

**PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENGELOLA ZAKAT, INFAK
DAN SEDEKAH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)**

SKRIPSI

Diajukan kepada :

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

untuk memenuhi salah satu persyaratan

dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

**SEVIAWATI POLINGGAPO
NIM : 13520078**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2015**

LEMBAR PERSETUJUAN
PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENGELOLA ZAKAT, INFAK
DAN SEDEKAH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)

SKRIPSI

Oleh

SEVIAWATI POLINGGAPO
NIM : 13520078

Telah disetujui pada 16 Juni 2015

Dosen Pembimbing,

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

Mengetahui :

Ketua Jurusan,

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

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Seviawati Polinggapo

NIM : 13520078

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

PENGUKURAN KINERJA LEMBAGA PENGELOLA ZAKAT, INFAK DAN SEDEKAH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA YAYASAN DANA SOSIAL AL-FALAH MALANG)

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

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 16 Juni 2015

Hormat Saya,

Seviawati Polinggapo

NIM : 13520078

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Teriring rasa syukur kepada Allah SWT.

Karya sederhana ini kupersembahkan kepada Bapakku "Abdullah Polinggapo, S.Pd" dan Ibuku "Hadidjah Rauf, S.Pd" yang telah memberi segalanya tanpa pamrih, pengorbanan serta kasih sayang dan doa yang tulus. Semoga ananda bisa menjadi anak yang berbakti.

Adik-adikku tercinta: Vin, Havid, Lani dan Dila yang selalu memberikan keceriaan dan semangat dalam menghadapi segala sesuatu. Kalianlah yang selalu menjadi motivasiku untuk berusaha selalu memberikan yang terbaik. Terima kasih atas segala kasih sayang, motivasi, dan do'a serta kepercayaan yang kalian berikan.

HALAMAN MOTTO

Ketahuiilah, Sesungguhnya bila kalian bersabar
atas kesusahan yang sebentar saja,
maka kalian akan menikmati kesenangan yang panjang
(Thariq bin Ziyad,711 M)

**“Hidup adalah pilihan
Maka segala sesuatu yang telah terjadi,
yang sedang terjadi, dan akan terjadi
adalah hasil daripada pilihan kita.
Hidup ini hanya sebentar, hanya sekali.
Hidup seperti apa yang akan kita Pilih ?”
Hidup Sekali, Maka Hiduplah Untuk-Nya yang Maha Hidup.**

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala ungkapan puji, syukur, dan terima kasih terbesar hanyalah berhak ditujukan kepada Rabbul ‘Alamin, Allah عَزَّ وَجَلَّ, Tuhan yang telah menurunkan *Al-Kitab* (Al-Qur’an) kepada Muhammad, hamba-Nya, dan di dalamnya tidak ada satu ayat pun yang salah. Shalawat dan salam juga penulis curahkan kepada utusan yang paling mulia dan junjungan umat manusia yaitu Nabi Muhammad, Rasulullah صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ, beserta keluarga, dan para sahabatnya, serta orang-orang yang tunduk lagi taat kepada beliau, atas segala cinta, perjuangan, dan amanahnya dalam rangka menegakkan *dienul-haq* (Islam) yang tak akan pernah padam hingga akhir zaman.

Rasa syukur penulis tuangkan kepada-Nya yang telah mencurahkan kasih sayang dan nikmat yang tidak terhingga. karena hanya berkat rahmat, hidayah dan karunia-Nya penulis berhasil menyelesaikan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang.

Penulis menyadari bahwa terwujudnya tugas akhir skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, do’a serta dukungan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, keikhlasan dan ketulusan, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dra. Salim Al Idrus, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Nanik Wahyuni, SE.,M.Si.,Ak.,CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang juga sekaligus selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Seluruh Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmunya.
5. Orang tua tercinta yang telah memberikan dorongan, kasih sayang, kesabarannya dan doa kepadaku.

6. Seluruh karyawan YDSF Malang yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulis ini. Penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya robbal ‘alamiin.

Ibnu Baadis berkata, “Renungkan dan renungkan wahai para penuntut ilmu, karena sekedar membaca tanpa merenungkan, tidak akan mencapai tujuan belajar, bahkan hanya akan menuntun seorang ke dalam lubang jumud dan taklid (membebek).” Imam Ahmad rahimahullah berkata, “Pokok atau inti dari segala ilmu adalah rasa *khasyah* (takut yang disertai pengagungan) kepada Allah.”

Malang, 15 Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori.....	12
2.2.1 Konsep Dasar Zakat, Infak dan Sedekah	12
2.2.2 Konsep Penilaian Kinerja	18
2.2.2.1 Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja	18
2.2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja	19
2.2.2.3 Penilaian Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.2.2.4 Hubungan Antar Perspektif	35
2.2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi <i>balanced scorecard</i>	38
2.2.2.6 Manfaat dan Keunggulan <i>balanced scorecard</i>	42
2.2.2.7 Faktor Pendorong Kinerja	46
2.2.2.8 Pengukuran kinerja dengan Metode <i>balanced scorecard</i> dalam pandangan Islam	47

2.3 Kerangka Berpikir	59
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	63
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	63
3.3 Tehnik Pengumpulan Data.....	64
3.4 Metode Analisis Data.....	65
3.5 Skala Likert.....	71
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	72
4.1.1 Profil YDSF Malang	72
4.1.2 Visi dan Misi YDSF Malang	74
4.1.4 Struktur Organisasi YDSF Malang.....	75
4.1.4 Program dan Layanan YDSF Malang	77
4.1.5 Sasaran dan Ukuran Strategi Pengukuran kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	85
4.1.6 Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	87
4.1.7 Penentuan KPI	90
4.2 Pembahasan Penilaian Kinerja Analisi <i>Balanced Scorecard</i>	91
4.2.1 Perspektif Keuangan	91
4.2.2 Perspektif Pelanggan	93
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	105
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	110
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu	6
Tabel 2.2 : Indikator Pengukuran Kinerja.....	61
Table 4.1 : Susunan Struktur Organisasi YDSF Malang	76
Tabel 4.2 : Pembobotan keempat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	89
Tabel 4.3 : KPI untuk masing-masing perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	91
Tabel 4.4 : Hasil Perhitungan Tingkat Penerimaan YDSF Malang.....	91
Tabel 4.5 : Hasil perhitungan perbandingan penerimaan dan pengeluaran YDSF Malang	92
Tabel 4.6 : Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Keuangan	93
Tabel 4.7 : Data Muzakki YDSF Malang Untuk Tahun 2013	94
Tabel 4.8 : Data Muzakki YDSF Malang Untuk Tahun 2014	95
Tabel 4.9 : Hasil Perhitungan Akuisisi Muzakki	96
Tabel 4.10 : Hasil Perhitungan Retensi Muzakki	97
Tabel 4.11 : Jawaban Responden Mustahik	101
Tabel 4.12 : Jawaban Responden Muzakki	103
Tabel 4.13 : Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Pelanggan.....	104
Tabel 4.14 : Realisasi Inovasi Layanan YDSF Malang tahun 2014	107
Tabel 4.15 : Hasil Perhitungan Inovasi.....	108
Tabel 4.16 : Produk Operasi YDSF Malang	109
Tabel 4.17 : Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Bisnis Internal....	110
Tabel 4.18 : Perputaran Karyawan YDSF Malang	111
Tabel 4.19 : Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan.....	111
Tabel 4.20 : Jawaban Responden Karyawan	114
Tabel 4.21 : Jawaban Responden Pendidikan dan Pelatihan	118
Tabel 4.22 : Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	119
Tabel 4.23 : Matriks <i>Balanced Scorecard</i> Untuk YDSF Malang.....	119
Tabel 4.24 : Kriteria Penilaian Kinerja	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : <i>Balanced scorecard</i> sebagai suatu	
kerangka kerja tindakan strategis.....	24
Gambar 2.2 : Perspektif Pelanggan – Tolak Ukuran Utama.....	28
Gambar 2.3 : Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik.....	32
Gambar 2.4 : Kerangka kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	33
Gambar 2.5 : Penerjemahan Visi Organisasi ke dalam Sasaran	
yang komprehensif	37
Gambar 2.6 : Kerangka Berpikir	60
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi YSDF Malang	75
Gambar 4.2 : <i>Dashboard Balanced Scorecard</i>	121

Strategi

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Laporan Keuangan (Realisasi Penerimaan dan Pengeluaran)

tahun 2013-2014

Lampiran 2 : Data Donatur

Lampiran 3 : Lembar Kuisisioner Karyawan YDSF

Lampiran 4 : Lembar Kuisisioner Pendidikan dan Pelatihan

Lampiran 5 : Lembar Kuisisioner Muzakki (Donatur)

Lampiran 6 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Zakat Fitrah)

Lampiran 7 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Gharim)

Lampiran 8 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Fii Sabilillah)

Lampiran 9 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Fakir)

Lampiran 10: Lembar Kuisisioner Mustahik (Miskin)

Lampiran 11 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Permata)

Lampiran 12 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Panti Asuhan)

Lampiran 13 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Lembaga Kemanusiaan)

Lampiran 14 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Masjid)

Lampiran 15 : Lembar Kuisisioner Mustahik (Upgrading guru)

Lampiran 16 : Hasil wawancara

Lampiran 17 : Data Realisasi Penerimaan Produk Operasi Utama tahun

2013 dan 2014

ABSTRAK

Polinggapo, Seviawati. 2015. SKRIPSI. Judul : “Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infak dan Sedekah dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)”

Pembimbing : Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA

Kata Kunci : Lembaga Pengelola ZIS, Kinerja, *Balanced Scorecard*.

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, lembaga pengelola ZIS dihadapkan pada penentuan strategi. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui capaian kinerja Lembaga Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang dengan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data yang dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dengan cara mengukur masing-masing perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, bisnis internal, pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja YDSF Malang secara keseluruhan sudah sangat baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* yang dihasilkan yaitu sebesar 94%. Perspektif keuangan dengan menilai memberikan hasil yang sangat baik karena lembaga mampu memenuhi target realisasi. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja sudah cukup baik dikarenakan pelayanan yang diberikan, kesabaran karyawan serta kemudahan dalam menyalurkan dana yang diamanahkan melalui berbagai program yang inovatif dan pelayanan kepada mustahik melalui kegiatan keagamaan memberi manfaat bagi mustahik sangat baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang sangat baik dalam proses inovasi yang dilakukan oleh lembaga, hanya saja dalam proses operasi menunjukkan hasil yang kurang baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang sangat baik karena terjalinnya hubungan baik antara karyawan dan atasan maupun sesama rekan kerja.

ABSTRAK

Polinggapo, Seviawati. 2015. Thesis. Title : "Management organization Performance Measurement of Zakat, Infak and Alms (Sedekah) (ZIS) with Using *Balanced Scorecard* Method (A Case Study in Foundation of Dana Sosial Al-Falah Malang)"

Supervisor : Nanik Wahyuni, SE., M.Sc., Ak., CA

Keywords : Organization of ZIS management, Performance, *Balanced Scorecard*.

In order to achieve excellent service, ZIS management organization are faced with the strategy determination. Determination of the strategy will serve as the basis and framework for realizing the work targets set by management. Therefore we need a tool to measure the performance so that it can be seen the extent on which the strategy and specific targets can be achieved. Under these conditions, the purpose of this study was to determine the gains of the Foundation organization Dana sosial Al-Falah Malang with *Balanced Scorecard* method.

This study used descriptive qualitative approach. Data was collected by observation, interviews, questionnaires and documentation. Analysis of the data was used by measuring each consisting perspective from a financial perspective, internal business, customers as well as growth and learning.

The results showed that Malang YDSF performance overall has been very good, it was showed by the resulting *scorecard* value of 94%. Financial perspective by assessing excellent results because the institution was able to meet the realization target. Customers perspective indicated that the performance was good enough because of the services provided, employees patience and the ease of funds channeling that mandated through a variety of innovative programs and services to *mustahik* through religious activities. Internal business process perspective showed excellent results in the innovation process carried out by the organization, only in the process of operation showed poor results. Learning and growth perspective showed excellent results because of good relations between employees and employers or colleagues.

ملخص

فولينجكافو، سفباتي. 2015 بحث علمي. العنوان: "قياس أداء مؤسسة إدارة الزكاة والإنفاق والصدقة باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن (دراسة الحال في مؤسسة صندوق الإجتماعي الفلاح مالانج)"

المشرفة : نانيك وحيوني الماجستير
الكلمات الأساسية : إدارة وكالة الزكاة والإنفاق والصدقة، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن

لتحقيق الخدمة العافية، تواجه مؤسسة إدارة الزكاة والإنفاق والصدقة تعيين الإستراتيجيات. تعيين الاستراتيجية تخدم كأساس وإطار العمل لتحقيق أهداف العمل المحدد من الإدارة. لذلك يحتاج الأداة لقياس الأداء بحيث يمكن أن ينظر إلى أي مدى استراتيجية وأهداف محددة يمكن التحقيق. بناء على ذلك فالهدف من هذا البحث لمعرفة مكاسب أداء مؤسسة إدارة الزكاة والإنفاق والصدقة باستخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن.

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الوصفي النوعي. البيانات التي تم جمعها عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق. تحليل البيانات المستخدمة بطريق قياس كل منظور تتكون من منظور مالي، التجاري الداخلي، المشترك والنمو والتعلم.

دلت النتائج بأن أداء مؤسسة صندوق الإجتماعي الفلاح مالانج العام كانت جيدة جدا، يضح بقيم بطاقة النتائج وهي 94%. المنظور المالي من خلال تقييم تعطي نتائج ممتازة لأن المؤسسة قادرة على تلبية تحقيق الهدف. منظور المشترك يشير إلى أن أداء جيد بما فيه الكفاية بسبب الخدمات المقدمة، صبر الموظفين وسهولة في توجيه الأموال تكليف باختلاف البرامج المبتكرة والخدمات للمستحقين من خلال الأنشطة الدينية التي تستفيد للمستحقين. منظور عملية التجاري الداخلي يدل على النتائج الممتازة في عملية الابتكار التي تقوم بها المؤسسة، وفي عملية التشغيل ظهرت النتائج السيئة. منظور التعلم والنمو ظهر نتائج ممتازة نظرا لعلاقات جيدة بين العمال وأرباب العمل أو الزملاء.