

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

Oleh :

Seviawati Polinggapo

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang

Abstract

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.

PENDAHULUAN

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan dan lembaga. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan atau lembaga, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Pengukuran kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi, tidak terkecuali organisasi non profit seperti lembaga pengelola zakat atau yang lebih dikenal dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ). LAZ yang dibentuk oleh masyarakat dan disahkan oleh pemerintah berfungsi sebagai perantara pihak yang mengeluarkan ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dengan penerimanya.

Tak terkecuali bagi YSDF Malang pun perlu untuk melakukan pengukuran kinerja. Mengingat Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang sebagaimana penuturan bapak Untung Dwiraharjo YDSF merupakan salah satu lembaga pengelola zakat, infak dan sedekah yang turut berperan aktif untuk mengelola dan memanfaatkan potensi zakat, infak dan sedekah di Jawa Timur. Di samping itu, lembaga ini pun berperan aktif dalam meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat, infaq dan sodaqohnya menyalurkannya kepada lembaga yang kredibel. Agar dapat bertahan, menjadi keharusan bagi untuk

memiliki keunggulan kompetitif. Dengan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan terus menerus melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi, diharapkan lembaga dapat memperbaiki kegiatan operasionalnya guna menciptakan keunggulannya.

Pendekatan *balanced scorecard* digunakan sebagai salah satu strategi yang berperan sebagai alat penghubung antara pihak eksekutif dengan pihak karyawan dalam menerjemahkan visi, misi dan rencana strategi perusahaan, sehingga karyawan dan *stakeholders* akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan untuk memenuhi target organisasi. Ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan yang dapat mengakibatkan penurunan *image* lembaga dalam mempertahankan loyalitas pelanggan yaitu muzakki dan mustahik. Dengan melihat hal tersebut, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja lembaga dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih akurat dan terukur yang dapat diterapkan oleh lembaga pengelola zakat secara mandiri, karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja tetapi juga dalam aspek nonkeuangan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui capaian kinerja Lembaga Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang dengan metode *Balanced Scorecard*.

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian Zakat, Infak dan Sedekah

Menurut istilah ekonomi, zakat merupakan tindakan pemindahan kekayaan dari golongan kaya kepada golongan tidak punya. Salah satu ajaran penting yang terdapat dalam agama Islam adalah urgensi zakat kaitannya dengan pengentasan kaum dhu'afa dan mustadzafin. Sebagai sebuah dinamika keagamaan, zakat merupakan bentuk kesaksian manusia (*syahadah al-insan*) pada rukun Islam yang keempat dihadapan Allah yang muaranya tertuju pada dimensi kemanusiaan.

Infak mencakup segala macam pengeluaran (*nafkah*) yang dikeluarkan seseorang, baik wajib maupun sunah, untuk dirinya, keluarga ataupun orang lain, secara ikhlas atau tidak. Infak dikategorikan ke dalam tiga jenis yaitu Infak Wajib yang terdiri atas zakat dan nazar, yang bentuk dan jumlah pemberiannya telah ditentukan. Kedua, Infak Sunah yaitu infak yang dilakukan seorang muslim untuk mencari rida Allah. Jenis infak ini bisa dilakukan dalam berbagai cara dan bentuk.

Sedekah diambil dari kata kesungguhan dan kebenaran (Nurhayati & Wasilah, 2009). Sedekah tidak hanya digunakan untuk pengeluaran harta yang bersifat sunah tetapi juga untuk yang wajib (Shihab,2007).

B. Konsep Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

C. *BALANCED SCORECARD*

Balanced scorecard memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran strategik. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif dalam merumuskan sasaran strategik yang komprehensif (Mulyadi dan Setyawan,2001:338) yaitu:

1. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya.
2. Perspektif *Customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan *Customs* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.
3. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *Customer* untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *Customer* dan proses bisnis.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang yang beralamat di Jalan Kahuripan No. 12 Malang. 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.

Dalam penelitian ini analisis data yang dilakukan untuk mengetahui penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced scorecard*, yakni dengan tahapan:

1. Mengukur kinerja dari perspektif keuangan

Kinerja perspektif keuangan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditentukan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan. Adapun indikator kinerja lembaga yang diukur dengan menghitung tingkat penerimaan lembaga pada tahun 2013 dan 2014 :

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

Selain itu kinerja keuangan ini juga diukur dengan membandingkan realisasi penerimaan dan realisasi pengeluaran pada tahun 2013 dan tahun 2014

2. Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi : akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000). Dalam penelitian ini pelanggan adalah Muzakki dan mustahik, sehingga pengukuran yang dilakukan terkait kinerja perspektif pelanggan meliputi : akuisisi muzakki, retensi muzakki dan kepuasan muzakki dan mustahik.

a. Kemampuan Pemerolehan Muzakki (Akuisisi Muzakki) :

Mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam mendapatkan pelanggan (muzakki) baru (Kaplan & Norton, 2000 ; 61)

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

b. Kemampuan mempertahankan Muzakki (Retensi Muzakki) :

Mengukur tingkat dimana lembaga dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan dalam hal ini muzakki (Kaplan & Norton, 2000 ; 61)

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

c. Tingkat kepuasan Muzakki dan Mustahik

Tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction) yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

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

Dimana :

IKK = indeks kepuasan karyawan

PP = *perceived performance*

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

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

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

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

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

3. Mengukur perspektif bisnis internal

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

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

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

- b. Proses Operasi, yaitu untuk mengetahui kinerja lembaga dalam memaksimalkan produk/jasa yang telah ditawarkan dengan melihat peningkatan perolehan masing-masing produk/jasa yaitu zakat, infak, yatim dan permata.

$$\text{Operasi} = \frac{\text{Jumlah peningkatan operasi pada 1 Periode}}{\text{target operasi pada 1 periode}} \times 100 \%$$

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan mendorong lembaga menjadi organisasi belajar (*learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip : *people, System, dan Organization prosedur* (Kaplan dan Norton, 2000). Adapun pengukurannya sebagai berikut :

a. Retensi Karyawan

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

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar per periode}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

b. Produktivitas Karyawan

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Peningkatan penerimaan dana zakat}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

c. Peningkatan kepuasan karyawan

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap lembaga. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Kepuasan karyawan, mengukur rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak setuju, b. tidak setuju, c. netral, d. setuju, e. sangat setuju. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal dibagi menjadi lima dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 80) sebagai berikut:

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

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

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

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

HASIL PENELITIAN

Dari kriteria penilaian dashboard *balanced scorecard* menunjukkan bahwa matriks *balanced scorecard* atas penilaian kinerja lembaga memperoleh skor keseluruhan yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 94. 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. Hal ini menunjukkan

kriteria penilaian dengan menggunakan metode *balanced scorecard* secara garis besar sudah sangat baik tetapi ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan dievaluasi kembali untuk mencapai hasil yang maksimal. Dapat dilihat pada aspek pelanggan khususnya pada upaya pemerolehan pelanggan (muzakki) baru memerlukan evaluasi, akuisisi muzakki memperoleh rata-rata skor sebesar 1% tetapi bobot yang ditentukan sebesar 5% ini menunjukkan masih kurangnya pencapaian kinerja dari lembaga. Pada perspektif bisnis internal tingkat proses operasi menunjukkan skor 5% tetapi bobot yang ditentukan sebesar 8%. Proses operasi ini tidak hanya dipengaruhi oleh inovasi program dan layanan saja. Kinerja lembaga dalam menawarkan program dan layanan yang inovatif sudah sangat baik, hanya saja perlu adanya peningkatan pada produktivitas karyawan guna meningkatkan proses operasi lembaga.

SARAN

Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi YDSF Malang bisa menerapkan metode *balanced scorecard* dalam menilai kinerjanya karena dengan menerapkan metode *balanced scorecard* YDSF Malang bisa menilai kinerja lembaga tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek nonkeuangan, jadi bisa mengetahui pertumbuhan atau penurunan lembaga secara keseluruhan dari semua aspek, bisa mengelola dana yang dipercayakan dengan lebih baik supaya bisa memberikan kontribusi pemberdayaan mustahik yang lebih baik serta tepat guna dan tepat sasaran.
2. Manajemen hendaknya lebih memperhatikan tingkat akuisisi muzakki, retensi muzakki dan proses operasi dengan meningkatkan pemasaran dan pelayanan yang lebih menarik dan bermanfaat untuk muzakki mengingat angka prosentase yang cukup rendah.
3. Sarana dan prasana yang menunjang proses bekerja dari seorang karyawan perlu mendapat perhatian dari manajer hal ini dikarenakan bahwa fasilitas, akses terhadap informasi, dan peningkatan kompetensi karyawan sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik lagi.
4. Peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan menggunakan data yang lebih lengkap tentang ketaatan syariah yang dimasukkan dalam pengukuran *balanced scorecard* syariah dan mempunyai tolak ukur atas *balanced scorecard* dalam integrasi islam serta dalam perspektif secara syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Haritsi, Jaribah. 2006. *Fikih Ekonomi Umar bin Khattab*. Jakarta : Khalifa Pustaka
- Alqura'an. Terjemahan Departemen Agama. Jakarta: Departemen Agama.
- Ali, Hasan. 2006. *Zakat, Pajak, Asuransi dan Lembaga Keuangan*. Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Edisi Revisi 2010*. Yogyakarta: Rineka Cipta
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga
- Freddy, Rangkuti. 2012. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Dan Risiko*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Hafidhuddin, D.(2002). *Zakat dalam perekonomian modern*. Jakarta: Gema Insani.
- [Hafiludhin, D. www.baznas.or.id](http://www.baznas.or.id) diakses pada 13 Desember 2014
- Hafiludhin, D. <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/syariahekonomi/13/04/29/mm039y-potensi-zakat-rp-217-triliun-terserap-satu-persen> diakses pada 13 Desember 2014
- Hasan, Sofyan. 1994. *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*. Surabaya: Al-Ikhlash.
- Indrianto, Nur. Bambang, Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Indrianto, Nur & Supomo, Bambang (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi I, BPFE Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2001. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga
- Mulyadi. 2001. *"Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan"*. Salemba Empat: Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2010. *Islamic Financial Managemen*. Ghalia Indonesia. Bogor
- Rivai, Veithzal. 2012. *Islamic Marketing*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Shabri, Husni. 2012. *Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Dan Lembaga Amil Zakat Di Provinsi Sumatera Barat*. Jurnal Akuntansi
- Siregar, Erny. 2003. *Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam Pengelolaan Dana ZIS*. Skripsi Akuntansi
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugioyo. 2012. *Metode Pnelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta

Sujatmiko, Adri. 2013. *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang*. Jurnal Akuntansi

Utomo, Nizar Alif dan Hariadi, Bambang. 2012. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Jurnal Akuntansi

Usin, S Artyasa. <http://jejakkebaikan.wordpress.com>. Diakses 21 Desember 2014.

