustamam, Siti Azrina Adanan, Khairunnisa Abd Samad (2017)	<i>Formulation performance Measurement System Using Balance Scorecard in Islamic Philanthropy Institutions</i>	Kualitatif dan kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan</li> <li>b. Perspektif pemangku kepentingan</li> <li>c. Perspektif bisnis internal</li> <li>d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan, <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Persentase sumber pendanaan</li> <li>2. Persentase biaya overhed (seperti biaya penggalangan dana, biaya layanan)</li> <li>3. Persentase total dana dialokasikan ke penerima manfaat</li> </ul> </li> <li>b. Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Persentase orang yang berpartisipasi dalam kegiatan filantropi</li> <li>2. Persentase orang puas dengan program yang dilakukan oleh <i>islamic pilantropy</i> (IPI)</li> </ul> </li> <li>c. Perspektif bisnis internal <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Pengukuran persentase orang puas dengan program untuk distribusi</li> </ul> </li> <li>d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Persentase staf yang memiliki kompetensi minimum</li> <li>2. Kepuasan karyawan</li> </ul> </li> </ul>

					3. Jumlah pelatihan yang dilakukan oleh IPI
2	Ummi Kholifah (2016)	Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan</li> <li>b. Perspektif pelanggan</li> <li>c. Perspektif bisnis internal</li> <li>d. pertumbuhan dan pembelajaran</li> </ul>	Kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta pada tahun 2013 termasuk dalam kategori unggul. Perspektif keuangan memberikan kontribusi dengan skor sebesar 44,87 persen, menyusul perspektif pelanggan dengan skor 2,79 persen. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hanya memberikan kontribusi masing-masing sebesar 18 persen dan 14,4 persen.
3	Seviawati Polinggapo (2016)	Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, infak dan sedekah dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkat penerimaan</li> </ul> </li> <li>b. Perspektif pelanggan <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Akuisisi muzakki</li> <li>2. Retensi muzakki</li> <li>3. Tingkatan kepuasan muzakki dan mustahik</li> </ul> </li> <li>c. Mengukur perspektif bisnis internal <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi</li> <li>2. Proses operasi</li> </ul> </li> <li>d. Perspektif pembelajaran dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. perspektif keuangan dengan menilai memberikan hasil yang sangat baik karena lembaga mapu memenuhi target realisasi bahkan melampaui target realisasi penerimaan.</li> <li>b. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja sudah cukup baik dikarenakan pelayanan yang diberikan keramahan dan kesabaran karyawan serta kemudahan dalam menyalurkan dana yang diamanahkan melalui berbagai program yang inovatif dan pelayanan kepada mustahik melalui kegiatan keagamaan memberi manfaat bagi mustahik serta dalam memberikan informasi yang jelas</li> </ul>

				<p>pertumbuhan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retensi karyawan</li> <li>2. Produktivitas karyawan</li> <li>3. Peningkatan kepuasan karyawan</li> </ol>	<p>tentang agenda bagi mustahik sangat baik.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>c. Prespektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik dalam proses inovasi yang dilakukan oleh lembaga, hanya saja dalam proses operasi menunjukkan yang kurang baik pada penerimaan dari produk zakat dan permata.</li> <li>d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik karena terjalinnya hubungan baik antara karyawan dan atasan maupun sesama rekan kerja.</li> </ol>
4	Roshayani Arshad dan Norzaihan Mohd Zain (2016)	<i>Performance Measurement and Accountability of Waqf Institutions in Malaysia</i>	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Keuangan</li> <li>b. Output</li> <li>c. Efisiensi</li> <li>d. Input</li> </ol>	Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Wakaf Institutions memberikan pemahaman manajemen praktik terbaik yang bisa diadaptasi oleh lembaga wakaf, melalui perspektif rasio keuangan, output, input dan efisiensi.
5	Cam Scholey, Kurt Schobel (2016)	<i>Performance Measurement For Non-Profit Organizations The Balanced Scorecard AS An Approach</i>	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan</li> <li>b. Perspektif pelanggan</li> <li>c. Perspektif bisnis internal</li> <li>d. pertumbuhan dan pembelajaran</li> </ol>	organisasi harus mengevaluasi penyebab dan efek serta melakukan penyesuaian seperlunya. Non Profit organization (NPO) menghadapi lebih banyak kesempatan dan peluang ide daripada yang bisa diterapkan secara realistis. Menggunakan strateginya peta untuk tetap fokus pada misi kritis, sehingga membantu NPO mengejar gagasan dan peluang yang paling

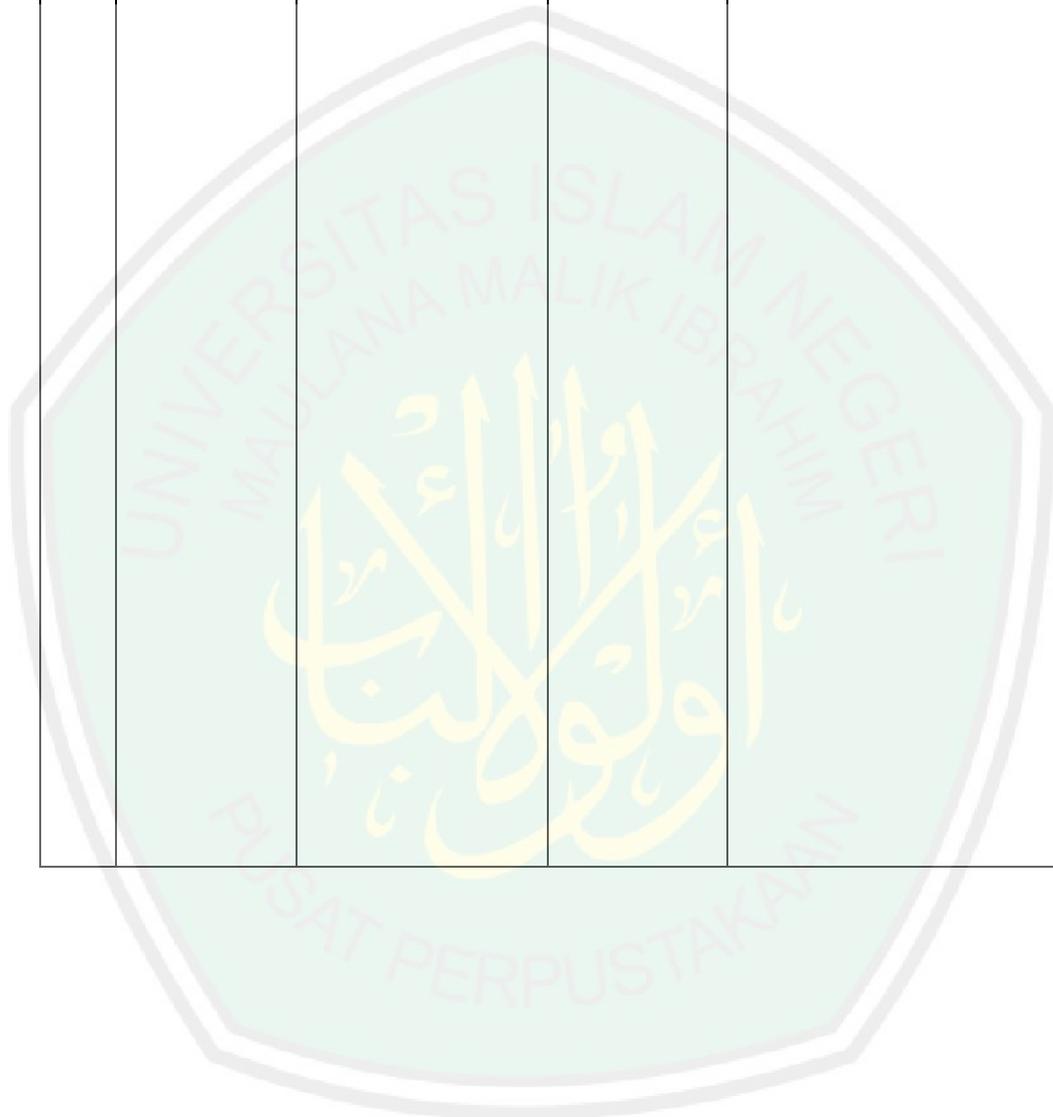
					relevan. Melalui Balanced scorecard yang dihubungkan langsung dengan peta strategi, sehingga memberikan indikator kinerja yang jelas dalam kaitannya dengan tujuan strategis NPO serta dapat menyoroti apa yang NPO lakukan dengan baik dan apa yang dibutuhkan dalam memperbaiki, taktis dan strategis. Secara taktis, pengukuran kinerja harus dilakukan dengan memasukkan kedalam rapat operasional reguler.
6	Maurren Meadows, Matthew Pike (2015)	<i>Performance Management for Social Enterprises</i>	Kualitatif, Studi kasus	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan</li> <li>b. Perspektif pelanggan</li> <li>c. Perspektif bisnis internal</li> <li>d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran</li> </ul>	Ukuran keuangan harus mencerminkan kebutuhan yang berkelanjutan, tidak harus bergantung terhadap hibah dan harus memperhatikan kebutuhan dalam membangun neraca untuk mencapai aliran pendapatan diluar independen. Perkembangan organisasi sangat berkorelasi kuat dengan pembelajaran dan pengembangan untuk membangun kapasitas di wilayah inti atau fungsional. Bisnis internal sangat berharga bagi suatu usaha sosial untuk meningkatkan produk, layanan dan pasar. Sehingga <i>scorecard</i> dapat memicu seputar apa yang harus kita lakukan, siapa yang akan kami layani dan bagaimana kami menghasilkan uang darinya.
7	Michaela Striteska (2015)	<i>Balanced Scorecard As An Instrument For Responsible</i>	Kualitatif deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan</li> <li>b. Perspektif pelanggan</li> <li>c. Perspektif bisnis internal</li> </ul>	<i>Balanced Scorecard</i> saat ini sebagai inovasi manajemen yang menciptakan prasyarat untuk evaluasi komprehensif baik dari segi kuantitas dan kualitas dalam melakukan tindakan

		<i>Management</i>		d. Perspektif pertumbuhan pembelajaran dan	korporasi. Melalui penyesuaian kerangka kerja, sehingga dapat membantu, membimbing perusahaan dalam menerapkan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR). Hal ini diperlukan untuk menekankan bahwa BSC merupakan alat untuk mencapai <i>good will</i> perusahaan.
8	Ratna Fajarwati (2014)	Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim)	Kualitatif	<p>a. Perspektif keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan tingkat keuntungan</li> <li>2. Minimalisasi biaya operasional</li> <li>3. Peningkatan pembiayaan yang disalurkan</li> </ol> <p>b. Perspektif pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan kepuasan anggota</li> <li>2. Peningkatan jumlah anggota</li> <li>3. Peningkatan pemahaman tentang pembiayaan syariah</li> </ol> <p>c. Perspektif proses</p>	<p>a. Perspektif keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertumbuhan tingkat keuntungan belum mencapai target, karena beban operasional yang terus mengalami kenaikan.</li> <li>2. Minimalisasi biaya operasional telah mencapai target yaitu 5%</li> <li>3. Peningkatan pembiayaan yang disalurkan baru mencapai target 50% dari target yang telah ditetapkan yaitu 80%</li> </ol> <p>b. Perspektif pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan kepuasan anggota dalam perspektif ini KANINDO telah mencapai target yang telah ditentukan.</li> <li>2. Peningkatan jumlah anggota belum mencapai target karena hanya memperoleh skor 5,71</li> <li>3. Peningkatan pemahaman tentang pembiayaan syariah belum mencapai target yang ditentukan yaitu 7%</li> </ol> <p>c. Perspektif proses bisnis internal</p>

				bisnis internal 1. Peningkatan mutu pelayanan 2. Pengembangan inovasi produk syariah 3. Pengerjaan produk sesuai dengan standar syariah d. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan 1. Peningkatan kualitas dan kompetensi 2. Kehandalan teknologi informasi dan 3. Peningkatan kepuasan karyawan	1. Peningkatan mutu pelayanan telah mencapai target yaitu 7% 2. Pengembangan inovasi produk masih belum mencapai target hal ini dikarenakan masih terfokus pada peningkatan pembiayaan. 3. Pengerjaan produk sesuai dengan standar syariah ditargetkan sejumlah 100% dan telah mencapai target. d. Perspektif pengembangan dan pertumbuhan 1. Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan sudah mencapai target yaitu 6% 2. Kehandalan teknologi dan informasi telah mencapai target yaitu sebesar 2% dan sesuai dengan target yang ditentukan. 3. Peningkatan kepuasan karyawan telah mencapai tingkat kepuasan yang ditentukan
9	Tangguh Pratysto (2012)	Indikator Pengukuran Kinerja Lembaga Wakaf di Jakarta: Studi Kasus Wakaf Al-	Kualitatif	a. Input 1. Penerimaan dana 2. Aset 3. Tenaga kerja 4. Dewan pengawas syariah	Dari hasil pengukuran untuk mengenai efisiensi di lembaga wakaf, Tabung Wakaf Indonesia lebih efisiensi dalam menarik wakaf hingga lebih dari 387 wakif per nazhir hingga february 2010. Sedangkan wakaf Al-Azhar baru mampu

		Azhar, Badan Wakaf Indonesia, dan Tabung Wakaf Indonesia		<p>b. Output</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengeluaran program</li> <li>2. Jumlah wakaf</li> <li>3. Jumlah mauquf'alah</li> </ol> <p>c. Efisiensi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rasio output per input</li> <li>2. Rasio wakif per nadzir</li> <li>3. Rasio mauquf'alah per nadzir</li> <li>4. Rasio penghimpun dana per nadzir</li> </ol> <p>d. Outcome</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana program wakaf</li> <li>2. Realisasi program wakaf</li> </ol>	<p>menarik 228 wakif per nazhir pada tahun 2011. Lalu untuk efisiensi penyaluran ke mauquf'alah atau penerima wakaf, Tabung Wakaf Indonesia sudah melayani 48.367 orang per nazhir dari program kesehatan dan pendidikannya. Sedangkan Wakaf Al-Azhar jumlah penerima wakafnya baru 40 orang per nazhir yang berada di cakupan lembaga kursus Rumah Gemilang Indonesia di daerah Sawangan. Setelah itu untuk rasio <i>output per input</i>, pada tahun 2009 Tabung Wakaf Indonesia pada tahun 2009 yang mengkonversi <i>outputnya</i> 15,85% dari <i>inputnya</i>. Sehingga Badan Wakaf Indonesia terbilang kurang efisien dalam mengubah <i>input</i> penerimaannya menjadi pengeluaran untuk programnya.</p>
10	Lili Zahriah (2008)	Analisis Strategi Pemberdayaan Wakaf Produktif Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perspektif keuangan</li> <li>b. Perspektif pelanggan</li> <li>c. Perspektif bisnis internal</li> <li>d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan</li> </ol>	<p>a. Perspektif keuangan, dilihat dari pertambahan asset yang diperoleh Yayasan Wakaf Al-Muhajirin Jakapermai Bekasi mengalami kenaikan setiap tahunnya mulai dari tahun 2001-2006 yaitu jumlah total assets pada tanggal 30 juni 2006 adalah Rp60,503 milyar, naik sebesar 34,096 milyar dari total assets pada tanggal 30 Juni 2001 sebesar Rp</p>

					<p>26.407 milyar, atau naik 229%</p> <p>b. Perspektif pelanggan, setiap tahunnya jumlah siswa-siswi di Sekolah Al-Azhar Jakapermai dan Kemang Pratama terus bertambah, hal ini dikarenakan kerukunan yang ada di Sekolah Al-Azhar sangat bagus, baik dari pelajaran agamanya maupun pelajaran-pelajaran umum, selain itu kegiatan ekstrakurikuler juga bagus dan sangat bermanfaat sekali menarik minat dan bakat para siswa di samping pelajaran formal</p> <p>c. Perspektif bisnis internal, indikator aspek proses bisnis internal Yayasan Wakaf Al-Muhajirin Jakapermai bekasi, diperlukan untuk menilai seberapa tingkat kinerja Yayasan Wakaf Al-Muhajirin Jakapermai dalam menghasilkan sesuatu yang berkualitas tinggi, untuk itu diperlukan sasaran strategis yang mengacu kepada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjadi Yayasan Wakaf yang mengelola harta wakaf secara produktif.</li> <li>2. Memiliki jaringan yang luas dan meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi.</li> </ol> <p>d. Perspektif pertumbuhan dan</p>
--	--	--	--	--	--



					<p>pembelajaran, dalam mencapai proses pertumbuhan dan pembelajaran agar tujuan dapat terwujud sumber daya manusia yang memiliki kualitas tinggi. Yayasan Wakaf Al-Muhajirin Jakapermai memiliki dua sasaran atau hal strategis, diantaranya:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Meningkatkan profesionalisme karyawan dan pengurus.</li><li>2. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh kerja.</li></ol>
--	--	--	--	--	---



## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Wakaf

#### 2.2.1.1 Pengertian Wakaf

Wakaf secara bahasa berasal dari bahasa arab *waqafa-yaqifu-waqfan*. Dikatakan *waqafa* maksudnya seseorang berhenti dari berjalan. Secara etimologi, wakaf adalah *al-habs* (menahan) (Warson, 1984). Sedangkan secara terminologi, wakafa adalah “*Tahbiisul Ashl Wa Tasbiilul Manfa’ah*” (menahan suatu barang dan memberikan manfaatnya). Ungkapan *Tahbiisul ashl* yaitu menahan barang yang dimaksud *Ashl* adalah jenis barang seperti: rumah, pohon, tanah, mobil dan barang yang serupa dengannya (Wehr, 1994). Sebab wakaf bisa berupa barang bergerak maupun barang tidak bergerak. Sedangkan ungkapan *Tasbiilul Manfa’ah* adalah memberika manfaat yakni melepaskannya. Maksudnya orang yang berwakaf menahan barang tersebut dari segala hal yang dapat mengalihkan kepemilikan dan orang tersebut memberikan manfaatnya. Misalnya, hasil sewa rumah, pohon yang berbuah, pengelolaan lahan, dan lain sebagainya (‘Utsaimin, 2008:5-6).

Pengertian wakaf menurut para ulama adalah:

- 1) Menurut Abu Hanifah, wakaf adalah menahan harta di bawah naungan pemiliknya disertai pemberian manfaat sebagai sedekah.
- 2) Menurut az-Zuhaili, wakaf adalah menahan harta yang memungkinkan untuk mengambil manfaat dengan tetapnya harta tersebut serta memutus pengelolaan dari wakif dan selainnya dengan tujuan mendekatkan diri kepada Allah.

Asal mula munculnya wakaf, Amirul Mukminin ‘Umar bin Khaththab mendapatkan sebidang tanah pada peperangan Khaibar, dan tanah tersebut begitu berharga baginya. Lantas, ia meminta arahan Nabi Muhammad S.A.W tentang apa yang harus dia lakukan terhadap tanah tersebut. Sebab, para sahabat senantiasa menginfakkan segala sesuatu yang mereka cintai. Maka, beliau S.A.W menyarankan ‘Umar untuk mewakafkannya seraya bersabda, “*jika engkau mau, engkau dapat menahan barangnya dan menyedekahkan hasilnya.*”

Kisah di atas merupakan wakaf pertama dalam Islam. Pada masa Jahiliyyah wakaf belumlah dikenal dalam Islam, Islamlah yang memunculkannya. Maka, ‘Umar melaksanakan saran tersebut dan dia menentukan siapa-siapa yang mendapatkannya.

Ketika Ibnu ‘Umar R.A merasa takjub terhadap salah satu harta bendanya, maka ia pun segera menyedekahkannya, sebagai bentuk realisasi terhadap firman Allah dalam Ali Imran: 92

لن تنال البرَّ حتى تُنْفِقَ مِمَّا تُحِبُّونَ....

Artinya: “*Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menfkahkan harta yang kamu cintai....*”

Setelah turun ayat di atas, Abu Thalhah R.A segera menghadap Rasulullah seraya berkata: “Wahai Rasulullah, sesungguhnya Allah telah menurunkan ayat

لن تنال البرَّ حتى تُنْفِقَ مِمَّا تُحِبُّونَ....

Sedangkan harta yang paling aku cintai adalah *Bairuhaa*’, yaitu nama kebun kurma yang menghadap masjid Rasul di Madinah. Di sana ada mata air tawar dan senantiasa didatangi oleh Rasulullah dan beliau meminum airnya. Tidak diraguka lagi, bahwa harta tersebut sangat berarti bagi Abu Thalhah. Lalu ia berkata, “Wahai Rasulullah, aku sedekahkan ia (*Bairuhaa*) di jalan Allah. Maka,

pergunakanlah, wahai Rasulullah, sesuai dengan kehendak Allah atau dirimu” (Saidi, 2007).

Rasulullah kemudian bersabda,

بَخٍ بَخٍ، ذَاكَ مَلٌّ رَابِحٌ، وَ أَرَى أَنْ تَعَجَّلَهَا فِي الْأَقْرَبِينَ

Artinya:

“wah, wah, sungguh ini merupakan harta yang sangat menguntungkan. Ini merupakan harta yang sangat menguntungkan. Aku sarankan agar engkau sedekahkan kepada kerabatmu.”

Abu Thalhah pun membaginya kepada kerabatnya dengan keponakan-keponakannya (dari pihak ayahnya) (‘Utsaimin, 2008:6-12).

#### 2.2.1.2 Unsur Dan Syarat Wakaf

Dalam fiqih, ada 4 rukun atau syarat wakaf, yakni:

##### a. Orang yang berwakaf (*wakif*)

Disyaratkan bahwa ia orang yang ahli berbuat kebaikan dan wakaf dilakukannya secara sukarela, bukan dipaksa. Yang dimaksud ‘ahli berbuat kebaikan adalah orang yang berakal (tidak gila atau bodoh), tidak mubadzir (karena harta orang mubadzir di bawah kuasa walinya) serta baligh.

Selain manusia, badan hukum juga bisa melakukan perwakafan tanah milik. Namun, hanya badan hukum tertentu yang menguasai tanah hak milik yang dapat mewakafkan tanah miliknya. Badan hukum yang dimaksud adalah bank pemerintah, lembaga keagamaan dan badan sosial.

##### b. Benda yang diwakafkan (*mauquf*)

Barang yang akan dijadikan obyek wakaf harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Barang tersebut tidak rusak atau habis ketika diambil manfaatnya
  - 2) Milik orang yang berwakaf. Benda yang bercampur haknya dengan orang lain boleh diwakafkan sama seperti dibolehkan untuk dihibahkan atau disewakan
  - 3) Bukan barang haram atau najis
- c. Penerima wakaf (*mauquf 'alaih*)

Syarat orang yang menerima wakaf adalah merdeka, berakal sehat, dewasa (*baligh*) (Direktorat Pemberdayaan Wakaf, 2007).

- d. *Sighat* atau Ijab kabul

Lafaz atau *sighat* adalah pernyataan kehendak dari wakif yang ditujukan dengan jelas tentang benda yang diwakafkan dan kepada siapa wakaf akan diterima (Djunaidi, 2006).

Dalam perwakafan, terkadang terdapat seseorang yang bertugas untuk memelihara dan mengurus benda wakaf yang disebut nadzir. Nadzir dapat berupa perorangan atau badan hukum. Syarat-syarat yang harus dipenuhi seorang nadzir dalam perwakafan di Indonesia adalah:

1. Warga negara Republik Indonesia
2. Beragama Islam
3. Dewasa
4. Sehat jasmani dan rohani
5. Tidak berda di bawah pengampuan
6. Bertempat tinggal di kecamatan tempat tanah yang diwakafkan

Apabila nadzir berbentuk badan hukum, maka syaratnya adalah:

1. Badan hukum Indonesia dan berkedudukan di Indonesia
2. Mempunyai perwakilan di kecamatan tempat letaknya tanah yang diwakafkan.

Selain syarat-syarat di atas, nadzir juga harus didaftarkan dan mendapat pengesahan di Kantor Urusan Agama kecamatan setempat (Sudirman, 2013).

Beberapa persyaratan umum yang harus diperhatikan dalam melaksanakan wakaf adalah:

1. Tujuan wakaf tidak boleh bertentangan dengan kepentingan agama Islam
2. Tidak memberikan batas waktu tertentu dalam perwakafan
3. Tidak mewakafkan barang yang semata-mata menjadi larangan Allah yang menimbulkan fitnah
4. Kalau wakaf diberikan melalui wasiat, maka jumlah atau nilai harta yang diwariskan tidak boleh lebih dari 1/3 sebagian jumlah maksimal yang boleh diwasiatkan.

#### 2.2.1.3 Dasar Hukum Wakaf

Dalil-dalil yang menjadi sandaran hukum wakaf, terutama di Indonesia adalah:

- a. Ali Imran: 92

لَنْ تَتَّالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ

*artinya: "Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebaktian, sebelum kamu menafkahkan sebagian harta yang kamu cintai."*

Tafsir kalimat:

1. لَنْ تَتَّالُوا الْبِرَّ Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna),

Al-Baydlawi menafsirkan pangkal ayat ini dengan لَنْ تَبْلُغُوا حقيقة البر الذي هو كمال الخير أو لَنْ تَتَّالُوا بِرَ اللَّهِ الَّذِي هُوَ الرَّحْمَةُ وَالرَّضَى وَالْجَنَّة (tidak akan meraih nilai kebaikan yang hakiki, kebaikan yang sempurna. Tidak akan menggapai kebaikan Allah berupa rahmat, rido dan surga)

2. حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ sebelum kamu menafkahkan sebahagian harta yang kamu cintai.

Menginfakkan harta yang sangat dicintai merupakan syarat meraih kebajikan yang hakiki. Iman perlu dibuktikan dengan pengorbanan. Menginfakkan harta yang dicintai membuktikan bahwa kecintaan pada Allah dan agama melebihi kecintaan pada segalanya.

3. وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ Dan apa saja yang kamu nafkahkan,

Namun demikian, bukan berarti menginfakkan harta yang harganya rendah, tidak bernilai di sisi Allah. Apapun yang di infakkan di jalan Allah walau sedikit, tetap bernilai terpuji di sisi Allah SWT. Dengan demikian infaq itu terdiri yang berkualitas terbaik, dan ada pula yang nilainya biasa saja. Keunggulan infaq dapat ditinjau dari beberapa aspek antara lain (1) dari sudut nilai manfaat harta yang diinfakkan, (2) dari sudut ke mana infaq

diperuntukkan, (3) apa yang diharapkan atau apa yang menjadi tujuan dengan berinfaq.

4. فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ maka sesungguhnya Allah mengetahuinya, Allah SWT mengetahui apa yang diperbuat manusia, tahu juga menilai dan memberi pahalanya.

- b. Hadis Rasulullah yang diriwayatkan oleh Muslim dari Abi Hurairah yang artinya: “Apabila anak Adam mati, maka terputuslah seluruh amalnya kecuali tiga hal yaitu sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat dan anak shaleh yang mendoakannya.”
- c. Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004, khususnya mengenai wakaf tunai.
- d. Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 1977, khususnya mengenai wakaf tanah.

#### 2.2.1.4 Macam-Macam Wakaf

Dalam UU wakaf pasal 1 angka (1), wakaf diartikan sebagai “perbuatan hukum wakif untuk memisahkan dan menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan kesejahteraan umum menurut syariah.” Dengan adanya perkembangan zaman, saat ini wakaf tidak hanya berupa wakaf dengan obyek tanah. Wakaf pada perkembangan modern sudah merambah kepada wakaf bentuk lain, seperti benda bergerak berupa uang (Sudirman, 2013).

Macam-macam wakaf ditinjau dari kelompok tujuan manfaat wakaf ada dua jenis, yakni wakaf *ahli* dan wakaf *khairi*:

- 1) Wakaf ahli adalah wakaf yang ditujukan kepada orang-orang tertentu khususnya dari keluarga wakif, baik perorangan maupun kelompok. Wakaf jenis ini kadang disebut wakaf *zurri* atau wakaf *'ala aulad*.
- 2) Wakaf *khairi* adalah wakaf yang secara tegas diberikan untuk kepentingan agama atau masyarakat. Wakaf jenis ini memiliki manfaat yang lebih banyak dari pada wakaf ahli. Contohnya wakaf untuk pembangunan masjid, sekolah atau rumah sakit.

Macam wakaf, jika ditinjau dari bergerak tidaknya obyek wakaf sebagaimana diatur dalam pasal 16 UU Wakaf, terbagi dalam dua kelompok, yakni:

- 1) Wakaf benda tidak bergerak, terdiri dari:
  - a) Hak atas tanah
  - b) Bangunan atau bagian bangunan yang berdiri di atas tanah
  - c) Tanaman dan benda lain yang berkaitan dengan tanah
  - d) Hak milik atas satuan rumah susun
  - e) Benda tidak bergerak lainnya sesuai ketentuan syariah dan peraturan yang berlaku
- 2) Wakaf benda bergerak adalah wakaf dengan obyek atau harta benda yang tidak bisa habis karena dikonsumsi, terdiri dari:
  - a) Uang
  - b) Logam mulia
  - c) Surat berharga (obligasi)
  - d) Kendaraan
  - e) Hak atas kekayaan intelektual (HAKI)

f) Hak sewa

g) Benda bergerak lain sesuai syariah dan peraturan yang berlaku

#### 2.2.1.5 Wakaf Tunai

Wakaf benda bergerak adalah wakaf dengan obyek atau harta benda yang tidak bisa habis karena dikonsumsi. Salah satu obyek wakaf yang marak digunakan di Indonesia adalah wakaf tunai (*cash waqf*) (Sulistiani, 2017). *Cash waqf* adalah wakaf yang dilakukan seseorang, kelompok orang dan lembaga atau badan hukum dalam bentuk uang. Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ulama mengenai boleh tidaknya wakaf tunai, diantaranya adalah:

- 1) Imam Bukhari mengungkapkan bahwa Iman Az-Zuhri berpendapat dinar dan dirham sebagai modal dagang (usaha). Caranya ialah dengan menjadikan dinar dan dirham itu sebagai modal usaha dan dagang, kemudian menyalurkan keuntungannya sebagai pengecualian.
- 2) Wahbah Az-Zuhaili mengungkapkan bahwa madzhab hanafi membolehkan wakaf tunai sebagai pengecualian, atas dasar *Istihsan bi al-'Urfi*, karena sudah dilakukan oleh banyak masyarakat. Cara melakukan wakaf tunai menurut madzhab Hanafi adalah dengan menjadikannya modal usaha dengan cara *mudharabah* atau *mubadha'ah*. Sedangkan keuntungannya disedekahkan kepada pihak wakaf
- 3) Ibn Abidin mengemukakan bahwa wakaf tunai yang dikatakan merupakan kebiasaan yang berlaku di masyarakat Romawi, sedangkan di negeri lain wakaf tunai bukan merupakan kebiasaan.

Oleh karena itu, Ibn Abidin berpandangan bahwa wakaf tunai tidak boleh atau tidak sah.

- 4) Menurut Al-Bakri, madzhab Syafi'i tidak membolehkan wakaf tunai karena dirham dan dinar (uang) akan lenyap ketika dibayarkan sehingga tidak ada lagi wujudnya (Direktorat Pemberdayaan Wakaf, 2007).

Namun, wakaf tunai di Indonesia diperbolehkan berdasarkan firman Allah Q.S. Ali Imran ayat 92 dan Al-Baqarah ayat 261:

لن تنال البرَّ حتى تُنْفِقُ مِمَّا تُحِبُّونَ....

*“Kamu sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menfkahkan harta yang kamu cintai....”* (Ali Imran: 92)

مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مائة حبة

والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم

*“perumpamaan (nafkah yang dikeluarkan oleh) orang-orang yang menafkahkan hartanya di jalan Allah, adalah serupa dengan sebutir benih yang menumbuhkan tujuh butir, pada tiap-tiap butir menumbuhkan seratus biji. Allah melipatgandakan (ganjaran) bagi siapa saja yang Dia kehendaki. Dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi Maha Mengetahui.”* (Al-Baqarah: 261)

Sepanjang sejarah, wakaf telah memerankan peran yang sangat penting dalam pengembangan kegiatan-kegiatan sosial, ekonomi dan kebudayaan masyarakat Islam. Meskipun begitu, banyak dijumpai berbagai kenyataan bahwa pengelolaan wakaf selain memperlihatkan berbagai kemajuan yang mengagumkan, tapi juga memperlihatkan berbagai penyelewengan. Salah urus seringkali terjadi. Oleh karenanya, strategi pengelolaan yang baik perlu diciptakan. Wakaf hendaknya dikelola dan diinvestasikan ke dalam berbagai jenis investasi, dengan tujuan untuk mengoptimalkan fungsi harta wakaf sebagai prasarana untuk meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan sumber daya insani. Monzer Kahf, seorang ahli ekonomi Islam membedakan model investasi wakaf ke dalam dua model, yakni:

a) Model pembiayaan harta wakaf secara tradisional

Menurut buku-buku fiqh klasik, ada 3 model pembiayaan rekonstruksi harta wakaf:

- 1) *Al-Ijaratain*, sewa dalam waktu yang lama dengan dua pembayaran, berupa uang muka *lump sum* yang besar untuk merekonstruksi harta wakaf dan sewa tahunan. Pembayaran ini tidak dilakukan sekaligus, melainkan secara periodik sesuai masa sewa. Hasil sewa model pembiayaan ini dapat dimanfaatkan sesuai kesepakatan kontrak.
- 2) Menambah harta wakaf baru, misalnya perluasan masjid Nabi Muhammad di Madinah pada masa Khalifah Umar, Utsman, Bani Umayyah dan Bani Abbasiyah.
- 3) Penukaran pengganti (substitusi) harta wakaf. Pertukaran ini dilakukan karena harta wakaf awal tidak lagi bermanfaat atau kurang bermanfaat.

b) Model pembiayaan secara institusional

Fiqh terus berkembang dan model transaksi keuangan juga berkembang seiring dengan tumbuh kembangnya lembaga keuangan islami. Harta wakaf dapat diinvestasikan guna membiayai proyek-proyek tertentu yang menguntungkan yang tetap berpegang teguh pada nilai-nilai investasi islami (Surahwardi, 2016).

Investasi dana wakaf secara institusional dapat dilakukan melalui lembaga keuangan syariah dengan melibatkan lembaga keuangan syariah dalam pengelolaan wakaf tunai, maka selain produktif, wakaf akan bisa diinvestasikan ke dalam berbagai jenis investasi yang menguntungkan. Dengan demikian, masyarakat (*mauquf 'alaih*) akan merasakan manfaat dari hasil dan wakaf yang

semakin banyak. Akhirnya, area garapan dana wakaf untuk digunakan memberdayakan umat Islam semakin beragam.

Selain dalam bentuk pembiayaan, wakaf tunai dapat digunakan sebagai dana publik yang dikelola oleh lembaga keuangan syari'ah. Sejak awal harus disadari, bahwa wakaf apapun jenis dan bentuk obyeknya adalah dana publik. Disebut dana publik karena dana wakaf dihimpun dari masyarakat luas dengan sukarela menyetorkan hartanya untuk diwakafkan. Selain agar wakaf tunai memberikan manfaat yang riil terhadap masyarakat luas seyogyanya lembaga pengelola wakaf tunai menggunakan manajemen yang profesional.

Berdasarkan investasi wakaf yang dibagi menjadi dua model oleh Mozer Khaf, mini market al-khaibar termasuk kedalam model pembiayaan secara intitusional, dikarenakan dana yang didapat melalui wakaf uang yang diberikan oleh Kementerian Agama dalam bentuk pembiayaan yang awalnya berguna untuk membantu membangun ruangan VIP di Rumah Sakit UNISMA dan diharuskan mengembalikannya pada tahun ke tujuh.

## 2.2.2 Nazhir Wakaf

### 2.2.2.1 Pengertian Nazhir

*Nazhir* berasal dari kata kerja bahasa Arab *nazhara*, yang mempunyai arti menjaga, memelihara, mengelola dan mengawasi. Adapun *nazhir* adalah isim fa'il dari kata *nazhara* yang kemudian dapat diartikan dalam bahasa Indonesia dengan pengawas. Sedangkan *nazhir* wakaf atau biasa disebut *nazhir* adalah orang yang diberi tugas untuk mengelola wakaf. Pengertian ini kemudian di Indonesia

dikembangkan menjadi kelompok orang atau badan hukum yang disertai tugas untuk memelihara dan mengurus benda wakaf (Nasution, 2005).

*Nazhir* meliputi perorangan, organisasi dan badan hukum. Syarat-syarat *nazhir* perorangan adalah warga Negara Indonesia, beragama Islam, dewasa, amanah, mampu secara jasmani dan rohani, serta tidak terhalang melakukan perbuatan hukum. Syarat-syarat *nazhir* organisasi adalah pengurus organisasi yang bersangkutan memenuhi syarat-syarat *nazhir* perorangan dan organisasi yang bersangkutan bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan dan keagamaan Islam (Rozalinda, 2015). Sedangkan syarat-syarat *nazhir* badan hukum adalah pengurus organisasi yang bersangkutan memenuhi syarat-syarat *nazhir* perorangan, badan hukum Indonesia yang dibentuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan organisasi yang bersangkutan bergerak di bidang sosial, pendidikan, kemasyarakatan dan keagamaan Islam dengan demikian, *nazhir* perorangan, organisasi atau badan hukum diharuskan warga Negara Indonesia. Oleh karena itu, warga Negara asing, organisasi asing dan badan hukum asing tidak bisa menjadi *nazhir* wakaf di Indonesia (Qohaf, 2008).

Sebagai pelaksana hukum, *nazhir* memiliki tugas-tugas atau kewajiban dan hak. Tugas-tugas *nazhir* menurut undang-undang adalah melakukan pengadministrasian harta benda wakaf, mengelola dan mengembangkan harta benda wakaf sesuai dengan tujuan, fungsi dan peruntukannya, mengawasi dan melindungi harta benda wakaf, serta melaporkan pelaksanaan tugas kepada Badan Wakaf Indonesia. Sedangkan hak *nazhir* ada dua yaitu *nazhir* berhak mendapat imbalan, upah atau bagian maksimal 10% dari hasil bersih (keuntungan) atas

pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf dan nazhir berhak mendapat pembinaan dari Menteri yang menangani wakaf dan Badan Wakaf Indonesia untuk melaksanakan tugasnya secara benar dan baik (Tulus, dkk., 2005: 83).

Dalam Mubarak (2008) membagi syarat menjadi tiga yaitu syarat umum, syarat asasi, serta syarat pelengkap. Syarat-syarat umum yang harus dimiliki wakif dan nazhir adalah beragama Islam, dewasa atau *baligh*, berakal dan tidak terhalang melakukan perbuatan hukum. Sedangkan syarat asasi bagi wakif adalah pemilik sah dari harta benda yang diwakafkan; dan syarat asasi bagi wakif adalah pemilik sah dari harta benda yang diwakafkan; dan syarat-syarat asasi bagi nazhir adalah amanah, mampu menjadi nazhir secara fisik maupun non-fisik dan merupakan warga negara Indonesia. Nazhir diharuskan warga Negara Indonesia menyangkut ketentuan politik agar warga Negara asing tidak menguasai fasilitas umum umat Islam (Suhanah, 2006).

#### 2.2.2.2 Tugas Nazhir Wakaf

Tugas-tugas nazhir bergantung kepada bentuk wakafnya, yaitu apakah wakaf *mutlak* atau wakaf *muqayyad*. Dalam wakaf *mutlak*, nazhir bebas memelihara, mengelola, mengembangkan atau menginvestasikan harta wakaf asalkan sesuai syariah. Sehingga dapat menghasilkan keuntungan dengan beragam investasi, kemudian membagikannya kepada pihak-pihak yang berhak mendapatkannya. Sedangkan dalam wakaf *muqoyyad*, tugas dan wewenang nazhir terbatas pada apa yang diisyaratkan oleh wakif. Sebab apa yang diisyaratkan wakif seperti apa yang ditetapkan syari' mensyaratkan nazhir agar uangnya dijadikan saham, maka nazhir harus mengikutinya. Apabila banyak wakif yang

mensyaratkan seperti itu maka aset investasinya akan beragam, sehingga tugas nazhir dalam mengelola aset menjadi cukup rumit, oleh karena itu diperlukan nazhir yang berwawasan luas (Anhsori, 2006).

#### 2.2.2.3 Parameter Nazhir Profesional

Profesional dalam bekerja merupakan sesuatu yang dituntut dalam ajaran Islam. Jadi nazhir profesional adalah nazhir yang melakukan aktivitasnya secara tepat dan kegiatan itu sebagai sumber nafkah hidup. Tugas nazhir itu dilaksanakan dengan profesional dan keterampilan yang tinggi. Untuk itu, nazhir profesional harus melaksanakan aktivitasnya itu dengan mengandalkan keprofesionalannya dan berketerampilan tinggi. Seorang nazhir haruslah anggota dalam bidang wakaf dan meluangkan seluruh waktu dan tenaganya serta perhatiannya untuk aktivitasnya itu (Mubarok, 2008: 55).

Sejalan perkembangan waktu dan tuntutan hukum perwakafan, nazhir wakaf harus profesional. Seorang profesional adalah seseorang yang bekerja serius, disiplin, amanah, mengandalkan menjamin ketinggian keahlian serta keterampilan yang tinggi. Dengan demikian, keprofesionalan pada dirinya dapat dijadikan sandaran hidup yang layak dan dapat dipercaya masyarakat (Suhadi, 2002).

Jadi nazhir wakaf profesional harus menjalankan 3 hal yang berbeda dengan hobi. Pertama, dilakukan bukan untuk kepuasan dan kepentingan pribadi. Kedua, memiliki tanggung jawab moral atas hasil pekerjaannya. Ketiga, ada keseriusan, ketekunan, keuletan, disiplin, komitmen dan cara bekerja yang pasti. Khusus untuk nazhir profesional Djunaidi (2006) menjelaskan kriteria nazhir profesional;

yaitu *amanah* (dapat dipercaya), *shidiq* (jujur), *fathanah* (cerdas) dan *tabligh* (menyampaikan).

Eri Sudewo (2000) *dalam* Djunaidi (2006) seorang nadzir profesional itu harus memiliki tiga syarat yaitu syarat moral, kondisi pengelolaan dan kondisi bisnis.

1. Syarat moral bagi seorang nadzir
  - a) Memahami hukum wakaf, baik menurut hukum islam maupun peraturan perundangan.
  - b) Jujur, amanah adil dan ihsan sampai handal dalam pengelolaan dan pendistribusian.
  - c) Tahan godaan terutama dalam investasinya.
  - d) Nadzir merupakan pilihan sungguh-sungguh dan menyukai tantangan.
  - e) Fit, baik emosional maupun spritual
2. Ketentuan pengelolaan
  - a) Kapasitas kemampuan yang baik dalam kepemimpinan.
  - b) Memiliki visi.
  - c) Memiliki kecerdasan yang baik secara intelektual, sosial dan pengetahuan.
  - d) Profesional dalam bidang pengelolaan harta.
3. Syarat Bisnis
  - a) Memiliki keinginan.
  - b) Berpengalaman dan siap memikul tugas.

- c) Memiliki ketajaman pandangan untuk melihat kesempatan, berusaha layaknya sebagai seorang pengusaha.

### 2.2.3 Pengukuran Kinerja

#### 2.2.3.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu instrumen penting di dalam sistem pengendalian Manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja (Hery, 2017:48).

Terdapat beberapa pengertian berhubungan dengan pengukuran kinerja di antaranya adalah:

Anderson dan Clancy dalam Dadang Dally mendefinisikan pengukuran kinerja adalah *“Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”*

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young dalam mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.”*

Mulyadi (2001) dalam Hery (2017) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah “penentuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Supriyono mendefinisikan kinerja adalah sebuah proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis dilaksanakan untuk mencapai tujuan strategis, mengeliminasi pemborosan- pemborosan, dan menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan secara berkesiambungan.

Dari pandangan-pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas-aktivitas suatu organisasi. Hasil pengukuran tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana organisasi memerlukan penyesuaian terhadap aktivitas perencanaan dan pengendalian. Dengan demikian, pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi kinerja yang dibutuhkan perusahaan baik untuk kepentingan jangka pendek perusahaan, maupun jangka panjang, sehingga pada akhirnya perusahaan akan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan lebih baik (Dally, 2010:31).

#### 2.2.3.2 Karakteristik dan Tujuan Pengukuran Kinerja yang Efektif

Ada beberapa karakteristik pengukuran kinerja yang efektif, yaitu:

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Perlu dipertimbangkan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.
4. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
3. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan.
5. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Selain itu pengukuran kinerja juga mempunyai sisi negatif atau kelemahan jika ukuran-ukuran kinerja tersebut salah. Ukuran kinerja yang salah dapat mengakibatkan:

1. Melemahkan tujuan akan strategi yang telah disusun.
2. Dapat terjadi kesalahpahaman antara departemen yang satu dengan yang lainnya.
3. Mendorong manusia menggunakan waktu dan usahanya untuk aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernilai tambah bagi para konsumen dan *stakeholder* (hery, 2017:49)

#### 2.2.3.3 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Tradisional

Pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional umumnya menggunakan tolak ukur data keuangan atau laporan keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Selain itu tingkat kinerja perusahaan diukur sedikitnya menggunakan tiga rasio likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas.

Metode pengukuran kinerja tradisional cenderung terfokus pada tujuan jangka pendek dan seringkali mengabaikan hal-hal yang sebenarnya lebih penting bagi kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang, seperti harta intelektual dan harta tidak berwujud. Harta tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja yang berkesinambungan serta dapat mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem yang memadai, yang pada akhirnya dapat mendorong terciptanya kondisi keuangan yang maksimal.

Sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional atau dengan pendekatan keuangan, mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dan segala inisiasi perusahaan dalam tujuannya untuk memperbaiki laba perusahaan. Secara khusus, rekor keuangan akan mengikuti jejak produk, memperlihatkan dimana perusahaan akan mendapatkan uang, kemana uang tersebut akan digunakan, dan di mana perusahaan membuat keuntungan informasi keuangan ini menolong menjaga perusahaan pada suatu tempat yang benar. Analisis yang digunakan dalam pendekatan tradisional meliputi analisis rasio keuangan sebagaimana yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

Beberapa kelebihan dari pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional (aspek keuangan) antara lain adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran bersifat kuantitatif, sehingga dari segi keuangan dapat menggambarkan dengan jelas apa yang telah dicapai oleh perusahaan.
2. Dianggap dapat diandalkan karena dihasilkan melalui proses yang sesuai dengan standar akuntansi.
3. Data yang diperlukan mudah diperoleh, karena pengukurannya sudah jelas yaitu berupa angka pasti. Datanya bersifat *quantifiable*, sehingga mudah dihitung.

Namun terlepas dari semua kelebihan-kelebihan tersebut, penggunaan tolak ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan juga memiliki banyak keterbatasan, yaitu:

1. Sulit untuk mendefinisikan kategori industri dari perusahaan yang dianalisis jika perusahaan itu beroperasi dalam beberapa bidang usaha.
2. Perusahaan mungkin menggunakan teknik *windows dressing* sehingga perhitungan rasio tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya.
3. Perbedaan praktek akuntansi tiap-tiap perusahaan akan menghasilkan perhitungan rasio yang berbeda misalnya saja perbedaan dalam metode penyusutan, metode penilaian persediaan, dan lain-lain.
4. Informasi angka rata-rata industri yang diterbitkan adalah data umum dan hanya merupakan perkiraan belaka.
5. Perusahaan dapat memiliki rasio yang baik tetapi rasio lainnya buruk sehingga sulit mengatakan apakah secara keseluruhan kondisi perusahaan baik atau buruk.
6. Keadaan inflasi dapat menyebabkan distorsi pada neraca perusahaan sehingga nilai yang dicatat sering berbeda dengan nilai yang sebenarnya (Hery, 2017:51).

#### 2.2.4 *Balanced Scorecard*

##### 2.2.4.1 Pengertian *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu “kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*)”. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

*Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balance scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Luis dan Biromo (2007) mengatakan bahwa definisi *Balance Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

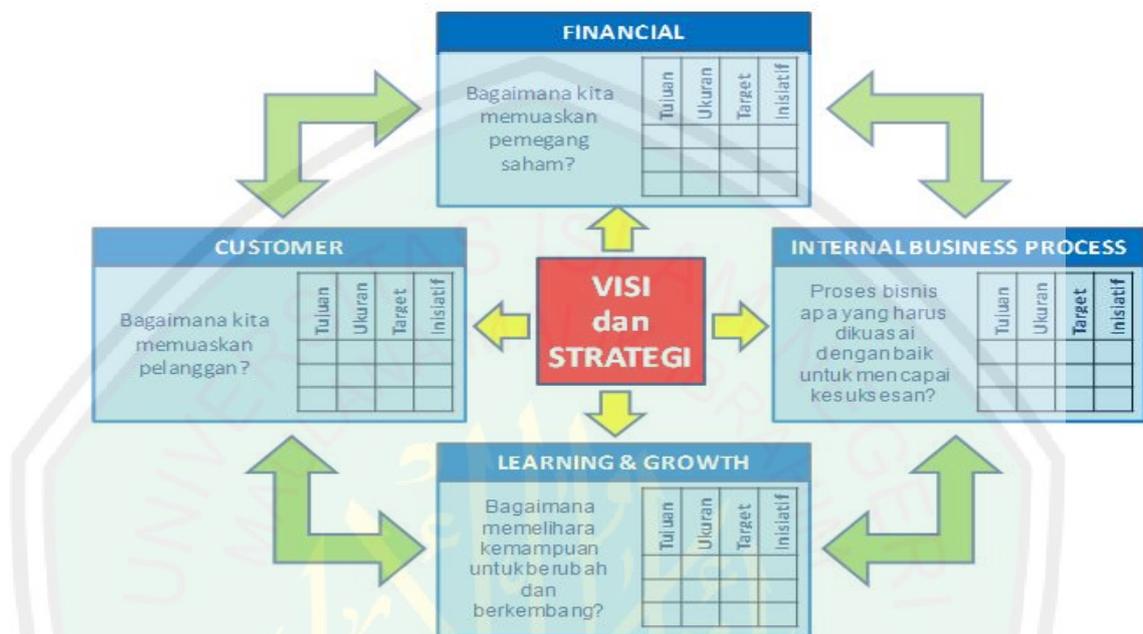
*Balance scorecard* menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balance scorecard* bukan hanya penggabungan dalam ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*). Berdasarkan misi dan strategi dalam unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

*Balanced Scorecard* merupakan metode yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced Scorecard* yang semula merupakan aktivitas tersendiri terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategik. *Balanced Scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi

antar sebagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced Scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi (Dally, 2010:39).

Penerapan *Balanced Scorecard* tidak saja diterapkan pada dunia bisnis, tetapi di kalangan pemerintahan yang mempunyai fungsi pelayanan publik sudah menggunakannya untuk membantu dalam pengukuran kinerja. Seperti di jelaskan Vincent Gaspersz bahwa aparatur pemerintah merupakan orang yang dipercaya dan diberi mandat oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahannya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dapat diukur menggunakan kriteria peningkatan pendidikan, pelayanan, kesehatan, pendapatan ekonomi dan keamanan lingkungan. Awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditunjukkan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif mengukur kinerja mereka hanya dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan customers, produktivitas, dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers* (Dally, 2010:41).

**Gambar 2.1**  
**Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Strategi**  
**Perusahaan**

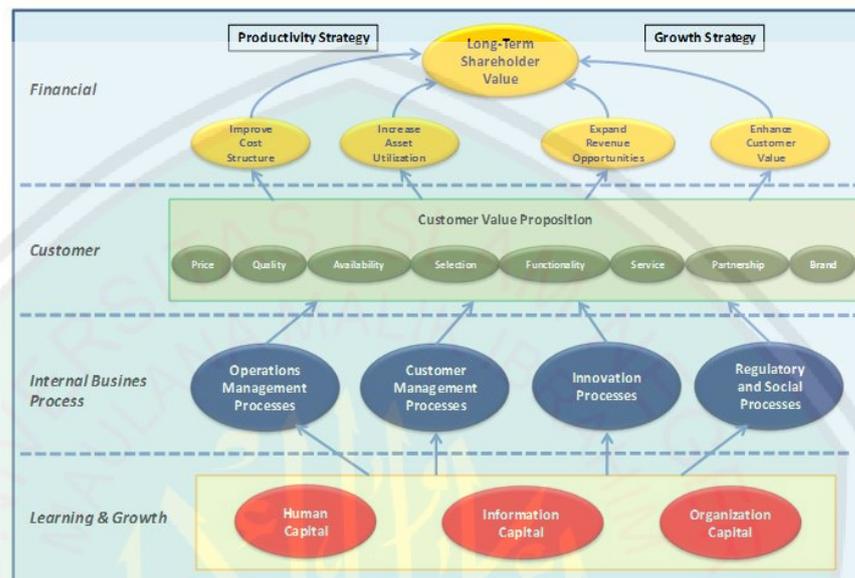


Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Kemudian *Balanced Scorecard* berkembang bukan hanya sebagai alat pengukuran kinerja strategi perusahaan saja, tetapi juga sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis. Dalam buku *Strategy Maps*, Kaplan dan Norton (2004) menambahkan hubungan sebab akibat dari keempat perspektif BSC. Visi dan misi diterjemahkan menjadi sasaran strategi dari masing- masing perspektif yang terkait satu sama lain sehingga membentuk suatu rangkaian hubungan sebab akibat. Gambaran keterkaitan sasaran-sasaran strategi keempat perspektif BSC tersebut akan membentuk suatu peta strategi (Dally, 2010:42).

Gambar 2.2

## Format Umum Peta Strategi



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Di Indonesia sudah banyak perusahaan yang menggunakan BSC, bahkan organisasi non profit untuk mengimplementasikan strateginya dan mengukur kinerjanya. Dalam buku *Strategy Maps*, Kaplan dan Norton (2004) telah mengembangkan BSC sehingga dapat digunakan untuk organisasi non profit. Dalam mengimplementasikan BSC, baik pada perusahaan maupun pada organisasi non profit. Tahap-tahap yang harus dilakukan dimulai dari mendesain BSC terlebih dahulu untuk kemudian baru mengimplementasikannya. Tahapannya adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran strategi pada setiap perspektif *balanced scorecard*

Sasaran strategi merupakan hasil terjemahan, visi misi dan tujuan lembaga. Menurut Mulyadi (2001), penentuan ukuran kinerja dari sasaran strategi dapat menggunakan hasil sebagai indikator dan ukuran pendorong atau pemicu kerja *lead indicators*.

2. Membuat peta strategi *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara sasaran strategi pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
3. Menentukan bobot dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategi.
4. Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh lembaga maka dapat diterjemahkan kedalam strategi beserta ukuran strategik yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran yang ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan proses implementasi *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1996) telah membuat kerangka kinerja manajemen strategis yang perlu dijadikan pedoman untuk dapat mencapai kesuksesan dalam implementasi *Balanced Scorecard* (Hery, 2017:89)

Gambar 2.3



Sumber: Kaplan dan Norton (1996)

Kerangka kerja manajemen strategis BSC tersebut, menjelaskan bahwa dalam proses awal, tim manajemen bersama-sama menerjemahkan visi dan strategi sehingga menghasilkan konsesus bersama. Kemudian sasaran strategis dan ukuran pencapaiannya perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi agar

seluruh unit dan individu dalam organisasi memahami sasaran-sasaran strategis yang harus dicapai untuk keberhasilan strategi organisasi untuk menguatkan komitmen bersama pencapaian kinerja perlu dihubungkan dengan penghargaan (Dally, 2010:43).

Di dalam proses selanjutnya yaitu perencanaan dan penentuan target, diperlukan pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat mencapai target dan melaksanakan inisiatif tersebut, serta penentuan ukuran keberhasilan jangka pendek dan proses terakhir di dalam BSC adalah proses umpan balik dan pembelajaran strategis. Di dalam proses ini tim manajemen bersama-sama memantau pelaksanaan strategi, memberikan umpan balik dan melakukan perubahan-perubahan strategi jika diperlukan. Dengan adanya proses ini diharapkan akan dicapai suatu kebaikan yang terus-menerus sehingga pada akhirnya dapat menghasilkan kesuksesan pencapaian strategi organisasi (Dharmayanti, 2014).

#### 2.2.4.2 Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan sistem manajemen strategi *Balance Scorecard*, yaitu:

- a) Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
- b) Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melakukan tren perubahan lingkungan bisnis.
- c) Meningkatkan daya respon perusahaan terhadap tren perubahan lingkungan bisnis.

- d) Menghasilkan *total business plan* yang menyediakan dua macam aktivitas nilai, yaitu *long range value creating activities* dan *short rang value creating activities*

#### 2.2.4.3 Manfaat *Balance Scorecard*

*Balance scorecard* bermanfaat sebagai alat untuk:

- a) Memfokuskan organisasi.
- b) Menyempurnakan komunikasi.
- c) Menentukan tujuan-tujuan organisasi.
- d) Menyediakan umpan balik pada strategi

#### 2.2.4.4 Perspektif di dalam *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya metode pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996: 47). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

##### 1) Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan yaitu kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik, berdasarkan konsep desentralisasi dan otonomi daerah dilihat dari perspektif organisasi dan manajemen lebih menekankan pada aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Maka dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan instrumen *pengukur value for money* atau 3E (Mardiasno, 2002: 133), yaitu:

a) Rasio Ekonomi

Rasio ini menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan pengeluaran intitusi dengan anggaran yang telah ditetapkan manajemen.

$$\text{Rumus rasio ekonomi} = \frac{\text{Pengeluaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Kriteria rasio ekonomi menurut Mahsun (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti ekonomis.
- b. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $x = 100\%$ ) berarti ekonomi seimbang.
- c. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak ekonomis.

b) Rasio Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

Rumus rasio efisiensi =

$$\frac{\text{Pengeluaran dalam rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria rasio efesiensi menurut Mahsun (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti efesien.

- b. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $x = 100\%$ ) berarti efisiensi seimbang.
- c. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak efisien.

c) Rasio Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas tidak menyatakan tentang seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya bisa jadi melebihi apa yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini efektivitas diukur dengan membandingkan antar realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen.

$$\text{Rumus rasio efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan} \times 100\%}{\text{Target Pendapatan}}$$

Kriteria rasio efektivitas menurut Mahsun (2012) adalah sebagai berikut:

- a. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti efektif.
- b. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $x = 100\%$ ) berarti efektivitas seimbang.
- c. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak efektif.

## 2) Perspektif Pelanggan/Konsumen

Kinerja ini untuk mengetahui keinginan konsumen untuk mencapai tingkat kepuasan. Perhitungan kinerja dalam perspektif pelanggan menggunakan:

### a) Kemampuan memperoleh pelanggan (Akuisisi Pelanggan)

$$\text{Rumus akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Pasien Baru}}{\text{Total Pasien}} \times 100\%$$

Dinilai kurang jika akuisisi pelanggan menurun, jika tetap maka dikatakan cukup dan jika mengalami kenaikan dinilai baik.

### b) Kemampuan mempertahankan pelanggan (Retensi Pelanggan)

$$\text{Rumus retensi pelanggan} = \frac{\text{Pasien Lama}}{\text{Total Pasien}} \times 100\%$$

Dinilai kurang baik jika retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai cukup baik jika retensi pelanggan tetap dan dinilai baik jika retensi pelanggan mengalami kenaikan.

## 3) Perspektif Proses Internal Bisnis

Kinerja yang digunakan sebagai pedoman perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan. Perspektif proses internal bisnis menjadi penentu kepuasan pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut. Proses-proses tersebut adalah:

a) Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Pengukurannya dengan mengukur prosentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total pendapatan jasa.

$$\text{Rumus inovasi} = \frac{\text{Pendapatan Jasa Baru}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Dinilai kurang baik jika tidak ada inovasi pada tahun yang bersangkutan dan nilai baik jika setiap tahun terdapat inovasi baik dari fasilitas maupun layanan.

b) Proses Operasi

Tahap operasi adalah tahap dimana perusahaan secara nyata berupaya memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

$$\text{Rumus operasi} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{Jumlah Pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

Dinilai baik jika rata-rata kunjungan mengalami kenaikan, dinilai cukup jika rata-rata kunjungan tetap dan dinilai kurang jika rata-rata kunjungan menurun.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Salah satu yang harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan

pegawai dalam pengukuran strategi perusahaan, yaitu apakah perusahaan telah mencenangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki keterkaitannya dengan sumber daya manusia ada hal yang perlu ditinjau dalam penerapan *Balanced Scorecard*:

a) Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia, akan sia-sia apabila tidak mampu mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan. Kaitannya dengan hal ini dilakukan pengukuran seberapa besar perputaran karyawan. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan pada tahun berjalan.

$$\text{Rumus retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

b) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Kaitannya dengan hal ini dilakukan pengukuran dengan membandingkan antara pendapatan pelayanan kesehatan dengan jumlah total karyawan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan.

$$\text{Rumus produktivitas karyawan} = \frac{\text{Total pendapatan jasa}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

### 2.2.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* dalam Pandangan

#### Islam

*Balance scorecard* (BSC) merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi non profit. *Balance Scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor-faktor non keuangan itu meliputi pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan.

Dalam dunia islam, kinerja dapat diartikan sebagai suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja atau berusaha yang mana setiap usaha yang dilakukan selalu mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip islam yang berdasarkan al-Quran dan al-Hadits.

Firman Allah dalam Al-Quran al-Ahqof:19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya:

*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan), pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Dari ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Orang yang bekerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Dalam islam, kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Oleh karena itu suatu pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian dan *reward* yang setimpal.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Islam menghimbau, mendorong setiap pemeluknya untuk bekerja. Bahkan Umar ra, juga memberikan dukungan maknawi dan materi terhadap orang yang sedang atau ingin melakukan aktivitas produksi. Islam tak hanya mendorong pemeluknya untuk bekerja. Islam memerintahkan seseorang yang bekerja untuk melakukan penilaian atas hasil pekerjaannya. Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja , pembisnis adalah dengan melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self assesment*). Mengapa harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk melakukan hal itu. Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah:105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: Dan katakanlah “bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

Hasil penelitian Mustamin (2013) yang dikembangkan dari penelitian Amiludin (2011) menemukan empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif islam yaitu:

Pertama, *Kinerja Material* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Kedua, *Kinerja Mental* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh dan membutuhkan kepercayaan diantara sesama.

Ketiga, *Kinerja Spiritual* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.

Keempat, *Kinerja Persaudaraan* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.

Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, terdapat 4 perspektif yang dapat ditinjau dari aspek syariah yaitu:

1. Perspektif keuangan syariah

Dalam pandangan syariat islam, penilaian kinerja keuangan tidak didasarkan pada perolehan keuntungan namun lebih ditekankan pada

kehalalan dan kebermanfaatannya. Baik perolehan maupun penggunaannya.

Di dalam Al-Qur'an dijelaskan tentang segala sesuatu yang akan kita makan atau kita dapatkan harus bersumber dari sumber yang halal yaitu dijelaskan dalam surat al-Baqarah:168 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

Artinya:

*“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah mengikuti langkah-langkah syariatannya; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu: (QS. al-Baqarah:168).*

Di dalam Al-Qur'an juga dijelaskan tentang aspek keuangan yang lain yaitu terdapat dalam surat An-nisa' 161 yang menjelaskan tentang perihal dilarangnya memakan riba, yaitu:

وَأَخَذِهِمُ الرِّبَا وَقَدْ نُهُوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ ۚ وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا

Artinya:

*“Dan disebabkan mereka memakan riba, padahal sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih” (QS. An-Nisa':161).*

Dalam Al-Qur'an juga dijelaskan mengenai bagaimana kita harus menggunakan semua dana yang didapatkan, yaitu dijelaskan dalam surat al-Syu'ara: 83 yang berbunyi:

وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ

Artinya:

*“Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan” (QS. As-Syu'ara:183)*

Ayat di atas menjelaskan bahwasannya kita harus memenuhi setiap hak-hak orang lain dan tidak boleh menyelewengkannya yang

dimaksudkan disini adalah bahwasannya dalam penggunaan setiap dana yang ada, harus sesuai dengan petunjuk atau perencanaan yang ada, sehingga setiap transaksi yang terjadi sesuai pada tempatnya dan tidak terjadi penyalahgunaan.

## 2. Perspektif pelanggan

Menurut Rivai (2012), lazimnya yang perlu diperhatikan pemasar ketika menghadapi pelanggan bahwa ada kalanya pelanggan sangat mengutamakan nilai dari produk yang dipasarkan yang akhirnya akan berujung pada kepuasan pelanggan. Kendati adapula pelanggan yang tidak menginginkan sesuatu yang terlalu dilebih lebihkan ketika pemasar menawarkan atau memperkenalkan produknya, sebagaimana dapat dilihat pada surah al-A'raf:31

يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ

Artinya:

*“Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) masjid, makan dan minumlah dan janganlah berlebih-lebihan, sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebihan” (QS.A-A'raf:31).*

Secara umum, kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa pelanggan yang berasal dari perbandingan antara kinerja produk dengan harapannya (Rivai, 2012:15). Kepuasan pelanggan dalam pemasaran Islami tidak hanya muncul jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara material, tetapi jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara spiritual. Untuk Indonesia yang sebagian besar beragama Islam, mereka akan puas jika produk itu halal dan sebaliknya.

Dalam perspektif penilaian terhadap kepuasan pelanggan dapat dikategorikan kedalam ukuran ini dengan memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan atau organisasi kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Proses inovasi yakni pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan. Proses operasi merupakan tahapan dimana lembaga berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengukuran proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek berikut ini:

- a) Proses inovasi yakni pengembangan yang dilakukan lembaga agar dapat bertahan dan memberikan kepuasan bagi pelanggan. Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar-Ra'd:11:

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya:

*“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia” (Ar-Ra'd:11)*

Islam yang mendorong penganutnya berjuang untuk mendapatkan harta dengan berbagai cara, asalkan mengikuti rambu-rambu yang telah ditetapkan.

*“kaum muslim (dalam kebebasan) sesuai dengan syarat dan kesepekatan mereka, kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram”*(HR.at-Tirmidzi)

Di samping itu adanya kaidah usul yang menyatakan bahwa:

“Hukum asal muamalah adalah mubah (boleh) selama tidak ada dalil yang mengharamkannya.

Dari ketiga dalil di atas maka, dapat disimpulkan bahwa Islam senantiasa mendorong penganutnya untuk melakukan inovasi.

- b) Proses operasi merupakan tahapan dimana lembaga berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam pandangan Islam terkait proses operasi yang dilakukan oleh lembaga sangat terkait dengan produk yang ditawarkannya haruslah sesuai dengan syariat Islam yakni produk yang halal. Hal ini sebagaimana ditunjukkan dalam firman-nya QS. al-Baqarah:168:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ

Artinya:

*“Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu”* (QS.al-Baqarah:168).

Halal disini bukan hanya dalam kaitannya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam,

sedangkan baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam.

#### 4. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran terhadap kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut yakni:

##### a) Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan.

Manusia adalah tujuan final dari pengadaan kemanfaatan dan pertumbuhannya, namun dalam waktu yang sama, manusia juga sebagai sarana untuk hal tersebut. Sebab manusia sebagai pengekspor sumber-sumber daya alam yang tersedia dalam memproduksi barang dan jasa, kemudian manusia juga sebagai konsumen barang dan jasa tersebut. Insan muslim merupakan sarana pengembangan ekonomi dan tujuannya sangatlah penting dan mendapat perhatian di dalam Islam. Terdapat sebuah riwayat yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi mendapatkan perhatian yang sangat besar dalam sejarah peradaban Islam di masa Khalifah Umar bin Khattab.

*Khalifah Umar beliau berkata kepada para sahabatnya, "Berharaplah kamu, lalu berharaplah!" maka seseorang berkata, "aku berharap jika aku memiliki negeri ini penuh emas yang aku infakkan di jalan Allah!" Kemudian Umar berkata, "Berharaplah kamu!" maka seseorang berkata, "aku berharap jika negeri ini penuh permata dan mutiara aku infakkan di jalan Allah, dan aku dapat bersedekah dengannya!" kemudian Umar berkata, "berharaplah kamu!" Mereka berkata, "kami tidak mengerti wahai Amirul Mukminin!" maka Umar berkata, "aku*

*berharap jika negeri ini penuh dengan orang-orang seperti Abu Ubaidah bin Jarrah”*

Riwayat tersebut di atas menjelaskan urgensi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi dan keberadaan sumber daya manusia seperti itu jauh lebih penting daripada adanya harta yang banyak dan mahal. Sebagaimana Umar juga menjelaskan bahaya pengabaikan pengembangan sumber daya manusia dan penyiapannya, dan bahaya penugasannya dalam pekerjaan dengan tanpa persiapan. Pengembangan sumber daya dan penyiapannya disini termasuk dalam makna perlunya adanya peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan.

b) Keandalan teknologi dan informasi

Dalam perspektif Islam, pemanfaatan teknologi informasi didasarkan pada surah al-Hadit:25

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ

Artinya:

*“Sesungguhnya Kami telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha Kuat lagi Maha Perkasa”*

c) Peningkatan kepuasan karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu meliputi keterlibatan dalam

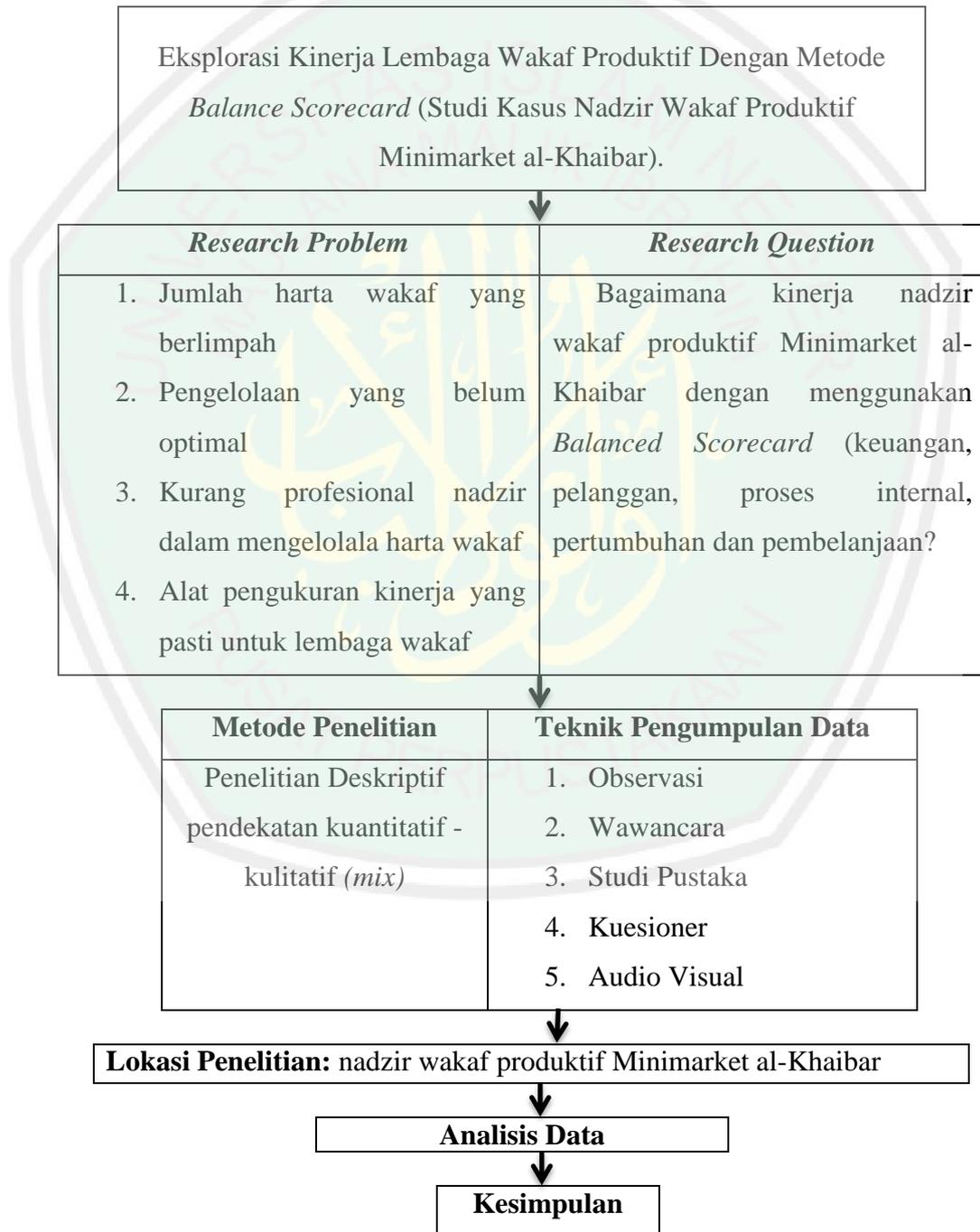
pengambilan keputusan, pengukuran atas pekerjaan yang baik, dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif dukungan atasan, kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan peningkatan jumlah karyawan meliputi komponen retensi karyawan dan produktifitas karyawan.

Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten, yaitu kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif.

## 2.3 Kerangka Berfikir

**Gambar 2.4**

**Kerangka Berfikir**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif analisis, “penelitian deskriptif” (*descriptive research*) adalah jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan sejelas mungkin tanpa ada pelakuan terhadap objek yang diteliti. Penelitian ini di maksudkan untuk mengangkat fakta keadaan, variabel dan fenomena-fenomena yang terjadi saat sekarang (ketika penelitian berlangsung) dan menyajikan apa adanya. Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian survey yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data pokok (primer) (Creswell, 2016).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif - kualitatif (*mix*), metode kuantitatif – Kualitatif adalah sebuah penelitian kuantitatif (primer) yang menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran data serta penampilan hasilnya dan menarik sebuah kesimpulan dari suatu deskripsi secara keseluruhan. Adapun data kuantitatif yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu data-data yang telah dilakukan dalam mengukur perspektif pelanggan, mengenai tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan minimarket al-Khaibar yang nantinya akan berbentuk tabel dan klarifikasi dari setiap komponennya. Data yang diperoleh melalui data primer terdiri dari uraian jawaban hasil kuisioner dari

responden serta analisis kritis dari penelitian mengenai fakta yang ditemui di lapangan. Sedangkan yang menjadi data kualitatif dalam penelitian ini yaitu data sekunder yang bersumber dari hasil pengumpulan data yang diinterpretasikan ke dalam kata-kata nantinya sebagai pelengkap sehingga tersusunnya skripsi ini secara keseluruhan (Creswell, 2016).

### 3.2 Ruang Lingkup Penelitian

#### 1. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah para pelanggan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

#### 2. Informan Penelitian

Subjek penelitian ini adalah pihak- pihak yang dipercaya paling mengetahui tentang pengelolaan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar, yang tergabung dalam *stakeholders*. Terdiri dari pelanggan, masyarakat, karyawan dan manager.

Adapun alasan penelitian ini memilih beberapa informan tersebut karena,

1. Pelanggan, pihak yang sedang maupun menggunakan pelayanan dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.
2. Masyarakat, pihak yang merasakan dampak dari adanya pengelolaan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.
3. Karyawan dan Manajer sebagai pihak yang memiliki peran penting terhadap aktivitas pengelolaan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar agar berjalan sesuai dengan rencana, serta dianggap memiliki keahlian

maupun pemahaman secara praktik dan teori tentang pengelolaan harta perwakafan.

### 3. Waktu dan lokasi penelitian

Penelitian ini mulai dilakukan dari 30 September – 15 November 2017 di lembaga wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Pemilihan ini didasari oleh sebuah kekaguman, dikarenakan BWI memberikan bantuan wakaf produktif kepada nadzir wakaf produktif Mini Market al-Khaibar sebanyak Rp 2.000.000.000,00 (Dua Milyar Rupiah). Bantuan yang berguna untuk untuk membangun Minimarket dua lantai seluas 300 meter persegi senilai Rp 1,2 M dengan pengelolaan Minimarket yang berbeda pada umumnya, karena wakaf produktif Minimarket al-Khaibar kodratnya aset wakaf, sehingga tidak berfokus pada *profit oriented* akan tetapi juga berfokus pada kegiatan sosial dan syiar.

### 3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah para pelanggan dan karyawan Minimarket al-Khaibar.

#### 2. Sampel

Adapun teknik yang diambil dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, serta menggunakan metode *Insidental Sampling* yaitu

penentuan sampel berdasarkan orang yang kebetulan dijumpai saat observasi.

Untuk menentukan jumlah sampel menggunakan rumus slovin (Umar, 2002).

a) Pengambilan Sampel Pelanggan

Untuk menentukan jumlah sampel pelanggan menggunakan rumus slovin (Umar, 2002).

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas toleransi kesalahan

dengan demikian diperoleh hasil perhitungan:

$$n = \frac{8881}{1 + 8881 (0,1)^2}$$

$$n = 98,88$$

Adapun jumlah sampel sebelum uji validitas sebanyak 30 orang dengan 14 item pernyataan dan adapun sampel pasca uji validitas sebanyak 100 orang dengan 14 item pertanyaan.

b) Pengambilan Sampel Karyawan

Untuk menentukan jumlah sampel karyawan menggunakan sampling jenuh atau sensus yang merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiono, 2008). Berdasarkan dari pengertian tersebut, maka dapat diketahui bahwa sampling jenuh atau sensus

teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi. Dalam penelitian ini karena jumlah populasi karyawannya sedikit (terbatas) maka tidak memungkinkan untuk menggunakan sampel, sehingga peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi atau disebut dengan sensus yaitu karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sebanyak 20 orang.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Creswell (2016) menjelaskan langkah-langkah pengumpulan data meliputi usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara, baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi- materi visual, serta usaha merancang protokol untuk merekam atau mencatat informasi. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian kualitatif melibatkan empat jenis strategi diantaranya:

1. Riset kepustakaan (*Library Research*)

Dalam riset kepustakaan ini penulis membaca, meneliti, mempelajari bahan-bahan tertulis seperti majalah-majalah, buku-buku, artikel, jurnal dan informasi-informasi tertulis lainnya. Melalui riset ini akan dapat konsep, teori dan definisi-definisi yang akan peneliti pergunakan sebagai landasan berfikir dan analisa dalam proses penulisan. Data yang diperoleh melalui pendekatan ini adalah data sekunder.

2. Riset Lapangan (*Field Research*)

dalam riset lapangan ini, penulis bermaksud untuk mendapatkan data primer dengan cara:

- a) Observasi, yaitu mengamati dan melihat lebih dekat kinerja pengelola wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.
- b) Wawancara, cara ini dilakukan untuk menggali data melalui *interview* atau percakapan langsung dengan pihak-pihak yang terkait dan berwenang untuk menjelaskan mengenai wakaf produktif yang sedang dikembangkan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

c) Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer dari para responden yaitu pelanggan serta karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

Kuisner untuk konsumen (pelanggan) bertujuan untuk mengetahui derajat kualitas pelayanan yang diberikan oleh pihak wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Kuesioner yang dibagikan mengacu pada penelitian Polinggapo pada tahun 2016.

Kuisoner untuk karyawan bertujuan untuk mengetahui pandangan karyawan tentang wakaf produktif Minimarket al-Khaibar dimana mereka bekerja. Kuesioner dibagikan kepada seluruh karyawan berjumlah 20 orang. Kuisoner ini mengacu pada penelitian Polinggapo pada tahun 2016.

Menghitung kuisoner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan akan dihitung menggunakan skala likert. Skala likert berisi lima tingkatan jawaban

dengan pilihan berupa angka 1-5, yaitu pada faktor yang sesungguhnya adalah 1 untuk sangat tidak setuju; 2 untuk tidak setuju; 3 untuk kurang setuju; 4 untuk setuju dan 5 untuk sangat setuju.

- d) Studi dokumentasi, yaitu pengumpulan data dokumentasi wakaf produktif Minimarket al-Khaibar berupa laporan keuangan, proposal kegiatan, notulen rapat, surat keputusan (SK), dan media yang diterbitkan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

### 3.5 Sumber Data

Sumber data dalam sebuah penelitian merupakan faktor yang sangat penting dijadikan pertimbangan dalam melakukan metode pengumpulan data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data primer

Yaitu data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiono, 2008).

Dalam penelitian ini sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dengan cara observasi atau pengamatan, wawancara, dokumentasi, audio, visual yang diperoleh dari *stakeholder* wakaf produktif Minimarket al-Khaibar yang terdiri dari *customer*, masyarakat, karyawan dan manajer, serta kuesioner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

#### 2. Data sekunder

Merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Sugiono, 2008).

Dalam penelitian ini sumber data sekunder diperoleh melalui media perantara dan hasil publikasi berupa *annual report* dan informasi dari jurnal, artikel, *website* resmi Kementerian Agama dan hal lain terkait pengelolaan wakaf produktif.

### 3.6 Uji Kualitas Data

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisoner tersebut (Ghozali, 2006).

Suatu indikator pernyataan dikatakan valid jika korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Penguji instrumen penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product Moment Pearson* dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya. Bila nilai signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0.05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid (artinya butir pertanyaan tersebut gugur).

#### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dan stabil (Ghozali, 2006).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot*, yaitu pengukurannya hanya sekali kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau

mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Untuk mengukur reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan Cronbach Alpha > 0,60 (Ghozali, 2006).

### 3.7 Analisis Data

Teknik analisa data yang penulis pakai dalam menganalisis dengan menggunakan Analisis *Balance Scorecard* (BSC) dalam analisis ini ada beberapa tahapan.

#### 1. Mengukur kinerja dari perspektif keuangan

Kinerja perspektif keuangan yaitu kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Berdasarkan konsep desentralisasi dan otonomi daerah dilihat dari perspektif organisasi dan manajemen lebih menekankan pada aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

##### a) Rasio Ekonomi

Rasio ini menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan.

$$\text{Rumus rasio ekonomi} = \frac{\text{Realisasi pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

##### b) Rasio Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi.

$$\text{Rumus rasio efisiensi} = \frac{\text{Realisasi pengeluaran}}{\text{Realisasi Penerimaan}} \times 100\%$$

c) Rasio Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas tidak menyatakan tentang seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

$$\text{Rumus rasio efektivitas} = \frac{\text{Target Penerimaan}}{\text{Realisasi Penerimaan}} \times 100\%$$

2. Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Dalam penelitian ini pelanggan adalah wakif dan masyarakat yang menggunakan harta wakaf, sehingga pengukuran yang dilakukan terkait kinerja perspektif pelanggan meliputi: akuisisi wakif, retensi wakif dan kepuasan wakif serta masyarakat.

a) Kemampuan Pemerolehan pelanggan (Akuisisi Pelanggan):

Mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam mendapatkan pelanggan baru (Waskito dan Agustina, 2015)

$$\text{Rumus akuisisi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

b) Tingkat kepuasan pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan pelanggan.

3. Mengukur perspektif bisnis internal

Dalam pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal pengukuran yang dilakukan meliputi: inovasi, operasi dan layanan (Kaplan dan Norton, 2000). Adapun dalam penelitian ini kinerja perspektif proses bisnis internal dengan mengukur inovasi dan proses operasi dengan ukuran sebagai berikut (Polinggapo, 2016):

a) Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah program yang ditawarkan dibandingkan dengan program lembaga yang telah ditargetkan. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data lembaga, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun yang bersangkutan.

$$\text{Rumus inovasi} = \frac{\text{Jumlah Realisasi Inovasi pada 1 Periode}}{\text{Target Inovasi pada 1 periode}} \times 100\%$$

b) Proses operasi

Sebagai tolak ukur pada tahap operasi adalah dengan mengukur proses operasional kasir dengan menggunakan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). Semakin baik MCE jika angka rasionya mendekati angka 1, karena waktu yang terpakai untuk memeriksa dan memproses serta kemampuan

kasir menanggapi permintaan pelanggan dengan segera dapat terselesaikan (Mulyadi, 2007).

Rumus MCE =  $\frac{\text{waktu kasir melayani setiap pelanggan}}{\text{Waktu kasir menyelesaikan pelayanan setiap pelanggan}}$

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan mendorong lembaga menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya (Kaplan dan Norton, 2000). Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *people*, *system* dan *organization prosedur* (Utama dan Hariadi, 2012).

Adapun pengukurannya sebagai berikut:

##### a) Retensi Karyawan

Mengukur kemampuan lembaga untuk mempertahankan selama mungkin karyawan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan seluruh jumlah karyawan.

Rumus retensi karyawan =  $\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar per Periode}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$

##### b) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan.

Rumus produktivitas karyawan =  $\frac{\text{Peningkatan Pendapatan}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$

c) Tingkat kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan (*customer satisfaction*) yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh (Sugiono, 2008:79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = indeks kepuasan karyawan

PP = *perceived performance*

Setelah diketahui IKK seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Netral, d. Puas, e. Sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima (Sugiono, 2002:80) sebagai berikut:

$$IK \text{ Maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ Min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

### 3.8 Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian kualitatif, sehingga data yang ada valid dan dapat dipertanggungjawabkan, peneliti akan melakukan triangulasi (*check dan recheck*). Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi dibagi menjadi 3 yaitu (Sugiono, 2008).

1. Triangulasi sumber merupakan pengujian untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi teknik merupakan pengujian yang dilakukan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda.
3. Triangulasi waktu merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang valid sehingga lebih kredibel.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 3 metode, dimana peneliti menguji data yang didapat dari 3 informan yang tergabung dalam *stakeholders* pengelola nadzir wakaf produktif Mini Market Al-Khaibar, dengan membandingkan antara satu informan dengan informan yang lain. Melakukan penelitian di hari aktif atau hari

kerja. Informan tersebut dianggap paling mengetahui atau mengerti mengenai rumusan permasalahan yang diangkat.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Paparan Data Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Profil Minimarket al-Khaibar**

Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar diresmikan oleh Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama RI Prof. Dr. H, Machasin., MA, pada tanggal 11 Juni 2015 M/24 Sya'ban 1436 H, yang mana pengembangan tanah wakaf berawal dari wakaf ruang rawat inap VIP Universitas Islam Malang (UNISMA). Nama al-Khaibar diambil dari nama tanah wakaf pertama kali yaitu tanah al-Khaibar yang dilakukan oleh Umar bin Khattab. Tanah ini sangat disukai oleh Umar karena subur dan banyak hasilnya. Namun demikian, beliau meminta nasehat kepada Rasulullah tentang apa yang seharusnya diperbuat terhadap tanah itu. Maka Rasulullah menyuruh agar Umar menahan pokoknya dan memberikan hasilnya kepada para fakir miskin, dan Umar pun melakukannya. Substansi perintah Nabi tersebut adalah menekankan pentingnya eksistensi benda wakaf dan mengelolanya secara profesional. Sedangkan hasilnya dipergunakan untuk kepentingan kebajikan umum.

Modal awal pembangunan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar yaitu berupa wakaf tanah milik LPP Ma'arif dan berupa wakaf uang sejumlah Rp 2 Milyar dari Kementerian Agama. Dari nominal tersebut tidak semuanya dihabiskan, digunakan hanya Rp 1,2 M untuk pembangunan gedung beserta isi Minimarket.

wakaf produktif Minimarket al-Khaibar ini merupakan lembaga murni profit. Dalam pengelolaan wakafnya diserahkan kepada *nadzir* dimana dalam lembaga ini ketua *nadzirnya* adalah Bapak Zawawi Muhtar. Sedangkan untuk pengelolaan Minimarket diserahkan kepada pengelola minimarket yang terdiri dari manajer, kasir dan karyawan.

Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar didirikan untuk mensejahterakan ekonomi umat. Struktur dalam lembaga ini meliputi *nadzir* yang bertugas sebagai komisaris, serta memiliki kebijakan pelaksanaan wakaf produktif meliputi prosentase cicilan pengembalian modal awal Minimarket yang harus dikembalikan dan alokasi dana hasil wakaf produktif. Seorang *nadzir* mendapatkan upah yang dinamakan dengan *intensif alaih*. *Nadzir* sebagai pihak yang bertugas untuk memelihara dan mengurus wakaf mempunyai kedudukan yang penting dalam perwakafan. Sedemikian pentingnya kedudukan *nadzir* dalam perwakafan, sehingga berfungsi tidaknya benda wakaf tergantung dari *nadzir* sendiri. Untuk itu, sebagai instrument penting dalam perwakafan, *nadzir* harus memenuhi syarat-syarat yang memungkinkan, agar wakaf bisa diberdayakan sebagaimana mestinya. Pengelola Minimarket terdiri dari manajer, kasir dan karyawan. Dalam perekrutan tenaga kerja diutamakan dari masyarakat sekitar dan orang-orang yang membutuhkan pekerjaan. Calon pekerja mendaftar dengan membawa surat lamaran kemudian mengikuti seleksi wawancara oleh manajer.

Dalam hal pemasokan barang, Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar mendapatkan pasokan barang dari para distributor seperti dari Unilever dan PT Indomarco. Barang yang dijual meliputi makanan pokok, makanan ringan,

minuman, peralatan mandi, dan kebutuhan rumah tangga lainnya. Rata-rata nilai transaksi (omzet) yang dicapai Rp 300 juta, kemudian dari hasil pendapatan tersebut 70% digunakan untuk pengembalian modal awal dan 30% untuk insentif, pangsa pasar yang dituju adalah para mahasiswa khususnya mahasiswa UNISMA (Universitas Islam Malang).

Adapun kelebihan dan kekurangan dari minimarket al-Khaibar, kelebihanannya meliputi:

1. Harga yang ditawarkan lebih kompetitif dibanding pesaing karena minimarket tidak perlu membayar royalty kepada pihak lain.
2. Tidak hanya *profit oriented* minimarket juga mengadakan kegiatan sosial di sekitar minimarket seperti memberikan santunan kepada kaum duafa, memberikan kas rutin kepada RT, memberi insentif kepada khotib dan imam tetap masjid Ainul Yaqin.
3. Memiliki cabang di daerah Ketawanggede (Minimarket al-Khaibar II) dan masih dalam proses pembangunan (Minimarket al-Khaibar III) di dekat masjid Sabilillah, Singosari. Selain itu Minimarket ini telah melakukan pembelian *Franchise "Go Fish and Chicken"* disebelah Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar I sebagai pengembangan usaha di bidang kuliner. Dalam pembagian bonus (*fee*) *Go Fish and Chicken* yaitu 35% untuk pengelola, 55% untuk wakaf produktif, dan 10% digunakan untuk infaq.

Kemudian selain kelebihan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar juga memiliki kekurangan, adapun kekurangan yang dimilikinya adalah sebagai berikut:

1. Belum mendapat pasokan langsung dari pabrik karena masih sedikitnya jumlah cabang.
2. Belum memiliki Gudang besar sehingga belum mampu menyediakan persediaan dengan volume yang besar.
3. Memasarkan produk berbasis online masih menggunakan sistem milik unilever.
4. Persediaan barang masih bekerjasama dengan *corporate*, belum menyentuh secara optimal UMKM Masyarakat bawah yang memiliki kendala dalam aspek pemasarannya.

Respon masyarakat sekitar Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar sangat positif terhadap adanya minimarket ini, karena letak minimarket yang strategis dekat dengan kampus dan pemukiman warga, selain itu karena lengkapnya barang yang diperdagangkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam usahanya ini minimarket al-Khaibar memiliki rencana dalam pengembangan dengan menambah jumlah cabang dan membangun Depo (gudang besar) sehingga bisa menjadi *supplier* bagi minimarket dan toko lain, sehingga minimarket tidak perlu lagi *men-supply* barang dari luar. Metode yang akan digunakan dalam pengembangan Minimarket adalah metode pengembangan dana wakaf dan dana dari investor. Minimarket ini berkembang cepat dan mendapat respon positif dari masyarakat sekitar. Selain menyediakan kebutuhan masyarakat dengan harga murah, Minimarket juga dapat membuka lapangan kerja, serta ikut andil dalam kegiatan sosial di sekitar minimarket. Dengan adanya pemanfaatan wakaf produktif berupa Minimarket, dapat menjadi alternatif penyaluran wakaf produktif

untuk mensejahterakan masyarakat sekitar. Sehingga hasil dari pengelolaan wakaf tersebut dapat dinikmati secara optimal.

#### 4.1.1.1 Visi dan Misi Mimimarket al-Khaibar

##### a. Visi

Memanfaatkan harta wakaf sesuai fungsinya yaitu mewujudkan potensi dan manfaat ekonomis harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan untuk memajukan kesejahteraan umum.

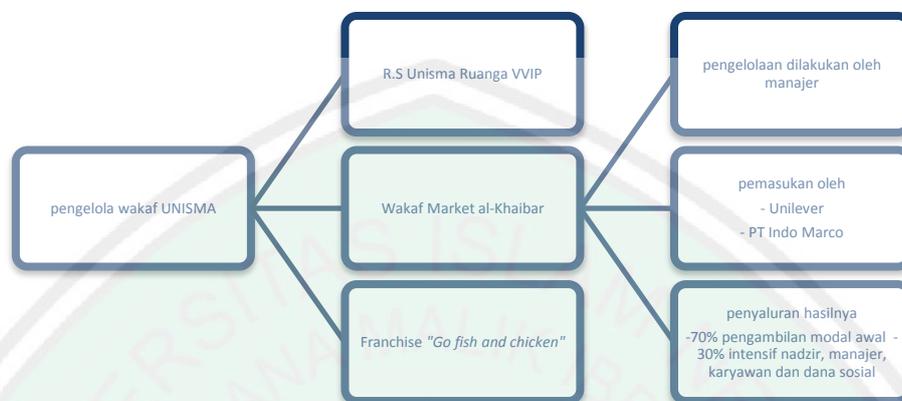
##### b. Misi

Menjadikan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar sebagai lembaga profesional yang mampu mewujudkan potensi dan manfaat ekonomi harta benda wakaf untuk kepentingan ibadah dan pemberdayaan masyarakat.

#### 4.1.1.3 Permodelan Wakaf Market al-Khaibar Sekarang

Dari hasil penelitian di Minimarket al-Khaibar diketahui bahwa minimarket al-Khaibar merupakan salah satu contoh pemanfaatan wakaf produktif berbasis minimarket di Indonesia. Dalam pengelolaan minimarket sumber pendanaanya berasal dari pengembangan wakaf rumah sakit UNISMA ruang VVIP. Pengelolaan minimarket ini melibatkan *nadzir*, manajer, dan produsen.

**Gambar 4.1**  
**Pengelolaan dan Penyaluran Hasil Minimarket al-Khaibar**



Sumber: Data diolah, 2017

Pengelolaan dan penyaluran wakaf market mini market al-Khaibar pengelolaannya diserahkan sepenuhnya kepada manajer wakaf market al-Khaibar tentunya tetap dalam pengawasan *nadzir* juga. Untuk penyaluran hasil wakaf market al-Khaibar dibagi menjadi dua bagian yaitu 70% digunakan untuk menyicil pendanaan dari wakaf, 30 persen digunakan sebagai intensif para *nadzir*, karyawan dan untuk pendanaan sosial, mengapa perlu melakukan pendanaan sosial karena tidak terlepas dari fungsi wakaf yaitu mensejahterakan umat.

#### 4.1.2 Sasaran Dan Ukuran Strategi Pengukuran Kinerja Dengan Metode

##### *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur aspek keuangan dan non keuangan seperti perspektif pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Langkah pertama dengan melakukan perancangan pengukuran kinerja pada lembaga dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu:

1. Menetapkan sasaran strategi pada setiap perspektif *balanced scorecard*

Sasaran strategi merupakan hasil terjemahan, visi misi dan tujuan lembaga. Menurut Mulyadi (2001), penentuan ukuran kinerja dari sasaran strategi dapat menggunakan hasil sebagai indikator dan ukuran pendorong.

2. Membuat peta strategi *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara sasaran strategi pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
3. Menentukan bobot dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategi.
4. Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh lembaga maka dapat diterjemahkan kedalam strategi beserta ukuran strategic yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran yang ditetapkan.

#### 4.1.2.1 Pembobotan *Balance Scorecard*

Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa proses pembobotan pada setiap perspektif *Balance Scorecard* bertujuan guna mengetahui tingkatan prioritas diantara perspektif yang terdapat pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar, serta sasaran strategik yang telah ditetapkan. Semakin besar bobot yang diberikan, maka akan semakin tinggi tingkat prioritas atau semakin tinggi pengaruhnya terhadap wakaf produktif Minimarket al-khaibar. Penetapan bobot yang dilakukan terhadap wakaf produktif Minimarket al-Khaibar ini berdasarkan kesepakatan pihak internal yang meliputi ketua nadzir dan manajer Minimarket al-Khaibar.

Melalui kesepakatan pihak internal, maka wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menetapkan perspektif pelanggan sebagai prioritas yang paling tinggi, hal ini dilihat melalui pemberian bobot pada perspektif pelanggan yaitu sebesar 50%

dengan sasaran strategi yang diprioritaskan dalam perspektif pelanggan adalah peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 40%, akuisisi pelanggan sebesar 10%.

Perolehan bobot tertinggi selanjutnya setelah pelanggan adalah perspektif keuangan yaitu sebesar 25%, hal ini dikarenakan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sebagai suatu lembaga yang bergerak dalam bidang pemberian jasa pelayanan pendayagunaan dana dan penghimpun dana sosial dengan sasaran strateginya rasio ekonomi 8%, rasio efisiensi 7%, rasio efektivitas 10%.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot sebesar 15% sebagaimana bobot untuk perspektif proses bisnis internal dikarenakan pentingnya kontribusi karyawan dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mewujudkan visi dan misi lembaga. Sasaran strategik peningkatan kepuasan karyawan sebesar 9%, kemampuan meningkatkan ataupun mempertahankan karyawan memperoleh 3%, peningkatan produktivitas karyawan memperoleh bobot sebesar 3%. Hal ini menunjukkan bahwa wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sangat memperhatikan kualitas dan kompetensi karyawan yang dimiliki.

Perspektif proses bisnis internal memperoleh bobot 10%. Sasaran strategik meningkatkan mutu pelayanan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar melalui proses inovasi layanan yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan bobot sebesar 4% hal ini dikarenakan melalui adanya peningkatan mutu pelayanan yang baik, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan sasaran strategi untuk proses operasi yang dilakukan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sangat berkaitan dengan produk yang ditawarkan dengan bobot sebesar 6%.

Pada tabel berikut ini akan terlihat jelas mengenai hasil pembobotan keempat perspektif *Balance Scorecard* pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

**Tabel 4.1**

**Pembobotan Keempat Perspektif *Balance Scorecard***

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Pelanggan	50%	Kepuasan pelanggan	40%
		Akuisisi pelanggan	10%
Keuangan	25%	Rasio Ekonomi	8%
		Rasio Efisiensi	7%
		Rasio Efektivitas	10%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	15%	Kepuasan karyawan	9%
		Akuisisi karyawan	3%
		Retensi karyawan	3%
Bisnis Internal	10%	Peningkatan proses inovasi	4%
		Peningkatan proses operasi	6%

Sumber: Data diolah, 2017

Dalam pembobotan setiap perspektif yang ada dalam *balance scorecard* menunjukkan aspek atau sasaran strategik yang menjadi prioritas dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar agar dapat melakukan suatu tindakan dalam pencapaian terbaik dari sebuah jasa pelayanan sosial yang bergerak dalam sektor publik.

#### 4.1.2.2 Penentuan Key Performance Indicator's (KPI)

Mulyadi (2001) menerangkan bahwa *key performance indicator* digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil pembobotan dapat diketahui bahwa perspektif keuangan masuk dalam perancangan strategi lembaga yaitu, rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pada perspektif pelanggan yang menjadi penentu lembaga yaitu peningkatan indeks kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan. Perspektif bisnis internal yang dipakai yaitu proses inovasi dengan pengembangan inovasi jasa lembaga, pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa dan proses operasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan indeks kepuasan karyawan, akuisisi karyawan dan retensi karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi perkembangan kinerja perusahaan karena apabila karyawan merasa puas maka dapat mendorong motivasi dan semangat bekerja yang lebih baik. Berikut ini tabel *Key Performance Indicator's* untuk masing-masing perspektif *balance scorecard*.

**Tabel 4.2**

***Key Performance Indicator's (KPI) untuk masing-masing perspektif Balance Scorecard***

Perspektif Finansial 1. Penghematan dalam penggunaan anggaran 2. Meminimalisir penggunaan sumberdaya dan dana serendah-rendahnya 3. Meningkatkan target realisasi penerimaan dana	Perspektif Bisnis Internal 1. Pengembangan inovasi jasa lembaga untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa 2. Ketepatan waktu dalam operasional
Perspektif Pelanggan 1. Mempertahankan jumlah	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

pelanggan lama	1. Meminimalisir karyawan yang keluar
2. Jumlah pelanggan baru meningkat	2. Meningkatkan produktifitas karyawan
3. Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	3. Meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri

Sumber: Data diolah, 2017

#### 4.1.2.3 Penilaian Kinerja Analisis *Balance Scorecard*

##### a. Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan mengukur tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas. Teknik pengukuran *value for money* atau 3E menurut Mahsun (2006) adalah:

##### a) Rasio Ekonomi

Rasio ini menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu.

$$\text{Rumus rasio ekonomi} = \frac{\text{Realisasi pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\%$$

**Tabel 4.3**

#### **Rasio Ekonomi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar**

Tahun	Realisasi Pengeluaran	Anggaran Pengeluaran	Rasio Ekonomi (%)
2015	987.512.760	1.534.732.600	64%
2016	1.755.485.812	1.900.119.386	92%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan kriteria tingkat ekonomis, hasil persentase wakaf produktif minimarket Al-Khaibar, tingkat ekonomis 2015 sampai dengan 2016 di bawah

100%, maka kinerja wakaf produktif Minimarket al-Khaibar dinyatakan ekonomis. Tingkat ekonomis wakaf produktif Minimarket al-Khaibar 2015 sampai dengan 2016 mengalami kenaikan dari 64% menjadi 92%, kenaikan ini dikarenakan pada tahun 2016 anggaran dana lebih banyak digunakan untuk pengembangan usaha. Walaupun mengalami peningkatan pada tahun 2016 secara keseluruhan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar masih mampu melaksanakan penghematan dalam penggunaan anggarannya.

b) Rasio efesiensi

Efesiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output

dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efesiensi suatu organisasi. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

$$\text{Rumus rasio efesiensi} = \frac{\text{Realisasi pengeluaran}}{\text{Realisasi Penerimaan}} \times 100\%$$

**Tabel 4.4**

**Rasio Efesiensi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar**

Tahun	Realisasi Pengeluaran	Realisasi Penerimaan	Rasio Efesiensi (%)
2015	987.512.760	1.800.426.317	55%
2016	1.755.485.812	2.509.156.829	70%

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel tersebut menunjukkan bahwa rasio efesiensi wakaf produktif Minimarket al-Khaibar 2015 dan 2016 kurang dari 100% yaitu sebesar 55%-

70%, secara keseluruhan dapat dikatakan efisien. Efisiensi ini dikarenakan penerimaannya lebih besar dibandingkan dengan pengeluarannya.

c) Rasio efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas tidak menyatakan tentang seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya bisa jadi melebihi apa yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

$$\text{Rumus rasio efektivitas} = \frac{\text{Target Penerimaan}}{\text{Realisasi Penerimaan}} \times 100\%$$

**Tabel 4.5**

**Rasio Efektivitas Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar**

Tahun	Target Penerimaan	Realisasi Penerimaan	Rasio Efektivitas (%)
2015	1.300.396.517	1.800.426.317	72%
2016	2.000.000.000	2.509.156.829	80%

Sumber: Data diolah, 2017

Dari perhitungan dua tahun di atas dapat diketahui bahwa rasio menunjukkan kurang dari 100% yang berarti rasio efektivitas wakaf produktif Minimarket al-Khaibar efektif. Dari perhitungan rasio efektivitas wakaf produktif Minimarket al-Khaibar terdapat kenaikan sebesar 8% yaitu dari tahun 2015 sebesar 72% menjadi 80% pada tahun 2016. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa segala kegiatan dan program yang dilakukan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sangatlah efektif.

**Tabel 4.6**  
**Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan (bobot 25%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/T x B)
Rasio Ekonomi	Penghematan dalam penggunaan anggaran	8%	80%	92%	9
Rasio Efisiensi	Meminimalisir penggunaan sumberdaya dan dana serendah-rendahnya	7%	85%	70%	5
Rasio Efektivitas	Meningkatkan target realisasi penerimaan dana	10%	90%	80%	8

Sumber: Data diolah, 2017

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif yang paling menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana menciptakan persepsi yang baik terhadap pelanggan. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap layanan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

Berhubungan dengan perspektif pelanggan, bapak ahsan selaku manager wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menyatakan strategi yang digunakan dalam mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan kemudahan bagi pelanggan dengan memberikan fasilitas, produk yang lengkap dan keramahan karyawan dalam melayani pelanggan. Dalam perspektif pelanggan diukur melalui 3 aspek yaitu: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu

akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

**Data Pelanggan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar Tahun 2015**

Bulan	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah pelanggan
Juni	9325	65	9390
Juli	9390	97	9487
Agustus	9487	150	9637
September	9637	81	9718
Oktober	9718	76	9794
November	9794	90	9884
Desember	9884	130	10014
Rata-rata	9605	98	9703

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas yakni data pelanggan selama tahun 2015 menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan lama periode 2015 dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sebesar 9703 orang, sedangkan pelanggan baru sebesar 98 orang dan jumlah pelanggan yang nonaktif dalam periode tersebut tidak ada.

**Tabel 4.8**

**Data Pelanggan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar Tahun 2016**

Bulan	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah pelanggan
Januari	9088	160	9248
Februari	9248	93	9341
Maret	9341	56	9397
April	9397	71	9468
Mei	9468	63	9531
Juni	9531	73	9604
Juli	9604	138	9742
Agustus	9742	94	9836
September	9836	74	9910
Oktober	9910	102	10012
November	10012	67	10079
Desember	10079	81	10160
Rata-rata	9605	89	9694

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas yakni data pelanggan selama tahun 2015 menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan lama periode 2016 dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sebesar 9694 orang, sedangkan pelanggan baru sebesar 89 orang dan jumlah pelanggan yang nonaktif dalam periode tersebut tidak ada.

a. Akuisisi Pelanggan

Tingkat akuisisi perlu diperhitungan guna untuk mengetahui jumlah pelanggan baru yang berhasil ditarik oleh lembaga dalam satu periode tertentu. Adapun analisis mengenai akuisisi pelanggan pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar untuk tahun 2015-2016 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan**

Keterangan	2015	2016
Pelanggan Baru	98	89
Jumlah pelanggan	9703	9694
% Akuisisi Pelanggan	100%	91%

Sumber: Data diolah, 2017

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari tahun 2015 sampai dengan 2016 wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menunjukkan adanya penurunan jumlah pelanggan dan akuisisi pelanggan pada tahun tersebut. Total akuisisi 2016 mengalami penurunan dari tahun 2015 sebesar 100% menjadi 91%. Namun demikian, secara jumlah total rata-rata pelanggan pada tahun 2016 masih jauh lebih banyak dibandingkan pada tahun 2015. Hal tersebut menunjukkan bahwa wakaf produktif Minimarket al-Khaibar masih bisa dianggap baik dalam memperoleh pelanggan baru meskipun ada penurunan pada jumlah anggota baru. Berdasarkan wawancara dengan bapak ahsan, hal

ini dikarenakan adanya alfamart yang terletak tidak jauh dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

b. Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuisioner yang pernah digunakan oleh *Erny Siregar dalam skripsi "Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam pengelolaan Dana ZIS"*. Kuisioner tersebut terdiri dari 14 item pertanyaan.

Data dari kuisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2002), sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Puas (STP) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Puas (TP) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Puas (P) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Puas (SP) diberi nilai 5

Jumlah kuisioner yang dibagikan kepa pelanggan sebanyak 100 sedangkan total pertanyaan dalam kuisioner adalah sebanyak 14 pertanyaan.

Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16,00 *for windows*. Setelah dilakukan uji *validitas* ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid.

Hasil uji *reliabilitas* untuk 14 pertanyaan dalam kuisioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha*. Setelah dilakukukan uji *reliabilitas* ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap reliabel.

**Tabel 4.11**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Item	r	Sig	Ket	Cornbach's Alpha	Ket
X1	X1.1	0.873	0.000	<b>V A L I D</b>	0.880	<b>R E L I A B E L</b>
	X1.2	0.879	0.000			
X2	X2.1	0.875	0.000		0.879	
	X2.2	0.872	0.000			
X3	X3.1	0.873	0.000		0.868	
	X3.2	0.835	0.000			
X4	X4.1	1.000	0.000		1.000	
X5	X5.1	0.887	0.000		0.889	
	X5.2	0.895	0.000			
Y	Y1	0.695	0.000		0.763	
	Y2	0.678	0.000			
	Y3	0.652	0.000			
	Y4	0.644	0.000			
	Y5	0.659	0.000			

Sumber: Data diolah, 2017

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 14 \times 100 \times 5 \\ &= 7000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 14 \times 100 \times 1 \\ &= 1400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (7000 - 1400) : 5 \\ &= 1120 \end{aligned}$$

Dimana:

- PP : Banyaknya item pertanyaan  
R : Jumlah Responden  
Exmaks : Skor maksimal yang diberikan  
Exmin : Skor minimal yang diberikan

1. 1400 – 2520 dikategorikan sangat tidak puas
2. 2521 – 3641 dikategorikan tidak puas
3. 3642 – 4762 dikategorikan cukup puas
4. 4761 – 5881 dikategorikan puas
5. 5882 – 7002 dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka diperoleh lima kategori. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuisioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan pelanggan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 4871, sehingga pelanggan dikategorikan puas atas pelayanan yang diberikan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Hal ini menunjukkan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa puas atau berada dalam interval 4761 – 5881.

Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan indeks kepuasan pelanggan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menunjukkan kategori puas atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini. Walaupun pelanggan sudah puas dengan pelayanan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar, pihak wakaf produktif

Minimarket al-Khaibar harus tetap meningkatkan kinerja lagi agar kedepannya masyarakat bisa merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan.

**c. Tabel 4.12**

**d. Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan (bobot 50%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
Akuisisi pelanggan	Meningkatkan cakupan pelayanan	10%	75%	91%	12
Kepuasan pelanggan	Meningkatkan indeks kepuasan pelanggan	40%	100%	90%	38

e. Sumber: Data diolah, 2017

f. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* selanjutnya adalah perspektif proses bisnis internal. Pengukuran kinerja perspektif proses internal dapat dilakukan dengan melihat inovasi dan operasional wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

a. Peningkatan Inovasi

Peningkatan inovasi sangat diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan maupun karyawan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengukur tingkat inovasi yang dilakuka yaitu dengan melihat inovasi yang direalisasikan oleh yayasan dibandingkan dengan inovasi yang ditargetkan.

Inovasi yang direncanakan dan direalisasikan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar pada tahun 2016 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Realisasi Inovasi Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar**

No	Inovasi	Keterangan
1	Membuat cabang wakaf produktif minimarket Al-Khaibar di atas tanah wakaf yang tak dimanfaatkan dengan baik.	Terealisasi
2	Pembelian <i>franchise</i> “ <i>gi fish and chicken</i> ” di sebelah minimarket.	Terealisasi
3	Membangun depo (gudang besar)	Tidak Terealisasi
4	Membuat aplikasi belanja online	Terealisasi
5	Memberi intensif kepada khotib dan imam masjid Ainul Yaqin.	Terealisasi

Sumber: Data diolah, 2017

Dari inovasi yang dilakukan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar di atas maka dapat dilakukan perhitungan peningkatan inovasi yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Perhitungan Inovasi Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar**

Keterangan	2015
Inovasi yang terealisasi dalam 1 periode	4
Inovasi yang ditargetkan	5
Presentase	80%

Sumber: Data diolah, 2017

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sudah dapat dikatakan baik yaitu sebesar 80% dari inovasi yang ditargetkan telah terealisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa wakaf produktif Minimarket al-Khaibar telah mampu mengetahui keinginan pelanggan dan identifikasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Inovasi yang dilakukan diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

### b. Operasi

Semakin baik MCE jika angka rasionya mendekati angka 1, karena waktu yang terpakai untuk memeriksa dan memproses serta kemampuan kasir menanggapi permintaan pelanggan dengan segera dapat terselesaikan.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Perhitungan Operasi Kasir**

MCE	=	$\frac{\text{waktu kasir melayani setiap pelanggan}}{\text{Waktu kasir menyelesaikan pelayanan setiap pelanggan}}$	=	$\frac{5 \text{ menit}}{10 \text{ menit}}$	=	0,5
-----	---	--	---	--	---	-----

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan perhitungan di atas proses operasional pelayanan kasir pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sangat baik yaitu mendekati satu. Hal ini dikarenakan proses kasir dalam melayani setiap pelanggan tidak membutuhkan waktu yang banyak.

**Tabel 4.16**  
**Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Bisnis Internal**

Perspektif Bisnis Internal (bobot 10%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
Inovasi	Pengembangan inovasi layanan lembaga	6%	90%	80%	5
Operasi	Ketepatan waktu dalam operasional	4%	80%	50%	2

Sumber: Data diolah, 2017

### c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran terhadap

kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara berikut ini:

a. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan tingkat keinginan karyawan untuk tetap bekerja atau menjadi karyawan di suatu lembaga atau perusahaan. Karyawan yang bekerja dalam jangka waktu lama mempunyai pengetahuan mengenai berbagai proses organisasional dan operasional. Berikut perhitungan perputaran karyawan pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar pada tahun 2015 dan 2016:

**Tabel 4.17**

**Perputaran Karyawan Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar**

Keterangan	2015	2016
Jumlah karyawan keluar dalam 1 periode	0	0
Jumlah karyawan	20	20
% Retensi Karyawan	0	0

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan perhitungan di atas tidak ada penurunan dan kenaikan pada perputaran karyawan. Hal ini menunjukkan sangat baik, dikarenakan karyawan benar-benar berkeinginan untuk tetap bekerja di wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan dapat diukur dengan membandingkan antara total pendapatan pertahun dengan jumlah total karyawan pada tahun tersebut. Dari data yang tersedia pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar, maka perhitungan tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18

**Produktivitas Karyawan Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar**

Keterangan	Tahun	
	2015	2016
Pendapatan	1.867.262.500	1.918.600.780
Jumlah karyawan	20	20
Produktifitas karyawan	93.363.125	95.930.039

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan perhitungan di atas didapatkan bahwa nilai produktivitas karyawan mengalami peningkatan. Pada tahun 2015 sebesar 93.363.125, pada tahun 2016 sebesar 95.930.039. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar mampu meningkatkan jumlah produktifitas karyawan setiap tahunnya.

c. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap pelanggan. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Kuisioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuisioner yang telah digunakan oleh *Erny Siregar dalam skripsi "Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam pengelolaan Dana ZIS"*. Kuisioner tersebut terdiri dari 15 item pertanyaan.

Untuk pengujian *validitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16,00 *for windows*. Setelah dilakukan uji *validitas* ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid.

Hasil uji *reliabilitas* untuk 14 pertanyaan dalam kuisioner menghasilkan nilai *cronbah's alpha*. Setelah dilakukukan uji *reliabilitas* ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap reliabel.

**Tabel 4.19**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Item	r	Sig	Ket	Cornbach's Alpha	Ket
X1	X1.1	0.868	0.000	<b>V A L I D</b>	0.837	<b>R E L I A B E L</b>
	X1.2	0.819	0.000			
	X1.3	0.787	0.000			
X2	X2.1	0.563	0.010		0.706	
	X2.2	0.610	0.004			
	X2.3	0.573	0.008			
	X2.4	0.612	0.004			
X3	X3.1	0.876	0.000		0.861	
	X3.2	0.812	0.000			
X4	X4.1	0.869	0.000		0.885	
	X4.2	0.900	0.000			
X5	X5.1	0.678	0.000		0.804	
	X5.2	0.842	0.000			
	X5.3	0.842	0.000			
	X5.4	0,628	0.003			

Sumber: Data diolah, 2017

Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{Ikmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 15 \times 20 \times 5 \\ &= 1500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ikmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 15 \times 20 \times 1 \\ &= 300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1500 - 300) : 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Dimana:

- PP : Banyaknya item pertanyaan  
R : Jumlah Responden  
Exmaks : Skor maksimal yang diberikan  
Exmin : Skor minimal yang diberikan
1. 300 – 540 dikategorikan sangat tidak puas
  2. 541 – 781 dikategorikan tidak puas
  3. 782 – 1022 dikategorikan cukup puas
  4. 1023 – 1263 dikategorikan puas
  5. 1264 – 1504 dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang didapatkan, maka diperoleh lima kategori. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuisioner yang diedarkan akan diketahui berada diposisi manakah tingkat kepuasan karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 1015, sehingga karyawan dikategorikan puas atas pelayanan yang diberikan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Hal ini menunjukkan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan dikarenakan atau berada dalam interval merasa puas 1023 – 1263.

Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan indeks kepuasan karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menunjukkan kategori puas atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini. Walaupun karyawan sudah puas dengan pelayanan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar, pihak wakaf produktif Minimarket al-Khaibar harus tetap meningkatkan kinerja lagi agar kedepannya

karyawan bisa merasa sangat puas dengan program dan pelayanan yang diberikan serta para karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat lagi.

**Tabel 4.20**  
**Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (bobot 15%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
Retensi Karyawan	Meminimalisir karyawan yang keluar	2%	90%	94%	2
Produktivitas Karyawan	Meningkatkan produktivitas karyawan	3%	80%	90%	3
Kepuasan karyawan	Meningkatkan indeks kepuasan karyawan	9%	95%	90%	8

Sumber: Data diolah, 2017

**Tabel 4.21**  
**Pencapaian Sasaran Strategi Pada Seluruh Perspektif**

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasai	Skor (R/TxB)
Keuangan	Rasio Ekonomi	Penghematan dalam penggunaan anggaran	8%	80%	92%	9
	Rasio Efisiensi	Meminimalisir penggunaan sumberdaya dan dana serendah-rendahnya	7%	85%	70%	5
	Rasio Efektivitas	Meningkatkan target realisasi penerimaan dana	10%	90%	80%	8
Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	Jumlah pelanggan baru meningkat	10%	75%	91%	12

	Kepuasan Pelanggan	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	40%	100%	95%	38
Bisnis Internal	Inovasi	Pengembangan inovasi jasa lembaga untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa	6%	90%	80%	5
	Operasi	Ketepatan waktu dalam operasional	4%	80%	50%	2
Pembelajaran Pertumbuhan	Retensi Karyawan	Meminimalisir karyawan yang keluar	3%	90%	94%	3
	Produktifitas Karyawan	Meningkatkan produktifitas karyawan	3%	80%	90%	3
	Kepuasan Karyawan	Meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri	9%	95%		8
Total			100%			93

Sumber: Data diolah, 2017

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam matriks *balance scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif, memperoleh skor keseluruhan yaitu sebesar 93 dan dikategorikan sangat baik.

**Tabel 4.22**  
**Penentuan Peringkat Setiap Perspektif**

No	Perspektif	Total Skor	Rata-rata	Peringkat
1	Keuangan	22	7,3	2
2	Pelanggan	48	16	1
3	Bisnis Internal	7	3,5	4
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	13	4,3	3

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan perhitungan rata-rata melalui penjumlahan skor, maka diperoleh angka yang akan menentukan peringkat dari empat perspektif dalam *balance scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Berdasarkan hasil di atas maka didapatkan bahwa peringkat pertama di peroleh oleh perspektif pelanggan sebesar 16, kedua perspektif keuangan sebesar 7,3, ketiga perspektif pembelajaran pertumbuhan sebesar 4,3 dan keempat perspektif proses bisnis internal sebesar 3,5.

## **4.2 Pembahasan Penilaian Kinerja Analisis *Balance Scorecard***

### **4.2.1 Hasil Penilaian Kinerja Analisis *Balance Scorecard***

#### **a. Perspektif Keuangan**

Kinerja perspektif keuangan yaitu kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sektor sosial, berdasarkan konsep desentralisasi dan otonomi daerah dilihat dari perspektif organisasi dan manajemen lebih menekankan pada aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Maka dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan instrumen *pengukur value for money* atau 3E (Mardiasno, 2002: 133). Sehingga melalui pengukuran tersebut dari tahun 2015-2016 menunjukkan bahwa rasio ekonomi di wakaf produktif Minimarket al-Khaibar mengalami kenaikan dari 64% menjadi 92%, kenaikan ini dikarenakan pada tahun 2016 anggaran dana lebih banyak digunakan untuk pengembangan usaha. Walaupun mengalami peningkatan pada tahun 2016

secara keseluruhan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar masih mampu melaksanakan penghematan dalam penggunaan anggarannya.

Rasio efesiensi wakaf produktif Minimarket al-Khaibar 2015 dan 2016 yaitu sebesar 55%-70%, secara keseluruhan dapat dikatakan efisien. Efesiensi ini dikarenakan penerimaannya lebih besar dibandingkan dengan pengeluarannya. rasio efektivitas wakaf produktif Minimarket al-Khaibar terdapat kenaikan sebesar 8% yaitu dari tahun 2015 sebesar 72% menjadi 80% pada tahun 2016. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa segala kegiatan dan program yang dilakukan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sangatlah efektif. Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa perspektif keuangan pada Minimarket al-Khaibar adalah ekonomis, efisien, dan efektif, namun laporan yang terdapat di Minimarket al-Khaibar belum teraudit dan masih hanya sebatas melaporkan laporan keuangan kepada Badan Wakaf Indonesia dan Kementrian agama. Maka dari itu diharapkan kedepannya pihak Minimarket al-Khaibar memiliki laporan keuangan yang sudah teraudit oleh seorang auditor yang memiliki spesifikasi dalam perusahaan yaitu, berada dibawah dewan komisaris, berada dibawah direktur utama dan berada di bawah kepala bagian keuangan. Adapun tujuan pengauditan laporan keuangan bagi Minimarket al-Khaibar adalah dapat meningkatkan keandalan laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen, sehingga dapat memberikan manfaat bagi pihak internal dan eksternal.

Tuntunan agama Islam secara tegas merekomendasikan bahwa keharusan untuk memenuhi setiap hak-hak orang lain dan tidak boleh

menyelewengkannya yang dimaksudkan disini adalah penggunaan setiap dana yang ada, harus sesuai dengan petunjuk atau perencanaan yang ada, sehingga setiap transaksi yang terjadi sesuai pada tempatnya dan tidak terjadi penyalahgunaan, seperti yang dijelaskan dalam QS An Nisa' 161.

وَأَخَذَهُمُ الرَّبُّ وَقَدْ نُهِوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ ۗ وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا

Artinya:

*“Dan disebabkan mereka memakan riba, padahal sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih” (QS. An-Nisa’:161)*

Ayat di atas menjelaskan bahwa riba digambarkan sebagai sesuatu yang buruk. Allah SWT akan mengancam dengan memberikan balasan yang kepada orang-orang yang memakan harta tidak benar.

#### b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dapat melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, dengan tujuan guna meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap suatu pelayanan (Abdurrahman, 2014). Berhubungan dengan perspektif pelanggan, bapak Ahsan selaku manager wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menyatakan strategi yang digunakan dalam mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan kemudahan bagi pelanggan dengan memberikan fasilitas, produk yang lengkap dan keramahan karyawan dalam melayani pelanggan. Dalam perspektif pelanggan diukur melalui tiga aspek yaitu: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan (Waskito dan Agustina,2015).

Berdasarkan pengukuran menggunakan tiga aspek di atas, maka mendapatkan hasil sebagai berikut. Akuisisi pelanggan 2015-2016 menunjukkan bahwa wakaf produktif Minimarket al-Khaibar mengalami penurunan jumlah pelanggan sebesar 99% menjadi 91%. Namun demikian, secara jumlah total rata-rata pelanggan pada tahun 2016 masih jauh lebih banyak dibandingkan pada tahun 2015. Hal tersebut menunjukkan bahwa wakaf produktif Minimarket al-Khaibar masih bisa dianggap baik dalam memperoleh pelanggan baru meskipun ada penurunan pada jumlah anggota baru. Berdasarkan wawancara dengan bapak Ahsan, hal ini dikarenakan adanya alfamart yang terletak tidak jauh dari wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Kedua, kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan mendapatkan nilai 4871. Sehingga, secara keseluruhan indeks kepuasan pelanggan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menunjukkan kategori puas atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini.

Lazimnya yang perlu diperhatikan pemasar ketika menghadapi pelanggan bahwa ada kalanya pelanggan sangat mengutamakan nilai dari produk yang dipasarkan yang akhirnya akan berujung pada kepuasan pelanggan. Kendati adapula pelanggan yang tidak menginginkan sesuatu yang terlalu dilebih-lebihkan ketika pemasar menawarkan atau memperkenalkan produknya, sebagaimana dapat dilihat pada surah al-A'raf:31

يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ

*Artinya:*

*“Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) masjid, makan dan minumlah dan janganlah berlebih-lebihan,*

*sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebihan” (QS.A-A’raf:31).*

Dalam ayat ini Allah SWT memerintahkan untuk tidak berlebih-lebihan dalam makan dan minum, sebab yang demikian dapat mendatangkan penyakit. Makanlah kalau sudah merasa lapar dan minumlah kalau sudah merasa haus. Kemudian janganlah berlebih-lebihan dalam belanja untuk membeli makanan dan minuman. Aturlah pengeluaran jangan lebih besar dari pendapatan.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses internal bisnis merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh perusahaan guna menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggannya. Proses internal bisnis terdiri dari dua ukuran yaitu inovasi dan proses operasi (Waskito dan Agustina,2015). Maka, berdasarkan pengukuran menggunakan dua ukuran tersebut hasilnya sebagai berikut. proses inovasi menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan sudah dapat dikatakan baik yaitu sebesar 80% dari inovasi yang ditargetkan telah terealisasi. Kedua, proses operasi menunjukkan proses operasional pelayanan kasir pada wakaf produktif Minimarket al-Khaibar sangat baik yaitu mendekati satu.

Dalam ajaran Islam ada istilah amanah yang berarti tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal dan *ihsan*. Hal ini sebagaimana Allah berfirman dalam QS An Nisa’: 58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

*Artinya:*

*"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat" (QS An Nisa': 58).*

Ayat ini menjelaskan bahwa yang paling menonjol dalam beramal adalah menyampaikan amanat dan menetapkan perkara di antara manusia dengan cara yang adil. Oleh karena itu, apabila seseorang telah diserahi amanat tertentu, ia harus melaksanakan amanat tersebut dengan adil. Hal ini sangatlah penting dikarenakan dalam menunaikannya diri kita pasti akan berhadapan dengan masyarakat dari berbagai kelompok yang beragam.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Salah satu yang harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai dalam pengukuran strategi perusahaan, yaitu apakah perusahaan telah mencenangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Pengukuran terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator yang meliputi retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan (Shodiq, 2010).

Berdasarkan pengukuran dengan menggunakan beberapa tiga indikator, maka hasilnya sebagai berikut. Retensi karyawan menunjukkan bahwa tidak adanya penurunan dan kenaikan pada perputaran karyawan. Kedua, Produktifitas karyawan menunjukkan bahwa nilai produktivitas karyawan

mengalami peningkatan. Pada tahun 2015 sebesar 93.363.125, pada tahun 2016 sebesar 95.930.039. Hal ini membuktikan karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar mampu meningkatkan jumlah produktifitas karyawan setiap tahunnya. Ketiga, kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner dan mendapatkan nilai 1015, sehingga karyawan dikategorikan puas atas pelayanan yang diberikan oleh wakaf produktif Minimarket al-Khaibar. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan indeks kepuasan karyawan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar menunjukkan kategori puas atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini.

Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuan dalam menjalankan berbagai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu Allah SWT dan Rasulullah SAW sangat menyukai setiap muslim yang rajin bekerja keras atau mempunyai etos kerja yang tinggi dan mendoakan keberkahan untuknya. Sebagaimana firman Allah dalam QS al-jumu'ah: 10.

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

*Artinya:*

*“Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”*

Dalam ayat ini menjelaskan bahwa sebagai manusia, ketika perkara masalah ibadah telah selesai maka diwajibkan untuk mencari rezeki sebanyak

mungkin, dengan cara yang halal dan senantiasa memiliki rasa disiplin, menghargai waktu dan etos kerja yang tinggi, kemudian setelah kita mendapatkan rezeki janganlah lupa untuk kembali bersyukur dan mengingat Allah karena sungguh rezeki yang diperoleh itu semua datangnya dari Allah SWT.

Melalui pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam matriks *balance scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif, memperoleh skor keseluruhan yaitu sebesar 90 dan dikategorikan sangat baik. Dari matriks *balance scorecard* tersebut dapat dilihat sasaran strategis mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan untuk dilakukan sebuah evaluasi kinerja dengan tujuan dapat memenuhi target yang ditentukan. Berikut ini *dashboard balance scorecard* untuk mengetahui kriteria penilaian yang sudah dicapai yaitu:

**Tabel 4.23**

**Kriteria Penilaian Kinerja**

Rentang Nilai	Kriteria	Warna
Di atas 100	Istimewa	Hijau Tua
86 – 100	Sangat Baik	Hijau Muda
60 – 85	Baik	Kuning
50 – 59	Rata-rata	Merah Muda
Di bawah 50	Buruk	Kuning

Sumber: Kodrat, 2009

Dapat dilihat dari kriteria penilaian *dashboard balance scorecard* di atas menunjukkan bahwa matriks *balance scorecard* atas penilaian kinerja lembaga memperoleh skor keseluruhan yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 90. Menurut kriteria wakaf produktif Minimarket al-Khaibar termasuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai 86-100. Hal

ini menunjukkan kriteria penilaian dengan menggunakan metode *balance scorecard* secara garis besar sudah sangat baik tetapi ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan dievaluasi kembali untuk mencapai hasil yang maksimal. Dapat dilihat pada aspek keuangan rasio efisiensi skor 5% tetapi bobot yang ditentukan 7%, rasio efektivitas skor 8% tetapi bobot yang ditentukan 10%. Pada aspek pelanggan akuisisi pelanggan skor 4% tetapi bobot yang ditentukan 5%, kepuasan pelanggan skor 38% bobot yang ditentukan 40%. Perspektif bisnis internal inovasi skor 5% tetapi bobot yang ditentukan 6%, operasi skor 2% tetapi bobot yang ditentukan 4%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan skor 8% tetapi bobot 9%. Hal ini menunjukkan masih kurangnya pencapaian kinerja dari lembaga, oleh karena itu wakaf produktif Minimarket al-Khaibar perlu meningkatkan kinerjanya lagi agar kedepannya dapat lebih baik lagi.

Berdasarkan keempat perspektif dalam perspektif *balance scorecard* untuk mengukur kinerja wakaf produktif Minimarket al-Khaibar, perspektif yang paling tinggi diperoleh oleh perspektif pelanggan, dikarenakan wakaf produktif Minimarket al-Khaibar mampu meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan kemudahan bagi pelanggan dengan memberikan fasilitas, produk yang lengkap dan keramahan karyawan dalam melayani pelanggan. hal ini sungguh memberikan keterbedaan dengan penelitian terdahulu yang melakukan penelitian di lembaga pengelola zakat, ifaq dan sedekah. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perspektif yang paling atas adalah keuangan, dikarenakan lembaga mampu memenuhi target realisasi bahkan melampaui target realisasi penerimaan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* yang diselesaikan menurut metode penelitian yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan kinerja wakaf produktif Minimarket al-Khaibar secara keseluruhan sudah sangat baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *balance scorecard* yang dihasilkan yaitu sebesar 93%. Besaran nilai tersebut didapat berdasarkan perhitungan empat perspektif yaitu:

a. Perspektif keuangan

Pada pengukuran perspektif keuangan dengan menggunakan analisis *value for money* menunjukkan bahwa rasio ekonomi di wakaf produktif minimarket Al-Khaibar mampu melaksanakan penghematan dalam penggunaan anggarannya. Rasio efisiensi secara keseluruhan dikatakan efisien, dikarenakan penerimaannya lebih besar dibandingkan dengan pengeluarannya. Rasio efektivitas menunjukkan bahwa segala kegiatan dan program yang dilakukan oleh wakaf produktif minimarket Al-Khaibar sangatlah efektif.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan terdiri dari tiga pengukuran yaitu pertama, akuisisi pelanggan dianggap baik dalam memperoleh pelanggan. Kedua, retensi pelanggan wakaf produktif minimarket Al-Khaibar menunjukkan dapat mempertahankan pelanggan. Ketiga, kepuasan pelanggan menunjukkan

kategori puas atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini.

c. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal terdiri dari dua pengukuran yaitu pertama, proses inovasi menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan wakaf produktif minimarket Al-Khaibarsudah dikatakan baik. Kedua, proses operasi menunjukkan proses operasional pelayanan kasir pada wakaf produktif minimarket Al-Khaibar sangat baik.

d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari tiga pengukuran yaitu, pertama, retensi karyawan menunjukkan bahwa tidak adanya penurunan dan kenaikan pada perputaran karyawan. Kedua, Produktifitas karyawan menunjukkan bahwa wakaf produktif minimarket Al-Khaibar mampu meningkatkan jumlah produktifitas karyawan setiap tahunnya. Ketiga, kepuasan karyawan dikategorikan puas atas pelayanan yang diberikan oleh wakaf produktif minimarket Al-Khaibar.

## 5.2 Saran

1. Bagi wakaf produktif Minimarket al-Khaibar bisa menerapkan metode *balance scorecard* dalam menilai kinerjanya, karena dengan menerapkan metode *balance scorecard* wakaf produktif Minimarket al-Khaibar bisa menilai kinerja lembaga tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek nonkeuangan, jadi bisa mengetahui pertumbuhan atau penurunan lembaga secara keseluruhan dari semua aspek , bisa mengelola dana yang

dipercayakan dengan lebih baik supaya bisa memberikan kontribusi pemberdayaan yang lebih baik serta tepat guna dan tepat sasaran.

2. Manajemen hendaknya lebih memperhatikan rasio efisiensi, rasio efektivitas, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, inovasi, operasi dan kepuasan pelanggan dengan meningkatkan pemasaran dan pelayanan yang lebih menarik serta bermanfaat untuk pelanggan.
3. Bagi peneliti berikutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian ini dengan sudut pandang yang berbeda dan dengan menggunakan data yang lebih lengkap sehingga dapat meneliti lebih dalam dan lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- ‘Utsaimin, S. M. (2008). *Panduan Wakaf Hibah dan Wasiat Menurut Al-Quran dan Sunnah*. Jakarta: Pustaka Imam Asy-syafi'i.
- Abdurrahman, K. (2014, Desember). Peran Nadzir dalam Pengembangan Wakaf. *ZISWAF*, 1(2), 213-226.
- Anhsori, A. G. (2006). *Hukum dan Praktik Perwakafan di Indonesia*. Yogyakarta: Pilar Media.
- Arshad, R., & Norzaihan, Z. M. (2017). Performance Measurement and Accountability of Waqf Institutions in Malaysia. *SHS Web of Conference*. Malaysia: ICGA.
- Asya'ari, H. (2016). Pengelolaan dan Pengembangan Wakaf Produktif di Yayasan Pondok Pesantren Miftahul Ulum Al-Yasini, *skripsi* (dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Ciptani, M. K. (2000). Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Akuntasnsi dan Keuangan*, 21-35.
- Creswell, J. K. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dally, D. (2010). *Balance Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Direktorat Pemberdayaan Wakaf. (2007). *Pedoman Pengelolaan Wakaf Tunai Sudirman2013 Total Quality Management untuk Wakaf*. Malang: UIN Press.
- Djunaidi, A. (2006). Perkembsngan Pengelolaan Wakaf di Indonesia. *Direktorat Pemberdayaan Wakaf*, 50-62.

FAJARWATI, R. (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced (Bsc) Dalam Integrasi Islam (Studi Kasus Pada Kanindo Syariah Jatim), *skripsi* (dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Hazami, B. (2016). Peran dan Aplikasi Wakaf dalam Mewujudkan Kesejahteraan Umat di Indonesia. *Analisis*, 173-203.

Hery. (2017). *Balance Scorecard for Business*. Jakarta: PT Grasindo.

Huda, N., Anggraini, D., Hudori, N. R., & Mardoni, Y. (2014). Akuntabilitas sebagai Sebuah Solusi Pengelolaan Wakaf. 50-62.

Khatoon, S., & Farooq, A. (2014). Balanced scorecard to Measure Organizational Performance.

Kholifah, U. (2016). Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta), *skripsi* (dipublikasikan). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Kodrat, D. S. (2009). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Mahendra, R. y., Lujeng, R. P., Maharani, P., & Br. Gultom, B. F. (2016, November). Pengelolaan Proyek Percontohan "Wakaf Produktif".

Meadows, M., & Pike, M. (2015). Performance Management for Social Enterprises. 1-20.

Mubarok, J. (2008). *Wakaf Produktif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.

Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mustamin, Icha. (2013). *Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam pada BMT Al-Amin Makasar*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomu dan Bisnis Hassanuddin Makasar.
- Nasution, M. E. (2005). *Wakaf uang Inovasi Finansial Islam, Peluang dan Tantangan dalam Mewujudkan Kesejahteraan Ummat*. Jakarta: PKTTI-UI.
- Polinggapo, S. (2015). *Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Sedekah dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al- Falah Malang)*, *skripsi* (tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Purnamawati, D. (2016, Desember Jumat). *Kemenag: Wakaf punya potensi besar di Indonesia*. *SIWAK*.
- Qohaf, M. (2008). *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: Khalifa.
- Robert S, Kaplan., & David, Norton. (1996). *Balanced Scorecard*. Terjemahan, Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga,2000.
- Rohman, T. F., Ayi, S., & Rasyid, A. (2014). Analisis Deskriptif tentang Kinerja Nadzir Wakaf. *MIMBAR*, 233-242.
- Rozalinda. (2015). *Manajemen Wakaf Produktif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sani, A. A., Saidin, A., Bustaman, K. S., Adnan, S. A., & Samad, K. A. (2017). *Formulating a Performance Measurement System Using Balanced Scorecard in Islamic Philanthropy Institutions*. *SHS Web of Conference*. Malaysia: ICGA.

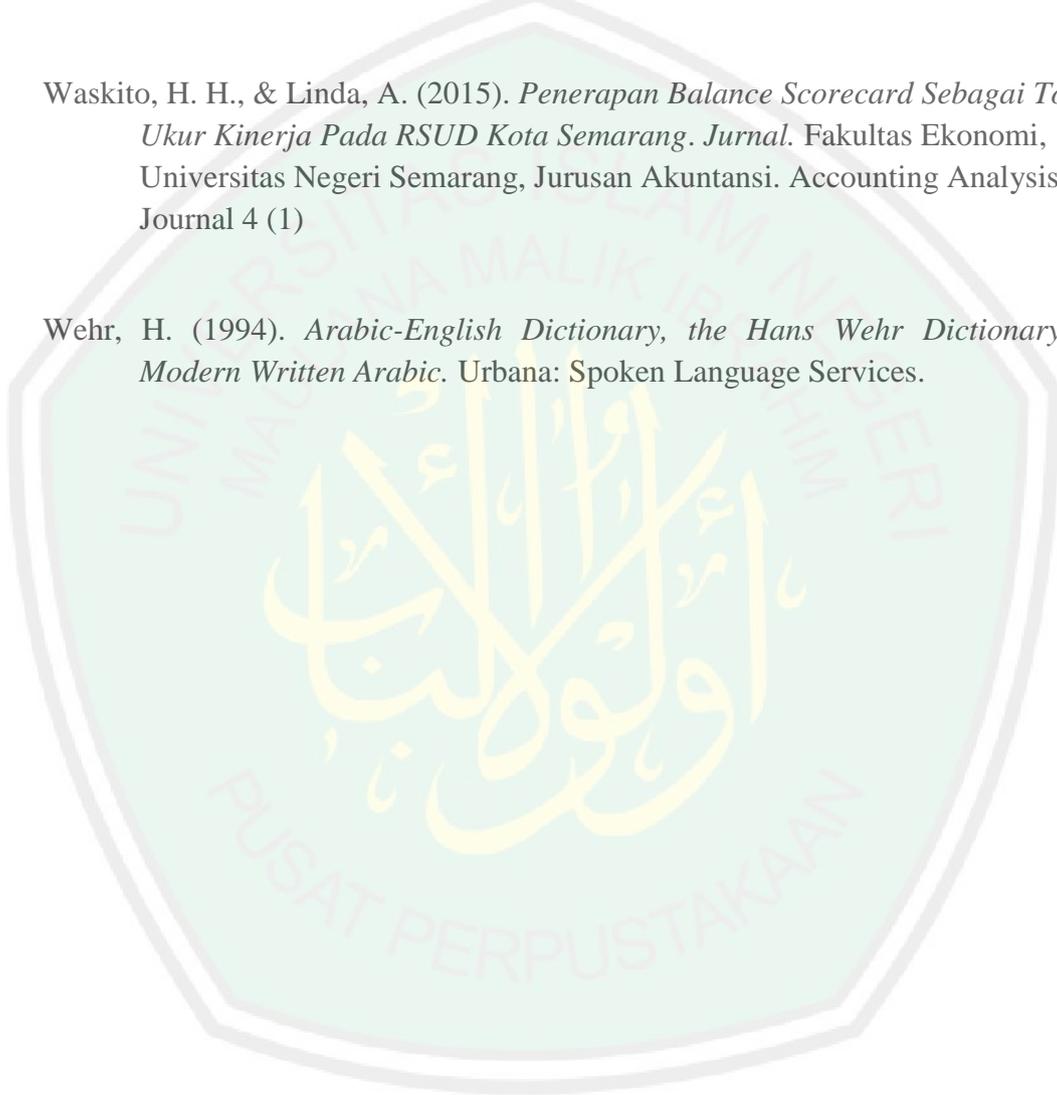
- Saidi, Z. (2007). *Kemitraan Investasi Wakaf Produktif*. Jakarta: Tabung Wakaf Indonesia.
- Scholey, C., & Schobe, K. (2016). Performance Measurement for Non-Profit Organizations The Balanced Scorecard As An Approach . *Chartered Professional Accountants of Canada*, 1-26.
- Shabri, H. (2011). Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakar di Provinsi Sumatra Barat, *Tesis* (dipublikasikan). Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Shodiq, A. (2010). Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Semarang. *Skripsi*. Fakultas Syariah IAIN Walisongo
- Střiteská, M. (2015). Balanced Scorecard As An Instrument For Responsible Management. 179-184.
- Sudirman. (2013). *TQM untuk Wakaf*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sugiono , S. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Suhadi, I. (2002). *Wakaf Untuk Kesejahteraan Umat*. Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa.
- Suhanah. (2006). *Pemberdayaan Pengelolaan Harta Wakaf Di Yayasan Daarut Tauhid Kecamatan Sukasari Bandung*. Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan.
- Sulistiani, S. L. (2017). *Pembaruan Hukum Wakaf di Indonesia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Surahwardi, F. (2016). *Hukum Wakaf Tunai*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.

Tulus, dkk., (2005). *Nadzir Profesional dan Amanah* . Jakarta: Direktorat Pengembangan Zakat dan Wakaf.

Warson, A. (1984). *al-Munawwir Kamus Arab-Indonesia*.

Waskito, H. H., & Linda, A. (2015). *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada RSUD Kota Semarang*. *Jurnal*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Jurusan Akuntansi. *Accounting Analysis Journal* 4 (1)

Wehr, H. (1994). *Arabic-English Dictionary, the Hans Wehr Dictionary of Modern Written Arabic*. Urbana: Spoken Language Services.





KEMENTERIAN AGAMA RI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH (S1)  
Terakreditasi "B" SK BAN-PT No : 004/SK/BAN-PT/Akred/S1/2015  
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 552881

### BUKTI KONSULTASI

Nama : Hayyu Afuw Ardliia  
NIM/Jurusan : 14540086/Perbankan Syariah (S1)  
Pembimbing : Dr. Siswanto, S.E., M.Si  
Judul Skripsi : Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket al-Khaibar)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	03 Agustus 2017	Pengajuan Outline	
2	14 Agustus 2017	Proposal Bab I, II dan III	
3	25 September 2017	Revisi dan Acc Proposal	
4	29 September 2017	Seminar Proposal	
5	09 Oktober 2017	Revisi dan Acc Proposal	
6	19 Oktober 2017	Skripsi Bab IV dan V	
7	13 November 2017	Revisi dan Acc Bab IV dan V	
8	21 November 2017	Seminar Hasil	
9	28 November 2017	Revisi dan Acc Hasil	
10	5 Januari 2018	Ujian Skripsi	

Malang, 11 Januari 2018  
Mengetahui,  
Ketua Jurusan,

Eko Suprayitno, SE., M.Si., Ph.D  
NIP 19751109 199903 1 003

**KUSIONER PENELITIAN**  
**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF DENGAN**  
**METODE *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF**  
**MINI MARKET AL-KHAIBAR).**

Kepada Yth. Responden

Di tempat

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Fakultas Ekonomi UIN

Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya :

Nama : Hayyu Afuw Ardli

Nim : 14540017

Jurusan : S1 Perbankan Syariah

Alamat : Jl. Joyo Metro 2 Kav 18

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner yang tercantum pada lembar selanjutnya. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan sangat saya perlukan sebagai bahan penelitian mengenai **Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Mini Market Al-Khaibar)**. Penelitian ini dilakukan dalam penulisan skripsi pada program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.

Atas semua pendapat/opini/komentar yang telah Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner yang terlampir akan saya jamin kerahasiaannya. Hal ini semua semata-mata untuk kepentingan ilmiah, dimana hanya ringkasan dan hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan dan tidak ada jawaban benar atau salah dalam penelitian ini.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, atas perhatian dan kerja sama Bapak/ibu/Saudara/i berikan, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

Hayyu Afuw Ardli

## **KUESIONER TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN MINI MARKET AL-KHAIBAR**

Angket ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara(i) sebagai pelanggan mini market al-Khaibar, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan. Saya mengharapkan kerjasama bapak/ibu/saudara(i) untuk mengisi atau menjawab setiap pernyataan yang diajukan di dalam angket, atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

### **Identitas Responden**

Nomor Responden : ..... (tidak perlu diisi)  
Jenis Kelamin : Laki-laki/perempuan  
Umur : ..... Tahun  
Profesi : .....  
Menikah/ Belum Menikah : .....

### **PETUNJUK**

Berilah tanda centang (√) sesuai dengan penilaian anda terhadap masing-masing pernyataan berikut, dengan pedoman:

- 1= "Sangat Tidak Puas"
- 2= "Tidak Puas"
- 3= "Netral"
- 4= "Puas"
- 5= "Sangat Puas"

No	Pernyataan	Penilaian				
<b>TANGIBEL(X1)</b>						
1	Minimarket al-Khaibar menyediakan tempat parkir yang nyaman dan luas bagi pelanggannya.	1	2	3	4	5
2	Minimarket al-Khaibar memiliki fasilitas-fasilitas yang lengkap seperti peralatan dan teknologi, untuk memudahkan kasir dalam melayani pelanggan.	1	2	3	4	5

<b>RELIABILITY (X2)</b>						
1	Minimarket al-Khaibar memberikan layanan pada waktu yang sesuai dijanjikan.	1	2	3	4	5
2	Minimarket al-Khaibar memberikan layanan kasir dengan segera kepada pelanggan	1	2	3	4	5
<b>RESPONSIVNESS (X3)</b>						
1	Karyawan minimarket al-Khaibar selalu cepat tanggap dalam melayani kesulitan maupun keluhan konsumen.	1	2	3	4	5
2	Karyawan minimarket al-Khaibar selalu teliti dalam bekerja.	1	2	3	4	5
<b>ASSURANCE (X4)</b>						
1	Karyawan minimarket al-Khaibar memberikan pelayanan yang prima serta ramah terhadap pelanggan.	1	2	3	4	5
<b>EMPHATY (X5)</b>						
1	Karyawan minimarket al-Khaibar selalu memprioritaskan tugasnya tanpa melihat status sosial.	1	2	3	4	5
2	Minimarket al-Khaibar memiliki jam oprasi yang nyaman bagi semua nasabah.	1	2	3	4	5
<b>KEPUASAN (Y)</b>						
1	Saya merasa puas dengan fasilitas minimarket al-Khaibar	1	2	3	4	5
2	Saya merasa puas dengan pelayanan karyawan minimarket al-Khaibar.	1	2	3	4	5
3	Saya merasa puas dengan harga yang ditawarkan minimarket al-Khaibar	1	2	3	4	5
4	Saya merasa puas dengan kelengkapan produk yang tersedia di minimarket al-Khaibar.	1	2	3	4	5
5	Saya merasa puas dengan kemudahan yang diberikan oleh pihak minimarket al-Khaibar.	1	2	3	4	5

**KUSIONER PENELITIAN**  
**EKSPLORASI KINERJA LEMBAGA WAKAF PRODUKTIF DENGAN**  
**METODE *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS NADZIR WAKAF PRODUKTIF**  
**MINI MARKET AL-KHAIBAR).**

Kepada Yth. Responden

Di tempat

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Fakultas Ekonomi UIN

Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya :

Nama : Hayyu Afuw Ardliya

Nim : 14540017

Jurusan : S1 Perbankan Syariah

Alamat : Jl. Joyo Metro 2 Kav 18

Memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner yang tercantum pada lembar selanjutnya. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan sangat saya perlukan sebagai bahan penelitian mengenai **Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Mini Market Al-Khaibar)**. Penelitian ini dilakukan dalam penulisan skripsi pada program S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.

Atas semua pendapat/opini/komentar yang telah Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dalam kuesioner yang terlampir akan saya jamin kerahasiaannya. Hal ini semua semata-mata untuk kepentingan ilmiah, dimana hanya ringkasan dan hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan dan tidak ada jawaban benar atau salah dalam penelitian ini.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, atas perhatian dan kerja sama Bapak/ibu/Saudara/i berikan, peneliti mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti,

Hayyu Afuw Ardliya

## **KUESIONER TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN MINI MARKET AL-KHAIBAR**

Angket ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara(i) sebagai karyawan mini market al-Khaibar, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan. Saya mengharapkan kerjasama bapak/ibu/saudara(i) untuk mengisi atau menjawab setiap pernyataan yang diajukan di dalam angket, atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

### **Identitas Responden**

Nomor Responden : ..... (tidak perlu diisi)  
Jenis Kelamin : Laki-laki/perempuan  
Umur : ..... Tahun  
Jabatan : .....  
Bagian/Divisi : .....  
Lama Bekerja : .....

### **PETUNJUK**

Berilah tanda centang (√) sesuai dengan penilaian anda terhadap masing-masing pernyataan berikut, dengan pedoman:

- 1= "Sangat Tidak Puas"
- 2= "Tidak Puas"
- 3= "Netral"
- 4= "Puas"
- 5= "Sangat Puas"

NO	PERNYATAAN	PENILAIAN				
<b>MOTIVASI UNTUK BEKERJA (X1)</b>						
1	Saya merasa minimarket al-Khaibar telah memberikan penghargaan prestasi kerja kepada karyawan sudah sesuai.	1	2	3	4	5
2	Saya merasa gaji yang diberikan selama ini telah sesuai dengan apa yang dikerjakan.	1	2	3	4	5

3	Saya merasa tunjangan yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai.	1	2	3	4	5
<b>HUBUNGAN DENGAN KEPEMIMPINAN (X2)</b>						
1	Saya merasa kebijakan yang diterapkan oleh minimarket al-Khaibar sudah sesuai dengan peraturan.	1	2	3	4	5
2	Keleluasaan dalam berpendapat selama ini.	1	2	3	4	5
3	Saya merasa jalinan komunikasi dengan rekan kerja terjalin dengan baik.	1	2	3	4	5
4	Saya merasa komunikasi dengan pimpinan terjalin dengan baik.	1	2	3	4	5
<b>KONDISI TEMPAT KERJA (X3)</b>						
1	Saya merasa kelengkapan peralatan kerja di minimarket al-Khaibar telah memenuhi standart perusahaan.	1	2	3	4	5
2	Saya merasa sarana dan fasilitas di tempat kerja selama ini (misalnya toilet, AC, kantin) sudah tersedia.	1	2	3	4	5
<b>SEMANGAT DALAM KERJA (X4)</b>						
1	Saya merasa disiplin kerja yang diterapkan minimarket al-Khaibar selama ini sudah sesuai dengan peraturan dan mendukung kinerja kantor.	1	2	3	4	5
2	Saya merasa jam kerja yang diberlakukan pada minimarket al-Khaibar sesuai dengan porsi jam kantor pada umumnya.	1	2	3	4	5
<b>PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X5)</b>						
1	Secara teratur dilakukan pelatihan karyawan tiap periode.	1	2	3	4	5
2	Pelatihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing karyawan.	1	2	3	4	5
3	Pelatihan yang dilaksanakan efektif dan efisien.	1	2	3	4	5
4	Materi pelatihan yang diberikan bervariasi dan <i>up date</i>	1	2	3	4	5
<b>KEPUASAN (Y)</b>						
1	Saya merasa puas dengan apa yang saya kerjakan karena disesuaikan secara adil dengan kompetensi yang saya miliki.	1	2	3	4	5
2	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh minimarket al-khaibar.	1	2	3	4	5
3	Promosi yang dilakukan sudah ditentukan secara adil oleh minimarket al-khaibar.	1	2	3	4	5
4	Pengarahan yang dilakukan pimpinan sudah dilakukan secara adil guna mempermudah anda dalam bekerja.	1	2	3	4	5
5	Tidak adanya perlakuan diskriminatif dengan rekan kerja membuat anda bersemangat dalam melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5

## DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

### Teks Wawancara

*Assalamualaikum Warahmatullahi wa barakathuh*

Perkenalkan Bapak, nama saya Hayyu Afuw Ardliya, Mahasiswi UIN Malang, jurusan S1 Perbankan Syariah, semester 7. Disini saya ingin melakukan wawancara kepada Bapak selaku manajer minimarket Al-Khaibar untuk mendapatkan informasi secara lengkap dari penelitian saya yang berjudul Eksplorasi Kinerja Nadzir Wakaf Produktif Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar).

### Daftar pertanyaan :

1. Apakah sasaran strategik lembaga dari sisi perspektif keuangan ?
2. Apakah sasaran strategik lembaga dari sisi persepektif pelanggan ?
3. Apakah sasaran strategik lembaga dari sisi perspektif bisnis internal ?
4. Apakah sasaran strategik lembaga dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?
5. Bagaimanakah upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat terkait kinerja Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar?
6. Apakah faktor yang mendukung peningkatan kinerja Nadzir Wakaf Produktif Mini Market Al-Khaibar?
7. Apakah faktor yang menghambat peningkatan kinerja Nadzir Wakaf Produktif Mini Market Al-Khaibar?
8. Inovasi seperti apa yang telah dikembangkan lembaga dari tahun-tahun sebelumnya sampai sekarang ?
9. Bagaimanakah strategi lembaga agar dapat mempertahankan pelanggan dan meningkatkan pelanggan ?

## Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

**Correlations**

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
X1.2	Pearson Correlation	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
X2.2	Pearson Correlation	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
X3.2	Pearson Correlation	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X4
X4.1	Pearson Correlation	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X5
X5.1	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
X5.2	Pearson Correlation	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

tailed).

**Correlations**

		Y
Y1	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Y2	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Y3	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Y4	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Y5	Pearson Correlation	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Uji Reabilitas Kepuasan Pelanggan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	3

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	3

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	2

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	6

### Uji Validitas Kepuasan Karyawan

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.604**	.520*	.868**
	Sig. (2-tailed)		.005	.019	.000
	N	20	20	20	20
X1.2	Pearson Correlation	.604**	1	.440	.819**
	Sig. (2-tailed)	.005		.052	.000
	N	20	20	20	20
X1.3	Pearson Correlation	.520*	.440	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.019	.052		.000
	N	20	20	20	20
X1	Pearson Correlation	.868**	.819**	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.053	.063	.345	.563**
	Sig. (2-tailed)		.823	.791	.136	.010
	N	20	20	20	20	20
X2.2	Pearson Correlation	.053	1	.061	.103	.610**
	Sig. (2-tailed)	.823		.797	.665	.004

	N	20	20	20	20	20
X2.3	Pearson Correlation	.063	.061	1	.214	.573**
	Sig. (2-tailed)	.791	.797		.366	.008
	N	20	20	20	20	20
X2.4	Pearson Correlation	.345	.103	.214	1	.612**
	Sig. (2-tailed)	.136	.665	.366		.004
	N	20	20	20	20	20
X2	Pearson Correlation	.563**	.610**	.573**	.612**	1
	Sig. (2-tailed)	.010	.004	.008	.004	
	N	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.430	.876**
	Sig. (2-tailed)		.059	.000
	N	20	20	20
X3.2	Pearson Correlation	.430	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.059		.000
	N	20	20	20
X3	Pearson Correlation	.876**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X4.1	X4.2	X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.567**	.869**
	Sig. (2-tailed)		.009	.000
	N	20	20	20
X4.2	Pearson Correlation	.567**	1	.900**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000
	N	20	20	20
X4	Pearson Correlation	.869**	.900**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5
X5.1	Pearson Correlation	1	.669**	.510*	.176	.768**
	Sig. (2-tailed)		.001	.022	.457	.000
	N	20	20	20	20	20
X5.2	Pearson Correlation	.669**	1	.655**	.287	.842**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.221	.000
	N	20	20	20	20	20
X5.3	Pearson Correlation	.510*	.655**	1	.446*	.842**
	Sig. (2-tailed)	.022	.002		.049	.000
	N	20	20	20	20	20
X5.4	Pearson Correlation	.176	.287	.446*	1	.628**
	Sig. (2-tailed)	.457	.221	.049		.003
	N	20	20	20	20	20
X5	Pearson Correlation	.768**	.842**	.842**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	
	N	20	20	20	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	3

**Reliability Statistics**

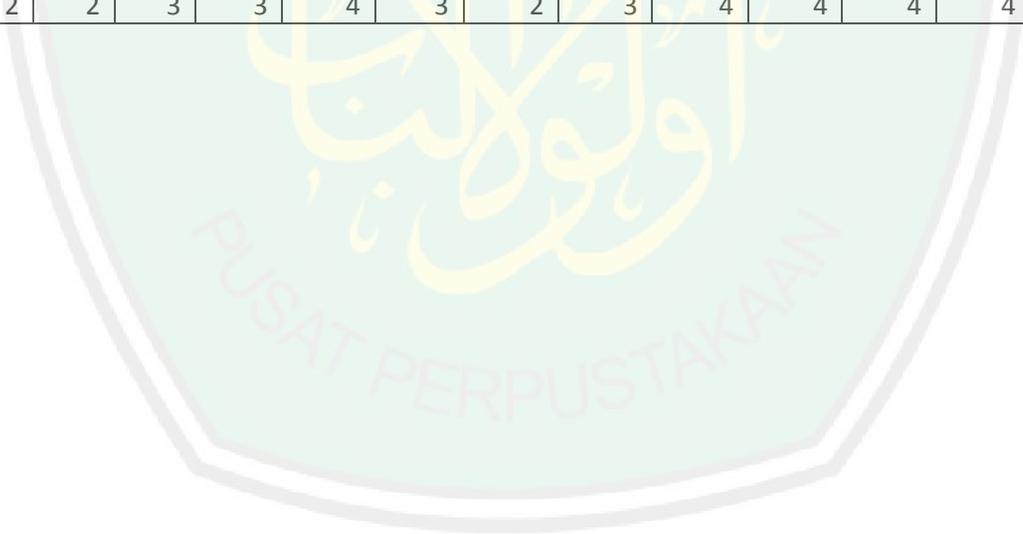
Cronbach's Alpha	N of Items
.885	3

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

## Data Mentah Kepuasan Karyawan

X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X3.1	X3.2	X4.1	X4.2	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4
3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2
2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
2	3	3	3	3	2	3	3	4	5	4	4	4	2	3
2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3
2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4
3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
1	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	2	3	4	3	4
2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3
4	4	5	3	2	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4
3	4	3	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
2	2	2	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	3



Data Mentah Kepuasan Pelanggan																	
Z1	Z2	Z3	Z4	X1.1	X1.2	X2.1	X2.2	X3.1	X3.2	X4.1	X5.1	X5.2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
2	1	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
2	1	2	1	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	1	2	1	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4
2	1	2	1	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
2	1	2	1	3	3	3	2	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5
2	1	2	1	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
2	1	2	1	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	1	2	1	3	4	3	4	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3
2	2	2	1	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5
2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	5
2	1	2	1	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
2	4	1	1	5	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3
2	2	2	1	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3
2	2	2	1	1	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4
1	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3
2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3
2	1	2	1	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3
2	1	2	1	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5
2	1	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
2	1	2	1	5	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5
1	1	2	1	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5
1	1	2	1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4
2	1	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3
1	1	2	1	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2
1	1	2	1	4	5	3	5	4	3	2	5	4	3	3	4	3	4
1	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5
1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3
2	5	1	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	5	3	4
2	4	1	3	2	2	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	3
1	4	1	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
1	2	2	1	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4
2	1	2	1	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
2	1	2	1	3	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
2	1	2	1	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4
1	1	2	1	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	4
1	2	2	1	3	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4
1	1	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5
2	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5

2	5	1	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5
2	1	2	1	2	3	2	3	4	4	3	3	2	4	4	3	2	4
2	1	2	1	2	2	4	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	4
2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
2	1	2	1	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	2	2	4
2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4
2	2	2	1	1	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3
2	5	1	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
1	1	2	1	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4
1	1	2	1	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
1	1	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1
1	2	2	1	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
2	3	1	2	4	4	4	3	5	5	4	3	2	4	4	4	3	4
2	1	2	1	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	5
2	1	2	1	2	2	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	5
2	1	2	1	2	1	3	4	2	3	4	2	2	2	4	3	3	3
1	1	2	1	2	2	3	3	4	2	3	2	2	4	4	4	3	5
2	4	1	2	3	2	4	3	4	5	2	5	4	3	3	3	3	3
1	1	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5
1	1	1	1	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
1	1	2	1	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
2	4	1	2	3	2	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4
2	1	2	1	3	4	4	5	4	4	4	3	1	3	2	5	4	2
1	1	2	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	1	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	1	2	1	2	2	4	4	2	4	4	2	2	2	2	5	5	4
2	2	2	1	3	4	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3
1	1	2	1	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
1	1	2	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3
2	4	1	4	2	1	5	3	3	2	4	1	1	3	3	4	4	3
2	2	2	1	2	2	4	4	5	3	3	3	1	4	3	3	3	1
2	2	2	1	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	2	3
1	4	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
1	1	2	1	2	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	5	3
1	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4
2	1	2	1	3	2	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
2	5	1	2	2	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	2	5
2	1	2	1	3	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	5	5	3
2	1	2	1	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	3
2	4	1	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3
2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3
2	1	2	1	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4
2	1	2	1	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4
2	4	1	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4

2	1	2	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
2	1	2	1	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	3
2	1	2	1	3	2	5	4	4	3	5	3	2	3	3	4	5	4
2	4	1	2	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	4	1	1	5
2	2	2	1	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
2	1	2	1	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4
2	2	2	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4
2	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	5	4	4
2	4	1	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3
1	1	2	1	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	5	4	4	4
2	1	2	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4
2	1	2	1	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4
2	2	2	1	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	2	3	4	5

