

**ANALISIS KINERJA BAZNAS KABUPATEN MALANG  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
SKRIPSI**



Oleh :

**NOVIA DEWI ERNIA PUTRI  
15520113**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2019**

**ANALISIS KINERJA BAZNAS KABUPATEN  
MALANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED  
SCORECARD***

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)



Oleh :

**NOVIA DEWI ERNIA PUTRI  
15520113**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK  
IBRAHIM MALANG  
2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**  
**ANALISIS KINERJA BAZNAS KABUPATEN MALANG**  
**DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***  
**SKRIPSI**

Oleh  
**NOVIA DEWI ERNIA PUTRI**  
NIM : 15520113

Telah disetujui pada tanggal 12 Agustus 2019

Dosen Pembimbing,



Hj. Yuliati, S.Sos. MSA  
NIP. 19730703 20180201 2 184

Mengetahui :  
Ketua Jurusan,



Dr. H. Nanik Wahyuni, SE., M.Si, Ak., CA  
NIP. 19720322 200801 2 00

## LEMBAR PENGESAHAN

### ANALISIS KINERJA BAZNAS KABUPATEN MALANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

#### SKRIPSI

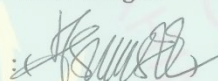
Oleh  
**NOVIA DEWI ERNIA PUTRI**  
NIM : 15520113

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)  
Pada 20 September 2019

#### Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua  
**Sulis Rochayatun, M.Akun., CA., Ak., CSRA.**  
NIDT. 19760313 2080201 2 188
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
**Hj. Yuliati, S.Sos, MSA**  
NIDT. 19730703 20180201 2 184
3. Penguji Utama  
**Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA**  
NIP. 19770702 200604 2 001

#### Tanda Tangan







Disahkan Oleh:  
Ketua Jurusan,



**Dr. Hj. Nani Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
NIP. 19720322 200801 2 005



**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novia Dewi Ernia Putri

NIM : 15520113

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: **ANALISIS KINERJA BAZNAS KABUPATEN MALANG DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 20 September 2019

Hormat saya,

Novia Dewi Ernia P.

NIM : 15520113

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, saya ingin mempersembahkan karya yang sederhana ini kepada:

1. Keluarga, terutama Ayah dan Ibu yang telah memberikan dorongan dan dukungan di setiap langkah yang saya ambil, yang rela mengorbankan mimpinya demi mimpi saya.
2. Bu Yuliati selaku dosen pembimbing dan yang selalu mengingatkan dan mendorong saya sampai saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Beni Ami Seno yang sebagian besar waktunya selalu menemani saya dari awal kuliah hingga saat ini.
5. Teman-teman saya sebingbingan dan seangkatan Akuntansi 2015 yang telah memberikan semangat dan motivasi kepada saya dalam proses pengerjaan skripsi ini.



### MOTTO

“Semua orang punya jalan hidup masing-masing, jangan menyerah dan menyesali setiap langkah yang telah diambil.”

“Jika tak mampu berlari kita bisa berjalan, jika tak mampu berjalan kita bisa merangkak asal tidak menyerah.”



Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya serta hidayah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang



dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*". Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya hingga pada umatnya sampai akhir zaman.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dan dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak sekali bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis juga bermaksud menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof.Dr.H. Abd. Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang.
4. Ibu Hj.Yuliati, S.Sos, MSA selaku Dosen Pembimbing Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri MaulanaMalik Ibrahim Malang.
6. Orang tua yaitu Bapak Shokib dan Ibu Poniti yang telah memberikan kasih, do'a, serta semangat yang tulus sehingga skripsi ini terselesaikan

7. BapakDrs. KH. Khoirul Hafidz Fanani, M.Hi selaku Ketua Baznas Kabupaten Malang yang telah memberikan ijin penelitian di Baznas Kabupaten Malang.
8. Bapak Hanif Septiawan, A.Md (selaku staff Bidang Perencanaan Keuangan dan Pelaporan) serta informan yang telah meluangkan waktu untuk penulis dalam melakukan penelitian.
9. Seluruh karyawan Baznas Kabupaten Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini
10. Terimakasih untuk Beny Ami Seno yang selalu mendampingi dan mensupport kelancaran perkuliahan saya.
11. Teman-Teman jurusan akuntansi angkatan 2015 yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini
12. Dan seluruh pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung tidak bisa saya sebutkan satu persatu

Malang, 12 Agustus2019

penulis

## DAFTAR ISI

<b>COVER .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.1 Rumusan Masalah.....	6
1.2 Tujuan Penelitian .....	6
1.3 Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II .....</b>	<b>8</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Kajian Teoritis.....	13
2.2.1 Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.2 Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja .....	15
2.2.3 Zakat.....	18
2.2.4 Zakat dalam Perspektif Islam.....	24
2.2.5 Balanced Scorecard dalam Integrasi Syariah.....	27
2.3 Kerangka Berfikir .....	34
<b>BAB III.....</b>	<b>36</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>

3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	36
3.2	Lokasi Penelitian.....	36
3.3	Data dan Jenis Data .....	36
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	37
3.5	Metode Analisis Data.....	38
<b>BAB IV .....</b>		<b>44</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>44</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	44
4.1.1	Profil BAZNAS Kabupaten Malang .....	44
4.1.2	Pembobotan <i>Balanced Scorecard</i> .....	49
4.1.3	Penentuan <i>Key Performance Indicator's</i> (KPI) .....	51
4.2	Pembahasan Penilaian Kinerja Analisis <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
4.2.1	Perspektif Keuangan .....	52
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	56
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	65
4.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	68
<b>BAB V.....</b>		<b>78</b>
<b>PENUTUP.....</b>		<b>78</b>
5.1	Kesimpulan .....	78
5.2	Saran .....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>80</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berfikir .....	36
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Baznas Kabupaten Malang .....	38
Gambar 4.2	Dashboard Kinerja Baznas Kabupaten Malang .....	77



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	10
Tabel 3.1	Format Jawaban Tipe Likert .....	43
Tabel 4.1	Pembobotan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Tabel 4.2	<i>Key Performance Indicator's</i> Masing-Masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	52
Tabel 4.3	Hasil Perhitungan Tingkat Penerimaan Baznas Kabupaten Malang.....	53
Tabel 4.4	Hasil Perhitungan Penerimaan pada bulan Juli – Desember 2017.....	53
Tabel 4.5	Hasil Perhitungan Penerimaan pada bulan Juli – Desember 2018.....	54
Tabel 4.6	Pengeluaran pada bulan Juli – Desember 2017.....	54
Tabel 4.7	Pengeluaran pada bulan Juli – Desember 2018.....	54
Tabel 4.8	Hasil perhitungan penerimaan dan pengeluaran Baznas Kabupaten Malang.....	55
Tabel 4.9	Pencapaian Strategi pada Perspektif Keuangan .....	55
Tabel 4.10	Hasil Perhitungan Retensi Muzakki .....	56
Tabel 4.11	Data Muzakki tahun 2017 dan 2018 .....	57
Tabel 4.12	Jawaban Responden Muzakki .....	60
Tabel 4.13	Jawaban Responden Mustahik .....	63
Tabel 4.14	Pencapaian Sasaran Strategik Perspektif Pelanggan .....	64
Tabel 4.15	Realisasi Inovasi Layanan Baznas Kabupaten Malang .....	66
Tabel 4.16	Hasil Perhitungan Inovasi .....	67
Tabel 4.17	Produk Operasi Baznas Kabupaten Malang.....	68
Tabel 4.18	Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	68
Tabel 4.19	Hasil Perhitungan Retensi Karyawan .....	69

Tabel 4.20	Hasil Perhitungan Produktifitas Karyawan .....	70
Tabel 4.21	Jawaban Responden Karyawan .....	72
Tabel 4.22	Pencapaian Strategik Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	74
Tabel 4.23	Matriks <i>Balanced Scorecard</i> Baznas Kabupaten Malang.....	74
Tabel 4.24	Kriteria Penilaian Kinerja .....	76



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

Lampiran 2 Uji Validitas & Reabilitas

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

Lampiran 4 Bukti Konsultasi

Lampiran 5 Biodata Peneliti





## ABSTRAK

Novia Dewi Ernia Putri. 2019, SKRIPSI. Judul: “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”

Pembimbing : Hj. Yuliati, S.Sos, MSA

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, BAZNAS

---

---

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur sebuah organisasi/perusahaan untuk menilai keberhasilan organisasinya dalam mencapai tujuan tertentu. Baznas Kabupaten Malang dapat melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif (menyeluruh) dari aspek keuangan maupun non keuangan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, kuisioner, dan dokumentasi. Analisis yang dilakukan dengan cara mengukur atas masing-masing perspektif yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan perkembangan.

Hasil kinerja Baznas Kabupaten Malang pada tahun 2017 - 2018 dapat dilihat dari pencapaian targetnya. Perspektif keuangan, kinerja Baznas Kabupaten Malang mengalami peningkatan target capaian penerimaan hingga 100% meskipun juga mengalami peningkatan dalam hal pengeluaran. Namun, hal tersebut dapat diimbangi oleh penerimaan yang cukup besar sehingga Baznas Kabupaten Malang sudah dinilai mampu dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah realisasi penerimaan. Perspektif pelanggan, kinerja Baznas Kabupaten Malang mengalami peningkatan terhadap Indeks Kepuasan Pelanggan hingga 90% serta mampu mempertahankan dan meningkatkan muzakki. Perspektif proses bisnis internal, peningkatan Indeks Kepuasan Karyawan dan kualitas karyawan yang mencapai 80% serta kemampuan kinerja Baznas Kabupaten Malang dalam mempertahankan jumlah karyawan sehingga dalam perspektif ini dapat dinilai cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik dengan terjalannya kenyamanan dan hubungan yang baik antar karyawan sehingga meningkatkan produktifitas kinerja. Total skor kinerja dari seluruh perspektif yaitu 86.9 yang menunjukkan bahwa kinerja Baznas Kabupaten Malang masuk kategori “sangat baik”.

## ABSTRACT

Novia Dewi Ernia Putri. 2019, Thesis. Title: "Analysis of the Performance of Malang District Baznas with the Balanced Scorecard Approach"

Advisor : Hj. Yuliati, S. Sos, MSA

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, BAZNAS

---

Performance measurement is a benchmark of an organization / company to assess the success of the organization in achieving certain goals. Malang Regency Baznas can measure performance comprehensively (overall) from financial and non-financial aspects using the Balanced Scorecard method.

This study uses a descriptive qualitative approach. Data collected by observation, interviews, questionnaires, and documentation. The analysis is done by measuring each perspective, namely financial, customer, internal business processes and growth and development.

The results of the performance of Malang Regency Baznas in 2017 - 2018 can be seen from the achievement of its targets. Financial perspective, the performance of Malang District Baznas has increased its revenue achievement target to 100% although it has also experienced an increase in expenditure. However, this can be offset by a large enough revenue so that Malang Regency Baznas has been considered capable of maintaining and increasing the amount of revenue realization. Customer perspective, the performance of Malang District Baznas has increased to the Customer Satisfaction Index up to 90% and is able to maintain and improve muzakki. Internal business process perspective, increase in Employee Satisfaction Index and employee quality which reached 80% and the ability of Baznas Malang Regency to maintain the number of employees so that this perspective can be considered quite good. Learning and growth perspective shows quite good results with the establishment of comfort and good relationships between employees so as to increase productivity productivity. The total score of performance from all perspectives is 86.9 which shows that the performance of Malang Regency Baznas is in "very good" category.

## الملخص

نوفيا ديوي إرنيا بوتري. ٢٠١٩ ، أطروحة. العنوان: "تحليل أداء مقاطعة مالانج بازناس مع نهج بطاقة الأداء المتوازن"  
المشرف: يوليائي، س سوس، م س ا  
الكلمات المفتاحية: قياس الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، بازنا

يعد قياس الأداء معيارًا لمؤسسة / شركة لتقييم نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف معينة. يمكن لشركة مالانج ريجنسي بازناس قياس الأداء بشكل شامل (بشكل عام) من الجوانب المالية وغير المالية باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن. تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي النوعي. البيانات التي تم جمعها عن طريق الملاحظة والمقابلات والاستبيانات والوثائق. يتم إجراء التحليل من خلال قياس كل منظور ، أي العمليات المالية والعميل والعمليات التجارية الداخلية والنمو والتطوير. يمكن رؤية نتائج أداء مالانج ريجنسي بازناس في ٢٠١٨-٢٠١٧ من خلال تحقيق أهدافها. من الناحية المالية ، زاد أداء مالانج ريجنسي بازناس من هدف تحقيق الإيرادات إلى ١٠٠٪ على الرغم من أنه شهد أيضًا زيادة في الإنفاق. ومع ذلك ، يمكن تعويض ذلك من خلال إيرادات كبيرة بما يكفي بحيث يعتبر مالانج ريجنسي بازناس قادرًا على الحفاظ على مقدار تحقيق الإيرادات وزيادة. وجهة نظر العملاء ، ارتفع أداء مالانج ريجنسي بازناس إلى مؤشر رضا العملاء بنسبة تصل إلى ٪ وهو قادر على الحفاظ على علمزكو تحسينه. منظور عملية الأعمال الداخلية ، وزيادة مؤشر رضا الموظفين وجودة الموظف التي وصلت إلى ٨٠٪ وقدرة مالانج ريجنسي بازناس على الحفاظ على عدد الموظفين بحيث يمكن اعتبار هذا المنظور جيدًا. يُظهر منظور التعلم والنمو نتائج جيدة تمامًا من خلال إقامة الراحة والعلاقات الجيدة بين الموظفين لزيادة إنتاجية الإنتاجية. النتيجة الإجمالية للأداء من جميع الجهات النظر هي مما يدل على أن أداء مالانج ريجنسي بازناس هو في فئة خاصة.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap manusia dilahirkan dengan banyak perbedaan antara manusia satu dengan yang lain. Perbedaan dalam hal bakat, keahlian, dan juga dalam hal kesenjangan sosial dan ekonomi. Kesenjangan ini menimbulkan adanya kemiskinan di setiap negara tak terkecuali Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik 2018 kemiskinan penduduk Indonesia diukur melalui Gini Rasio, yaitu alat ukur yang digunakan untuk mengukur kesenjangan pendapatan dan kekayaan. Pada bulan Maret 2018 mengalami penurunan yaitu 0.389 dibanding dengan tahun 2017 yang sebesar 0.391 atau mengalami penurunan sebesar 0.002 poin. Namun, Gini Rasio Indonesia masih terbilang tinggi yang berarti bahwa permasalahan di Indonesia masih cukup serius dalam hal kemiskinan.

Menghadapi persoalan kemiskinan, Islam sebagai Agama *rahmatan lilalamin* memiliki solusi melalui instrumen zakat. Hal tersebut telah dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 pasal 3 (ayat 2) pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan manfaat zakat guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Dalam pengelolaannya, Pemerintah membentuk Badan Amil Zakat Nasional yang selanjutnya disebut (BAZNAS) yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional dan harus menerapkan prinsip-

prinsip *good organization governance* (tata kelola organisasi yang baik), yaitu memegang prinsip amanah, transparan dan *professional*. Sehingga zakat dapat diterima sesuai dengan data kemiskinan yang ada, yang nantinya akan sangat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam.

Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (PUSKABAZNAS) pada tahun 2017 Outlook Zakat Indonesia tahun 2017 menunjukkan bahwa setiap tahun zakat yang terhimpun mengalami peningkatan melalui oleh partisipasi perusahaan maupun lembaga untuk berzakat. Pengelolaan zakat yang optimal seharusnya akan berdampak pada menurunnya jumlah kemiskinan, akan tetapi jumlah penduduk miskin masih berfluktuasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan dana zakat yang dilakukan belum optimal.

Perbedaan antara potensi zakat dan realisasi zakat yang terkumpul memperlihatkan bahwa pengelolaan zakat oleh organisasi pengelola zakat di Indonesia yang masih belum optimal. Namun, keberhasilan pengelolaan zakat jika dilihat dari segi keuangan (*financial*) saja tidak dapat mewakili kinerja lembaga pengelola zakat karena dari segi karyawan dan pelanggan pun perlu diperhatikan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pengelola zakat.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan system imbalan dalam perusahaan. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode lalu (Mulyadi 2007:419).

Pengukuran kinerja yang biasanya dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja, akan tetapi ada beberapa kelemahan dalam menggunakan metode tradisional yaitu hanya berorientasi pada kepentingan jangka pendek yang menyebabkan ketidakmampuan dalam mengukur kekayaan intelektual dan hanya berfokus pada penilaian aspek keuangan saja tanpa mempertimbangkan aspek non financial.

Tujuan pengukuran kinerja (Mulyadi 2007: 415) yaitu mewujudkan visi dan tujuan sebuah organisasi atau perusahaan kemudian diterjemahkan ke dalam rencana strategi untuk mencapai target kinerja yang efektif dan efisien dari perspektif financial maupun non financial. Perancangan pengukuran kinerja ini akan dijabarkan dalam empat perspektif sesuai dengan konsep *balanced scorecard* yang berkaitan dengan perspektif financial, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* (Luis 2007:17) merupakan pendekatan yang tepat dalam mengukur keberhasilan kinerja suatu Lembaga Pengelola Zakat sebagai sarana penghubung visi, misi dan rencana strategi Lembaga Pengelola Zakat agar karyawan dan pelanggan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai target lembaga pengelola zakat. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan loyalitas dan kepercayaan pelanggan dalam hal ini yaitu Muzakkid dan Muztahir. Dalam melaksanakannya *Balanced*

*Scorecard* (Rangkuti 2016:53) merupakan integrasi dari 4

Perspektif yaitu perspektif keuangan (*Finansial*), perspektif pelanggan (*Customer*), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif keuangan

Sasaran strategi dalam perspektif keuangan yaitu meningkatnya target capaian penerimaan dana muzakki untuk pendayagunaan dalam sector pendidikan, dakwah, yatim dan kesehatan social serta meningkatnya kualitas dan kemandirian mustahiq.

2. Perspektif pelanggan

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan (muzakki dan mustahik) yaitu meningkatnya indeks kepuasan muzakki dan mustahik, meningkatnya jumlah muzakki dan kemampuan dalam mempertahankan muzakki.

3. Perspektif proses bisnis internal

Sasaran strategi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu pengembangan mutu pelayanan Baznas Kabupaten Malang melalui proses-proses inovasi yang dibutuhkan oleh muzakki dan mustahik.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan kepuasan karyawan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja. Selain itu dapat juga mempengaruhi tingkat retensi dalam mempertahankan karyawan.

Peneliti sebelumnya mengukur kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dalam berbagai metode pengukuran diantaranya :

Penelitian yang dilakukan oleh Alfi Lestari (2015) meneliti tentang efisiensi kinerja keuangan Badan Amil Zakat Daerah menggunakan Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA). Berdasarkan penelitiannya, BAZDA

Kabupaten Lombok Timur berhasil mencapai tingkat efisiensi pada tiga periode 2012-2014 yaitu 100 persen atau senilai dengan 1. Hal ini menunjukkan bahwa BAZDA telah mampu mencapai nilai *actual* (nilai sebenarnya) sesuai dengan nilai target (nilai yang harus dicapai) yang disarankan oleh DEA. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *potential improvement* (selisih jarak nilai antara nilai *actual* dengan nilai target) yaitu sebesar 0 persen. Artinya tidak ada nilai *actual* yang tidak mencapai nilai target; 2) Secara menyeluruh BAZDA telah mampu mencapai efisiensi maksimum secara relatif. Hal ini disebabkan karena seluruh variabel input dan output BAZDA telah sesuai dengan perhitungan efisiensi DEA. Yaitu ketika nilai *actual* dari setiap variabel mampu mencapai nilai target yang disarankan oleh DEA.

Penelitian yang dilakukan Maya Rohmatin dkk (2017) meneliti tentang Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus : Badan Amil Zakat Nasional) dengan menggunakan metode kuantitatif dengan perhitungan rasio Ritchie & Kolodinsky. Berdasarkan metode tersebut, hasil penelitian yaitu kinerja keuangan BAZNAS selama periode 2004-2013 dinilai berdasarkan perhitungan rasio Ritchie & Kolodinsky dinyatakan baik.

Perbedaan-perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada fokus subyek penelitian, yaitu pada Baznas Kabupaten Malang dan metode pengukuran kinerja yang digunakan yaitu menggunakan pengukuran *balanced scorecard* secara syariah yaitu dengan menggunakan integrasi perspektif Islam dalam setiap aspek. Berdasarkan latar belakang di atas penulis mengambil judul “**Analisis Kinerja BAZNAS Kabupaten Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**”.



### **1.1 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja pengelolaan zakat di Baznas Kabupaten Malang dilihat dari Perspektif Keuangan ?
2. Bagaimana kinerja pengelolaan zakat di Baznas Kabupaten Malang dilihat dari Perspektif Pelanggan (Mustahik dan Muzakki) ?
3. Bagaimana kinerja pengelolaan zakat di Baznas Kabupaten Malang dilihat dari Perspektif Proses Bisnis Internal ?
4. Bagaimana kinerja pengelolaan zakat di Baznas Kabupaten Malang dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ?

### **1.2 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui kinerja pengelolaan zakat di Kabupaten Malang berdasarkan Perspektif Keuangan.
2. Mengetahui kinerja pengelolaan zakat di Kabupaten Malang berdasarkan Perspektif Pelanggan (Mustahik dan Muzakki).
3. Mengetahui kinerja pengelolaan zakat di Kabupaten Malang berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Mengetahui kinerja pengelolaan zakat di Kabupaten Malang berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

### 1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak BAZNAS di Kabupaten Malang.

Manfaat yang diharapkan yaitu :

1. Memberikan informasi kepada pemerintah mengenai kinerja BAZNAS dalam pengelolaan dana zakat di Kabupaten Malang dan dapat digunakan sebagai acuan dalam membentuk peraturan daerah tentang pengelolaan zakat,
2. Menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk optimalisasi penghimpunan dana zakat.
3. Memberikan informasi tentang pengelolaan zakat secara actual kepada masyarakat Kabupaten Malang, dan
4. Menjadi salah satu sumber informasi bagi para peminat dan peneliti yang berkaitan dengan zakat.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Maya Rohmatin dkk (2017) meneliti tentang Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus : Badan Amil Zakat Nasional) dengan menggunakan metode kuantitatif dengan perhitungan rasio Ritchie & Kolodinsky. Berdasarkan metode tersebut, hasil penelitian yaitu kinerja keuangan BAZNAS selama periode 2004-2013 dinilai berdasarkan perhitungan rasio Ritchie & Kolodinsky dinyatakan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Umami Kholifah (2016) meneliti tentang kinerja BAZNAS yang diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Berdasarkan penelitiannya, kinerja secara keseluruhan BAZNAS Kota Yogyakarta termasuk pada kategori unggul. Hal ini terlihat pada total skor yang diperoleh secara keseluruhan yaitu mencapai 99,06 persen. Pencapaian skor ini diperoleh dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yang masing-masing skornya mencapai 44,87 persen dan 21,79 persen. Sedangkan pencapaian target terendah terjadi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang hanya mencapai 80 persen dengan skor kontribusi terbesar 14,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta harus terus meningkatkan kinerjanya secara optimal pada tiap perspektif terutama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfi Lestari (2015) meneliti tentang efisiensi kinerja keuangan Badan Amil Zakat Daerah menggunakan Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA). Berdasarkan penelitiannya, BAZDA Kabupaten Lombok Timur berhasil mencapai tingkat efisiensi pada tiga periode 2012-2014 yaitu 100 persen atau senilai dengan 1. Hal ini menunjukkan bahwa BAZDA telah mampu mencapai nilai *actual* (nilai sebenarnya) sesuai dengan nilai target (nilai yang harus dicapai) yang disarankan oleh DEA. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai *potential improvement* (selisih jarak nilai antara nilai *actual* dengan nilai target) yaitu sebesar 0 persen. Artinya tidak ada nilai *actual* yang tidak mencapai nilai target; 2) Secara menyeluruh BAZDA telah mampu mencapai efisiensi maksimum secara relatif. Hal ini disebabkan karena seluruh variabel input dan output BAZDA telah sesuai dengan perhitungan efisiensi DEA. Yaitu ketika nilai *actual* dari setiap variabel mampu mencapai nilai target yang disarankan oleh DEA.

Penelitian yang dilakukan Seviawati Polinggapo (2014) meneliti tentang Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang) dengan menggunakan metode kualitatif dengan cara observasi, wawancara, kuisioner, dan dokumentasi. Berdasarkan penelitiannya, dengan kriteria penilaian kinerja YDSF Malang masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai di atas 86-100%, sedangkan YDSF Malang memperoleh nilai 94.

Penelitian yang dilakukan Siti Sarah Salim (2013) yang meneliti tentang Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat di 5 (lima) lembaga amil zakat

yang berbeda dan menggunakan metode *Balance Scorecard* perspektif keuangan. Metode penelitian yang digunakan ialah metode kualitatif dengan cara observasi, wawancara, kuisisioner dan dokumentasi. Berdasarkan penelitiannya disimpulkan bahwa 5 lembaga amil zakat yang dinilai memiliki range yang cukup baik dalam pengaturan keuangan.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Maya Rohmatin dkk (2017), Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus : Badan Amil Zakat Nasional)	Rasio total pendapatan dibagi total asset, rasio total pendapatan dikuangi total biaya, total kontribusi dibagi total pendapatan, total kontribusi dibagi total biaya, total pendapatan dibagi total biaya penghimpun dana.	Menggunakan metode kuantitatif dengan perhitungan rasio Ritchie & Kolodinsky.	Berdasarkan penelitian ini kinerja keuangan BAZNAS selama periode 2004-2013 dinilai berdasarkan perhitungan rasio Ritchie & Kolodinsky dinyatakan baik.
2.	Bayu Hidayat (2016), Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deksriptif	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, dari empat aspek yang dinilai menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun sebelumnya.
3.	Umami Kholifah (2016), Analisis kinerja BAZNAS yang diukur dengan menggunakan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Metode penelitian kuantitatif dengan perhitungan <i>Balanced Scorecard</i> .	Berdasarkan penelitiannya, kinerja secara keseluruhan BAZNAS Kota Yogyakarta termasuk pada kategori unggul. Hal ini terlihat pada total skor yang diperoleh secara keseluruhannya itu

				mencapai 99,06 persen. Pencapaian skor ini diperoleh dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yang masing-masing skornya mencapai 44, 87 persen dan 21, 79 persen. Sedangkan pencapaian target terendah terjadi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang hanya mencapai 80 persen dengan skor kontribusi terbesar 14,4 persen.
4.	Ari Kristin Prasetyoningrum (2015), Pendekatan Balanced Scorecard pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif	Berdasarkan penelitiannya, dari empat aspek yang dinilai tiga diantaranya masih belum cukup baik antara lain aspek keuangan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan perkembangan. Namun, dalam aspek pelanggan sudah cukup baik dilihat dari kepuasan donatur dan penerima.
5.	Alfi Lestari (2015), Efisiensi kinerja keuangan Badan Amil Zakat Daerah menggunakan Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA)	Variabel Input : Dana ZIS yang dihimpun, Aktiva Tetap, Gaji Karyawan. Variabel Output :Jumlah dana ZIS yang disalurkan, Biaya Operasional.	Menggunakan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dalam penelitiannya	Berdasarkan penelitiannya, BAZDA Kabupaten Lombok Timur berhasil mencapai tingkat efisiensi pada tiga periode 2012-2014 yaitu 100 persen atau senilai dengan 1. Hal ini menunjukkan bahwa BAZDA telah mampu

				mencapai nilai <i>actual</i> (nilai sebenarnya) sesuai dengan nilai target (nilai yang harus dicapai) yang disarankan oleh DEA.
6.	Seviawati Polinggapo (2014), Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Sedekah (ZIS) dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Menggunakan metode kualitatif dengan cara observasi, wawancara, kuisioner, dan dokumentasi.	Menurut kriteria penilaian kinerja YDSF Malang masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai di atas 86-100%, sedangkan YDSF Malang memperoleh nilai 94.
7.	Margandi (2013), Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus)	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM secara keseluruhan dikatakan baik dilihat dari masing-masing perspektif yang artinya PDAM Tirta Makmur Kabupaten Sukoharjo mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman serta mengoperasikan instalasi secara efisien dan memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan.
8.	Siti Sarah Salim (2013), Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat	Penilaian laporan keuangan, efisiensi keuangan dan kapasitas organisasi	Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam 5 lembaga amil zakat yang dinilai memiliki <i>range</i> yang cukup baik yakni diatas 3.
9.	Lulu Meutia	Indikator pengukuran	Metode penelitian	Dalam penelitian ini

(2012), Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Berdasarkan Klasifikasinya : Studi Kasus Tiga Lembaga Amil Zakat Nasional	kinerja OPZ dikelompokkan kedalam <i>input</i> , <i>output</i> , <i>outcomes</i> dan efisiensi kerja	yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif	dapat disimpulkan bahwa, dari ketiga OPZ yang dijadikan objek penelitian ketiganya telah digolongkan sebagai OPZ yang efektif visi setiap OPZ dijalankan dengan baik.
--	--	--	---

Sumber: Data diolah peneliti, 2019

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu di atas ialah dari objeknya yaitu pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Malang dan metode yang sama yaitu *Balanced Scorecard* yang menggunakan empat perspektif yaitu perspektif financial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan.

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada di perusahaan, dan hasil dari pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan pengendalian. (Yuwono, dkk, 2006:134).

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan hasil yang diinginkan



standart perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran (Mulyadi, 2001:338).

Menurut Lynch dan Cross dalam Yowono, dkk (2006:138), tujuan diadakannya sistem pengukuran kinerja adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

Sesuai maksud dan tujuan tersebut diatas, dapat diketahui manfaat dari pengukuran kinerja (Mardiasmo, 2002:38) :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Sebagai monitor mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
3. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and pinishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

4. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki.
5. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
6. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

### 2.2.2 **Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam kurun waktu tertentu. Selain itu, pengukuran kinerja juga penting untuk mengetahui data yang diperlukan dalam hal mengambil keputusan dalam lembaga dan menjadi dasar bagi manajemen untuk menentukan aktivitas yang sesuai dengan tujuan lembaga.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dan bermanfaat bagi para pemakainya. Adapun tujuan dari *Balanced Scorecard* menurut Rangkuti (2011:56) antara lain :

- a. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis
- b. Menyediakan system manajemen strategis yang dapat membantu implementasi perencanaan strategis
- c. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* terutama kepada karyawan

*Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan misi suatu lembaga ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan. Empat aspek yang tidak hanya member tujuan jangka pendek, namun juga

tujuan jangka panjang. Keempat aspek tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat.

#### 1. Pengukuran Kinerja Keuangan (*Finansial*)

Dalam perspektif keuangan *Balanced Scorecard* memakai tolak ukur seperti laba bersih dan ROI karena tolak ukur tersebut sudah umum digunakan oleh perusahaan untuk mengukur laba. Namun dalam hal ini, tolak ukur keuangan saja tidak menjadikan keberhasilan suatu lembaga. *Balanced Scorecard* menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visis yang berperan dalam mewujudkan pertambahan financial sebagai berikut :

- a. Peningkatan pelanggan yang puas sehingga meningkatkan pendapatan.
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan pendapatan.
- c. Peningkatan kemampuan lembaga dalam menghasilkan financial returns.

#### 2. Pengukuran Kinerja Pelanggan

Suatu lembaga perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar atau pelanggan yang menjadi target. Kinerja eksekutif di perspektif pelanggan diukur dengan tiga ukuran, antara lain :

- a. Jumlah pelanggan baru
- b. Jumlah pelanggan yang mengundurkan diri
- c. Ketepatan waktu layanan

#### 3. Pengukuran Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran ini dibagi menjadi tiga tahapan, inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

a. Inovasi, yaitu tahap pengembangan produk yang dapat diukur berdasarkan kriteria berikut :

- Banyaknya produk-produk baru yang dihasilkan
- Besarnya penjualan produk baru
- Lamanya waktu pengembangan dan penjualan produk-produk baru
- Besarnya biaya produk baru
- Frekuensi selama proses pengembangan produk-produk baru

b. Operasi, yaitu tahap untuk memenuhi keinginan pelanggan yang dapat diukur dengan kriteria sebagai berikut :

- Tingkat kerusakan produk prapenjualan
- Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia
- Adanya pekerjaan ulang produk karena kerusakan
- Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi
- Penyimpangan biaya produksi dari anggaran sebenarnya

c. Layanan purna jual, yaitu tahap transaksi jual beli yang dapat diukur dengan kriteria sebagai berikut :

- Jangka waktu untuk memenuhi waktu pemeliharaan
- Perbaikan kerusakan dan penggantian suku cadang pelanggan
- Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani
- Jangka waktu perolehan pembayaran bagi pelanggan yang secara kredit
- Kadar limbah berbau/beracun

#### 4. Pengukuran Pembelajaran & Pertumbuhan

Kinerja ini mendorong pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat diukur dengan criteria sebagai berikut :

- a. Kemampuan pegawai dalam mencakup tingkat kepuasan pegawai, tingkat perputaran pegawai, besarnya pendapatan per pegawai, nilai tambah pegawai dan tingkat pengembalian balas jasa.
- b. Kemempuan sistem informasi, meliputi ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu perolehan informasi.
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Tolak ukurnya meliputi jumlah saran pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta jumlah pegawai yang tahu visi dan misi perusahaan.

#### 2.2.3 Zakat

Zakat adalah harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai dengan ketentuan agama untuk diberikan kepada mereka yang berhak menerimanya berdasarkan Undang-undang No. 38 tahun 1999, dalam pasal 1 butir 2. Sedangkan, secara sosiologi zakat adalah refleksi dari rasa kemanusiaan, keadilan, keimanan serta ketakwaan yang mendalam yang harus muncul dari sikap yang mengeluarkannya. Yang erat kaitannya dengan bidang sosial dan ekonomi sebagai alat yang diberikan islam untuk menghapuskan kemiskinan dari

masyarakat dengan pengelolaan yang baik oleh lembaga yang bersangkutan.

Adapun tujuan-tujuan zakat menurut Elsi (2006) yaitu :

1. Mengangkat derajat fakir miskin dan membantunya keluar dari kesulitan hidup dan penderitaan.
2. Membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh gharim, Ibnu sabil dan mustahiq.
3. Membentangkan dan membina silaturahmi sesama umat islam.
4. Menjembatani jurang pemisah antara kaya dan miskin dalam masyarakat.
5. Mengembangkan rasa tanggung jawab social pada diri seseorang.
6. Sarana pemerataan pendapatan untuk mencapai keadilan social.

Secara umum zakat terbagi menjadi 2 macam, yaitu zakat nafs dan zakat mal (harta).

1. Zakat fitrah atau nafs (jiwa) adalah zakat yang dikeluarkan ketika bulan ramadhan sebelum shalat ied yang dikeluarkan tiap individu sebesar 1 sha` (2,5 Kg) dari bahan makan pokok suatu daerah. Carapenyerahan zakat fitrah dapat ditempuh dengan dua cara, yaitu :
  - a. Diserahkan langsung oleh yang bersangkutan kepada penerimanya yang dilakukan pada malam hari raya Idul Fitri atau pagi hari sebelum shalat Id dimulai
  - b. Diserahkan kepada amil atau panitia dimana sebaiknya diserahkan satu atau beberapa hari sebelum hari raya agar panitia dapat mengatur untuk pembagiannya.
2. Zakat harta atau mal adalah zakat yang dikenakan akan harta dengan syarat dan ketentuan yang berlaku yaitu :

- a. Telah dimiliki
- b. Dapat diambil manfaatnya.

Jenis harta yang wajib dizakatkan yaitu :

1. Emas, perak dan uang. Nishab zakat emas adalah 20 dinar atau setara dengan 85 gram emas murni, sedangkan untuk nisab perak adalah 200 dirham atau setara dengan 672 gram perak dimana emas dan perak tersebut telah dimiliki selama satu tahun sehingga diwajibkan membayar zakat sebesar 2,5%. Sedangkan simpanan berupa uang seperti tabungan, deposito, cek, aplikasi saham atau surat berharga lainnya juga diwajibkan zakat sebesar 2,5%.
2. Barang yang diperdagangkan atau barang niaga. Harta perniagaan adalah semua yang dapat diperjualbelikan untuk keuntungan seperti alat kebutuhan hidup, pakaian, makanan, hewan ternak, mobil, perhiasan dan lain-lain yang diperdagangkan oleh perseorangan maupun oleh usaha persekutuan. Nisab harta perniagaan sama dengan nisab emas dan perak yaitu 2,5%. Tahun perniagaan dihitung dari awal berniaga untuk kekayaan yang dimiliki yaitu :
  - a. Kekayaan dalam bentuk barang
  - b. Uang tunai atau simpanan barang
  - c. Piutang usaha

Ketiga harta diatas harus sudah dikurangi dengan kewajibannya seperti pajak dan hutang yang sudah jatuh tempo.

3. Hasil pertanian yaitu hasil tumbuh-tumbuhan yang bernilai ekonomis. Nisab zakat pertanian adalah 5 wasq, yaitu setara dengan 520 kg beras.

Tapi jika hasil pertanian berupa buah-buahan sayur dan lain-lain maka disetaran dengan harga pokok nisab yang paling utama dinegara yang bersangkutan. Untuk kadar zakat hasil pertanian jika diairi dengan air hujan, sungai dan mata air maka kadar zakatnya 10%. Namun jika diairi dengan system irigasi yang membutuhkan pengeluaran maka kadar zakatnya adalah 5%. Namun apabila pengairan tersebut menggunakan kedua system tersebut maka zakatnya adalah 7,5% dan apabila pengairan tidak diketahui maka zakatnya 10%. Untuk memudahkan pengeluaran zakatnya biaya yang dikeluarkan untuk pertanian tersebut diambil dari hasil panen, kemudian sisanya ( jika melebihi nisabnya ) baru dikeluarkan zakat.

4. Hasil perternakan adalah hewan ternak yang telah dimiliki dan dipelihara selama satu tahun di tempat penggembalaan dan tidak dipekerjakan sebagai tenaga pengangkutan dan sebagainya. Di Indonesia terdapat hewan ternak yang wajib dizakati adalah kambing/biri-biri/domba, sapi dan kerbau.
5. Hasil tambang dan barang temuan. Barang tambang dibagi menjadi tiga macam
  - a. Benda padat yang dapat dibentuk
  - b. Benda padat yang tidak dapat dibentuk
  - c. Benda cair

Nisab barang tambang sama dengan kadar yang sama yaitu 2,5% sedangkan nisab rang temuan tidak terbatas, wajib dikeluarkan zakatnya sebesar 20%.



6. Harta lain-lain. Yang dimaksud harta lain-lain disini adalah zakat profesi, saham, oblogasi, rezeki tidak terduga dan undian/kuis berhadiah yang wajib dikeluarkan dengan kadar yang sama seperti harta lainnya yaitu sebesar 2,5%.Penerima zakat adalah orang yang tidak berharta dan juga tidak mempunyai pekerjaan atau usaha tetap untuk mencukupi kebutuhannya sedangkan tidak ada yang menanggung hidupnya yang selanjutnya akan disebut fakir miskin dalam penelitian ini. Fakir miskin dapat digolongkan menjadi dua kategori yaitu :

1. Fakir miskin yang sanggup mencari nafkah namun hasilnya masih kurang untuk mencukupi kebutuhannya dan keluarganya sehingga memerlukan bantuan modal usaha untuk mencukupi kehidupannya secara layak.
2. Fakir miskin secara fisik dan mental yang tidak mampu bekerja dan mencari nafkah, seperti orang sakit, buta, tua, janda, anak-anak terlantar dan lain-lain. Sehingga memerlukan bantuan modal usaha untuk mencukupi kebutuhannya secara layak.

Amil zakat adalah pengumpul zakat yang diangkat oleh pihak berwenang yang melaksanakan segala urusan zakat, baik mengumpulkan, mendistribusikan dan mengelola zakat secara professional.Amil disediakan upah dari harta selain harta zakat sebagai imbalan jasa dari tugas pekerjaan mereka.Bagian untuk amil tidak disamakan seperti bagian fakir miskin. Seperti yang dijelaskan dalam Surat At-Taubah ayat 60 bahwa bagian amilin adalah 12,5%.

Berdasarkan Undang-undang No. 38 tahun 1999, dalam mewujudkan tujuan nasional, zakat merupakan salah satu sumber dana potensial yang dimanfaatkan untuk mewujudkan kesejahteraan umum. Pengelolaan zakat bertujuan untuk :

1. Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam mengelola zakat sesuai dengan ketentuan agama.
2. Meningkatkan fungsi dan peranan pranata kegiatan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat.
3. Meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat.

Pengelolaan zakat dilakukan oleh badan amil yang dibentuk oleh pemerintah. Pengumpulan zakat dilakukan oleh Badan Amil Zakat dengan cara menerima atau mengambil dari muzakki atas dasar pemberitahuan muzakki. Muzakki melakukan perhitungannya sendiri hak dan kewajibannya dalam mengeluarkan zakat. Badan amil zakat dapat bekerja sama dengan bank dalam pengumpulan zakat harta muzakki.

Berdasarkan Keputusan Presiden N0. 8 tahun 2001 dibentuk suatu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang mempunyai tugas pokok yaitu :

1. Meningkatkan kesadaran umat untuk berzakat.
2. Mengarahkan masyarakat mencapai kesejahteraan baik fisik maupun non fisik melalui pendayagunaan zakat.
3. Meningkatkan status mustahik menjadi muzakki melalui pemulihan, peningkatan kualitas SDM, dan pengembangan ekonomi masyarakat.
4. Mengembangkan budaya “memberi lebih baik dari menerima” di kalangan mustahik.

5. Mengembangkan manajemen yang amanah, professional dan transparan dalam mengelola zakat.
6. Menjangkau muzakki dan mustahik seluas-luasnya.
7. Memperkuat jaringan antar organisasi pengelola zakat.

#### 2.2.4 Zakat dalam Perspektif Islam

Zakat merupakan rukun Islam ketiga yang wajib dilaksanakan bagi seluruh umat muslim. Untuk itu zakat juga dihukumi *FardhuAin* (wajib bagi yang mampu). Tujuan dalam zakat ialah mewujudkan kesejahteraan umat muslim dan membantu umat muslim yang membutuhkan pertolongan. Untuk itu, syariat Islam memberikan perhatian besar dan kedudukan yang tinggi dalam ibadah zakat. Adapun kedudukan dan arti penting zakat :

- a. Rukun Islam ketiga dan salah satu pilarnya agung berdasarkan hadits yang diriwayatkan dari Ibnu ‘Umar r.a. bahwa Nabi Muhammad SAW bersabda :

بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسٍ : شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَصَوْمِ رَمَضَانَ وَحَجِّ الْبَيْتِ لِمَنْ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا

Artinya :

“Islam dibangun di atas lima perkara : syahadat bahwa tidak ada Rabb yang haq selain Allah dan bahwa Muhammad adalah utusan Allah, menegakkan sholat, menunaikan zakat, berpuasa Ramadhan dan Haji ke Baitullah bagi siapa yang mampu.”

- b. Allah menyandingkan perintah menunaikan zakat dengan perintah melaksanakan sholat di dua puluh delapan tempat dalam Al-Quran. Hal ini membuktikan betapa pentingnya zakat dalam Islam.

Adapun tujuan syar’i dibalik kewajiban zakat yaitu :

- a. Membuktikan penghambaan diri pada Allah dalam menjalankan perintahnya. Sebagaimana Allah memfirmankan dalam banyak ayat diantaranya :

1) Surat Al – Baqarah (2:43)

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاٰكِعِيْنَ

Artinya :

“Dan dirikanlah sholat, tunaikanlah zakat dan ruku’lah beserta orang-orang yang ruku’.”

2) Surat At – Taubah (9:18)

إِنَّمَا يَغْمُرُ مَسَٰجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ ۗ  
فَعَسَىٰ أُولَٰئِكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِيْنَ

Artinya :

“Hanya yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari akhir, serta tetap mendirikan sholat, menunaikan zakat dan tidak takut siapapun selain kepada Allah, maka merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk orang-orang yang mendapat petunjuk.”

3) Surat Al – Baqarah (2:277)

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

Artinya :

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, mengerjakan amal shalih, mendirikan shalat dan menunaikan zakat, mereka mendapat pahala di sisi Rabbnya. Tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak (pula) mereka bersedih hati.”

4) Surat An – Nisa’ (4:162)

لَكِنِ الرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ مِنْهُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ يُؤْمِنُونَ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْكَ وَمَا أُنزِلَ مِنْ قَبْلِكَ  
وَالْمُؤْمِنِينَ الصَّلَاةَ

وَالْمُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَالْمُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ أُولَئِكَ سَنُؤْتِيهِمْ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya :

“Tetapi orang-orang yang memperdalam ilmunya di antara mereka dan orang-orang mukmin, mereka beriman kepada apa yang telah diturunkan kepadamu (Al-Quran), dan apa yang telah diturunkan sebelumnya dan orang-orang yang mendirikan sholat, menunaikan zakat, dan yang beriman kepada Allah dan hari kemudian. Orang-orang itulah yang akan kami berikan kepada mereka pahala yang besar.”

- b. Mensyukuri nikmat Allah dengan menunaikan zakat harta. Membayar zakat merupakan bentuk pengakuan dari rasa syukur dari nikmat yang telah Allah berikan.

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَرْبِيَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya :

“Sesungguhnya kamu bersyukur, pasti kami akan menambah nikmat kepadamu, dan jika kamu mengingkari-Ku maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih.”

c. Menyucikan dari dosa-dosa

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya :

“Ambilah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan doakanlah mereka. Sesungguhnya doa kamu menjadi ketentraman bagi jiwa mereka. Dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui.”

d. Membersihkan dari sifat bakhil

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ

Artinya :

“Ambilah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan doakanlah mereka.”

### 2.2.5 Balanced Scorecard dalam Integrasi Syariah

Balanced Scorecard (BSC) merupakan system manajemen kontemporer yang dapat ditetapkan di seluruh bentuk organisasi, baik Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat ukur keuangan maupun non keuangan

dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Factor-faktor non keuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja antara lain dijelaskan dalam surat Al Jumuah: 10 dan Surat Al Mulk: 15 berikut :

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

Terjemah Arti: Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Terjemah Arti: Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

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

Pertama, Kinerja Material yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan

orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

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

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

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

Ada 4 aspek untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu :

1. Perspektif keuangan

Dalam praktik konvensional secara umum penilaian kinerja perspektif keuangan adalah lebih ditekankan pada penilaian tingkat pemerolehan laba atau keuntungan oleh perusahaan tanpa mempertimbangkan nilai-nilai ruhiyah selain materi. Hal ini dikarenakan



tujuan produsen (perusahaan) dalam ekonomi konvensional adalah untuk meraih keuntungan sebesar mungkin berdasarkan pada dua hal yaitu : ambisi pribadi dan kebebasan individu tanpa batasan dan ikatan.

Dalam pandangan Islam merealisasikan keuntungan bukanlah hal yang dilarang .Islam membenarkan seseorang untuk merealisasikan keuntungan seoptimal mungkin.Hanya saja Islam memiliki konsep dasar tujuan meraih keuntungan yang berbeda dari pandangan ekonomi konvensional.Syariat Islam menolak ambisi pribadi dalam meraih keuntungan. Hal ini karena setiap muslim merupakan anggota dalam satu tubuh umat, yang ikut merasakan bersamanya dalam suka dan dukanya. Jika seseorang lebih cenderung mementingkan diri sendiri, maka Islam berusaha membina kecenderungan tersebut dan mendorong untuk mementingkan kebaikan bagi orang lain.

Dari keterangan di atas jelas bahwa titik penekanan yang menjadi landasan utama meraih keuntungan dalam praktisi ekonomi konvensional tidak diterima dalam ekonomi Islam. Akan tetapi, itu bukan berarti menolak konsep dasarnya sebab tujuan meraih keuntungan sebesar mungkin yang sesuai dengan batasan dan kaidah syariah merupakan tuntunan dalam Islam, bahkan merupakan salah satu tujuan mendasar bagi produsen atau pebisnis yang memberikan andil dalam merealisasikan tujuan-tujuan yang lain bagi produsen muslim.

## 2. Perspektif pelanggan

Menurut Rivai (2012), lazimnyayang perlu diperhatikan pemasar ketika menghadapi pelanggan bahwa ada kalanya pelanggan sangat

mengutamakan nilai dari produk yang dipasarkan yang akhirnya akan berujung pada kepuasan pelanggan. Kendati adapula pelanggan yang tidak menginginkan sesuatu yang terlalu dilebih-lebihkan ketika pemasar menawarkan atau memperkenalkan peroduknya, sebagaimana dapat dilihat pada surat Al-A'raf: 31

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

Terjemah Arti: Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di setiap (memasuki) mesjid, makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.

Secara umum, kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa pelanggan yang berasal dari perbandingan antara kinerja produk dengan harapannya (Rivai,2012: 15). Kepuasan pelanggan dalam pemasaran Islami tidak hanya muncul ketika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara material, tetapi jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara spiritual. Perspektif kepuasan pelanggan dapat dikategorikan kedalam ukuran ini dengan member jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan atau organisasi kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Proses Inovasi yakni pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan. Proses Operasi merupakan tahapan dimana lembaga berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pengukuran proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek berikut ini :

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

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

Terjemah Arti: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

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

b. Proses Operasi

Proses operasi merupakan tahapan dimana lembaga berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam pandangan Islam terkait proses operasi yang dilakukan lembaga sangat berkaitan dengan prosuk yang ditawarkannya haruslah sesuai dengan syariat Islam yaitu produk yang halal. Hal ini sebagaimana ditunjukkan dalam surat Al-Baqarah: 168

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

Terjemah Arti: Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

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

a. Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan

Manusia adalah tujuan final dari pengadaan kemanfaatan dan pertambahannya, namun dalam waktu yang sama manusia juga sebagai sarana untuk hal tersebut sebab manusia sebagai pengeksport sumber-sumber daya alam yang tersedia dalam memproduksi barang dan jasa. Kemudian manusia juga sebagai konsumen barang dan jasa tersebut. Insane muslim merupakan sarana pengembangan ekonomi dan tujuannya sangatlah penting dan mendapat perhatian di dalam Islam.

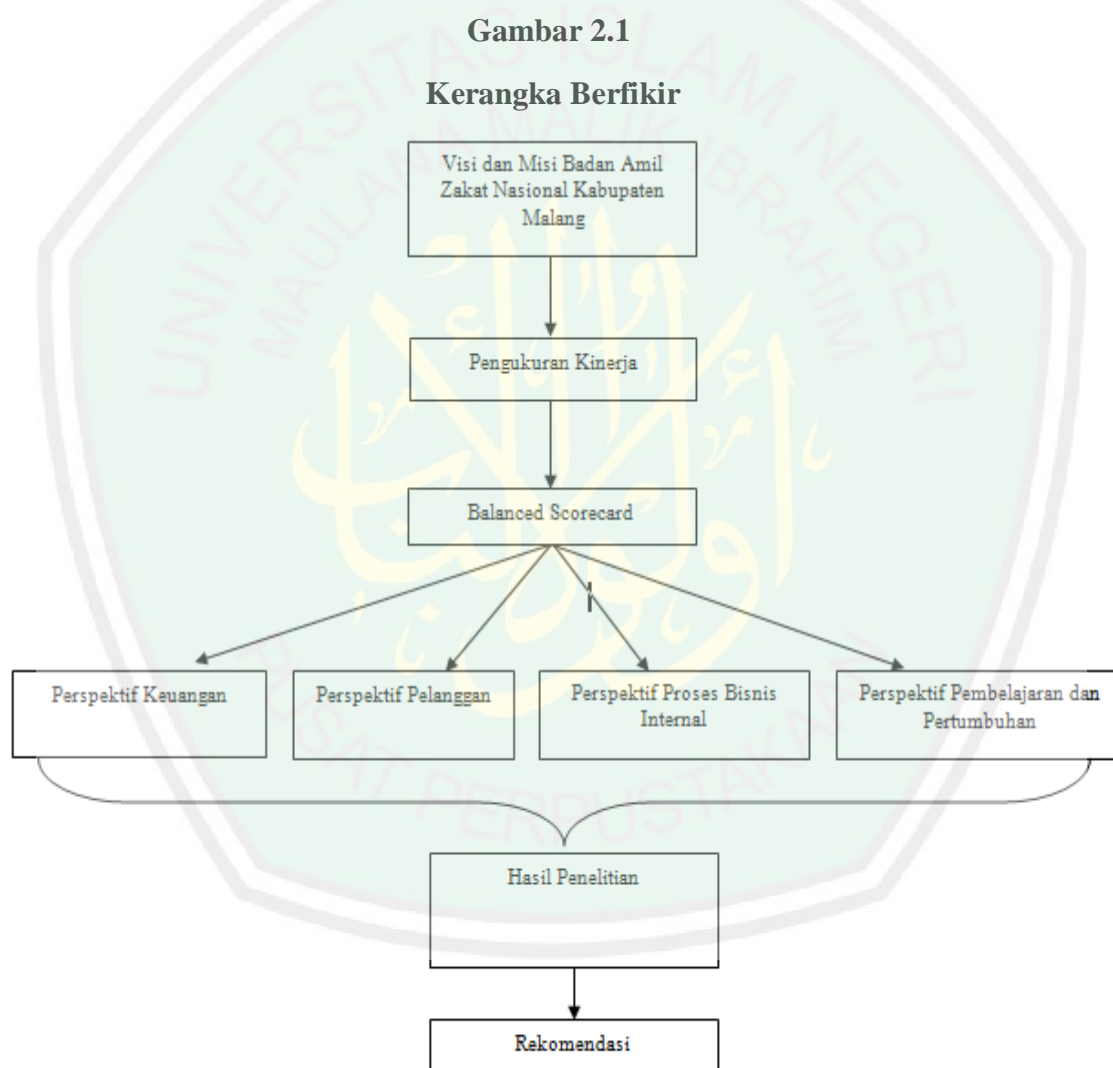
b. Peningkatan kepuasan karyawan

Terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengukuran atas pekerjaan yang baik, akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik, dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif, dukungan atasan, kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan. Peningkatan jumlah karyawan meliputi retensi karyawan dan produktifitas karyawan. Pribadi muslim yang professional dan berakhlak memiliki sikap konsisten yaitu kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan risiko yang membahayakan dirinya.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam suatu perusahaan. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaannya. Kaplan dan Norton menegaskan bahwa kinerja yang mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menentukan perusahaan ke arah yang lebih baik. Penilaian kinerja perlu

dilakukan dengan pendekatan komprehensif sehingga diperoleh informasi yang lengkap tentang capaian kinerja Baznas Kabupaten Malang. Pengukuran kinerja Baznas Kabupaten Malang diukur dengan *Balanced Scorecard* sehingga dapat diketahui kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif proses bisnis internal, dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2019

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Menurut Malik (2011:22) proses penelitian kualitatif deskriptif dimulai dengan menyusun asumsi dasar dan aturan berpikir yang akan digunakan dalam penelitian yang selanjutnya diterapkan secara sistematis dalam pengumpulan dan pengolahan data untuk memberikan penjelasan dan argumentasi. Dalam penelitian ini metode penelitian kualitatif deskriptif dilakukan untuk menganalisis data keuangan dan non-keuangan yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara mengenai aktivitas dan program kerja yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Malang.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan BAZNAS Kabupaten Malang yang terletak di Komplek Gedung Islamic Center Jl. Trunojoyo 02 Kepanjen Kabupaten Malang.

#### **3.3 Data dan Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan karyawan dari BAZNAS Kabupaten Malang. Data yang diperlukan antara lain :

- a. Visi dan Misi BAZNAS Kabupaten Malang
- b. Tujuan yang ingin dicapai
- c. Strategi yang dilakukan oleh Baznas Kabupaten Malang
- d. Tolak ukur yang digunakan untuk mencapai keberhasilan dari sudut pandang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan tumbuh.

Selanjutnya, data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara atau yang dicatat oleh orang lain. Data yang diperlukan antara lain :

- a. Gambaran umum BAZNAS Kabupaten Malang
- b. Laporan Keuangan tahun 2016 – 2017
- c. Data Karyawan tahun 2017
- d. Data-data yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan tumbuh.

#### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dari penelitian ini dilakukan dengan cara :

- a. Observasi, yaitu suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, pengamatan dilakukan di BAZNAS Kabupaten Malang
- b. Wawancara, yaitu kegiatan Tanya jawab dengan narasumber yang bertujuan untuk mendapatkan informasi secara mendalam terkait objek penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menyiapkan pertanyaan yang terperinci untuk dijawab oleh responden terkait tujuan penelitian kepada Karyawan BAZNAS Kabupaten Malang.



c. Dokumentasi, yaitu cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen sebagai bukti yang akurat dari pencatatan sumber informasi khusus, berupa tulisan, buku, undang-undang dan sebagainya. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dengan dokumentasi bersumber pada dokumen atau barang-barang tertulis. Data tersebut antara lain :

1. Profil BAZNAS Kabupaten Malang
2. Tugas dan Wewenang Karyawan
3. Laporan Tahunan tahun 2017

d. Kuisioner, yaitu metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan yang berkaitan dengan tujuan penelitian dan secara logis jawaban-jawaban dalam pertanyaan mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Dalam penelitian ini, metode kuisioner digunakan untuk mendapatkan data primer terkait perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Metode analisis data dimulai dari menelaah seluruh data yang telah diperoleh dari pengumpulan data mulai dari observasi, wawancara, dokumentasi dan kuisioner di kelompokkan dalam masing-masing perspektif sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang sudah terkumpul selanjutnya akan diproses melalui serangkaian prosedur analisis data, antara lain :

1. Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan

Menurut Erny Siregar (2003), perspektif keuangan diukur dengan cara membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditentukan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui kinerja lembaga dalam perspektif keuangan. Indikator kinerja lembaga diukur dengan menghitung tingkat penerimaan lembaga pada tahun 2017 dan 2018 :

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

$$\text{Rumus Tingkat Pengeluaran} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Target Pengeluaran}} \times 100\%$$

Selain itu kinerja keuangan dalam penelitian ini juga dapat diukur dengan membandingkan realisasi penerimaan dan realisasi pengeluaran pada tahun 2017 dan 2018.

## 2. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan

Dalam penelitian ini, pelanggan adalah muzakki dan mustahik. Sehingga pengukuran yang dilakukan dalam kinerja perspektif pelanggan antara lain : akuisisi muzakki, retensi muzakki, dan kepuasan muzakki dan mustahik (Kaplan dan Norton, 2000).

## a. Kemampuan Perolehan Muzakki

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Muzakki Baru}}{\text{Total Muzakki}} \times 100\%$$

## b. Kemampuan mempertahankan Muzakki

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah Muzakki non aktif dlm 1 periode}}{\text{Total Jumlah Muzakki}} \times 100\%$$

## c. Kepuasan Muzakki dan Mustahik

Kepuasan pelanggan diukur dengan cara memberikan kuisioner yang berisi jawaban sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan responden. Dari hasil penjumlahan skor yang diperoleh akan diketahui indeks kepuasan pelanggan seperti yang dirumuskan oleh (Sugiyono, 2001) :

$$\text{IKK} = \text{PK}$$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PK = Persepsi Kinerja

Setelah diketahui IKK oleh responden, ditentukan pengelompokan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral, d. puas, sangat puas. Untuk menentukan nilai skala, ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal dan interval terlebih dahulu.

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= R \times P \times \text{EX maks} \\ \text{IK min} &= R \times P \times \text{EX min} \\ \text{Interval} &= (\text{IK maks} - \text{IK min}) : 5 \end{aligned}$$

Dimana :

$$\begin{aligned} R &= \text{Jumlah Responden} \\ PP &= \text{Banyak Pertanyaan} \\ \text{EX maks} &= \text{skor maksimal yang diberikan} \\ \text{EX min} &= \text{skor minimal yang diberikan} \end{aligned}$$

### 3. Pengukuran Proses Bisnis Internal

Dalam pengukuran proses bisnis internal dilakukan

- a. Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah program yang ditawarkan dibandingkan dengan program yang telah ditargetkan.

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

### 4. Pengukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong lembaga untuk organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya dengan bersumber dari tiga prinsip yaitu : *people*, *system*, dan *organization procedure*.

Adapun pengukurannya antara lain :

- a. Retensi karyawan, yaitu kemampuan mempertahankan karyawan selama mungkin dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dan seluruh jumlah karyawan.

Jumlah karyawan keluar pada 1 periode

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pada 1 periode}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- b. Produktivitas karyawan

Peningkatan Penerimaan Zakat

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Peningkatan Penerimaan Zakat}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- c. Peningkatan kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan diukur dengan cara memberikan kuisisioner yang berisi jawaban sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan responden. Dari hasil penjumlahan skor yang diperoleh akan diketahui indeks kepuasan karyawan melalui rumus berikut :

$$\text{IKK} = \text{PK}$$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PK = Persepsi Kinerja

Setelah diketahui IKK oleh responden, ditentukan pengelompokan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral, d. puas, sangat puas. Untuk menentukan nilai skala, ditentukan indeks

kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal dan interval terlebih dahulu.

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

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

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

Dimana :

R = Jumlah Responden

P = Banyak Pertanyaan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

EX min = skor minimal yang diberikan

#### 5. Skala Likert

Menurut Sugiyono (2012) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena social. Dengan skala likert, maka variable yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Untuk memungkinkan para karyawan menjawab dalam berbagai tingkatan bagi setiap butir kepuasan, format tipe likert dipergunakan R.S. Likert (1932) mengembangkan prosedur penskalaan.

**Tabel 3.1**

**Format Jawaban Tipe Likert**

Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Profil BAZNAS Kabupaten Malang**

###### **A. Kelembagaan**

Badan Amil Zakat Nasional atau biasa disingkat BAZNAS adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Baznas merupakan lembaga pemerintah nonstructural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama. Sebelum Baznas terbentuk di Kabupaten Malang sebenarnya sudah ada lembaga yang mengelola zakat, infaq, sedekah yang disebut dengan BAZ (Badan Amil Zakat) yang berpedoman kepada Undang-undang Nomor : 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat. Namun, setelah terbit Undang-undang Nomor : 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, BAZ kemudian berubah menjadi Baznas. Keberadaan Baznas Kabupaten Malang saat ini ditetapkan berdasarkan Keputusan Bupati Malang Nomor : 188.45/224/KEP/35.07.013/2017 tertanggal 20 Februari 2017 tentang Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Malang Periode 2017 –

2022. Baznas Kabupaten Malang berkantor di Gedung Islamic Center  
Jalan Trunojoyo No. 02 Kepanjen Malang.

## **B. Struktur Organisasi**

### **PEMBINA**

1. Bupati Malang
2. Wakil Bupati Malang
3. Sekda Kabupaten Malang

### **PENASEHAT**

1. Ketua MUI Kabupaten Malang
2. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Malang

### **PIMPINAN**

1. Ketua : Drs. KH. Khoirul Hafidz Fanani, M. Hi
2. Wakil Ketua : Drs. KH. Romadlon Chotib, MH.  
(Bidang Penghimpunan)
3. Wakil Ketua : KH. M. Shodik Mahmud  
(Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan)
4. Wakil Ketua : Drs. H. Nur Qomari, M. Si.  
(Bidang Perencanaan Keuangan dan Pelaporan)
5. Wakil Ketua : Drs. Nurhadi  
(Bidang Administrasi, SDM dan Umum)



**AUDIT INTERNAL**

1. H. Nurhasyim, SH. M.Si
2. Drs. H. Saiful Effendi, M.Si

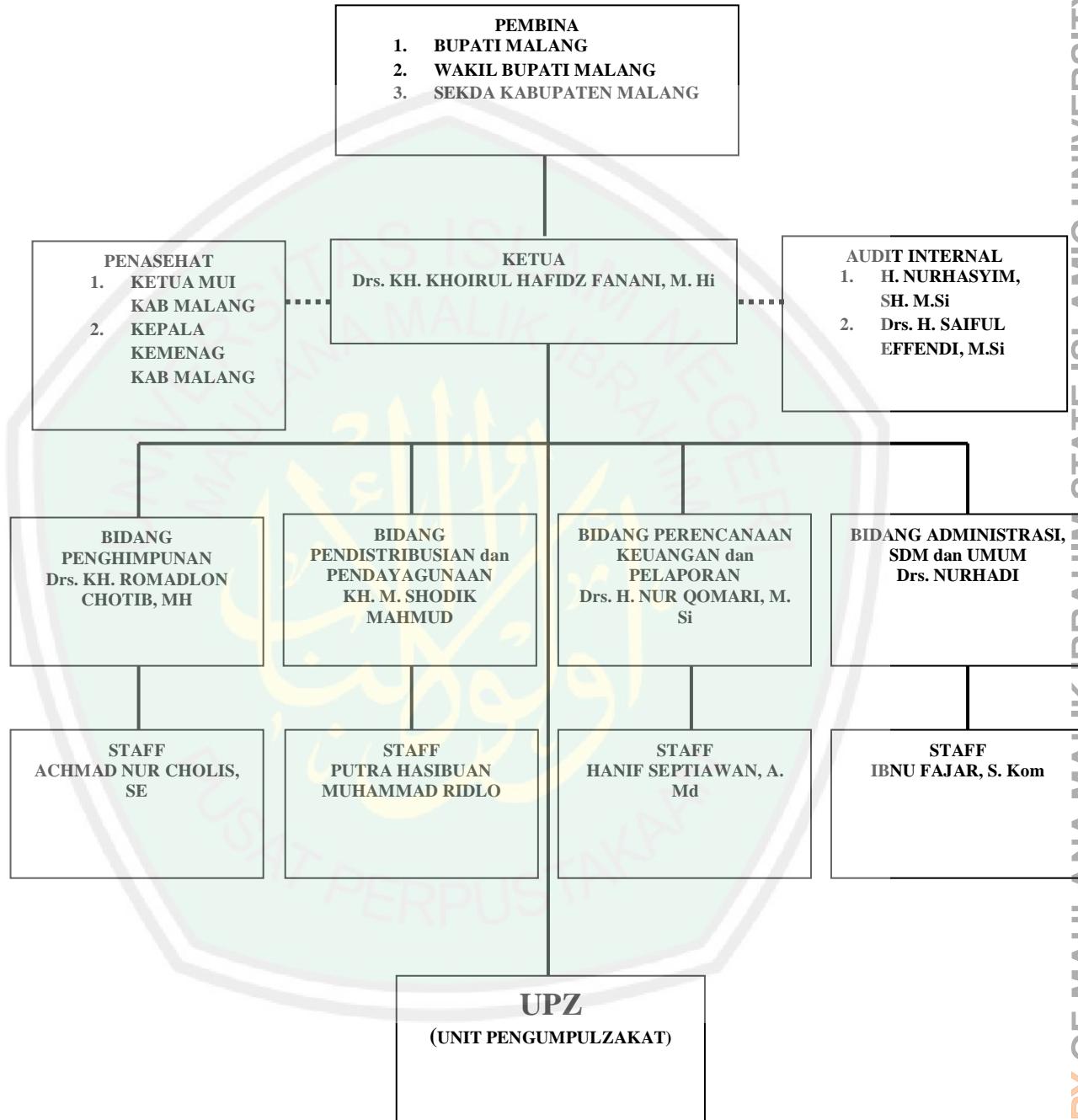
**STAF / KARYAWAN**

1. Achmad Nur Cholis, SE
2. Hanif Septiawan, A.Md
3. Ibnu Fajar, S,Kom
4. Putra Hasibuan
5. Muhammad Ridlo



Gambar 4.1

## Struktur Organisasi Baznas Kabupaten Malang



Sumber : BAZNAS Kabupaten Malang

### C. Visi dan Misi

Visi :Menjadikan Badan Amil Zakat Nasional yang amanah dan professional serta berperan aktif dalam meningkatkan kesejahteraan umat.

Misi :

1. Meningkatkan kesadaran umat Islam Kabupaten Malang berzakat, infak, sedekah melalui Badan Amil Zakat Nasional.
2. Mengumpulkan, mendistribusikan, mendayagunakan, dan mengembangkan pengelolaan zakat untuk meningkatkan kesejahteraan umat khususnya kaum fakir miskin.
3. Meningkatkan status mustahik menjadi muzakki melalui pemberdayaan, peningkatan kualitas SDM dan pengembangan ekonomi masyarakat.
4. Mengembangkan manajemen standar, amanah, professional dan transparan dalam pengelolaan zakat.
5. Merencanakan dan mengembangkan program agar dapat menjangkau muzakki dan mustahik seluas-luasnya.

### D. Program Kerja

Pendistribusian dana zakat, infak, dan sedekah diberikan kepada para mustahik yang tinggal di wilayah Kabupaten Malang berdasarkan Program Kerja yang telah dirancang sebagai berikut :

1. Kabupaten Malang PEDULI
  - a) Bantuan bedah rumah tidak layak huni

- b) Bantuan sembako diserahkan pada bulan Ramadhan dan acara Bina Desa Pemerintah Kabupaten Malang
  - c) Bantuan kepada para du'afa dan anak yatim piatu
2. Kabupaten Malang MAKMUR
    - a. Bantuan modal usaha
    - b. Bantuan alat kerja
  3. Kabupaten Malang TAQWA
    - a. Kegiatan keagamaan
    - b. Bantuan perawatan masjid
    - c. Bantuan perawatan musholla
  4. Kabupaten Malang CERDAS
    - Bantuan Beasatri
  5. Kabupaten Malang SEHAT
    - Bantuan Khitanan masal

#### 4.1.2 Pembobotan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2011) proses pembobotan pada setiap perspektif *balanced scorecard* bertujuan untuk mengetahui tingkat prioritas diantara perspektif yang terdapat pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Malang. Semakin tinggi bobot perspektif yang diberikan maka akan lebih diprioritaskan.

Berdasarkan penuturan Hanif Sepriawan selaku Satff Bidang Perencanaa Keuangan dan Pelaporan menegaskan bahwa pembobotan setiap perspektif *balanced scorecard* di Baznas Kabupaten Malang ditetapkan berdasarkan pada fokus visi misi yang telah ditentukan. Dalam

hal ini, fokus tertinggi ditetapkan pada perspektif pelanggan yaitu sebesar 50% dengan sasaran strategik yang diprioritaskan yaitu kepuasan pelanggan (muzakki dan mustahik) dengan proporsional 40%, peningkatan perolehan jumlah muzakki 5% dan kemampuan mempertahankan muzakki 5%.

Perolehan bobot selanjutnya adalah perspektif keuangan dengan bobot 20%. Sesuai dengan misinya yaitu mengembangkan manajemen standar, amanah, profesional dan transparan dalam pengelolaan zakat. Dengan sasaran meningkatnya realisasi target penerimaan dana.

Perolehan bobot yang ketiga adalah proses bisnis internal dengan bobot 15%. Sasaran yang dituju ialah dengan meningkatkan inovasi-inovasi mutu pelayanan Baznas Kabupaten Malang dengan bobot 7%. Dan sasaran strategi untuk proses operasi yang berkaitan dengan produk zakat dan infak/sedekah dengan bobot 8%.

Perspektif yang terakhir ialah perspektif pembelajaran dan pertumbuhandengan bobot 15%.Sasaran strategic yang dituju ialah peningkatan kepuasan karyawan sebesar 7%, kemampuan mempertahankan karyawan sebesar 4% dan peningkatan produktivitas karyawan sebesar 4%. Berikut disajikan tabel hasil pembobotan setiap perspektif :

Tabel 4.1

Pembobotan keempat perspektif *balanced scorecard*

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Perspektif Keuangan	20%	Peningkatan target realisasi penerimaan dana	10%
		Peningkatan/penurunan target realisasi pengeluaran dana	10%
Perspektif Pelanggan	50%	Retensi muzakki	5%
		Akuisisi muzakki	5%
		Peningkatan kepuasan pelanggan (muzakki dan mustahik)	40%
Perspektif proses bisnis internal	15%	Peningkatan proses inovasi	7%
		Peningkatan proses operasi	8%
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	15%	Kemampuan mempertahankan karyawan (retensi karyawan)	4%
		Peningkatan produktivitas karyawan	4%
		Kepuasan karyawan	7%

Sumber : data diolah

#### 4.1.3 Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI)

Menurut Mulyadi (2001) KPI digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Seperti yang telah diketahui dalam pembobotan perspektif keuangan dengan sasaran strategi peningkatan target realisasi penerimaan dana. Perspektif pelanggan yang dipakai peningkatan indeks kepuasan pelanggan (muzakki dan mustahik), retensi muzakki dan akuisisi muzakki. Perspektif proses bisnis internal yang dipakai ialah peningkatan proses inovasi dan proses operasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan indeks

kepuasan karyawan, kemampuan meningkatkan atau mempertahankan karyawan (retensi karyawan) dan peningkatan produktivitas karyawan. Berikut tabel *Key Performance Indicator's* untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 4.2

***Key Performance Indikator's* untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard***

Perspektif Keuangan - Peningkatan target realisasi penerimaan dana - Peningkatan/penurunan target pengeluaran dana	Perspektif Proses Bisnis Internal - Peningkatan pendapatan produk operasi - Pengembangan inovasi dalam program kerja sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan
Perspektif Pelanggan - Peningkatan indeks kepuasan pelanggan - Peningkatan muzakki baru - Kemampuan mempertahankan muzakki	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan - Peningkatan indeks kepuasan karyawan - Kemampuan mempertahankan karyawan - Peningkatan produktivitas karyawan

Sumber : data diolah

## 4.2 Pembahasan Penilaian Kinerja Analisis *Balanced Scorecard*

### 4.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan membandingkan realisasi penerimaan dana donator dengan target penerimaan dana donator tahun 2017 dan tahun 2018. Selain itu dapat dengan membandingkan tingkat penerimaan dan pengeluaran pada tahun 2017 dan tahun 2018.

Tabel 4.3

### Hasil perhitungan tingkat penerimaan Baznas Kabupaten Malang

Keterangan	2017	2018
Target Penerimaan	Rp 1.000.000.000	Rp 3.500.000.000
Realisasi Penerimaan	Rp 1,762,472,700	Rp 5,306,995,682
% Tingkat Penerimaan	76%	52%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat realisasi berdasarkan target penerimaan di tahun 2018 mengalami penurunan dari 76% di tahun 2017 menjadi 52% di tahun 2018. Akan tetapi penurunan tersebut bisa ditoleransi dikarenakan naiknya target penerimaan. Sehingga kinerja Baznas Kabupaten Malang masih dapat dikatakan sangat baik dalam hal penghimpunan dana dari masyarakat karena mampu melampaui jauh dari target penerimaan yang diinginkan.

Tabel 4.4

### Hasil Perhitungan Penerimaan pada bulan Juli – Desember 2017

Uraian	ZAKAT	INFAK	JUMLAH
Saldo dari BAZ Kabupaten Malang		Rp 349,737,639	Rp 349,737,639
Jasa Bnk	Rp 233,397	Rp 105,901	Rp 339,298
Dana ZIS dari Individu dan Lembaga	Rp 30,000,000	Rp 1,900,000	Rp 31,900,000
Danan ZIS dari UPZ (Unit Pengumpul Zakat)	Rp1,109,257,642	Rp 171,238,121	Rp 1,280,495,763
Bantuan Dana Hibah APBD Pemkab. Malang		Rp 100,000,000	Rp 100,000,000
<b>JUMLAH</b>	<b>Rp 1,139,491,039</b>	<b>Rp 622,981,661</b>	<b>Rp 1,762,472,700</b>

Sumber : data diolah



Tabel 4.5

**Hasil Perhitungan Penerimaan pada bulan Juli – Desember 2018**

<b>URAIAN</b>	<b>ZAKAT</b>	<b>INFAK</b>	<b>JUMLAH</b>
1. Saldo 2017	Rp 630,406,460	Rp 186,535,487	Rp 816,941,947
2. Jasa Bank	Rp 27,907,986	Rp 3,459,850	Rp 31,367,836
3. Zakat/Infak Individu	Rp 5,625,000	Rp 12,800,000	Rp 18,425,000
5. Zakat/Infak Lembaga		Rp 96,087,000	Rp 96,087,000
6. Zakat/Infak dari UPZ	Rp 3,720,122,165	Rp 522,491,734	Rp 4,242,613,899
7. Hibbah APBD		Rp 100,000,000	Rp 100,000,000
8. Banop Baznas Jatim		Rp 1,560,000	Rp 1,560,000
8. Lain-lain			
<b>JUMLAH TOTAL</b>	<b>Rp 4,384,061,611</b>	<b>Rp 922,934,071</b>	<b>Rp 5,306,995,682</b>

Sumber : data diolah

Tabel 4.6

**Pengeluaran pada bulan Juli – Desember 2017**

<b>URAIAN</b>	<b>PENGELUARAN</b>
Distribusi Program Kerja	Rp 827,960,000
Biaya Operasional	Rp 117,570,753
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 945,530,753</b>

Sumber : data diolah

Tabel 4.7

**Pengeluaran pada bulan Juli – Desember 2017**

<b>URAIAN</b>	<b>PENGELUARAN</b>
Distribusi Program Kerja	Rp 2,845,496,300
Biaya Operasional	Rp 212,597,234
<b>Total Pengeluaran</b>	<b>Rp 3,058,093,534</b>

Sumber : data diolah

Tabel 4.8

**Hasil perhitungan penerimaan dan pengeluaran Baznas Kabupaten Malang**

<b>Keterangan</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>%Naik/(Turun)</b>
Penerimaan	Rp 1,762,472,700	Rp 5,306,995,682	201%
Pengeluaran	Rp 945,530,753	Rp 3,058,093,534	223%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa Baznas Kabupaten Malang mengalami peningkatan lebih dari 100% terhadap penerimaan dan pengeluaran. Kenaikan ini dikarenakan oleh semangat staff Bidang Administrasi, SDM dan Umum yang telah melakukan pemasaran dalam bentuk website dan rutin menjalin komunikasi di berbagai sekolah dan kecamatan di Kabupaten Malang dalam upaya memperoleh muzakki baru. Meskipun mengalami kenaikan pengeluaran, juga diimbangi dengan kenaikan penerimaan dana yang lebih besar. Sehingga dapat dikatakan kinerja Baznas Kabupaten Malang dalam perspektif keuangan sudah cukup baik dan terkontrol.

Tabel 4.9

**Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Keuangan**

<b>Perspektif Keuangan (20%)</b>					
<b>Sasaran Strategi</b>	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Bobot</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Skor</b>
Target realisasi penerimaan	Meningkatkan target realisasi penerimaan	10%	100%	100%	10
	Meningkatkan target realisasi pengeluaran ( pendistribusian zakat & infak)	10%	100%	100%	10

Sumber : Data diolah

#### 4.2.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana menciptakan persepsi yang baik dengan muzakki dan mustahik. Tujuan dari perspektif ini adalah meningkatkan kepercayaan dan kepuasan muzakki dan mustahik kepada Baznas Kabupaten Malang sebagai lembaga zakat yang dipercayakan mengelola dana zakat muzakki yang akan didistribusikan kepada mustahik. Untuk perspektif muzakki dan mustahik dapat diukur melalui 3 aspek yaitu : Akuisisi Muzakki, Retensi Muzakki, dan Indeks Kepuasan muzakki dan mustahik.

##### 1. Retensi Muzakki

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan Baznas Kabupaten Malang dalam mempertahankan hubungan dengan muzakki. Bobot retensi pelanggan diukur dengan menggunakan perbandingan jumlah muzakki yang tidak membayar zakat tetapnya dalam setahun dengan total jumlah muzakki pada tahun yang bersangkutan. Berikut disajikan data perhitungan retensi muzakki pada tahun 2017 dan tahun 2018.

**Tabel 4.10**

#### Hasil Perhitungan Retensi Muzakki

Keterangan	2017	2018
Retensi Muzakki	0	35
Total Muzakki	85	193
% Retensi Muzakki	0%	18%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2017 retensi muzakki sebesar 0%. Hal ini dikarenakan Baznas Kabupaten Malang baru berdiri di tahun 2017. Sedangkan di tahun 2018 mengalami kenaikan retensi muzakki sebesar 18% dengan adanya muzakki yang nonaktif sebesar 35 orang. Namun hal ini diimbangi dengan adanya peningkatan jumlah muzakki. Sehingga, dapat dikatakan kemampuan Baznas Kabupaten Malang sudah cukup baik.

## 2. Akuisisi Muzakki

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan untuk mengetahui jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh oleh suatu lembaga dalam periode tertentu. Berikut disajikan data muzakki pada tahun 2017 dan tahun 2018.

**Tabel 4.11**

**Data Muzakki tahun 2017 dan 2018**

	2017	2018
Individu	10	12
Lembaga	75	181
Muzakki Baru	85	108
% Akuisisi	100%	55%

Sumber : Baznas Kabupaten Malang

Dari data tabel diatas menunjukkan bahwa selama 2 tahun terakhir persentase akuisisi pelanggan mengalami penurunan dari 100% di tahun 2017 ke 55% di tahun 2018. Hal ini dikarenakan Baznas Kabupaten Malang yang memang baru berdiri di tahun 2017

sehingga tingkat persentasenya menjadi 100%.Walaupun demikian, secara jumlah muzakki baru mengalami peningkatan yang cukup besar dari tahun 2017 ke tahun 2018.Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa Baznas Kabupaten Malang memiliki kinerja yang baik dalam memperoleh muzakki baru.

### 3. Kepuasan Mustahik dan Muzakki

Baznas Kabupaten Malang mempunyai dua pelanggan yang diberikan pelayanan dan diperhatikan kepuasannya terhadap Baznas Kabupaten Malang.Muzakki yaitu orang yang memberikan dananya kepada mustahik.Pengukuran kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kuisisioner yang terdiri dari 10 item pertanyaan untuk muzakki dan 8 item pertanyaan untuk mustahik.

Data dari kuisisioner tersebut bersifat kualitatif yang nantinya diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014:74)

1. Jika memilih sangat tidak setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih tidak setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih netral diberi nilai 3
4. Jika memilih setuju (S) diberi nilai 4
1. Jika memilih sangat setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuisisioner yang dibagikan sebanyak 100 kuisisioner dengan perbandingan sebanyak 65 dibagikan kepada muzakki dan sebanyak 35 dibagikan kepada mustahik. Kuisisioner yang dapat diambil

dari muzakki sebanyak 40 dan 10 yang dapat diambil dari mustahik dengan total pertanyaan sebanyak 18 item yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk muzakki dan 8 pertanyaan untuk mustahik.

Dari 40 kuisisioner yang dianggap valid ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan muzakki :

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

$$\text{IKmaks} = R \times \text{PP} \times \text{EXmaks}$$

$$= 40 \times 10 \times 5$$

$$= 2000$$

$$\text{IKmin} = R \times \text{PP} \times \text{EXmin}$$

$$= 40 \times 10 \times 1$$

$$= 400$$

$$\text{Interval} = (2000 - 400) : 5$$

$$= 320$$

Dimana :

$$R = \text{Jumlah responden muzakki}$$

$$\text{PP} = \text{Jumlah pertanyaan muzakki}$$

$$\text{EXmaks} = \text{Skor maksimal}$$

$$\text{EXmin} = \text{Skor minimal}$$

1. 400 – 720 = dikategorikan sangat tidak puas (STP)
2. 721 – 1041 = dikategorikan tidak puas (TP)
3. 1042 – 1362 = dikategorikan netral (N)

4. 1363 – 1683 = dikategorikan puas (P)
5. 1684 – 2004 = dikategorikan sangat puas (SP)

Berdasarkan interval yang dipaparkan maka dapat diperoleh lima kategori. Dari lima kategori inilah akan ditentukan tingkat kepuasan pelanggan (muzakki) berdasarkan hasil perhitungan data kuisisioner yang telah dibagikan. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh mencapai nilai 1702, sehingga tingkat kepuasan pelanggan (muzakki) mencapai kategori sangat puas atas pelayanan Baznas Kabupaten Malang karena berada dalam interval 1684 – 2004. Berikut data kuisisioner muzakki yang diperoleh :

**Tabel 4.12**

**Jawaban Responden Muzakki**

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	8	20	10	25	22	55
2	0	0	0	0	5	12.5	10	25	25	62.5
3	0	0	0	0	10	25	10	25	20	50
4	0	0	0	0	10	25	10	25	20	50
5	0	0	0	0	2	5	20	50	18	45
6	0	0	0	0	8	20	17	42.5	15	37.5
7	0	0	0	0	17	42.5	8	20	15	37.5
8	0	0	0	0	5	12.5	7	17.5	28	70
9	0	0	0	0	10	25	18	45	12	30
10	0	0	0	0	8	20	22	55	10	25

Berdasarkan paparan data kuisisioner di atas menunjukkan bahwa :

1. Sebanyak 55% responden menyatakan sangat setuju bahwa pelayanan karyawan Baznas Kabupaten Malang kepada muzakki mudah, cepat dan professional.

2. Sebanyak 62.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan Baznas Kabupaten Malang memberikan informasi dan konsultasi zakat yang mudah dimengerti.
3. Sebanyak 50% responden menyatakan sangat setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang mempunyai kredibilitas yang tinggi.
4. Sebanyak 50% responden menyatakan sangat setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang selalu amanah dan transparan dalam mengelola dana zakat.
5. Sebanyak 45% responden menyatakan sangat setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang melakukan sosialisasi melalui kegiatan formal maupun non formal.
6. Sebanyak 37.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang mempunyai program-program yang variatif, tepat guna dan tepat sasaran.
7. Sebanyak 37.5% responden menyatakan sangat setuju bahwa pembayaran dana zakat di Baznas Kabupaten Malang sangat mudah dengan suasana kekeluargaan.
8. Sebanyak 70% responden menyatakan sangat setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang menjaga hubungan baik dengan muzakki.
9. Sebanyak 30% responden menyatakan bahwa kantor Baznas Kabupaten Malang cukup representative dan tertata rapi memenuhi standar kantor modern.
10. Sebanyak 25% responden menyatakan sangat setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang menerima masukan dari muzakki dengan baik.



Sedangkan dari 10 kuisisioner mustahik yang dianggap valid ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan mustahik :

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

$$\text{IKmaks} = R \times \text{PP} \times \text{EXmaks}$$

$$= 10 \times 8 \times 5$$

$$= 400$$

$$\text{IKmin} = R \times \text{PP} \times \text{EXmin}$$

$$= 10 \times 8 \times 1$$

$$= 80$$

$$\text{Interval} = (400 - 80) : 5$$

$$= 64$$

Dimana :

R = Jumlah responden mustahik

PP = Jumlah pertanyaan mustahik

EXmaks = Skor maksimal

EXmin = Skor minimal

1. 80 – 144 = dikategorikan sangat tidak puas (STP)
2. 145 – 209 = dikategorikan tidak puas (TP)
3. 210 – 274 = dikategorikan netral (N)
4. 275 – 339 = dikategorikan puas (P)
5. 340 – 404 = dikategorikan sangat puas (SP)

Berdasarkan interval yang dipaparkan maka dapat diperoleh lima kategori. Dari lima kategori inilah akan ditentukan tingkat kepuasan pelanggan (mustahik) berdasarkan hasil perhitungan data kuisisioner yang telah dibagikan. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh mencapai nilai 363, sehingga tingkat kepuasan pelanggan (mustahik) mencapai kategori sangat puas atas pelayanan Baznas Kabupaten Malang karena berada dalam interval 340 – 404. Berikut data kuisisioner muzaki yang diperoleh :

**Tabel 4.13**

**Jawaban Responden Mustahik**

Item Pertanyaan	Jawaban										
	STP		TP		N		P		SP		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	0	0	0	0	0	2	20	8	80
2	0	0	0	0	0	1	10	2	20	7	70
3	0	0	0	0	0	0	0	3	30	7	70
4	0	0	0	0	0	1	10	3	30	6	60
5	0	0	0	0	0	2	20	3	30	5	50
6	0	0	0	0	0	2	20	2	20	6	60
7	0	0	0	0	0	2	20	3	30	5	50
8	0	0	0	0	0	0	0	3	30	7	70

Berdasarkan paparan data kuisisioner di atas menunjukkan bahwa :

1. Sebanyak 80% responden menyatakan sangat puas dengan adanya sikap sopan dari karyawan Baznas Kabupaten Malang.
2. Sebanyak 70% responden menyatakan sangat puas dengan adanya karyawan Baznas Kabupaten Malang yang sabar dan ramah dalam memberikan pelayanan.
3. Sebanyak 70% responden menyatakan sangat puas dengan adanya pengambilan zakat.

4. Sebanyak 60% responden menyatakan sangat puas dengan adanya bantuan zakat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan.
5. Sebanyak 50% responden menyatakan sangat puas dengan adanya penanganan yang tepat dalam merealisasikan zakat.
6. Sebanyak 60% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan dalam meminta bantuan kepada Baznas Kabupaten Malang.
7. Sebanyak 50% responden sangat puas dengan adanya pelayanan atau kegiatan keagamaan yang bermanfaat dan efektif untuk mustahik.
8. Sebanyak 70% responden menyatakan sangat puas dengan adanya informasi yang jelas tentang pelayanan mustahik.

**Tabel 4.14**

**Pencapaian Sasaran Strategik Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan (%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Jumlah muzakki baru (akuisisi muzakki)	Meningkatkan cakupan layanan	5%	100%	45%	2.3
Jumlah muzakki lama (retensi muzakki)	Mempertahankan hubungan dengan pelanggan	5%	100%	18%	1
Kepuasan muzakki dan mustahik	Meningkatkan indeks kepuasan Muzakki	20%	100%	90%	18

	Meningkatkan indeks kepuasan Mustahik	20%	100%	85%	17
--	---------------------------------------	-----	------	-----	----

Sumber : data diolah

#### 4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang ketiga adalah perspektif proses bisnis internal. Proses bisnis internal didasarkan pada aspek proses inovasi dan proses operasi.

##### 1. Proses inovasi

Yaitu suatu proses yang berorientasi ke masa yang akan datang untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan pelanggan. Kegiatan utama dalam proses inovasi ini adalah mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan mengidentifikasi program yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam hal ini adalah muzakki dan mustahik. Inovasi yang dilakukan Baznas Kabupaten Malang terdiri dari layanan tetap muzakki dan mustahik.

Program kerja Baznas Kabupaten Malang tahun 2017 & 2018 :

##### A. Kabupaten Malang PEDULI

- a) Bantuan bedah rumah tidak layak huni
- b) Bantuan sembako diserahkan pada bulan Ramadhan dan acara Bina

Desa Pemerintah Kabupaten Malang

- c) Bantuan kepada para du'afa dan anak yatim piatu

##### B. Kabupaten Malang MAKMUR

- a) Bantuan modal usaha

b) Bantuan alat kerja

C. Kabupaten Malang TAQWA

a) Kegiatan keagamaan

b) Bantuan perawatan masjid

c) Bantuan perawatan musholla

D. Kabupaten Malang CERDAS (Bantuan Beasatri)

E. Kabupaten Malang SEHAT (Bantuan Khitanan masal)

**Tabel 4.15**

**Realisasi Inovasi Layanan Baznas Kabupaten Malang**

No	Inovasi	Realisasi	2017 (Juli – Desember)	2018 (Juli – Desember)
1	Bantuan bedah rumah tidak layak huni	Terealisasi	Rp 168,100,000	Rp 1,772,000,000
2	Bantuan sembako dan acara Bina Desa	Terealisasi	Rp 377,520,000	Rp 324,850,000
3	Bantuan kepada dhuafa dan anak yatim piatu	Terealisasi	Rp 97,571,000	Rp 306,050,000
4	Bantuan modal usaha	Terealisasi	Rp 3,500,000	Rp 14,500,000
5	Bantuan alat kerja	Terealisasi	Rp 5,000,000	Rp 61,071,300
6	Kegiatan keagamaan	Terealisasi	Rp 47,215,000	Rp 53,950,000
7	Bantuan perawatan masjid	Terealisasi	Rp 30,000,000	Rp 40,000,000
8	Bantuan perawatan mushola	Terealisasi	Rp 40,000,000	Rp 43,300,000
9	Bantuan beasatri	Terealisasi	Rp 53,782,000	Rp 181,825,000
10	Bantuan khitanan masal	Terealisasi	Rp 10,272,000	Rp 47,950,000
<b>Jumlah</b>			<b>Rp 827,960,000</b>	<b>Rp 2,845,496,300</b>

Sumber : Baznas Kabupaten Malang

Inovasi di atas dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan maupun memberi kemudahan dan kepuasan kepada muzakki dan

mustahik. Dengan adanya inovasi di atas diharapkan mampu member nilai tambah bagi Baznas Kabupaten Malang. Berikut perhitungan inovasi yang telah terealisasi :

**Tabel 4.16**

**Hasil Perhitungan Inovasi**

Keterangan	2017	2018
Inovasi yang terealisasi	10	10
Inovasi yang ditargetkan	8	9
Persentase	125%	111%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa persentase inovasi yang ditargetkan melampaui 100% yang artinya jumlah inovasi yang terealisasi melampaui target yang diberikan. Meskipun persentase dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan, hal ini dikarenakan target yang diberikan ditambah. Namun, hal tersebut dapat dimaklumi karena jumlah program yang diberikan dapat terealisasikan dari tahun 2017 ke tahun 2018. Sehingga kinerja Baznas Kabupaten Malang dalam hal proses inovasi dapat dikatakan sangat baik.

## 2. Proses Operasi

Proses operasi beorientasi pada produk yang ditawarkan. Baznas Kabupaten Malang menawarkan dua produk yaitu : Zakat, Infak/ Sedekah. Berikut data keuangan dana ZIS :

**Tabel 4.17**

### Produk Operasi Baznas Kabupaten Malang

No.	Produk	2017	2018	% Naik(turun)
1	Zakat	Rp 1,139,257,642	Rp 3,725,747,165	100%
2	Infak/sedekah	Rp 173,138,121	Rp 631,378,734	100%
Rata-rata		Rp 656,197,880	Rp 502,062,950	100%

Sumber : data diolah

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa kinerja operasi Baznas Kabupaten Malang mengalami kenaikan hingga 100% pada kedua produk yang ditawarkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja proses operasi Baznas Kabupaten Malang sangat baik.

**Tabel 4.18**

#### Pencapaian Sasaran Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal (%)					
Sasaran strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Proses Inovasi	Pengembangan Inovasi layanan lembaga	7%	80%	100%	7
Proses Operasi	Peningkatan penerimaan produk lembaga	8%	80%	100%	8

Sumber : data diolah

#### 4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif penting yang mendasari perspektif lainnya. Dikarenakan perspektif ini yang menentukan laju pertumbuhan kapabilitas sumberdaya suatu lembaga. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari indikator kapabilitas

karyawan, yaitu : retensi karyawan, produktifitas karyawan dan kepuasan karyawan.

### 1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan sama halnya dengan retensi muzakki yaitu kemampuan dalam mempertahankan karyawan dalam bekerja di suatu lembaga. Berikut disajikan data perputaran karyawan Baznas Kabupaten Malang pada tahun 2017 dan pada tahun 2018 :

**Tabel 4.19**

#### Hasil Perhitungan Retensi Karyawan

Keterangan	2017	2018
Jumlah karyawan keluar dalam 1 semester	0	0
Jumlah karyawan	4	5
% Retensi karyawan	0%	0%

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa tidak ada penurunan dan peningkatan dalam persentase retensi karyawan. Namun dalam hal jumlah mengalami peningkatan .hal ini membuktikan bahwa Baznas Kabupaten Malang mempunyai kenyamanan terhadap karyawan sehingga betah dalam bekerja di Baznas Kabupaten Malang.

### 2. Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan diukur dengan cara membandingkan antara total pendapatan dana pertahun dengan total karyawan di tahun yang bersangkutan. Berikut disajikan data dan perhitungan produktifitas karyawan Baznas Kabupaten Malang.



Tabel 4.20

**Hasil Perhitungan Produktifitas Karyawan**

Keterangan	2017	2018
Penerimaan	Rp 1,762,472,700	Rp 5,306,995,682
Target penerimaan	Rp 1,000,000,000	Rp 3,500,000,000
Jumlah karyawan	4	5
Rata-rata realisasi produktifitas per orang	Rp 440,618,175	Rp 2,653,497,841
Rata-rata target produktifitas per orang	Rp 250,000,000	Rp 700,000,000
% Produktifitas	76%	279%

Sumber : data diolah

**3. Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah lembaga karena berhubungan dengan tingkat produktifitas kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka semakin betah karyawan bekerja dan menjalankan tugas sehingga semakin tinggi pula tingkat produktifitas kinerjanya. Dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan diperlukan kuisioner yang terdiri dari 10 pertanyaan. Data dari kuisioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban seperti yang dilakukan Sugiyono (2002:74) 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 diberi nilai 3
4. Jika memilih setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih sangat setuju (SS) diberi nilai 5

Kuisisioner dibagikan kepada 5 karyawan tetap Baznas Kabupaten Malang dengan jumlah kuisisioner 10 pertanyaan. Dari data tersebut kemudian ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Berikut standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan karyawan :

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

$$\text{IKmaks} = R \times \text{PP} \times \text{EXmaks}$$

$$= 5 \times 10 \times 5$$

$$= 250$$

$$\text{IKmin} = R \times \text{PP} \times \text{EXmin}$$

$$= 5 \times 10 \times 1$$

$$= 50$$

$$\text{Interval} = (250 - 50) : 5$$

$$= 40$$

Dimana :

R = Jumlah karyawan

PP = Jumlah pertanyaan

EXmaks = Skor maksimal

EXmin = Skor minimal

50 – 90 = dikategorikan sangat tidak setuju (STS)

91 – 131 = dikategorikan tidak setuju (TS)

132 – 172 = dikategorikan netral (N)

173 – 213 = dikategorikan setuju (S)

214 – 254 = dikategorikan sangat setuju (SS)

Berdasarkan interval yang dipaparkan maka dapat diperoleh lima kategori. Dari lima kategori inilah akan ditentukan tingkat kepuasan karyawan berdasarkan hasil perhitungan data kuisisioner yang telah dibagikan. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh mencapai nilai 208, sehingga tingkat kepuasan karyawan mencapai kategori sangat puas atas pelayanan Baznas Kabupaten Malang karena berada dalam interval 214 – 254. Berikut data kuisisioner muzaki yang diperoleh :

**Tabel 4.21**

**Jawaban Responden Karyawan**

Item Pertanyaan	Jawaban										
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60
2	0	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60
3	0	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60
4	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0	
5	0	0	0	0	2	40	3	60	0	0	
6	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	
7	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0	
8	0	0	0	0	4	80	1	20	0	0	
9	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	
10	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa :

1. Sebanyak 40% responden menyatakan setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang tanggap terhadap kebutuhan karyawan.
2. Sebanyak 40% responden menyatakan setuju dengan adanya rasa puas dalam bekerja di Baznas Kabupaten Malang.
3. Sebanyak 40% responden menyatakan setuju dengan adanya rasa bangga diri bekerja di Baznas Kabupaten Malang.

4. Sebanyak 80% responden menyatakan setuju bahwa karyawan sering mendapatkan pelatihan peningkatan keterampilan.
5. Sebanyak 60% responden menyatakan setuju bahwa karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
6. Sebanyak 40% responden menyatakan setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang memotivasi karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif.
7. Sebanyak 80% responden menyatakan setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang sering mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
8. Sebanyak 20% responden menyatakan setuju bahwa Baznas Kabupaten Malang sering memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
9. Sebanyak 60% responden menyatakan setuju bahwa karyawan dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan.
10. Sebanyak 60% responden menyatakan setuju bahwa informasi yang berhubungan dengan tugas masing-masing karyawan diberikan dengan jelas.

Tabel 4.22

## Pencapaian Sasaran Strategik Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Retensi Karyawan	Meminimalisir jumlah karyawan yang keluar	4%	100%	100%	4
Produktifitas Karyawan	Meningkatkan produktifitas karyawan	4%	100%	100%	4
Kepuasan Karyawan	Meningkatkan indeks kepuasan karyawan dan meningkatkan kualitas SDM yang kompeten	7%	100%	80%	5.6

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel-tabel pencapaian strategi di atas maka dapat disimpulkan dalam sebuah matriks *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif. Berikut disajikan matriks pencapaian *balanced scorecard* :

Tabel 4.23

Matriks *Balanced Scorecard* Baznas Kabupaten Malang

Perspektif	Sasaran Strategik	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Keuangan	Target realisasi penerimaan	Meningkatkan target realisasi penerimaan	10%	100%	100%	10
	Target realisasi pengeluaran (pendistribusian dana)	Meningkatkan target realisasi pendistribusian dana	10%	100%	100%	10
Pelanggan	Jumlah muzakki baru	Meningkatkan cakupan	5%	100%	45%	2.3

	(akuisisi muzakki)	layanan				
	Jumlah muzakki lama (retensi muzakki)	Mempertahankan hubungan dengan pelanggan	5%	100%	18%	1
	Kepuasan muzakki dan mustahik	Meningkatkan indeks kepuasan muzakki	20%	100%	90%	18
		Meningkatkan indeks kepuasan muzakki	20%	100%	85%	17
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Pengembangan Inovasi layanan lembaga	7%	100%	100%	7
	Proses Operasi	Peningkatan penerimaan produk lembaga	8%	100%	100%	8
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	Meminimalisir jumlah karyawan yang keluar	4%	100%	100%	4
	Produktifitas Karyawan	Meningkatkan produktifitas karyawan	4%	100%	100%	4
	Kepuasan Karyawan	Meningkatkan indeks kepuasan karyawan dan meningkatkan kualitas SDM yang kompeten	7%	100%	80%	5.6
Total			100%			86.9

Sumber : data diolah

Berdasarkan pemaparan matriks *Balanced Scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif pada Baznas Kota Malang menunjukkan bahwa total skor mencapai 86.9 dan berada pada skala yang dikategorikan “sangat baik”. Dengan demikian kinerja Baznas

Kabupaten Malang secara keseluruhan dapat dikatakan sangat maksimal dalam mewujudkan visi dan misinya.

**Tabel 4.24**

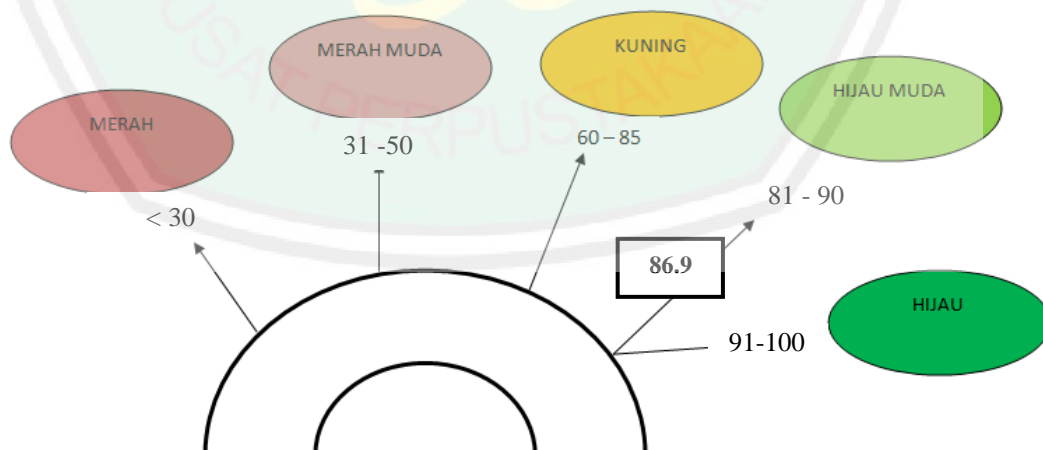
**Kriteria Penilaian Kinerja**

Rentang Nilai	Kriteria	Warna
91-100	Istimewa	Hijau
81-90	Sangat baik	Hijau Muda
51-80	Baik	Kuning
30-50	Rata-rata	Merah Muda
Dibawah 30	Buruk	Merah

Sumber : Sukardi Kodrat, David : 2009

**Gambar 4.2**

**Dashboard Kinerja Baznas Kabupaten Malang**



Dari dashboard *balanced scorecard* di atas menunjukkan bahwa kinerja Baznas Kabupaten Malang memiliki skor secara keseluruhan yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 86.9. Menurut kriteria kinerja Baznas Kabupaten Malang masuk dalam kategori area hijau dengan rentang nilai 81 – 90. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Baznas Kabupaten Malang sangat baik dan kompeten. Namun, meskipun begitu Baznas Kabupaten Malang harus tetap menjaga kekompakan karyawan dan profesionalitas agar tidak mengalami penurunan kinerja.





## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan menurut metode penelitian yang telah diuraikan , maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Berdasarkan perspektif keuangan, kinerja Baznas Kabupaten Malang mengalami peningkatan target capaian penerimaan hingga 100% meskipun juga mengalami peningkatan dalam hal pengeluaran. Namun, hal tersebut dapat diimbangi oleh penerimaan yang cukup besar sehingga Baznas Kabupaten Malang sudah dinilai mampu dalam mempertahankan dan meningkatkan jumlah realisasi penerimaan.
2. Berdasarkan perspektif pelanggan, kinerja Baznas Kabupaten Malang mengalami peningkatan terhadap Indeks Kepuasan Pelanggan hingga 90% serta mampu mempertahankan dan meningkatkan muzakki.
3. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, peningkatan Indeks Kepuasan Karyawan dan kualitas karyawan yang mencapai 80% serta kemampuan kinerja Baznas Kabupaten Malang dalam mempertahankan jumlah karyawan sehingga dalam perspektif ini dapat dinilai cukup baik.

4. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik dengan terjalannya kenyamanan dan hubungan yang baik antar karyawan sehingga meningkatkan produktifitas kinerja.

## 5.2 Saran

Saran yang diberikan dalam penelitian ini :

1. Bagi Baznas Kabupaten Malang bisa menerapkan metode *balanced scorecard* untuk menilai kinerja tidak hanya dalam aspek keuangan tapi juga dengan aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan agar dapat lebih baik dalam memberikan pelayanan dan meningkatkan produktivitas kinerja.
2. Sarana dan prasarana yang menunjang proses bekerja dari seorang karyawan perlu mendapat perhatian dengan memberikan fasilitas yang diperlukan, pelatihan demi menunjang kreativitas karyawan juga diperlukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
3. Manajemen sebaiknya perlu memperhatikan tingkat akuisisi muzakki karena meskipun tingkat retensi dan akuisisi tinggi, tetapi dalam hal jumlah masih tergolong sedikit untuk muzakki individual. Sehingga perlu strategi dan kreativitas dari Baznas Kabupaten Malang agar muzakki tertarik menjadi donator tetap.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an.

Ali Daud Muhammad. (2006). *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf*. Jakarta (ID): UI-Press.

Asmani Ma'mum Jamal. (2016). *Zakat Solusi Mengatasi Kemiskinan Umat*. Yogyakarta (ID): Aswaja Pressindo.

[BPS] Badan Pusat Statistik. (2018). *Jumlah Penduduk Miskin Menurut Provinsi Tahun 2013-2016*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.

[BPS] Badan Pusat Statistik. (2010). *Penduduk Indonesia menurut Provinsi 1971, 1980, 1990, 1995, 2000 dan 2010*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.

[BPS] Badan Pusat Statistik. (2010). *Penduduk Menurut Wilayah dan Agama yang Dianut berdasarkan Sensus Penduduk 2010*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.

Farchatunnisa, Hidayaneu. (2017). *Analisis Pengukuran kinerja BAZNAS Kota Bandung dengan menggunakan Pendekatan Indeks Zakat Nasional*. Jurnal Jurusan Ilmu Ekonomi Institut Pertanian Bogor. Bogor

Hidayat, Bayu. (2016). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda.

Kaplan, Robert S. David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta : Erlangga.

Mardiasmo.(2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Andi.

Moeheriono.(2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Meutia, Lulu. (2012). *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Berdasarkan Klasifikasinya: Studi Kasus Tiga Lembaga Amil Zakat Nasional*. Jurnal Jurusan Akuntansi Universitas Indonesia. Depok

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Rohmatin, Maya dkk. (2017). *Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus :Badan Amil Zakat Nasional)*. Jurnal STIE SEBI Jakarta. Jakarta

Sari, Elsi Kartika.(2006). *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*. Jakarta : PT Grasindo.

Siregar, Erny.(2003). *Pengukuran Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam Pengelolaan Dana ZIS*.Skripsi Akuntansi

Sugiono.(2001). *Metode Penelitian Bisnis*.Bandung :Alfabeta

Sugiono. (2010).*Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung :Alfabeta

Yuwono, Sony dkk. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.



## Lampiran 1

### 1. Kuisisioner Penelitian

#### Lampiran Kuisisioner Penelitian

Perihal : Permohonan kesediaan pengisian kuisisioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i mustahik dan muzakki  
di Kabupaten Malang

#### PENGANTAR

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya Novia Dewi Ernia Putri, mahasiswa Jurusan Akuntansi Fakultas ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang menyelesaikan tugas akhir untuk Program Strata Satu (S1) dengan melaksanakan penelitian berjudul “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak dan mengisi beberapa pertanyaan yang telah disediakan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja Baznas Kabupaten Malang dalam melayani muzakki dan mustahik. Data yang diperoleh dari penelitian ini hanya digunakan untuk kepentingan akademik serta tidak digunakan untuk kepentingan lainnya maupun tidak untuk dipublikasikan secara umum.

Demikian pengantar ini saya buat, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam membantu proses penyelesaian skripsi ini saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Novia Dewi Ernia P.

## PENGANTAR

Dengan hormat,

Perkenalkan nama saya NoviaDewiErniaPutri, mahasiswi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang menyelesaikan tugas akhir untuk Program Strata Satu (S1) dengan melaksanakan penelitian berjudul “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu sejenak dan mengisi beberapa pertanyaan yang telah disediakan.

### **Petunjuk Pengisian Kuisisioner**

1. Sebelum mengisi kuisisioner, Bapak/Ibu/Saudara/i dimohon untuk mengisi identitas responden terlebih dahulu.
2. Diharapkan Bapak/Ibu/Saudara/i bersedia untuk menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan.
3. Dalam kuisisioner ini tidak ada jawaban salah, untuk itu usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Berilah tanda *checklist* (√) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya

### **Identitas Responden :**

- 1) Nama : ..... (boleh tidak diisi)
- 2) Jenis Kelamin : Pria Wanita
- 4) Umur : .....
- 5) Pendidikan terakhir : .....
- 6) Jenis pekerjaan : .....

Keteranganingkatkolompernyataan :

STS = SangatTidakSetuju                      S = Setuju

TS = TidakSetuju                                SS = SangatSetuju

N = Netral

**a. KuisiонерuntukMuzakki**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	PelayanankaryawanBaznasKabupaten Malang mudah, cepatdan professional					
2	KaryawanBaznasKabupaten Malang memberikaninformasidankonsultasi zakat yang mudahdimengerti					
3	BaznasKabupaten Malang mempunyaikredibelitas yang tinggi					
4	BaznasKabupaten Malang selaluanamanhdantransparandalammengeloladana zakat					
5	BaznasKabupaten Malang melakukansosialisasimelaluikegiatan formal maupun non formal					
6	BaznasKabupaten Malang mempunyai program-program yang variatif, tepatgunadantepatsasaran					
7	Pembayarandana zakat di BaznasKabupaten Malang sangatmudahdengansuasanakekeluargaan					
8	BaznasKabupaten Malang menjagahubunganbaikdenganmuzakki					
9	Kantor BaznasKabupaten Malang cukup representative dantertatarapimemenuhistandarkantor modern					
10	BaznasKabupaten Malang menerimamasukandarimuzakkidenganbaik					



**b. Kuisioner untuk Mustahik**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Karyawan Baznas Kabupaten Malang bersikap sopan dalam memberikan pelayanan					
2	Karyawan Baznas Kabupaten Malang memberikan informasi dan pelayanan dengan sabar dan ramah terhadap mustahik					
3	Baznas Kabupaten Malang mengadakan pengambilan zakat					
4	Baznas Kabupaten Malang memberikan bantuan sesuai dengan kebutuhan					
5	Baznas Kabupaten Malang menanganinya dengan tepat dalam merealisasikan zakat					
6	Baznas Kabupaten Malang memudahkan mustahik dalam memintakan bantuan					
7	Baznas Kabupaten Malang mengadakan kegiatan keagamaan yang bermanfaat bagi mustahik					
8	Baznas Kabupaten Malang memberikan informasi yang jelas tentang pelayanan terhadap mustahik					

**c. Kuisiонерuntukkaryawan**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	BaznasKabupaten Malang tanggapterhadapkebutuhankaryawan					
2	Karyawanmerasapuasdalam bekerja di BaznasKabupaten Malang					
3	Karyawanmerasabanggadiralambekerja di BaznasKabupaten Malang					
4	BaznasKabupaten Malang seringmengadakanpelatihanuntukmeningkat kanketerampilanuntukkaryawan					
5	BaznasKabupaten Malang melibatkanseluruhkaryowandalampengambi lankeputusan					
6	BaznasKabupaten Malang memotivasikaryawanuntukmengembangkan kreativitasdaninisiatif					
7	BaznasKabupaten Malang seringmengadakanpelatihanuntukmeningkat kanketerampilanuntukkaryawan					
8	BaznasKabupaten Malang seringmemberikanpenghargaanuntukkaryaw an yang berprestasi					
9	KaryawanBaznasKabupaten Malang dapatmengaksessemuainformasi yang dibutuhkan					
10	Informasi yang berhubungandengantugasmasing- masingkaryowandiberikandenganjelas					

## Lampiran 2

## 1. Uji Validitas Indeks Kepuasan Muzakki

## Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	Pearson Correlation	1	.497	.572	.357	.412	.418	.648*	.598*	.359	.586*
	Sig. (2-tailed)		.100	.052	.255	.184	.176	.023	.040	.252	.045
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X2	Pearson Correlation	.497	1	.672*	.564	.289	.765**	.439	.378	.567	.463
	Sig. (2-tailed)	.100		.017	.056	.362	.004	.153	.226	.055	.130
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X3	Pearson Correlation	.572	.672*	1	.554	.706*	.466	.318	.547	.684*	.502
	Sig. (2-tailed)	.052	.017		.062	.010	.127	.314	.066	.014	.096
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pearson Correlation	.357	.564	.554	1	.571	.432	.000	-.107	.426	.261
	Sig. (2-tailed)	.255	.056	.062		.053	.161	1.000	.742	.167	.412
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X5	Pearson Correlation	.412	.289	.706*	.571	1	.458	-.099	.383	.255	.469
	Sig. (2-tailed)	.184	.362	.010	.053		.134	.760	.220	.424	.124
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X6	Pearson Correlation	.418	.765**	.466	.432	.458	1	.428	.368	.184	.676*
	Sig. (2-tailed)										

	Sig. (2-tailed)	.176	.004	.127	.161	.134	.165	.239	.567	.016	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
X7	Pearson Correlation	.648*	.439	.318	.000	-.099	.428	1	.387	.129	.474
	Sig. (2-tailed)	.023	.153	.314	1.000	.760	.165	.214	.689	.119	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
X8	Pearson Correlation	.598*	.378	.547	-.107	.383	.368	.387	1	.500	.306
	Sig. (2-tailed)	.040	.226	.066	.742	.220	.239	.214	.098	.333	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
X9	Pearson Correlation	.359	.567	.684*	.426	.255	.184	.129	.500	1	.204
	Sig. (2-tailed)	.252	.055	.014	.167	.424	.567	.689	.098	.525	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
X10	Pearson Correlation	.586*	.463	.502	.261	.469	.676*	.474	.306	.204	1
	Sig. (2-tailed)	.045	.130	.096	.412	.124	.016	.119	.333	.525	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	

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

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

## 2. Uji Validitas Indeks Kepuasan Mustahik

Correlations

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1 Pearson Correlation	1	.593*	.758**	.442	.503	.497	.638*	.327	.392	.599*
Sig. (2-tailed)		.042	.004	.151	.096	.100	.026	.300	.207	.040
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X2 Pearson Correlation	.593*	1	.636*	.707*	.410	.837**	.515	.342	.703*	.316
Sig. (2-tailed)	.042		.026	.010	.186	.001	.087	.276	.011	.318
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X3 Pearson Correlation	.758**	.636*	1	.592*	.507	.570	.617*	.053	.682*	.289
Sig. (2-tailed)	.004	.026		.043	.093	.053	.033	.870	.015	.361
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X4 Pearson Correlation	.442	.707*	.592*	1	.621*	.710**	.214	.000	.710**	.000
Sig. (2-tailed)	.151	.010	.043		.031	.010	.504	1.000	.010	1.000
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X5 Pearson Correlation	.503	.410	.507	.621*	1	.572	-.015	.241	.278	.418
Sig. (2-tailed)	.096	.186	.093	.031		.052	.964	.450	.382	.176
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X6 Pearson Correlation	.497	.837**	.570	.710**	.572	1	.498	.329	.551	.466
Sig. (2-tailed)	.100	.001	.053	.010	.052		.099	.296	.063	.127
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X7 Pearson Correlation	.638*	.515	.617*	.214	-.015	.498	1	.067	.296	.421
Sig. (2-tailed)	.026	.087	.033	.504	.964	.099		.836	.351	.173
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X8 Pearson Correlation								1		
Sig. (2-tailed)	.300	.276	.870	1.000	.450	.296	.836		.530	.180
N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

X9	Pearson Correlation										
		.392	.703*	.682*	.710**	.278	.551	.296	.202	1	.013
	Sig. (2-tailed)	.207	.011	.015	.010	.382	.063	.351	.530		.969
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X10	Pearson Correlation										
		.599*	.316	.289	.000	.418	.466	.421	.414	.013	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.318	.361	1.000	.176	.127	.173	.180	.969	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

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

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

### 3. Uji Validitas Indeks Kepuasan Karyawan

#### Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	Pearson Correlation	1	.593*	.758**	.442	.503	.330	.638*	.327	-.201	.599*
	Sig. (2-tailed)		.042	.004	.151	.096	.295	.026	.300	.531	.040
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X2	Pearson Correlation	.593*	1	.636*	.707*	.410	.663*	.515	.342	-.429	.316
	Sig. (2-tailed)	.042		.026	.010	.186	.019	.087	.276	.165	.318
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X3	Pearson Correlation	.758**	.636*	1	.592*	.507	.353	.617*	.053	-.215	.289
	Sig. (2-tailed)	.004	.026		.043	.093	.260	.033	.870	.502	.361
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X4	Pearson Correlation	.442	.707*	.592*	1	.621*	.640*	.214	.000	-.202	.000
	Sig. (2-tailed)	.151	.010	.043		.031	.025	.504	1.000	.529	1.000
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X5	Pearson Correlation	.503	.410	.507	.621*	1	.618*	-.015	.241	.125	.418
	Sig. (2-tailed)	.096	.186	.093	.031		.032	.964	.450	.698	.176
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X6	Pearson Correlation	.330	.663*	.353	.640*	.618*	1	.411	.172	-.388	.340
	Sig. (2-tailed)		.019		.025	.032					
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

	Sig. (2-tailed)	.295	.019	.260	.025	.032		.185	.593	.213	.280
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X7	Pearson Correlation	.638*	.515	.617*	.214	-.015	.411	1	.067	-.584*	.421
	Sig. (2-tailed)	.026	.087	.033	.504	.964	.185		.836	.046	.173
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X8	Pearson Correlation	.327	.342	.053	.000	.241	.172	.067	1	-.407	.414
	Sig. (2-tailed)	.300	.276	.870	1.000	.450	.593	.836		.189	.180
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X9	Pearson Correlation	-.201	-.429	-.215	-.202	.125	-.388	-.584*	-.407	1	-.032
	Sig. (2-tailed)	.531	.165	.502	.529	.698	.213	.046	.189		.921
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
X10	Pearson Correlation	.599*	.316	.289	.000	.418	.340	.421	.414	-.032	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.318	.361	1.000	.176	.280	.173	.180	.921	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

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

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

#### 4. Uji Reabilitas Indeks Kepuasan Muzakki

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.880	10

### 5. Uji Reabilitas Indeks Kepuasan Mustahik

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.885	10

### 6. Uji Reabilitas Indeks Kepuasan Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.831	.834	10



## Lampiran 3



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

---

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**  
(FORM C)

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, S.E, M.SA  
 NIP : 19761210 2009122 001  
 Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Novia Dewi Ernia Putri  
 NIM : 15520113  
 Handphone : 082228475196  
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik  
 Email : noviadewi69@gmail.com  
 Judul Skripsi : Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
19%	16%	3%	13%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 05 /09/ 2019  
 UP2M  
  
 Zuraidah, S.E, M.SA  
 19761210 2009122 001

### BUKTI KONSULTASI

Nama Mahasiswa : Novia Dewi Ernia Putri

NIM/Prodi : 15520113 / Akuntansi

Pembimbing : Hj. Yuliaty, S.Sos., MSA

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	05 Okt 2018	Pengajuan <i>Outline</i>	1.
2.	05 Nov 2018	Proposal Bab I-III	2.
3.	06 Des 2018	Revisi Proposal Bab I -III	3.
4.	06 Jan 2019	Acc Proposal	4.
5.	15 Feb 2019	Seminar Proposal	5.
6.	06 Mar 2019	Bab IV	6.
7.	09 Jun 2019	Revisi Bab IV	7.
8.	15 Agt 2019	Bab V	8.
9.	03 Okt 2019	Acc Keseluruhan	9.

Malang, 03 Oktober 2019

Mengetahui:

Ketua Jurusan Akuntansi,



Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP.19720322 200801 2 005

## Lampiran 5

### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Novia Dewi Ernia Putri  
 Tempat, tanggal lahir : Gresik, 05 November 1996  
 Alamat Asal : Dsn. Sawen RT 03/RW 05 Ds. Tanjung Kec. Kedamean  
 Kab. Gresik  
 Telepon/HP : 082228475196  
 E-mail : noviadewi965@gmail.com  
 Facebook : Novia Dewi Ernia

#### Pendidikan Formal

2001-2003 : TK Dharma Wanita Tanjung Kedamean  
 2003-2009 : SDN 02 Tanjung Kedamean  
 2009-2012 : SMPN 1 Kedamean  
 2012-2015 : SMAN 1 Menganti  
 2015-2019 : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi di Universitas Islam  
 Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pengalaman Organisasi

1. Anggota Himpunan Mahasiswa Jurusan (HMJ) Akuntansi tahun 2015-2016
2. Anggota LPKM Yayasan Integritas Malang 2016-2017
3. Anggota UKM UAPM INOVASI tahun 2017-2018
4. Bendahara UKM UAPM INOVASI tahun 2018-2019
5. Bendahara LPM Yayasan Integritas Malang 2018-2019