

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
*BALANCE SCORECARD* TERINTERGRASI PEMAHAMAN  
MAQOSID SYARIAH PADA LAZIS AL HAROMAIN CABANG  
MALANG RAYA**

**SKRIPSI**



Oleh

**ADI NUGROHO**

**NIM : 13520104**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCE SCORECARD TERINTERGRASI PEMAHAMAN  
MAQOSID SYARIAH PADA LAZIS AL HAROMAIN CABANG  
MALANG RAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

dalam Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)



Oleh

**ADI NUGROHO**

**NIM : 13520104**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
BALANCE SCORECARD YANG TERINTERGRASI  
PEMAHAMAN MAQOSID SYARIAH PADA LAZIS AL  
HAROMAIN CABANG MALANG RAYA**

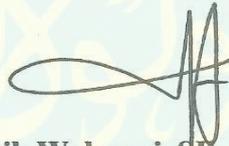
**SKRIPSI**

Oleh

**ADI NUGROHO**  
NIM : 13520104

Telah disetujui pada tanggal 2 Juli 2018

Dosen Pembimbing,



**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA**  
NIP. 19720322 200801 2 005

Mengetahui  
Ketua Jurusan,



**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA**  
NIP. 19720322 200801 2 005

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* YANG TERINTERGRASI PEMAHAMAN MAQOSID SYARIAH PADA LAZIS AL HAROMAIN CABANG MALANG RAYA

#### SKRIPSI

Oleh

**ADI NUGROHO**

NIM : 13520104

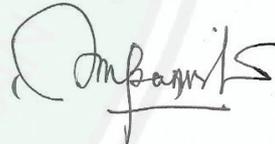
Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji Dan Dinyatakan  
Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Akuntansi (S.Akun) Pada 25 Juni 2018

Susunan Dewan Penguji :

1. Ketua  
Nawirah, SE., MSA., Ak., CA  
NIDT. 1986010520180201 2185
2. Dosen Pembimbing / Sekretaris  
Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA  
NIP. 19720322 200801 2 005
3. Penguji Utama  
Dr. Vivin Maharani Ekowati, S.Sos., M.Si., M.M  
NIDT. 1975042620160801 2 046

Tanda Tangan





Disahkan Oleh :  
Ketua Jurusan,



**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA**  
NIP. 19720322 200801 2 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Adi Nugroho  
NIM : 13520104  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: “**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCE SCORECARD* TERINTERGRASI PEMAHAMAN MAQOSID SYARIAH PADA LAZIS AL HAROMAIN CABANG MALANG RAYA**” adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dewan Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungan saya sendiri.

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

Malang,  
Hormat saya,



Adi Nugroho  
NIM : 13520104

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT, karena rahmat-Mu yang telah Engkau berikan pada hamba, sehingga hamba dapat menghadapi segala cobaan yang Engkau berikan dengan sabar dan ikhlas. Dan Sholawat serta salam pada Nabi Allah, Nabi Muhammad SAW yang selalu menuntun dan menjadi suri tauladan bagi seluruh umat islam.

Terima kasih untuk Ibu, Bapak, Kakak dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan doa, semangat dan dukungan luar biasa untuk terus berusaha memberikan yang terbaik dan selalu mengajarkan untuk bersabar dan tawakal.

Terima kasih kepada pak Kadir, yang selalu membimbing saya selama proses penyusunan skripsi sampai tuntas.

Terima kasih untuk teman-teman Himajo yang selalu memberikan masukan-masukan, masehat-nasehat, berdiskusi dan menghibur dikala sedang mendapat masalah.

Dan Terima Kasih pada teman-teman seperjuangan JURAKSI 2013, karena selalu memberikan informasi yang selalu bermanfaat.

# MOTTO

Inilah ujian untuk mencari tahu apakah misimu di Bumi sudah selesai. Jika kamu masih hidup, maka misimu masih belum selesai.

-Richard Bach



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Yang Terintegrasi Maqosid Syariah Pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari jahiliah 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. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang serta selaku pembimbing skripsi.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak, Ibu, Kakak dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a dan dukungan secara moril dan spiritual.
6. Bapak Yalik, Rizal, Mas Imam dan seluruh pihak dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.
7. Himajo Circle yang telah memberikan semangat, dukungan, dan bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini. Serta teman-teman Akuntansi 2013 yang telah

memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

8. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa 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, 3 Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kajian Teoritis .....	14
2.2.1 Zakat, Infaq Dan Shodaqoh .....	14
2.2.1.1 Pengertian Zakat, Infaq Dan Shodaqoh.....	14
2.2.1.2 Macam-Macam Zakat.....	15
2.2.1.3 Harta Yang Wajib Dizakat .....	17
2.2.1.4 Golongan Yang Berhak Menerima Zakat.....	20

2.2.1.5 Tujuan Zakat.....	21
2.2.2 Kinerja.....	21
2.2.2.1 Pengertian Kinerja.....	21
2.2.2.2 Persyaratan Penilaian Kinerja.....	25
2.2.2.3 Faktor-Faktor Penilaian Kinerja.....	26
2.2.3 <i>Balance Scorecard</i> .....	27
2.2.3.1 Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	27
2.2.3.2 Konsep <i>Balance Scorecard</i> .....	28
2.2.3.3 Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	32
2.2.3.4 Keunggulan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> .....	36
2.2.3.5 Keberhasilan Penerapan Sistem <i>Balance Scorecard</i> ....	37
2.2.4 Maqosid Syariah.....	39
2.4 Kerangka Berfikir.....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
3.1 Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian.....	42
3.2 Lokasi Penelitian.....	42
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5 Metode Analisis Data.....	45
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
4.1 Paparan Data.....	53
4.1.1 Gambaran Umum LAZIS Al Haromain.....	53

4.1.2 Visi, Misi dan Motto LAZIS Al Haromain.....	53
4.1.3 Program LAZIS Al Haromain .....	54
4.1.4 Struktur Organisasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang.....	55
4.2 Pembahasan Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> Yang Terintegrasi Maqosid Syariah.....	56
4.2.1 Perspektif Keuangan .....	56
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	58
4.2.3 Perspektif Bisnis Internal.....	67
4.2.3.1 Proses Inovasi.....	67
4.2.3.2 Proses Operasi .....	71
4.2.4 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	73
4.2.4.1 Produktivitas Karyawan .....	73
4.2.4.2 Kepuasan Karyawan.....	74
4.2.4.3 Pendidikan Dan Pembelajaran Karyawan .....	79
4.2.4.4 Pemahaman Maqosid Syariah .....	83
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>92</b>
5.1 Kesimpulan .....	92
5.3 Saran .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
Tabel 4.1 Tingkat Efisiensi keuangan LAZIS Al Haromian Cabang Malang Raya.....	56
Tabel 4.2 Persentase Kepuasan Muzakki LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya .....	61
Tabel 4.3 Persentase Kepuasan Mustahik LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.....	65
Tabel 4.4 Realisasi Inovasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya .....	69
Tabel 4.5 Produk Oprasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya .....	71
Tabel 4.6 Tingkat Produktivitas karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.....	73
Tabel 4.7 Persentase Kepuasan Karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.....	78
Tabel 4.8 Persentase Pendidikan danPembelajaran Karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang.....	55



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Jumlah Penerimaan Dan Biaya Oprasional
- Lampiran 2 Laporan Operasi Lazis Al Haromain Cabang Malang Raya
- Lampiran 3 Kuesioner
- Lampiran 4 Hasil Kuesioner
- Lampiran 5 Daftar Wawancara
- Lampiran 6 Biodata
- Lampiran 7 Bukti Konsul
- Lampiran 8 Surat Keterangan

## ABSTRAK

Adi Nugroho, 2017, SKRIPSI, Judul : “Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Yang Terintegrasi Dengan Maqosid Syariah Pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang”

Pembimbing : Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA

Kata Kunci : *Blance Scorecard*, Maqosid Syariah, Zakat, Infaq/Shadaqah,

---

Dalam rangka mencapai pelayanan yang baik dan bertanggung jawab, suatu LAZIS perlu melakukan pengukuran kinerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan pengukuran kinerja *balance scorecard*. Mengingat LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya merupakan organisasi nirlaba yang berpegang teguh pada syariat islam, pengukuran kinerja *balance scorecard* haruslah terintegrasi dengan maqosid syariah. Tujuan utama dilakukanya pengukuran ini adalah untuk mengetahui kinerja yang dilakukan LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, koesioner dan dokumentasi. Analisis data menggunakan caramengukur masing-masing perspektif *balance scorecard*, yang terdiri dari perspektif keuangan yang terintegrasi maqosid syariah, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil penelitian menunjukkan secara keseluruhan kinerja LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya sudah baik. Pada perspektif keuangan yang memiliki tingkat efisiensi yang sangat baik. Perspektif pelanggan yang terdiri dari muzakki dan mustahik yang masing-masing merasa puas dan sangat puas dengan pelayanan yang diberikan. Perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup, karena banyak inovasi yang terealisasi walaupun proses oprasi yang meningkat walapun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik, karena meningkatya produktivita karyawan, karyawan yang mersa puas dengan pekerjaan dan pembelajaran yang ada, serta adanya tingkat pemahaman maqosid syariah yang baik dalam menjalankan operasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

## ABSTRACT

Adi Nugroho, 2017, *THESIS*, Title :*“Performance Measurement by Using Balance Scorecard that is Integrated with Sharia Maqosid (Purpose) at LAZIS Al Haromain Branch in Malang”*

Advisor: Hj.Nanik Wahyuni, SE., MSi.,Ak.,CA

Keywords: *Balance Scorecard, Sharia Maqosid, Zakat, Infaq (Charity)/Alms,*

*In order to achieve the good service, responsibility, a LAZIS needs to do a performance measurement. One of the ways can be accomplished is by using balance scorecard performance measurement. Considering LAZIS Al Haromain branch in Malang is a non-profit organization that depends on Islamic sharia, balance scorecard performance measurement must be integrated with sharia maqosid. The main purpose of this measurement is to know the performance done by LAZIS Al Haromain branch in Malang.*

*This research uses qualitative methodology. The data is collected by observing, interviewing, questionnaire and documentation. Data analysis uses each balance scorecard perspective, it consists finance perspective that is integrated with sharia maqosid, customer perspective, internal business perspective and growth and learning perspective.*

*From the universal research result, LAZIS Al Haromain branch in Malang is already good. In the finance perspective that has very good efficiency level. In the customer perspective which consist of muzakki (the giver) and mustahik (the receiver) that each feels satisfied and very satisfied with the given service. Internal business perspective shows sufficient performance, as many innovations are realized even though the process of operating increased despite declining from the previous year. In the growth and learning perspective shows a good result, because there is an increase of employees' productivity, employees feel satisfied with the existing job and learning, as well as there is a good understanding maqosid shariah level in enduring LAZIS Al Haromain branch in Malang operation.*

## ملخص البحث

أدي نوغراها. 2018، البحث العلمي. العنوان "قياس الأداء باستخدام بطاقة نتائج التوازن المتكاملة بمقاصد الشريعة في مؤسسة عامل الزكاة والإنفاق والصدقة لفرع حرمين بمالانج"

المشرف : نانيك وحيوني الحاجة الماجستير

الكلمات الرئيسية: بطاقة نتائج التوازن، مقاصد الشريعة، زكاة، إنفاق/صدقة

تحتاج مؤسسة عامل الزكاة والإنفاق والصدقة إلى القيام بقياس الأداء بغرض تحقيق خدمة جيدة ومسؤولية. من الطرق التي يمكن استحضارها قياس الأداء بطاقة نتائج التوازن. إضافة إلى أن مؤسسة عامل الزكاة والإنفاق والصدقة لفرع حرمين بمالانج هي مؤسسة مبررة معتمدة على المبادئ الإسلامية، ولا بد في قياس الأداء بطاقة نتائج التوازن أن يتكامل بمقاصد الشريعة. الغرض الأول من القيام بهذا القياس هو لمعرفة أداء مؤسسة عامل الزكاة والإنفاق والصدقة لفرع حرمين بمالانج.

يستخدم هذا البحث طريقة البحث النوعية. وتم جمع بياناته عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق. تستخدم عملية التحليل طريقة قياس كل منظور بطاقة نتائج التوازن، وهو يتكون من منظور مالي متحد بمقاصد الشريعة ومنظور العملاء ومنظور التجارة الداخلية ومنظور النمو والتعلم.

أشارت نتائج البحث إلى أنه يعد أداء مؤسسة عامل الزكاة والإنفاق والصدقة لفرع حرمين بمالانج بشكل عام جيدا. من منظور مالي تملك هذه المؤسسة مستوى الفعالية الجيدة. ومن منظور العميل الذي يتكون من المزكى والمستحق فكل منهما يشعران برضى ورضا جدا بالخدمة المقدمة. ومن منظور التجارة الداخلية أظهرت الأداء الجيد إذ أن فيها العديد من الابتكارات المحققة والعملية المتطورة مهما لم تكن مهمة. ومن منظور النمو والتعلم أظهرت الأداء الجيد بنمو إنتاجية الموظفين وهم راضون بالعمل والتعلم الموجود ومستوى فهم مقاصد الشريعة الجيد في إدارة عملية مؤسسة عامل الزكاة والإنفاق والصدقة لفرع حرمين بمالانج.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Zakat merupakan rukun Islam yang ketiga setelah syahadat dan sholat. zakat sendiri wajib ditunaikan atas harta kekayaan atas individu yang ketentuannya diatur dalam aturan tertentu yang bepedoman Al-Qur'an dan Hadits. Berikut ini adalah dalil yang menunjukkan mewajibkan kita untuk berzakat:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَوَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ  
(103)

*Artinya: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah maha mendengar lagi maha mengetahui". (Q.S At-Taubah ayat 103)*

Demi memfasilitasi kemudahan berzakat di Indonesia, terdapat lembaga semi pemerintah yang memiliki wewenang untuk melakukan pengumpulan, pengolahan dan pendistribusian zakat kepada penerima yang berhak (mustahiq), yaitu Badan Amil Zakat dari tingkat nasional (Baznas) sampai tingkat daerah (Bazda). Selain itu ada pula lembaga amil zakat non pemerintah yang bernama Lembaga Amil Zakat (Laznas/Lazda). Berikut dalil mengenai pengelolaan zakat:

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (60)

*“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk memerdekakan hamba sahaya, untuk membebaskan orang yang berhutang, untuk yang berada di jalan Allah dan untuk orang yang sedang di dalam perjalanan sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.” [At-Taubah 60.]*

Sistem pengelolaan lembaga zakat ada di dalam UU. No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, yang isinya mengatur tentang pelaksanaan pengelolaan zakat mulai dari perencanaan hingga pada tahap penyaluran dan bagaimana penggunaannya. Pengumpulan zakat ini dilakukan oleh lembaga amil zakat yang terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah yang pembentukannya disesuaikan dengan tingkat wilayah. Selain menangani zakat biasanya lembaga zakat juga menangani infaq dan sodaqoh.

Walaupun telah ditetapkan peraturan mengenai lembaga zakat baik dari segi Islam maupun dari undang-undang, masih saja ada oknum yang menyelewengkan dana zakat, seperti yang terjadi pada Baitul Mal Aceh Besar. Dilansir dari [tribunnews.com](http://tribunnews.com) Kepala Kejaksaan Negeri Jantho, Rustam SH mengungkapkan, mantan kepala Baitul Mal Aceh Besar yang kini menjabat Kepala Baitul Mal Provinsi Aceh, Dr Armiadi Musa MA, telah ditetapkan sebagai tersangka kasus penyelewengkan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) Aceh Besar tahun 2010 dan 2011. Pengungkapan kasus ini merupakan tindak lanjut dari Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK RI pada tahun 2012 yang menyimpulkan bahwa dana zakat tahun 2011 sebesar Rp 7 miliar yang dihimpun Unit Pengumpul Zakat (UPZ) telah digunakan tanpa mengikuti mekanisme APBK, sesuai Qanun Aceh Nomor 7/2010 tentang Baitul Mal. Kasus yang demikian dapat menimbulkan persepsi buruk

masyarakat mengenai lembaga zakat. Hal ini dapat menyebabkan turunya keinginan membayar zakat, infak dan sodaqoh oleh muzakki kepada lembaga amil zakat, infak dan sodaqoh (LAZIS). Untuk itulah LAZIS harus dapat mempertanggungjawabkan amanah yang diberikan kepada LAZIS atas dana yang diberikan muzakki. Dengan kinerja yang baik menjadi salah satu bentuk tanggungjawab LAZIS atas pengelolanya. Dengan kinerja yang baik masyarakat akan dipuaskan dengan layanan yang diberikan dan hal tersebut dapat meningkatkan keinginan kepercayaan masyarakat terhadap LAZIS.

Hal yang sama juga diperlukan oleh LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya. LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya sendiri merupakan lembaga pengelolaan zakat, infak dan sedekah yang turut berperan aktif dalam pengelolaan dan memanfaatkan potensi zakat, infak dan sedekah di Wilayah Malang. Akan tetapi pada LAZIS Al Haromain masih belum adanya pengukuran kinerja. Belum adanya pengukuran kinerja pada LAZIS Al Haromain akan berdampak buruk pada perkembangan LAZIS Al Haromain. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja pada LAZIS Al Haromain dapat diharapkan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, sehingga timbul kepercayaan masyarakat untuk berzakat di LAZIS Al Haromain.

Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam melakukan pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba seperti lembaga zakat dapat dilakukan dengan menggunakan *balance scorecard*. Dengan menggunakan metode *balance scorecard* dapat mengukur kinerja tidak hanya dari satu aspek akan tetapi dari berbagai aspek, sehingga dapat

dilakukan evaluasi yang lebih menyeluruh. Aspek yang diukur dalam dalam *balance scorecard* tidak hanya aspek finansial akan tetapi juga dari aspek pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga pengukuran dengan menggunakan *balance scorecard* sangan cocok digunakan untuk menilai kinerja lembaga zakat. Seperti pendapat Kaplan dan Norton (2000), keberhasilan organisasi pemerintah dan nirlaba tidak diukur dengan bagaimana menjaga pengeluaran anggaran, atau bahkan dengan penghematan yang dilakukan sehingga pengeluaran yang sebenarnya jauh dibawah anggaran. Sukses bagi perusahaan pemerintah dan perusahaan nirlaba seharusnya diukur dengan seberapa efektif dan efisien perusahaan memenuhi berbagai aturan pokoknya. Pertimbangan finansial memang jadi pendorong atau kendala, tetapi jarang menjadi tujuan utama. Organisasi nirlaba , terutama yang ditujukan untuk menyediakan pelayanan sosial kepada orang miskin, memiliki kebutuhan khusus untuk mengkonsumsikan misi dan mengartikulasikan tujuan dan ukuran yang menjadi dasar penilaian kinerjanya. Tujuan perusahaan nirlaba adalah untuk menyediakan layanan jasa tertentu kepada pelanggan sasaran. Seperti pemerintah, bagi organisasi seperti ini persepektif finansial berfungsi lebih sebagai pembatas dari pada sebagai tujuan. Dengan demikian pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* sangat cocok digunakan dalam pengukuran kinerja pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya yang merupakan organisasi nirlaba yang mengelola zakat dari masyarakat.

Pada *balance scorecard* akan diukur dengan menggunakan empat perspektif. Pertama adalah perpektif keuangan pada perspektif ini akan diukur dari seberapa

efisien keuangan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Tingkat efisiensi keuangan diperoleh dari membandingkan besarnya biaya operasional yang dikeluarkan untuk pendapatan dalam satu periode.

Perspektif yang kedua adalah perspektif pelanggan, pada perspektif ini suatu lembaga akan diukur dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang dilakukan oleh lembaga. Dari pengukuran ini akan diketahui pendapat pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan oleh lembaga. Semakin baiknya rasa puas dari pelanggan maka menunjukkan bahwa semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh lembaga dalam memuaskan pelanggan.

Ketiga adalah perspektif bisnis internal, pada perspektif bisnis internal akan diukur dari dua aspek. Pertama adalah aspek inovasi, pada aspek inovasi akan dinilai banyaknya rencana inovasi yang dapat terealisasi. Semakin banyaknya inovasi yang terealisasi maka akan semakin baik pula kinerja lembaga dilihat dari aspek inovasi. Aspek kedua yang diukur pada perspektif bisnis internal adalah aspek operasi. Pada aspek operasi akan diukur dengan membandingkan perolehan pendapatan pada produk yang ditawarkan dalam dua periode.

Perspektif yang terakhir adalah pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif ini akan diukur dari beberapa aspek. Mulai dari produktivitas, kepuasan bekerja dan kepuasan terhadap pendidikan serta pembelajaran yang diberikan Lembaga. Pada perspektif ini, yang menjadi fokus pengukuran adalah karyawan.

Dilihat dari kesemua pengukuran kinerja *balance scorecard* yang telah disebutkan masih belum terdapat pengukuran didalamnya yang berkaitan dengan

pengukuran kinerja berdasarkan aspek keislaman. Sedangkan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya merupakan lembaga yang menganut nilai-nilai keislaman, untuk itu diperlukan maqosid syariah sebagai alat ukur kinerja yang didasarkan pada aspek keislaman. Menurut Al-Syatibi dalam Maimun (2012) maqosid syariah adalah hukum yang disyariatkan oleh Allah dengan tujuan untuk kemaslahatan hambanya di dunia dan di akhirat. Dari pengertian tersebut diketahui bahwa semua hal yang kita lakukan haruslah sesuai dengan syariat Islam, tak terkecuali pada pengelolaan zakat. Dalam pengelolaan zakat pengumpulan sampai dengan pendistribusian zakat haruslah sesuai dengan syariat Islam. Untuk mengetahui pengelolaan zakat sudah sesuai dengan syariat Islam, diperlukan pengukuran kinerja berdasarkan maqosid syariah. Pada pengukuran ini nantinya kinerja akan diukur dengan menggunakan nilai-nilai maqosid syariah.

Pengukuran kinerja dengan maqosid syariah pada lembaga zakat adalah dengan melihat pemahaman maqosid syariah zakat dari karyawan. Pemahaman tersebut meliputi pemahaman mengenai konsep zakat, dasar hukum dalam Al-Quran, jenis zakat, golongan yang berhak menerima, dan hukuman bagi yang tidak menunaikan zakat. Dengan tingkat pemahaman maqosid syariah yang baik akan memberikan panduan mengenai pengelolaan zakat yang benar dan menghindarkan dari penyelewengan dana zakat.

Pada *balance scorecard* sendiri, pemahaman maqosid syariah dapat dimasukkan dalam salah satu pengukurannya yaitu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran nantinya disalah satu aspek

pengukurannya akan diukur dengan menggunakan pemahaman maqosid syariah zakat. Pada pengukuran ini karyawan akan diberi pertanyaan mengenai konsep zakat, landasan hukum dalam Al-Quran, jenis zakat, golongan yang berhak menerima serta hukuman bagi yang tidak menunaikan zakat. Dari pengukuran pemahaman maqosid syariah nantinya akan diketahui tingkat pemahaman karyawan mengenai zakat yang akan berdampak pada kinerja lembaga zakat. Dengan *balance scorecard* yang terintegrasi pemahaman maqosid syariah ini nantinya akan diukur kinerja dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang sudah dijelaskan diatas maka dapat ditarik rumusan masalah untuk penelitian adalah bagaimana kinerja LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya dengan menggunakan pengukuran *balance scorecard* yang terintegrasi dengan pemahaman maqosid syariah disalah satu pengukurannya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dapat diketahui dari rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat kinerja LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya yang diukur dengan *balance scorecard* yang terintegrasi dengan pemahaman maqosid syariah.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharap dapat memberikan sumbangsih pemikiran kritis dan logis mengenai fenomena yang terjadi dan digunakan untuk acuan tersendiri bagi para akademisi dan praktisi dalam meningkatkan khasanah keilmuan dan terapan dalam dunia kerja. Manfaat yng dapat diperoleh dari masalah ini adalah :

### **Manfaat Akademis**

- a. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangsih pemikiran berdasarkan disiplin ilmu akuntansi yang di dapat selama perkuliahan dan para mahasiswa yang akan berkarir dalam bidang akuntansi lebih sadar mengenai zakat, infaq dan sodaqoh dan LAZIS.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan suatu *referensi* untuk perbaikan penelitian dimasa yang akan datang dan untuk menambah wawasan.

### **Manfaat Praktis**

#### **a. Objek Penelitian**

Menjadi bahan evaluasi pada lembaga zakat agar dapat mengelola zakat lebih baik lagi. Dan semakin baiknya kinerja yang dilakukan LAZIS akan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada LAZIS.

#### **b. Pembaca**

Membeberikan referensi mengenai berzakat melalui LAZIS dan meningkatkan kepercayaan kepada LAZIS untuk mengelola zakat.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1 Penelitian terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	METODE	HASIL
1	Sukesti (2010)	Analisis Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang	Kualitatif	Perspektif keuangan menunjukkan kemampuan likuiditas dan solvabilitas baik, tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha rendah. Dilihat dari perspektif pelanggan baik, selain karena peningkatan pelanggan juga dikarenakan pelanggan merasa puas. Pada perspektif bisnis internal baik, karena semakin baiknya pelayanan. Pada persektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah baik, hanya saja perlu meningkatkan produktifitas karyawan.
2	Pramadhany (2011)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Penilaian	kualitatif	Dari hasil penelitian dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> , nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	METODE	HASIL
		Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)		pertumbuhan adalah cukup baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Semarang termasuk dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.
3	Fuadi (2012)	Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)	Kualitatif	Pengelolaan kinerja berbasis <i>Balanced Scorecard</i> yang diterapkan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Malang telah diterapkan secara menyeluruh pada setiap aktifitas pekerjaan di kantor ini. Pada akhir periode tahun 2012 NKO dari KPP Madya Malang ialah sebesar 95,64% yang berarti cukup. Nilai ini didapat karena nilai kinerja pada perspektif stakeholder tidak tercapai yakni hanya sebesar 26,80% dari target bobot 35% sehingga bernilai merah. Padahal pada 3 perspektif yang lain nilai kerjanya baik bahkan melampaui target.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	METODE	HASIL
4	Prasetyoningrum (2015)	Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Pada LAZ Di Masjid Agung Jawa Tengah	Kualitatif	Pada perspektif keuangan masih belum dilaksan secara maksimal. Pada pespektif pelanggan cenderung baik. Pada perspektif bisnis internal masih kurang karena orintasi organisasi adalah ibadah. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kariyawan belajar melalui otodidak yang dilandasi ibadah.
4	Lestari (2010)	Pengukuran Kinerja BAZDA Di Kabupaten X Diwilayah Karesidenan Banyumas Dalam Perspektif <i>Balance scorecard</i>	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah baik. Dilihat dari proses bisnis internal , BAZDA harus meningkatkan kegiatan social untuk masyarakat. pada perspetif pelanggan BAZDA mencoba meningkatkan muzakki. Pada kinerja keuangan masih kurang karena distribusi keuangan masih rendah untuk ZIS dibandingkan penerimaan keuangan.
5	Kholifah (2016)	Analisis Kinerja Badan	Kualitatif	Hasil penelitian skor kerja dari seluruh perspektif,

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	METODE	HASIL
		Amil Zakat Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)	Kualitatif	yaitu 99,06% maka dapat disimpulkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta pada tahun 2106 dikategorikan unggul. Hanya saja BAZNAS Kota Yogyakarta harus lebih memperhatikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, terutama terkait musyawarah kerja.
6	Polinggapo (2015)	Pengukuran Kinerja Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Menggunakan Metode <i>Balance Scorecard</i> (Studi Pada Yayasan Dana Social Al-Falah Malang)	Kualitatif	Hasil penelitian skor kerja dari seluruh perspektif, yaitu 94. Hasil ini menunjukkan kriteria dengan menggunakan balance scorecard secara garis besar sudah sangat baik tetapi beberapa aspek perlu diperbaikidan dievaluasi kembali untuk hasil yang lebih maksimal
7	Nafik (2016)	Pemahaman <i>Maqashid Syariah</i> (Akal) Terhadap Kinerja Lembaga	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman maqashid syariah di balik zakat merupakan persyaratan dalam mengefisien.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL	METODE	HASIL
		Zakat Yatim Mandiri Di Surabaya		pelaksanaan prosedur zakat secara lengkap
8	Madania (2016)	Dampak pemahaman pengelolaan zakat tentang Maqosid Syariah pada Kinerja Lembaga Zakat Yatim Mandiri Di Surabaya	Kualitatif	Hasil analisis data menyimpulkan pemahaman maqashid syariah bagi pengelola zakat menjelaskan pemahaman mengenai konsep zakat adalah sesuatu yang wajib ditunaikan bagi setiap muslim apabila telah memenuhi ketentuan nisab dan haulnya, zakat tersebut bisa ditunaikan secara mandiri atau dititipkan melalui lembaga penyalur zakat atau LAZNAS yang kemudian diberikan ke orang-orang yang membutuhkan.

Penelitian ini merujuk kepada penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dalam penelitian terdahulu menjelaskan tentang *balance scorecard* pada organisasi nirlaba dan pada lembaga zakat. Penelitian ini menjadikan berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah adanya pengintergrasian pemahaman maqosid syariah pada salah satu perspektif *balance scorecard* yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada salah satu aspek pengukuran didalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan diukur dengan menggunakan tingkat pemahaman maqosid syariah zakat yang dimiliki oleh karyawan. Dengan

pemahaman maqosid syariah yang baik dari karyawan akan memudahkan dalam karyawan dalam pengelolaan zakat dan menghindari terjadinya penyalahgunaan dana zakat.

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Zakat, Infaq dan Sedekah

#### 2.2.1.1 Pengertian Zakat, infaq dan shodaqoh

Menurut Al Zuhayli (2008) ditinjau dari segi bahasa, zakat berarti tumbuh (*numuw*) dan bertambah (*ziyadah*), jika diucapkan *zaka al-zar'*, artinya adalah tanaman itu tumbuh dan bertambah. Jika diucapkan *zakat al-nafaqah*, artinya nafkah tumbuh dan bertambah jika diberkati. Kata ini juga sering dikemukakan untuk makna *thaharah* (suci). Sedangkan zakat menurut istilah atau syara', berarti hak yang wajib (dikeluarkan dari) harta. Hukum menununaikan zakat terdapat dalam surat At Taubah ayat 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلَّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَوَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (103)

*Artinya: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah maha mendengar lagi maha mengetahui". (Q.S At-Taubah ayat 103)*

Sedangkan kata atau sebutan Infaq, dijelaskan dalam surat Al Baqarah ayat 267:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ (267)

*“Wahai orang-orang yang beriman! Infakkanlah sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu keluarkan, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya, Maha Terpuji.”*

Sedangkan infaq mencakup segala macam pengeluaran (nafkah) yang dikeluarkan seseorang baik wajib maupun sunah, untuk dirinya, keluarga atau orang lain, secara ikhlas tau tidak infaq dikategorikan ke dalam tiga jenis yaitu infaq wajib yang terdiri dari zakat dan nazar, yang bentuk dan jumlahnya diketahui. Kedua, infaq sunah yaitu infaq yang dilakukan seorang muslim untuk mencapai rida Allah. Infaq ini dapat dilakukan dalam berbagai cara dan bentuk. Sedangkan sedekah sendiri diambil dari kata kesungguhan dan kebenaran (Nurhayati dan wasilah, 2009 dalam Polinggapo 2014). Sedekah tidak hanya digunakan untuk pengeluaran yang suanah tetapi juga yang wajib (Shihab,2007 dalam Polinggapo, 2014).

#### 2.2.1.2 Macam-Macam Zakat

##### 1. Zakat Fitrah

Menurut terminologi syari’at, zakat fitri adalah zakat yang wajib disebabkan berbuka dari puasa ramadhan (Hasbi; 2008). Ulama fiqh menamai zakat fitri dengan *zakaratur ru’us* (zakat kepala), *zakaratur riqab* (zakat perbudakan), dan *zakartul adban* (zakat badan). Yang dimaksud dengan badan yang merupakan lawan dari jiwa dan nyawa, zakat juga disebut shadaqatul fitri (Shadaqah fitri).

Hukum zakat fitri adalah wajib atas setiap muslim baik kecil atau besar, laki-laki atau perempuan dan budak atau merdeka, seperti dalam hadits dari Ibnu

Umar r.a. yang diriwayatkan Imam Bukhori yang artinya: “sesungguhnya rasulullah mewajibkan zakat fitri satu sha’ dari kurma atau sha’ dari gandum bagi setiap orang yang merdeka maupun hamba sahaya (budak), laki- laki maupun perempuan dari kaum muslimin.” (Muis; 2011).

## 2. Zakat Maal

Zakat Mal atau zakat harta benda adalah zakat yang diwajibkan Allah Ta’ala terhadap kaum muslimin yang telah memiliki harta mencapai nishab dan haul serta syarat-syarat lainnya (Hasbi; 2008). Zakat mal mempunyai sifat *ma’lumiyyah* (ditentukan). Artinya syariat islam telah menjelaskan volume, batasan, syarat, dan ketentuan lainnya sehingga dapat memudahkan bagi orang muslim untuk mengetahui kewajibannya (Mufraini; 2006). Hal ini ditunjukkan oleh para muzaki yang ingin mengeluarkan sebagian dari harta mereka sehingga mereka tidak melarikan diri dari kewajiban untuk membayar zakat, untuk itu konsep akuntansi yang menyusun ketentuan umum cara menghitung aset zakat harus bisa mendefinisikan dan mengklasifikasikan aset-aset wajib zakat.

Berkaitan objek yang dikenakan zakat, rasulullah menetapkan atas: jiwa dan semua jenis harta kekayaan yang dimiliki oleh masyarakat di mana zakat ditetapkan. Zakat jiwa disebut zakat fitrah dan zakat harta benda disebut zakat maal. Berdasarkan syariat yang bersifat primer ini, sesuai dengan masyarakat madinah, rasulullah menetapkan syari’at sekunder mengenai jenis-jenis kekayaan yang dikenai zakat, meliputi: hasil pertanian (*zuru’*), hasil kebun (*samar*), ternak (*mawasyi*), harta

niaga (*'urd at-tijarah*), uang (*naqd*), hasil tambang (*ma'dan*), dan hartatemuan (*rikaz*) atau dikenal dengan harta karun (Ganim; 2011).

### 2.2.1.3 Harta Yang Wajib Dizakati

#### 1. Emas, perak, dan uang.

Emas dan perak yang disimpan (dimiliki) bila sampai nishab, wajib dikeluarkan zakatnya setiap tahun. Besarnya nishab untuk emas jika telah mencapai 85 gram dan perak 595 gram jika telah berlalu setahun maka wajib dikeluarkanzakatnya sebesar 2,5%.

#### 2. Perdagangan dan perusahaan.

Zakat perdagangan atau barang dagangan adalah zakat yang dikenakan kepada barang-barang dagangan yang bukan emas dan perak, baik yang dicetak, seperti pound dan riyal, maupun yang tidak dicetak, seperti perhiasan wanita (Arifin, 2011:93).

Pada umumnya zakat Perusahaan, oleh para ulama masa kini disamakan dengan Zakat Perdagangan. Hal tersebut karena ada kemiripan dalam hal menjual/memperdagangkan hasil produksi suatu perusahaan atau usaha untuk mencari keuntungan dari hasil jual beli barang atau jasa.

Besarnya nishab untuk zakat perdagangan setara dengan emas 85 gram setelah berlalu satu tahun wajib dikeluarkan zakatnya sebesar 2,5%. Cara perhitungannya yaitu, pada awal tahun dihitung nilai barang dagangannya, jika sudah mencapai nishab, pada akhir tahun dihitung kembali apakah telah mencapai

nishab atau belum. Jika telah mencapai nishab, harus dikeluarkan zakatnya sebesar 2,5%.

### 3. Hasil pertanian, hasil perkebunan, dan hasil perikanan.

Zakat pertanian adalah zakat yang dikenakan pada produk pertanian, setiap panen mencapai nishab. Dalam zakat pertanian dan perkebunan ini tidak disyaratkan haul, karena ketika perkembangan sempurna atau panen pada saat itulah wajib zakat (Mahmud; 2006). Untuk volume zakat pertanian dan perkebunan ditentukan dengan sistem pengairan yang diterapkan untuk pertanian maupun perkebunan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Apabila lahan yang irigasinya ditentukan oleh curah hujan maka zakatnya 10% ( $1/10$ ) dari hasil panen pertanian.
2. Apabila lahan yang irigasinya menggunakan alat yang beragam (bendungan irigasi), maka zakatnya adalah 5% ( $1/20$ ) dari hasil panen.
3. Apabila pengairan pada setengah periode lahan melalui curah hujan dan setengahnya melalui irigasi, maka zakatnya 7,5% dari hasil panen (Mufraini; 2006).

Menurut pendapat yang diriwayatkan Imam Ahmad dalam buku yang ditulis Gus Arifin (2011) menyatakan bahwa, jika seorang nelayan atau perusahaan pengelolaan hasil laut, menangkap ikan kemudian hasil tersebut dijual, dan mencapai nishab /mencapai jumlah tertentu yang ditetapkan syariat (setara dengan 85 gram emas murni) maka dia wajib mengeluarkan zakat seperti zakat niaga/perdagangan yaitu 2,5%.

#### 4. Hasil pertambangan.

Barang tambang adalah benda-benda yang ada di dalam bumi yang mempunyai nilai ekonomis, baik berbentuk padat (emas, perak dan lain-lain), cair (minyak), dan gas. Dan juga yang didapatkan dari laut, seperti mutiara dan lain-lain.

Besarnya nishab untuk hasil pertambangan senilai 85 gram emas maka wajib dikeluarkan zakatnya sebesar 2,5 %, dengan cara menghitung nilai barang tambang, jika mencapai nishab, langsung dikeluarkan zakatnya tanpa menunggu berlalu satu tahun

#### 5. Hasil peternakan.

Zakat peternakan merupakan kekayaan yang berupa hewan ternak yaitu kambing/domba, unta, dan sapi/kerbau. Selain hewan tersebut, dimasukkan kelompok barang dagangan (Arifin; 2011).

Besarnya nishab untuk peternakan/hewan ternak adalah minimal berjumlah 5 ekor unta baik jantan maupun betina, untuk sapi atau kerbau minimal berjumlah 30 ekor baik jantan maupun betina, dan untuk kambing minimal berjumlah 40 ekor setelah berlalu satu tahun.

#### 6. Hasil pendapatan dan jasa

Pendapatan profesi adalah buah dari hasil kerja yang menguras otak dan keringat yang dilakukan oleh setiap orang. Seperti gaji, upah, honorarium dan yang lainnya serta pendapatan kerja profesi yang telah melampaui batas ketentuan nisab. Dimana kewajiban untuk zakat profesi di Indonesia telah ditentukan sesuai dengan

UU No. 17 tahun 2000 yang diberlakukan mulai tahun 2001 tentang pajak penghasilan adalah sebesar 2,5% dari penghasilan (Mufraini; 2006).

## 7. Rikaz

Rikaz adalah harta temuan/karun yang terdapat di dalam perut bumi. Besaran nishab untuk rikaz senilai dengan 85 gram emas dan langsung dikeluarkan zakatnya sebesar 20% setelah mendapatkannya tanpa menunggu berlalalu satu tahun.

### 2.2.1.4 Golongan yang Berhak Menerima Zakat

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Al Qur'an dalam surat At Taubah ayat 60:

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ (60)

*“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk memerdekakan hamba sahaya, untuk membebaskan orang yang berhutang, untuk yang berada di jalan Allah dan untuk orang yang sedang di dalam perjalanan sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.” [At-Taubah 60.]*

Dari ayat tersebut dapat diketahui golongan yang berhak menerima zakat, yang diantaranya adalah:

1. Fakir, adalah mereka yang tidak memiliki apa-apa sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan pokok hidup.
2. Miskin, adalah mereka yang memiliki harta namun tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup.
3. Amil, adalah mereka yang mengumpulkan dan membagikan zakat.

4. Muallaf, mereka yang baru masuk Islam dan membutuhkan bantuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan barunya.
5. Hamba Sahaya, yang ingin memerdekakan dirinya.
6. Orang-orang yang berhutang
7. Fisabilillah, mereka yang berjuang di jalan Allah (misal:dakwah, perang, dll.)
8. Ibnu Sabil, mereka yang kehabisan biaya di jalan.

#### 2.2.1.5 Tujuan Zakat

Menurut Fahrur Mu'is (2011), tujuan disyariatkannya zakat adalah sebagai berikut :

- 1.Mengangkat derajat fakir miskin;
- 2.Membantu memecahkan masalah para gharimin, ibnu sabil;
- 3.Membina tali persaudaraan sesama ummat Islam;
- 4.Menghilangkan sifat kikir dari pemilik harta;
- 5.Membersihkan sifat dengki dan iri hati dari orang-orang miskin.

#### 2.2.2 Kinerja

##### 2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Allah berfirman dalam surat Al-Taubah [9] ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105)

*Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada*

*(Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.*

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Zainal dkk., 2014). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan kariyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Kaswan (2012) kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah : “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorangkaryawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan

periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan yang dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi, 1997 dan Jony Setyawan, 1999 dalam Zainal dkk., 2014). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surat Al-Ahzab [33] :21 :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ  
وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (21)

*Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan dia banyak menyebut Allah.*

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan persentasi yang disumbangkan setiap pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua yang diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada setiap bagian untuk bekerja lebih efektif dan efesiensi. Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 1997 dalam Zainal., 2014):

- a. Ukuran kinerja unggul. Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan hanya digunakan satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.
- b. Ukuran kinerja beragam. Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

- c. Ukuran kinerja gabungan. Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Seperti manajer perusahaan diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur, yaitu profitabilitas dan pasang pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan 4. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus diterapkan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

#### 2.2.2.2 Persyaratan Penilaian Kinerja

Moeheriono (2010) Dalam syarat-syarat penilain kinerja ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh penilai karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya.

##### a) *Input* (Potensi)

Agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlunya diterapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan sudah mengetahui aspek-aspek apa saja yang akan dinilai.

##### b) Proses (Pelaksanaan)

Proses komunikasi dan konsultasi antara individu dan kelompok harus dilakukan sesering mungkin supaya dapat menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik. Proses tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahapan.

- 1) Memberikan *briefing* agar pelaksanaan sukses. Persyaratan yang cukup penting adalah seluruh karyawan harus dilibatkan, penilai atau yang dinilai harus diberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaiannya.
- 2) Memberikan pelatihan, agar memberikan dampak yang baik dan lebih efektif daripada hanya wawancara saja. Salah satu kebiasaan atau kecenderungan zaman sekarang adalah memberikan pelatihan bagi karyawan yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan atau malas kerja.

c) *Output* (Hasil)

Perlunya ada kejelasan hasil penilaian dari atasan, seperti manfaat, dampak, dan risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu, perlu diketahui pula apakah hasil penilaian tersebut berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya nanti akan direfleksikan pada peningkatan kinerja perusahaan.

### 2.2.2.3 Faktor-faktor penilaian kinerja

Moeheriono (2010) Faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu.

a) Hasil Kerja

Keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.

b) Perilaku

Aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan

c) Atribut dan Kompetensi

Kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.

d) Komparatif

Membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

### 2.2.3 *Balance Scorecard*

#### 2.2.3.1 *Pengertian Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990 yang merupakan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan .

*Balance scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Zainal dkk., 2014).

### 2.2.3.2 Konsep *Balance Scorecard*

Al-Qur'anukarim surah Al-Mutaffifin [83]: 7:

كَلِّمًا إِنَّ كِتَابَ الْفُجَّارِ لَفِي سِجِّينٍ (7)

*Sekali-kali jangan curang, karena sesungguhnya kitab orang yang durhaka tersimpan dalam siffin*

Konsep *balance scorecard* berkembang sejalan dengan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kalpan dan Norton (1996) didalam Zainal dkk (2014) menyatakan bahwa *balance scorecard*, terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan oleh personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini akan digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dari dua aspek keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, interen dan eksteren. Oleh sebab itu, personel harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat interen dan yang bersifat eksteren jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan.

*Balance scorecard* memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategis jangka panjang dengan

peristiwa-peristiwa jangka pendek. Proses tersebut adalah (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Zainal dkk, 2014):

#### 1. Menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini kemudian dijabarkan di dalam sasaran strategi dengan ukuran pencapaiannya.

##### a. Komunikasi dan Hubungan

*Balance scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balance scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

1. *Communicating and educating*
2. *Setting goals*
3. *Liking reward to performance measures*

## b. Rencana Bisnis

### Al Qur'an Surat Al-Hasyr ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعْدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ (18)

*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS Al-Hasyr[59]: 18)*

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda disetiap departemen. Akan tetapi, dengan menggunakan *balance scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

## c. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan strategic learning kepada perusahaan. Dengan *balance scorecard* sebagai sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka pendek, dari dari tiga

perspektif yang ada, yaitu konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dikaji sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi. Empat proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) Menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi
  - a. Memperjelas visi
  - b. Menghasilkan konsensus
- 2) Merencanakan dan menetapkan sasaran
  - a. Menetapkan sasaran
  - b. Memadukan inisiatif strategis
  - c. Mengalokasikan sumber daya
  - d. Menetapkan tonggak-tonggak penting
- 3) Mengomunikasikan dan menghubungkan
  - a. Mengomunikasikan dan mendidik
  - b. Menetapkan tujuan
  - c. Mengaitkan imbalan dengan ukuran kinerja

## 2. *Balance Scorecard*

Umpan balik pembelajaran strategi

- a. Mengartikulasikan isi bersama
- b. Memberikan umpan balik strategis
- c. Mengaitkan imbalan dengan ukuran kinerja

### 2.2.3.3 Perspektif *Balance Scorecard*

(Sumarsan:2013) *Balanced Scorecard* seharusnya digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi, dan pembelajaran, bukan sebagai sistem pengendalian. Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif, dan untuk mengembangkan metrik, mengumpulkan data dan menganalisis masing-masing perspektif. Empat perspektif tersebut adalah keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 1. Perspektif Keuangan

Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: menentukan kinerja finansial yang diharapkan dan menjadi akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard*. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan non-keuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *welth* perusahaan (Zainal dkk.,2014). Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap pada siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dalam Zainal dkk.,(2014) dibedakan menjadi tiga tahap:

- a) *Growth* (Berkembang), berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan mempunyai tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi berkembang. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan didalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

- b) *Sustain Stage* (Bertahan), bertahan merupakan tahap kedua, yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investai dan reinvestasi dengan mepersyaratkan tingkat pengembalian yang baik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pasang pasar yang ada dan mengembangkanya bila mungkin. Sasaran keuangan tahap ini lebih diharapkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan
- c) *Harvest* (Panen), tahap ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak perlu melakukan investasi lebih jauh kecuali untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk keperusahaan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang dimasuki. Dalam *balance scorecard* untuk tujuan mengukur kepuasan customers manajemen diharapkan menerjemahkan misi umumnya kedalam ukuran ukuran yang spesifik. Tolak ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key faktor* (Zainal dkk.,2014), yaitu:

- a) *Market share*, ukuran market share adalah kelompok customer yang menjadi target atau segmen pasar yang terspesifikasi .

- b) *Customer retention*, cara yang dapat ditempuh meningkatkan market share dimulai dengan mempertahankan customer yang ada, disamping itu perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap customer loyalty.
- c) *Customer acquisition*, cara yang dapat dilakukan untuk menilai ukuran ini adalah dengan jumlah customer baru atau total sales disbanding dengan customer baru pada masing-masing segmen.
- d) *Customer satisfaction*, merupakan menilai berapa jauh perusahaan memberikan pelayanan yang baik kepada customer.
- e) *Customer profitability*, perusahaan perlu meningkatkan kepuasan customer sehingga customer tidak mempunyai pikiran untuk beralih kepada perusahaan lain.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif ini lebih mengutamakan evaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Tahap perspektif bisnis internal meliputi:

#### a) Inovasi

Proses ini diawali dengan mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian diidentifikasi untuk memuaskan pelanggan baru (Zainal dkk., 2014).

#### b) Proses operasi

Proses operasi dimulai dari menerima order pelanggan dengan efisien, konsisten dan time delivery untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahap ini merupakan tahap dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Zainal dkk., 2014).

#### c) Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan (*postsale service*)

Tahap ini merupakan *postsale service* yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi kredit card serta proses *collection and invoicing* (Zainal dkk., 2014).

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balance scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan mendorong organisasi tumbuh. Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur untuk mencapai ketiga perspektif sebelumnya (Zainal dkk., 2014). adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1996 dalam Zainal dkk., 2014):

##### a) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktifitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan

perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan.

b) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapat, tepat dan tidak memerlukan waktu yang lama untuk mendapatkan informasi tersebut.

#### 2.2.3.4 Keunggulan Menggunakan *Balance Scorecard*

Para pemimpin perusahaan semakin banyak menggunakan *balance score card* untuk *me-track*, mengatur dan mengukur kinerja operasional organisasi mereka hal ini dikarenakan keunggulan *balance scorecard* yang diantaranya (Zainal dkk., 2014):

1. Mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi

Dengan *balance scorecard*, memungkinkan pengukuran kinerja pada semua lini bisnis bahkan pada sampai individu/ person in charge dari lini bisnis tersebut dapat mengerti dan bertanggung jawab serta bagaimana hubungannya terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

## 2. Mengukur serta mengatur kinerja bisnis lebih efektif

*Balanced scorecard* memberikan kemudahan bagi manajemen untuk memonitor sampai kesemua lini bisnis supaya dapat berjalan sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan dan mengidentifikasi ancaman masalah yang muncul atau peluang bisnis baru.

## 3. Memudahkan feedback dan komunikasi strategis

Balance scorecard dapat memudahkan komunikasi serta sharing informasi antar lini bisnis sehingga permasalahan yang muncul dapat sedini mungkin diidentifikasi serta dapat juga mengidentifikasi peluang bisnis di masa depan.

### 2.2.3.5 Keberhasilan Penerapan Sistem *Balance Scorecard*

Moeheriono (2010) Untuk suksesnya implementasi *Balanced Scorecard* sebagai sistem peningkatan kinerja pada instansi pemerintah tergantung pada beberapa faktor penting, yaitu:

#### 1. Komitmen Pemimpin

Kepemimpinan yang kuat adalah unsur yang terpenting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif bagi upaya mendorong peningkatan kinerja pegawai, kedudukan kepemimpinan dan pimpinan tertinggi sangat penting bagi seluruh proses pengukuran dan peningkatan kinerja.

## 2. Partisipasi Karyawan

Partisipasi pegawai akan menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana tiap bagian dari organisasi akan memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi organisasi.

## 3. Hambatan Organisasi

Untuk mengatasi ketakutan tak berdasar tentang anggapan buruk dan efek pengukuran dan peningkatan kinerja, para pegawai harus diberitahu bahwa pengukuran kinerja adalah pada tingkat organisasi dan bahwa data yang diperoleh akan digunakan untuk meningkatkan penilaian dan perbaikan organisasi selanjutnya.

## 4. Budaya Organisasi

Pelaksanaan *Balanced Scorecard*, dengan memberikan keterbukaan yang lebih besar atas visi, misi, dan strategi organisasi, dapat memberikan kepada pegawai pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka. Hal ini akan memberdayakan mereka sehingga mampu memperbaiki cara melakukan tugasnya.

## 5. Kejelasan dan Konsistensi Indikator Kinerja

Penetapan indikator kinerja harus secara jelas didefinisikan sehingga nantinya dapat dipahami oleh setiap orang dalam organisasi.

## 6. Kebutuhan Nyata untuk Perbaikan

Kebutuhan untuk perbaikan harus ditunjukkan secara nyata agar hasil pengukuran kinerja memiliki efek pengaruh yang positif. Hasil kinerja masa

lalu atau ancaman di masa depan dapat digunakan untuk menunjukkan adanya kebutuhan perbaikan.

#### 7. Cakupan Kegiatan

Jika kegiatan *Balanced Scorecard* terlalu luas dan melibatkan banyak orang, maka hal ini akan menjadi rumit dan sulit dikelola. Karena pada situasi seperti ini, mungkin lebih praktis untuk memulai dengan satu bagian dari organisasi dan kemudian memperluasnya ke bagian lain pada saat pimpinan dan pegawai telah memperoleh pengalaman yang cukup.

#### 8. Ketersediaan Informasi Kinerja

Pada tahap awal *Balanced Scorecard*, informasi yang dibutuhkan untuk menghitung beberapa indikator kinerja mungkin tidak tersedia. Sistem informasi yang *cost-effective* harus dibangun untuk menghasilkan informasi tersebut.

#### 9. Imbalan dan Penghargaan

Sistem imbalan dan penghargaan sangat diperlukan untuk mendorong adanya tim yang terintegrasi dan lintas fungsional sehingga momentum peningkatan kinerja dapat tetap terjaga.

### 2.2.4 Maqosid Syariah

Menurut Al-Syatibi dalam maimun (2012) maqosid syariah adalah hukum yang disyariatkan oleh Allah dengan tujuan untuk kemaslakhatan hambanya di dunia dan di akhirat. Al-Shatibi dalam Miyagi dkk (2014), maqashid syariah terpenuhinya masalah dasar bagi kehidupan manusia terdiri dari lima hal, yaitu

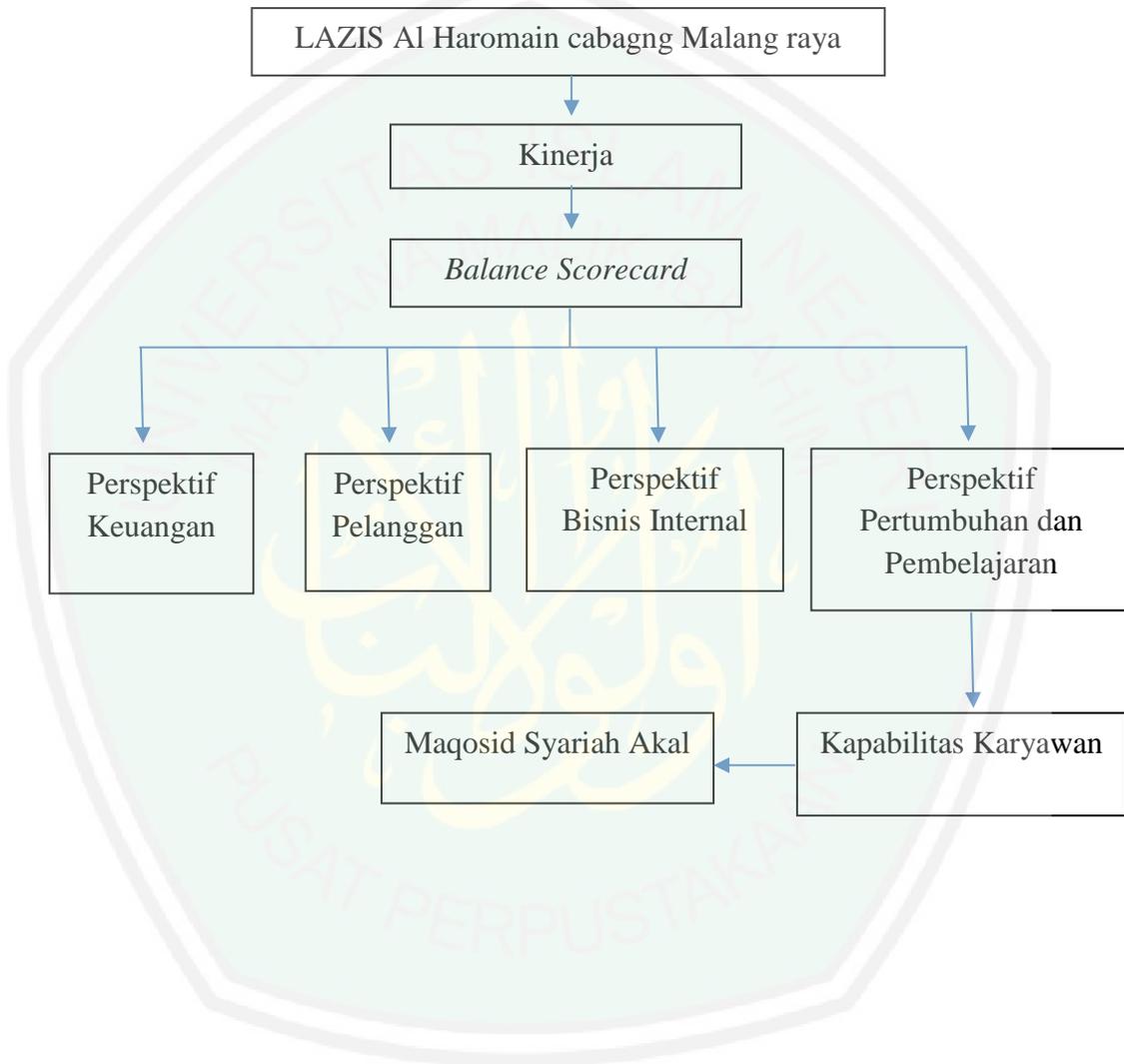
agama (dien), jiwa (nafs), intelektual ('aql), keluarga dan keturunan (nasl), dan material (mal). Kelimanya merupakan kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi manusia agar dapat hidup bahagia di dunia dan di akhirat. Jika salah satu dari komponen tersebut tidak terpenuhi, maka kebahagiaan hidup juga tidak akan tercapai dengan sempurna.

Sedangkan menurut Ghazali dalam Miyagi dkk (2014), maqashid syariah merupakan bagian dari fungsi kesejahteraan sosial dalam kerangka hierarki utilitas individu dan sosial yang meliputi kebutuhan (dharuriyyat), kesenangan atau kenyamanan (hajiyyat), dan kemewahan (tahsiniyyat) yang kelimanya tersebut diatas tidak terlepas dari pemeliharaan lima fungsi dasar kebutuhan manusia dalam mencapai masalah.

Dari kelima unsur maqosid Syariah salah satu yang harus terpenuhi adalah menjaga akal. Menjaga akal dapat dilakukan dengan tidak meminim minuman keras, narkoba selain itu juga dengan melakukan pembelajaran.

## 2.3 Kerangka Berfikir

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Noor (2012) penelitian deskriptif kualitatif adalah sebuah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Menurut Nazir (2014) tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Dalam penelitian berusaha untuk menjawab pertanyaan “Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard (BSC)* pada *pure non profit organization* di LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya?” dengan cara mendeskripsikan aspek-aspek yang ada di dalam *balanced scorecard*. Penelitian menjelaskan setiap aspek yang terdapat dalam *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada *pure non profit organization* dengan menggunakan analisis data kualitatif.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya bertempat di Jl. Suropati, Ngaglik, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur 65311, Indonesia.

### 3.3 Data dan Jenis Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber utamanya. Menurut Anwar (2012) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian sebagai informasi yang dicari. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang berasal dari wawancara. Sumber data dapat ditulis atau direkam. Yang akan diwawancarai oleh peneliti berkaitan dengan penelitian ini adalah informan-informan yang sudah dipilih yaitu Pimpinan LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya, karyawan.

#### 2. Data Skunder

Data sekunder merupakan sumber tertulis dapat dibagi menjadi sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi. Menurut Anwar (2012) data skunder adalah data yang diperoleh ewat pihak lain. Data skunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung (diperoleh dari catatan orang lain). Dalam penelitian ini data skunder yang digunakan adalah berupa visi dan misi LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya dan laporan keuangan LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang di digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan beberapa cara yaitu: observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi yang akan diuraikan sebagai berikut ini:

#### 1. Observasi

Observasi bertujuan untuk mendapatkan data mengenai permasalahan untuk diperoleh pemahaman sebagai alat untuk pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang diperoleh sebelumnya (Arikunto, 2010). Pengamatan langsung dilapangan dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja dari LAZIS Al Haromain cabang Malang Raya.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Bungin, 2005). Sedangkan menurut Moleong dalam Herdiansyah 2010 wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan yang dilakukan oleh dua belah pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mewawancarai karyawan yang sudah dipilih dengan mengajukan beberapa pertanyaan.

### 3. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2013) koesoner merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

### 4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, dokumen, notulen cepat atau wawancara, agenda, dan lain sebagainya. Metode ini merupakan metode yang dilakukan secara sistematis dan digunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan objek penelitian (Arikunto, 2006). Sedangkan menurut Soehartono (2004) Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian.

## 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Menurut Nazir (2014) tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja adalah dengan *balance scorecard* :

#### a. Perspektif keuangan

Menurut Mardiasmo (2009) suatu kegiatan oprasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja dapat dicapai dengan menggunakan biaya yang serendah-rendahnya.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Oprasional}}{\text{Realisasi pendapatan usaha}} \times 100\%$$

Kriteria efisiensi menurut Mashun (2006) adalah sebagai berikut:

- a. Jika diperoleh kurang dari 100% ( $X < 100\%$ ) berarti efisien.
  - b. Jika diperoleh sama dengan 100% ( $X=100$ ) berarti efisien berimbang.
  - c. Jika diperoleh lebih dari 100% ( $X > 100\%$ ) berarti tidak efisien
- b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan akan diukur seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Didalam Lembaga zakat sendiri terdapat dua pelanggan yang wajib diperhatikan yaitu muzakki dan mustahik. Untuk mengetahui tingkat kepuasan muzakki dan mustahik perlu dilakukan penyebaran kuesoner.

Kepuasan pelanggan diukur dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang disarankan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari setiap jawaban responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) sebagai berikut:

$$\text{IKK} = \text{PP}$$

Dimana:

IKK = indeks kepuasan pelanggan

PP = *perceived performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden, akan digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral d. puas, e. sangat puas. Sebelum menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengukuran antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima. Sugiyono dalam polinggapo (2014) merumuskan:

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

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

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

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX max = skor maksimal yang diberikan

### c. Bisnis Internal

#### 1. Proses inovasi

Dalam proses ini lembaga menggali dan menganalisis tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Dalam hal ini melihat strategi yang digunakan oleh LAZIS Al Haromain cabang Malang dalam mengajak dan mempertahankan Muzakki.

## 2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Dalam hal ini bagaimana pengoprasian dari setiap strategi dan apakah strategi tersebut efektif atau tidak.

### d. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mengukur perspektif ini menggunakan indikator, sebagai berikut :

#### 1. Tingkat Produktifitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan dilakukan untuk mengetahui seberapa besar produktivitas karyawan dalam satu tahu. Tingkat produktivitas karyawan diukur membandingkan antara total pendapatan pertahun dengan jumlah total karyawan pada tahun tersebut.

#### 2. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesoner yang dibagikan kepada setiap karyawan. Dari setiap jawaban responden akan diberikan nilai sesuai dengan tingkat kepuasan yang disarankan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) sebagai berikut:

$$IKK = \frac{PP}{N}$$

Dimana:

IKK = indeks kepuasan karyawan  
 PP = *perceived performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden, IKK akan digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral d. puas, e. sangat puas. Sebelum menentukan nilai skala perlu dilakukan penentuan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengukuran antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima. Sugiyono (2002) dalam Polonggapao (2104) merumuskan:

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

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

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

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = jumlah responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX max = skor maksimal yang diberikan

### 3. Pendidikan dan Pembelajaran Karyawan

Pendidikan dan pembelajaran karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar lembaga dalam mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Tingkat pendidikan dan pembelajaran mengukur seberapa besar tingkat pendidikan dan pembelajaran yang diberikan oleh LAZIS kepada karyawan dalam mengembangkan sumber daya yang dimiliki dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang disarankan. Dari

hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014):

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = indeks kepuasan karyawan  
 PP = *perceived performance*

Setelah diketahui IKK dari 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 pengukuran antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima. Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) merumuskan:

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

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

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

Dimana:

PP = banyak pertanyaan  
 R = jumlah responden  
 EX min = skor minimal yang diberikan  
 EX max = skor maksimal yang diberikan

#### 4. Pemahaman Maqosid Syariah

Pada aspek pemahaman maqosid syariah akan di ukur maqosid syariah lembaga zakat dalam mengelola zakat dari masyarakat. pada penelitian ini metode yang digunakan adalah teknik analisis kualitatif model Miles dan Huberman. Aktivitas analisis data kualitatif yang terdapat pada Miles dan Huberman dalam Madania Citra A. dan Nafik Muhammad (2016) adalah:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data yang digunakan adalah mencatat dan memilih, serta merangkum data-data yang diperlukan didalam proses penelitian.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah melakukan reduksi data, tahap selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Pada penelitian ini penyajian data merupakan hasil reduksi data berupa tulisan dan akan disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif, sehingga mudah untuk dipahami didalam proses penelitian.

3. Verifikasi (*Caunclusion Drawing*)

Langkah ketiga dalam analisis data miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada penelitian ini, penarikan kesimpulan berasal dari hasil reduksi penyajian data yang isinya bersifat masih sementara dan proses verifikasi dilakukan dengan cara membandingkan data-data yang valid, yaitu dengan membandingkan hasil teori atau kembali kelapangan untuk mengumpulkan data kembali

yang dimungkinkan memperoleh bukti-bukti kuat lain yang dapat mengubah kesimpulan sementara yang diambil.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Paparan Data**

##### **4.1.1. Gambaran Umum LAZIS Al Haromain**

LAZIS Al Haromain atau Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Al Haromain adalah lembaga yang bernaung dibawah yayasan persyada Al Haromain dengan SK. Kemenkum dan Ham RI Nomor: AHU-04754.50.10.2014 yang bertugas menghimpun dan mendistribusikan dana zakan, infak, shodaqoh, wakaf dan dana sosia, serta bantuan dalam bentuk lain (ZISWAFSOSIAL). Lazis Al Haromain lahir pada tahun 2001 dan bertahan hingga sekarang.

##### **4.1.2. Visi, Misidan Motto LAZIS Al Haromain**

###### **Visi**

Setiap lembaga tentunya mempunyai visi yang menjadi tujuan lembaga yang berguna untuk memotivasi setiap anggotanya. LAZIS Al Haromain juga mempunyai visi tersendiri sebagai bentuk motivasi dan tujuan yang ingin dicapai. Visi LAZIS Al Haromain sendiri adalah “Menjadi Lembaga pengelola zakat, infaq, shodaqoh, wakaf dan social tingkat nasional yang terpercaya, transparan, dan akuntabel untuk mendukung dakwah dan mensejahterakan umat.

**Misi**

Misi LAZIS Al Haromain adalah

1. Melakukan gerakan penyaluran ZIS, wakaf dan dana sosial untuk kesejahteraan umat.
2. Melakukan optimalisasi pengumpulan dan pendayagunaan ZIS, wakaf dan dana sosial untuk berbagai kegiatan pendidikan dan dakwah.

**Motto**

“Menebar manfaat meraih kemuliaan”, selalu menyemangati dan menginspirasi setiap gerakan dan langkah pengembangan LAZIS Al Haromain.

**4.1.3. Program LAZIS Al Haromain**

LAZIS Al Haromain mempunyai berbagai program dalam upaya mencapai visi dan misionya. Melalui program-program inilah LAZIS Al Haromain menyalurkan dana zakat, infak dan shadaqah yang diterima dari para muzakki. Adapun program yang dijalankan oleh LAZIS Al Haromain, yaitu:

1. Pengembangan Pesantren
2. Pengembangan Sentra Dakwah
3. GOTAS (Gerakan Orang Tua Asuh Santri)
4. Bantuan Yatim dan Dhuafa
5. Dana Sosial Kemanusiaan
6. Dana Dakwah Da'i
7. Bina Guru
8. Bina Pendidikan

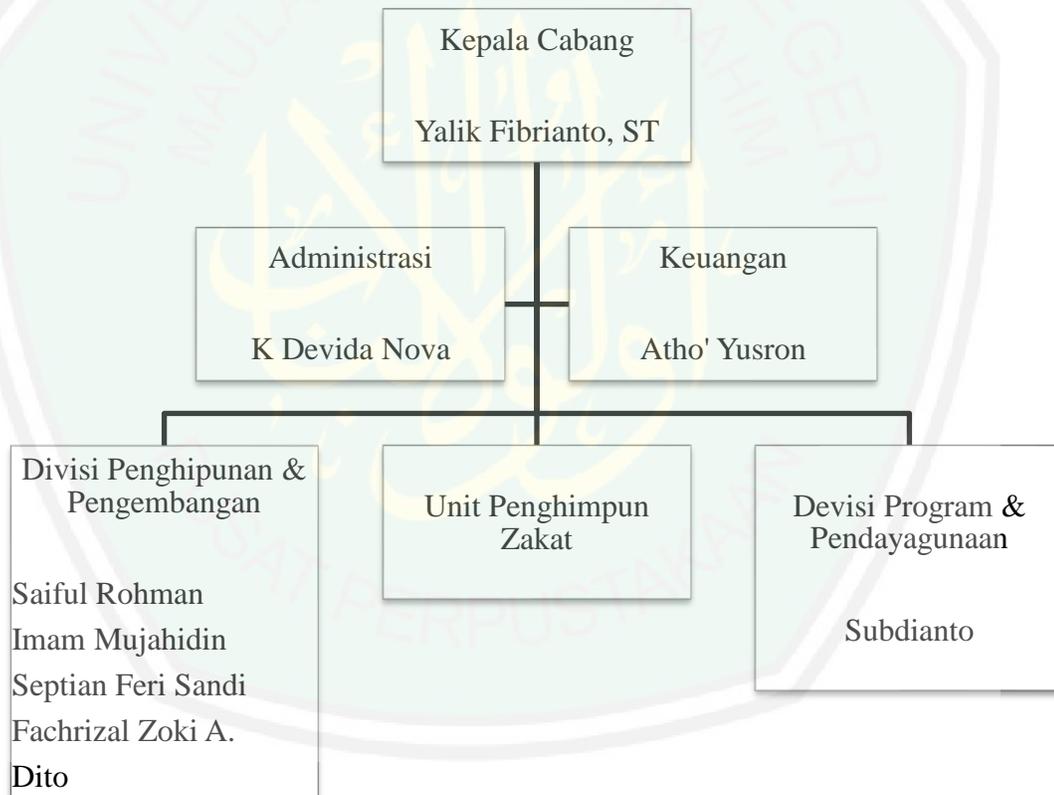
9. Bina Muallaf
10. Modal Bergulir
11. Infaq Barang untuk Sabilillah.

#### 4.1.4. Struktur Organisasi LAZIS AL Haromain Cabang Malang

Berikut ini adalah struktur organisasi LAZIS AL Haromain Cabang Malang

**Gambar 4.1**

#### **Struktur Organisasi LAZIS AL Haromain Cabang Malang**



## 4.2. Pembahasan Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

### Intergrasi Maqosid Syariah

#### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran *balance scorecard* pada perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan efisiensi keuangan. Dengan menggunakan metode ini akan dilakukan dengan membandingkan jumlah biaya operasional yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan, yang nantinya akan dilihat tingkat efisiensinya pada dua tahun terakhir yaitu 2015 dan 2016 apakah mengalami kenaikan atau penurunan.

**Tabel 4.1**

#### Tingkat Efisiensi Keuangan

#### LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya

Keterangan	2015	2016
Penerimaan	Rp. 475.486.410	Rp. 590.174.392
Biaya operasional	Rp. 66.929.750	Rp. 104.498.910
Efisiensi	14,07%	17,70%

*Sumber: data diolah*

Berdasarkan tabel di atas dapat dinilai bahwa tingkat efisiensi keuangan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya pada tahun 2015 sebesar 14,07%. Menurut Mashun (2006) apabila kriteria efisiensi berada pada kurang dari 60% maka keuangan dari organisasi atau perusahaan digolongkan sangat efisien. Dari data di atas maka dapat diketahui bahwa tingkat efisiensi keuangan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sangat baik, karena persentase efisiensi LAZIS Al Haromain berada di bawah 60%. Hal ini menunjukkan bahwa biaya operasional yang dikeluarkan

oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sangat rendah dengan perolehan pendapatan yang tinggi.

Sedangkan untuk pada tahun 2016 tingkat efisiensi pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya mengalami penurunan dari 14,07% menjadi 17,70%. Walaupun demikian penurunan tingkat efisiensi yang dialami oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya tidak terlalu signifikan. Selain itu meski mengalami penurunan, tingkat efisiensi dari keuangan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya masih berada pada sangat efisien. Hal ini dikarenakan persentase efisiensi keuangan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya pada tahun 2016 dibawah angka 60%, yang lebih tepatnya tingkat efisiensinya adalah 17,70%. Sesuai dengan pendapat Mashun (2006) apabila persentase tingkat efisiensi dibawah 60% maka keuangan dari suatu organisasi atau perusahaan dikategorikan sangat efisien.

Banyak sekali faktor yang menjadikan biaya yang dikeluarkan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sangat rendah. Salah satunya adalah adanya muzakki yang menjadi koordinator dari muzakki yang lain. dengan adanya koordinator muzakki akan menitipkan zakatnya kepada koordinator untuk nantinya diserahkan kepada petugas LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Sehingga dalam pengambilan zakat oleh petugas akan lebih mudah dan menghemat biaya yang dikeluarkan. Selain itu besarnya jumlah zakat atau infaq yang dikeluarkan oleh muzakki sepadan dan bahkan lebih rendah dari biaya yang dikeluarkan untuk menjemput zakat atau infaq.

Sedangkan besarnya pendapatan yang diperoleh dari banyaknya muzakki LAZIS Al Haroamai Cabang Malang Raya. Pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya terdapat ribuan muzakki yang mempercayakan zakat atau infaqnya. Selain itu dengan adanya layanan sosialisasi dan edukasi mengenai ZIS, menumbuhkan minat masyarakat dalam berzakat dan lebih mempercayakan zakat atau infaqnya kepada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

#### 4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang menjadi perhatian utama karena berdampak pada rasa kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Lembaga zakat sendiri memiliki dua jenis pelanggan yang harus dilayani yaitu muzakki selaku pemberi dana dan mustahik pihak yang menerima dana. Untuk mengetahui tingkat kepuasan muzakki dan mustahik akan diukur dengan kuesioner.

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengadopsi kuesioner yang dilakukan oleh Seviawati Polingapo dalam skripsi "*Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Memnggunakan Balance Scorecard (Studi Yayasan Dana Social Al-Falah Malang)*". Kuesioner tersebut terdiri dari 12 item bagi koesoner muzakki dan 8 pertanyaan untuk koesoner mustahik.

Data kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan

skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014), sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 120 yang terdiri dari 80 kuesioner kepada muzakki dan 40 kuesioner kepada mustahik. Kuesioner yang dapat diambil dari muzakki sebanyak 69 dan kuesioner yang dapat diambil dari mustahik sebanyak 25. Sedangkan jumlah pertanyaan sebanyak 12 pertanyaan untuk muzakki dan 8 pertanyaan untuk mustahik. Untuk melihat tingkat kepuasan muzakki akan didasarkan pada skala yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) dalam polinggapo (2014), untuk mengelola data:

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}):5$$

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

$$= 68 \times 13 \times 5$$

$$= 4.420$$

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

$$= 68 \times 13 \times 1$$

$$= 884$$

$$\text{Interval} = (4.420 - 884):5$$

$$= 707$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

Maka dapat diketahui interval sebagai berikut:

884-1591 = Dikategorikan Sangat Tidak Puas

1592-2299 = Dikategorikan Tidak Puas

2300-3007 = Dikategorikan Netral

3008-3715 = Dikategorikan Puas

3716-4423 = Dikategorikan Sangat Puas

Berdasarkan interval data diatas, dapat diketahui lima kategori tingkat kepuasan muzakki. Berdasarkan lima kategori ini nantinya akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan muzakki terhadap LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sesuai dengan hasil perhitungan jawaban dari masing-masing muzakki atas kuesoner yang dibagikan. Indeks kepuasan muzakki yang diperoleh dari penyebaran koesioner adalah 3634, hasil ini menunjukkan indeks kepuasan muzakki berada pada interval 3008-3715. Sehingga muzakki dikategorikan puas atas pelayanan yang diberikan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

Banyak sekali faktor yang menyebabkan muzakki merasa puas dengan kinerja dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Yang pertama adalah karyawan yang sopan, sabar dan ramah sehingga muzakki merasa nyaman. Faktor kemudahan

dalam membayar zakat juga sangat diperhatikan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Demi memudahkan muzakki dalam membayar zakat, LAZIS Al Haromain menjemput zakat ke rumah muzakki yang ingin membayarkan zakatnya. Sehingga muzakki dalam membayarkan zakat mudah dan tidak menyita waktu.

Adanya respon yang baik dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya terhadap keluhan dari muzakki, menjadikan adanya rasa diperhatikan dari pihak muzakki. Selain itu dengan memperhatikan tanggapan dari masing-masing muzakki akan menjadikan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya lebih baik lagi. Mudahnya muzakki dalam menghubungi LAZIS menjadikan nilai tambah bagi kepuasan muzakki terhadap kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Selain itu adanya transparansi dan pendistribusian yang tepat guna dalam pengelolaan zakat, menjadikan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya lebih dipercaya dimata muzakki. Berikut persentase kepuasan muzakki terhadap kinerja LAZIS AlHaromain Cabang Malang Raya:

**Table 4.2**

**Persentasi Kepuasan Muzakki**

**LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,47	0	0	2	2,94	27	39,70	38	55,88
2	1	1,47	0	0	0	0	24	35,29	43	63,23
3	0	0	1	1,47	10	14,70	25	36,76	32	47,05
4	1	1,47	2	2,94	6	8,823	36	52,94	23	33,82

5	1	1,47	1	1,47	30	44,11	23	33,82	13	19,11
6	4	5,88	3	4,41	13	19,11	28	41,17	20	29,41
7	2	2,94	0	0	17	25	31	45,58	18	26,47
8	2	2,94	0	0	19	27,94	31	45,58	21	30,88
9	0	0	4	5,88	26	38,23	22	32,35	16	23,52
10	0	0	2	2,94	10	14,70	24	35,29	32	47,05
11	1	1,47	0	0	6	8,82	33	48,52	28	41,17
12	1	1,47	0	0	8	11,76	26	38,23	33	48,52

*Sumber: Data diolah*

Dari table diatas dijelaskan bahwa:

1. Sebanyak 55,88% reponden meyakini sangat puas dengan adanya sikap sopan dari pihak LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dalam memberikan bantuannya.
2. Sebanyak 63,23% responden menyatakan sangat puas dengan adanya karyawan yang sabar dan ramah dalam memberikan bantuannya.
3. Sebanyak 47,05% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan serta tidak menyita waktu dalam penyetoran (membayar) zakat.
4. Sebanyak 52,94% responden menyatakan puas dengan adanya waktu beroperasi sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Sebanyak 44,11% reponden menyatakan netral dengan adanya pelayanan yang menurut anda lebih unggul dari lembaga lain.
6. Sebanyak 41,17% reponden menyatakan setuju dengan adanya media yang efisien dan efektif untuk menangani keluhan dari donator.
7. Sebanyak 45,58% reponden menyatakan setuju dengan adanya empati terhadap keluhan.

8. sebanyak 45,58% reponden menyatakan setuju dengan adanya penanganan keluhan yang efektif sehingga dari anda yang tidak puas menjadi puas
9. Sebanyak 38,23% reponden menyatakan netral dengan adanya keikutsertaan pimpinan lembaga dalam melayani anda.
10. Sebanyak 47,05% reponden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan bagi anda untuk menghubungi lembaga.
11. sebanyak 48,52% reponden menyatakan puas dengan adanya laporan kegiatan yang lengkap atas dana yang diberikan untuk dikelola oleh lembaga.
12. Sebanyak 48,52% reponden menyatakan sangat puas dengan adanya pendistribusian zakat yang menurut anda tepat guna dan tepat sasaran.

Sementara untuk melihat tingkat kepuasan mustahik menggunakan standar yang ditetapkan didasarkan pada skala yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) untuk mengelola data:

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX maks} \\ &= 25 \times 8 \times 5 \\ &= 1000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX min} \\ &= 25 \times 8 \times 1 \\ &= 200 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1000 - 200) : 5 \\ &= 160 \end{aligned}$$

Dimana:

PP	= Banyak Pertanyaan
R	= Jumlah Responden
EX min	= skor minimal yang diberikan
EX maks	= skor maksimal yang diberikan

Maka dapat diketahui interval sebagai berikut

200-360 = Dikategorikan Sangat Tidak Puas

361-521 = Dikategorikan Tidak Puas

522-682 = Dikategorikan Netral

683-843 = Dikategorikan Puas

844-1004 = Dikategorikan Sangat Puas

Berdasarkan interval hasil data diatas, maka diperoleh lima kategori tingkat kepuasan mustahik. Berdasarkan lima kategori inilah nantinya akan diketahui seberapa besar tingkat kepuasan mustahik sesuai dengan perhitungan kuesioner atas jawaban yang diberikan oleh musathik. Indeks kepuasan mustahik yang yang diperoleh dari jawaban kuesoner yang disebarkan adalah 912, hal ini menunjukkan indeks kepuasan mustahik teletak pada interval 884-1004. Sehingga mustahik dikategorikan sangat puas atas pelayanan yang diberikan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

Banyak faktor yang menjadikan mustahik merasa sangat puas dengan kinerja yang dilakukan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Faktor pertama adalah adanya sikap sopan dari karyawan yang menjadikan mustahik yang menerima bantuan merasa puas. Faktor yang kedua adalah sabar dan ramahnya karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Mlang Raya dalam membagikan bantuan

kepada mustahik. Selain itu mudahnya mustahik dalam menerima zakat karena mereka tidak perlu mengambil di kantor, melainkan petugas LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya akan mengantarkan bantuan ke masing-masing rumah musatahik. Dalam memberikan bantuan LAZIS Al Haromai selalu menyesuaikan dengan kebutuhan dari mutahik. Sehingga bantuan yang diberikan sangat membantu dan bermanfaat bagi mustahik.

Faktor kecepatan dalam merealisasikan bantuan menjadikan mustahik lebih puas dengan kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Selain itu LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya juga sangat terbuka dengan adanya permintaan bantuan dari mustahik. Adanya program keagamaan yang diadakan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya bagi mustahik dan kemudahan mencari informasi mengenai kegiatan untuk mustahik, menjadikan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sangat baik dimata mustahik. Berikut adalah persentase kepuasan mustahik terhadap kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya:

**Tabel 4.3**

**Persentase Kepuasan Mustahik**

**LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	0	0	5	20	20	80
2	0	0	0	0	0	0	5	20	20	80
3	0	0	0	0	0	0	5	20	20	80
4	0	0	0	0	4	16	7	28	14	56

5	0	0	0	0	0	0	9	36	16	64
6	0	0	0	0	4	16	14	56	7	28
7	0	0	0	0	2	8	12	48	11	44
8	0	0	0	0	1	4	9	36	15	60

*Sumber: Data diolah*

Dari table diatas dijelaskan bahwa:

1. Sebanyak 80% reponden meyakini sangat puas dengan adanya sikap sopan dari pihak LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dalam memberikan bantuannya.
2. Sebanyak 80% responden menyatakan sangat puas dengan adanya karyawan yang sabar dan ramah dalam memberikan bantuannya.
3. Sebanyak 80% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan dalam pengambilan zakat sehingga tidak menyita waktu dan biaya.
4. Sebanyak 56% responden menyatakan sangat puas dengan bantuan zakat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda pada saat itu.
5. Sebanyak 64% responden menyatakan sangat puas dengan adanya penanganan yang cepat dalam merealisasikan zakat.
6. Sebanyak 56% responden menyatakan puas dengan adanya kemudahan bagi anda untuk meminta bantuan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.
7. Sebanyak 48% responden menyatakan puas dengan adanya pelayanan atau kegiatan keagamaan yang bermanfaat dan efektif untuk mustahik.
8. Sebanyak 60% responden menyatakan sangat puas dengan adanya informasi/pemberitahuan yang jelas tentang pelayanan/ kegiatan mustahik

Maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan muzakki dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya puas dengan pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini. Sedangkan tingkat kepuasan mustahik dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sanga puas dengan pelayanan yang diberikan oleh lembaga. Pelayanan yang memuaskan serta menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan menjadi kunci utama puasanya pelanggan terhadap kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. untuk itu lazih haruslah selalu memperhatikan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan selalu percaya dan puas kepada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

#### **4.2.3 Perspektif Bisnis Internal**

##### **4.2.3.1 Proses inovasi**

Suatu perusahaan atau Lembaga baik haruslah berorientasi kemasa depan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan karyawan. Salah satu cara yang dapa dilakukan adalah dengan melakukan inovasi, dengan meelakukan inovasi muzakki akan lebih tertarik untuk mempercayakan dananya kepada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Dan dengan inovasi diharapkan memudahkan mustahik dalam memperoleh haknya.

Cara untuk mengetahui besarnya tingkat inovasi dalam peningkatan pelayanan adalah dengan melihat inovasi apa saja yang dilakukan dan seberapa banyak inovasi tersebut terealisasi. Inovasi yang dilakukan diantaranya adalah:

1. Bantuan pembangunan pusat dakwah
2. Bantuan pesantren dan majelis taklim
3. Bantuan dana dakwah da'i
4. Bantuan sabilillah
5. Beasiswa santri pesantren
6. Beasiswa yatim dan dhuafa
7. Bantuan pesantren yatim
8. Bantuan operasional pendidikan
9. Beasiswa pendidikan
10. Bantuan bisyaroh guru madrasah
11. Bantuan sarana ibadah muallaf
12. Tanggap musibah
13. Bantuan fakir miskin
14. Layanan sosialisasi dan edukasi zis
15. Bantuan kegiatan dakwah
16. Pemberdayaan sosial ekonomi
17. Bantuan ghorim
18. Bantuan ibnu sabil
19. Pemberdayaan wakaf
20. Pengadaan inventaris dakwah
21. Pemeliharaan inventaris dakwah

Berikut ini adalah realisasi inovasi yang telah ditargetkan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya:

**Tabel 4.4**  
**Realisasi Inovasi**  
**LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

No	Inovasi	Realisasi
1	Bantuan pembangunan pusat dakwah	Terealisasi
2	Bantuan pesantren dan majelis taklim	Terealisasi
3	Bantuan dana dakwah da'i	Terealisasi
4	Bantuan sabilillah	Terealisasi
5	Beasiswa santri pesantren	Terealisasi
6	Beasiswa yatim dan dhuafa	Terealisasi
7	Bantuan pesantren yatim	Belum Terealisasi
8	Bantuan operasional Pendidikan	Terealisasi
9	Beasiswa Pendidikan	Belum Terealisasi
10	Bantuan bisyaroh guru madrasah	Terealisasi
11	Bantuan sarana ibadah muallaf	Belum Terealisasi
12	Tanggap musibah	Terealisasi
13	Bantuan fakir miskin	Terealisasi
14	Layanan sosialisasi dan edukasi zis	Terealisasi
15	Bantuan kegiatan dakwah	Terealisasi
16	Pemberdayaan sosial ekonomi	Terealisasi
17	Bantuan ghorim	Terealisasi
18	Bantuan ibnu sabil	Terealisasi
19	Pemberdayaan wakaf	Terealisasi
20	Pengadaan inventaris dakwah	Terealisasi
21	Pemeliharaan inventaris dakwah	Terealisasi

*Sumber: Data diolah*

Dilihat dari semua inovasi yang dihadirkan sebanyak 85,71% sudah terealisasi. Hanya tiga inovasi yang belum terealisasi yaitu beasiswa pesantren yatim, beasiswa pendidikan dan sarana ibadah muallaf. Dengan kata lain LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya mempunyai kinerja yang bagus karena hampir semua inovasi yang dilakukan dapat terealisasi.

Terealisasinya inovasi ini merupakan bukti keseriusan dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dalam mengelola dana yang di amanahkan oleh muzakki untuk disalurkan kepada mustahik. Fokus utama LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dalam pendistribusian dana zakat adalah untuk kegiatan dakwah. Hal ini dikarenakan pentingnya dakwah sebagai bentuk pengingat umat islam akan perintah dan larangan dari Allah. Apalagi dizaman yang sekarang ini nilai keagamaan yang kurang diperhatikan. Walaupun fokus LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya adalah bantuan dakwah, tidak membuat LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya lupa terhadap bantuan kepada musatahik lainnya. Hal ini dibuktikan dengan adanya inovasi-inovasi yang dilakukan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya yang meliputi kegiatan bantuan pendidikan, fakir, miskin, Ibnu Sabil, Sabililah, Ghorim, muallaf dan lain-lain. Adanya sebagian inovasi yang belum terealisasi disebabkan oleh berbagai hal. Seperti bantuan sarana ibadah muallaf, tidak terealisasi karena sulitnya menemukan muallaf. Sedangkan untuk bantuan pesantren yatim dan beasiswa karena LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya masih belum dapat menjalin kerja sama dengan pihak terkait.

#### 4.2.3.2 Proses Operasi

Proses operasi merupakan salah satu tahap penting dalam proses bisnis internal dalam suatu perusahaan atau lembaga. Karena dalam proses operasi dapat diketahui bagaimana suatu Lembaga atau usaha dijalankan. Dalam penelitian ini proses operasi yang dilakukan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya berkaitan produk yang ditawarkan yaitu infaq, yatim, zakat dan media.

**Tabel 4.5**

#### **Produk Operasi**

#### **LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

<b>No</b>	<b>Produk</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>% Naik/Turun</b>
<b>1</b>	Zakat	Rp 108.782.000	Rp 87.449.000	-19,6
<b>2</b>	Infaq	Rp 251.365.350	Rp 305.822.888	17,8
<b>3</b>	Yatim	Rp 8.806.000	Rp 2.589.000	-70,5
	<b>Rata-Rata</b>	<b>Rp 122.984.450</b>	<b>Rp 131.953.629</b>	<b>-24,1</b>

*Sumber: Data diolah*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja operasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya secara umum mengalami penurunan pada semua produk kecuali pada produk infaq yang mengalami kenaikan. Pada tahun 2016 produk zakat mengalami penurunan sebesar 19,6%. Sedangkan pada tahun 2016 produk infaq mengalami kenaikan sebesar 17,8%, sedangkan pada produk yatim mengalami penurunan yang sangat signifikan sebesar 70,5%. Secara rata-rata keseluruhan operasi lembaga pada tahun 2016 mengalami penurunan 24,1%. Hal ini menunjukkan bahwa LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya mempunyai

proses operasi yang tidak baik karena terjadinya penurunan dari berbagai produk, walaupun didukung dengan kenaikan produk infaq.

Penurunan yang terjadi pada produk zakat dikarenakan zakat di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya tidak terikat, sehingga muzakki tidak harus membayarkan zakatnya kepada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Zakat akan diambil apabila muzakki menghubungi pihak LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Jadi LAZIS tidak mengambil secara teratur mengambil zakat dari muzakki. Apalagi Zakat hanya wajib dibayarkan apabila sudah mencapai suatu nisab. Inilah yang menjadikan produk Zakat menurun di tahun 2016.

Berbeda dengan infaq, setiap bulanya akan ada petugas yang akan menjemput infaq. Kerana dalam infaq ada perjanjian diawal bahwa infaq harus dibayar setiap bualan, kecuali dari muzakki ingin memutuskan berhenti tidak lagi membayar infaq ke LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Sedangkan sampai sekarang ini masih sedikit sekali muzakki yang memutuskan untuk berhenti mempercayakan infaqnya ke LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Inilah yang menjadikan produk infaq setiap tahunnya mengalami kenaikan pendapatan.

Sedangkan untuk produk yatim sendiri menurun dikarenakan rata-rata muzakki mendonasikan kelebihan dari pembayaran infaq mereka donasikan untuk yatim, sehingga setiap tahunnya perolehan produk yatim terkadang naik atau terkadang turun. Selain itu juga ada faktor berhentinya muzakki mendonasikan dananya pada produk ini. Walaupun produk ini perolehannya rendah akan tetapi sebagian dari perolehan dana infaq juga dialokasikan untuk yatim.

#### 4.2.4 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

##### 4.2.4.1 Tingkat produktivitas kariyawan

Tingkat produktivitas kariyawan diukur dengan membandingkan antara total pendapatan pertahun dengan jumlah total kariyawan pada tahun tersebut. Dari data yang tersedia pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, maka penghitungan tingkat produktivitas kariyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**

**Tingkat Produktivitas Karyawan  
LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

Keterangan	2015	2016
Penerimaan	Rp. 475.486.410	Rp. 590.175.392
Jumlah Karyawan	9 Orang	9 Orang
Rata-rata Produktivitas Perorang	Rp. 52.831.823	Rp. 65.574.932

*Sumber: Data diolah*

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa pendapatan pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya tahu 2015 sebesar Rp. 475.486.012. Pendapatan tersebut dikumpulkan oleh 9 orang dalam satu tahun. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa produktivitas karyawan dalam tahun 2015 sebesar Rp. 52.831.823.

Sedangkan pada tahun 2016 penerimaan yang diperoleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya adalah sebesar Rp. 590.175.392. Ini menunjukan terjadi kenaikan pendapatan di tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2015. Walaupun terjadi kenaikan pendapatan, jumlah karyawan LAZIS Al Haromain

Cabang Malang Raya masih sama seperti pada tahun 2015, yaitu 9 orang. Dengan naiknya jumlah pendapatan pada tahun 2016 dan jumlah karyawan yang tidak berubah dari tahun 2015 sampai 2016, menunjukan bahwa produktivitas perkaryawan mengalami kenaikan. Hal ini terbukti dengan diperolehnya produktivitas perkaryaan di tahun 2016 sebesar Rp. 65.574.932.

Kenaikan produktivitas perkaryawan dari tahun 2015 sebesar Rp. 52.831.823 naik menjadi Rp. 65.574.932. Selisil kenaikan yang terjadi dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 sebesar Rp. 12.743.109. Kenaikan yang signifikan pada produktivitas perkaryawan, menunjukan bahwa produktivitas perkaryawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sangat baik.

Sangat baiknya produktivitas perkaryawan merupakan buah dari kerja keras yang dilakukan setiap harinya. Selain itu faktor sopan, ramah dan sabar yang tercermin dari karyawan membuat pelanggan merasa puas. Jadi tidak heran dalam dua tahun terakhir produktivitas perkaryawan meningkat.

#### **4.2.4.2 Kepuasan Karyawan**

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang penting, karena semakin puasny karyawan dengan pekerjaanya maka akan mempengaruhi produktivitas dan pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah kuesioner yang diadopsi dari penelitian Seviawati Polingapo dalam skripsi "*Pengukuran*

*Kinerja Lembaga Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Memnggunakan Balance Scorecard (Studi Yayasan Dana Social Al-Falah Malang)*". Kuesioner ini terdiri dari 9 pertanyaan. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing- masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 9 orang karyawan tetap, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner sebanyak 9 pertanyaan. Dari data tersebut interval kepuasan karyawan. berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan karyawan adalah didasarkan pada skala yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) untuk mengelola data:

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

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

$$= 9 \times 9 \times 5$$

$$= 405$$

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

$$= 9 \times 9 \times 1$$

$$= 81$$

$$\text{Interval} = (405-81):5$$

$$= 65$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

Maka dapat diketahui interval sebagai berikut:

81-146 = Dikategorikan sangat tidak puas

147-212 = dikategorikan tidak puas

213-278 = dikategorikan netral

279-344 = dikategorikan puas

345-410 = dikategorikan sangat puas

Dari interval data diatas, maka diketahui lima kategori telah diperoleh.

Berdasarkan lima kategori inilah nantinya hasil penghitungan atas kuesioner yang diedarkan kepada karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Indeks kepuasan muazakki yang diperoleh dari penyebaran koesioner adalah 323, sehingga karyawan dikategorikan puas dalam bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Hal ini menunjukan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sudah mampu

memberikan rasa puas kepada karyawan yang ditunjukkan jawaban dari kuesioner yang dibagikan berada pada interval 279-244.

Rasa puas bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama adalah adanya rasa bangga bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Rasa bangga dari karyawan diakrenakan karyawan merasa ikut membantu orang-orang yang kesusahan melalui bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Selain itu dengan bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dianggap sebagai bentuk ibadah kepada Allah .

Kebijakan yang jelas menjadi faktor kedua puasnya karyawan bekerja di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Dengan adanya kebijakan yang jelas akan membantu memudahkan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu adanya kompensasi yang sesuai dengan jabatannya, membuat karyawan dihargai. Karena tugas yang dia peroleh sesuai dengan dengan gaji yang didapatkan.

Suasana yang konduktif dan fasilitas yang baik membuat karyawan puas bekerja di LAZIS Al Haromai Cabang Malang Raya. Karena dengan adanya suasana yang kondusif dan fasilitas yang baik memberikan kenyamanan, sehingga karyawan merasa betah dalam bekerja.

Lembaga yang baik adalah selalu dipimpin oleh pimpinan yang baik. Dan pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempunyai hubungan yang baik dengan karyawannya. Begitu pula di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Pimpinan LAZIS Al Hharomai Cabang Malang Raya selalu menjaga hubungan

yang baik dengan karyawannya. Sehingga karyawan merasa puas dan tidak tertekan ketika bekerja. Selain itu adanya bimbingan dari pimpinan sebelum melakukan memudahkan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Selain hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan, hubungan yang baki kantar karyawan juga diperlihatkan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. dan dengan adanya alih tugas membantu karyawan menghilangkan rasa bosan dengan tugasnya.

Berikut persentasi jawaban dari karyawan atas kuesioner yang telah dibagikan:

**Tabel 4.7**

**Persentase Kepuasan Karyawan**

**LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	11,11	1	11,11	0	0	4	44,44	3	33,33
2	0	0	0	0	3	33,33	5	55,55	1	11,11
3	0	0	0	0	3	33,33	5	55,55	1	11,11
4	0	0	0	0	1	11,11	6	66,66	2	22,22
5	0	0	0	0	0	0	8	88,88	1	11,11
6	0	0	1	11,11	0	0	6	66,66	2	22,22
7	0	0	0	0	2	22,22	4	44,44	3	33,33
8	0	0	0	0	1	11,11	6	66,66	2	22,22
9	0	0	0	0	1	11,11	6	66,66	2	22,22

*Sumber: Data diolah*

Dari table diatas dijelaskan bahwa:

1. Sebanyak 44,44% karyawan menyatakan setuju dengan adanya rasa bangga diri anda bekerja pada Al Haromain Cabang Malang Raya.
2. Sebanyak 55,55% karyawan menyatakan setuju dengan adanya kebijakan lembaga yang jelas sebagai petunjuk bagi anda dalam melaksanakan tugas.
3. Sebanyak 55,55% karyawan menyatakan setuju dengan adanya kompensasi yang memadai sesuai dengan posisi anda.
4. Sebanyak 66,66% karyawan menyatakan setuju dengan adanya suasana kondusif di tempat kerja anda.
5. Sebanyak 88,88% karyawan menyatakan setuju dengan adanya fasilitas sarana yang cukup sehingga membuat nyaman dalam bekerja.
6. Sebanyak 66,66% karyawan menyatakan setuju dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
7. Sebanyak 44,44% karyawan menyatakan setuju dengan adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan pada bawahan.
8. Sebanyak 66,66% karyawan menyatakan setuju dengan adanya kesempatan alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan pada diri anda.
9. Sebanyak 66,66% karyawan menyatakan setuju dengan adanya hubungan yang baik antara rekan kerja dan anda

#### **4.2.4.3 Kepuasan Karyaran Terhadap Pendidikan dan Pembelajaran**

Pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, karyawan diberikan pelatihan dan Pendidikan oleh perusahaan atau organisasi, akan tetapi belum tentu

pelatihan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi tersebut membuat karyawan lebih maju lagi dan termotivasi. Karena belum tentu pelatihan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi sesuai yang dengan kebutuhan karyawan. Untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap pembelajaran dari organisasi dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Seviawati Polingapo dalam skripsi "*Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Memnggunakan Balance Scorecard (Studi Yayasan Dana Social Al-Falah Malang)*". Kuesioner terdiri dari 4 pertanyaan. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing- masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 9 orang kariyawan tetap, sedangkan total pertanyaan dalam kuesoner sebanyak 4 pertanyaan. Dari data tersebut interval kepuasan karyawan, berikut standar minimal yang ditetapkan

untuk melihat tingkat kepuasan karyawan adalah didasarkan pada skala yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002) dalam Polinggapo (2014) untuk mengelola data:

$$\text{Interval} = (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5$$

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

$$= 9 \times 4 \times 5$$

$$= 180$$

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

$$= 9 \times 4 \times 1$$

$$= 36$$

$$\text{Interval} = (180 - 36) : 5$$

$$= 29$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

Maka dapat diketahui interval sebagai berikut:

36-65 = Dikategorikan sangat tidak puas

66-95 = dikategorikan tidak puas

96-125 = dikategorikan netral

126-155 = dikategorikan puas

156-185 = dikategorikan sangat puas

Dari interval data diatas, maka diperoleh lima kategori. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil penghitungan atas kuesioner yang di sebarakan

kepada karyawan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan terhadap pendidikan dan pembelajaran yang diberikan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Indeks kepuasan karyawan yang di peroleh dari penyebaran kuesioner adalah 141, sehingga karyawan dikategorikan puas dengan pendidikan dan pembelajaran yang dilakukan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Hasil ini menunjukan bahwa lembaga sudah memberikan Pendidikan dan pembelajaran yang baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sehingga karyawan merasa puas atau berada pada interval 126-155.

Pendidikan yang baik akan memberikan dampak yang bagus bagi kemajuan LAZIS Al Haroamin Cabang Malang Raya. Adanya pemberian pendidikan yang teratur akan membantu karyawan untuk lebih berkembang. Akan tetapi pemberian pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan juga perlu di perhatikan. Sehingga ilmu yang didapat dapat bermanfaat bagi karyawan. Selain itu pemberian Pendidikan yang *up date* juga perlu di perhatikan, karena dengan pemberian pendidikan yang *up date* ilmu yang mereka pelajari dapat dipakai di keadaan yang sekarang dan tidak ketinggalan zaman. Dilihat dari semua aspek diatas tadi telah diterapkan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Mlang Rraya yang dibuktikan dengan puasnya karyawan terhadap Pendidikan dan pembelajaran yang telah diberikan. Berikut persentasi jawaban kariyawan mengenai pembelajaran di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya:

**Table 4.8**  
**Persentase Kepuasan Karyawan Terhadap Pendidikan Dan**  
**Pembelajaran Yang Diberikan**  
**LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya**

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	3	33,33	4	44,44	2	22,22
2	0	0	0	0	1	11,11	7	77,77	1	11,11
3	0	0	0	0	3	33,33	5	55,55	1	11,11
4	0	0	0	0	2	22,22	5	55,55	2	22,22

*Sumber: Data diolah*

Dari table diatas dijelaskan bahwa:

1. Sebanyak 44,44% karyiawan menyatakan setuju dengan secara teratur dilakukan pelatihan karyawan tiap periode.
2. Sebanyak 77,77% karyiawan menyatakan setuju dengan pelatihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing karyawan
3. Sebanyak 55,55% karyiawan menyatakan setuju dengan pelatihan yang dilaksanakan efektif dan efisien
4. Sebanyak 55,55% karyiawan menyatakan setuju dengan materi pelatihan yang diberikan bervariasi dan *up date*

#### **4.2.4.4 Pemahaman maqosid syariah zakat**

Selain diukur dengan menggunakan pengukuran konvensional, kinerja dari suatu Lembaga zakat harus diukur juga dengan kajian keislaman. Hal ini dilakukan

agar lembaga zakat dalam menjalankan operasinya tidak menyimpang dari syariat islam. Untuk itu diperlukan pemahaman maqosid syariah zakat dari para karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Dengan adanya pemahaman maqosid syariah zakat baik akan memberikan pedoman pengelolaan zakaty yang benar mulai dari penarikan hingga pendistribusian. Berikut tingkat pemahama maqosid syariah zakat pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya:

#### 1. Kosep Zakat

Menurut Al Zuhayli (2008) ditinjau dari segi bahasa, zakat berarti tumbuh (*numuw*) dan bertambah (*ziyadah*), jika diucapkan *zaka al-zar'*, artinya adalah tanaman itu tumbuh dan bertambah. Jika diucapkan *zakat al-nafaqah*, artinya nafkah tumbuh dan bertambah jika diberkati. Kata ini juga sering dikemukakan untuk makna *thaharah* (suci). Sedangkan zakat menurut istilah atau syara', berarti hak yang wajib (dikeluarkan dari) harta. Pengertian mengenai zakat ini juga diperukan oleh karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Agar karyawan dapat paham dan dapat menjelaskan apa itu zakat.

Kesembilan karyawan yang diberikan pertanyaan mengenai pengertian zakat, semua karyawan dapat menjawab dari pertanyaan mengenai pengertian pengertian dari zakat. Menurut karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan apabila sudah mencapai suatu nisab. Penjelasan ini menunjukan bahwa karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya memahmi mengenai zakat dengan benar.

## 2. Landasan hukum Al Qur'an

Al Qur'an merupakan landasan hukum yang mengatur berbagai hal dalam kehidupan manusia, salah satunya adalah mengenai berzakat. Salah satu ayat dalam Al Qur'an yang memerintahkan untuk berzakat adalah surat At Taubah ayat 103. Berikut surat At Taubah Ayat 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَوَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (103)

*Artinya: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka. Dan Allah maha mendengar lagi maha mengetahui". (Q.S At-Taubah ayat 103)*

Pemahaman mengenai landasan hukum zakat dalam Al Quran sangatlah penting. Agar dalam pengelolaanya tidak melenceng dari Al Quran. Hasil wawancara kepada karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya mengenai landasan hukum berzakat dalam Al Qur'an diketahui keempat karyawan mematahui dengan benar ayat dalam Al Qur'an yang menjelaskan mengenai kewajiban berzakat sedangkan kelima kariyawan lainnya masih belum mengetahui landasan hukum dalam Al Qur'an mengenai zakat.

## 3. Macam-macam zakat yang dikelola LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya

Hasil wawancara dengan karyawan LAZIS Al Haromaim Cabang Malang Raya diketahui bahwa zakat yang dikelola ada dua yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Penjelasan dari karyawan Zakat Fitrah adalah zakat yang dikeluarkan pada

bulan Ramadhan berupa bahan pokok yang besarnya sudah ditentukan. Sedangkan Zakat Maal (harta) adalah zakat harta yang dikeluarkan ketika sudah mencapai suatu nisab. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa karyawan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya memahami dengan benar jenis zakat yang dikelola.

#### 4. Golongan penerima zakat

Al Qur'an surat At-Tubah ayat 60 menjelaskan, ada delapan golongan yang berhak menerima zakat yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, hamba sahaya, ghorim, ibnu sabil, dan fisabilillah . Dari semua karyawan dapat menjawab semua golongan yang berhak menerima zakat. Dari kedelapan golongan yang berhak menerima zakat, prioritas LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya pada tujuh golongan yaitu fakir, miskin, amil, sabilillah, ghorim, muallaf, dan ibnu sabil. Akan tetapi untuk ghorim, muallaf dan ibnu sabil, LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya tidak mengeluarkan dana secara rutin, hal ini karena sulitnya ditemui golongan tersebut di Indonesia. Sedangkan untuk riqhob atau budak LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya tidak mengeluarkan dana sama sekali, hal ini karena di Indonesia tidak ada sistem perbudakan. Sehingga LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya tidak mengalokasikan dana untuk riqhob atau budak.

## 5. Sanksi bagi yang tidak menunaikan

Al Qur'an surat Al Imran ayat 180 menjelaskan sebagai berikut:

وَلَا يَحْسِبَنَّ الَّذِينَ يَبْخُلُونَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ هُوَ خَيْرًا لَّهُمْ ۚ بَلْ هُوَ شَرٌّ لَّهُمْ ۚ سَيُطَوَّقُونَ مَا بَخُلُوا بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ وَلِلَّهِ مِيرَاثُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ (180)

*Artinya : “Sekali-kali janganlah orang-orang yang bakhil dengan harta yang Allah berikan kepada mereka dari karunia-Nya menyangka, bahwa kebakhilan itu baik bagi mereka. Sebenarnya kebakhilan itu adalah buruk bagi mereka. Harta yang mereka bakhilkan itu akan dikalungkan kelak di lehernya di hari kiamat. Dan kepunyaan Allah-lah segala warisan (yang ada) di langit dan di bumi. Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (Q.S Surat AL Imran Ayat 180)*

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa orang yang tidak menunaikan zakat akan dihukum berat di akhirat kelak. Dari kesemua karyawan menjawab bahwa bagi orang yang tidak mau membayar zakat akan disiksa di hari akhir.

Konsep maqosid syariah didasarkan pada Al Quran demi untuk mewujudkan kemaslahatan hidup umat islam. Maqosid syariah yang dirumuskan oleh bertumpu pada lima dasar kebutuhan manusia, yaitu agama, jiwa, keturunan, harta dan akal disesuaikan dengan kondisi zamannya. Keberadaan konsep maqosid syariah bisa menjawab permasalahan kekinian. Karena dizaman yang sekarang yang semua diukur dari keuntungan.

Pemahaman mengenai jenis-jenis zakat merupakan salah satu darri aspek maqosid Syariah yang menuntun keberhasilan dalam menjalankan dan mengumpulkan dana zakat. Pemahaman maqosid syariah juga berkaitan dengan

pengelolaan dana zakat dari donator yang dilakukan oleh Lembaga amil zakat. Dengan pemahaman maqosid syariah zakat yang benar akan menjadikan pengelolaan dana zakat akan lebih terarah, sesuai dengan syariat islam. Selain itu dengan adanya pemahaman maqosid syariah zakat yang baik akan menghindarkan dari tindakan penyelewengan zakat, begitu juga dengan pemahaman mengenai konsep dari zakat. Wawancara yang dilakukan dengan informan membuktikan bahwa karyawan dari LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya telah memahami dengan baik dari konsep zakat, dimana zakat adalah adalah harta yang wajib dikeluarkan apabila sudah mencapai suatu nisab. Hal tersebut sesuai dengan surat At Taubah Ayat 103.

Surat At Taubah ayat 103 memerintahkan untuk mengambil zakat dari sebagian harta umat islam. Dan hukum menunaikan zakat adalah wajib sebagai bentuk pembersihan jiwa. Nafik (2016) menjelaskan terdapat dua puluh delapan ayat dalam Al Quran yang mesejajarkan zakat dengan sholat. Hal ini menunjukkan bahwa keutamaan berzakat sama dengan sholat. Dengan tidak menunaikan zakat maka akan berdosa dan apabila menunaikan mendapatkan pahala. Untuk itulah pentingnya seorang karyawan Lembaga zakat tahu dan paham mengenai dasar hukum dalam Al Quran mengenai berzakat, agar dapat memberikan sosialisai dan edukai kepada masyarakat mengenai begitu pentingnya berzakat. Mengenai pemahaman mengenai landasan hukum zakat dalam Al Quran dari semua karyawan dapat diketahui terdapat empat karyawan yang mengetahui benar mengenai ayat dalam Al Quran yang menjelaskan mengenai berzakat. Zakat terdiri dari dua jenis

yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah merupakan zakat yang dikeluarkan pada bulan Ramadhan dan dikeluarkan dalam bentuk kebutuhan makanan pokok. Zakat mal merupakan zakat harta yang dikeluarkan apabila sudah mencapai nisab. Pentingnya mengenai pemahaman jenis zakat akan memudahkan dalam pengelolannya, baik dalam jumlah zakat yang diambil sampai waktu pengambilan serta pendistribusianya. Hal yang sama juga diperlukan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, dari kesemua karyawan yang diwawancarai semua karyawan paham mengenai jenis dari zakat.

Selain itu pembagian kepada golongan yang menerima zakat juga perlu diperhatikan, agar dalam penyaluran zakat tidak salah sasaran. Zakat harus diberikan kepada orang yang berhak menerima. Seperti yang dijelaskan dalam surat At Tauubah Ayat 60, bahwa orang yang berhak menerima zakat diantaranya adalah fakir, miskin, amil, mualaf, hambasahaya, ghorim, ibnu sabil dan sabililah. Dengan penyaluran zakat yang benar akan memberikan hikmah dapat membantu perekonomian umat. Seperti yang dijelaskan oleh El madani dalam Nafik (2016) “ada dima banyak sekali hikmah dan manfaat dibalik perintah berzakat yang salah satunya adalah menumbuhkan perekonomian umat.” Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya merupakan Lembaga yang memberdayakan zakat untuk membantu dalam mensyiarkan agama islam dan membantu perekonomian dari golongan mustahik.

Dengan adanya pemahaman maqosid syariah akan memberikan panduan mengenai pengelolaan zakat yang sesuai dengan syariat islam. Selain dengan

pemahaman maqosid syariah yang baik juga menghindarkan dari penyelewengan dana zakat. Hal tersebut juga yang ditunjukkan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Semua karyawan paham betul dengan maqosid syariah zakat, walaupun terdapat beberapa karyawan yang memahami maqosid syariah zakat secara keseluruhan. Dengan pemahamannya ini akan membantu LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dalam mengelola dana zakat sehingga menghindarkan penyelewengan dana zakat.

Pada perspektif keuangan LAZIS Al Haromain mempunyai tingkat efisiensi yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari tingginya pendapatan dengan biaya operasional yang rendah. Hal ini sesuai dengan pendapat Mardiasmo (2009) suatu kegiatan operasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan sumberdaya dan dana serendah-rendahnya.

Berdasarkan perspektif pelanggan, dari semua pelanggan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya yang terdiri dari muzakki dan mustahik mempunyai tingkat kepuasan terhadap kinerja lembaga sendiri-sendiri. Pada muzakki merasa puas dengan kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, sedangkan pada mustahik merasa sangat puas dengan kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.

Berdasarkan perspektif bisnis internal secara keseluruhan sangat baik. Dari aspek inovasi hampir semua inovasi dapat terealisasi sehingga kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya pada aspek inovasi sangat baik. Sedangkan pada aspek operasi LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya kurang baik, hal ini dikarenakan terjadinya penurunan pendapatan dari produk yang ditawarkan.

Berdasarkan aspek pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan baik. Hal ini dapat dilihat dari produktifita karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tingkat pembelajaran karyawan dan pemahaman maqosid syariah zakat semuanya baik.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada segi keuangan Lembaga zakat Al Haromain Cabang Malang Raya sangat efisien hal ini dapat dilihat dari tingkat pendapatan yang tinggi dengan biaya yang dikeluarkan rendah.
2. Pada tingkat kepuasan pelanggan yang terdiri dari dua pelanggan yaitu muzakki dan mustahik. Dari muzakki merasa puas dengan pelayanan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, sedangkan dari mustahik merasa puas dengan pelayanan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya.
3. Sedangkan dari aspek inovasi sudah baik. Hanya saja dalam proses operasi kurang baik karena terjadinya penurunan pendapatan atas produk yang ditawarkan.
4. Dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik. Hal ini ditunjukkan dari produktivitas karyawan yang meningkat yang diikuti dengan tingkat kepuasan dan pembelajaran karyawan yang baik. Selain itu dapat dilihat tingkat pemahaman maqosid syariah zakat sudah baik.

Dilihat dari keempat aspek *balance scorecard* yang terintegrasi dengan maqosid syariah secara keseluruhan menunjukkan kinerja LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya sudah baik. Untuk kedepannya lebih ditingkatkan lagi agar kinerja yang dilakukan menjadi lebih baik lagi.

## 5.2.Saran

Saran yang diberikan pada penelitian ini adalah:

1. Untuk kedepannya diharapkan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya perlu melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard*. Hal ini perlu dilakukan karena dengan menggunakan *balance scorecard* suatu lembaga data melihat kinerja dari beberapa segi ,yaitu segi keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga kedepannya LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya dapat melihat seberapa baik kinerja yang dilakukan serta dapat mengevaluasi kinerja yang dilakukan.
2. Al Haromain Cabang Malang Raya harus lebih memperhatikan proses operasi, karena terjadinya penurunan oprasi pada pendapatan dari produk zakat dan produk yatim. LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya. Untuk itu LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya harus lebih giat lagi untuk mengajak orang berzakat dan peduli terhadap anak yatim.
3. Penelitaian selajutnya diharapkan bisa mengaitkan *balance scorecard* yang terintergrasi indeks maqosid syariah yang merupakan pengukuran yang biasa dilakuakn pada perbankan Syariah,

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Furqon, Hasbi. 2008. *125 Masalah Zakat*. Solo: Tiga Serangkai.
- Al-Quran dan terjemahannya
- Al Zuhayli, Wahbah. 2008. *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Arifin, Gus. 2011. *Dalil-Dalil dan Keutamaan Zakat, Infaq, Sedekah*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. (2005). *Metodologi Penelitain Kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Fuadi, Alfian. 2012. *Analisis Pengelolaan Kinerja Organisasi Sektor Publik Berbasis Balanced Scorecard (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang)*. Universitas Brawijaya.
- Ganim, Adil Rosyad. 2011. *Daliluz-Zakah Dar Al-mujtama' Lin Nasr wat Tauzi*.
- Herdiansyah, Haris. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- <http://aceh.tribunnews.com/2014/01/08/kepala-baitul-mal-tersangka-penyelewengan-dana-zakat> Diakses pada 12 Maret 2017
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kholifah, Ummi (2016). *Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Dengan Metode Balance Scorecar (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)*. UIN Sunan Kalijaga,
- Lestari, Puji. (2010). *Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Daerah (Bazda) Kabupaten X Di Wilayah Eks Karesidenan Banyumas Dalam Perspektif Balanced Scorecard*. Universitas Jendral Soederman

- Madania, Citra A. dan Nafik, Muhammad (2016). *Pemahaman Maqashid Syariah(Akal) Terhadap Kinerja Lembaga Zakat Yatim Mandiri Di Surabaya*. Universitas Airlangga
- Madani, Citra Aisya (2016). *Dampak pemahaman pengelolaan zakat tentang Maqosid Syariah pada Kinerja Lembaga Zakat Yatim Mandiri Di Surabaya*. Universitas Airlangga
- Mahmud, Al Ba'ly Abdul Al hamid. 2006. *Ekonomi Zakat Sebuah Kajian Moneter dan keuangan Syari'ah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Maimun (2012). *Pendekatan Maqosid Al-Syariah pada pendistribusian dana zakat dan pajak untuk pembangunan masjid*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda
- Mashun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE, Yogyakarta
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Miyagi, Khea dan Nafik Muhammad. (2014). *Perbandingan Kesejahteraan Antara Pengusaha Dan Pegawai Perspektif Maqosid Syariah Di Kelurahan Kejayan Putih Tambak Surabaya*. Universitas Airlangga
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (cet. Ke-2). Bogor: Ghalia Indonesia
- Mufraini, M. Arif. 2006. *Akuntansi dan Manajemen Zakat*. Jakarta: Kencana.
- Mu'is, Fahrur. 2011. *Zakat A-Z Panduan Mudah, Lengkap, dan Praktis tentang Zakat*. Solo: Tinta Medina.
- Mursyidi. 2003. *Akuntansi Zakat Kontemporer*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. (2014). *Metodelogi Penelitian*. (Cet. Ke-9). Bogor: Galia Indonesia
- Noor, Juliansyah. 2012. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Polinggapo, Saviawati (2015). *Pengukuran Kinerja Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Pada Yayasan Dana Social Al-Falah Malang)*. UIN Maulana Malik Ibrahim

- Pramadhany, Wahyu Eko Y. (2011). *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Prasetyoningrum, Ari Kristin. (2015). *Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah*. Jurnal Ekonomi Islam : Economica Volume VI Edisi 1 tahun 2015 Nomor ISSN : 2085-9325.
- Satrio, Eka dan Siswantoro, Dodik (2016). *Analisis Faktor Pendapatan, Kepercayaan Dan Religiusitas Dalam Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Membayar Zakat Penghasilan Melalui Lembaga Amil Zakat*. Universitas Indonesia
- Sukesti, Fatmasari. (2010). *Analisis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Pada Universitas Muhammadiyah Semarang*. Universitas Muhammadiyah Semarang
- Soehartono, Irawan. (2004). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. (ed. 2). Jakarta: Indeks.
- Tika, Moh. Prabu. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. (cet ke-2) Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-undang Republik Indonesia No.23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat
- Uno, Hamzah B., Lamatenggo, Nina. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zainal, V.Rivai., Basalamah, Salim., Muhammad, Natsir. (2014). *Islamic Human Capital Management* (Ed. Revisi). Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

## Lampiran 1 : Laporan Jumlah Penerimaan Dan Biaya Oprasional

Laporan Jumlah Penerimaan Dan Biaya Oprasional

LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya

Tahun 2015 Dan 2016

Bulan	Penerimaan		Oprasional	
	2015	2016	2015	2016
Januari	Rp34.924.931,00	Rp34.924.931,00	Rp5.502.300,00	Rp5.502.300,00
Febuari	Rp42.460.131,00	Rp42.386.200,00	Rp5.069.000,00	Rp7.821.300,00
Maret	Rp30.852.681,00	Rp38.328.600,00	Rp5.218.500,00	Rp7.468.300,00
April	Rp39.915.681,00	Rp36.260.839,00	Rp3.971.950,00	Rp7.812.600,00
Mei	Rp31.520.631,00	Rp48.949.939,00	Rp4.610.900,00	Rp8.062.300,00
Juni	Rp30.529.431,00	Rp40.451.369,00	Rp4.530.200,00	Rp8.758.150,00
Juli	Rp64.330.300,00	Rp50.173.169,00	Rp8.119.500,00	Rp11.754.160,00
Agustus	Rp41.474.981,00	Rp74.926.859,00	Rp5.004.500,00	Rp6.221.600,00
Seperember	Rp51.041.581,00	Rp58.546.059,00	Rp5.377.400,00	Rp9.666.000,00
Oktober	Rp34.465.081,00	Rp58.702.209,00	Rp5.678.900,00	Rp9.448.600,00
November	Rp36.865.550,00	Rp58.576.959,00	Rp6.415.600,00	Rp12.570.700,00
Desember	Rp37.105.431,00	Rp47.947.259,00	Rp7.431.000,00	Rp9.412.900,00
<b>TOTAL</b>	<b>Rp475.486.410,00</b>	<b>Rp590.174.392,00</b>	<b>Rp66.929.750,00</b>	<b>Rp104.498.910,00</b>

**Lampiran 2: Laporan Operasi Lazis Al Haromain Cabang Malang Raya**

**Penerimaan produk Operasi 2015**

<b>Bulan</b>	<b>Zakat</b>	<b>Infaq</b>	<b>Yatim</b>
<b>1</b>	Rp 3.370.750	Rp 19.182.350	Rp 283.000
<b>2</b>	Rp 5.907.750	Rp 24.197.150	Rp 2.299.000
<b>3</b>	Rp 4.338.750	Rp 18.534.900	Rp 299.000
<b>4</b>	Rp 18.748.750	Rp 18.609.050	Rp 313.000
<b>5</b>	Rp 3.510.750	Rp 16.472.650	Rp 299.000
<b>6</b>	Rp 27.954.750	Rp 19.096.950	Rp 234.000
<b>7</b>	Rp 27.954.750	Rp 25.728.800	Rp 2.294.000
<b>8</b>	Rp 2.867.750	Rp 22.472.550	Rp 467.000
<b>9</b>	Rp 3.910.750	Rp 19.960.150	Rp 304.000
<b>10</b>	Rp 3.718.750	Rp 18.477.750	Rp 1.028.000
<b>11</b>	Rp 2.998.750	Rp 25.664.400	Rp 690.000
<b>12</b>	Rp 3.499.750	Rp 22.968.650	Rp 296.000
<b>Total</b>	<b>Rp 108.782.000</b>	<b>Rp 251.365.350</b>	<b>Rp 8.806.000</b>

### Penerimaan Produk Operasi 2016

Bulan	Zakat	Infaq	Yaim
1	Rp 9.702.750	Rp 28.499.619	Rp 206.000
2	Rp 2.586.750	Rp 23.138.350	Rp 208.000
3	Rp 6.635.750	Rp 20.606.950	Rp 208.000
4	Rp 4.377.750	Rp 26.760.989	Rp 202.000
5	Rp 2.887.750	Rp 4.150.350	Rp 70.000
7	Rp 13.926.750	Rp 33.533.230	Rp 158.000
7	Rp 16.051.750	Rp 20.637.650	Rp 158.000
8	Rp 12.623.750	Rp 43.164.650	Rp 158.000
9	Rp 6.522.750	Rp 25.452.250	Rp 238.000
10	Rp 4.140.750	Rp 27.675.900	Rp 540.000
11	Rp 3.675.750	Rp 28.410.200	Rp 135.000
12	Rp 4.316.750	Rp 23.792.750	Rp 308.000
<b>Total</b>	<b>Rp 87.449.000</b>	<b>Rp 305.822.888</b>	<b>Rp 2.589.000</b>

**Lampiran 3 : Kuesioner**

**KUSIONER PENELITIAN**  
**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCE***  
***SCORECARD* TERINTERGRASI PEMAHAMAN MAQOSID SYARIAH**  
**PADA LAZIS AL HAROMAIN CABANG MALANG RAYA**

Kepada Yth. Responden

Di tempat

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, maka saya :

Nama : Adi Nugroho

Nim : 13520104

Jurusan : Akuntansi

Alamat : Jl. Joyo Agung III, Peumahan PNS Blok C 1 Kec. Lowokwaru, Mlang

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 “**Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard* Terintergrasi Pemahaman Maqosid Syariah Pada Lazis Al Haromain Cabang Malang Raya**”. 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,  
Adi Nugroho

**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN AL HAROMAIN  
CABANG MALANG RAYA**

Untuk kepentingan tabulasi data (mohon diisi)

Nomor Responden : ..... (tidak perlu diisi)

Jenis Kelamin : Laki-laki/perempuan

Umur : ..... Tahun

Jabatan : .....

Bagian/Divisi : .....

Lama Bekerja : .....

**Pertunjuk memberikan Jawaban :**

Bagian ini terdiri dari aspek-aspek pertanyaan mengenai faktor-faktor yang kemungkinan dapat memberikan kepuasan kerja anda.

**Secara umum pertanyaan adalah :**

Seberapa puaskah anda terhadap setiap pertanyaan di bawah ini ?

Anda cukup memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia dengan memberi **centang** (✓) dalam kotak angka yang telah tersedia.

**Pertunjuk pengisian kusioner.**

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan tanda centang (✓) pada salah satu kolom yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara
2. Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang berarti :
  - 1= Sangat Tidak Setuju (STS)
  - 2= Tidak Setuju (TS)
  - 3= Netral (N)
  - 4= Setuju (S)
  - 5= Sangat Setuju (SS)

### KUESIONER KARYAWAN AL HAROMAI CABANG MALANG RAYA

No	Keterangan	Tingkat Kepuasan				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Adanya rasa bangga diri anda bekerja pada Al Haromain Cabang Malang Raya					
2.	Adanya kebijakan lembaga yang jelas sebagai petunjuk bagi anda dalam melaksanakan tugas					
3.	Adanya kompensasi yang memadai sesuai dengan posisi anda					
4.	Adanya suasana kondusif di tempat kerja anda					
5.	Adanya fasilitas sarana yang cukup sehingga membuat nyaman dalam bekerja					
6.	Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan					
7.	Adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan pada bawahan					
8.	Adanya kesempatan alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan pada diri anda					
9.	Adanya hubungan yang baik antara rekan kerja dan anda					

### KUESIONER PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

No	Keterangan	Tingkat Kepuasan				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Secara teratur dilakukan pelatihan karyawan tiap periode					
2.	Pelatihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing karyawan					
3.	Pelatihan yang dilaksanakan efektif dan efisien					
4.	Materi pelatihan yang diberikan bervariasi dan <i>up date</i>					

**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN MUZAKKI/DONATUR AL  
HAROMAIN CABANG MALAG RAYA**

Untuk kepentingan tabulasi data (mohon diisi)

Nomor Responden : ..... (tidak perlu diisi)

Jenis Kelamin : Laki-laki/perempuan

Umur : ..... Tahun

Jabatan : .....

Bagian/Divisi : .....

Lama Bekerja : .....

**Pertunjuk memberikan Jawaban :**

Bagian ini terdiri dari aspek-aspek pertanyaan mengenai faktor-faktor yang kemungkinan dapat memberikan kepuasan kerja anda.

**Secara umum pertanyaan adalah :**

Seberapa puaskah anda terhadap setiap pertanyaan di bawah ini ?

Anda cukup memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia dengan memberi **centang** (✓) dalam kotak angka yang telah tersedia.

**Pertunjuk pengisian kusioner.**

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan tanda centang (✓) pada salah satu kolom yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara
2. Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang berarti :
  - 1= Sangat Tidak Setuju (STS)
  - 2= Tidak Setuju (TS)
  - 3= Netral (N)
  - 4= Setuju (S)
  - 5= Sangat Setuju (SS)

**KUESIONER MUZAKKI/DONATUR AL HAROMAIN CABANG MALANG  
RAYA**

No	Keterangan	Tingkat Kepuasan				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Adanya sikap sopan dari pihak (karyawan) Al Haromain Cabang Malang Raya dalam memberikan bantuannya					
2.	Adanya karyawan yang sabar dan ramah dalam memberikan pelayanan					
3.	Adanya kemudahan serta tidak menyita waktu dan biaya dalam penyetoran (membayar) zakat					
4.	Adanya waktu beroperasi sesuai ketentuan yang berlaku					
5.	Adanya pelayanan yang menurut anda lebih unggul dari lembaga lain					
6.	Adanya media yang efisien dan efektif untuk menangani keluhan dari donatur					
7.	Adanya empati terhadap keluhan					
8.	Adanya penanganan keluhan yang efektif sehingga dari anda yang tidak puas menjadi puas					
9.	Adanya keikutsertaan pimpinan lembaga dalam melayani anda					
10.	Adanya kemudahan bagi anda untuk menghubungi lembaga					
11.	Adanya laporan kegiatan yang lengkap atas dana yang diberikan untuk dikelola oleh lembaga					
12.	Adanya pendistribusian zakat yang menurut anda tepat guna dan tepat sasaran					

**KUESIONER TINGKAT KEPUASAN MUSTAHIK AL HAROMAIN  
CABANG MALANG RAYA**

Untuk kepentingan tabulasi data (mohon diisi)

Nomor Responden : ..... (tidak perlu diisi)

Jenis Kelamin : Laki-laki/perempuan

Umur : ..... Tahun

Jabatan : .....

Bagian/Divisi : .....

Lama Bekerja : .....

**Pertunjuk memberikan Jawaban :**

Bagian ini terdiri dari aspek-aspek pertanyaan mengenai faktor-faktor yang kemungkinan dapat memberikan kepuasan kerja anda.

**Secara umum pertanyaan adalah :**

Seberapa puaskah anda terhadap setiap pertanyaan di bawah ini ?

Anda cukup memilih salah satu dari 5 (lima) pilihan jawaban yang tersedia dengan memberi **centang** (✓) dalam kotak angka yang telah tersedia.

**Pertunjuk pengisian kusioner.**

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan tanda centang (✓) pada salah satu kolom yang sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara
2. Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang berarti :
  - 1= Sangat Tidak Setuju (STS)
  - 2= Tidak Setuju (TS)
  - 3= Netral (N)
  - 4= Setuju (S)
  - 5= Sangat Setuju (SS)

### KUESIONER MUSTAHIK AL HAROMAIN CABANG MALANG RAYA

No	Keterangan	Tingkat Kepuasan				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Adanya sikap sopan dari pihak Al Haromain Cabang Malang Raya dalam memberikan bantuannya					
2.	Adanya karyawan yang sabar dan ramah dalam memberikan pelayanan					
3.	Adanya kemudahan dalam pengambilan zakat sehingga tidak menyita waktu dan biaya					
4.	Bantuan zakat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda pada saat itu					
5.	Adanya penanganan yang cepat dalam merealisasikan zakat					
6.	Adanya kemudahan bagi anda untuk meminta bantuan LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya					
7.	Adanya pelayanan atau kegiatan keagamaan yang bermanfaat dan efektif untuk mustahik					
8.	Adanya informasi/pemberitahuan yang jelas tentang pelayanan/kegiatan mustahik					

## Lampiran 4 : Hasil kuesioner

## Hasil Kuesioner Kepuasan Muzakki

Muzakki	Nilai Kuesioner untuk Nomor Pertanyaan												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	48
2	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	54
3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	54
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	56
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
6	5	5	5	3	3	2	3	3	2	4	4	4	43
7	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	4	46
8	5	5	5	4	3	3	3	3	2	3	3	3	42
9	3	4	4	4	3	4	3	3	5	3	5	5	46
10	4	5	5	4	3	1	3	4	5	5	5	3	47
11	4	4	4	5	3	1	3	3	3	5	5	5	45
12	4	4	3	2	3	3	5	5	3	3	5	3	43
13	4	5	4	4	3	1	1	1	5	5	5	5	43
14	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	51
15	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	45
16	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	54
17	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	56
18	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49
19	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	44
20	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	53
21	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	52
22	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	51
23	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	47
24	5	5	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	51
25	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	53
26	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	53
27	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	54
28	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	48
29	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	5	5	54
30	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	53
31	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	5	4	52
32	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	57
33	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	44

34	5	4	5	4	3	4	4	3	2	4	4	4	46
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	52
37	4	4	3	1	5	2	5	4	4	2	4	5	43
38	5	5	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	54
39	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	52
40	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	52
41	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	57
42	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	40
43	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	52
44	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	45
45	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	57
46	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
48	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	42
49	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	47
50	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	46
51	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	41
52	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	51
53	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	17
54	4	5	5	3	2	3	3	3	3	5	4	5	45
55	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	47
56	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	50
57	4	4	4	4	3	1	3	3	5	5	5	3	44
58	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	53
59	5	5	3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	52
60	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	54
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
62	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	44
63	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	45
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
65	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	48
66	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	56
67	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	46
68	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	51
<b>Total</b>												3362	

### Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Mustahik

Mustahik	Nilai Kuesioner Untuk Nomor Pertanyaan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	5	5	5	4	4	4	37
2	5	5	5	4	5	4	5	4	37
3	5	5	5	5	5	4	5	5	39
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	4	4	4	37
6	4	5	5	5	5	5	5	5	39
7	5	5	5	5	5	3	4	5	37
8	5	5	5	5	5	4	4	5	38
9	5	5	5	4	5	4	5	5	38
10	5	5	5	4	4	4	5	5	37
11	5	5	5	5	5	4	4	4	37
12	5	4	5	4	5	4	5	4	36
13	5	5	5	5	5	4	5	5	39
14	4	4	4	3	4	4	4	4	31
15	5	5	5	4	5	3	4	5	36
16	5	5	5	3	4	4	4	4	34
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	5	5	5	5	5	5	5	5	40
19	5	5	5	4	4	4	4	5	36
20	4	5	4	5	4	5	4	5	36
21	4	4	4	3	4	3	3	3	28
22	4	4	4	4	4	4	4	4	32
23	5	4	4	5	4	5	4	5	36
24	5	5	5	3	4	3	3	4	32
25	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Total									912

### Hasil Kuesoner Tingkat Kepuasan Kariyawan

Karyawan	Nilai Kuesoner Untuk Nomor Pertanyaan									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	4	3	4	3	4	2	3	4	3	30
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39
4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	42
5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	35
6	5	5	4	4	4	4	5	4	5	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
8	2	3	3	4	4	4	4	5	4	33
9	1	3	5	4	4	4	3	4	4	32
Total Nilai										323

### Hasil Kuesoner Tingkat Pembelajaran Kariyawan

Kariyawan	Nilai Kuesoner Untuk Nomor Pertanyaan				Total
	1	2	3	4	
1	3	4	3	3	13
2	4	4	4	4	16
3	5	4	4	4	17
4	4	4	4	5	17
5	3	3	3	3	12
6	5	5	5	5	20
7	4	4	4	4	16
8	4	4	4	4	16
9	3	4	3	4	14
Total Nilai					141

## Lampiran 5 : Daftar Wawancara

### Daftar Wawancara

Pengukuran kinerja apa yang digunakan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya?

Di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya masih belum ada dan belum pernah dilakukan pengukuran kinerja.

Daftar pertanyaan untuk semua pegawai LAZIS Al Haroamain

1. Apa yang dimaksud dengan zakat?

Pegawai 1. Zakat adalah kewajiban mengeluarkan harta apabila sudah mencapai nisab.

Pegawai 2. Zakat adalah harta yang dikeluarkan apabila sudah mencapai nisab.

Pegawai 3. Zakat adalah mengeluarkan kewajiban seseorang berupa harta ketika sudah mencapai nisab.

Pegawai 4. Zakat adalah harta yang wajib dikeluarka apabila sudah mencapai nisab.

Pegawai 5. Zakat adalah salah satu rukun islam yang wajib dikeluarkan untuk mensucikan.

Pegawai 6. Zakat adalah mengeluarkan harta dengan syarat muslim dan sudah mencapai nisab.

Pegawai 7. Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan apabila sudah mencapai nisab.

Pegawai 8. Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan setelah mencapai suatu nisab sebagai bentuk penyucian diri.

Pegawai 9. Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan setelah mencapai nisab.

2. Sebutkan salah satu ayat mengenai zakat!

Pegawai 1. At Taubah ayat 103

Pegawai 2. Belum tahu

Pegawai 3. At Taubah ayat 103

Pegawai 4. Belum tahu

Pegawai 5. Belum tahu

Pegawai 6. At Taubah ayat 103

Pegawai 7. Belum tahu

Pegawai 8. Belum tahu

Pegawai 9. At Taubah ayat 103

3. Sebutkan dan jelaskan jenis zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromai

Pegawai 1. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan pada bulan Ramadhan berupa bahan makanan pokok. Sedangkan zakat mal adalah kewajiban mengeluarkan harta bagi muslim yang hartanya sudah mencapai nisab.

Pegawai 2. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan pada bulan Ramadhan berupa uang atau bahan makanan pokok sebesar 2,5 Kg. sedangkan zakat mal adalah zakat harta.

Pegawai 3. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan untuk mensucikan diri sendiri dan dikeluarkan pada bulan ramadhan. Zakat mal adalah harta yang dikeluarkan apabila sudah mencapai nisab, sebagai bentuk untuk mensucikan harta.

Pegawai 4. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah

zakat yang dikeluarkan untuk mensucikan diri dan dikeluarkan pada bulan Ramadhan berupa bahan makanan pokok. Zakat mal adalah zakat harta yang wajib dikeluarkan apabila sudah mencapai suatu nisab.

Pegawai 5. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang wajib dikeluarkan pada bulan Ramadhan. Zakat mal adalah zakat harta yang dikeluarkan apabila sudah mencapai nisab dan sebagai bentuk pensucian harta.

Pegawai 6. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan pada bulan Ramadhan berupa bahan makanan pokok. Zakat mal adalah zakat harta yang dikeluarkan ketika sudah memenuhi syarat nisab, haul dan muslim.

Pegawai 7. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan tiap bulan Ramadhan berupa bahan makanan pokok yang besarnya sudah ditentukan. Sedangkan zakat mal adalah zakat harta yang sudah ditentukan nisabnya.

Pegawai 8. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan pada bulan Ramadhan dengan ukuran yang telah ditentukan sebesar 2,5 Kg. sedangkan zakat mal adalah zakat harta yang dikeluarkan jika sudah mencapai satu nisab.

Pegawai 9. Ada dua zakat yang dikelola oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat yang dikeluarkan pada bulan Ramadhan dan berupa bahan makanan pokok. Sedangkan zakat mal adalah zakat harta yang dikeluarkan setelah macapai suatu nisab.

4. Sebutkan golongan yang berhak menerima zakat

Pegawai 1. Fakir, miskin, fisabilillah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 2. Fakir, miskin, fisabilillah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 3. Fakir, miskin, fisabilillah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 4. Fakir, miskin, fisabilillah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 5. Fakir, miskin, fisabililah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 6. Fakir, miskin, fisabililah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 7. Fakir, miskin, fisabililah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 8. Fakir, miskin, fisabililah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

Pegawai 9. Fakir, miskin, fisabililah, ghorim, hamba sahaya, ibnu sabil, amil dan mualaf

5. Hukuman apa yang diberikan kepada orang yang tidak mau berzakat?

Pegawai 1. Disiksa dihari akhir

Pegawai 2. Disiksa dihari akhir

Pegawai 3. Disiksa dihari akhir

Pegawai 4. Disiksa dihari akhir

Pegawai 5. Disiksa dihari akhir

Pegawai 6. Disiksa dihari akhir

Pegawai 8. Disiksa dihari akhir

Pegawai 9. Disiksa dihari akhir

Golongan mustahik apa saja yang diberikan bantuan oleh LAZIS Al Haromain Cabang Malan Raya?

Semua golongan mustahik kami berikan bantuan. Hanya saja untuk golongan hamba sahaya masih belum, karena di Indonesia tidak ada sistem perbudak. Untuk golongan musafir kami juga memberikan bantuan akan tetapi itupun masih jarang, karena sulitnya mencari seorang musafir. Tapi untuk prioritas utama kami adalah untuk kegiatan dakwah.

## **BIODATA PENELITI**

### **Data Pribadi**

Nama : Adi Nugroho  
Tempat, tanggal lahir : Magetan, 18 September 1995  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Agama : Islam  
Alamat : Ds.Turi RT.08 RW.04 Kec.Panekan Kab.Magetan  
Nomor Hp : 081549031448  
E-mail : anugroho84546@gmail.com  
Instagram : @nugroho1046

### **Pendidikan Formal**

2001 - 2006 : SDN Turi 1  
2008 - 2010 : SMP Negeri 1 Panekan  
2010 - 2013 : MAN Panekan  
2013 - 2017 : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2013 - 2014 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

2014 - 2015 : English Language Center (ELC) Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Riwayat Organisasi**

2010 - Sekarang : Anggota Pencak Silat Cempaka Putih

Malang, 2 Juli 2018

Adi Nugroho

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Adi Nugroho  
 NIM/ Jurusan : 13520104 / Akuntansi  
 Pembimbing : Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA  
 Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*  
 Yang terintegrasi Pemahaman Maqosid Syariah Pada LAZIS  
 Al Haromain Cabang Malang Raya

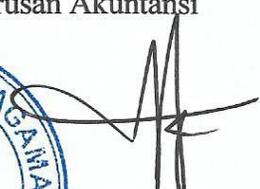
No	Tanggal	Materi Konsultasi	Ttd
1	03 Desember 2016	Pengajuan Outline	1.
2	14 Febuari 2017	Proposal	2.
3	08 April 2017	Revisi dan Acc Proposal	3.
4	20 April 2017	Seminar Proposal	4.
5	04 Mei 2017	Acc Proposal	5.
6	06 Oktober 2018	Skripsi Bab 1-V	6.
7	09 April 2018	Revisi dan Acc Skripsi	7.
8	14 Mei 2018	Ujian Skripsi	8.
9	02 Juli 2018	Acc Keseluruhan	9.

Malang, 2 Juli 2018

Mengetahui:

Ketua Jurusan Akuntansi



  
**Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., MSi., Ak., CA**  
 NIP. 19720322 200801 2 005

## SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Cabang LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya menerangkan mahasiswa dengan data berikut:

Nama : Adi Nugroho

NIM : 13520104

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Merupakan mahasiswa Universitas Islam Negeri Malang dan dan benar-benar telah melakukan penelitian di LAZIS Al Haromain Cabang Malang Rayadengan judul “Pengukuran Kinerja Dengan menggunakan *Balance Scorecard* Yang Terintergrasi Pemahaman Maqosid Syariah Pada LAZIS Al Haromain Cabang Malang Raya”.

Demikian surat keterangan ini kami berikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Juni 2018



Yalik Fibrianto, ST