

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang

"Menjadi Lembaga Pendayagunaan Dana, dan Penghimpunan Dana adalah konsekuensinya" merupakan 'doktrin' dari YDSF (Yayasan Dana Sosial al-Falah) Malang. YDSF Malang lahir tahun 2001, diawali oleh sebuah momentum kerjasama antara Yayasan masjid Ahmad Yani Malang dengan Yayasan Dana Sosial Al Falah Surabaya. Kerjasama ini didasari oleh sebuah kebutuhan untuk bisa membantu masyarakat dhuafa serta peningkatan program-program dakwah khususnya di Masjid Ahmad Yani. Melalui MoU (*Memorandum of Understanding*) inilah YDSF Malang lahir, dimana pada tahun 2001 YDSF Pusat membuka 2 cabang sekaligus yaitu YDSF Cabang Malang dan YDSF Cabang Jember.

Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan YDSF, per Januari 2010 YDSF Malang sudah dimandirikan (sudah tidak menjadi cabang berdasarkan hasil keputusan rapat pengurus lengkap YDSF Pusat). Dengan begitu konsekuensi logisnya adalah dibentuk yayasan baru, yang bernama Yayasan Dana Sosial Al Falah Malang. Dengan menerapkan manajemen modern di tahun 2010, struktur organisasi YDSf Malang ditopang oleh 3 pilar utama yaitu Departemen Penghimpunan, Departemen Program & Penyaluran serta Departemen Supporting

System. Pada tahun ini pula optimalisasi kerja difokuskan pada peningkatan kualitas SDM, penguatan sistem data, akuntabilitas dan perkuatan jaringan. Sebagai pengelola dana ZIS yang dikelola secara amanah dan profesional, InsyaAllah YDSF Malang akan menjadi mitra terpercaya Anda.

Sambutan Direktur Pelaksana YDSF Malang : Berbicara mengenai peran strategis Zakat, Infaq dan Shodaqoh memang sangat luas. Paling tidak ada 3 persoalan mendasar di negeri ini yang melatar belakangi begitu pentingnya Zakat, Infaq dan Shodaqoh. *Pertama*, Krisis Multi Dimensi yang dihadapi masyarakat kita memang sangat luar biasa, pengangguran, kriminalitas, anak putus sekolah, tak terjankaunya harga kebutuhan bahan pokok sudah menjadi fenomena keseharian sekitar kita. *Kedua*, dana APBN/APBD yang sangat terbatas sehingga belum mampu menyelesaikan persoalan-persoalan yang ada. *Ketiga*, masih kurangnya kesadaran masyarakat akan peran penting Zakat dalam upaya menyelesaikan problematika keumatan.

Tiga hal inilah yang mendorong YDSF Malang berupaya memberikan kontribusi yang maksimal melalui tata kelola Zakat, Infaq, dan Shodaqoh secara Amanah, Profesional dan Transparan. Dengan sebuah harapan dana-dana dari masyarakat ini akan semakin dirasakan manfaatnya oleh mereka yang membutuhkan.

4.1.2 Visi dan Misi Yayasan Dana Sosail Al-Falah Malang

4.1.2.1 Visi

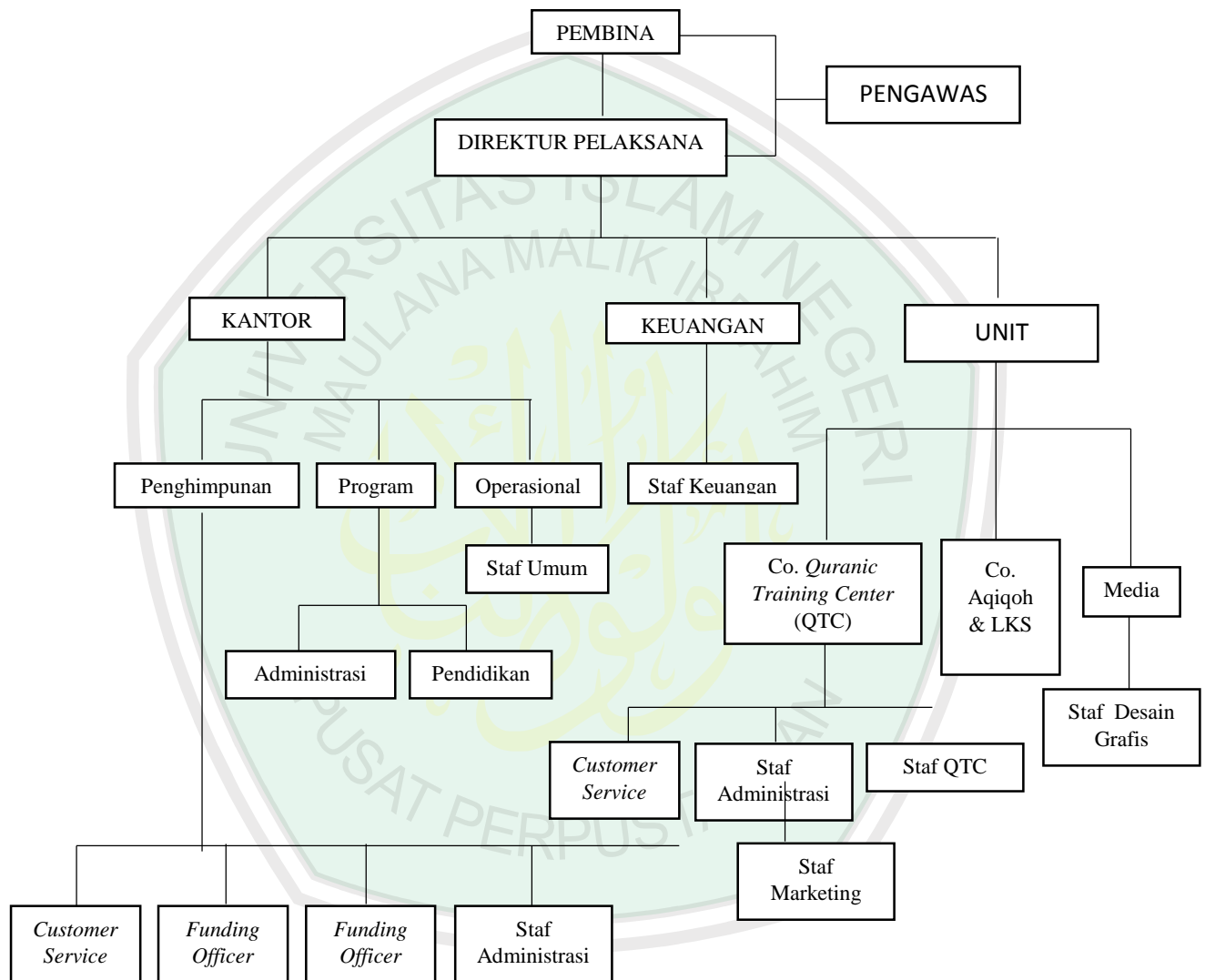
Menjadi organisasi pengelola zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) terdepan di Jawa Timur yang selalu mengutamakan kepuasan donatur dan mustahiq

4.1.2.1 Misi

1. Memberikan pelayanan prima kepada donatur melalui program-program layanan donatur yang didukung oleh jaringan kerja yang luas, sistem manajemen yang rapi, serta SDM yang amanah dan profesional.
2. Melakukan kegiatan pendayagunaan dana yang terbaik pada sektor pendidikan, dakwah, yatim, kesehatan dan sosial, untuk menunjang peningkatan kualitas dan kemandirian mustahiq.
3. Memberi keuntungan dan manfaat yang berlipat bagi donatur dan mustahiq.

4.1.3 Struktur Organisasi Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang



Sumber : YDSF Malang

Tabel 4.1
Susunan Struktur Organisasi

Dewan Pembina	
Jabatan	Nama
Ketua	Prof. dr. Moh Arief, M.PH
Anggota	Prof. Mahmud Zaki, MSc Dr. H. Ahmad Djalaluddin, Lc. MA Drs. Dasuki Drs. Hamid Syafei
Dewan Pengawas	
Jabatan	Nama
Ketua	Hanief Zam-zam
Anggota	Drs. H. Zulfikar Ismail, Ak Muhammad Hadi H. A. Farid Hamidi, Lc
Pengurus dan Pelaksana	
Jabatan	Nama
Ketua	Dr. Agus Chairul Anab, SpBs
Sekretaris	Arief Prasojo
Bendahara	H. Asmualik, ST
Direktur Pelaksana	Agung Wicaksono, ST
Manajer Kantor	Ratna Ningsih
Manajer Keuangan	Listya Nindita
Manajer Unit	Fiki Ahmadi
Koordinator Penghimpunan	Wahyu Triono
Koordinator KPS	Setyo Edi Wibowo
Koordinator Program dan Pemberdayaan	M. Fandi Bakhtiar
Koordinator Operasional	Faraitody Wardhana
Koordinator QTC	Muchamad Chafid
Koordinator Aqiqoh dan LKS	Lilik Rahmawati
Koordinator Media	Syifa'ur Rohman
Fundraising Officer	Agus Supriyanto Dra. Nanik Handayani Achmad Mashudi Soleh Arifin Sudarto Nurhadi Nur Hidayat
Staff Marketing	Nur Hidayat Abdullah Azzam Al Mubarak
Customer Service	Widiarti
Administrasi Penghimpunan Staf Pendidikan dan Masjid Admin Keuangan Program dan Yatim Staff Qur'an Training Center (QTC)	Muchamad Baihaqi Hairunisa Rismawati Sashi Kirana Imam Ghozali

Jabatan	Nama
Admin Keuangan Unit	Agung Setya Nugraha
Customer Service QTC	Untung Widodo
Staf Akutansi	Rosita Eka Pratiwi
Staf Desain Grafis	Heppy Mei Darlianingsih
Staff Umum	Melita Fitria Ardila

Sumber : YDSF Malang

4.1.4 Program dan Layanan

4.1.4.1 Pendidikan

Sejak mandiri di tahun 2010, YDSF Malang mulai melakukan pembenahan di banyak sisi, diantaranya penguatan SDM, penguatan program, penguatan sistem, penguatan layanan serta penguatan jaringan. Oleh karenanya program-program YDSF Malang didesain sebagai program yang strategis, *sustainable* serta berbasis kebutuhan.

Keberhasilan pendidikan bukan hanya tanggungjawab pelaku pendidikan saja, tetapi keterlibatan masyarakat akan memberikan sumbangsih bagi pelaku pendidikan. Realita di masyarakat masih banyak jumlah anak-anak putus sekolah, sekolah di daerah pedesaan yang belum mendapat perhatian kelayakan fasilitas belajar mengajarnya, bahkan masih banyak guru-guru sekolah swasta yang mengandalkan gajinya dari dana BOS (Biaya Operasional Sekolah).

Program dan pemberdayaan bidang pendidikan YDSF Malang mempunyai tajuk bernama PERMATA (Pendidikan cerdas Mandiri unTuK generasi bangsa), program ini bertujuan memberikan support bagi sekolah dan pelaku pendidikan untuk memberikan yang terbaik bagi negeri ini.

Program PERMATA YDSF Malang meliputi :

1. Bagimu guru Permata

Program peningkatan kualitas dan kompetensi Guru dan Kepala Sekolah di pelosok desa sehingga mereka mampu bersaing dengan SDM Guru dan kepala Sekolah di perkotaan. Dengan demikian, diharapkan sekolah-sekolah yang ada di pelosok desa bisa maju dan memiliki daya saing yang tinggi.

2. Sekolah Mitra Permata

Program peningkatan mutu sekolah khususnya di pelosok desa agar sekolah mampu menjadi sekolah unggulan di daerahnya. Program sekolah mitra ini terdiri dari program peningkatan mutu guru dan kepala sekolah dalam bentuk pelatihan metodologi pengajaran, program peningkatan mutu siswa, program peningkatan sarana-prasarana sekolah, serta program renovasi sekolah.

3. Lembaga Mustahiq Pendidikan Permata

Memberikan bantuan sarana dan prasarana lembaga pendidikan sehingga proses kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan lancar.

4. Beasiswa Permata

Memberikan bantuan beasiswa pendidikan sehingga siswa tidak mampu dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang berikutnya. Program ini juga dimaksudkan untuk memberikan apresiasi kepada para siswa berprestasi baik akademik maupun non akademik dari keluarga yang tidak mampu.

5. Kreasi (Komunitas remaja cerdas dan Islami)

Program pembinaan yang berkelanjutan melalui beberapa rangkaian program pembentukan karakter sehingga terwujud komunitas Remaja yang cerdas dan islami.

4.1.4.2 Sosial Kemanusiaan

Permasalahan sosial kemanusiaan yang dihadapi oleh masyarakat sangatlah kompleks, mulai dari masalah kesehatan, biaya hidup, sampai bencana alam. Melalui Program Sosial Kemanusiaan, YDSF Malang berupaya maksimal untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat khususnya kaum dhuafa.

1. Ekonomi Mandiri

Program ini diperuntukkan untuk membantu masyarakat Malang Raya (dhuafa) agar mampu menciptakan usaha mandiri yang akan memberikan dampak secara ekonomi di keluarganya. Selama program ini berlangsung, masyarakat penerima bantuan ekonomi mandiri akan mendapatkan pendampingan secara berkelanjutan dari tim yang memiliki pengalaman di bidangnya.

2. Aktifitas Program Ekonomi Mandiri :

- a. Pelatihan usaha bagi keluarga dhuafa
- b. Modal usaha keluarga Mandiri
- c. Komunitas Usaha Mandiri Mitra YDSF Malang

3. Kemanusiaan

Rasa peduli kepada sesama masyarakat harus selalu kita tumbuhkan.

Program kemanusiaan ini mengajak kepada donatur YDSF Malang untuk berbagi kepada saudara-saudara yang membutuhkan. Aktifitas Program

Kemanusiaan :

- a. Bakti Sosial
- b. Pembangunan kamar mandi umum
- c. Pembuatan sarana air bersih
- d. Peduli bencana alam

4. Layanan Kesehatan Sosial (LKS)

Program Layanan Kesehatan Sosial ini merupakan program peduli kesehatan yang ditujukan kepada masyarakat Malang raya. Aktifitas

Program :

- a. Pelayanan Kesehatan Umum
- b. Pelayanan Kesehatan Gigi
- c. Salur tebar hewan urban

5. Program penyaluran hewan qurban untuk masyarakat pelosok desa di Malang Raya

6. Ambulan gratis*

- a. Pelayanan mobil ambulan bagi pasien dhuafa di wilayah Malang Raya.

*Untuk luar Malang Raya ditetapkan biaya operasional.

4.1.4.3 Dakwah

Program Dakwah untuk memberikan edukasi kepada masyarakat, agar masyarakat bisa memahami Islam secara benar. Aktifitas Program Dakwah :

1. Konsultasi agama

Layanan konsultasi agama Islam bertujuan untuk menjawab permasalahan kehidupan sehari-hari menurut syariat Islam. Pertanyaan dapat disampaikan melalui sms, email dan website YDSF Malang.

2. Islamic Short Course (ISC)

Program kursus singkat ilmu-ilmu agama Islam yang dikemas secara praktis dan mudah dengan pembicara yang berkompeten di bidangnya. Materi yang diberikan seputar fqih, aqidah, sirah Nabawiyah dan akhlaq. Durasi waktu kursus adalah 6 bulan dengan pertemuan setiap pekan sebanyak 2 kali.

3. Waqaf Al-qur'an

Program waqaf Al-Qur'an adalah program pembagian Al-Qur'an dengan sasaran Musholla/Masjid, TPA/TPQ, Panti asuhan dan Sekolah Islam yang membutuhkan.

4. Program Da'i YDSF

Pengiriman da'i-da'i ke wilayah Malang Raya. Aktifitas yang dilakukan adalah membentuk majelis taklim, memberikan konsultasi agama bagi masyarakat, menjadi tokoh agama sekaligus menjadi mitra salur program YDSF Malang.

4.1.4.4 Masjid

YDSF Malang melalui program ini akan memfokuskan agar Masjid/Musholla bisa berfungsi secara maksimal sebagai pusat aktifitas dakwah. Aktifitas Program Masjid :

1. Layanan Masjid

Program layanan masjid ini mempunyai dua jenis layanan :

- a. Bantuan pembangunan/renovasi/sarana prasarana masjid/musholla. Program layanan masjid ini diharapkan bisa meningkatkan kualitas masjid/musholla dalam rangka syiar agama islam.
- b. Pelatihan Manajemen Masjid, program pelayanan memberikan pelatihan dalam pengelolaan Masjid sehingga menjadikan Masjid sebagai pusat peradaban Islam. Jenis pelatihan : pelatihan khotib, pelatihan perawatan jenazah, manajemen remas masjid/musholla

2. Masjid Mitra

Program ini merupakan kerjasama dengan masjid Ahmad Yani Malang dalam rangka membangun peradaban islam melalui masjid. Bentuk layanan masjid Mitra :

- a. Bantuan sarana prasarana
- b. Kerjasama Mobil Ambulans jenazah
- c. Kajian Islam YDSF Malang
- d. Kajian Kamis Malam YDSF Malang

4.1.4.5 Yatim

Penanganan anak-anak Yatim Piatu bukanlah menjadi tugas Lembaga Pantu Asuhan saja, namun hal ini sudah harus menjadi tugas dan tanggung jawab kita sebagai umat muslim. Program Yatim YDSF Malang difokuskan pada pemberian bantuan untuk anak yatim piatu, keluarga yatim dan lembaga Pantu Asuhan. Aktifitas Program Yatim :

1. Pantu Asuhan Mitra YDSF Malang

Program kerjasama YDSF Malang dengan Pantu Asuhan Mitra. Bentuk aktivitas :

- a. Program pendampingan belajar anak asuh
- b. Program renovasi pantu asuhan
- c. Program pelatihan pengasuh dan anak asuh

2. Pembinaan Karakter dan Kemandirian Anak Yatim

Kemandirian dan karakter yang baik merupakan hal yang sangat penting bagi anak yatim. Hal itu agar anak yatim memiliki karakter yang islami, tangguh, mandiri, bertanggung jawab, serta memiliki jiwa sosial yang tinggi. Bentuk aktivitas :

- a. YDSF Malang mencari bakat
- b. Ayo sehatkan yatim

3. Pendidikan Yatim

Program pemberian bantuan biaya pendidikan kepada anak yatim agar mereka tetap bisa melanjutkan sekolah, berprestasi, dan meraih cita-cita yang diinginkan. Aktifitas pendidikan yatim :

- a. Beasiswa Pendidikan Yatim SD-SMA
- b. Bimbingan Belajar Prestasi
- c. Training Motivasi Sukses UN dan Try Out bagi remaja Yatim
- d. Sepeda untuk sahabat Yatim.

4. Kemandirian Keluarga Yatim

Program pemberian bantuan usaha kepadakeluarga yatim dalam bentuk wirausaha mandiri yang akan mendapat pendampingan dari tim yang memiliki pengalaman dibidangnya. Aktifitas kemandirian keluarga yatim:

- a. Pelatihan keluarga usaha keluarga yatim
- b. Pemberian modal usaha keluarga yatim

5. Biaya Hidup Keluarga Yatim

Program pemberian bantuan biaya hidup khususnya bagi bunda yatim non produktif atau termasuk kategori fakir dan miskin untuk memotivasi keluarga yatim dalam menjalanikehidupan. Aktifitas yang diberikan :

- a. Pemberian biaya hidup kepada keluarga yatim setiap bulan
- b. Bedah rumah keluarga yatim

4.1.4.6 Donasi

1. Zakat Peduli Kesehatan Fakir Miskin : Rp.50.000
2. Zakat Peduli Da'i Pelosok Desa : Rp.100.000
3. Wakaf Bahan Bangunan : Rp.200.000
4. Peduli Biaya Hidup Fakir Miskin : Rp. 100.000
5. Program Back To School : Rp150.000

4.1.5 Sasaran Dan Ukuran Strategi Pengukuran Kinerja Dengan Perspektif

Balanced Scorecard

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

1. Menetapkan sasaran strategi pada setiap perspektif *balanced scorecard*
Sasaran strategi merupakan hasil terjemahan, visi misi dan tujuan lembaga. Menurut mulyadi (2001), penentuan ukuran kinerja dari sasaran strategi dapat menggunakan ukuran hasil sebagai indicator dan ukuran pendorong atau pemicu kerja *lead indicators*.
2. Membuat peta strategi *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara sasaran strategi pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
3. Menentukan bobot dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategi.
4. Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh lembaga maka dapat diterjemahkan kedalam strategi beserta ukuran strategic yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran yang ditetapkan.
 - a. Perpektif keuangan

Sasaran strategi pada perspektif keuangan yaitu dengan meningkatkan target realisasi penerimaan dana dari donatur untuk kegiatan pendayagunaan dana

yang terbaik pada sektor pendidikan, dakwah, yatim, kesehatan dan sosial, untuk menunjang peningkatan kualitas dan kemandirian mustahiq.

b. Persepektif pelanggan

Lembaga zakat mempunyai dua pelanggan yang harus diberikan pelayanan dan diperhatikan kepuasaannya yaitu muzakki dan mustahik. Muzakki adalah orang yang memberikan dananya untuk mustahik, sedangkan mustahik adalah orang yang menerima bantuan atas dana muzakki. Sasaran strateginya yaitu dengan meningkatkan kepuasan mustahik dan muzakki, meningkatkan jumlah muzakki baru, serta mempertahankan jumlah pelanggan lama. Pada sasaran strategi dalam peningkatan jumlah pelanggan baru lembaga memberikan kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan mustahik dan muzakki. Yayasan Dana Sosial Al-Falah menetapkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dikarenakan berdasarkan visi YDSF Malang adalah menjadi organisasi pengelola zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) terdepan di Jawa Timur yang selalu mengutamakan kepuasan donatur dan mustahiq. Ukuran hasil kepuasan pelanggan dapat diukur dengan peningkatan indeks kepuasan pelanggan.

c. Perspektif bisnis internal

Sasaran strategi dalam perspektif bisnis internal yaitu dengan adanya proses operasi yang ditawarkan oleh lembaga dan adanya proses inovasi. Ukuran strategi yang dilakukan dalam bisnis internalnya yaitu mengembangkan

mutu pelayanan YDSF Malang melalui proses inovasi-inovasi layanan yang dibutuhkan oleh pelanggan.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan kepuasan karyawan, kemampuan meningkatkan ataupun mempertahankan karyawan, peningkatan produktivitas karyawan, serta peningkatan kepuasan dan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Hasil yang dapat digunakan untuk mengukur tercapainya strategi ini adalah dengan cara meningkatkan produktivitas karyawan, mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh lembaga guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten dan multitalenta, meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri, dan meningkatkan indeks motivasi karyawan. Kepuasan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja lembaga. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi lembaga pelayanan jasa. Kontribusi karyawan dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mewujudkan visi dan misi lembaga.

4.1.6 Pembobotan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2011) proses pembobotan pada setiap perspektif *balanced scorecard* bertujuan untuk mengetahui tingkat prioritas diantara perspektif yang terdapat pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah beserta sasaran strategik yang telah ditetapkan. Semakin besar bobot yang diberikan, maka akan

semakin tinggi tingkat prioritasnya atau semakin tinggi pengaruh perspektif tersebut kepada Yayasan Dana Sosial Al-Falah.

Yayasan Dana Sosial Al-Falah menetapkan perspektif pelanggan memiliki tingkat kepentingan paling tinggi dikarenakan berdasarkan visi YDSF Malang adalah menjadi organisasi pengelola zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) terdepan di Jawa Timur yang selalu mengutamakan kepuasan donatur dan mustahiq. Hal ini dibuktikan dengan pemberian bobot pada perspektif pelanggan yaitu sebesar 50% dengan sasaran strategik yang paling diprioritaskan dalam perspektif pelanggan adalah peningkatan kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah muzakki dan mustahik sebesar 40%, peningkatan perolehan jumlah muzakki (akuisisi muzakki) dengan bobot 5%, dan kemampuan dalam mempertahankan muzakki (retensi muzakki) dengan bobot sebesar 5%.

Perolehan bobot tertinggi berikutnya setelah pelanggan adalah perspektif keuangan yaitu sebesar 20%, dikarenakan YDSF Malang sebagai suatu lembaga yang bergerak dalam bidang pemberian jasa pelayanan pendayagunaan dana dan Penghimpunan Dana sosial. Dengan sasaran straterinya peningkatan realisasi target penerimaan dana dengan bobot 20%.

Persepektif proses bisnis internal memperoleh bobot 15%. Sasaran strategik meningkatkan mutu pelayanan YDSF Malang melalui proses inovasi-inovasi layanan yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan bobot 6%, hal ini dikarenakan bahwa dengan peningkatan mutu pelayanan yang baik akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Dan sasaran strategi untuk proses operasi

yang dilakukan oleh YDSF Malang sangat berkaitan dengan produk yang ditawarkan yaitu zakat, infaq, yatim dan permata dengan bobot 9%.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot sebesar 15% sebagaimana bobot untuk perspektif proses bisnis internal hal ini dikarenakan pentingnya kontribusi karyawan dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mewujudkan visi dan misi lembaga. Sasaran strategis peningkatan kepuasan karyawan sebesar 7%, kemampuan meningkatkan ataupun mempertahankan karyawan memperoleh 1%, peningkatan produktivitas karyawan memperoleh bobot sebesar 5%, serta peningkatan kepuasan dan motivasi dan pemberdayaan karyawan yang memperoleh 2%. Hal ini menunjukkan bahwa YDSF Malang juga sangat memperhatikan kualitas dan kompetensi karyawan yang dimiliki.

Pada tabel dapat dilihat secara jelas mengenai hasil pembobotan keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada YDSF Malang.

Tabel 4.2
Pembobotan keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Pelanggan	50%	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	40%
		Retensi Muzakki	5%
		Akuisisi Muzakki	5%
Keuangan	20%	Peningkatan Target Realisasi Penerimaan Dana	20%
Proses Bisnis Internal	15%	Peningkatan Proses Inovasi	7%
		Peningkatan Proses Operasi	8%

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Pembelajaran dan pertumbuhan	15%	Peningkatan Kepuasan Karyawan	7%
		Pendidikan dan Pelatihan (Motivasi dan Pemberdayaan)	2%
		Peningkatan produktivitas karyawan	5%
		Kemampuan mempertahankan karyawan (Retensi Karyawan)	1%

Sumber: Data diolah

Dalam pembobotan setiap perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* menunjukkan aspek atau sasaran strategik yang menjadi prioritas dari YDSF Malang untuk dapat dilakukan sebuah tindakan dalam pencapaian terbaik dari sebuah jasa pelayanan sosial yang bergerak dalam sektor publik.

4.1.7 Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI)

Menurut mulyadi (2001) KPI digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Berdasarkan dari hasil pembobotan dapat diketahui bahwa perspektif keuangan masuk dalam perancangan strategi lembaga yaitu: peningkatan realisasi target penerimaan dana. Pada perspektif pelanggan yang menjadi penentu lembaga yaitu peningkatan indeks kepuasan pelanggan dalam hal ini adalah muzakki dan mustahik, peningkatan perolehan jumlah muzakki (akuisisi muzakki), dan kemampuan dalam mempertahankan muzakki (retensi muzakki). Perspektif bisnis internal yang dipakai yaitu proses operasi dan proses inovasi dengan pengembangan inovasi jasa lembaga, pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu peningkatan indeks kepuasan karyawan,

kemampuan meningkatkan ataupun mempertahankan karyawan, peningkatan produktivitas karyawan, serta peningkatan kepuasan dan motivasi dan pemberdayaan karyawan melalui pengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten dan multitalenta. Hal ini dapat mempengaruhi perkembangan kinerja perusahaan karena apabila karyawan merasa puas maka dapat mendorong motivasi dan semangat bekerja yang lebih baik. Berikut ini tabel *Key Performance Indicator's* untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Tabel 4.3
Key Performance Indicator's* (KPI) untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard

Perspektif Finansial - Peningkatan penerimaan target realisasi	Perspektif Bisnis Internal - Peningkatan pendapatan produk operasi - Pengembangan inovasi jasa lembaga untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa
Perspektif Pelanggan - Peningkatan indeks kepuasan pelanggan - Jumlah donatur baru meningkat - Mempertahankan jumlah pelanggan lama	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan - Meningkatkan kepuasan kerja karyawan - Meningkatkan produktifitas karyawan - Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten - Meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri - Indeks motivasi karyawan

Sumber: data diolah

4.2 Pembahasan Penilaian Kinerja Analisis *Balanced Scorecard*

4.2.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan dilakukan dengan membandingkan realisasi penerimaan dana donatur dengan target penerimaan dana donatur

tahun 2013 dan tahun 2014. Selain itu juga dengan membandingkan tingkat penerimaan dan pengeluaran pada tahun 2013 dan 2014.

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Tingkat Penerimaan YDSF Malang

Keterangan	2013	2014
Target Penerimaan	Rp.5.600.000.000	Rp.7.000.000.000
Realisasi Penerimaan	Rp9.600.187.376	Rp7.132.311.823
% Tingkat Penerimaan	171%	102%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan perhitungan di atas bahwa tingkat realisasi penerimaan YDSF Malang pada tahun 2014 mengalami penurunan dari tahun 2013. Pada tahun 2013 tingkat penerimaan sebesar 171% sementara tingkat penerimaan tahun 2014 sebesar 102%. Akan tetapi penurunan persentase tersebut masih menunjukkan bahwa lembaga tersebut memiliki kinerja yang sangat baik dalam hal penghimpunan dana dari masyarakat, mampu melebihi target yang diinginkan.

Tabel 4.5
Hasil perhitungan perbandingan penerimaan dan pengeluaran YDSF Malang

Keterangan	2013	2014	% Naik (Turun)
Penerimaan	Rp9.600.187.376	Rp7.132.311.823	(26)
Pengeluaran	Rp10.594.579.741	Rp6.270.835.372	(41)

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan perhitungan di atas bahwa penerimaan YDSF Malang pada tahun 2014 mengalami penurunan dari tahun 2013 sebesar 26%. Sementara dari sisi pengeluaran dana pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 41%. Akan tetapi penurunan persentase ini masih menunjukkan bahwa pada tahun 2014 penerimaan lembaga tidak melebihi pengeluarannya, atau

dengan kata lain lembaga masih dapat memberikan sisa penerimaan tahun 2014 untuk tahun berikutnya.

Tabel 4.6
Pencapaian Sasaran Strategi pada Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan (Bobot 20%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Target realisasi penerimaan dana	Meningkatkan target realisasi penerimaan dana	20%	85%	100%	24

Sumber : Data Diolah

4.2.2 Perspektif Pelanggan (Muzakki dan Mustahik)

Perspektif yang paling menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana menciptakan persepsi yang baik muzakki dan mustahik. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan muzakki dan mustahik terhadap lembaga sebagai lembaga sosial yang dipercayakan untuk mengelola dana muzakki untuk didistribusikan untuk kebutuhan mustahik.

Berhubungan dengan perspektif muzakki dan mustahik, Ibu Ratna selaku manajer YDSF Malang menyatakan strategi yang digunakan dalam mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan kemudahan bagi muzakki dalam pembayaran zakat misalnya dengan jemput zakat, gerai zakat. Selain itu YDSF Malang juga memberikan kepuasan berupa kebutuhan agama misalnya peduli generasi Qurani dan berbagai layanan program sesuai kebutuhan pelanggan. YDSF Malang juga berusaha untuk mendistribusikan

dana dengan tepat sasaran, selain bertujuan untuk memberikan pemenuhan kebutuhan mustahik juga untuk menciptakan kepercayaan muzakki kepada lembaga sehingga muzakki tetap setia mempercayakan dananya dikelola untuk kepentingan mustahik. Untuk perspektif Muzakki dan Mustahik dapat diukur melalui 3 aspek yaitu : Akuisisi Muzakki, Retensi Muzakki dan Indeks kepuasan mustahik dan muzakki. Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari YDSF Malang sebagai berikut :

Tabel 4.7
Data Muzakki YDSF Malang Untuk Tahun 2013

Bulan	Muzakki Lama	Muzakki Baru	Jumlah Muzakki
Januari	8085	6	8091
Februari	8091	138	8229
Maret	8229	69	8298
April	8298	30	8328
Mei	8328	77	8405
Juni	8405	150	8555
Juli	8555	47	8602
Agustus	8602	93	8695
September	8695	81	8776
Oktober	8776	32	8808
November	8808	73	8881
Desember	8881	63	8944
Rata-rata	8479	72	8551

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas yakni data pelanggan selama tahun 2013 yang menunjukkan bahwa rata-rata muzakki lama periode 2013 dari YDSF Malang sebesar 8.479 orang, sedangkan muzakki baru sebesar 72 orang dan jumlah muzakki yang nonaktif dalam periode tersebut tidak ada.

Tabel 4.8
Data Muzakki YDSF Malang Untuk Tahun 2014

Bulan	Muzakki Lama	Muzakki Baru	Jumlah Muzakki	Muzakki Nonaktif
Januari	8944	0	8943	1
Februari	8943	69	9012	0
Maret	9012	52	9064	0
April	9064	24	9088	0
Mei	9088	27	9115	0
Juni	9115	0	9032	83
Juli	9032	0	8863	169
Agustus	8863	0	8780	83
September	8780	30	8810	0
Oktober	8810	1	8811	0
November	8811	14	8825	0
Desember	8825	0	8773	52
Rata-rata	8941	18	8926	32

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas yakni data pelanggan selama tahun 2014 yang menunjukkan bahwa rata-rata muzakki lama periode 2014 dari YDSF Malang sebesar 8.941 orang, sedangkan muzakki baru sebesar 18 orang dan jumlah muzakki yang nonaktif dalam periode tersebut sebanyak 32 orang.

4.2.2.1 Akuisisi Muzakki

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah pelanggan baru yang berhasil ditarik oleh lembaga dalam suatu periode tertentu. Pelanggan yang dimaksud dalam hal ini adalah donatur (muzakki). Adapun analisis mengenai akuisisi pelanggan pada YDSF Malang untuk tahun 2013-2014 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Akuisisi Muzakki

Keterangan	2013	2014
Akuisisi Muzakki	72	18
Jumlah Pelanggan	8551	8926
% Akuisisi Pelanggan	84%	20%

Sumber: YDSF Malang

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa selama 2 tahun terakhir lembaga menunjukkan adanya penurunan jumlah pelanggan dan akuisisi pelanggan pada tahun tersebut. Total akuisisi tahun 2014 mengalami penurunan dari tahun 2013 sebesar 84% menjadi dan 20%. Namun demikian, secara jumlah total rata-rata muzakki pada tahun 2014 masih jauh lebih banyak dibanding pada tahun 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa YDSF Malang masih bisa di anggap baik dalam memperoleh muzakki baru meskipun ada penurunan pada jumlah anggota baru. Berdasarkan wawancara dengan ibu Ratna hal ini disebabkan kondisi ekonomi masyarakat yang secara umum sedang mengalami penurunan.

4.2.2.2 Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. YSDF Malang dapat menggunakan retensi muzakki untuk mengukur tingkat dimana lembaga dapat mempertahankan hubungan dengan muzakki. Untuk mendapat bobot retensi muzakki akan diukur dengan membandingkan jumlah muzakki yang tidak membayar zakatnya pada tahun tertentu dengan total jumlah muzakki pada tahun yang

bersangkutan. Adapun perhitungan retensi muzakki untuk tahun 2013-2014 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan Retensi Muzakki

Keterangan	2013	2014
Retensi Muzakki	0	32
Jumlah Pelanggan	8551	8926
% Retensi Muzakki	0%	36%

Sumber: Data di olah

Dari tabel di atas YSDF Malang menunjukkan bahwa pada tahun 2014 kemampuan lembaga dalam mempertahankan muzakki sangat baik dibandingkan pada tahun 2013. Meskipun adanya muzakki yang nonaktif pada tahun 2014, namun adanya muzakki nonaktif sebanyak 32 orang tersebut diikuti oleh adanya peningkatan jumlah muzakki. Hal ini dikarenakan pelayanan yang diberikan, keramahan dan kesabaran karyawan serta kemudahan dalam menyalurkan dana yang diamanahkan melalui berbagai program yang inovatif.

4.2.2.3 Kepuasan Mustahik dan Muzakki

Lembaga zakat mempunyai dua pelanggan yang harus diberikan pelayanan dan diperhatikan kepuasannya yaitu muzakki dan mustahik. Muzakki yaitu orang yang memberikan dananya untuk mustahik, sedangkan mustahik yaitu orang yang berhak menerima bantuan atas dana muzakki. Tolok ukur kepuasan muzakki dan mustahik yaitu dengan kuesioner yang disebarkan kepada muzakki dan mustahik. Muzakki di sini terdiri dari muzakki zakat, infak, yatim dan permata. Sama halnya dengan muzakki, mustahik di sini yaitu yang menerima dana zakat, infak, yatim dan permata.

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Erny Siregar dalam skripsi "*Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam Pengelolaan Dana ZIS*". Kuesioner tersebut terdiri dari 8 item pertanyaan bagi kuesioner mustahik dan 13 item pertanyaan bagi muzakki.

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74), sebagai berikut:

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

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 100 yang terdiri : kepada mustahik sebanyak 30 dan kepada muzakki sebanyak 70. Kuisisioner yang dapat diambil kembali dari mustahik sebanyak 25 dan dari muzakki sebanyak 50. Sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 21 pertanyaan yang terdiri : 8 item pertanyaan bagi mustahik dan 13 item pertanyaan bagi muzakki.

Dari 75 kuesioner yang terdiri dari 21 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Berikut Standar minimal yang

ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan mustahik adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

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

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

$$= 25 \times 8 \times 5$$

$$= 1000$$

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

$$= 25 \times 8 \times 1$$

$$= 200$$

$$\text{Interval} = (1000 - 200) : 5$$

$$= 160$$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

1. 200 – 360 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 361 – 521 → dikategorikan tidak puas
3. 522 – 682 → dikategorikan netral
4. 683 – 843 → dikategorikan puas
5. 844 – 1004 → dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori di atas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan kepada mustahik akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan mustahik terhadap YDSF Malang. Indeks kepuasan mustahik yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 911, sehingga mustahik dapat dikategorikan sangat puas

atas pelayanan yang diberikan oleh YDSF Malang. Hal ini menunjukkan sudah mampu mencapai indeks kepuasan mustahik merasa sangat puas atau berada dalam interval antara 844-1004.

Sementara untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan dari pihak muzakki berikut Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

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

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

$$= 50 \times 13 \times 5$$

$$= 3250$$

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

$$= 50 \times 13 \times 1$$

$$= 650$$

$$\text{Interval} = (3250 - 650) : 5$$

$$= 520$$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

1. 650 – 1170 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 1171 – 1691 → dikategorikan tidak puas
3. 1692 – 2212 → dikategorikan netral
4. 2213 – 2733 → dikategorikan puas
5. 2734 – 3254 → dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori di atas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil

perhitungan atas kuesioner yang diedarkan kepada muzakki (donatur) akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan muzakki terhadap YDSF Malang. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 2758, sehingga muzakki dapat dikategorikan sangat puas atas pelayanan yang diberikan oleh YDSF Malang. Hal ini menunjukkan sudah mampu mencapai indeks kepuasan muzakki merasa sangat puas atau berada dalam interval antara 2734 – 3254.

Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan indeks kepuasan pelanggan YDSF Malang baik dari pihak mustahik dan muzakki menunjukkan kategori sangat puas atas pelayanan yang diberikan oleh lembaga melalui berbagai program dan layanan yang telah diberikan selama ini. Berikut ini hasil perhitungan kuesioner atas tanggapan responden pada kepuasan pelanggan yaitu mustahik dan muzakki :

Tabel 4.11
Jawaban Responden Mustahik

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60
2	0	0	0	0	0	0	11	44	14	56
3	0	0	0	0	0	0	10	40	15	60
4	0	0	0	0	1	4	13	52	11	44
5	0	0	1	4	0	0	9	36	15	60
6	0	0	1	4	0	0	14	56	10	40
7	0	0	0	0	0	0	7	28	18	72
8	0	0	0	0	0	0	7	28	18	72

Sumber: Data di olah

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa :

1. Sebanyak 60% responden menyatakan sangat puas dengan adanya sikap sopan dari pihak YDSF Cabang Malang dalam memberikan bantuannya.
2. Sebanyak 56% responden menyatakan sangat puas dengan adanya karyawan yang sabar dan ramah dalam memberikan pelayanan.
3. Sebanyak 60% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan dalam pengambilan zakat sehingga tidak menyita waktu dan biaya.
4. Sebanyak 44% responden menyatakan sangat puas dengan adanya bantuan zakat yang diberikan sesuai dengan kebutuhan anda pada saat itu.
5. Sebanyak 60% responden menyatakan sangat puas dengan adanya penanganan yang cepat dalam merealisasikan zakat.
6. Sebanyak 40% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan bagi anda untuk meminta bantuan YDSF Malang.
7. Sebanyak 72% responden menyatakan sangat puas dengan adanya pelayanan atau kegiatan keagamaan yang bermanfaat dan efektif untuk mustahik.
8. Sebanyak 72% responden menyatakan sangat puas dengan adanya informasi/pemberitahuan yang jelas tentang pelayanan/kegiatan mustahik.

Tabel 4.12
Jawaban Responden Muzakki

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	3	6	22	44	25	50
2	0	0	0	0	2	4	13	26	35	70
3	0	0	0	0	3	6	23	46	24	48
4	0	0	0	0	6	12	25	50	19	38
5	0	0	1	2	13	26	25	50	11	22
6	0	0	0	0	5	10	25	50	20	40
7	0	0	1	2	7	14	21	42	21	42
8	0	0	0	0	9	18	23	46	18	36
9	0	0	0	0	7	14	23	46	20	40
10	0	0	1	2	29	58	11	22	9	18
11	0	0	1	2	7	14	21	42	21	42
12	0	0	1	2	7	14	23	46	19	38
13	0	0	1	2	3	6	25	50	21	42

Sumber: Data di olah

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa :

1. Sebanyak 50% responden menyatakan sangat puas dengan adanya sikap sopan dari pihak (karyawan) YDSF Cabang Malang dalam memberikan bantuannya
2. Sebanyak 70% responden menyatakan sangat puas dengan adanya karyawan yang sabar dan ramah dalam memberikan pelayanan.
3. Sebanyak 48% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan serta tidak menyita waktu dan biaya dalam penyetoran (membayar) zakat
4. Sebanyak 38% responden menyatakan sangat puas dengan adanya waktu beroperasi sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Sebanyak 22% responden menyatakan sangat puas dengan adanya pelayanan yang menurut anda lebih unggul dari lembaga lain.
6. Sebanyak 40% responden menyatakan sangat puas dengan adanya pelayanan pura zakat yang baik dan bermanfaat.

7. Sebanyak 42% responden menyatakan sangat puas dengan adanya media yang efisien dan efektif untuk menangani keluhan dari donatur.
8. Sebanyak 36% responden menyatakan sangat puas dengan adanya empati terhadap keluhan.
9. Sebanyak 40% responden menyatakan sangat puas dengan adanya penanganan keluhan yang efektif sehingga dari anda yang tidak puas menjadi puas.
10. Sebanyak 18% responden menyatakan sangat puas dengan adanya keikutsertaan pimpinan lembaga dalam melayani anda
11. Sebanyak 42% responden menyatakan sangat puas dengan adanya kemudahan bagi anda untuk menghubungi lembaga .
12. Sebanyak 38% responden menyatakan sangat puas dengan adanya laporan kegiatan yang lengkap atas dana yang diberikan untuk dikelola oleh lembaga.
13. Sebanyak 42% responden menyatakan sangat puas dengan adanya pendistribusian zakat yang menurut anda tepat guna dan tepat sasaran.

Tabel 4.13
Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan (Bobot 50%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
- Jumlah Muzakki Baru (Akusisi Muzakki)	- Meningkatkan cakupan pelayanan	5%	75%	20%	1
- Jumlah muzakki lama (Retensi Muzakki)	- Mempertahankan hubungan dengan pelanggan	5%	75%	36%	2
- Peningkatan Kepuasan mustahik dan Muzakki	- Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	40%	100%	95%	38

Sumber: data diolah

4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* perspektif yang kedua adalah proses bisnis internal. Proses pengukuran kinerja proses bisnis internal ini didasarkan pada aspek : proses inovasi dan proses operasi.

4.2.3.1 Proses Inovasi

Suatu perusahaan atau lembaga yang berorientasi ke masa depan harus mampu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan maupun karyawan pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Untuk itu inovasi merupakan keinginan yang sangat penting. Kegiatan utama dalam proses inovasi adalah kemampuan untuk dapat mengetahui keinginan pelanggan dan identifikasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal ini muzakki dan mustahik.

Untuk mengetahui besarnya tingkat inovasi dalam hal peningkatan pelayanan dapat diketahui melalui inovasi yang dilakukan oleh YDSF Malang. Inovasi yang dilakukan adalah terdiri dari layanan tetap bagi muzakki dan mustahik.

Inovasi Layanan Muzakki tahun 2014 terdiri dari :

1. Forum Komunitas Donatur
2. KARISMA
3. Pelatihan Corporate
4. Milad YDSF
5. Buka Puasa Bersama

6. Halal bi halal donatur
7. Kajian Islam
8. Wisata Dakwah Sosial
9. Souvenir Mudhohi, Muzakki, Koordinator
10. Intensifikasi
11. Love and Care

Inovasi Layanan Mustahik tahun 2014 terdiri dari :

1. Bidang Pendidikan :
 - a. Guruku Hebat Permata
 - b. Sekolah Mitra Permata
 - c. Lembaga Pendidikan Mustahik Permata
 - d. Beasiswa Permata
 - e. Komunitas Remaja Cerdas Mandiri dan Islami
2. Bidang Dakwah :
 - a. Lembaga Mustahik Dakwah
 - b. Dusun Mitra
 - c. Da'i Berdaya
3. Bidang Masjid
 - a. Layanan Masjid
 - b. Masjid Mitra
4. Bidang Yatim
 - a. Lembaga Mustahik LKSA (Layanan Kesejahteraan Sosial Anak)
 - b. Keluarga Yatim Berdaya

- c. Pendidikan Yatim
 - d. LKSA Mitra
5. Bidang Soskem
- a. Layanan Mustahik Zakat
 - b. Ekonomi Mandiri
 - c. Kemanusiaan
 - d. Qurban
6. *Quran Training Center*
- a. Pijak Mustahik Berdaya
 - b. Pembinaan Guru Alquran

Berikut ini adalah realisasi inovasi yang telah ditargetkan untuk YDSF

Malang:

Tabel 4.14
Realisasi Inovasi Layanan YDSF Malang tahun 2014

NO	Inovasi	Realisasi
1.	Forum Komunitas Donatur	Terealisasi
2.	KARISMA	Terealisasi
3.	Pelatihan Coorporate	Belum Terealisasi
4.	Milad YDSF	Terealisasi
5.	Buka Puasa Bersama	Terealisasi
6.	Halal bi halal donatur	Terealisasi
7.	Kajian Islam	Terealisasi
8.	Wisata Dakwah Sosial	Terealisasi
9.	Souvenir Mudhohi, Muzakki, Koordinator	Terealisasi
10.	Intensifikasi	Terealisasi
11.	Love and Care	Terealisasi
12.	Guruku Hebat Permata	Terealisasi
13.	Sekolah Mitra Permata	Terealisasi
14.	Lembaga Pendidikan Mustahik Permata	Terealisasi
15.	Beasiswa Permata	Terealisasi
16.	Komunitas Remaja Cerdas Mandiri dan Islami	Belum Terealisasi
17.	Lembaga Mustahik Dakwah	Terealisasi
18.	Dusun Mitra	Terealisasi

No	Inovasi	Realisasi
19.	Da'i Berdaya	Terealisasi
20.	Layanan Masjid	Terealisasi
21.	Masjid Mitra	Terealisasi
22.	Lembaga Mustahik LKSA (Layanan Kesejahteraan	Terealisasi
23.	Sosial Anak)	Terealisasi
24.	Keluarga Yatim Berdaya	Terealisasi
25.	Pendidikan Yatim	Terealisasi
26.	LKSA Mitra	Terealisasi
27.	Layanan Mustahik Zakat	Terealisasi
28.	Ekonomi Mandiri	Terealisasi
29.	Kemanusiaan	Terealisasi
30.	Qurban	Terealisasi
31.	Pijak Mustahik Berdaya Pembinaan Guru Alquran	Terealisasi

Sumber: YDSF Malang

Inovasi tersebut di atas dilakukan guna memberikan suatu pemenuhan kebutuhan maupun memberikan kesenangan, kemudahan dan kepuasan bagi muzakki dan mustahik. Inovasi yang ada diharapkan juga nantinya mampu memberikan nilai tambah bagi YDSF Malang. Berikut adalah perhitungan jumlah inovasi yang ada dengan target inovasi yang diinginkan.

Tabel 4.15
Hasil Perhitungan Inovasi

	2013	2014
Inovasi yang terealisasi dalam 1 periode	0	29
Inovasi yang ditargetkan	28	31
Prosentasi	0%	93,54%

Sumber: Data di olah

Dari perhitungan di atas YDSF Malang menunjukkan bahwa pada tahun 2014 sangat baik dalam kemampuan inovasi untuk dapat mengetahui keinginan pelanggan dan identifikasi produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal ini muzakki dan mustahik. Inovasi tersebut di atas dilakukan guna memberikan suatu pemenuhan kebutuhan maupun

memberikan kesenangan, kemudahan dan kepuasan bagi muzakki dan mustahik. Inovasi yang ada diharapkan juga nantinya mampu memberikan nilai tambah bagi YDSF Malang.

4.2.3.2 Proses Operasi

Proses operasi merupakan salah satu tahap penting dalam proses bisnis internal dalam suatu perusahaan atau lembaga. Dalam penelitian ini proses operasi yang dilakukan oleh YDSF Malang sangat berkaitan dengan produk yang ditawarkan yaitu zakat, infaq, yatim dan permata.

Tabel 4.16
Produk Operasi YDSF Malang

No	Produk	2013	2014	%Naik (Turun)
1.	Zakat	Rp4.697.218.530	Rp2.574.596.700	(45,18)
2.	Infaq	Rp1.192.507.631	Rp 588.626.400	(50,63)
3.	Yatim	Rp 751.602.000	Rp 327.230.000	(56,46)
4.	Permata	Rp1.130.695.500	Rp 550.960.500	(51,27)
	Rata-rata	Rp7.772.023.661	Rp4.041.413.600	(50,89)

Sumber: Data di olah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja operasi YDSF Malang secara umum mengalami penurunan pada semua produk operasi utamanya. Pada tahun 2014 zakat mengalami penurunan sebesar 45,18%. Demikian pula halnya Permata pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 50,63%. Infak pada tahun 2013 dan tahun 2014 tidak mengalami penurunan 56,46%. Infak pada tahun 2013 dan tahun 2014 tidak mengalami penurunan 51,27%. Secara rata-rata keseluruhan proses operasi lembaga pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 50,89%.

Tabel 4.17
Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Internal (Bobot 15%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Proses Inovasi	Pengembangan inovasi layanan lembaga	7%	90%	94%	7
Proses Operasi	Peningkatan penerimaan produk operasi	8%	80%	50%	5

Sumber: Data di olah

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang menjadi dasar bagi perspektif lainnya. Aspek ini merupakan hal yang paling penting bagi lembaga, karena aspek ini menentukan pertumbuhan kapabilitas sumberdaya manusia yang ada atau dimiliki oleh lembaga. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diukur dari indikator kapabilitas karyawan yang meliputi : retensi karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan

4.2.4.1 Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan tingkat keinginan karyawan untuk tetap bekerja atau menjadi karyawan di suatu lembaga atau perusahaan. Karyawan yang bekerja dalam jangka waktu lama mempunyai pengetahuan mengenai berbagai proses organisasional dan operasional. Berikut perhitungan perputaran karyawan pada YDSF Malang pada tahun 2013 dan 2014 :

Tabel 4.18
Perputaran Karyawan YDSF Malang

Keterangan	2013	2014
Jumlah karyawan keluar dalam 1 periode	0	0
Jumlah Karyawan	28	28
%Retensi Karyawan	0	0

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan perhitungan di atas tidak ada penurunan dan kenaikan pada perputaran karyawan. Hal ini bisa jadi karena karyawan benar-benar berkeinginan untuk tetap bekerja di YDSF Malang. Hal ini menunjukkan bahwa sangat baik.

4.2.4.2 Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan dapat diukur dengan membandingkan antara total pendapatan pertahun dengan jumlah total karyawan pada tahun tersebut. dari data yang tersedia pada YDSF Malang, maka perhitungan tingkat produktivitas karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19
Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan

Keterangan	2013	2014
Penerimaan	Rp 9.600.187.376	Rp 7.132.311.823
Target Penerimaan	Rp 5.600.000.000	Rp 7.000.000.000
Jumlah Karyawan	28 orang	28 orang
Rata-rata Realisasi Produktivitas per Orang	Rp 342.863.835	Rp 254.725.422
Rata-rata Target Produktivitas per orang	Rp 214.285.714	Rp 250.000.000
% Produktivitas	171%	102%

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan perhitungan tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2014 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 102%. Pada tahun 2013 tingkat produktivitas karyawan

sebesar 171% sementara tingkat pada tahun 2014 sebesar 102%. Akan tetapi penurunan persentase tersebut masih menunjukkan bahwa lembaga tersebut memiliki produktivitas karyawan yang sangat baik dalam hal penghimpunan dana dari masyarakat, mampu melebihi target produktivitas yang diharapkan.

4.2.4.3 Kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap pelanggan. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Erny Siregar dalam skripsi "*Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam Pengelolaan Dana ZIS*". Kuesioner terdiri dari 9 pertanyaan. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh 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 (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 30 orang karyawan tetap, dan semua memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 9 pertanyaan.

Dari 30 kuesioner yang terdiri dari 9 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Berikut Standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan karyawan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

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

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

$$= 30 \times 9 \times 5$$

$$= 1350$$

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

$$= 30 \times 9 \times 1$$

$$= 270$$

$$\text{Interval} = (1350 - 270) : 5$$

$$= 216$$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

1. 270 – 486 → dikategorikan sangat tidak setuju
2. 487 – 703 → dikategorikan tidak setuju
3. 704 – 920 → dikategorikan netral
4. 921 – 1137 → dikategorikan setuju
5. 1138 – 1354 → dikategorikan sangat setuju

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori di atas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan kepada karyawan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan terhadap YDSF Malang. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1030, sehingga karyawan dapat dikategorikan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan merasa puas atau berada dalam interval antara 921 – 1137. Meskipun demikian, indeks ini masih perlu untuk ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan. Berikut ini hasil perhitungan kuesioner atas tanggapan responden pada kepuasan karyawan :

Tabel 4.20
Jawaban Responden Karyawan

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	3	10	22	73	5	17
2	0	0	1	5	12	40	15	50	2	7
3	0	0	1	5	12	40	14	47	3	10
4	0	0	5	25	8	27	13	43	4	13
5	0	0	2	10	8	27	17	57	3	10
6	0	0	0	0	7	23	18	60	5	17
7	0	0	2	10	8	27	16	53	4	13
8	0	0	2	10	10	33	14	47	4	13
9	0	0	0	0	1	3	16	53	13	43

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa :

1. Sebanyak 73% responden menyatakan setuju dengan adanya rasa bangga diri bekerja pada YDSF Cabang Malang
2. Sebanyak 50% responden menyatakan setuju dengan adanya kebijakan lembaga yang jelas sebagai petunjuk dalam melaksanakan tugas
3. Sebanyak 47% responden menyatakan setuju dengan adanya kompensasi yang memadai sesuai dengan posisi
4. Sebanyak 43% responden menyatakan setuju dengan adanya suasana kondusif di tempat kerja.
5. Sebanyak 57% responden menyatakan setuju dengan adanya fasilitas sarana yang cukup sehingga membuat nyaman dalam bekerja.
6. Sebanyak 60% responden menyatakan setuju dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
7. Sebanyak 53% responden menyatakan setuju dengan adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan pada bawahan.
8. Sebanyak 47% responden menyatakan setuju dengan adanya kesempatan alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan.
9. Sebanyak 53% responden menyatakan setuju dengan adanya hubungan yang baik antar rekan kerja.

4.2.4.4 Pendidikan dan Pelatihan

Meskipun pekerja yang terampil selalu diberikan pendidikan dan pelatihan yang bagus, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan lembaga jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik

lembaga, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan berpendapat. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Erny Siregar dalam skripsi "*Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompét Dhuafa Republika dalam Pengelolaan Dana ZIS*". Kuesioner terdiri dari 4 pertanyaan. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh 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 (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 30 kepada karyawan tetap, dan semua memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 4 pertanyaan. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Berikut Standar minimal yang ditetapkan untuk melihat tingkat kepuasan karyawan berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data :

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

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

$$= 30 \times 4 \times 5$$

$$= 600$$

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

$$= 30 \times 4 \times 1$$

$$= 120$$

$$\text{Interval} = (600 - 120) : 5$$

$$= 96$$

Dimana :

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

1. 120 – 216 → dikategorikan sangat tidak setuju
2. 217 – 313 → dikategorikan tidak setuju
3. 314 – 410 → dikategorikan netral
4. 411 – 507 → dikategorikan setuju
5. 508 – 604 → dikategorikan sangat setuju

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori di atas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan kepada karyawan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan karyawan terhadap

pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh YDSF Malang. Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 441, sehingga karyawan dapat dikategorikan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan merasa puas atau berada dalam interval antara 411 – 507. Meskipun demikian, indeks ini masih perlu untuk ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Berikut ini hasil perhitungan kuesioner atas tanggapan responden terhadap pendidikan dan pelatihan :

Tabel 4.21
Jawaban Responden Pendidikan dan Pelatihan

Item Pertanyaan	Jawaban									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	2	7	11	37	14	47	3	10
2	0	0	3	10	10	33	12	40	5	17
3	0	0	2	7	7	23	14	47	7	23
4	0	0	5	17	6	20	15	50	4	13

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa :

1. Sebanyak 47% responden menyatakan setuju bahwa secara teratur dilakukan pelatihan karyawan tiap periode.
2. Sebanyak 40% responden menyatakan setuju bahwa pelatihan yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masing-masing karyawan.
3. Sebanyak 47% responden menyatakan setuju bahwa pelatihan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4. Sebanyak 50% responden menyatakan setuju bahwa materi pelatihan yang diberikan bervariasi dan *up date*.

Tabel 4.22
Pencapaian Sasaran Strategi
Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Bisnis Internal (Bobot 15%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Retensi Karyawan	Meminimalisir jumlah karyawan yang keluar	1%	90%	94%	1
Produktivitas Karyawan	Meningkatkan produktivitas karyawan	5%	80%	100%	6
Kepuasan Karyawan	Meningkatkan indeks kepuasan karyawan	7%	85%	85%	7
Pendidikan dan Pelatihan	Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten dan multitalenta	2%	90%	85%	2

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan uraian tabel yang menjelaskan tentang pencapaian strategi dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan dalam sebuah tabel matriks *balanced scorecard*. Berikut ini adalah hasil matriks *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif yaitu :

Tabel 4.23
Matriks *Balanced Scorecard* Untuk YDSF Malang

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
Keuangan	Realisasi Penerimaan Dana	Meningkatkan target realisasi penerimaan	20%	90%	93%	24
Pelanggan	- Retensi Muzakki	- Mempertahankan jumlah	5%	75%	36%	2

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
		pelanggan lama				
	- Akuisisi Muzakki	- Peningkatan donatur (muzakki) baru	5%	85%	20%	1
	- Peningkatan Kepuasan Pelanggan	- Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	40%	100%	95%	38
Bisnis Internal	- Proses Inovasi	- Pengembangan inovasi untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa	7%	90%	94%	7
	- Proses Operasi	- Peningkatan penerimaan produk operasi	8%	80%	50%	5
Pembelajaran dan Pertumbuhan	- Retensi karyawan	- Meminimalisir jumlah karyawan yang keluar	1%	90%	94%	1
	- Produktifitas Karyawan	- Meningkatkan produktifitas karyawan	5%	80%	100%	6
	- Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	- Peningkatan indeks kepuasan karyawan	7%	85%	85%	7
	- Pendidikan dan pelatihan	- Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh lembaga guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten	2%	90%	85%	2
Total			100%			94

Sumber: data diolah

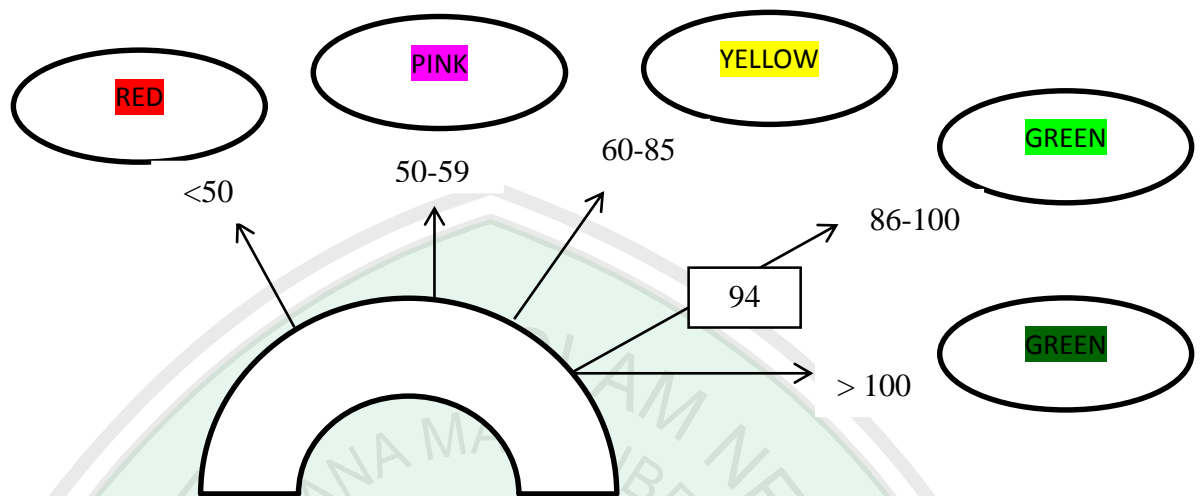
Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam matriks *balanced scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif, memperoleh skor keseluruhan yaitu sebesar 94 dan dikategorikan sangat baik. Dari matriks *balanced scorecard* tersebut dapat dilihat sasaran strategik mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan untuk dilakukan sebuah evaluasi kinerja dengan tujuan dapat memenuhi target yang ditentukan, seperti pada persepektif pelanggan dan perspektif bisnis internal, Perolehan jumlah pelanggan (muzakki) baru yang mengalami penurunan yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya, ini berarti pada tahun 2014 tersebut bahwa lembaga masih belum memaksimalkan strateginya dalam memperoleh pelanggan baru sedangkan pada perspektif bisnis internal, proses operasi dari empat produk utamanya yaitu zakat, infak, yatim, dan pertama mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Berikut ini *dashboard balanced scorecard* untuk mengetahui kriteria penilaian yang sudah dicapai yaitu :

Tabel 4.24
Kriteria Penilaian Kinerja

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

Sumber: Sukardi Kodrat, David :2009

Gambar 4.1
Dashboard Balanced Scorecard



Dapat dilihat dari kriteria penilaian dashboard *balanced scorecard* di atas 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.