

**KAJIAN KINERJA SUMBER DAYA INSANI DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD* DI LEMBAGA AMIL ZAKAT MASJID  
RAYA BINTARO JAYA TANGERANG SELATAN**

Skripsi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Dalam Bidang Manajemen Zakat dan Wakaf



Oleh:

**Jaoharotun Nabilah**

**NIM : 21120066**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF  
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM  
INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ)  
JAKARTA  
1447 H/2025 M**

**KAJIAN KINERJA SUMBER DAYA INSANI DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD* DI LEMBAGA AMIL ZAKAT MASJID  
RAYA BINTARO JAYA TANGERANG SELATAN**

Skripsi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Dalam Bidang Manajemen Zakat dan Wakaf



Oleh :

**Jaoharotun Nabilah**

**NIM : 21120066**

Pembimbing :

**Fitriyani Lathifah M.Si**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF  
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM  
INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ)  
JAKARTA  
1447 H/2025 M**

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi dengan judul “Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan” yang disusun oleh Jaoharotun Nabilah Nomor Induk Mahasiswa: 21120066 telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan ke sidang *munaqasyah*.

Tangerang Selatan, 23 Juli 2025

Dosen Pembimbing



Fitriyani Lathifah M.Si



## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan” oleh Jaoharotun Nabilah dengan NIM 21120066 telah diujikan pada munaqasyah skripsi Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam (FSEI) Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta pada tanggal 30 Juli 2025.

Skripsi diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam Bidang Manajemen Zakat dan Wakaf.

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Syarif Hidayatullah, S.Si, M.A	Ketua Sidang	
2.	Dr. Syafaat Muhari, M.E	Sekretaris Sidang	
3.	Mulfi Aulia, M.A.	Penguji I	
4.	Indra Marzuki, M.A.	Penguji II	
5.	Fitriyani Lathifah, M.Si	Pembimbing	

Tangerang Selatan, 12 Agustus 2025

Mengetahui,

Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam

  
  
Dr. Syarif Hidayatullah, M.A



## **PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Jaoharotun Nabilah

NIM : 21120066

Program Studi : Manajemen Zakat Dan Wakaf

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang Selatan, 4 Agustus 2025

Yang menyatakan



Jaoharotun Nabilah

21120066





## PERNYATAAN PENULIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Jaoharotun Nabilah

NIM : 21120066

Tempat Tanggal Lahir : Serang, 12 Juli 2003

Menyatakan bahwa Skripsi dengan judul “Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan” adalah benar-benar asli karya saya kecuali kutipan-kutipan yang sudah disebutkan. Kesalahan dan kekurangan didalam karya ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Tangerang Selatan, 24 Juli 2025 M  
29 Muharam 1447 H



Jaoharotun Nabilah  
NIM.21120066



## MOTTO

Segala sesuatu yang dikerjakan karena Allah akan berkelanjutan, sesuatu yang dikerjakan tidak karena Allah akan putus dan berhenti.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

*“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan untuk mendekatkan diri kepada-Nya (wasilah), serta berjihadlah di jalan-Nya, agar kamu beruntung.”*

(QS. Al-Ma'idah: 35)

“Pada Akhirnya, Ini semua hanyalah Permulaan”

\_Nadin Amizah



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhānahu wa Ta‘ālā, atas limpahan rahmat, taufik, serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Institut Ilmu Al-Qur’an (IIQ) Jakarta.

Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad Ṣallallāhu ‘alaihi wasallam, yang telah membawa cahaya Islam ke seluruh penjuru dunia, serta kepada keluarga, sahabat, dan umat beliau hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun sebagai bentuk kontribusi akademik dalam mengkaji peran penting sumber daya insani dalam mendukung kinerja lembaga zakat, dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur strategis. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam upaya peningkatan kualitas pengelolaan zakat di Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak arahan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:


1. Rektor Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta Ibu Dr. Nadjematul Faizah, S.H., M. Hum, yang telah memfasilitasi proses belajar mengajar berlangsung.

2. Wakil Rektor I Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta, Ibu Dr. Romlah Widayati, M. Ag,
3. Wakil Rektor II Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta, Bapak Dr. K.H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA., QIA., QGIA
4. Wakil Rektor III Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta, Ibu Dr. Muthmainnah, M.A.
5. Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Bapak Dr. Syarif Hidayatullah, M.A, yang senantiasa mengingatkan penulis dalam proses penyelesaian tugas akhir ini.
6. Ketua Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Bapak Dr. Syafaat Muhari, M.E, terimakasih banyak telah senantiasa memberi dukungan serta arahan kepada penulis sampai penulisan skripsi ini pun selesai.
7. Kepada Dosen Pembimbing penulis, Ibu Fitriyani Lathifah, M.Si, yang telah dengan sabar membimbing sejak awal hingga skripsi ini selesai.
8. Segenap Dosen Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam (FSEI) Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta serta seluruh civitas akademika IIQ Jakarta yang telah memberikan ilmu dan masukan kepada penulis dari awal menjadi Mahasiswa Baru sampai dengan saat ini.
9. Lembaga Tahfiz dan Qira'at Al-Qur'an (LTQQ) yang telah membimbing dengan sabar, memberikan semangat dalam menghafal. Semoga selalu diberikan kesehatan, dan dibalas segala kebbaikannya, dan selalu berkahi oleh Allah SWT.
10. Seluruh dosen dan staf pengajar IIQ Jakarta, yang telah memberikan ilmu, motivasi, dan inspirasi selama masa studi penulis.
11. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Republik Indonesia atas dukungan beasiswa Cendikia Baznas yang telah penulis terima selama masa studi.

12. Terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tua penulis yang sangat penulis sayangi, pintu dan kunci surga penulis yang masih Allah jaga sampai saat ini. Terima kasih umi tercinta Eti Hayati dan bapak tersayang Uci Sanusi, yang telah mendoakan penulis sepanjang perjalanan hidupnya sehingga penulis bisa untuk menyelesaikan skripsi ini. Umi, bapak terima kasih karena sudah percaya kepada penulis untuk memutuskan banyak hal, termasuk pilihan penulis untuk menempuh pendidikan di IIQ Jakarta.
13. Keluarga tercinta, yang selalu menjadi sumber kekuatan, doa, dan semangat dalam setiap langkah perjuangan ini.
14. Seluruh keluarga dari Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan, yang telah memberikan izin, informasi, serta dukungan selama proses penelitian ini. Pengalaman ini lebih dari sekedar penelitian, penulis sangat bersyukur bisa bertemu dengan semua rekan yang ada di LAZ MRBJ selama 6 bulan lebih.
15. Segenap sahabat dan teman seperjuangan Ziswaf 2021, yang telah memberikan semangat dan kebersamaan yang penuh makna.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen zakat dan wakaf.

Tangerang Selatan, 25 Juli 2025 M  
30 Muharam 1447 H

  
Jaoharotun Nabilah  
NIM.21120066





## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi adalah penyalinan dengan penggantian huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Dalam penulisan skripsi IIQ, Pedoman Transliterasi Arab Latin mengacu pada hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987.

### 1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	b	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	Es (dengan titik diatas)
ج	Jim	j	Je
ح	Ḥa	ḥ	Ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	kh	Ka dan Ha
د	Dal	d	De
ذ	Žal	ž	Zet (dengan titik diatas)
ر	Ra	r	Er

ز	Zai	z	Zet
س	Sin	s	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Ṣad	ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik (diatas)
غ	Gain	g	Ge
ف	Fa	f	Ef
ق	Qof	q	Ki
ك	Kaf	k	Ka
ل	Lam	l	El
م	Mim	m	Em

ن	Nun	n	En
و	Wau	u	We
هـ	Ha	h	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena tasydid ditulis rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عِدَّةٌ	Ditulis	<i>'iddah</i>

3. *Tā'* marbūtah di akhir kata

- a. Bila dimatikan, ditulis *h*: (Ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, shalat dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya).

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>Hikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

- b. Bila *Tā'* marbutah diikuti dengan kata sandang “Al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كَرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	Ditulis	<i>Karāmah al- auliyā'</i>
--------------------------	---------	----------------------------

- c. Bila Tā' marbutah hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dhammah ditulis t.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	<i>Zakāt al-fiṭr</i>
-------------------	---------	----------------------

#### 4. Vokal Pendek

اَ	<i>Fathah</i>	Ditulis	A
إِ	<i>Kasrah</i>	Ditulis	I
أُ	<i>Dhammah</i>	Ditulis	U

#### 5. Vokal Panjang

<i>Fathah + Alif</i>	Ditulis	Ā
جَاهِلِيَّةٌ	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
<i>Fathah + Ya' mati</i>	Ditulis	Ā
تَنْسَى	Ditulis	<i>Tansā</i>
<i>Kasrah + Ya' mati</i>	Ditulis	Ī
كَرِيمٌ	Ditulis	<i>karīm</i>
<i>Dhammah + Wawu mati</i>	Ditulis	Ū
فُرُوضٌ	Ditulis	<i>Furūd</i>

#### 6. Vokal Rangkap

<i>Fathah + Ya' mati</i>	Ditulis	Ai
بَيْنَكُمْ	Ditulis	<i>Bainakum</i>

<i>Fathah + Wawu mati</i>	Ditulis	Au
قَوْلٌ	Ditulis	<i>Qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>A'antum</i>
أَعِدَّتْ	Ditulis	<i>U'iddat</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>La'in syakartum</i>

8. Kata Sanding Alif + Lām

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah

الْقُرْآنُ	Ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
الْقِيَّاسُ	Ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah

السَّمَاءُ	Ditulis	<i>Al-samā'</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>Al-syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوُو الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>Zawi al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	Ditulis	<i>Ahl al-sunnah</i>



## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN PENULIS .....</b>	<b>vii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xxix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xxxi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xxxiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Permasalahan.....	10
1. Identifikasi Masalah.....	10
2. Pembatasan Masalah.....	10
3. Perumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Manfaat Penelitian .....	11
E. Kajian Pustaka.....	12
F. Sistematika Penulisan .....	20
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>23</b>
A. Zakat.....	23
1. Pengertian Zakat .....	23
2. Dasar Hukum Zakat .....	24

3. Macam-macam Zakat .....	29
4. Rukun dan Syarat Zakat.....	33
B. Kinerja.....	35
1. Pengertian Kinerja .....	35
2. Pengukuran Kinerja .....	36
3. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	37
4. Pengukuran kinerja dalam pandangan islam .....	38
C. Sumber Daya Insani .....	43
1. Pengertian Sumber Daya Insani.....	43
2. Urgensi Sumber Daya Insani .....	46
3. Faktor-faktor yang mempegaruhi kinerja sumber daya insani ....	47
D. Teori <i>Balance Scorecard</i> .....	49
1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	49
2. Kelebihan <i>Balance Scorecard</i> .....	53
3. Indikator dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	54
4. Peran Sumber Daya Insani dalam setiap perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	57
E. Kerangka Pemikiran.....	60
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
A. Jenis Penelitian.....	61
B. Pendekatan Penelitian .....	62
C. Sumber Data.....	63
D. Teknik Pengumpulan Data.....	65
E. Objek Penelitian .....	67
F. Teknik Analisis Data.....	67
G. Waktu dan Tempat Penelitian .....	85
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>87</b>
A. Gambaran Umum Lembaga .....	87
1. Sejarah Lembaga.....	87
2. Visi Misi Lembaga .....	88



B. Peta Strategi Kinerja LAZ MRBJ dengan <i>Balance Scorecard</i> .....	89
C. Hasil Penilaian Kinerja Menggunakan <i>Balance Scorecard</i> .....	92
1. Perspektif Keuangan .....	92
2. Perspektif Pelanggan.....	97
3. Perspektif Bisnis Internal.....	104
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	111
D. Peran Sumber Daya Insani dalam Pencapaian Sasaran strategik pada setiap perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	116
1. Sumber Daya Insani pada Perspektif Keuangan.....	118
2. Sumber Daya Insani pada Perspektif Pelanggan .....	120
3. Sumber Daya Insani pada Perspektif Bisnis Internal.....	121
4. Sumber Daya Insani pada Perspektif Pertumbuhan.....	137
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>139</b>
A. KESIMPULAN .....	139
B. SARAN .....	141
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>143</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Indikator Kepuasan Muzaki dan Mustahik .....	71
Tabel 3. 2 Indikator kepuasan Responsiveness.....	76
Tabel 3. 3 Indikator kepuasan Penanganan Keluhan .....	78
Tabel 3. 4 Indikator kepuasan Karyawan .....	83
Tabel 4. 1 Peta Strategi LAZ MRBJ .....	90
Tabel 4. 2 Laporan Penghimpunan ZIS LAZ MRBJ 2021-2023.....	93
Tabel 4. 3 Target dan Realisasi LAZ MRBJ 2021-2023 .....	94
Tabel 4. 4 Biaya dan Total Penghimpunan .....	95
Tabel 4. 5 Skor <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Keuangan .....	96
Tabel 4. 6 Database Muzaki LAZ MRBJ .....	97
Tabel 4. 7 Tabulasi Data Responden LAZ MRBJ .....	98
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Jawaban per Item Pertanyaan (Kepuasan Pelanggan).....	101
Tabel 4. 9 Rata-rata jawaban Kepuasan Pelanggan .....	102
Tabel 4. 10 Rata-rata Jawaban per Item Pertanyaan (Kepuasan Pelanggan) .....	103
Tabel 4. 11 Skor <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Pelanggan .....	104
Tabel 4. 12 Target dan Realisasi Inovasi LAZ MRBJ .....	104
Tabel 4. 13 Rekapitulasi Jawaban Pelanggan Per Item Pertanyaann ( <i>Responsiveness</i> ) .....	105
Tabel 4. 14 Rata-rata Jawaban Pelanggan ( <i>Responsiveness</i> ).....	107
Tabel 4. 15 Rata-rata Jawaban per Item Pertanyaan.....	107
Tabel 4. 16 Rekapitulasi Jawaban per Item Pertanyaan (Penanganan Keluhan).....	108
Tabel 4. 17 Rata-rata Jawaban (Penanganan Keluhan) .....	109
Tabel 4. 18 Rata-rata Jawaban per Item Pertanyaan (Penanganan Keluhan) .....	110
Tabel 4. 19 Skor <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Bisnis Internal .....	111
Tabel 4. 20 Database Karyawan LAZ MRBJ .....	111
Tabel 4. 21 Tabulasi Responden Karyawan LAZ MRBJ 2025 .....	112
Tabel 4. 22 Rekapitulasi Jawaban per Item Pertanyaan (Kepuasan Karyawan).....	114
Tabel 4. 23 Rata-rata Jawaban (Kepuasan Karyawan) .....	115
Tabel 4. 24 Skor <i>Balance Scorecard</i> Perspektif Pembelajaran dan	

Pertumbuhan .....	116
Tabel 4. 25 Total Skor <i>Balance Scorecard</i> Seluruh Perspektif .....	116
Tabel 4. 26 Penentuan Peringkat Setiap Perspektif .....	118
Tabel 4. 27 Capaian Inovasi LAZ MRBJ pertahun .....	121

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka <i>Balance Scorecard</i> .....	51
Gambar 1. 2 Gambaran Umum Peta Strategi.....	52



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	149
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	157
Lampiran 3 Tabel Uji Validitas .....	161
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian .....	163
Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian .....	164
Lampiran 6 Legalitas Lembaga Amil Zakat MRBJ.....	165
Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian.....	168
Lampiran 8 Hasil Turnitin.....	170
Lampiran 9 Keterangan Bebas Plagiarisme.....	172





## ABSTRAK

**Jaoharotun Nabilah, 2025, Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan, Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf (MZW), Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta.**

Pengukuran kinerja memiliki peran krusial dalam sebuah organisasi, yang bertujuan mendorong organisasi untuk terus mencari metode evaluasi yang paling efektif. Akan tetapi masih menjadi tantangan bagaimana organisasi merumuskan tujuan yang sesuai dengan misi lembaga khususnya bidang filantropi Islam, agar dapat merumuskan strategi yang terukur dan sistematis.

Penelitian ini bertujuan untuk *Pertama*, mengkaji kinerja sumber daya insani pada Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Kedua*, menganalisis peran sumber daya insani dalam pencapaian kinerja lembaga dari hasil evaluasi sasaran strategik. Fokus penelitian berada pada empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode yang digunakan adalah *Mix Method* desain *exploratory*, dengan pengumpulan data melalui wawancara, dan kuesioner menggunakan skala Likert. dimana proses pengumpulan data diawali dengan metode kualitatif yang kemudian dilanjutkan dengan metode kuantitatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Pertama*, kinerja sumber daya insani berada pada kategori baik, dengan nilai tertinggi pada perspektif pelanggan dengan nilai 50,3%, dan terendah pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai 4%. *Kedua*, peran strategis sumber daya insani yang tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga sebagai elemen penting dalam strategi organisasi. Temuan ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam aspek pengembangan Sumber Daya Insani agar mendukung pertumbuhan jangka panjang lembaga.

**Kata Kunci :** *Balance Scorecard, Evaluasi Kinerja, Sumber Daya Insani, Sasaran Strategik. Lembaga Amil Zakat*



## ABSTRACT

***Jaoharotun Nabilah. (2025). A Study on the Performance of Human Resources Using the Balanced Scorecard Approach at the Amil Zakat Institution of Masjid Raya Bintaro Jaya, South Tangerang, Zakat and Waqf Management Study Program, Institute of Qur'anic Sciences (IIQ) Jakarta.***

*Performance measurement plays a crucial role in an organization, aiming to encourage continuous improvement in finding the most effective evaluation methods. However, it remains a challenge for organizations especially those in the field of Islamic philanthropy to formulate objectives that align with their mission, in order to establish measurable and systematic strategies.*

*This study aims, **first**, to examine the performance of human resources at the Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya using the Balanced Scorecard approach. **Second**, to analyze the role of human resources in achieving institutional performance based on the evaluation of strategic objectives. The research focuses on four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*

*The method employed is a mixed-methods exploratory design, with data collected through interviews and questionnaires using a Likert scale. The data collection process began with a qualitative method, followed by a quantitative method.*

*The results show that, **first**, human resource performance is in the "good" category, with the highest score in the customer perspective (50.3%) and the lowest in the learning and growth perspective (4%). **Second**, the strategic role of human resources is not only limited to administrative functions but also serves as a vital element in organizational strategy. These findings indicate the need to improve human resource development to support the institution's long-term growth.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Human Resources, Strategik objectives, Amil Zakat Institution*



## الملخص

جوهرة النبيلة. (2025). دراسة حول أداء الموارد البشرية باستخدام منهج *Balance Scorecard* في مؤسسة الزكاة مسجد رايا بنتارو جايا (LAZ MRBJ) - تانغيرانغ الجنوبية. مشروع تخرج برنامج إدارة الزكاة والوقف (MZW) معهد علوم القرآن (IIQ) جاكارتا.

تلعب عملية قياس الأداء دورًا حيويًا في المؤسسات حيث تهدف إلى دفع المؤسسة نحو التحسين المستمر في البحث عن أساليب التقييم الأكثر فعالية. ومع ذلك تظل هناك تحديات أمام المؤسسات لا سيما في مجال العمل الخيري الاسلامي في صياغة أهداف تتماشى مع رسالتها من أجل وضع استراتيجيات قابلة للقياس ومنهجية.

تهدف هذه الدراسة أولاً إلى دراسة أداء الموارد البشرية في هيئة الزكاة لمسجد رايا بنتارو جايا باستخدام منهجية البطاقة المتوازنة للأداء *Balance Scorecard* وثانياً إلى تحليل دور الموارد البشرية في تحقيق أداء المؤسسة استناداً إلى تقييم الأهداف الاستراتيجية. يتركز البحث على أربعة مناهير: المنظور المالي منظور العملاء منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو استخدمت الدراسة منهج البحث المختلط ذو التصميم الاستكشافي حيث جمعت البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت. وبدأت عملية جمع البيانات بالمنهج النوعي تلتها المرحلة الكمية.

أظهرت النتائج أولاً أن أداء الموارد البشرية يقع ضمن فئة "جيد" مع تسجيل أعلى نسبة في منظور العملاء (50,3%) وأدنى نسبة في منظور التعلم والنمو (4%). ثانياً أن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية لا يقتصر على الوظائف الادارية بل يشكل عنصراً أساسياً في استراتيجية المنظمة. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز تنمية الموارد البشرية لدعم نمو المؤسسة على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: *Balance Scorecard* , تقييم الأداء , الموارد البشرية الأهداف الاستراتيجية , مؤسسة , جباية الزكاة



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Zakat merupakan salah satu instrumen ekonomi yang memiliki peran signifikan dalam mewujudkan keadilan sosial dan kesejahteraan umat. Sebagai kewajiban bagi setiap muslim yang memenuhi syarat, zakat tidak hanya berfungsi sebagai bentuk ibadah, tetapi juga sebagai instrumen ekonomi yang dapat mengurangi kesenjangan sosial. Dalam pelaksanaannya, zakat dikelola berdasarkan asas syariat Islam, yang memastikan bahwa pengumpulan dan pendistribusiannya mengikuti ketentuan agama. Dalam Islam, zakat ditujukan untuk membantu golongan yang berhak menerimanya, seperti fakir, miskin, dan delapan asnaf lainnya, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 60 :

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَّاتِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ  
وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

*“Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, mu'allaf, hamba sahaya, orang berutang, di jalan Allah, dan orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana”*(QS. At-Taubah: 60)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.196

Lebih dari sekadar ibadah individual, zakat juga menjadi bentuk solidaritas sosial yang mampu mengurangi kemiskinan dan kesenjangan ekonomi. Dalam praktiknya, zakat memiliki potensi besar sebagai sumber pembangunan umat, pengelolaan zakat harus berlandaskan prinsip amanah, yaitu kepercayaan yang diberikan kepada lembaga atau individu yang bertanggung jawab, sehingga zakat dapat disalurkan dengan transparan dan bertanggung jawab. Asas kemanfaatan juga menjadi pijakan utama dalam pengelolaan zakat, bagaimana zakat dapat memberikan dampak besar bagi mereka yang membutuhkan, baik dalam bentuk bantuan langsung maupun pemberdayaan ekonomi. Di samping itu, asas keadilan harus selalu dijunjung tinggi, memastikan bahwa zakat didistribusikan secara merata dan sesuai dengan skala prioritas, sehingga dapat memberikan kesejahteraan bagi masyarakat yang membutuhkan<sup>2</sup>.

Dengan prinsip-prinsip ini, zakat tidak hanya menjadi bentuk ibadah, tetapi juga instrumen sosial yang mampu memperkuat solidaritas umat. Di Indonesia, seiring dengan meningkatnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan zakat melalui jalur kelembagaan. Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, menjadi dasar hukum yang kuat bagi lembaga pengelola zakat untuk bekerja secara profesional dan bertanggung jawab.

Pada praktiknya beberapa lembaga zakat masih menghadapi tantangan dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah, salah satu tantangan utama dalam pengelolaannya adalah kurangnya kompetensi amil, hal ini menjadi salah satu kendala dalam mengoptimalkan pengelolaan zakat di Indonesia<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Indonesia, Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Bab 1 Pasal 2

<sup>3</sup> Gita Sevani Triana, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)*, 2023.



Dalam pelaksanaannya bahwa tidak adanya sumber daya manusia yang sesuai kualifikasi menyebabkan harus dimaksimalkan fokus lembaga untuk menambah edukasi sumber daya manusia yang ada. Hal ini demi maksimalnya perencanaan strategis lembaga dalam periode jangka panjang<sup>4</sup>. Penelitian sebelumnya menekankan tantangan dalam merumuskan tujuan yang sesuai dengan misi lembaga filantropi Islam, yang secara implisit menunjukkan bahwa sasaran strategik belum dirumuskan secara terukur dan sistematis<sup>5</sup>.

Kinerja sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam mengatasi masalah ini, SDM yang kompeten dan memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip pengelolaan zakat dapat membantu memainkan peran kunci dalam kesuksesan pengelolaan zakat<sup>6</sup>. Selain itu, pelatihan dan sertifikasi bagi amil dapat meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan dana, sehingga mengurangi risiko penyalahgunaan atau ketidakefektifan dalam distribusi zakat, infak, dan sedekah<sup>7</sup>.

Maka dalam menentukan target yang efektif untuk upaya mencapai Visi Misi yang telah dibuat, lembaga harus memaksimalkan pemberdayaan karyawan dengan memperhatikan faktor terbesar, yaitu kinerja. Untuk mencapai hal ini, diperlukan strategi manajemen yang memonitor faktor-faktor pendukung. Strategi ini bisa menggambarkan

---

<sup>4</sup> Sari, Sintia Yolanda, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Target Zakat Di Inisiatif Zakat Indonesia Cabang Bengkulu*, 2019

<sup>5</sup> Afief El Ashfahany, *Balanced Scorecard Approach to Measuring the Performance of a Non-Profit Organization: Case Study on a Waqf-Based Pesantren in Indonesia, Problems and Perspectives in Management* 22, no. 2 (2024).

<sup>6</sup> Adib Khusnul Rois and Suprianto Suprianto, "Analisis Manajemen Sumber Daya Insani," *Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE)* 1, no. 2 (2021).

<sup>7</sup> Firdayanti Abdul Gani Desirianingsih H. Parastri, Anik Wuriasih, *Transparansi, Akuntabilitas Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah (Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yayasan Kesejahteraan Madani Papua Barat*, 3, no. 2 (2023):.

tindakan yang harus diambil oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya<sup>8</sup>.

Pengukuran kinerja memiliki peran krusial dalam suatu organisasi, mendorong organisasi untuk terus mencari metode evaluasi yang paling efektif. tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu mengarahkan alokasi sumber daya, menilai dan mengkomunikasikan kemajuan menuju tujuan strategis, atau mengevaluasi kinerja manajerial<sup>9</sup>.

Secara umum, pengukuran kinerja telah dilakukan di beberapa perusahaan dan beberapa lembaga dengan menggunakan laporan keuangan sebagai indikator utama. Banyak organisasi mengadopsi metode pengukuran kinerja menggunakan aplikasi Microsoft Office Excel dengan cara manual. Mereka memasukkan data untuk setiap tim, beberapa divisi, dan juga pegawai. Namun, penggunaan excel memiliki sebagian masalah, seperti waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan data yang cukup lama, ketidakakuratan dalam perhitungan data dan seringkali ada data yang tidak valid dan tidak sesuai dengan kebenaran pada kenyataannya<sup>10</sup>. Oleh karena itu, Diperlukan indikator yang strategis dan terintegrasi sebagai alat ukur berkelanjutan antara suatu perusahaan dan karyawannya<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Rutinaias dkk. Haholongan, "Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga," *Jurnal Inovasi Penelitian* 2, no. 8 (2022): Vol. 2. No. 8, hal.68.

<sup>9</sup> Harvard Bussines Review, *Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*, <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>, diakses 25 Mei 2025 Pukul 10.18 WIB

<sup>10</sup> Meiliana Meiliana, dkk., *Pengembangan Sistem Manajemen Dan Analisis Key Performance Indicator 'Smart Kpi' Berbasis Web*, ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications 5, no. 2 (2014)

<sup>11</sup> Wakhit Ahmad Fahrudin, *Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah*, "JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri) 3, no. 1 (2020): h.15.

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat kecenderungan yang semakin kuat di kalangan organisasi, termasuk lembaga amal zakat, untuk mengevaluasi kinerja tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga melalui indikator non-finansial seperti loyalitas dan kepuasan pelanggan (dalam hal ini, muzaki dan mustahik), kepuasan kerja karyawan, serta efisiensi proses internal. Pendekatan ini memberikan berbagai keuntungan strategis. Pimpinan lembaga dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi secara lebih awal, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif. Selain itu, para karyawan memiliki pemahaman yang lebih terarah mengenai tindakan konkret yang harus dilakukan guna mendukung pencapaian tujuan strategis lembaga. Di sisi lain, para pemangku kepentingan, seperti donatur dan mitra strategis, memperoleh perspektif yang lebih utuh mengenai performa lembaga, khususnya dalam aspek-aspek intangible seperti kepercayaan publik, efektivitas program pemberdayaan, dan kualitas pelayanan, yang sering kali tidak tercermin secara langsung dalam laporan keuangan konvensional. Hal ini menegaskan pentingnya penggunaan indikator non-finansial dalam menilai kinerja lembaga amal zakat secara holistik<sup>12</sup>

Oleh karena itu, lahirlah konsep *Balanced Scorecard*, yang menilai kinerja sebuah organisasi tidak hanya dari segi keuangan akan tetapi dari empat sudut pandang utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Harvard Business Review, *Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*, <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>, diakses 25 Mei 2025 Pukul 10.47 WIB

<sup>13</sup> Duma Megaria Elisabeth, "Tinjauan Pustaka *Balanced Scorecard*, Keunggulan Dan Kelemahan Penerapan *Balanced Scorecard*," Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist 1, no. 2 (2018): h.96.

*Balanced Scorecard* adalah metode yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan. BSC meliputi ukuran keuangan dan non keuangan.

Beberapa penelitian berhasil mengonfirmasi bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) menggabungkan indikator finansial dan non-finansial secara terpadu dan terkoordinasi, dengan hubungan kausal yang selaras dengan tujuan serta sasaran organisasi. Fleksibilitasnya memungkinkan BSC untuk beradaptasi dengan berbagai aktivitas dan kondisi unik dalam setiap organisasi. Selain itu, sifatnya yang ringkas menyeluruh memberikan gambaran cepat tentang kinerja perusahaan, menjadikannya sebagai alat manajemen yang unggul.<sup>14</sup>

*Balanced Scorecard* diciptakan untuk menetapkan tujuan strategik dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam penerapannya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi keuangan dan non keuangan yang bersifat teknis dan operasional dalam rangka revitalisasi lembaga pengelola zakat yang amanah, profesional dan transparan<sup>15</sup>.

Penelitian ini akan dilakukan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. LAZ MRBJ, yang bernaung di bawah Yayasan MRBJ Tangerang Selatan. Merupakan Lembaga yang mengelola dana Zakat, Infaq dan Sedekah Masjid Raya Bintaro Jaya (MRBJ).

---

<sup>14</sup> Patrícia Quesado, Beatriz Aibar Guzmán, and Lúcia Lima Rodrigues, *Advantages and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation*, Intangible Capital 14, no. 1 (2018), h.4.

<sup>15</sup> Ari Kristin Prasetyoningrum, "Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah [The Balanced Scorecard Approach to the Amil Zakat Institution at the Great Mosque of Central Java]," *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015): h.36.

LAZ MRBJ resmi sebagai LAZ tingkat kota Tangerang Selatan dengan SK Kakanwil kemenag Prov. Banten No. 1055 tahun 2019. LAZ MRBJ berdiri untuk membantu masyarakat sekitar yang membutuhkan bantuan dalam memenuhi kebutuhan ekonomi, kesehatan, pendidikan serta sosial. Dengan tag-line "Zakat Peduli Umat" LAZ MRBJ di tahun 2023 berhasil menghimpun zakat, infaq dan sedekah total Rp. 16.161.988.153, dan di tahun 2024 berhasil menghimpun zakat, infak dan sedekah total Rp 24.447.864.139<sup>16</sup>.

Pemilihan LAZ MRBJ sebagai objek penelitian dilatarbelakangi oleh capaian penghimpunan dana zakat yang sangat signifikan dibandingkan dengan target minimal yang ditetapkan untuk Lembaga Amil Zakat tingkat kota/kabupaten. Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam laman resmi Forum Zakat (FOZ), standar minimal penghimpunan zakat bagi Baznas minimal 30 miliar, LAZ Provinsi 10 miliar, dan LAZ kabupaten/kota adalah sebesar Rp 2 miliar per tahun<sup>17</sup>. Namun, LAZ MRBJ berhasil menghimpun dana zakat hingga mencapai kurang lebih Rp 24 miliar, atau setara dengan 12 kali lipat dari target minimal tersebut.

Pencapaian ini menunjukkan bahwa LAZ MRBJ memiliki kinerja yang baik, khususnya dalam aspek penghimpunan dana zakat, yang menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan lembaga. Oleh karena itu, peneliti memandang bahwa LAZ MRBJ layak untuk dikaji lebih dalam, khususnya dalam mengeksplorasi kinerja sumber daya insaninya melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dimana perspektif keuangan menjadi salah satu ukuran yang sangat penting dalam penilaian

---

<sup>16</sup> Masjid Raya Bintaro Jaya, [Pilar sosial – Masjid Raya Bintaro Jaya](#), diakses 13 Juli 2025 Pukul 22.59 WIB

<sup>17</sup> Forum Zakat, <https://shorturl.at/6YQ5U>, diakses 16 juli 2025 pukul 20.13 WIB

kinerja lembaga. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor strategis yang berkontribusi terhadap tingginya penghimpunan zakat di lembaga ini.

Selain itu, Peneliti memilih LAZ MRBJ sebagai objek penelitian karena lembaga ini memiliki sistem pencatatan dan pelaporan menggunakan *tools* bernama aplikasi ZIS yang dianggap menjadi salah satu faktor kemudahan dalam proses pengukuran kinerja. Jika dilihat dari 4 perspektif pengukuran kinerja dalam *Balance Scorecard*, aplikasi ini memberikan beberapa dampak diantaranya, dari segi pelaporan keuangan akan lebih rapi dan memastikan bahwa penghimpunan dan penyaluran dana ziswaf terekam dengan baik bahkan untuk jangka waktu yang cukup lama. Kemudian dari segi perspektif pelanggan aplikasi ini dapat memberikan bukti transaksi secara digital melalui WhatsApp yang terbukti memudahkan dan meningkatkan kepercayaan muzaki dalam proses pembayaran Ziswaf di LAZ MRBJ. Dari segi bisnis internal aplikasi ini dapat memberikan efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja, mereka tidak perlu menghabiskan waktu yang cukup lama hanya untuk melayani satu muzaki, karena pencatatan menggunakan aplikasi ini hanya membutuhkan waktu kurang dari 3 menit. Kemudian dari segi pertumbuhan dan pembelajaran aplikasi ini membuktikan bahwa LAZ MRBJ bisa mengikuti perkembangan dengan menggunakan sistem digital dalam membantu proses pelayanan di lembaga<sup>18</sup>.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya peneliti akan mencoba mengukur kinerja lembaga Amil Zakat MRBJ dengan indikator dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Peneliti memilih *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai metode untuk menilai kinerja

---

<sup>18</sup> Data Primer, hasil observasi di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya, April-Juni 2025.

lembaga Amil Zakat karena memiliki sejumlah keunggulan. BSC menawarkan fleksibilitas yang lebih tinggi, memungkinkan penilaian lebih banyak informasi non-keuangan, serta meningkatkan komunikasi terkait faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja. Selain itu, pendekatan ini juga mendukung inovasi dan proses pembelajaran organisasi, sehingga membantu lembaga dalam mencapai tujuan strategisnya secara lebih efektif. Pendekatan ini mengakui efek dari sistem pengukuran organisasi terhadap perilaku manajemen dan karyawan. Dengan demikian, metode ini memaksa organisasi untuk secara eksplisit mengakui aktivitas yang berkontribusi pada kesuksesan dan untuk mengembangkan ukuran kinerja yang memadai.

Selain itu, *Balanced Scorecard* (BSC) membantu menghubungkan strategi jangka panjang dengan aktivitas jangka pendek, sehingga seluruh elemen organisasi, termasuk karyawan, dapat memahami arah strategis yang ingin dicapai. Dengan pendekatan ini, manajer dapat lebih mudah menentukan indikator kinerja yang tepat sesuai dengan tujuan strategis organisasi, serta meminimalkan kemungkinan terjadinya konflik antara berbagai tujuan dan ukuran kinerja yang digunakan<sup>19</sup>.

Atas dasar ini penulis ingin mengkaji dan mengangkat bagaimana indikator dalam mengukur kinerja pada lembaga amil zakat. Maka dari itu penulis mengangkat kajian ini dalam bentuk skripsi dengan judul **Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZ MRBJ Tangerang Selatan**. Diharapkan temuan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penilaian kinerja yang dilakukan Lembaga Amil Zakat MRBJ.

---

<sup>19</sup> Patricia Quesado, dkk, *Advantages and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation*,” Intangible Capital 14, no. 1 2018, h.4

## B. Permasalahan

### 1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja biasanya hanya dilakukan menggunakan laporan keuangan saja. Menyebabkan keterbatasan sistem pengukuran kinerja lembaga.
- b. Lembaga yang belum memiliki alat untuk bisa mengaitkan kinerja sumber daya insani dengan perencanaan strategis lembaga dalam periode jangka panjang.
- c. Sumber daya insani di lembaga masih ada beberapa yang multitugas menyebabkan kurang optimalnya dalam pencapaian visi misi lembaga.
- d. Pengembangan inovasi masih terbatas pada tahun sebelumnya, menyebabkan kurangnya pengembangan program baru.

### 2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka peneliti melakukan pembatasan masalah yaitu:

- a. Penelitian ini dibatasi pada pengukuran kinerja sumber daya insani dengan pendekatan *balance scorecard* di lembaga amil zakat masjid raya bintaro jaya tangerang selatan.
- b. Peran SDI terhadap kinerja lembaga pada indikator keuangan, pelanggan (muzaki dan mustahik), bisnis internal dan pembelajarn pertumbuhan.

Pembatasan ini dimaksudkan agar penelitian lebih terfokus dan mendalam dalam mengkaji aspek kinerja sumber daya insani dari empat perspektif *Balance Scorecard*.



### 3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang di jelaskan sebelumnya, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Bagaimana Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZ MRBJ Tangerang Selatan?
- b. Bagaimana Peran SDI terhadap kinerja lembaga pada indikator keuangan, pelanggan (muzaki dan mustahik), bisnis internal dan pembelajarn pertumbuhan.

### C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, adapun tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Bagaimana kinerja sumber daya insani dengan pendekatan *balance scorecard* di LAZ MRBJ tangerang Selatan,
2. Peran sumber daya insani dalam pencapaian kinerja lembaga dari hasil evaluasi sasaran strategik.

### D. Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil Penelitian ini memberikan pemahaman dalam Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZMRBJ Tangerang Selatan.
- b. Diharapkan Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori-teori yang berhubungan dengan Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZ MRBJ Tangerang Selatan.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis dan pembaca terkait Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZ MRBJ Tangerang Selatan.

## E. Kajian Pustaka

Penelitian ini akan menghubungkan dengan beberapa karya ilmiah sebelumnya, dengan tujuan menemukan keterkaitan antara penelitian ini dan karya-karya ilmiah yang telah ada. Berikut adalah beberapa karya ilmiah yang penulis maksud :

- a. Jurnal yang ditulis oleh Wakhit Ahmad Fahrudin dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balance Scorecard* Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di PT Mulia Artha Anugerah Tahun 2020 membahas perkembangan terbaru di PT Mulia Artha Anugerah, sebuah perusahaan minyak dan gas, yang telah menunjukkan kemajuan dalam produksi dan kinerja karyawan selama beberapa tahun terakhir. Untuk mengevaluasi kinerja tersebut, perusahaan ini membutuhkan metode *Balance Scorecard* (BSC) guna menentukan persentase *Key Performance Indicator* (KPI) mereka.<sup>20</sup>

Persamaan dengan peneliti sebelumnya adalah penggunaan metode penelitian menggunakan analisis *Balance Scorecard* terhadap kinerja karyawan untuk menjadi tolak ukur yang strategis. Adapun perbedaan yang dimiliki adalah penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan profit yang menggunakan keuntungan sebagai indikator pencapaian sedangkan penelitian ini dilakukan pada lembaga filantropi yang dimana tidak mengutamakan keuntungan dalam proses berjalannya.

- b. Jurnal yang ditulis oleh Rutinaias Haholongan, Sri Handoko Sakti, Apriy Linda Diana, dan Mochamad Yusuf dengan judul Pengaruh *Key Performance Indicators* Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga Pada Tahun 2022 membahas bagaimana *Key*

---

<sup>20</sup> Wakhit Ahmad Fahrudin, “Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balance Scorecard* Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah,” JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri) 3, no. 1, 2020), h.15

*Performance Indicators* (KPI) dapat mempengaruhi kinerja karyawan.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPI memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik penilaian KPI, semakin baik pula kinerja karyawan.<sup>21</sup>

Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah fokus yang diambil untuk mengukur kinerja karyawan. Adapun penelitian sebelumnya berfokus pada pengadaan produk yang terbuat dari bahan mentah, untuk dijadikan barang dan dijual perusahaan yang merupakan visi utama dari objek penelitian, sedangkan skripsi penulis memiliki fokus yang berbeda yakni pengadaan jasa terhadap pengelolaan zakat serta bagaimana zakat dapat membantu mengurangi tingkat kemiskinan dilihat dari prospek kerja amal zakat di LAZ MRBJ.

- c. Jurnal yang ditulis oleh Dede Ilham Cahaya dan Amir Syamsuadi pada tahun 2024 dengan judul Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan membahas tentang kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian tersebut, kinerja lembaga dinilai dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan (muzakki dan mustahik), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja BAZNAS sudah tergolong baik di keempat perspektif tersebut. Penelitian ini menggunakan metode gabungan antara data kuantitatif dan kualitatif melalui observasi, kuesioner, dan dokumentasi<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>Haholongan, dkk, *Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga*.Jurnal Inovasi Penelitian, Vol 2 No 8, 2022”

<sup>22</sup> Dede Ilham Cahaya, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan*, Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Islam Volume 13 No. 01, Juni 2024

Persamaan dengan penelitian ini adalah menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, adapun fokus utamanya berbeda, yaitu pada kinerja sumber daya insani (SDI) di LAZ MRBJ. Penelitian ini tidak hanya menilai kinerja lembaga secara umum, melainkan lebih menekankan pada peran SDI dalam mendukung pencapaian kinerja lembaga dari keempat perspektif BSC. Selain itu, objek yang dikaji juga berbeda penelitian sebelumnya meneliti lembaga pemerintah (BAZNAS), sedangkan penelitian ini mengkaji lembaga nonpemerintah (LAZ). Dengan begitu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang pentingnya peran SDI dalam meningkatkan kinerja lembaga amal zakat. Pemberian skor Balance Scorecard pada penelitian ini juga berbeda dari skor yang dipakai penulis, dimana sebelumnya penggunaan skor menggunakan angka 1-10, tanpa menghitung presentase target, bobot dan realita pencapaian target lembaga. Sedangkan skor yang dipakai penulis menghitung dari penetapan target dan bobot dibandingkan dengan realita pencapaian.

- d. Jurnal yang dilakukan oleh Nur Rizky Febriandika dkk. pada jurnal An-Nisbah dengan judul *Performance Analysis Of Waqf Institution Using Balanced Scorecard Analysis: Case Study At LAZNas Yatim Mandiri* bertujuan untuk mengukur kinerja LAZNAS Yatim Mandiri menggunakan metode *Balanced Scorecard* melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan skor total sebesar 85,6% yang menunjukkan bahwa kinerja lembaga tersebut tergolong sangat baik. Fokus penelitian mereka adalah pada penghitungan skor masing-masing perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, untuk melihat sejauh mana target lembaga telah tercapai secara objektif<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Nur Rizqi Febriandika, *Performance Analysis of Waqf Institution Using Balanced*

Perbedaan dengan jurnal tersebut, penelitian dalam skripsi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, namun dengan metode deskriptif yang bertujuan menggambarkan kondisi kinerja lembaga zakat LAZ MRBJ berdasarkan perspektif BSC. Penelitian ini lebih menekankan pada interpretasi angka secara deskriptif, sehingga tidak hanya menunjukkan skor akhir, tetapi juga memberikan penjelasan tentang bagaimana tiap aspek kinerja dijalankan oleh lembaga. Jika jurnal Yatim Mandiri bersifat lebih evaluatif dengan fokus pada tingkat pencapaian, skripsi ini bersifat lebih eksploratif dan bertujuan untuk memberi gambaran menyeluruh tentang realitas kinerja lembaga dari tiap perspektif. Dengan demikian, penelitian ini bisa memberikan gambaran lebih kontekstual tentang pelaksanaan strategi BSC di lingkungan LAZ skala lokal seperti MRBJ.

- e. Jurnal yang dibuat oleh Nurul Komariyah dan Ahmad Makhtum yang berjudul Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana Zis Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC), membahas tentang kinerja amil di BAZNAS Sidoarjo dalam mengelola dana zakat, infak, dan sedekah dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Penelitian ini memakai metode kualitatif dan data dikumpulkan lewat observasi dan wawancara. Fokus utamanya ada pada bagaimana amil bekerja dari empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan (muzakki dan mustahik), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja amil di BAZNAS Sidoarjo sudah cukup baik karena target pengumpulan dan penyaluran dana bisa tercapai,<sup>24</sup>.

---

*Scorecard Analysis: Case Study At Laznas Yatim Mandiri*, An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah 9, no. 1 (2022): h.49,

<sup>24</sup> Nurul Komariyah and Ahmad Makhtum, "Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)," Jurnal

Persamaan dengan penelitian ini yaitu skripsi ini juga menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, tapi memakai metode kuantitatif deskriptif. Artinya, penelitian ini mengukur kinerja lembaga secara keseluruhan, bukan hanya kinerja amal. Data dikumpulkan lewat penyebaran kuesioner, lalu dianalisis secara angka untuk menggambarkan kondisi kinerja lembaga LAZ MRBJ dari empat perspektif BSC. Jadi, apabila jurnal tadi lebih menekankan pada proses kerja amal dan kualitas pelayanan, penelitian ini menambahkan fokus pada hasil kinerja lembaga secara umum berdasarkan 4 perspektif pada BSC. Dengan begitu, skripsi ini bisa memberikan gambaran menyeluruh tentang seberapa baik LAZ MRBJ menjalankan perannya..

- f. Skripsi yang dilakukan oleh Hayyu Afuw Ardalia dengan judul Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar, membahas tentang kinerja lembaga wakaf produktif, khususnya Nadzir Wakaf Minimarket Al-Khaibar, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana kinerja lembaga wakaf tersebut dalam memenuhi empat perspektif utama BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bersifat eksploratif dan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam terhadap kinerja wakaf produktif<sup>25</sup>.

Penelitian ini memiliki kesamaan dalam hal pendekatan, yaitu sama-sama menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis kinerja. Namun, terdapat perbedaan dari sisi objek dan fokus penelitian. Jika

---

Tabarru': Islamic Banking and Finance 6, no. 2 (2023).

<sup>25</sup> Hayyu Afuw Ardalia, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, Skripsi FE UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018,.

Hayyu meneliti lembaga wakaf produktif, maka penelitian ini mengkaji kinerja lembaga amil zakat (LAZ MRBJ). Selain itu, fokus utama penelitian ini adalah pada kinerja sumber daya insani (SDI), yang dievaluasi melalui empat perspektif BSC. Dengan demikian, penelitian ini memberikan sudut pandang yang lebih spesifik terkait bagaimana kontribusi SDI mempengaruhi pencapaian kinerja lembaga amil zakat.

- g. Jurnal Fadma El-Mosaïd (2019) yang berjudul “*Balanced Scorecard in Assessing Performance of Zakat Institutions: A Literature Review*”, menyusun gambaran umum dari dua belas studi yang telah dilakukan di berbagai negara, terutama Indonesia dan Malaysia. Kajian ini memperlihatkan keberagaman pendekatan dalam penerapan BSC di lembaga zakat, Makalah ini menyimpulkan bahwa meskipun Balanced Scorecard menawarkan potensi besar sebagai alat evaluasi strategis, implementasinya di lembaga zakat masih menghadapi sejumlah tantangan seperti keterbatasan pemahaman SDI, kebutuhan pelatihan, maupun aspek kinerja internal<sup>26</sup>.

Penelitian ini memiliki kesamaan pembahasan mengenai balance scorecard. Akan tetapi dibandingkan dengan kajian literatur El-Mosaïd, penelitian ini menghadirkan hal yang aplikatif dan kontekstual dengan menguji langsung kinerja SDI sebagai peran utama dalam pengelolaan zakat. Dengan demikian, penelitian ini menjadi respons langsung atas urgensi yang telah diidentifikasi dalam penelitian yang dilakukan oleh fadma, dan menawarkan model implementasi yang dapat direplikasi atau dikembangkan lebih lanjut oleh lembaga zakat lainnya.

---

<sup>26</sup> Fadma El-Mosaïd, “*International Journal Of Economics, Commerce And Management United Kingdom Balanced Scorecard In Assessing Performance Of Zakat Institutions: A Literature Review*” VII, no. 11 (2019).

Berbagai penelitian tentang penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada lembaga zakat dan wakaf menunjukkan pola temuan yang konsisten, bahwa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cenderung menjadi aspek yang paling menantang untuk mencapai kinerja optimal.

Penelitian oleh Dede Ilham Cahaya pada tahun 2022 pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Meski secara umum kinerja lembaga berada pada kategori baik, pengelolaan SDM dalam perspektif learning & growth belum optimal, khususnya dalam hal perencanaan pengembangan kapasitas amil secara berkelanjutan<sup>27</sup>.

Nurul Komariyah dan Ahmad Makhtum pada tahun 2021 dalam studi pada BAZNAS Sidoarjo juga menemukan bahwa walaupun pencapaian perspektif learning & growth dikategorikan “baik”, fokusnya lebih kepada produktivitas dan retensi pegawai, belum sampai pada perumusan strategi jangka panjang yang terencana untuk peningkatan kualitas SDM dan pembelajaran organisasi<sup>28</sup>.

Penelitian Nur Rizqi Febriandika pada tahun 2022 di LAZNAS Yatim Mandiri memperkuat temuan ini. Dari total skor BSC sebesar 85,6% (kategori sangat baik), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat nilai paling rendah dibanding perspektif lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun kinerja di aspek pelanggan, keuangan, dan proses internal sudah kuat, kemampuan adaptasi, inovasi, serta pembinaan SDM masih perlu diperkuat<sup>29</sup>.

---

<sup>27 27</sup> Dede Ilham Cahaya, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan*, Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Islam Volume 13 No. 01, Juni 2024

<sup>28</sup> Nurul Komariyah and Ahmad Makhtum, “Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC),” *Jurnal Tabarru’*: Islamic Banking and Finance 6, no. 2 (2023)

<sup>29</sup> Nur Rizqi Febriandika, *Performance Analysis of Waqf Institution Using Balanced Scorecard Analysis: Case Study At Laznas Yatim Mandiri*, An-Nisbah: Jurnal Ekonomi



Hasil serupa dikemukakan oleh penelitian Andi Nuralam dan Syafaat Muhari pada tahun 2023 di BAZNAS Kota Tangerang Selatan menemukan bahwa meskipun capaian pada perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal tergolong baik, pembelajaran dan pertumbuhan masih lemah. Digitalisasi layanan telah terlaksana, namun pelatihan dan pengembangan kompetensi amil zakat masih bersifat insidental, belum terjadwal secara sistematis<sup>30</sup>

Sayangnya, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji efektivitas peran sumber daya insani dalam mendorong kinerja lembaga zakat lokal melalui pendekatan *Balanced Scorecard*. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga bermanfaat secara praktis bagi pengembangan strategi kinerja lembaga amil zakat berskala lokal.

Penelitian ini mengisi gap dalam literatur dengan mengeksplorasi kontribusi Sumber Daya Insani terhadap kinerja lembaga zakat lokal menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan mengambil konteks lembaga lokal seperti LAZ MRBJ, yang sering menghadapi sumber daya insani yang terbatas dan multitugas, Minimnya sistem manajemen strategis, Kepuasan muzaki mustahik yang kurang terukur. Penelitian-penelitian besar (seperti di BAZNAS) tidak menyentuh realita ini secara langsung. penelitian ini memberikan sudut pandang baru dengan kondisi nyata di lapangan, serta memberikan masukan strategis yang bisa diterapkan secara langsung oleh lembaga zakat skala kecil dan menengah<sup>31</sup>.

---

Syariah 9, no. 1 (2022): h.49,

<sup>30</sup> Andi Nuralam & Syafaat Muhari. *Measuring Performance of BAZNAS South Tangerang Using Balanced Scorecard Method*. Tangerang Selatan : In *Indonesian Conference of Zakat-Proceedings*, 2023 ( 29-38).

<sup>31</sup> Data Primer, Wawancara dengan manajer LAZ MRBJ, oleh penulis di Pondok Aren, 25 April 2025

Berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih banyak dilakukan pada lembaga zakat nasional, penelitian ini melihat secara mendalam bagaimana sumber daya insani (SDI) berperan pada setiap perspektif *balance scorecard*. Meskipun sejumlah penelitian terdahulu telah membahas peran sumber daya insani dalam konteks lembaga zakat, mayoritas masih menempatkannya sebagai bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*<sup>32</sup>.

Berbeda dengan itu, penelitian ini secara khusus menjadikan sumber daya insani sebagai titik sentral dalam menganalisis kontribusi terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*, tidak hanya mengamati kinerja SDI sebagai pemeran administratif, melainkan juga menelaah bagaimana kualitas, efisiensi, dan inisiatif SDI berperan langsung dalam pencapaian perspektif keuangan, kepuasan muzaki/mustahik, efektivitas proses internal, dan inovasi strategis lembaga.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan perhitungan kinerja berbasis bobot-target-realisisasi, yang baru digunakan dalam beberapa penelitian sebelumnya. Konteks penelitian juga berbeda, bila studi sebelumnya umumnya dilakukan pada lembaga korporasi yang fokus menilai kinerja dari peningkatan finansial, lembaga zakat nasional (seperti BAZNAS atau LAZNAS), penelitian ini memfokuskan pada LAZ tingkat kota yang memiliki keterbatasan SDI, namun justru menunjukkan kinerja tinggi.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pokok-pokok penelitian yang akan dibahas. Oleh karena

---

<sup>32</sup> Nurul Komariyah and Ahmad Makhtum, “Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC),” *Jurnal Tabarru’*: Islamic Banking and Finance 6, no. 2 (2023)

itu penulis membagi penulisan menjadi beberapa bab pembahasan :

## **BAB I: PENDAHULUAN**

Memuat pendahuluan yang berisi gambaran umum secara menyeluruh, dimulai dengan Latar Belakang, Identifikasi Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kajian Terdahulu dan Sistematika Penulisan.

## **BAB II: LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini menyampaikan landasan terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu yang diterbitkan sebelumnya, termasuk didalamnya teori Kinerja, teori Sumber Daya Insani dan teori *Balance Scorecard*.

## **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bagian ini memberikan gambaran tentang apa saja jenis penelitian, pendekatan penelitian, sumber data, teknik dan instrumen pengumpulan data, teknik analisis data, deskripsi obyek penelitian yang meliputi populasi dan sampel, serta tempat dan waktu penelitian.

## **BAB IV: HASIL ANALISIS**

Pada bab ini, penulis akan menguraikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZ MRBJ Tangerang Selatan. dengan beberapa literatur yang penulis dapat dan sesuai dengan apa yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini.

## **BAB V: PENUTUP**

Pada bab ini, peneliti akan menyimpulkan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Zakat**

##### **1. Pengertian Zakat**

Zakat dalam kitab hukum islam diartikan dengan suci, tumbuh dan berkembang serta berkah, dan jika pengertian itu dihubungkan dengan harta, maka menurut ajaran Islam, harta yang dizakati itu akan tumbuh berkembang, bertambah karena suci dan berkah (satu kebaikan yang membawa kebaikan yang lain)<sup>1</sup>.

Dikutip dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 zakat berarti harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam<sup>2</sup>. Zakat dapat diartikan juga tumbuh dan berkembang. Setiap sesuatu yang bertambah jumlahnya atau berkembang ukurannya dinamakan zakat. Adapun menurut syara' zakat yaitu beribadah kepada Allah dengan mengeluarkan bagian wajib secara syara' dari harta tertentu dan diberikan kepada sekelompok atau instansi tertentu<sup>3</sup>

Kedua makna tersebut (secara bahasa dan syara') memiliki kaitan yang cukup erat, yaitu meskipun zakat berkurang dari segi fisik dan kuantitas harta akan tetapi dari segi pengaruh dan manfaat justru bertambah baik dari segi keberkahan dan jumlahnya. Karena pada hikmahnya apabila seseorang menjalankan apa yang menjadi perintah Allah kepada hambanya dari segi harta, bisa jadi pintu-pintu rezeki yang lain akan dibuka dan dimudahkan setelahnya.

---

<sup>1</sup> Muhammad shalih Al-Utsaimin, *Terjemah Ensiklopedi Zakat*, (Jakarta: Pustaka As-Sunnah Jakarta, 2016). h.45

<sup>2</sup> Indonesia, Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Bab 1 Pasal 1

<sup>3</sup> Muhammad shalih Al-Utsaimin, *Terjemah Ensiklopedi Zakat*, h.45

Sebagaimana firman Allah Swt dalam Al-Qur'an surat Ar-Rum : 30 (39) :

وَمَا آتَيْتُمْ مِنْ رَبٍّ لَيْرَبُوا فِي أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَزُبُّوا عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُمْ مِنْ زَكَاةٍ تُرِيدُونَ  
وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ

*“Riba yang kamu berikan agar berkembang pada harta orang lain, tidaklah berkembang dalam pandangan Allah. Adapun zakat yang kamu berikan dengan maksud memperoleh keridaan Allah, (berarti) merekalah orang-orang yang melipatgandakan (pahalanya)”. (QS. Ar-Rum : (30) 39)<sup>4</sup>*

Dalam makna zakat juga terkandung makna bertambah lainnya, yaitu bertambah keimanan dalam hati orang yang mengeluarkan hartanya (muzaki). Sebab zakat yang dikeluarkan termasuk harta yang dicintai, dan untuk mengeluarkan sebagian harta yang kita cintai tidak dapat dilakukan kecuali dengan kecintaan yang lebih besar kepada sang pemberi rezeki.

Dilihat dari sisi kemanusiaan bahwa zakat juga dapat menambah kemuliaan akhlak seseorang, dikarenakan zakat adalah memberi, dan memberi adalah salah satu bentuk kedermawanan dan kemuliaan akhlak seseorang.

## 2. Dasar Hukum Zakat

### a. Menurut ketentuan hukum islam

Kewajiban seorang muslim untuk mengeluarkan hartanya dalam bentuk zakat telah memiliki landasan kuat di dalam Al Qur'an, antara lain:

---

<sup>4</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.408

Al-Baqarah 43 :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

*“Tegakkanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk” (QS. Al-Baqarah : (2) 43)<sup>5</sup>*

At Taubah 103

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

وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

*“Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan dan membersihkan mereka, dan doakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui”.* (QS. Al-At-Taubah : (9) 103)<sup>6</sup>

Menurut syaikh muhammad shalih Al-Utsaimin, bahwa berdasarkan pada Ijma', Zakat merupakan kewajiban yang telah disepakati oleh seluruh kaum muslimin. Siapa pun yang mengingkari kewajiban ini dianggap telah keluar dari Islam, kecuali jika dia adalah seorang muallaf (baru masuk Islam) atau tinggal di wilayah terpencil yang jauh dari akses ilmu dan para ulama. maka hal ini masih bisa dimaklumi, namun tetap perlu diberikan penjelasan. Jika setelah diberi penjelasan dia tetap mengingkari, maka telah dinilai kafir <sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.7

<sup>6</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.203

<sup>7</sup> Muhammad Shalih Al-Utsaimin, *Terjemah Ensiklopedi Zakat*, h.49

Sementara itu, jika seseorang menolak menunaikan zakat karena kikir atau meremehkannya, ulama berbeda pendapat mengenai status keimanannya. Sebagian, seperti yang dinisbatkan kepada Imam Ahmad, berpendapat bahwa dia menjadi kafir. Namun, pendapat yang lebih kuat menyatakan bahwa dia tidak kafir, tetapi perbuatannya tergolong dosa besar<sup>8</sup>. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Fussilat ayat 7:

وَوَيْلٌ لِّلْمُشْرِكِينَ ۚ الَّذِينَ لَا يُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَفِرُونَ

*“....Dan kecelakaan besar bagi orang-orang yang mempersekutukannya, (yaitu) orang-orang yang tidak menunaikan zakat dan mereka ingkar terhadap kehidupan akhirat”. (QS. Fussilat : (41) 6-7)<sup>9</sup>*

Mengenai firman Allah pada ayat ini syaikh muhammad shalih berpendapat bahwa terdapat 2 kemungkinan. Pertama, bahwa zakat yang dimaksud pada ayat ini adalah menyucikan diri dari syirik, artinya bahwa orang-orang musyrik adalah mereka yang tidak mau mengeluarkan zakat dirinya (menyucikan diri) dengan melepaskan syirik dan segala sesuatu yang berkaitan dengannya. Kedua, yang dimaksud adalah zakat harta. Sehingga perbuatan mereka meninggalkan zakat dan meninggalkan sikap dermawan adalah bagian dari sifat mereka<sup>10</sup>.

Sebagaimana pengertiannya zakat adalah bagian dari harta yang wajib diberikan oleh setiap muslim yang memenuhi syarat kepada orang-orang tertentu, dengan syarat-syarat tertentu pula. Sebagaimana dalam Al-Quran surat At taubah ayat 60 :

---

<sup>8</sup> Muhammad Shalih Al-Utsaimin, *Terjemah Ensiklopedi Zakat*, h.49

<sup>9</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.477

<sup>10</sup> Muhammad Shalih Al-Utsaimin, *Terjemah Ensiklopedi Zakat*, h.51



إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ  
وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

*“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana”.* (QS. At-Taubah : (9) 60)<sup>11</sup>.

Ayat ini menjelaskan kelompok-kelompok yang berhak menerima zakat. Zakat diberikan kepada mereka yang benar-benar membutuhkan, yaitu fakir, yakni mereka yang tidak memiliki pekerjaan tetap sehingga kebutuhan dasarnya tidak terpenuhi, serta miskin, yaitu mereka yang memiliki penghasilan tetapi belum cukup untuk hidup layak, baik mereka meminta bantuan ataupun tidak. Selain itu, zakat juga diberikan kepada amil atau pengelola zakat, kepada orang-orang yang hatinya perlu didekatkan kepada Islam, untuk membebaskan hamba sahaya, membantu orang yang terlilit utang demi memenuhi kebutuhan dasar yang melebihi penghasilannya, bagi mereka yang berjuang di jalan Allah, dan kepada musafir yang mengalami kesulitan dalam perjalanan yang diperbolehkan.

Akan tetapi dalam upayanya memoderenisir pengelolaan zakat Prof. KH Ibrahim Hoesen menyatakan hal ini bisa dilakukan melalui dua hal, yakni penyaluran zakat dalam bentuk produktif dengan berupa investasi,

---

<sup>11</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.196

dan memperluas pengertian Fisabilillah, dimana bukan hanya terbatas pada sukarelawan perang akan tetapi juga semua kegiatan yang dimana bertujuan untuk kemaslahatan menegakan agama Allah. Seperti membangun lembaga-lembaga pendidikan, amdrasah, perguruan tinggi, pondok pesantren, masjid, mushalla, rumah sakit, balai pengobatan, biaya dan dana pengembangan dakwah, sarana prasarana sosial dan lain-lain<sup>12</sup>

b. Regulasi Zakat

Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang memiliki peran penting dalam mewujudkan kesejahteraan umat. Di Indonesia, pengelolaan zakat telah diatur secara legal formal melalui berbagai regulasi, baik di tingkat undang-undang, peraturan pemerintah, maupun peraturan teknis yang diterbitkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Payung hukum utama pengelolaan zakat adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, dan didukung dengan berbagai peraturan turunan lainnya, diantaranya<sup>13</sup> :

- 1) Undang-Undang (UU) No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Mengatur pengelolaan zakat secara nasional, peran BAZNAS dan LAZ, pengumpulan, pendistribusian, pelaporan, dan pengawasan.
- 2) Instruksi Presiden Inpres No. 3 Tahun 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat di Kementerian/Lembaga, Sekretariat Jenderal Lembaga Negara, Sekretariat Lembaga Non-Struktural, Pemerintah Daerah, BUMN, dan BUMD. Instruksi agar ASN dan pegawai negara menyalurkan zakat melalui BAZNAS
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. Peraturan ini merupakan turunan langsung dari UU 23/2011 dan mengatur lebih rinci mengenai

---

<sup>12</sup> Ibrahim Hosen, *Pemikiran ibrahim hosen tentang pembaharuan hukum Islam di Indonesia*, (Tangerang Selatan: Yayasan Ibrahim Hosen, 2023), h.196

<sup>13</sup> PPID Baznas, [PPID BAZNAS RI - Regulasi BAZNAS](#), diakses 6 Agustus 2025 pukul 15.25 WIB

tata cara pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, persyaratan pembentukan Lembaga Amil Zakat (LAZ), koordinasi antara BAZNAS dan LAZ di tingkat pusat dan daerah<sup>14</sup>.

- 4) Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 52 Tahun 2014 tentang syarat dan tata cara perhitungan zakat maal dan zakat fitrah.
- 5) PMA No. 69 Tahun 2015 tentang Perubahan atas PMA No. 52 Tahun 2014, Mengatur syarat dan tata cara perhitungan zakat maal dan zakat fitrah, terutama pada perubahan atas nisab dan kadar zakat hewan ternak.
- 6) PMA No. 31 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Dana Sosial Keagamaan yang Bersumber dari Zakat, Infak, Sedekah dan Dana Keagamaan Lainnya.
- 7) Peraturan BAZNAS Nomor 1 Tahun 2019 tentang tata cara pengangkatan dan pemberhentian pimpinan badan Amil Zakat Nasional Provinsi Dan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota.
- 8) Peraturan BAZNAS Nomor 2 Tahun 2019 tentang Tentang Tugas Dan Wewenang Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Dan Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota
- 9) Peraturan BAZNAS No. 3 Tahun 2018 tentang Tata Cara Permohonan Rekomendasi Izin Pembentukan Dan Pembukaan Perwakilan Lembaga Amil Zakat .

### **3. Macam-macam Zakat**

Dalam praktiknya, zakat terbagi menjadi beberapa jenis, masing-masing dengan tujuan untuk membantu kelompok tertentu yang berhak menerimanya. Jenis pertama adalah zakat fitrah , yaitu zakat yang wajib

---

<sup>14</sup> PPID Baznas, [PPID BAZNAS RI - Regulasi BAZNAS](#), diakses 6 Agustus 2025 pukul 15.25 WIB

dikeluarkan muslim menjelang Idul Fitri pada bulan suci ramadan. Besar zakat ini setara dengan 3,5 liter (2,7 kilogram) makanan pokok yang ada di daerah bersangkutan seperti beras, gandum dan sejenisnya. Yang kedua, zakat maal (harta) berbeda dengan Zakat Fitrah, zakat maal adalah zakat harta yang wajib dikeluarkan seorang muslim sesuai dengan nishab dan haulnya. Waktu pengeluaran zakat jenis ini tidak dibatasi jadi bisa dikeluarkan sepanjang tahun ketika syarat zakat terpenuhi. Tidak seperti zakat fitrah yang hanya dikeluarkan ketika Ramadhan<sup>15</sup>. Maka dalam upaya mengembangkan harta-harta yang potensial untuk di zakati dapat dikelompokkan menjadi beberapa macam :

a. Semua jenis Logam, Permata, dan barang-barang berharga

Menurut Ibrahim Hosen, 'illat wajibnya zakat pada emas dan perak adalah karena emas dan perak itu berharga dan dapat dikembangkan. 'Illat ini memenuhi kriteria 'illat (Zāhirah, muḍabithah, Munāsibah dan muta'addiyah), Oleh karena itu, setiap barang berharga yang memiliki potensi untuk berkembang dapat diqiyaskan dengan emas dan perak, sehingga wajib dikenakan zakat. Berdasarkan prinsip ini, berbagai jenis logam serta benda berharga yang dapat mengalami pertumbuhan nilai, seperti intan, berlian, zamrud, permata, mata uang, surat berharga, dan lainnya, termasuk dalam kategori harta yang dikenakan zakat<sup>16</sup>.

b. Jenis Tumbuh-tumbuhan yang Bermanfaat

Gandum, jelai, kurma, dan anggur juga diwajibkan zakat karena memiliki nilai manfaat dan potensi yang tinggi.

Berdasarkan pemikiran Ibrahim Hosen, prinsip ini dapat diperluas melalui Qiyas, sehingga segala jenis tanaman dan tumbuhan yang

---

<sup>15</sup> Dompot Dhuafa, [Jenis-Jenis Zakat yang Wajib Diketahui Umat Muslim](#) diakses 19 Juli 2025 pukul 23.30 WIB

<sup>16</sup> Ibrahim Hosen, *Pemikiran ibrahim hosen tentang pembaharuan hukum Islam di Indonesia*, h 191

memiliki manfaat serta nilai ekonomi dapat dikenakan zakat<sup>17</sup>. Contohnya adalah kopi, teh, lada, kelapa, vanili, pala, pisang, singkong, sayuran, anggrek, rotan, bambu, kayu, dan berbagai tanaman lainnya yang berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat.

Hal ini juga sejalan dengan ayat 267 Al-Baqarah sebagaimana pandangan Daud Al-Zhahiri. Ayat itu berbunyi sebagai berikut:

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

*“Wahai orang-orang yang beriman, inakanlah sebagian dari usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang kami keluarkan dari bumi untukmu. Janganlah kamu memilih yang buruk untuk kamu keluarkan, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata (enggan) terhadapnya. Dan ketahuilah bahwa Allah maha kaya, maha terpuji” (QS. Al-Baqarah: (2) 267)<sup>18</sup>.*

Jadi kewajiban zakat pada tanam-tanaman dan tumbuh-tumbuhan tidak terbatas pada atau makanan pokok saja sebagaimana pendapat mazhab Syafi'i.

#### c. Hewan Yang Halal di Darat, Udara atau di Air

Nash yang berkenaan dengan wajibnya zakat pada hewan ternak

<sup>17</sup> Ibrahim Hosen, *Pemikiran ibrahim hosen tentang pembaharuan hukum Islam di Indonesia*, h 191

<sup>18</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, h.45

menurut Ibrahim Hosen adalah *ma'qūlul-ma'nū*. Atas dasar ini maka berdasarkan Qiyas hal itu dapat dikembangkan kepada semua jenis binatang yang halal baik yang ada di darat, udara maupun yang berada di air (laut, sungai, empang, danau).

Menurut Ibrahim Hosen, kewajiban zakat juga dapat diberlakukan pada usaha peternakan seperti ayam, burung puyuh, kelinci, belut, ikan bandeng, tawes, gurame, dan lainnya. Jika peternakan tersebut berjalan secara alami tanpa memerlukan modal besar atau biaya perawatan yang signifikan, maka zakatnya dihitung berdasarkan aturan zakat hewan ternak, seperti unta, sapi, dan kambing<sup>19</sup>. Namun, jika usaha peternakan tersebut memerlukan modal besar serta biaya pemeliharaan yang tinggi, maka kewajiban zakatnya diperlakukan sebagai harta benda dagangan (*'Urūd at -tijārah*), di mana nishab dan kadar zakatnya mengikuti ketentuan yang berlaku untuk harta dagangan.

d. Segala Bentuk Usaha Halal Yang Membawa Keuntungan

'Illat wajibnya zakat pada harta perniagaan atau dagangan menurut Ibrahim Hosen adalah *kasab* (usaha). Atas dasar ini maka pada setiap harta yang ada usaha pengembangannya dapat dikenakan zakat dengan syarat-syarat tertentu<sup>20</sup>.

Beberapa jenis barang pada dasarnya tidak wajib dizakati jika hanya dilihat sebagai benda biasa. Namun, barang-barang tersebut dapat dikenakan zakat apabila digunakan dalam kegiatan usaha atau perdagangan. Contohnya meliputi cangkir, gelas, piring, kaca mata, sepatu, sandal, serta berbagai bahan bangunan seperti semen, besi, kayu, batu bata, batu, batako, dan sejenisnya.

---

<sup>19</sup> Ibrahim Hosen, *Pemikiran ibrahim hosen tentang pembaharuan hukum Islam di Indonesia*, h 191

<sup>20</sup> Ibrahim Hosen, *Pemikiran ibrahim hosen tentang pembaharuan hukum Islam di Indonesia*, h 192

#### 4. Rukun dan Syarat Zakat

Rukun dan Syarat Zakat dalam islam secara umum, rukun zakat dalam Islam terdiri dari empat hal pokok<sup>21</sup>:

- a. Niat, dalam zakat adalah kehendak untuk menunaikan zakat karena Allah SWT. Niat dilakukan saat menunaikan zakat sebagai bentuk ibadah.
- b. Muzaki (orang yang wajib zakat), Yaitu setiap individu Muslim yang telah memenuhi syarat-syarat wajib zakat, seperti baligh, berakal, dan memiliki harta yang mencapai nisab.
- c. Harta yang dizakati, Yakni harta yang memenuhi syarat: halal, milik penuh, berkembang, mencapai nisab, dan haul (masa satu tahun), seperti emas, perak, hasil pertanian, ternak, dan perdagangan.

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

*"...dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian." (QS. Adz-Dzariyat: (51) 19)<sup>22</sup>*

- d. Mustahik (penerima zakat), Mereka yang berhak menerima zakat sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an.

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَةَ قُلُوبُهُمْ وَفِي

---

<sup>21</sup> Abu Muhammad bin Shalih bin Hasbullah, *Zakat Dan Cara Praktis Menghitungnya*, (Bogor: Pustaka Ibnu Umar), h.28

<sup>22</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran,, h.521

الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

*“Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, mu'allaf, hamba sahaya, orang berutang, di jalan Allah, dan orang yang sedang dalam perjalanan...”* (QS. At-Taubah: 60)<sup>23</sup>

Syarat-syarat dalam menunaikan zakat antara lain<sup>24</sup> :

- a. Kepemilikan penuh
- b. Bertumbuh
- c. Mencapai jumlah minimum (Nisab)
- d. Lebih dari kebutuhan pokok
- e. Bebas dari utang
- f. Berlalunya dalam satu tahun (Haul)

Syarat Zakat Menurut Undang-Undang

Menurut Peraturan Menteri Agama Nomor 52 Tahun 2014 Syarat harta yang dikenakan zakat mal sebagai berikut :

- a. Milik penuh, harta yang dikuasai secara penuh dan tidak sedang dalam kepemilikan pihak lain.
- b. Halal, didapatkan dengan cara yang baik dan tidak dalam unsur kejahatan.
- c. Cukup nisab, batasan minimal harta yang wajib dikenakan zakat.
- d. Haul, batasan waktu satu tahun hijriyah atau 12 (dua belas) bulan<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h196

<sup>24</sup> Yūsuf al-Qaraḍāwī, Fiqh az-zakāh: Dirāsah muqāranah li-aḥkāmihā wa-falsafatihā fī daw' al-Qur'ān wa-as-sunnah, (Beirut: Mū'assasah ar-Risālah) 1973, h.126-161

<sup>25</sup> PPID Baznas RI, PMA no 69 Tahun 2015, Bab 2 Pasal 2



## B. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata kinerja memiliki beberapa arti yaitu sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja<sup>26</sup>.

Kinerja dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam menjalankan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan<sup>27</sup>.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional<sup>28</sup>.

Kinerja dapat diartikan juga sebagai kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan<sup>29</sup>.

Pada dasarnya, penilaian kinerja digunakan agar organisasi terus belajar memperbaiki kinerja organisasinya. Jika suatu organisasi terus menerus belajar bagaimana memperbaiki kinerja organisasinya, maka organisasi tersebut akan tumbuh menjadi organisasi yang sehat dengan kepercayaan publik yang baik. Dan pada akhirnya, organisasi dengan

---

<sup>26</sup>Badan Pengembangan dan pembinaan Bahasa, KBBI daring, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kinerja>, diakses 8 Agustus 2025 pukul 15.21 WIB

<sup>27</sup>Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba, 2001) h. 337

<sup>28</sup> Zamzami and Saifudin Zuhri, “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syari’ah Dengan Menggunakan Metode Indonesia Zakat Development Report (IZDR)”, Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah 6, no. 2 (2015): h.21.

<sup>29</sup> Nasrullah Nursam, *Manajemen Kinerja*, Kelola: Journal of Islamic Education Management 2, no. 2 (2017), h.3

kepercayaan publik yang baik akan mampu mengatasi salah satu penyebab rendahnya realisasi penerimaan dana zakat di Indonesia yakni karena kurangnya profesionalitas lembaga amil zakat<sup>30</sup>.

## 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses pemantauan dan pelaporan terhadap jalannya suatu program guna memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kinerja dapat difokuskan pada tahapan atau tingkat pelaksanaan program (proses), hasil langsung berupa produk atau layanan yang dihasilkan (*output*), serta dampak atau manfaat yang dihasilkan dari produk atau layanan tersebut (*outcome*)<sup>31</sup>.

Penilaian kinerja diperlukan untuk memastikan apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, apakah terdapat penyimpangan dari jadwal yang ditentukan, serta apakah hasil yang dicapai memenuhi harapan. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen, yang melibatkan perbandingan antara rencana dan hasil, analisis terhadap penyimpangan yang terjadi, serta langkah-langkah perbaikan<sup>32</sup>. Dalam Islam, prinsip-prinsip yang dilakukan dalam pengukuran kinerja khususnya pada lembaga Amil Zakat adalah dengan tata kelola organisasi yang baik, yaitu dengan memegang prinsip amanah, transparan dan professional<sup>33</sup>.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengukur produktivitas dan prestasi kerja sumber daya manusia dalam memenuhi

---

<sup>30</sup> Indria Fitri Afiyana et al., “*Tantangan Pengelolaan Dana Zakat Di Indonesia Dan Literasi Zakat*,” *Akuntabel* 16, no. 2 (2019). Universitas Mulawarman.h,6

<sup>31</sup> Dwi Sulisworo, *Pengukuran Kinerja*, Buku ajar Teknik Industri, Universitas Ahmad Dahlan 2009, h.5

<sup>32</sup> Dwi Sulisworo, *Pengukuran Kinerja*, Buku ajar Teknik Industri, Universitas Ahmad Dahlan 2009. h.35

<sup>33</sup> Efri Syamsul Bahri, Maya Romantin, and Ahmad Tirmidzi Lubis, “*Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus: Badan Amil Zakat Nasional)*,” *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal* 1, no. 2 (2017), h.96.

standar serta target yang telah ditetapkan, sehingga dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan<sup>34</sup>. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah 09 ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*"Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."* (QS. At-Taubah (09) 105)<sup>35</sup>

### 3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Dalam pelaksanaannya suatu organisasi perlu melakukan pengukuran kinerja agar mendapatkan mekanisme kinerja yang benar, hal ini bertujuan agar<sup>36</sup>:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan apresiasi atas kontribusi mereka.
- b. Merumuskan arah strategis organisasi dengan jelas dan sederhana Sehingga seluruh anggota memahami tujuan yang ingin dicapai..
- c. Memperkuat hubungan dengan pelanggan, untuk memahami kebutuhan serta harapan mereka. Dengan menangkap ekspektasi pelanggan,

---

<sup>34</sup> Rodi Syafrizal, *Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Inalum)* STAI Pancabudi Perdagangan, h.7

<sup>35</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.203

<sup>36</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja organisasi dengan empat perspektif*, (jakarta : Raih asa, 2017) h.13

organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, sehingga menciptakan loyalitas serta meningkatkan daya saing.

- d. Mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan, terutama dalam aspek biaya operasional yang tidak efisien. Dengan melakukan optimalisasi sumber daya, organisasi dapat meningkatkan kinerja serta menghindari hambatan yang berpotensi mengganggu produktivitas.
- e. Meningkatkan performa kerja melalui sistem penghargaan, dengan memberikan insentif kepada karyawan yang menunjukkan kontribusi positif terhadap pencapaian organisasi. Hal ini bertujuan untuk mendorong semangat kerja, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan yang kompetitif dan inovatif<sup>37</sup>.

#### **4. Pengukuran kinerja dalam pandangan islam**

Dalam Islam, kinerja memiliki peran penting dalam kehidupan sosial dan aktivitas sehari-hari. Bekerja bukan hanya sekadar kewajiban, tetapi juga menjadi tolok ukur dalam menilai seseorang. Islam mengajarkan bahwa setiap individu harus mandiri, memenuhi kebutuhannya sendiri melalui usaha dan kerja keras, meskipun menghadapi tantangan. Dari perspektif ekonomi, pekerjaan merupakan elemen vital dalam proses produksi, selain modal dan faktor alam lainnya.

Konsep Islam menegaskan bahwa bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia. Meskipun Allah telah menjamin rezeki bagi setiap individu, rezeki tersebut tidak akan datang tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin hidup berkecukupan dan sejahtera, ia harus bekerja. Islam juga mengajarkan bahwa kerja dan agama adalah sumber motivasi yang besar bagi umat Muslim. Seorang

---

<sup>37</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja organisasi dengan empat perspektif*, (Jakarta : Raih asa, 2017) h.13

Muslim memahami bahwa saat ia bekerja, ia sedang beribadah kepada Allah, yang menjadi dorongan kuat dalam dirinya. Motivasi ini tidak hanya terbatas pada peningkatan standar hidup dan pemenuhan diri, tetapi juga mencakup kesadaran bahwa pekerjaannya adalah tindakan moral yang akan membantunya mencapai kesuksesan sejati di dunia serta kesejahteraan di akhirat<sup>38</sup>.

Dalam Islam, penilaian kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil material, tetapi juga mencakup aspek spiritual dan moral. Konsep ini didasarkan pada prinsip keadilan, amanah, dan tanggung jawab dalam bekerja<sup>39</sup>. Berikut beberapa poin utama dalam penilaian kinerja menurut Islam:

a. Bekerja sebagai Ibadah

Islam mengajarkan bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah, sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*"Dan katakanlah: 'Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan'" (QS. At-Taubah: 105).<sup>40</sup>*

---

<sup>38</sup> Raziki Waldan, *Quality of work life sebagai solusi peningkatan kinerja karyawan dalam perspektif islam*, Al-Hikmah : Jurnal Dakwah, Vol XI no 1 2018, h.42

<sup>39</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, h.67

<sup>40</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, *Alquran dan Terjemahannya*, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.203

Ayat ini menegaskan pentingnya bekerja dan berusaha dalam kehidupan seorang muslim. Allah memerintahkan manusia untuk bekerja karena setiap usaha yang dilakukan tidak hanya bernilai duniawi, tetapi juga memiliki dimensi spiritual. Dalam Islam, pekerjaan yang dilakukan dengan niat ikhlas dan sesuai dengan nilai-nilai agama akan menjadi bagian dari ibadah, serta dapat menjadi sumber keberkahan.

Dalam pengaplikasiannya untuk konteks zakat ayat ini dapat menjadi pendukung terhadap asas yang harus selalu di junjung tinggi dalam pengelolaan zakat yaitu asas kebermanfaatan<sup>41</sup>. Dimana dengan bekerja secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab, seorang muslim dapat menunjukkan integritasnya dan berkontribusi bagi kehidupan sosial dan ekonomi.

Ayat ini juga mengandung pesan bahwa hasil dari pekerjaan seseorang tidak hanya dinilai oleh manusia, tetapi juga oleh Allah, sehingga setiap orang dianjurkan untuk bekerja dengan penuh ketulusan dan menghindari perbuatan yang tidak baik, seperti kecurangan atau ketidakjujuran

Pada akhirnya, bekerja bukan sekadar aktivitas mencari nafkah, tetapi juga bentuk pengabdian kepada Allah dan wujud dari usaha manusia dalam memenuhi amanahnya di dunia. Dengan semangat bekerja yang dilandasi nilai-nilai Islam, seseorang dapat mencapai keberkahan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat.

#### b. Kejujuran dan Amanah

Setiap pekerjaan harus dilakukan dengan jujur dan penuh tanggung jawab, sebagaimana dalam QS. Al-Baqarah: 283:

وَأِنْ كُنْتُمْ عَلَى سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهْنَ مَقْبُوضَةً فَإِنْ مِنْ بَعْضِكُمْ بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ

---

<sup>41</sup> Indonesia, Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Bab 1 Pasal 2

الَّذِي أَوْثَقَ أَمَانَتَهُ وَلَيَّتَقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ أَمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ  
بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ

*"Dan jika kamu dalam perjalanan sedang kamu tidak mendapat seorang penulis, maka hendaklah ada barang jaminan yang dipegang. Tetapi, jika sebagian kamu memercayai sebagian yang lain, hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (utangnya), dan hendaklah dia bertaqwa kepada Allah tuhanmu. Dan janganlah kamu menyembunyikan kesaksian karena barang siapa menyembunyikannya, sungguh hatinya kotor, Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". QS. Al-Baqarah: (2) 283<sup>42</sup>*

Ayat ini menekankan pentingnya menjaga amanah dan bertanggung jawab terhadap kepercayaan yang diberikan oleh orang lain. Dalam Islam, amanah bukan sekadar titipan materi, tetapi mencakup berbagai aspek kehidupan, seperti tugas, pekerjaan, janji, dan tanggung jawab sosial. Setiap amanah yang diterima harus dijalankan dengan sebaik-baiknya, karena amanah merupakan ujian kejujuran, integritas, dan moral seseorang<sup>43</sup>.

Selain menunaikan amanah, ayat ini juga mengingatkan agar seseorang bertakwa kepada Allah dalam menjalankan tanggung jawabnya. Takwa menjadi landasan utama bagi seorang muslim untuk senantiasa berbuat baik dan menghindari perbuatan yang merugikan orang lain. Menjalankan

---

<sup>42</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.49

<sup>43</sup> Efri Syamsul Bahri, Maya Romantin, and Ahmad Tirmidzi Lubis, "Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus: Badan Amil Zakat Nasional)," Perisai: Islamic Banking and Finance Journal 1, no. 2 (2017), h.96

amanah dengan penuh kejujuran bukan hanya membawa manfaat bagi individu, tetapi juga membangun kepercayaan dan keharmonisan dalam masyarakat.

Sebagaimana disebutkan juga dalam undang-undang tentang asas yang harus ada dalam pengelolaan zakat amanah atau kepercayaan yang diberikan kepada lembaga atau individu dengan bertanggung jawab, memberikannya peluang untuk pengelolaan zakat secara optimal<sup>44</sup>.

Dalam kehidupan sehari-hari, amanah dapat berupa kepercayaan dalam pekerjaan, kepemimpinan, maupun hubungan antar sesama. Jika seseorang diberi tanggung jawab, ia harus menunaikannya dengan sungguh-sungguh, tanpa mengkhianati atau menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan. Dengan memahami makna ayat ini, seseorang akan lebih sadar bahwa setiap amanah yang diterima adalah bagian dari ibadah dan memiliki konsekuensi besar. Oleh karena itu, Islam mengajarkan agar setiap muslim berpegang teguh pada nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan ketakwaan, sehingga kehidupan yang dijalani menjadi lebih bermakna dan diridhai oleh Allah SWT.

#### c. Keadilan dalam Penilaian

Islam menekankan pentingnya keadilan dalam menilai kinerja seseorang, sebagaimana dalam QS. Al-Ma'idah: 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ  
 أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اْعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*"Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penegak (kebenaran) karena Allah (dan) saksi-saksi (yang bertindak) dengan adil. Janganlah kebencianmu*

---

<sup>44</sup> Indonesia, Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Bab 1 Pasal 2



*terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlakulah adil karena (adil) itu lebih dekat pada takwa. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan."* QS. Al-Ma'idah: (5) 8<sup>45</sup>

Ayat ini mengandung pesan yang sangat mendalam tentang pentingnya keadilan dalam kehidupan seorang muslim. Islam menekankan bahwa keadilan harus ditegakkan tanpa memandang status sosial, latar belakang, atau hubungan pribadi. Seorang muslim diperintahkan untuk menjadi penegak keadilan, baik dalam kehidupan pribadi, sosial, maupun dalam pemerintahan.

Dalam pengelolaan zakat asas keadilan harus selalu dijunjung tinggi, memastikan bahwa zakat didistribusikan secara merata dan sesuai dengan skala prioritas, sehingga dapat memberikan kesejahteraan bagi masyarakat yang membutuhkan. Selain itu, ayat ini juga mengingatkan bahwa Allah Maha Mengetahui segala perbuatan manusia. Oleh karena itu, setiap tindakan harus didasarkan pada kejujuran dan integritas. Berlaku adil tidak hanya membawa manfaat bagi individu, tetapi juga menciptakan masyarakat yang harmonis dan penuh keberkahan.

Dengan memahami makna ayat ini, seorang muslim diharapkan selalu berusaha menegakkan keadilan dalam setiap aspek kehidupannya, baik dalam hubungan dengan sesama manusia maupun dalam menjalankan amanah yang diberikan kepadanya. Keadilan adalah fondasi utama dalam membangun kehidupan yang seimbang dan diridhai oleh Allah SWT.

## **C. Sumber Daya Insani**

### **1. Pengertian Sumber Daya Insani**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam suatu

---

<sup>45</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.108

organisasi. Berbeda dengan sumber daya lainnya seperti modal, mesin, atau teknologi, SDM adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya<sup>46</sup>. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Allah dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat 30 :

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى  
كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

*“Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkat mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.” (QS.Al-Isra : (17) 70)<sup>47</sup>*

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki dimensi yang kompleks karena selain bersifat fisik, juga memiliki unsur psikologis dan spiritual yang memengaruhi cara individu bekerja, berinovasi, dan berinteraksi dengan lingkungannya. Manusia sebagai individu juga dianugerahi rasio (akal untuk berpikir logis), rasa (kemampuan emosional untuk merasakan), dan karsa (kehendak atau niat untuk bertindak). Ketiga aspek ini menjadi dasar dari kreativitas dan produktivitas dalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi SDM secara optimal<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Arif yusuf hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Center of Academic Publishing Sevice, 2023) h.2

<sup>47</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.289

<sup>48</sup> Arif yusuf hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.12

Sepanjang sejarahnya, Manajemen Sumber Daya Manusi (MSDM) telah dikenal dengan berbagai istilah, seperti manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kekaryawanan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia, hingga hubungan industrial. Meskipun menggunakan istilah yang berbeda-beda, seluruh konsep tersebut pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu mengelola manusia secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi<sup>49</sup>.

Manajemen Sumber Daya Insani yang selanjutnya disebut MSDI adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal<sup>50</sup>.

Dalam konteks organisasi, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang krusial bagi keberlangsungan dan pengembangan institusi. Lebih dari itu, manusia memiliki potensi untuk berperan aktif sebagai makhluk sosial yang mampu beradaptasi dan mentransformasi dirinya, sekaligus mengelola seluruh sumber daya alam demi terciptanya kehidupan yang sejahtera, harmonis, dan berkelanjutan<sup>51</sup>

Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) tidak hanya sekadar fungsi administratif yang menangani penggajian, perekrutan, atau disiplin kerja, tetapi telah berkembang menjadi strategi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam kerangka manajemen modern, manusia dipandang bukan lagi sebagai beban biaya (*cost center*), melainkan

---

<sup>49</sup> Arif yusuf hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, h3

<sup>50</sup> Sukarno L. Hasyim, *Manajemen Sumber Daya Insani*, Nganjuk :Jurnal Lentera, vol 4 no 2, 2020, h.3

<sup>51</sup> Benjamin Bukit, Dkk, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), h.95

sebagai aset organisasi (asset) yang memiliki potensi luar biasa apabila dikelola dengan tepat. Potensi tersebut mencakup kemampuan berpikir, berinovasi, berkolaborasi, dan belajar secara terus-menerus<sup>52</sup>.

Dengan demikian, MSDI menjadi landasan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, di mana organisasi dan karyawan tumbuh bersama. Pendekatan ini juga selaras dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*, yang menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung strategi organisasi secara berkelanjutan.

## 2. Urgensi Sumber Daya Insani

Perkembangan sebuah organisasi atau lembaga membutuhkan dukungan dari berbagai jenis sumber daya, baik sumber daya alam maupun sumber daya insani. Keberadaan Sumber Daya Insani (SDI) sangat esensial dalam mendorong peningkatan kualitas kelembagaan yang tengah dibangun. Dalam perspektif Islam, setiap individu dipandang sebagai khalifah yang memikul amanah di muka bumi. Istilah sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya insani (SDI) pada dasarnya memiliki makna yang serupa, namun penggunaan istilah sumber daya insani (SDI) bertujuan untuk mengingatkan bahwa dalam Islam, manusia dipandang sebagai insan kamil makhluk yang sempurna secara spiritual dan moral<sup>53</sup>. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah Surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

<sup>52</sup> Agus Koni, dkk, *Manajemen Sumber Daya Insani (MsdI) (Sebuah Konsep-Konsep Dan Implementasi)*, (Bandung : Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), h.42

<sup>53</sup> Rudy Haryanto, "Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Membentuk Budaya Kerja Islami," *Islamuna: Jurnal Studi Islam* 4, no. 1 (2017), h.176.

*“Dan (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”(QS.Al-Baqarah : (2) 30).<sup>54</sup>*

Ayat ini mengandung makna tentang peran manusia sebagai khalifah di bumi, yaitu pemimpin dan pengelola sumber daya yang telah Allah anugerahkan. Dalam konteks sumber daya insani, ayat ini menegaskan bahwa manusia memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola bumi dengan bijaksana, bukan sekadar sebagai makhluk yang berpotensi merusak.

Dalam perspektif sumber daya insani, ayat ini mengajarkan bahwa manusia harus mengembangkan kompetensi, etika, dan kepemimpinan agar dapat menjalankan perannya sebagai khalifah dengan baik. Dengan demikian, ayat ini memberikan landasan bagi konsep kepemimpinan berbasis nilai, yang tidak hanya berorientasi pada hasil material tetapi juga pada kesejahteraan dan keberlanjutan kehidupan.

### **3. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya insani**

#### *a. Motivasi*

Motivasi dapat dipahami sebagai kekuatan internal yang potensial dalam diri individu, yang dapat dikembangkan secara intrinsik maupun melalui rangsangan eksternal. Motivasi tersebut bisa bersifat moneter seperti insentif keuangan, maupun nonmoneter seperti pengakuan dan penghargaan, yang secara langsung maupun tidak

---

<sup>54</sup> Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya, Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015, h.6

langsung memengaruhi performa kerja seseorang. Dalam konteks organisasi, motivasi memainkan peran strategis, karena mampu meningkatkan produktivitas karyawan serta menekan tingkat absensi dan keinginan untuk keluar dari lembaga<sup>55</sup>.

*b. Budaya Organisasi*

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan, karena nilai-nilai dan norma yang dianut dalam organisasi dapat membentuk perilaku kerja yang produktif<sup>56</sup>. Ketika budaya ini tertanam dengan baik, karyawan cenderung lebih loyal, berkomitmen, dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Akhirnya, setiap diskusi tentang peran strategis sumber daya manusia atau modal manusia akan secara implisit berfokus pada perilaku produktif orang-orang di dalam organisasi<sup>57</sup>.

*c. Kepemimpinan*

Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan individu cenderung mendorong peningkatan motivasi, produktivitas, serta loyalitas pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang nyata terhadap kinerja pegawai<sup>58</sup>.

*d. Kepuasan karyawan*

Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap dan perilaku karyawan

---

<sup>55</sup> Arif yusuf hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.132

<sup>56</sup> Guruh Parhan Mayyusuf Melan Susanty Purnamasari and Program, “*Business Perspective Journal Available at: Volume 1. No. 1 Edisi Juni 2021*” 1, no. 1 (2021): 1–10.

<sup>57</sup> Brian Becker, Mark Huselid, Dave Ulrich, *The Hr Scorecard Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, 2001, h.4

<sup>58</sup> Ade Kohar, “*Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Amil Zakat Marhamah Maimanah,*” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. 01 (2018), h. 22,.

dalam aktivitas sehari-hari. Biasanya, hal ini diwujudkan dalam bentuk respons positif terhadap tugas yang dijalankan. Secara mendasar, kepuasan kerja mencerminkan keadaan emosional baik menyenangkan maupun tidak yang dipengaruhi oleh cara seseorang memandang dan menilai pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja Amil<sup>59</sup>

#### **D. Teori Balance Scorecard**

##### **1. Pengertian *Balance Scorecard***

*Balanced Scorecard* (BSC) yang berasal dari kata "*Balance*" yang berarti seimbang dan "*Scorecard*" yang berarti kartu skor. *Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk karyawan di semua tingkat organisasi<sup>60</sup>. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992.

*Baalance Scorecard* ini mengacu pada keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka panjang yang bersifat internal maupun eksternal, yang dicatat dalam skor kinerja seseorang atau organisasi di masa depan. Metode ini membantu perusahaan dalam menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta mengintegrasikan strategi dengan pengukuran kinerja secara menyeluruh<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Sri Wahyuni, Tasriani, "Pengaruh Religiusitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Amil Zakat Baznas Provinsi Riau" Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial (JEIS) Vol.03, No.01 Juni 2024, h.11 .

<sup>60</sup> Robert S.Kaplan, Daviid P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard* ,1996. h.22

<sup>61</sup> Ismi Rahmatunnisa et al., "Konsep Dan Penerapan Key Performance Indicator Pada Perusahaan Jasa Di Indonesia: Kajian Literatur," Karimah Tauhid 3, no. 6 (2024), h.32.

Sistem pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* digunakan untuk mengelola perusahaan secara strategis. Sistem ini berfungsi sebagai panduan dalam mengelola bisnis, sekaligus menjadi peta perjalanan yang harus diikuti. Perencanaan yang baik mencerminkan manajemen yang efektif dan meningkatkan hasil yang optimal. *Balance Scorecard* meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikannya lebih strategis, yang terdiri dari tiga tahap utama.<sup>62</sup>, antara lain:

- a. Sistem Perumusan Strategi. Sistem ini berperan sebagai alat untuk memantau tren (*trendwatching*) dan menentukan arah strategi organisasi. Pada tahap ini, akan dirumuskan visi dan misi sebagai dasar arah jangka panjang perusahaan.
- b. Sistem Perencanaan Strategis. Sistem ini berfungsi untuk menguraikan visi dan misi ke dalam sasaran serta inisiatif strategis yang lebih terukur. Tujuannya adalah agar strategi unit bisnis dapat dijabarkan menjadi tujuan strategis yang spesifik.
- c. Sistem Penyusunan Program. Sistem ini bertugas mengembangkan inisiatif strategis menjadi program-program kerja yang operasional, yang disusun berdasarkan perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Ukuran-ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* ini dirancang untuk mencerminkan keseimbangan antara aspek eksternal seperti pelanggan dan elemen internal berupa proses bisnis utama, inovasi, serta pembelajaran bagi lembaga. Selain itu, terdapat harmoni antara indikator hasil yang menunjukkan capaian dari kinerja masa lalu, dan indikator penggerak yang berorientasi pada pencapaian masa depan.

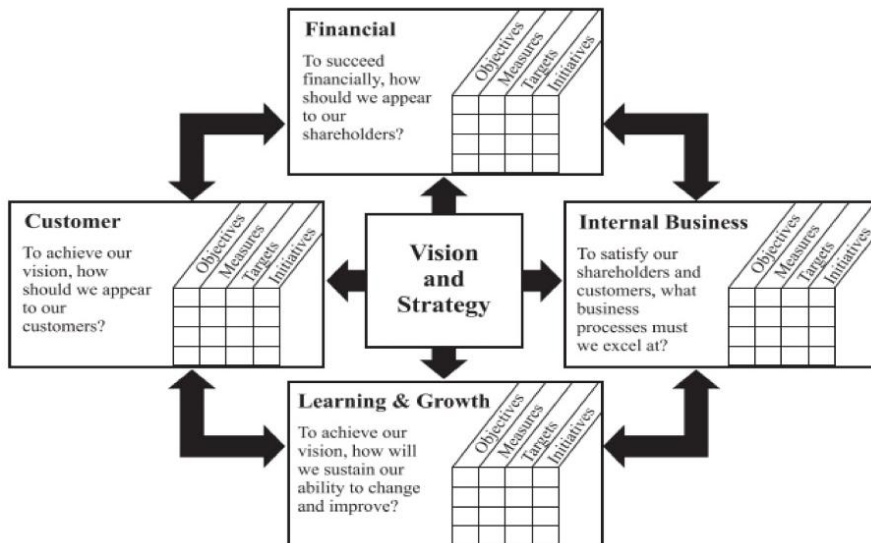
Skor dalam kartu ini juga mencakup perpaduan antara ukuran yang bersifat objektif dan mudah diukur, serta ukuran penggerak kinerja yang

---

<sup>62</sup> Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*.h. 321



cenderung subjektif dan memerlukan pertimbangan evaluatif atas hasil yang dicapai<sup>63</sup>.



Gambar 1. 1 Kerangka balance Scorecard

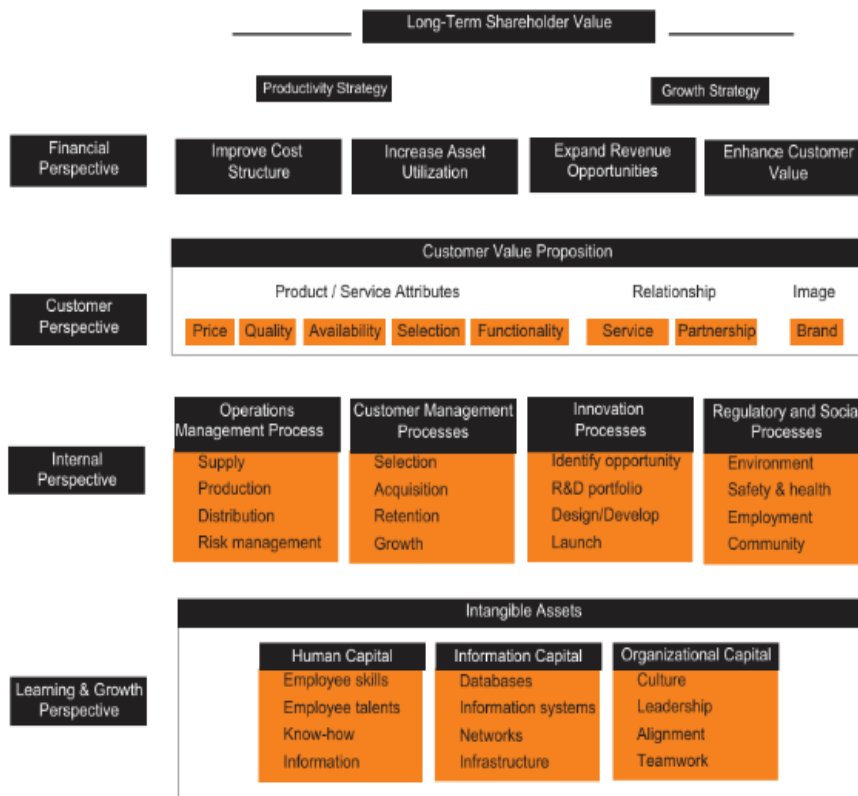
Sumber : Kaplan dan Norton (1996) <sup>64</sup>.

Gambar 1.1 memperlihatkan bagaimana setiap perspektif dalam *Balance Scorecard* (keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan) saling terhubung Perumusan strategi yang dilakukan lembaga diambil dari penafsiran visi dan misi yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Agar bisa terus mewujudkan visi, lembaga juga perlu menjaga dan meningkatkan kemampuan inti yang dimilikinya. Setelah menentukan strategi, langkah selanjutnya adalah melihat bagaimana proses internal apa saja yang perlu dikuasai oleh lembaga<sup>65</sup>.

<sup>63</sup> Robert S.Kaplan, Daviid P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard* ,1996, h.22

<sup>64</sup> Sumber Gambar Robert S.Kaplan, Daviid P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard* ,1996, h.23

<sup>65</sup> Robert S.Kaplan, Daviid P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard* ,1996, h.23



Gambar 1. 2 Gambaran Umum Peta Strategi

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton<sup>66</sup>.

Gambar 1.2 menunjukkan setiap ukuran yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* perspektif ini harus saling terhubung dalam sebuah rantai sebab-akibat. Tujuannya adalah agar strategi bisnis bisa dipahami dengan jelas oleh semua orang dalam organisasi. Peta strategi membantu menggambarkan strategi organisasi secara jelas dan menyeluruh, sehingga memudahkan para pimpinan atau manajer dalam mengimplementasikannya. Seseorang tidak bisa mengelola sesuatu yang tidak dapat diukur, dan pengukuran pun tidak mungkin dilakukan tanpa adanya deskripsi yang tepat<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Sumber Gambar Robert S Kaplan and David P Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcome*, 2012, h.3

<sup>67</sup> Robert S Kaplan and David P Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible*

Tujuan-tujuan yang tertuang dalam peta strategi kemudian diterjemahkan ke dalam *Balanced Scorecard*, yang mencakup ukuran, sasaran, dan inisiatif. Melalui peta strategi *Balanced Scorecard*, seluruh anggota organisasi dapat memahami strategi secara seragam. Selain itu, peta strategi mendorong pencapaian kinerja yang unggul dengan mengintegrasikan proses manajemen ke dalam strategi yang sudah dirumuskan dengan jelas.

## **2. Kelebihan *Balance Scorecard***

*Balance Scorecard* memiliki beberapa kelebihan yang akhirnya membuat penulis menjadikannya ukuran utama dalam penilaian kinerja, Kelebihan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

### *a. Menerjemahkan Visi dan strategi ke dalam tolak ukur operasional*

*Balanced Scorecard* mempertahankan pengukuran keuangan sebagai ringkasan dari kinerja manajerial dan bisnis, tetapi menyoroti seperangkat pengukuran yang lebih umum dan yang dapat menghubungkan hubungan antar pelanggan saat ini, proses internal, karyawan, dan sistem dengan keberhasilan keuangan jangka panjang<sup>68</sup>.

### *b. Pendekatan yang seimbang*

*Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki hasil yang sesuai (*lagging indicators*) dan penggerak kinerja (*leading indicators*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis, agar bisa menghubungkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek<sup>69</sup>.

---

*Assets Into Tangible Outcomes*, 2012, h.5.

<sup>68</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, 1996, h.36

<sup>69</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, 1996, h.211

c. Pengukuran sebab dan akibat

Dalam penggunaannya Balance scorecard juga dirancang untuk mengaitkan sebab akibat dari masing-masing perspektif. Bagaimana proses pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh kedalam proses bisnis internal, bagaimana proses bisnis internal juga memengaruhi perspektif pelanggan hingga pada akhirnya berdampak atas keuangan lembaga<sup>70</sup>.

d. *Strategic Feedback Loop*

Sebagian besar sistem manajemen saat ini hanya memberikan umpan balik (*Feedback*) mengenai kinerja operasional jangka pendek, dan sebagian besar umpan balik ini adalah tentang ukuran keuangan, biasanya membandingkan hasil aktual dengan anggaran bulanan. Konsekuensinya adalah bahwa organisasi tidak memiliki cara untuk mendapatkan umpan balik tentang strategi mereka, dan tanpa umpan balik, mereka tidak memiliki cara untuk menguji dan mempelajari strategi organisasi<sup>71</sup>

Pada akhirnya, *Balanced Scorecard* membantu manajemen perusahaan untuk tidak hanya mengevaluasi kinerja bisnis saat ini, tetapi juga menyiapkan dasar yang kuat bagi peningkatan kinerja di masa depan dengan tetap menjaga keseimbangan antara pencapaian sekarang dan perencanaan jangka panjang.<sup>72</sup>

### 3. Indikator dalam *Balance Scorecard*

Upaya dalam pelatihan karyawan mengarah pada peningkatan kualitas

---

<sup>70</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, 1996, h.47

<sup>71</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, 1996, h.264

<sup>72</sup> Wakht Ahmad Fahrudin, "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah," *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)* 3, no. 1 (2020), h.15

layanan. Kualitas layanan yang lebih baik mengarah pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi mengarah pada loyalitas pelanggan yang meningkat, loyalitas pelanggan yang meningkat menghasilkan peningkatan pendapatan dan margin.<sup>73</sup>

*Balanced Scorecard* (BSC) mempertahankan perspektif keuangan sebagai ukuran hasil akhir untuk kesuksesan lembaga, tetapi melengkapinya dengan perspektif tambahan (pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan) sebagai penggerak untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dalam kasus lembaga amil zakat adalah muzaki atau donatur<sup>74</sup>.

a. Keuangan

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah pendekatan manajemen yang tetap mempertahankan perspektif keuangan sebagai indikator utama kesuksesan perusahaan. perspektif keuangan ini berfungsi sebagai ukuran akhir yang menunjukkan hasil finansial perusahaan, seperti pendapatan atau penghimpunan, penyaluran, dan pengembalian investasi. Namun, BSC tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup tiga perspektif tambahan yang berperan penting dalam menciptakan nilai jangka panjang.

b. Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. organisasi harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, seperti kualitas produk atau pengadaan program, layanan, dan pengalaman muzaki dalam membayar zakat. Dengan

---

<sup>73</sup> Robert S.Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balaced Scorecard.*, Working Paper, Harvard Business School, harvard University, vol 3, 2009, h.1

<sup>74</sup> Robert S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, h.2

fokus pada perspektif ini, lembaga dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, menarik lebih banyak pelanggan baru, serta memperkuat reputasi dalam masyarakat.

c. Bisnis Internal

Organisasi layanan harus secara proaktif mengenali kelemahan dalam proses internal mereka kelemahan yang berpotensi menurunkan efisiensi biaya, memperlambat respons, atau mengurangi kepuasan pelanggan. Sebagai respons terhadap tantangan ini, mereka dapat merancang metrik yang disesuaikan untuk mengukur dan mengatasi kekurangan kualitas. Indeks kepuasan ini mencakup sejumlah aspek penting seperti: waktu tunggu yang terlalu lama, informasi yang tidak akurat, akses yang terhambat atau tertunda, permintaan yang tidak terpenuhi, kerugian finansial bagi pelanggan, perlakuan yang tidak menghargai pelanggan, serta komunikasi yang tidak efektif.<sup>75</sup>

Indikator semacam ini mencerminkan keterampilan bisnis yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi dinamika persaingan baru. Selain itu, perspektif proses internal berperan dalam mengevaluasi dan meningkatkan efisiensi operasional lembaga. Dalam perspektif ini, lembaga berusaha untuk mengoptimalkan proses produksi, distribusi, serta layanan pelanggan agar dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Dengan meningkatkan proses internal, perusahaan dapat mengurangi biaya operasional, meningkatkan produktivitas, dan memastikan kualitas produk serta layanan tetap konsisten.

d. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada

---

<sup>75</sup>Robert S.Kaplan, David P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, h.165

pengembangan sumber daya manusia, teknologi, serta inovasi yang mendukung keberlanjutan bisnis. Ukuran yang berbasis karyawan mencakup campuran ukuran hasil umum kepuasan karyawan, retensi, pelatihan, dan keterampilan bersama dengan penggerak spesifik dari ukuran umum ini, seperti indeks khusus bisnis yang mendetail mengenai keterampilan tertentu yang dibutuhkan untuk lingkungan kompetitif yang baru<sup>76</sup>.

Lembaga harus mendorong pembelajaran berkelanjutan, mengembangkan keterampilan karyawan, serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan daya saing. Dengan berinvestasi dalam aspek ini, lembaga dapat terus beradaptasi dengan perubahan pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### **4. Peran Sumber Daya Insani dalam setiap perspektif *Balance Scorecard***

Dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC), peran Sumber Daya Insani (SDI) tidak hanya terbatas pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tetapi berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan di semua perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran itu sendiri. SDI dipandang memiliki peran sentral sebagai penggerak utama strategi organisasi, terutama dalam organisasi berbasis layanan seperti lembaga amil zakat.

##### **a. Perspektif keuangan**

Dalam perspektif keuangan, tujuan utama lembaga adalah peningkatan dari sisi efisiensi ataupun pencapaian finansial lembaga. Dalam hal ini Sumber Daya Insani memiliki peran penting karena produktivitas, integritas, dan efisiensi kerja lembaga berdampak langsung pada kepercayaan publik, yang mana dapat memengaruhi

---

<sup>76</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, Learning and growth perspective, h.175

jumlah dana yang dihimpun. Namun, ukuran-ukuran keuangan ini tidak memadai untuk dapat memandu dan mengevaluasi perjalanan yang harus ditempuh lembaga. Oleh karena itu di era saat ini untuk menciptakan nilai masa depan yang terencana lembaga dapat memfokuskan melalui investasi salah satunya karyawan<sup>77</sup>.

b. Pelanggan

Pada perspektif pelanggan sangat mungkin lembaga untuk menyelaraskan ukuran hasil utama pelanggan (kepuasan, loyalitas, , akuisisi) dengan pelanggan yang ditargetkan. Ini juga memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi dan mengukur proposisi nilai yang akan mereka sampaikan kepada pelanggan. Secara umum mereka memiliki preferensi yang berbeda dan memberikan nilai yang berbeda pada penawaran program atau layanan. Proses perumusan strategi, dilakukan dengan melihat kondisi lapangan, hal ini harus mencakup berbagai segmen serta preferensi mereka dalam dimensi seperti, kualitas, citra, reputasi, hubungan, dan layanan.

*Customer intimacy* (hubungan pribadi), *Operational excellence* (keandalan proses), dan *Product leadership* (mutu layanan/produk).

Dua dari tiga proposisi ini (*customer intimacy* dan *operational excellence*) hanya bisa dicapai jika SDI berinteraksi secara baik dan kompeten dengan pelanggan<sup>78</sup>.

c. Bisnis Internal

Pada proses internal yang sudah disiapkan dengan baik akan dapat menghasilkan waktu tunggu pelanggan yang lebih singkat, pelaksanaan program yang lebih tepat, dan lebih sedikit cacat yang

---

<sup>77</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, h.22

<sup>78</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, h.75



dialami pelanggan. peningkatan kualitas yang dialami pelanggan menghasilkan kepuasan, retensi, dan pengeluaran yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendorong penghimpunan yang lebih tinggi<sup>79</sup>.

d. Pembelajaran pertumbuhan

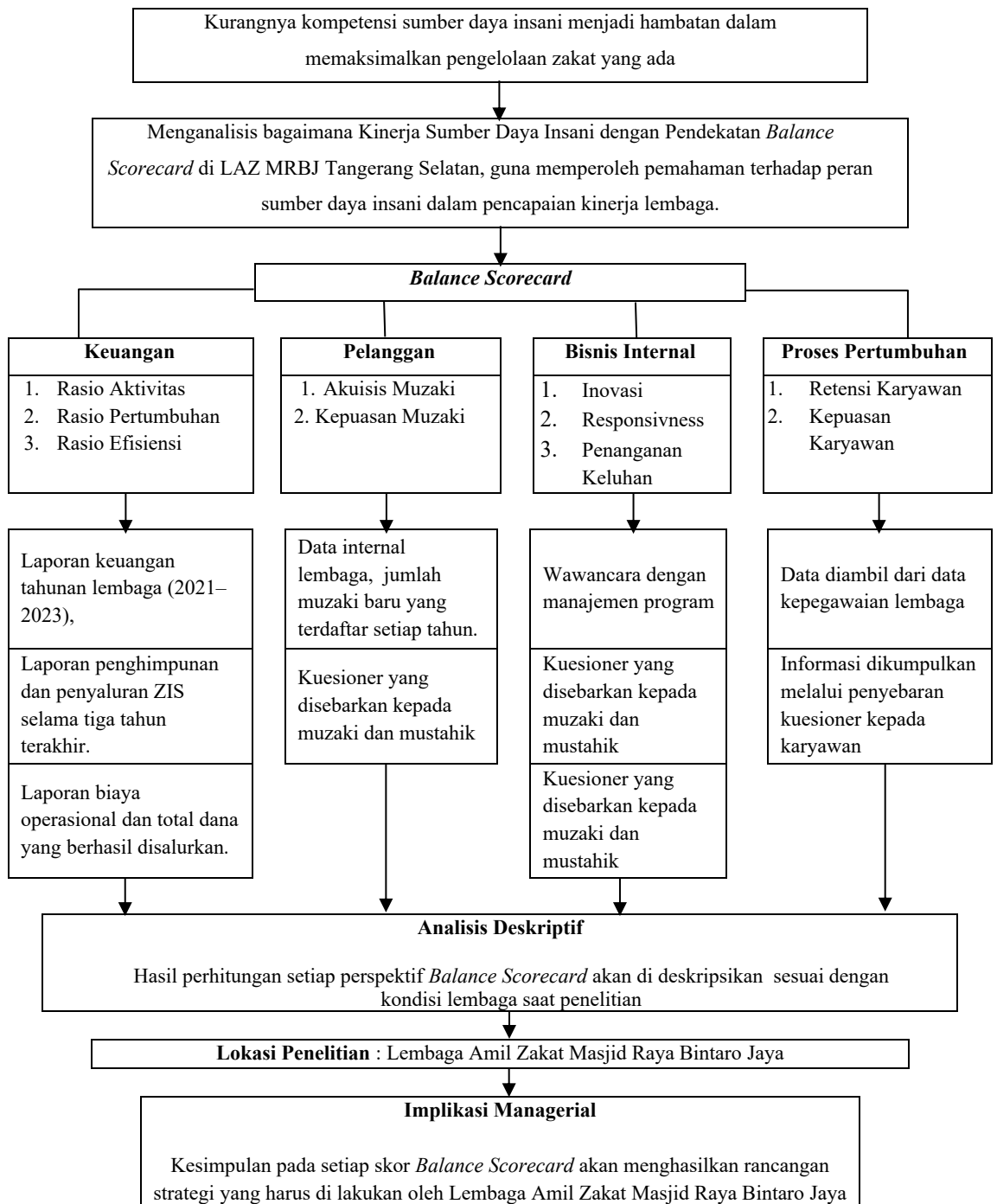
*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya berinvestasi untuk masa depan, dan bukan hanya di bidang tradisional untuk investasi, seperti peralatan baru dan penelitian serta pengembangan produk baru. Investasi dalam peralatan tentu penting tetapi tidak mungkin cukup hanya dengan itu. Organisasi juga harus berinvestasi dalam infrastruktur mereka yaitu orang, sistem, dan prosedur. jika mereka ingin mencapai tujuan pertumbuhan finansial jangka panjang<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> Robert S.Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balaced Scorecard.*, Working Paper, Harvard Business School, harvard University, vol 3, 2009, h.1

<sup>80</sup> Robert S.Kaplan, Daviid P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, h.56

## E. Kerangka Pemikiran



Gambar : Kerangka Pemikiran Penulis  
(Penulis, 2025)

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan *mix method* dengan desain *exploratory*, penelitian eksploratif sering mengandalkan pendekatan kualitatif untuk pengumpulan data seperti diskusi informal (dengan konsumen, karyawan, manajer), wawancara<sup>1</sup>. dimana proses pengumpulan data diawali dengan metode kualitatif yang kemudian dilanjutkan dengan metode kuantitatif<sup>2</sup>. Pendekatan ini dipilih karena peneliti merasa perlu memahami terlebih dahulu mengenai konteks karakteristik dari organisasi dan merumuskan penentuan pemacu kinerja dalam setiap perspektif *Balance Scorecard* sebelum merumuskan instrumen kuantitatif.

Data kualitatif dikumpulkan terlebih dahulu untuk menggali dan mengidentifikasi ukuran pemacu kinerja yang relevan dari lembaga pada setiap perspektif *Balance Scorecard*. Hasil dari data kualitatif ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam menyusun instrumen kuantitatif (kuesioner), sehingga setiap item pertanyaan dalam kuesioner telah disesuaikan dengan konteks kebutuhan lembaga yang sudah dikemukakan sebelumnya. Dengan demikian metode ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan alat ukur yang relevan.

Adapun data kualitatif dalam penelitian diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak yang memiliki pemahaman dan pengalaman langsung terhadap kinerja sumber daya insani di lembaga amal zakat.

---

<sup>1</sup> Uma Sekaran dan Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th ed. John Wiley & Sons, 2016, h.43

<sup>2</sup> Azharsyah Ibrahim, *Metodologi Penelitian Ekonomi Bisnis Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2023), h.45

Setelah tahapan kualitatif menghasilkan informasi dan ukuran kinerja pada masing-masing perspektif, data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang sudah ditentukan. Adapun data kuantitatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data-data yang dikumpulkan dalam mengukur perspektif *Balance Scorecard* dari sisi pengukuran perspektif keuangan, pelanggan, dan pertumbuhan karyawan di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Sumber daya yang bertugas mulai dari karyawan hingga manajemen tingkat atas mengenai tingkat kepuasan terhadap pelayanan dan kinerja lembaga, yang nantinya akan di deskripsikan melalui narasi dari setiap komponennya..

Dalam penelitian ini data kuantitatif melukiskan serta menafsirkan keadaan yang terjadi saat ini, dalam penelitian ini terkait dengan keadaan atau hubungan yang ada, praktik yang sedang berlaku, berbagai pengaruh yang sedang dirasakan. Metode kuantitatif deskriptif dipilih karena dianggap mampu menggambarkan kondisi kinerja sumber daya insani secara terukur dan objektif berdasarkan kuesioner dari responden, dengan menyajikan data sesuai dengan kondisi apa adanya selama proses penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian jenis ini adalah melukiskan sesuatu hal atau yang sedang terjadi saat penelitian berlangsung<sup>3</sup>.

## **B. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan empiris, Secara umum empiris berarti berdasarkan pengalaman praktis. Dalam penelitian empiris kesimpulan didasarkan atas kenyataan yang diperoleh dengan menggunakan metode penelitian yang sistematis, bukan berdasarkan pendapat saja<sup>4</sup>.

Dalam kajian ilmiah, istilah empiris mengacu pada data, bukti, atau informasi yang diperoleh melalui proses observasi langsung, eksperimen,

---

<sup>3</sup> Imam Santoso dan Harries Madiistriyanto, *Metodologi penelitian kuantitatif*, Indigo Media : Tangerang, 2021, h.3

<sup>4</sup> Bambang Sigit Widodo, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Sistematis & Komprehensif*, Eiga Media, Yogyakarta 2021, h.48

maupun studi lapangan yang dilakukan secara sistematis dan terukur. Pengetahuan empiris merupakan bentuk pengetahuan yang bersumber dari fakta-fakta yang dapat diverifikasi secara objektif, bukan hanya berbasis teori ataupun spekulasi semata<sup>5</sup>.

### C. Sumber Data

1. Data Primer diperoleh dari pihak-pihak yang terkait tentang kinerja dan pengelolaan zakat di Lembaga amil zakat masjid Raya Bintaro Jaya (MRBJ) yang terdiri dari Muzaki dan Mustahik, karyawan dan Manajer. Adapun deskripsi informan tersebut adalah :

- a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah para muzaki yang pernah bertransaksi di LAZ MRBJ dan mustahik yang pernah menerima manfaat dari LAZ MRBJ, serta karyawan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya.

- b. Sampel

Adapun teknik yang diambil dalam penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama pada setiap populasi untuk menjadi sample, dengan menggunakan metode sampling insidental untuk sampel pelanggan, dimana cara pengambilang sampel ini berdasarkan kebetulan, bila sampel dipandang sudah memenuhi kriteria yang sedang diteliti<sup>6</sup>.

- 1) Pengambilan sampel pelanggan

Pengambilan sampel untuk perspektif pelanggan dalam hal ini muzaki dan mustahik, merupakan pihak yang sedang maupun sudah menggunakan dan merasakan pelayanan dari Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Data yang dimaksudkan

---

<sup>5</sup> Bambang Sigit Widodo, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Sistematis & Komprehensif*, Eiga Media, Yogyakarta 2021, h.48

<sup>6</sup> Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi penelitian*, (Jogjakarta: KBM Indonesia, 2021) h.35

dalam penelitian ini yaitu data-data yang telah dilakukan dalam mengukur perspektif Pelanggan, mengenai tingkat kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh LAZ MRBJ yang nantinya berbentuk tabel terhadap setiap indikatornya.

Maka dari pemaparan objek tersebut ditentukan populasi dan sample pada penelitian ini. Setelah menyebarkan kuesioner peneliti mendapatkan responden dengan jumlah 90 orang, jumlah ini bisa diterima sebagai sampel penelitian karena menurut Roscoe 1975 (dalam Sekaran & Bougie 2016) Ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk sebagian besar penelitian<sup>7</sup>.

## 2) Pengambilan Sampel Karyawan

Karyawan dan Manajer sebagai pihak yang memiliki peran penting terhadap aktivitas pengelolaan zakat LAZ MRBJ. Data ini diambil dari hasil wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada karyawan di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya berupa data yang berkaitan dengan Kinerja Sumber Daya Insani Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya.

Untuk sampel karyawan digunakan sampling jenuh, sampling ini digunakan jika anggota populasi terlalu sedikit oleh karena itu semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian<sup>8</sup>. Dalam penelitian ini karena jumlah karyawan sangat terbatas maka peneliti mengambil jumlah sampel sama dengan jumlah populasi karyawan yang ada yaitu sebanyak 8 karyawan

2. Data sekunder (bukan dari pihak pertama). Data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung tanpa perlumengolah data tersebut. Dalam hal ini data yang digunakan dalam penelitian berupa berupa Al-

---

<sup>7</sup> Uma Sekaran dan Roger Bougie, . *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* . h.264

<sup>8</sup> Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi penelitian*, h.36

Quran sebagai sumber rujukan, buku, jurnal dan skripsi sebagai kajian terdahulu tentang penelitian yang sama.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan proses dalam sebuah penelitian dan merupakan bagian penting. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

##### **a. Observasi**

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan peneliti turun langsung ke lapangan, kemudian mengamati gejala yang sedang diteliti. Setelah itu peneliti bisa menggambarkan masalah yang terjadi yang kemudian dihubungkan dengan teknik pengumpulan data lainnya, seperti kuesioner dan wawancara<sup>9</sup>. Observasi dilakukan selama peneliti menjadi relawan di LAZ MRBJ. Terhitung menjadi relawan sejak Januari 2025, akan tetapi memulai penelitian sejak April 2025.

##### **b. Interview (Wawancara)**

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan memberi sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan peneliti kepada narasumber yang sudah ditentukan<sup>10</sup>. Dalam penelitian ini wawancara diajukan kepada Manajer Pendayagunaan dan pendistribusian LAZ MRBJ bapak Rizky Subagia, S.Sos. dan manajer Penghimpunan LAZ MRBJ bapak Usman Effendi S.Sos untuk mengetahui tentang target dan pembagian bobot dalam setiap perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard*. juga untuk mengetahui sejumlah inovasi yang ditargetkan lembaga dalam kurun waktu tertentu.

##### **c. Kuesioner**

Kuesioner adalah serangkaian instrumen pertanyaan yang disusun berdasarkan alat ukur variabel penelitian, pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner terbilang sangat efisien, responden hanya

---

<sup>9</sup> Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi penelitian*, h.30

<sup>10</sup> Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi penelitian*, h.29

memilih jawaban yang sudah disediakan oleh peneliti<sup>11</sup>. Dalam penelitian ini kuesioner diisi oleh muzakki dan mustahik sebagai objek penerima layanan dari lembaga, dan karyawan dalam menghitung tingkat kepuasan selama bekerja sebagai amil di LAZ MRBJ, dengan Skala pengukuran dan instrumen untuk pendapat muzaki dan persepsi karyawan menggunakan skala likert dengan interval 5.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert sebagai alat ukur untuk menilai persepsi responden terhadap kualitas kinerja sumber daya insani di LAZ MRBJ. Skala likert merupakan salah satu jenis skala pengukuran yang banyak digunakan dalam penelitian, terutama untuk mengukur pendapat, sikap, atau persepsi seseorang terhadap suatu hal.

Skala likert dianggap memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga hasil pengukurannya lebih konsisten dan dapat dipercaya. Selain itu, skala likert juga lebih mudah disusun karena peneliti cukup menyiapkan pernyataan-pernyataan dan menyediakan beberapa alternatif jawaban, seperti sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Susunan pilihan jawabannya yang beragam juga memudahkan responden dalam menyesuaikan jawaban sesuai tingkat keyakinan atau pendapat mereka<sup>12</sup>.

Oleh karena itu, skala likert sangat cocok digunakan dalam penelitian yang berfokus pada persepsi atau penilaian terhadap kinerja, termasuk dalam konteks sumber daya insani.

#### d. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui dokumentasi melibatkan pengumpulan data dari dokumen, arsip, atau bahan tertulis lainnya yang berkaitan dengan

---

<sup>11</sup> Syafrida Hafni Sahir, *Metodologi penelitian*, h.30

<sup>12</sup> Simamora, B. *Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya*. Jurnal Manajemen, 12 (2022), h.7



fenomena penelitian. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa berupa catatan dan laporan keuangan dari lembaga dan pengambilan beberapa foto dan video selama penelitian berlangsung.

### **E. Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah sumber daya insani yang terdapat di LAZ MRBJ. Fokus utama diarahkan pada kinerja sumber daya insani sebagai elemen penting dalam mendukung keberhasilan lembaga dalam mengelola dana zakat, infaq dan sedekah. Sumber daya insani mencakup para amil dan staf yang memiliki tanggung jawab operasional maupun strategis dalam pelaksanaan program keumatan. Pemilihan sumber daya insani sebagai objek penelitian didasarkan pada perannya dalam menjalankan visi misi dari LAZ MRBJ

### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis indikator kinerja utama dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang berasal dari kata "*Balance*" yang berarti seimbang dan "*Scorecard*" yang berarti kartu skor. Jika digabungkan, istilah ini mengacu pada keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka panjang yang bersifat internal maupun eksternal, yang dicatat dalam skor kinerja seseorang atau organisasi di masa depan. Metode ini membantu perusahaan dalam menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang serta mengintegrasikan strategi dengan pengukuran kinerja secara menyeluruh<sup>13</sup>.

Teori *Balanced Scorecard* memberikan pandangan yang menyeluruh tentang kinerja organisasi dengan menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan. Membantu organisasi untuk fokus pada strategi jangka panjang dan memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dengan mengukur kinerja berdasarkan indikator yang jelas dan terukur.

---

<sup>13</sup> Hilmi, Heli Setiawati, dkk, *Penerapan Key Performance Indicator Pada Perusahaan Jasa di Indonesia: Kajian Literatur*, (Karimah Tauhid, Volume 3) 2024), h.7

Memfasilitasi komunikasi yang lebih baik di seluruh organisasi dengan menyelaraskan tujuan dan strategi. Membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dengan menyediakan data yang relevan dan akurat<sup>14</sup>.

*Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga pada faktor-faktor lain yang penting untuk keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, BSC membantu organisasi untuk mencapai keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pengukurannya *Balance Scorecard* mempertimbangkan empat perspektif meliputi:

a. Perspektif keuangan

Pada perspektif ini yang berorientasi pada para donatur, dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan 3 instrumen yaitu:

1) Rasio Aktivitas (*Gross Allocation to Collection Ratio*)

*Gross Allocation to Collection Ratio* (ACR) ini menghitung saldo penghimpunan dan penyaluran ZIS pada suatu periode ditambah dengan saldo dana ZIS yang dari tahun sebelumnya belum dapat disalurkan pada periode berikutnya. Hal ini untuk melihat sejauh mana penyalurannya dana ZIS baik yang terhimpun pada periode yang sama maupun saldo dari periode sebelumnya dikarenakan masih terdapat kewajiban untuk menyalurkan dana yang diperoleh dari periode sebelumnya. Pengukuran ini menggunakan rumus sebagai berikut<sup>15</sup> :

$$ACR = \frac{(\text{Penyaluran Dana Zakat} + \text{Dana Infaq Sedekah})}{(\text{Penghimpunan Dana Zakat} + \text{Infaq Sedekah}) + (\text{Saldo Dana Zakat}(t-1) + \text{Saldo Dana Akhir Infaq}(t-1))}$$

<sup>14</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, h.208

<sup>15</sup> Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, *Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat: Teori dan Konsep*, Jakarta, 2019, h.35

Adapun interpretasi nilai rasio *Allocation to Collection Ratio* adalah sebagai berikut:

$R < 45\%$  Tidak Efektif

$45\% < R < 60\%$  Kurang Efektif

$60\% < R < 75\%$  Cukup Efektif

$75\% < 90\%$  Efektif

$R > 90\%$  Sangat Efektif

## 2) Rasio Pertumbuhan

Pengukuran kapasitas rasio pertumbuhan penerimaan utama adalah untuk menilai kemampuan lembaga zakat dalam meningkatkan dana zakat yang terhimpun dari tahun sebelumnya. Semakin besar akan semakin baik. Rasio pertumbuhan penghimpunan dana ini akan berdampak bagi perencanaan penyaluran dan ekspansi lembaga zakat<sup>16</sup>. Pengukuran ini menggunakan rumus :

$$\text{Rasio Pertumbuhan} = \frac{\text{Penghimpunan ZIS (t)} - \text{Penghimpunan ZIS (t-1)}}{\text{Penghimpunan ZIS (t-1)}}$$

Adapun interpretasi dari rasio ini adalah:

$R > 130\%$  : Baik Sekali

$120\% < R < 130\%$  : Baik

$100\% < R < 120\%$  : Cukup Baik

$R < 100\%$  b. : Tidak Baik

## 3) Rasio Efisiensi

Rasio Penghimpunan dihitung untuk mengukur efisiensi biaya terhadap Total dana yang berhasil dihimpun<sup>17</sup> :

---

<sup>16</sup> Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, *Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat: Teori dan Konsep*, h.52

<sup>17</sup> Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, *Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat: Teori dan Konsep*, h.43

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Biaya Penghimpunan}}{\text{Total Penghimpunan}}$$

Nilai rasio ini dapat diinterpretasikan dengan ketentuan sebagai berikut:

$R < 2\%$  : efisien

$2\% < R < 5\%$  : cukup efisien

$R > 5\%$  : tidak efisien

Setelah ditemukan nilainya, maka untuk mengubah ukuran nilai dari skala 0%-5% disesuaikan dengan melakukan *rescaling* atau penyesuaian skala menjadi 0% - 100%.

b. Perspektif pelanggan (Muzaki dan mustahik)

Dalam mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan dalam hal lembaga zakat adalah para muzaki. Dalam penilaiannya digunakan perhitungan berikut :

1) Kemampuan memperoleh Muzaki (Akuisisi Muzaki)

Akuisisi muzaki adalah proses lembaga menarik muzaki baru, perhitungan ini dilakukan untuk mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam mendapatkan muzaki baru<sup>18</sup>:

$$\text{Akuisisi Muzaki} = \frac{\text{Muzaki baru} \times 100\%}{\text{Total Muzaki}}$$

Dinilai kurang jika akuisisi Muzaki menurun, jika tetap maka dikatakan cukup baik dan jika naik maka dikatakan baik.

2) Kepuasan muzaki

Kepuasan muzaki berkaitan dengan bagaimana individu

---

<sup>18</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, h.98

yang membayar zakat merasa puas terhadap proses dan manfaat dari zakat yang mereka berikan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan muzakki antara lain kualitas pelayanan dari lembaga amil zakat, transparansi dalam pengelolaan dana zakat, serta akuntabilitas lembaga tersebut<sup>19</sup>

Pengukuran kepuasan muzaki diukur dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan skala pengukuran dan instrumen untuk pendapat muzaki dan mustahik menggunakan skala Likert dengan interval 5, 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

Pengukuran kepuasan ini digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 3. 1 Indikator Kepuasan Muzaki dan Mustahik

No	Indikator Kepuasan	Kode
1	Kepuasan dalam pelayanan	P1
2	Kepuasan terhadap keadaan kantor	P2
3	Kepuassn terhadap inovasi	P3
4	Kepuasan dalam amaanah penyaluran ziswaf	P4
5	Kepuasan terhadap pelaksanaan program	P5
6	Kepuasan terhadap penanganan keluhan	P6
7	Kemudahan dalam transaksi	P7
8	Kepuasan dalam kredibilitas	P8
9	Kepuasan dalam ketersediaan informasi	P9

Sumber : Hayyu Afuw Ardliya (2019)<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Yuliafitri Asma Nur Khoiriyah, *Pengaruh Kepuasan Muzakki, Transparansi Dan Akuntabilitas Pada Lembaga Amil Zakat Terhadap Loyalitas Muzakki* (Studi Persepsi Pada LAZ Rumah Zakat), (Bandung : Islamicconomic Jurnal Ekonomi Islam) 2016, h.11

<sup>20</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode*

Untuk mempermudah proses pengolahan dan analisis data, setiap butir pertanyaan dalam kuesioner diberi kode tertentu. Kode P1 merujuk pada pertanyaan nomor 1, P2 merujuk pada pertanyaan nomor 2, dan seterusnya hingga P9 yang merujuk pada pertanyaan nomor 9. Kode ini digunakan dalam tabel rekapitulasi hasil rata-rata skor pada setiap indikator untuk menjaga konsistensi dan efisiensi penyajian data.

Penamaan kode tersebut mengacu pada indikator kepuasan responden dalam perspektif muzaki dan mustahik, yang terdiri dari beberapa pernyataan untuk mengukur tingkat kepuasan mereka terhadap layanan lembaga amil zakat.

Setelah didapatkan jawaban dari responden kemudian dilakukan uji validitas pada setiap indikator kepuasan (*Responsivness*, Penanganan Keluhan, Kepuasan pelanggan keseluruhan), hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana butir-butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan metode korelasi *Pearson Product Moment*, menggunakan bantuan Microsoft Excel.

*Pearson Product Moment* merupakan salah satu teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel kuantitatif. Dalam praktik penelitian, metode ini umum digunakan dalam dua konteks berbeda. pertama, untuk menganalisis hubungan antar dua variabel penelitian, dan kedua untuk menguji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian.

Pertama, dalam konteks analisis hubungan antar variabel, Pearson digunakan untuk mengetahui sejauh mana dua variabel memiliki hubungan yang linier dan signifikan secara statistik. Misalnya, untuk melihat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan,

bagaimana jam belajar berpengaruh kepada hasil ujian<sup>21</sup>.

Kedua, dalam konteks uji validitas, Pearson digunakan untuk menguji sejauh mana setiap item dalam kuesioner berkontribusi secara signifikan terhadap keseluruhan konstruk yang diukur. Perhitungan dilakukan dengan cara menghubungkan skor masing-masing item dengan total skor responden. Apabila nilai korelasi item melebihi nilai  $r$  tabel yang sesuai dengan jumlah responden, maka item tersebut dinyatakan valid. Hal ini penting untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mampu mengukur variabel yang dimaksud secara akurat<sup>22</sup>.

Meskipun menggunakan rumus yang sama, perbedaan penggunaan Pearson terletak pada tujuan analisis. Dalam analisis hubungan antar variabel, fokusnya adalah menguji hubungan antara dua variabel penelitian. Sementara dalam uji validitas, fokusnya adalah memastikan bahwa instrumen yang digunakan memiliki kualitas yang baik dan layak digunakan dalam pengumpulan data.

Langkah pertama adalah menghitung nilai  $r$  hitung antara masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Kemudian, nilai  $r$  hitung dibandingkan dengan  $r$  tabel sebagai acuan validitas.

Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 90 orang, sehingga derajat kebebasan ( $df$ ) dihitung sebagai berikut:

$$df = n - 2 = 90 - 2 = 88$$

Berdasarkan tabel nilai *Pearson Product Moment* dengan taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka diperoleh  $r$  tabel = 0,205

---

<sup>21</sup> Smartstat, [Korelasi Pearson: Panduan Lengkap dalam Analisis Data Statistika | Smartstat](#), diakses 16 juli 2025 pukul 20.34 WIB

<sup>22</sup> Educativa.id, [Cara Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner dengan SPSS](#), diakses 16 juli 2025 pukul 20.37 WIB

Nilai ini diperoleh dari Tabel Nilai Pearson yang tersedia di berbagai sumber statistik<sup>23</sup>.

Suatu pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel (0,205). Jika nilai  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel, maka pernyataan dianggap tidak valid dan dapat dipertimbangkan untuk dikeluarkan dari instrumen penelitian. Seluruh hasil perhitungan  $r$  hitung dan interpretasinya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Selanjutnya, dalam mengukur kepuasan pelanggan peneliti akan menganalisis dari indeks kepuasan Masyarakat. Indeks Kepuasan Masyarakat adalah hasil pengukuran dari kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat berupa angka<sup>24</sup>

Rumus penghitungan indeks kepuasan dalam penelitian ini diadaptasi dari rumus Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagaimana tertuang dalam Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, dengan penyesuaian konteks terhadap kepuasan manajerial. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut<sup>25</sup> :

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$$

Adapun interpretasi penilaian ini sebagaimana yang ada dalam Permen PANRB No. 14 Tahun 2017a dalah sebsgai berikut<sup>26</sup>:

1,00 – 19,99	= Tidak Baik	= E
20,00 – 39,99	= Kurang Baik	= D
40,00 – 59,99	= Netral	= C

<sup>23</sup> Statistics Solutions, <https://shorturl.at/rufU0>, diakses 16 Juli 2025 pukul 11.19

<sup>24</sup> JDIH BPK Database Peraturan, Permen PANRB No. 14 Tahun 2017

<sup>25</sup> Luh Dea Damayanti, Kadek Rai Suwena, and Iyus Akhmad Haris, “Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (Ikm) Kantor Kecamatan Sawan Kabupaten Buleleng,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 11, no. 1 (2019), h.26.

<sup>26</sup> JDIH BPK Database Peraturan, Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, h 19



60,00 – 79,99	= Baik	= B
80,00 – 100,00	= Sangat Baik	= A

c. Perspektif proses bisnis internal,

Dalam proses bisnis yang akan dilakukan dalam jangka pendek maupun panjang untuk mencapai tujuan kepuasan pelanggan. Pengukurannya dalam hal ini melihat inovasi yang di berikan lembaga, bagaimana lembaga menangani keluhan Muzakki dan Responsivness lembaga.

1) Peningkatan Inovasi

Untuk mengukur kinerja pada perspektif proses bisnis internal dibutuhkan yakni peningkatan Inovasi, yaitu untuk mengetahui perbandingan antara jumlah program yang ditawarkan dengan program yang telah ditargetkan<sup>27</sup>.

$$\text{Tingkat Inovasi} = \frac{\text{Realisasi Inovasi 1 Periode} \times 100\%}{\text{Target Inovasi 1 Periode}}$$

Dinilai kurang baik jika tidak ada inovasi pada tahun itu dan dinilai baik jika terdapat inovasi di setiap tahunnya dari segi fasilitas maupun program terkait.

2) *Responsivness*

Tujuan pengukuran *Responsivness* lembaga zakat kepada muzakki adalah untuk memastikan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel dalam pengelolaan zakat. Pengukuran ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada muzaki yang pernah bertransaksi di Lembaga Amil Zakat MRBJ, kuesioner

---

<sup>27</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, h.151

tersebut terdiri dari 7 pertanyaan Kuesioner yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan Skala pengukuran dan instrumen untuk pendapat Muzaki menggunakan skala Likert dengan interval 5, 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

Pengukuran kepuasan ini digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 3. 2 Indikator kepuasan Responsiveness

No	Indikator Kepuasan	Kode
1	Lembaga cepat merespons pertanyaan	R1
2	Petugas layanan mudah dihubungi	R2
3	Jawaban yang diberikan Jelas	R3
4	Respon yang diberikan tepat waktu	R4
5	Staf layanan bersikap ramah dan tanggap	R5
6	Muzaki merasa didengarkan	R6
7	Pelayanan diberikan dengan sigap	R7

Sumber : Hayyu Afuw Ardliya (2019)<sup>28</sup>

Untuk mempermudah proses pengolahan dan analisis data, setiap butir pertanyaan dalam kuesioner diberi kode tertentu. Kode R1 merujuk pada pertanyaan nomor 1, R2 merujuk pada pertanyaan nomor 2, dan seterusnya hingga R7 yang merujuk pada pertanyaan nomor 7. Kode ini digunakan dalam tabel rekapitulasi hasil rata-rata skor pada setiap indikator untuk menjaga konsistensi dan efisiensi penyajian data.

---

<sup>28</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, h.151

Penamaan kode tersebut mengacu pada indikator kepuasan responden dalam perspektif muzaki dan muztahik, yang terdiri dari beberapa pernyataan untuk mengukur tingkat kepuasan mereka terhadap layanan lembaga amil zakat

Dalam mengukur kepuasan pelanggan pada Responsivness lembaga, peneliti akan menganalisis dari indeks kepuasan Masyarakat. Indeks Kepuasan Masyarakat adalah hasil pengukuran dari kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat berupa angka<sup>29</sup>

Rumus penghitungan indeks kepuasan dalam penelitian ini diadaptasi dari rumus Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagaimana tertuang dalam Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, dengan penyesuaian konteks terhadap kepuasan manajerial. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut<sup>30</sup> :

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator X Skor maksimum}} \times 100$$

Adapun interpretasi penilaian ini sebagaimana yang ada dalam Permen PANRB No. 14 Tahun 2017a dalah sebsgai berikut<sup>31</sup>:

1,00 – 19,99	= Tidak Baik	= E
20,00 – 39,99	= Kurang Baik	= D
40,00 – 59,99	= Netral	= C
60,00 – 79,99	= Baik	= B
80,00 – 100,00	= Sangat Baik	= A

<sup>29</sup>JDIH BPK Database Peraturan, Permen PANRB No. 14 Tahun 2017,

<sup>30</sup> Luh Dea Damayanti, Kadek Rai Suwena, and Iyus Akhmad Haris, “Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (Ikm) Kantor Kecamatan Sawan Kabupaten Buleleng,” *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 11, no. 1 (2019), h.26.

<sup>31</sup> JDIH BPK Database Peraturan , Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, h 19

### 3) Penanganan keluhan

Penanganan keluhan ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan terhadap lembaga zakat serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat<sup>32</sup>. Pengukuran penanganan keluhan muzaki dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada yang pernah bertransaksi di LAZ MRBJ, kuesioner tersebut terdiri dari 7 pertanyaan. Kuesioner yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan Skala pengukuran dan instrumen untuk pendapat Muzaki menggunakan skala Likert dengan interval 5, 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

Pengukuran kepuasan ini digambarkan pada tabel berikut :

Tabel 3. 3 Indikator kepuasan Penanganan Keluhan

No	Indikator Penanganan Keluhan	Kode
1	Tersedia media untuk menyampaikan keluhan	PK1
2	kecepatan penanganan keluhan	PK2
3	Proses penanganan keluhan dilakukan profesional.	PK3
4	tindak lanjut dari keluhan yang diajukan.	PK4
5	Keluhan ditangani hingga tuntas.	PK5
6	kepuasan lembaga menyelesaikan masalah.	PK6
7	Lembaga tanggung jawab dalam menanggapi setiap keluhan.	PK7

Sumber : Hayyu Afuw Ardliya (2019)<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, h.151

<sup>33</sup> Hayyu Afuw Ardliya, *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif Dengan Metode Balance Scorecard: Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar*, h.152

Untuk mempermudah proses pengolahan dan analisis data, setiap butir pertanyaan dalam kuesioner diberi kode tertentu. Kode PK1 merujuk pada pertanyaan nomor 1, PK2 merujuk pada pertanyaan nomor 2, dan seterusnya hingga PK7 yang merujuk pada pertanyaan nomor 7. Kode ini digunakan dalam tabel rekapitulasi hasil rata-rata skor pada setiap indikator untuk menjaga konsistensi dan efisiensi penyajian data.

Penamaan kode tersebut mengacu pada indikator kepuasan responden dalam perspektif muzaki dan muztahik, yang terdiri dari beberapa pernyataan untuk mengukur tingkat kepuasan mereka terhadap layanan lembaga amal zakat.

Selanjutnya, dalam mengukur kepuasan pelanggan dari sisi penanganan keluhan, peneliti akan menganalisis dari indeks kepuasan Masyarakat. Indeks Kepuasan Masyarakat adalah hasil pengukuran dari kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat berupa angka<sup>34</sup>

Rumus penghitungan indeks kepuasan dalam penelitian ini diadaptasi dari rumus Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagaimana tertuang dalam Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, dengan penyesuaian konteks terhadap kepuasan manajerial. Dengan menggunakan rumus sebagai berikut<sup>35</sup> :

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$$

Adapun interpretasi penilaian ini sebagaimana yang ada dalam Permen PANRB No. 14 Tahun 2017a adalah sebagai berikut<sup>36</sup>:

---

<sup>34</sup> JDIH BPK Database Peraturan, Permen PANRB No. 14 Tahun 2017,

<sup>35</sup> <sup>35</sup> DLuh Dea Damayanti, Kadek Rai Suwena, and Iyus Akhmad Haris, "Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IkM) Kantor Kecamatan Sawan Kabupaten Buleleng," *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha* 11, no. 1 (2019), h.26.

<sup>36</sup> JDIH BPK Database Peraturan, Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, h 19

1,00 – 19,99	= Tidak Baik	= E
20,00 – 39,99	= Kurang Baik	= D
40,00 – 59,99	= Netral	= C
60,00 – 79,99	= Baik	= B
80,00 – 100,00	= Sangat Baik	= A

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Untuk memastikan keberlanjutan pertumbuhan dan pencapaian tujuan strategis dalam tujuan keuangan, pelanggan, dan proses bisnis organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan kompetensi pegawai. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan adaptasi mereka dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan cara sebagai berikut :

1) Retensi Karyawan

Merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dalam jangka panjang. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang positif, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup berkontribusi terhadap retensi karyawan<sup>37</sup>

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan}}{\text{Jumlah karyawan tahun lalu}} \times 100\%$$

Rumus tersebut digunakan untuk mengetahui persentase karyawan yang tetap bertahan di lembaga dalam periode tertentu, biasanya dalam kurun waktu satu tahun. Semakin tinggi persentase

---

<sup>37</sup> Dessy Arif Sukamto, “Manajemen Kinerja Sdm Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja” 9 (2024):, 71.

retensi karyawan, maka semakin baik pula kemampuan lembaga dalam mempertahankan sumber daya manusianya. Nilai ini mencerminkan stabilitas tenaga kerja dan menjadi indikator penting dalam menilai kepuasan, loyalitas, serta efektivitas kebijakan manajemen SDM yang diterapkan oleh lembaga.

Dalam konteks penelitian ini, retensi karyawan menjadi salah satu indikator pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *Balanced Scorecard*, karena keberlangsungan dan pengembangan organisasi sangat bergantung pada kemampuan untuk menjaga karyawan yang kompeten agar tetap berkontribusi secara berkelanjutan.

## 2) Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkembang. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat *turnover*<sup>38</sup>

Pengukuran ini dilakukan dengan membagikan kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Hayyu Afuw Ardila dalam skripsinya yang berjudul *Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif dengan Metode Balance Scorecard*, kepada Karyawan tetap Lembaga Amil Zakat MRBJ dalam periode yang sudah ditentukan yang. kuesioner tersebut terdiri 14 pertanyaan. Kuesioner yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan Skala pengukuran dan instrumen untuk pendapat karyawan menggunakan skala Likert dengan interval 5, sebagai berikut :

---

<sup>38</sup> Elisabeth Putri Surya Widiani and Fuad Mas'ud, "Pengaruh Work Life Balance, Kepuasan Kerja Dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel)," *Diponegoro Journal of Management* 12, no. 4 (2023): h.13.

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.

Untuk itu dimensi dalam prespektif ini diantaranya adalah :

- a) Budaya Organisasi, adalah gambaran dari suasana lingkungan kerja sama antara manajemen dengan karyawan, dan karyawan dengan pimpinan melalui kerjasama yang dijalin dalam
- b) Motivasi, adalah gambaran dari kepuasan karyawan dengan kebijakankebijakan dari manajemen untuk melakukan hak dan kewajiban diperusahaan.
- c) Kepemimpinan, putusan-putusan pelayanan publik untuk menunjukan bahwa lembaga merupakan lembaga yang kreatif dan mengembangkan berdasarkan ide dari karyawan. menyelesaikan suatu pekerjaan<sup>39</sup>
- d) Kepuasan Karyawan, gerakan peningkatan dalam kepuasan kerja mencerminkan keadaan emosional baik menyenangkan maupun tidak yang dipengaruhi oleh cara seseorang memandang dan menilai pekerjaannya.

Data kuantitatif yang telah diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner selanjutnya dilakukan uji kualitas data dengan Uji Validitas untuk mengetahui valid tidak nya indikator terhadap variabel kepuasan karyawan dalam perspektif *Balance Scorecard*.

---

<sup>39</sup> Wakhit Ahmad Fahrudin, "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balance Scorecard* Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah," *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)* 3, no. 1 (2020): 15



Tabel 3. 4 Indikator kepuasan Karyawan

No	Indikator Kepuasan		Kode
1	Lingkungan kerja	Budaya Organisasi	B1
2	Kebijakan lembaga		B2
3	Disiplin kerja		B3
4	Pelatihan pengembangan		B4
5	Kesesuaian tugas		B5
6	Dukungan dan partisipasi lembaga	Motivasi	M1
7	Fasilitas kerja		M2
8	Apresiasi karyawan		M3
9	Arahan dari pimpinan	Kepemimpinan	K1
10	Tidak ada diskriminasi di lingkungan kerja		K2
11	Keadilan kompensasi dan beban kerja		K3
12	Kepuasan tunjangan dan insentif	Kepuasan karyawan	KP4
13	Kepuasan terhadap suasana kerja		KP5
14	Kepuasan terhadap pelayanan organisasi		KP6

Sumber : Arif yusuf hamali 2023<sup>40</sup>

Untuk mempermudah proses pengolahan dan analisis data, setiap butir pertanyaan dalam kuesioner diberi kode tertentu. Kode B1 merujuk pada pertanyaan nomor 1 pada indikator budaya organisasi dan seterusnya, M1 merujuk pada pertanyaan nomor 1 pada indikator motivasi dan seterusnya, K1 untuk pertanyaan nomor 1 pada indikator kepemimpinan dan seterusnya, KP1 untuk pertanyaan nomor 1 pada indikator kepuasan karyawan dan seterusnya. Kode ini digunakan dalam tabel rekapitulasi hasil rata-rata skor pada setiap indikator untuk menjaga konsistensi dan efisiensi penyajian data.

Penamaan kode tersebut mengacu pada indikator kepuasan responden dalam perspektif karyawan, yang terdiri dari beberapa pernyataan untuk mengukur tingkat kepuasan mereka terhadap kondisi lembaga amil zakat.

Kaplan dan Norton sebagai penggagas *Balanced Scorecard* (BSC) tidak secara eksplisit menetapkan sistem skoring numerik dalam implementasi BSC. Karena sebagaimana kelebihanannya bahwa pendekatan mereka memberikan ruang fleksibilitas bagi organisasi maupun peneliti untuk

<sup>40</sup> Arif yusuf hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.186

mengembangkan metode pengukuran kinerja yang sesuai dengan konteks masing-masing organisasi, sebagaimana dibutuhkan<sup>41</sup>.

Fokus utama dari *Balanced Scorecard* sendiri adalah menyelaraskan visi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif utama keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan,

Dalam praktiknya, banyak organisasi dan studi akademik mengembangkan sistem kuantitatif untuk menilai kinerja berdasarkan perspektif BSC, salah satunya melalui penggunaan skoring numerik dan pembobotan. Model ini bertujuan untuk menyederhanakan proses penilaian. Skoring numerik biasanya dilakukan dengan menetapkan skala penilaian (misalnya skala Likert), dan memberikan bobot pada masing-masing indikator sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap pencapaian strategi organisasi.

Penggunaan pendekatan skoring dalam penelitian ini merupakan bentuk adaptasi dari kerangka BSC Kaplan dan Norton, dengan mempertimbangkan kebutuhan data kuantitatif untuk keperluan analisis deskriptif. Dalam penelitian ini banyak mengadopsi sistem dalam penelitian-penelitian terdahulu yang mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dalam konteks organisasi nirlaba. Penelitian yang dilakukan oleh hayyu afuw ardila, Nur Rizky Febriandika dan dede ilham cahaya, Dimana perhitungan dilakukan dengan mempertimbangkan bobot, target serta realisasi capaian lembaga.

Dengan demikian, pendekatan skoring numerik dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mengubah esensi BSC itu sendiri, melainkan untuk memperluas aplikasinya agar dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih terukur, sistematis, dan mudah dianalisis secara kuantitatif.

---

<sup>41</sup> Patrícia Quesado, Beatriz Aibar Guzmán, and Lúcia Lima Rodrigues, *Advantages and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation*, Intangible Capital 14, no. 1 (2018), h.5.

## G. Waktu dan Tempat Penelitian

Adapun lokasi yang digunakan peneliti sebagai tempat penelitian yaitu di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya yang beralamat di Jl. Maleo Raya, Pondok Pucung, Pondok Aren, Tangerang Selatan, Banten 15229 KH<sup>42</sup>.

Waktu untuk penelitiannya dimulai pada April 2025 – Juli 2025. Rentang Waktu yang dipilih adalah untuk memperoleh data yang relevan dan komprehensif terhadap Kajian Kinerja Sumber Daya Insani Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di LAZ MRBJ Tangerang Selatan.

---

<sup>42</sup> Masjid Raya Bintaro Jaya, [LAZ MRBJ – Masjid Raya Bintaro Jaya](#), diakses 9 Agustus 2025 Pukul 19.09 WIB



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lembaga**

##### **1. Sejarah Lembaga**

Masjid Raya Bintaro Jaya atau yang lebih akrab dengan sebutan MRBJ, dibangun di atas lahan seluas 5000 meter persegi di sektor 9, Bintaro Jaya, Tangerang Selatan oleh Jaya Real Property sebagai fasilitas sosial dan fasilitas umum di tahun 1997. Pada awalnya, Masjid Raya Bintaro Jaya dikelola oleh Yayasan Amal Jaya dari PT Jaya Property, Tbk yang berlokasi di Jalan Maleo Raya dengan kelas jalan Arteri Sekunder (Hunian/Perumahan) dan termasuk hunian Padat Ring 1 MRBJ ( $\pm 60.000$ ), dimana pada tanggal 29 Juli 2017 diserahkan kepada Yayasan Masjid Raya Bintaro Tangerang Selatan atas pengelolaan aset, harta lancar, harta tetap serta sarana dan fasilitas pendukung lainnya dari Masjid Raya Bintaro Jaya.

Berlandaskan aqidah Ahlusunnah wal Jamaah, MRBJ dikelola secara mandiri dan professional untuk mendukung peran sebagai pusat peradaban dan pelayanan umat melalui optimasi fungsi Masjid yang menyeluruh dan terpadu atau Masjid 5.0, yaitu masjid sebagai Baitullah, Baitul Dakwah, Baitul Qur'an, Baitul Mal serta Baitul Mu'amalah yang berkomitmen untuk menjadi masjid terbuka yang tidak berafiliasi dan membawa kepentingan politik praktis<sup>1</sup>.

Yayasan Masjid Raya Bintaro Tangerang Selatan (selanjutnya disebut Yayasan) didirikan berdasarkan Akta "Anggaran Dasar Yayasan Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan" Nomor 01 Tanggal 1 April 2017 yang dibuat dihadapan Notaris Henny Hendarti Sasongko, SH. Akta pendirian tersebut

---

<sup>1</sup> Masjid Raya Bintaro Jaya, [Sejarah – Masjid Raya Bintaro Jaya](#), Diakses 14 Juli 2025 Pukul 13.56 WIB

telah disahkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU-0006541.AH.01.04 Tahun 2017 ditetapkan tanggal 7 April 2017.

Yayasan memiliki maksud dan tujuan di bidang sosial, agama dan kemanusiaan. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diantaranya Yayasan menjalankan kegiatan menerima dan menyalurkan zakat, infak dan sedekah. Yayasan mendapatkan izin pembentukan Lembaga Amil Zakat (LAZ) melalui Keputusan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten Nomor 1055 Tahun 2019 tentang "Pembentukan Lembaga Amil Zakat Berskala Kabupaten/Kota Kepada Yayasan Masjid Raya Bintaro Jaya Tangerang Selatan" ditetapkan tanggal 20 November 2019 yang berlaku selama lima tahun dan dapat diperpanjang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan

Lembaga Amil Zakat (LAZ) Masjid Raya Bintaro Jaya merupakan sebuah unit pengelola zakat yang beroperasi di bawah naungan Masjid Raya Bintaro Jaya. Sebagai lembaga yang berfokus pada penghimpunan dan pendistribusian dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh (ZIS), lembaga ini memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan sosial dan pemberdayaan ekonomi umat, khususnya di lingkungan sekitar masjid. Keberadaan LAZ MRBJ ini menjadi bukti nyata upaya masjid dalam memperluas fungsi sosialnya, tidak hanya sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai pusat pengelolaan dana umat yang terpercaya dan profesional<sup>2</sup>.

## **2. Visi Misi Lembaga**

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Lembaga Amil

---

<sup>2</sup> Masjid Raya Bintaro Jaya, [Sejarah – Masjid Raya Bintaro Jaya](#), Diakses 14 Juli 2025 Pukul 13.56 WIB

Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya memiliki visi misi berikut <sup>3</sup>:

**Visi:**

Menjadi Role Model Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh yang Profesional, Amanah, serta Barokah.

Visi ini mencerminkan komitmen lembaga untuk menjadi teladan dalam tata kelola zakat berbasis masjid yang tidak hanya memenuhi aspek syariah, tetapi juga menjunjung nilai-nilai manajerial modern dan keberkahan dalam pengelolaannya.

Untuk mencapai visi tersebut, lembaga merumuskan beberapa misi utama yang menjadi strategi pelaksanaan operasional, yaitu:

**Misi:**

- a. Terwujudnya manajemen muzakki yang terikat emosional dengan masjid, dan tersedianya fasilitas layanan berbasis IT sehingga memudahkan muzakki dalam mengakses dan menunaikan ZIS-nya.
- b. Terwujudnya database mustahik yang komprehensif dan kredibel.
- c. Terwujudnya manajemen pengelolaan ZIS yang berbasis IT.

Melalui misi tersebut, LAZ MRBJ berusaha menghadirkan sistem pengelolaan zakat yang lebih modern dan efektif. Pemanfaatan teknologi informasi menjadi salah satu fokus utama untuk menjamin keterbukaan akses. Di sisi lain, pendekatan emosional berbasis komunitas masjid tetap dijaga untuk membangun kepercayaan para muzakki serta memperkuat hubungan antara lembaga dan jamaah.

## **B. Peta Strategi Kinerja LAZ MRBJ dengan *Balance Scorecard***

Sasaran strategi yang dirancang untuk mencapai visi dan tujuan organisasi harus disertai dengan ukuran pencapaian yang jelas. Terdapat dua

---

<sup>3</sup> Masjid Raya Bintaro Jaya, [VISI & MISI – Masjid Raya Bintaro Jaya](#) Diakses 14

jenis ukuran yang digunakan untuk menilai keberhasilan strategi, yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja<sup>4</sup>. Ukuran hasil menunjukkan sejauh mana sasaran strategi telah berhasil dicapai. Ukuran pemacu kinerja berperan sebagai faktor yang memengaruhi pencapaian hasil tersebut. Dalam pendekatan Balance Scorecard, pengukuran dilakukan secara seimbang dengan mempertimbangkan berbagai perspektif, sehingga setiap aspek memiliki tolak ukur yang sesuai untuk menilai efektivitas strategi yang diterapkan.

Pada wawancara yang sudah dilakukan sebelumnya, diperoleh data kualitatif tentang bagaimana lembaga menyusun sasaran strategik pada setiap perspektif. Data ini dituangkan bersama dengan bobot serta target yang lembaga berikan. Data ini kemudian dijadikan sumber awal untuk setiap perhitungan pada perspektif Balance Scorecard. Adapun ukuran untuk pemacu kinerja pada setiap perspektif dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. 1 Peta Strategi LAZ MRBJ

<b>Perspektif</b>	<b>Sasaran Strategik</b>	<b>Ukuran Strategik</b>	<b>Ukuran Pemacu Kinerja</b>	<b>Bobot</b>	<b>Target</b>
Keuangan	Penyaluran terhadap hasil penghimpunan	serapan antara penghimpunan dan penyaluran	Total saldo t-1	6%	80%
	Peningkatan Penghimpunan	Bertambahnya Penghimpunan	Pertumbuhan penghimpunan dari tahun ke tahun	7%	90%
	Efisiensi penggunaan	Penurunan penggunaan	presentase realisasi	6%	80%

---

<sup>4</sup> Amir Syamsuadi, “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan,” *Al-Amwal* 13, no. 1 (2024): h.89.



	dana operasional	dana operasional	pengumpulan dan penyaluran		
Pelanggan	Peningkatan muzaki	bertambahnya muzaki	Jumlah muzaki baru pertahun	20%	75%
	Kepuasan Muzaki	Loyalitas Muzaki	<i>depth of relationship</i>	40%	85%
Internal	Peningkatan inovasi	Jumlah inovasi program	Citra Lembaga	5%	100%
	Peningkatan Kualitas layanan	Response Time	Waktu respon terhadap Permintaan/keluhan	5%	80%
	Penanganan keluhan	Jumlah penanganan keluhan	Sedikitnya jumlah keluhan	5%	80%
Karyawan	Keberdayaan Karyawan	Retensi Karyawan	Tingkat pergantian (turnover) Karyawan	3%	100%
	Kepuasan Karyawan	Loyalitas Muzaki	<i>depth of relationship Internal</i>	3%	80%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Dalam pembobotan setiap perspektif *Balance Scorecard* menunjukan aspek atau sasaran strategik yang menjadi prioritas dari Lembaga Amil Zakat MRBJ dalam melakukan tugasnya sebagai lembaga pelayanan yang bergerak dalam bidang publik.

Pembobotan ini diberikan dengan mempertimbangkan bagaimana lembaga berjalan sejauh ini, termasuk efektivitas pelaksanaan program, kualitas sumber daya insani, serta pencapaian terhadap target yang telah

ditetapkan sebelumnya. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai bahan evaluasi lembaga tetapi juga menjadi acuan yang strategis terhadap penentuan prioritas perbaikan pada masa yang akan datang<sup>5</sup>.

## C. Hasil Penilaian Kinerja Menggunakan *Balance Scorecard*

### 1. Perspektif Keuangan

Hasil memberikan gambaran umum mengenai data yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban berdasarkan indikator-indikator yang digunakan dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Melalui hasil ini, peneliti dapat mengetahui nilai rata-rata, persentase dari masing-masing variabel yang diteliti, Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan melalui tiga rasio utama yaitu rasio aktivitas, rasio pertumbuhan, dan rasio efisiensi, analisis dilakukan terhadap data tahun 2021 hingga 2023.

#### a. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur aktivitas lembaga zakat, termasuk perputaran (*turn over*) dana zakat, berapa lamanya dana zakat mengendap dalam lembaga zakat sebelum disalurkan serta rata-rata penyaluran dana ZIS.

$$\text{Rasio Aktivitas} = \frac{(\text{Penyaluran Dana Zakat} + \text{Dana Infaq Sedekah})}{(\text{Penghimpunan Dana Zakat} + \text{Infaq Sedekah}) + (\text{Saldo Dana Zakat}(t)-1 + \text{Saldo Dana Akhir Infaq}(t)-1)}$$

---

<sup>5</sup> Usman Effendi dan Rizky Subagia, pihak manajemen LAZ MRBJ, wawancara oleh penulis, Tangerang Selatan, 24 April 2025

Tabel 4. 2 Laporan Penghimpunan ZIS LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Penyaluran ZIS	Penghimpunan ZIS	Saldo Akhir t-1	Rasio
<b>2021</b>		10.551.395.442		
<b>2022</b>	14.156.619.396	15.391.660.483	1.365.468.353	84%
<b>2023</b>	15.538.172.910	16.831.276.672	2.600.509.441	79%

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, Rasio aktivitas mengukur efektivitas lembaga dalam menyalurkan dana ZIS yang dihimpun. Rasio ini dihitung dari total penyaluran dibandingkan dengan dana yang tersedia (yaitu dana yang dihimpun ditambah saldo akhir tahun sebelumnya). Rasio aktivitas pada tahun 2022 dan 2023 menunjukkan angka yang tinggi, yaitu 84% dan 79%, yang termasuk dalam kategori efektif. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar dana yang dihimpun berhasil disalurkan kepada mustahik. Meskipun terjadi sedikit penurunan di tahun 2023, hal ini disebabkan adanya pertukaran manager lembaga dari tahun sebelumnya, ini menyebabkan adanya perubahan strategi dalam pengelolaan lembaga. Meskipun begitu lembaga masih menunjukkan performa yang baik dalam aspek penyaluran di tahun 2023<sup>6</sup>.

#### b. Rasio Pertumbuhan

Pengukuran kapasitas rasio pertumbuhan adalah untuk menilai kemampuan lembaga zakat dalam meningkatkan dana zakat yang terhimpun dari tahun sebelumnya. Semakin besar akan semakin baik. Rasio pertumbuhan penghimpunan dana ini akan berdampak bagi perencanaan penyaluran dan ekspansi lembaga zakat.

---

<sup>6</sup> Data Primer, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Laporan Keuangan Internal 2022-2023

$$\text{Rasio Pertumbuhan} = \frac{\text{Penghimpunan Zakat (t)} - \text{Penghimpunan Zakat (t-1)}}{\text{Penghimpunan ZIS (t-1)}}$$

Tabel 4. 3 Target dan Realisasi LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Target	Realisasi	Rasio Pertumbuhan	kategori
2021	8.000.0000.000	10.551.395442	131%	Baik Sekali
2022	12.000.000.000	15.391.660.483	128%	Baik
2023	17.000.000.000	16.831.276.672	99%	Tidak Baik

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, Rasio pertumbuhan digunakan untuk mengukur kemampuan lembaga dalam mencapai target penghimpunan dana ZIS. Rasio ini dihitung dari perbandingan antara realisasi penghimpunan dan target yang ditetapkan setiap tahunnya.

Pada tahun 2021 dan 2022, realisasi penghimpunan melampaui target, masing-masing sebesar 131% dan 128%. Ini menunjukkan performa yang sangat baik dalam meningkatkan partisipasi donatur. Namun, pada tahun 2023, rasio menurun menjadi 99%, yang berarti realisasi penghimpunan tidak mencapai target<sup>7</sup>.

Penurunan jumlah penghimpunan dana zakat ini disebabkan oleh perubahan kebijakan dari salah satu Mitra Pengelola Zakat (MPZ) yang sebelumnya aktif bekerjasama dengan LAZ MRBJ. Pada tahun 2023, mitra tersebut memilih untuk beralih kemitraan ke Baznas di wilayahnya. Perpindahan ini berdampak langsung terhadap berkurangnya volume zakat yang berhasil dihimpun oleh LAZ MRBJ<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Data Primer, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Laporan Keuangan Internal 2022-2023

<sup>8</sup> Usman Effendi dan Rizky Subagia, pihak manajemen LAZ MRBJ, wawancara oleh penulis, Tangerang Selatan, 24 April 2025

Meskipun selisihnya tipis, hal ini menjadi catatan penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi strategi penghimpunan agar dapat mencapai target secara konsisten.

c. Rasio Efisiensi

Rasio Penghimpunan dihitung untuk mengukur efisiensi biaya terhadap Total dana yang berhasil dihimpun.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Biaya Penghimpunan}}{\text{Total Penghimpunan}}$$

Tabel 4. 4 Biaya dan Total Penghimpunan

Tahun	Biaya Penghimpunan	Total Penghimpunan	Rasio Efisiensi	Kategori
2021	339.124.544	10.551.395.442	3%	Cukup Efisien
2022	254.565.416	15.391.660.483	1%	Efisien
2023	181.479.390	16.831.276.672	1%	Efisien

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, Rasio efisiensi menunjukkan perbandingan antara biaya penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) dengan total dana ZIS yang berhasil dihimpun. Semakin kecil nilai rasio, maka semakin efisien lembaga dalam menggunakan sumber daya untuk memperoleh dana.

Dari data tersebut, terlihat bahwa biaya penghimpunan menurun setiap tahun, sementara total dana yang dihimpun meningkat<sup>9</sup>. Pada tahun 2021, rasio efisiensi mencapai 3% dan tergolong cukup efisien. Namun, efisiensi meningkat drastis pada tahun 2022 dan 2023 menjadi hanya 1%, yang berarti lembaga mampu menghimpun dana lebih

---

<sup>9</sup> Data Primer, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Laporan Keuangan Internal 2022-2023

banyak dengan biaya yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan adanya perbaikan kinerja penghimpunan dana secara signifikan<sup>10</sup>.

Secara keseluruhan, analisis kinerja keuangan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya selama tiga tahun terakhir menunjukkan pencapaian sasaran strategik keuangan sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Skor *Balance Scorecard* Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan (Bobot 20%)					
Sasaran strategik	Ukuran hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
Rasio Aktivitas	Bertambahnya Penghimpunan	6%	80%	79%	5,9%
Rasio Pertumbuhan	Penurunan penggunaan dana operasional	6%	80%	80%	6%
Rasio Efisiensi	serapan antara penghimpunan dan penyaluran	8%	90%	99%	8,8%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Dari perhitungan perspektif keuangan pada taabel 4.5 ini dapat disimpulkan bahwa Aktivitas penyaluran yang dilakukan oleh LAZ MRBJ tetap berada dalam kategori efektif, dengan tingkat penyaluran yang cukup tinggi terhadap total dana yang tersedia. Kemudian efisiensi biaya penghimpunan meningkat, yang berarti lembaga semakin hemat dalam penggunaan dana untuk sosialisasi. Sedangkan untuk kategori pertumbuhan penghimpunan sangat baik pada dua tahun pertama, namun menurun pada tahun ketiga.

---

<sup>10</sup> Data Primer, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Laporan Keuangan Internal 2022-2023

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum lembaga telah dikelola dengan baik, namun perlu perhatian lebih dalam mempertahankan capaian target di masa mendatang.

## 2. Perspektif Pelanggan

### a. Akuisisi Muzaki

Peningkatan akuisisi muzaki perlu dilakukan untuk memperhitungkan jumlah muzaki baru yang bertransaksi di LAZ MRBJ dalam periode tertentu. Data terkait akuisisi muzaki di LAZ MRBJ untuk tahun 2021-2023 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.:

$$\text{Akuisisi Muzaki} = \frac{\text{Muzaki baru} \times 100\%}{\text{Total Muzaki}}$$

Tabel 4. 6 Database Muzaki LAZ MRBJ

Tahun	Muzaki Baru	Jumlah Muzaki	Akuisisi Muzaki
2021	947	1763	53%
2022	1578	3341	47%%
2023	1953	5294	36%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa tingkat kemampuan LAZ MRBJ dalam memperoleh muzakki baru mengalami penurunan dari tahun 2021 hingga tahun 2023. Dimana total muzakki pada tahun 2021 sebanyak 1763, tahun 2022 sebanyak 3341 dengan penambahan muzakki baru sebanyak 1578. Dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 47%. Pada tahun 2023 total muzakki sebanyak 5294, dengan penambahan muzakki baru sebanyak 1953. Dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 36%<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Data Primer, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Database Muzaki Internal lembaga 2021-2023

Namun meskipun demikian, secara jumlah total keseluruhan muzaki LAZ MRBJ pada tahun 2023 masih jauh lebih banyak dibandingkan dengan total muzaki pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa LAZ MRBJ masih bisa dianggap cukup baik dalam menarik Muzaki baru untuk bertransaksi di LAZ MRBJ.

b. Kepuasan Muzaki dan Mustahik

Dalam mengukur kepuasan muzaki dan mustahik dilakukan penyebaran kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh hayyu dalam skripsi yang berjudul “*Eksplorasi Kinerja Lembaga Wakaf Produktif dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Nadzir Wakaf Produktif Minimarket Al-Khaibar)*”. Kuesioner yang digunakan dalam melakukan penelitian ini dengan Skala pengukuran dan instrumen untuk pendapat Muzaki menggunakan skala Likert dengan interval 5, 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

Kuesioner dibagikan kepada pelanggan yang terdiri dari muzaki dan mustahik sebanyak 90 Muzaki dengan total 9 pertanyaan. Berikut data karakteristik responden untuk indikator *Balance Scorecard* dalam perspektif pelanggan :

Tabel 4. 7 Tabulasi Data Responden LAZ MRBJ

Deskripsi	Kuantitas	Presentase
Usia		
> 23 Tahun	21	23,3%
24 - 35 Tahun	19	21,1%



36 - 45 tahun	25	27,7%
46 - 55 Tahun	15	16,6%
< 55 Tahun	10	11,1%
Total	90	100%

Jenis Kelamin		
Laki-laki	30	33,3%
Perempuan	60	66,7%
Total	90	100%

Pekerjaan		
ASN/PNS	7	7,8%
Karyawan Swasta	20	22,2%
Wirausaha	5	5,6%
Ibu Rumah Tangga	25	27,8%
Mahasiswa	16	17,7%
Asisten Rumah Tangga	5	5,6%
Lainnya	12	13,3%
Total	90	100%

Penghasilan Perbulan		
Rp0-Rp3.000.000	49	54,4%
Rp3.100.000-Rp7.000.000	19	21,1%
Rp7.100.000-Rp10.000.000	7	7,8%
Rp>10.000.000	15	16,7%
Total	90	100%

Pengeluaran Perbulan		
Rp0-Rp3.000.000	47	52,2%
Rp3.100.000-Rp7.000.000	26	29%
Rp7.100.000-Rp10.000.000	4	4,4%
Rp>10.000.000	13	14,4%
Total	90	100%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Dari total 7494 populasi, jumlah responden yang digunakan 90 orang. Hal ini masih dapat diterima, karena menurut Roscoe 1975 (dalam Sekaran & Bougie 2016) Ukuran sampel yang lebih besar dari

30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk sebagian besar penelitian<sup>12</sup>.

Dari 90 responden tersebut, distribusi responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa kelompok usia 36–45 tahun merupakan yang terbanyak, yaitu sebanyak 25 orang (27,7%), diikuti oleh kelompok usia >23 tahun sebanyak 21 orang (23,3%). Kelompok usia 24–35 tahun juga cukup signifikan dengan 19 orang (21,1%). Sementara itu, kelompok usia 46–55 tahun berjumlah 15 orang (16,6%), dan kelompok usia <55 tahun hanya sebanyak 10 orang (11,1%). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas penerima layanan berasal dari kalangan usia produktif, yang berada dalam rentang 24–45 tahun.

Sebagian besar responden adalah perempuan, yaitu 60 orang (66,7%), sementara laki-laki berjumlah 30 orang (33,3%). Dominasi responden perempuan ini dapat menggambarkan peran aktif perempuan dalam mengakses layanan lembaga zakat, baik sebagai mustahik maupun sebagai pihak yang berhubungan dengan kegiatan sosial keagamaan.

Dari sisi pekerjaan, mayoritas responden merupakan ibu rumah tangga, sebanyak 25 orang (27,8%), diikuti oleh karyawan swasta sebanyak 20 orang (22,2%), dan mahasiswa sebanyak 16 orang (17,7%). Sebagian lainnya terdiri dari ASN/PNS (7,8%), wirausaha (5,6%), dan asisten rumah tangga (5,6%). Hal ini mencerminkan bahwa pelayanan lembaga zakat telah menjangkau berbagai kalangan sosial, khususnya kelompok non-formal dan rumah tangga<sup>13</sup>.

Rekapitulasi kuesioner mengenai tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan yang diberikan oleh lembaga dilakukan

---

<sup>12</sup> Uma Sekaran dan Roger Bougie., *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* . h.264

<sup>13</sup> Data Primer 2025, Hasil Penyebaran Kuesioner Pada Muzaki Dan Mustahik LAZ MRBJ

dengan menghitung frekuensi dan presentase pada setiap item pertanyaan. Hasil rekapitulasi menunjukkan jumlah persetujuan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 8 Rekapitulasi Jawaban per Item Pertanyaan  
(Kepuasan Pelanggan)

Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,1	0	0	6	6,6	37	41,1	46	51,1
2	1	1,1	0	0	9	10	40	44,4	40	44,4
3	1	1,1	0	0	15	16,6	41	45,5	33	36,6
4	1	1,1	0	0	10	11,1	37	41,1	42	46,6
5	1	1,1	0	0	7	7,7	41	45,5	41	45,5
6	1	1,1	0	0	12	13,3	40	44,4	37	41,1
7	1	1,1	0	0	7	7,7	38	42,2	44	48,8
8	1	1,1	0	0	5	5,5	38	42,2	46	51,1
9	1	1,1	0	0	5	5,5	42	46,6	42	46,6

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban pada tabel 4.8 diatas, kuesioner dalam sembilan item pertanyaan terkait tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan lembaga, diperoleh data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang positif terhadap pelayanan yang diberikan.

Dari seluruh item pertanyaan, terlihat bahwa kategori “setuju” dan “Sangat Sertuju” mendominasi jawaban responden. Rata-rata presentase responden yang memilih jawaban “setuju” berkisar pada angka 41,1% - 46,6%, sedangkan yang memilih “Sangat Setuju” berkisar antara 36,6% -51,1%. Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang diberikan oleh lembaga telah diterima dengan cukup baik oleh muzaki

dan mustahik. Sebaliknya, jawaban pada kategori “Sangat Tidak Setuju” dan “Tidak Setuju” hanya muncul sebanyak 1,1% pada hampir semua item pertanyaan, dan bahkan 0% untuk kategori ‘Tidak Setuju’, yang menunjukkan bahwa hampir tidak ada penolakan terhadap item pertanyaan yang diajukan.

Kategori Netral memiliki presentase yang bervariasi antara 5,5% - 16,6%, hal ini menunjukkan bahwa masih ada sebagian dari responden yang belum sepenuhnya merasa puas atau tidak memiliki pendapat yang kuat terhadap layanan lembaga.

Secara umum, berdasarkan pola distribusi responden terhadap pertanyaan, dapat disimpulkan bahwa perspektif kepuasan muzaki dan mustahik terhadap kinerja LAZ MRBJ tergolong tinggi dengan dominasi kuat pada respon yang positif.

Selanjutnya, Rata-rata tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan lembaga dihitung berdasarkan hasil jawaban seluruh responden dari sembilan item pertanyaan. Rekapitulasi rata-rata jumlah dan presentase dari setiap kategori jawaban disajikan sebagai berikut :

Tabel 4. 9 Rata-rata jawaban Kepuasan Pelanggan

<b>Jawaban responden</b>	<b>Rata-rata jumlah</b>	<b>Rata-rata presentase</b>
Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
Tidak Setuju	0	0
Netral	8,4	9%
Setuju	39,3	44%
Sangat Setuju	41,2	46%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan rata-rata jawaban pada tabel 4.9 diatas, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuasaan yang tinggi, dengan presentase terbanyak pada kategori “Sangat Setuju” dengan nilai 46% dan setuju dengan nilai 44%. Dengan rata rata kepuasan muzaki di atas,

maka ditentukan indeks kepuasan maksimal sebagai berikut :

Tabel 4. 10 Rata-rata Jawaban per Item Pertanyaan  
(Kepuasan Pelanggan)

<b>Indikator</b>	<b>Rata-rata jumlah</b>
P1	4,3
P2	4,31
P3	4,17
P4	4,32
P5	4,34
P6	4,24
P7	4,38
P8	4,42
P9	4,38
<b>Total</b>	<b>38,9</b>

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Setelah diketahui hasil rata-rata pada setiap item pertanyaan, dihitung indeks kepuasan maksimal sebagai berikut :

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$$

$$\text{IKM} = \frac{38,9}{9 \times 5} \times 100 = \frac{38,9}{45} \times 100 = 86,4\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan maksimal (IKM) diperoleh skor sebesar 86,4%, mengacu pada edoman IKM bahwa > 81,26 -100 = Sangat Baik<sup>14</sup>. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) berada pada kategori sangat baik. Nilai ini dihitung dari total rata-rata skor indikator sebesar 38,9 dari 9 item pertanyaan dengan skala 5 poin.

---

<sup>14</sup> JDIH BPK Database Peraturan, Permen PANRB No. 14 Tahun 2017, Kategori kepuasan IKM

Secara keseluruhan, analisis kinerja dalam perspektif muzaki dan mustahik Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya menunjukkan pencapaian sasaran strategik sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Skor *Balance Scorecard* Perspektif Pelanggan

<b>Perspektif Pelanggan (Bobot 60%)</b>					
<b>Sasaran strategik</b>	<b>Ukuran hasil</b>	<b>Bobot</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Skor (R/TxB)</b>
Akuisisi Muzaki	Bertambahnya muzaki	20%	75%	36%	9,6%
Kepuasan Muzaki	Loyalitas Muzaki	40%	80%	86,4%	43%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

### 3. Perspektif Bisnis Internal

#### a. Inovasi

Salah satu indikator penting dalam perspektif bisnis internal adalah tingkat inovasi yang dilakukan oleh lembaga. Inovasi mencerminkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang melalui penciptaan program baru, perbaikan sistem, atau metode distribusi yang lebih efektif. Penilaian inovasi dilakukan dengan membandingkan antara target inovasi yang telah ditetapkan setiap tahun dengan realisasi yang dicapai.

Tabel 4. 12 Target dan Realisasi Inovasi LAZ MRBJ

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi Inovasi</b>	<b>Target inovasi</b>	<b>Presentase</b>
2021	4	5	80%

2022	4	4	100%
2023	6	5	120%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Dari tabel 4.12 dapat dilihat, pada tahun 2021, lembaga berhasil melakukan 4 inovasi dari target 5, atau sebesar 80%. Selanjutnya, pada tahun 2022, target dan realisasi inovasi sama, yakni sebanyak 4, menghasilkan presentase 100%. Pada tahun 2023, lembaga menunjukkan peningkatan signifikan dengan realisasi inovasi sebanyak 6 dari target 5, atau sebesar 120%<sup>15</sup>.

Meskipun terjadi variasi pada capaian presentase setiap tahun, nilai yang dicapai selalu pada angka yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga secara konsisten memenuhi standar minimal inovasi setiap tahun.

Pencapaian ini mencerminkan bahwa lembaga amil zakat memiliki komitmen yang kuat dalam menciptakan dan mengimplementasikan inovasi yang berkelanjutan, baik dalam pengelolaan dana, program pemberdayaan, maupun layanan terhadap Muzaki dan Mustahik.

#### b. *Responsiveness*

Rekapitulasi kuesioner mengenai tingkat kepuasan muzaki dan mustahik dalam indikator Responsivness terhadap layanan yang diberikan oleh lembaga dilakukan dengan menghitung frekuensi dan presentase pada setiap item pertanyaan. Hasil rekapitulasi menunjukkan jumlah persetujuan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4. 13 Rekapitulasi Jawaban Pelanggan Per Item Pertanyaann

---

<sup>15</sup> Data Primer, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Inovasi lembaga Internal 2021-2023

## (Responsiveness)

Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	8	8,8	40	44,4	42	46,6
2	0	0	0	0	4	4,4	39	43,3	47	52,2
3	0	0	0	0	14	15,5	45	50	31	34,4
4	0	0	2	2,2	9	10	39	43,3	40	44,4
5	0	0	0	0	8	8,8	35	38,8	47	52,2
6	0	0	0	0	9	10	43	47,7	38	42,2
7	0	0	0	0	4	4,4	41	45,5	45	50

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban pada tabel 4.13 diatas, kuesioner dalam tujuh item pertanyaan terkait tingkat kepuasan muzaki dan mustahik dalam indikator Responsivness terhadap layanan lembaga, diperoleh data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang positif terhadap pelayanan yang diberikan.

Dari seluruh item pertanyaan, terlihat bahwa kategori “setuju” dan “Sangat Sertuju” mendominasi jawaban responden. Rata-rata presentase responden yang memilih jawaban “setuju” berkisar pada angka 38% - 50%, sedangkan yang memilih “Sangat Setuju” berkisar antara 34,4% - 52,2%. Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang diberikan oleh lembaga telah diterima dengan cukup baik oleh muzaki dan mustahik.

Selanjutnya, rata-rata jumlah keputusan penilaian muzaki dan mustahik terhadap *Responsivness* lembaga dilihat dari seluruh pertanyaan adalah sebagai berikut :



Tabel 4. 14 Rata-rata Jawaban Pelanggan (Responsiveness)

Jawaban responden	rata rata jumlah	rata -rata presentase
Sangat Tidak Setuju	0	0
Tidak Setuju	0,2	0,3%
Netral	8	8,84%
Setuju	40,2	44,7%
Sangat Setuju	41,4	46%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan rata-rata jawaban pada tabel 4.14 diatas, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuuasan yang tinggi, dengan presentase terbanyak pada kategori “Sangat Setuju” dengan nilai 46% dan setuju dengan nilai 44,7%. Dengan rata rata penilaian tentang Responsivness di atass, maka ditentukan indeks kepuasan Maksimal sebagai berikut :

Tabel 4. 15 Rata-rata Jawaban per Item Pertanyaan  
(Responsiveness)

Indikator	Rata rata Jumlah
R1	4,38
R2	4,48
R3	4,19
R4	4,3
R5	4,43
R6	4,32
R7	4,46
<b>Total</b>	<b>30,6</b>

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator X Skor maksimum}} \times 100$$

$$\text{IKM} = \frac{30,6}{7 \times 5} \times 100 = \frac{30,6}{35} \times 100 = 87,4\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan maksimal (IKM) diperoleh skor sebesar 87,4%, mengacu pada pedoman IKM bahwa  $> 81,26 - 100 = \text{Sangat Baik}$ . Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) dilihat dari Responsivness berada pada kategori sangat baik. Nilai ini dihitung dari total rata-rata skor indikator sebesar 30,6 dari 7 item pertanyaan dengan skala 5 poin.

c. Penanganan Keluhan

Rekam kuesioner dalam penilaian muzaki dan mustahik terhadap penanganan keluhan lembaga, jawaban dan presentase jumlah persetujuan kepuasan responden dilihat dari masing-masing pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 16 Rekapitulasi Jawaban per Item Pertanyaan  
(Penanganan Keluhan)

Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	17	18,8	42	46,6	31	34,4
2	0	0	0	0	9	10	48	53,3	33	36,6
3	0	0	0	0	15	16,6	41	45,5	34	37,7
4	0	0	0	0	9	10	44	48,8	37	41,1
5	1	1,1	0	0	17	18,8	38	42,2	34	37,7
6	0	0	2	2,2	12	13,3	43	47,7	32	35,5
7	0	0	1	1,1	9	10	47	52,2	33	36,6

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban pada tabel 4.16 diatas, kuesioner dalam tujuh item pertanyaan terkait tingkat kepuasan muzaki dan mustahik dalam indikator Penanganan keluhan terhadap layanan lembaga, diperoleh data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang positif terhadap pelayanan yang diberikan.

Dari seluruh item pertanyaan, terlihat bahwa kategori “setuju” dan “Sangat Setuju” mendominasi jawaban responden. Rata-rata presentase responden yang memilih jawaban “setuju” berkisar pada angka 42,2% - 53,3%, sedangkan yang memilih “Sangat Setuju” berkisar antara 34,4% - 41,1%. Hal ini menunjukkan bahwa layanan yang diberikan oleh lembaga telah diterima dengan cukup baik oleh muzaki dan mustahik. Selanjutnya, rata-rata jumlah keputusan penilaian muzaki dan mustahik terhadap Responsivness lembaga dilihat dari jumlah seluruh pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 17 Rata-rata Jawaban (Penanganan Keluhan)

<b>jawaban responden</b>	<b>rata rata jumlah</b>	<b>rata -rata presentase</b>
Sangat Tidak Setuju	0,1	0,2%
Tidak Setuju	0,4	0,5%
Netral	12,5	14%
Setuju	43,2	48%
Sangat Setuju	33,4	37%

Sumber : Data Primer 2025

Berdasarkan rata-rata jawaban pada tabel 4.17 diatas, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuaaasan yang tinggi, dengan presentase terbanyak pada kategori “Sangat Setuju” dengan nilai 37% dan “setuju” dengan nilai 37%. Dengan rata rata penilaian tentang penanganan keluhan di atass, maka ditentukan indeks kepuasan Maksimal sebagai berikut :

Tabel 4. 18 Rata-rata Jawaban per Item Pertanyaan  
(Penanganan Keluhan)

Indikator	Rata rata skor
PK1	4,16
PK2	4,27
PK3	4,21
PK4	4,31
PK5	4,16
PK6	4,19
PK7	4,24
<b>Total</b>	<b>29,5</b>

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$$

$$\text{IKM} = \frac{29,5}{7 \times 5} \times 100 = \frac{29,5}{35} \times 100 = 84,2\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan maksimal (IKM) diperoleh skor sebesar 84,2%, mengacu pada pedoman IKM bahwa > 81,26 -100 = Sangat Baik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) dilihat dari penanganan keluhan berada pada kategori sangat baik. Nilai ini dihitung dari total rata-rata skor indikator sebesar 29,5 dari 7 item pertanyaan dengan skala 5 poin

Secara keseluruhan, analisis kinerja dalam perspektif bisnis internal Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya menunjukkan pencapaian sasaran strategik sebagai berikut :

Tabel 4. 19 Skor Balance Scorecard Perspektif Bisnis Internal

<b>Perspektif Bisnis Internal (Bobot 15%)</b>				
<b>Sasaran strategik</b>	<b>Ukuran hasil</b>	<b>Bobot</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
Inovasi	Jumlah inovasi program	5%	90%	120%
<i>Responsivness</i>	Response Time	5%	80%	87,4%
Penanganan Keluhan	Jumlah penanganan keluhan	5%	80%	84,2%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### a. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan salah satu indikator penting dalam perspektif pertumbuhan Balanced Scorecard. Tingkat retensi menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mempertahankan karyawan dalam jangka waktu tertentu. Semakin tinggi tingkat retensi, maka semakin baik pula stabilitas organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya

Tabel berikut menyajikan data retensi karyawan pada LAZ MRBJ selama tiga tahun terakhir, yaitu 2021 hingga 2023.

Tabel 4. 20 Database Karyawan LAZ MRBJ

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan keluar Per periode</b>	<b>Retensi</b>
2021	5	1	80%
2022	6	1	83,33%

2023	8	1	87,5%
------	---	---	-------

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan data pada tabel 4.20 diatas retensi karyawan dihitung berdasarkan jumlah karyawan yang tetap bekerja dari awal hingga akhir periode tertentu, tanpa memperhitungkan rekrutmen baru. Dari data tahun 2021–2023, meskipun jumlah akhir karyawan meningkat, masing-masing tahun terdapat satu orang karyawan yang keluar. Hal ini menghasilkan tingkat retensi sebesar 80% pada 2021, 83,33% pada 2022, dan 87,5% pada 2023.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan kinerja yang sangat baik dari sisi pertumbuhan. Stabilitas tenaga kerja yang terjaga dan peningkatan jumlah personel mendukung keberlangsungan program-program lembaga serta menjadi indikator positif bagi perkembangan jangka panjang organisasi.

b. Kepuasan Karyawan

Tabel 4. 21 Tabulasi Responden Karyawan LAZ MRBJ 2025

Deskripsi	Kuantitas	Presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	6	75%
Perempuan	2	25%
Total	8	100%
Jabatan		
Manager	3	37,5%
CRM	2	25%
Staff Program	2	25%
Media	1	12,5%
Total	8	100%
Lama Bekerja		
4 Tahun	2	25%

3 Tahun	5	62,5%
1 Tahun	1	12,5%
Total	8	100%

Pendidikan Terakhir		
S1	6	75%
D3	1	12,5%
SMA	1	12,5%
Total	8	100%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Responden dalam perspektif ini berjumlah 8 orang, yang merupakan karyawan aktif di lembaga zakat yang diteliti. Data dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, jabatan, lama bekerja, dan pendidikan terakhir.

Sebagian besar karyawan yang menjadi responden adalah laki-laki, sebanyak 6 orang (75%), sementara perempuan hanya 2 orang (25%). Ini menunjukkan bahwa secara kuantitatif, tenaga kerja lembaga lebih banyak didominasi oleh laki-laki.

Sebaran jabatan menunjukkan bahwa manajer berjumlah 3 orang (37,5%), disusul oleh masing-masing CRM (25%) dan staff program (25%), serta media sebanyak 1 orang (12,5%). Hal ini mencerminkan bahwa responden mencakup berbagai fungsi strategis di dalam lembaga, baik dari level manajerial maupun operasional. Sebagian besar responden telah bekerja selama 3 tahun (62,5%), sementara sisanya bekerja selama 4 tahun (25%) dan 1 tahun (12,5%). Artinya, sebagian besar karyawan sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga dinilai telah memahami dinamika kerja lembaga dengan baik.

Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1, sebanyak 6 orang (75%), sedangkan sisanya masing-masing 1 orang lulusan D3 dan SMA. Ini menunjukkan bahwa karyawan lembaga memiliki kualitas akademik yang relatif tinggi dan berpotensi mendukung

profesionalitas dalam menjalankan tugasnya.

Rekapitulasi kuesioner mengenai tingkat kepuasan karyawan dilakukan dengan menghitung frekuensi dan presentase pada setiap item pertanyaan. Hasil rekapitulasi menunjukkan jumlah persetujuan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 22 Rekapitulasi Jawaban per Item Pertanyaan  
(Kepuasan Karyawan)

Item Pertanyaan	Jawaban Responden									
	STS		TS		N		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
B1	0	0	0	0	2	25	4	50	2	25
B2	0	0	0	0	1	12,5	5	62,5	2	25
B3	0	0	0	0	0	0	7	87,5	1	12,5
B4	0	0	0	0	2	25	5	62,5	1	12,5
B5	0	0	0	0	1	12,5	6	75	2	25
M1	0	0	0	0	7	87,5	1	12,5	0	0
M2	0	0	1	12,5	6	75	1	12,5	0	0
M3	0	0	0	0	3	37,5	4	50	1	12,5
K1	0	0	0	0	5	62,5	2	25	1	12,5
K2	0	0	0	0	4	50	4	50	0	0
K3	0	0	0	0	5	62,5	2	25	1	12,5
KP1	0	0	0	0	2	25	5	62,5	1	12,5
KP2	0	0	0	0	5	62,5	3	37,5	0	0
KP3	0	0	0	0	2	25	5	62,5	1	12,5

Sumber : Data Primer 2025

Berdasarkan hasil tabulasi jawaban pada tabel 4.22, kuesioner dalam 14 item pertanyaan terkait tingkat kepuasan diperoleh data yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan penilaian yang variatif.

Dari seluruh item pertanyaan, terlihat bahwa kategori “Tidak Setuju” berada pada angka 12,5% dengan jumlah jawaban 1 pada salah satu



indikator, kategori “Netral” berkisar pada angka 12,5% - 87,5% , kategori “Setuju” juga berkisar pada angka 12,5% - 87,5% dan kategori “Sangat Setuju” hanya berkisar pada angka 12,5%-25%. Selanjutnya, rata-rata jumlah keputusan karyawan dilihat dari jumlah seluruh pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 23 Rata-rata Jawaban (Kepuasan Karyawan)

<b>Jawaban responden</b>	<b>rata rata jumlah</b>	<b>rata -rata presentase</b>
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0,07	0,8%
Netral	3,2	40%
Setuju	3,8	48,2%
Sangat Setuju	0,9	11,6%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan rata-rata jawaban pada tabel 4.23 diatas, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuaaasan kurang tinggi, dengan presentase terbanyak pada kategori “setuju” dengan nilai 48%% dan “Netral” dengan nilai 40%.

Kategori “Setuju” dengan persentase tertinggi dapat diartikan sebagai bentuk penerimaan terhadap program, namun tidak disertai dengan antusiasme atau keyakinan penuh. Sementara itu, tingginya angka pada kategori “Netral” memperlihatkan adanya sikap yang masih ragu-ragu atau belum memiliki cukup pengalaman untuk memberikan penilaian secara meyakinkan. Hal ini menjadi catatan penting bahwa persepsi positif terhadap program belum benar-benar mengakar kuat di benak para penerima manfaat.

Secara keseluruhan, analisis kinerja dalam perspektif bisnis internal Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya menunjukkan pencapaian sasaran strategik sebagai berikut :

Tabel 4. 24 Skor *Balance Scorecard* Perspektif  
Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pertumbuhan (Bobot 5%)					
Sasaran strategik	Ukuran hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
Retensi karyawan	Retensi Karyawan	3%	100%	87,5%	2,6%
Kepuasan Karyawan	Loyalitas Muzaki	2%	80%	1,2%	1,2%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

**D. Peran Sumber Daya Insani dalam Pencapaian Sasaran strategik pada setiap perspektif *Balance Scorecard*.**

Setelah melakukan perhitungan pada setiap indikator *Balance Scorecard*, berikut adalah hasil dari setiap indikator *Balance Scorecard* disajikan dalam tabel skor :

Tabel 4. 25 Total Skor *Balance Scorecard* Seluruh Perspektif

Perspektif	Sasaran Strategik	Bobot	Target	Realisasi	Skor
					(R/TxB)
Keuangan	Rasio Aktivitas (Penyaluran terhadap hasil penghimpunan)	6%	80%	79%	5,9%

	Rasio Pertumbuhan (Peningkatan Penghimpunan)	7%	90%	99%	7,7%
	Rasio Efisiensi (Efisiensi penggunaan dana operasional)	6%	80%	80%	6%
Pelanggan	Akuisisi Muzaki (Peningkatan muzaki)	20%	75%	36%	9,6%
	Kepuasan Muzaki dan Mustahik terhadap pelayanan lembaga	40%	85%	86,4%	40,7%
Bisnis Internal	Peningkatan inovasi (pengadaan program baru)	5%	100%	120%	6%
	Responsivness (Peningkatan Kualitas layanan)	5%	80%	87,4%	5,5%
	Penanganan keluhan dari masyarakat	5%	80%	84,2%	5,3%
Karyawan	Retensi Karyawan (jumlah karyawan yang keluar)	3%	100%	100%	2,6%
	Kepuasan Karyawan (meminimalisir karyawan yang keluar)	3%	80%%	48,2%	1,2%
Total		100%			90,4%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Dari pemaparan sebelumnya dapat dilihat bahwa total keseluruhan penilaian kinerja mencapai angka 90,8%, dengan setiap perhitungan dari masing-masing perspektif Balance Scorecard. Dari data tersebut dapat dilihat skor pada tabel berikut.

Tabel 4. 26 Penentuan Peringkat Setiap Perspektif

No	Perspektif	Skor	Peringkat
1	Keuangan	19,6%	2
2	Pelanggan	50,3%	1
3	Bisnis Internal	16,7	3
4	Pertumbuhan	4%	4

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

Tabel 4.26 menampilkan skor kinerja dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan hasil pengukuran dalam penelitian. Secara keseluruhan, kinerja lembaga mencapai 90,8%, berdasarkan skor total seluruh indikator. Rata-rata skor tertinggi diperoleh oleh perspektif pelanggan (50,3%), yang menunjukkan bahwa aspek pelayanan kepada muzaki dan mustahik dinilai sangat baik dan menjadi peringkat pertama dalam penilaian kinerja. Dalam perhitungan indikator pelanggan ada sisi belum optimal dalam akusisi muzaki, hal ini berarti lembaga belum secara maksimal bisa mendapatkan muzaki baru. dalam . Perspektif keuangan menempati posisi kedua dengan skor 19,6% dan rata-rata 6,5 dan menjadi peringkat kedua. Perspektif lainnya seperti bisnis internal dan pertumbuhan menunjukkan skor yang lebih rendah, sehingga bisa menjadi perhatian untuk perbaikan lembaga ke depan.

### 1. Sumber Daya Insani pada Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan menjadi salah satu tolak ukur penting dalam menilai keberhasilan strategi lembaga. Hal itu disebabkan karena faktor keuangan berkaitan dengan efektivitas pengelolaan dana, efisiensi penggunaan anggaran, serta pencapaian target-target keuangan seperti penghimpunan dan penyaluran zakat. Meskipun secara teknis aspek keuangan dikelola oleh bagian keuangan lembaga, namun kontribusi Sumber Daya Insani dalam pencapaian sasaran strategik keuangan sangat besar dan tidak dapat diabaikan.

Pertama, dari sisi penghimpunan dana, Sumber Daya Insani khususnya amil zakat di lini depan berperan sebagai ujung tombak dalam membangun relasi dan kepercayaan muzaki. Kemampuan komunikasi interpersonal, etika pelayanan, dan pemahaman keagamaan yang baik menjadi modal utama Sumber Daya Insani dalam meyakinkan muzaki bahwa zakat mereka dikelola secara profesional dan amanah. Kinerja Sumber Daya Insani dalam menjaga hubungan berkelanjutan atau loyalitas muzaki sangat mempengaruhi stabilitas dan pertumbuhan dana yang dihimpun.

Kedua, dalam hal efisiensi penggunaan dana operasional, SDI berperan dalam memastikan bahwa setiap aktivitas program dijalankan sesuai anggaran, menghindari pemborosan, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada. Kedisiplinan kerja, kepatuhan terhadap SOP, serta kemampuan manajerial yang dimiliki Sumber Daya Insani sangat berkontribusi terhadap efektivitas anggaran. Proses perencanaan hingga pelaksanaan program yang efisien adalah cerminan dari kinerja tim yang terorganisasi dengan baik.

Ketiga, dari sisi transparansi dan akuntabilitas, Sumber Daya Insani bertanggung jawab dalam menyusun laporan kegiatan dan keuangan secara tertib dan tepat waktu. Staf administrasi dan keuangan yang profesional, serta adanya budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai integritas dan tanggung jawab, menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan publik dan donatur. Di era digital, keterampilan Sumber Daya Insani dalam menggunakan aplikasi pelaporan, media digital, serta kanal komunikasi publik juga turut memperkuat akuntabilitas lembaga di mata para pemangku kepentingan.

Dengan demikian, selaras pada salah satu tujuan pengukuran kinerja. Peran Sumber Daya Insani dalam perspektif keuangan bukan sekadar

administratif, tetapi bersifat strategis karena mereka adalah penggerak kepercayaan muzaki, pelaksana efisiensi operasional, dan penjaga integritas keuangan lembaga. Keberhasilan lembaga dalam mencapai kinerja keuangan yang stabil tidak mungkin terwujud tanpa kontribusi nyata dari sumber daya insani yang kompeten dan amanah.

## **2. Sumber Daya Insani pada Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* berfokus pada bagaimana lembaga menciptakan nilai bagi muzaki dan mustahik sebagai pihak yang dilayani. Dalam konteks LAZ MRBJ, hasil kepuasan pelanggan yang tinggi (IKM 86,4%) merupakan refleksi nyata dari kinerja Sumber Daya Insani dalam melayani dengan profesionalisme, empati, dan ketepatan informasi.

Sumber Daya Insani berperan menciptakan pengalaman layanan yang memuaskan, mulai dari proses edukasi zakat kepada muzaki, pemberian informasi program, pendampingan kepada mustahik, hingga penanganan keluhan. Peran Sumber Daya Insani terlihat dalam kemampuan interpersonal aspek seperti keramahan, ketepatan informasi, responsivitas dalam menangani keluhan, dan kepercayaan yang terbangun melalui komunikasi yang baik. Dengan demikian, Sumber Daya Insani bukan hanya menjadi pelaksana teknis layanan, tetapi juga menjadi representasi langsung citra lembaga di mata publik.

Tidak hanya itu, konsistensi perilaku pelayanan yang ditunjukkan oleh Sumber Daya Insani seperti kecepatan respon, ketulusan membantu, dan ketepatan layanan berkontribusi besar dalam membangun kepercayaan dan loyalitas muzaki. Di sisi lain, mustahik yang merasa diperlakukan dengan adil dan manusiawi akan lebih siap menjalani program pemberdayaan, sehingga tujuan jangka panjang lembaga bisa tercapai.

### 3. Sumber Daya Insani pada Perspektif Bisnis Internal

Perspektif ini menilai bagaimana proses internal lembaga dirancang dan dijalankan agar dapat menciptakan layanan yang unggul. Dalam konteks ini, Sumber Daya Insani tidak hanya menjalankan prosedur teknis, tetapi juga menjadi aktor utama dalam menghidupkan budaya kerja efisien dan berorientasi hasil.

Pencapaian skor tinggi (IKM 87,4%) pada aspek proses internal menunjukkan bahwa Sumber Daya Insani mampu menjalankan tugas dengan efektif: mulai dari manajemen data penerima manfaat, pengelolaan program penyaluran, pengawasan pelaporan keuangan, hingga pelaksanaan kegiatan sosial secara terstruktur. Sumber Daya Insani juga berperan dalam memastikan kesesuaian antara program dengan kebutuhan masyarakat, melalui evaluasi lapangan dan umpan balik yang dikumpulkan.

Kemampuan berkoordinasi antar tim, kedisiplinan terhadap alur kerja, serta keterbukaan dalam menyampaikan ide atau kendala, memperkuat fleksibilitas proses internal. Dalam banyak kasus, keberhasilan proses program zakat bukan semata-mata karena sistem, tetapi karena inisiatif dan ketangguhan personel di lapangan. Bentuk nyata inovasi yang di berikan oleh Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 27 Capaian Inovasi LAZ MRBJ pertahun

Tahun	Inovasi Program	Keterangan
2021	Pengadaan sistem ZIS.mrbjtangsel	Sistem ZIS.mrbjtangsel dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan zakat, infaq, dan shodaqah di Masjid Raya Bintaro Jaya,

		<p>Tangerang Selatan. Dengan pencatatan digital, lembaga zakat dapat mengelola dana dengan lebih terstruktur, meminimalisir kesalahan administrasi, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap distribusi zakat yang dilakukan. Sistem ini dirancang agar mudah digunakan oleh muzakki dalam melakukan pembayaran, serta bagi pengelola zakat dalam mencatat penerimaan dan penyaluran dana. Salah satu tujuan utama dari sistem ini adalah memastikan bahwa seluruh transaksi tercatat dengan baik dan dapat diaudit dengan mudah. Melalui sistem digital, pembayaran zakat dapat dilakukan secara online, sehingga lebih praktis dan cepat. Selain itu, sistem ini akan otomatis mengirimkan bukti transaksi kepada muzakki, sehingga mereka memiliki catatan yang jelas terkait pembayaran yang telah dilakukan.</p> <p>Selain membantu dalam pencatatan transaksi, sistem ZIS.mrbjtangsel juga berfungsi sebagai alat analisis data yang dapat digunakan oleh lembaga zakat untuk menentukan strategi distribusi dana yang lebih optimal. Data yang terkumpul dapat digunakan untuk mengetahui kebutuhan mustahik di berbagai kategori, seperti</p>
--	--	---



		<p>bantuan bagi anak yatim, beasiswa pendidikan, ambulans gratis, renovasi rumah ibadah, hingga distribusi pangan bagi masyarakat kurang mampu. Dengan cara ini, zakat dapat disalurkan secara tepat sasaran.</p> <p>Secara keseluruhan, sistem ZIS.mrbjtangsel membawa pendekatan modern dalam pengelolaan zakat yang lebih efisien dan terpercaya. Dengan adanya sistem digital ini, proses pencatatan dan distribusi zakat menjadi lebih terorganisir, sehingga lembaga zakat dapat lebih fokus dalam menjalankan program-program sosial dan kemanusiaan untuk membantu mereka yang membutuhkan</p>
	Kartu Berdaya	<p>Program Kartu Berdaya di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) merupakan inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai bentuk bantuan sosial dan ekonomi. Program ini dirancang untuk membantu kelompok rentan, seperti fakir miskin, anak yatim, dan dhuafa, di ring 1 MRBJ agar mereka dapat memperoleh akses yang lebih baik terhadap pendidikan, kesehatan, serta peluang usaha..</p> <p>Salah satu aspek utama dari Kartu Berdaya adalah pemberian modal usaha bagi</p>

		<p>masyarakat yang ingin mengembangkan bisnis kecil mereka. Dengan dukungan finansial yang diberikan melalui program yang ada ini, para penerima manfaat dapat memulai atau memperluas usaha mereka, sehingga meningkatkan taraf hidup dan kemandirian ekonomi. Selain itu, program ini juga mencakup bantuan pendidikan, seperti beasiswa bagi anak-anak dari keluarga kurang mampu, serta bantuan perlengkapan sekolah agar mereka dapat belajar dengan lebih nyaman dan optimal.</p> <p>Di bidang kesehatan, Kartu Berdaya memberikan akses kepada masyarakat untuk mendapatkan layanan kesehatan gratis atau subsidi biaya pengobatan di Klinik MRBJ. Program ini mencakup berbagai layanan, seperti pemeriksaan kesehatan, bantuan obat-obatan, serta layanan ambulans bagi mereka yang membutuhkan. Dengan adanya dukungan ini, masyarakat yang kurang mampu dapat memperoleh perawatan medis yang layak tanpa harus khawatir akan biaya yang tinggi.</p> <p>Secara keseluruhan, Kartu Berdaya di LAZ MRBJ merupakan langkah nyata dalam pemberdayaan umat melalui pendekatan yang lebih sistematis dan berkelanjutan.</p>
--	--	--

		<p>Dengan adanya program ini membantu lembaga untuk menyalurkan zakat dengan tepat sesuai dengan kondisi mustahik. Selain itu program ini juga dapat membantu meningkatkan kepercayaan muzaki terhadap lembaga karena menyalurkan dana zakat infaq dan sedekahnya dengan tepat sasaran. Pengelolaan data mustahik yang akurat dan dapat dipercaya menjadi salah satu prioritas utama lembaga, mengingat pentingnya pendistribusian zakat yang adil dan tepat sasaran. Untuk mewujudkan hal ini, Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya meluncurkan produk berupa Kartu Berdaya.</p> <p>Kartu Berdaya merupakan bentuk konkret dari pendistribusian zakat yang terarah, di mana sebelum kartu diberikan kepada mustahik, terlebih dahulu dilakukan proses asesmen oleh tim surveyor guna menilai kondisi riil yang dialami calon penerima. Setelah dinyatakan memenuhi syarat sebagai salah satu dari delapan golongan asnaf, barulah kartu tersebut diserahkan. Upaya ini menjadi bentuk komitmen lembaga dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik serta menciptakan dampak sosial yang signifikan di tengah masyarakat.</p>
--	--	--

	<p>Gerobak Berkah LAZ MRBJ</p>	<p>Program Gerobak Berkah Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) merupakan salah satu inisiatif pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh Masjid Raya Bintaro Jaya untuk membantu pelaku usaha mikro dalam mengembangkan bisnis mereka. Dengan memberikan bantuan berupa gerobak usaha, program ini bertujuan untuk menciptakan kemandirian ekonomi bagi mustahik agar mereka dapat meningkatkan taraf hidup dan tidak lagi bergantung pada bantuan. Sejak diluncurkan, program ini telah memberikan manfaat bagi puluhan pelaku usaha di sekitar wilayah MRBJ, dengan harapan mereka dapat berkembang dan menjadi muzakki di masa depan.</p> <p>Selain memberikan sarana usaha, Gerobak Berkah MRBJ juga menyediakan pendampingan dan pelatihan bagi penerima manfaat. Mereka diberikan edukasi mengenai manajemen usaha, strategi pemasaran, serta pengelolaan keuangan agar bisnis yang mereka jalankan dapat bertahan dan berkembang. Dengan pendekatan ini, program ini tidak hanya memberikan bantuan fisik, tetapi juga membangun ekosistem usaha yang lebih kuat dan</p>
--	------------------------------------	---

		berkelanjutan bagi masyarakat kurang mampu.
	Pelatihan Teknisi Ac	<p>Program Pelatihan Teknisi AC di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) merupakan inisiatif pemberdayaan ekonomi yang tidak hanya memberikan keterampilan teknis kepada peserta, tetapi juga menanamkan nilai sosial dan kepedulian terhadap lingkungan. Dalam program ini, para teknisi AC yang telah mengikuti pelatihan akan diajak untuk berpartisipasi dalam program sanitasi masjid, di mana mereka melakukan perawatan dan pembersihan sistem pendingin udara di berbagai masjid. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan kenyamanan jamaah dalam beribadah, sekaligus memberikan pengalaman kerja langsung bagi para teknisi. Sebagai bagian dari program ini, setiap teknisi yang terlibat dalam sanitasi masjid akan menerima bayaran atas jasa mereka. Namun, yang membuat program ini berbeda adalah adanya ajakan untuk bersedekah, di mana sebagian dari hasil bayaran tersebut sekitar Rp10.000 disalurkan ke Lembaga Amil Zakat (LAZ) sebagai bentuk kontribusi sosial. Dengan cara ini, para teknisi tidak hanya mendapatkan manfaat ekonomi dari</p>

		<p>keterampilan yang mereka pelajari, tetapi juga berkontribusi dalam kegiatan amal yang dapat membantu masyarakat yang membutuhkan.</p> <p>Program ini menciptakan ekosistem yang berkelanjutan, di mana keterampilan yang diberikan kepada teknisi AC tidak hanya meningkatkan taraf hidup mereka, tetapi juga membawa manfaat bagi lingkungan sekitar. Dengan adanya pelatihan ini, masjid-masjid dapat terjaga kebersihannya, teknisi mendapatkan pengalaman dan penghasilan, serta LAZ memperoleh dana tambahan untuk program sosial lainnya.</p>
2022	Pembukaan Crowdfunding Berkolaborasi dengan Kitabisa.com	<p>Sebagai lembaga amil zakat yang selalu berupaya untuk memberikan dampak sosial yang luas Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) menghadirkan program crowdfunding berkolaborasi dengan Kitabisa.com. Program ini menjadi jembatan bagi masyarakat yang ingin berbagi rezeki dan memberikan bantuan kepada mereka yang membutuhkan. Dengan platform donasi yang mudah diakses, setiap individu memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam berbagai program kemanusiaan, mulai dari bantuan kesehatan, pendidikan, hingga kesejahteraan sosial.</p>

		<p>Lebih dari sekadar berdonasi, program ini bertujuan untuk membangun semangat gotong royong dalam membantu sesama. Setiap sumbangan yang diberikan akan disalurkan secara transparan kepada mereka yang membutuhkan, memastikan bahwa bantuan yang diberikan benar-benar membawa kemudahan bagi para penerima manfaat. Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) berharap program ini menjadi gerakan kebaikan yang terus mengalir dan memberikan harapan bagi banyak orang</p>
	<p>Pembukaan Gerai Zakat di Pusat Perbelanjaan Selama Bulan Ramadhan t</p>	<p>Ramadhan adalah bulan penuh berkah, dan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) ingin memastikan bahwa masyarakat dapat menunaikan kewajiban zakat dengan lebih mudah dan nyaman. Oleh karena itu, gerai zakat didirikan di berbagai pusat perbelanjaan selama bulan Ramadhan, memberikan akses langsung bagi masyarakat untuk berzakat dan berbagi dengan mereka yang membutuhkan. Program ini juga menjadi sarana edukasi tentang pentingnya zakat dalam membangun kesejahteraan umat dan meringankan beban kaum dhuafa.</p> <p>Dengan adanya gerai zakat ini, masyarakat tidak hanya dapat memenuhi kewajiban</p>

		<p>agama mereka, tetapi juga merasakan langsung keberkahan berbagi di bulan suci. Setiap zakat yang diberikan akan disalurkan kepada penerima manfaat yang berhak, memastikan bahwa bantuan tersebut benar-benar membawa dampak positif bagi kehidupan mereka. Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) berharap kehadiran gerai zakat ini dapat meningkatkan kesadaran dan kepedulian sosial di tengah masyarakat.</p>
	<p>Pembayaran zakat melalui <i>e-Commers</i></p>	<p>Untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin mengandalkan teknologi digital, LAZ MRBJ menyediakan layanan pembayaran zakat melalui e-commerce Shoppe. Dengan kemudahan akses yang ditawarkan, masyarakat dapat menunaikan zakatnya kapan saja dan di mana saja, hanya dalam beberapa langkah sederhana. Program ini memastikan bahwa kewajiban zakat dapat dilakukan dengan praktis dan transparan, sehingga semakin banyak orang yang bisa berpartisipasi dalam berbagi rezeki.</p> <p>Inisiatif ini sejalan dengan perkembangan zaman, di mana digitalisasi memainkan peran penting dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam beribadah dan berbagi. Dengan memanfaatkan platform</p>



		Shopee, LAZ MRBJ memberikan solusi yang modern dan nyaman bagi masyarakat dalam menunaikan zakat, menjadikan berbuat baik semakin mudah dan dekat dengan kehidupan sehari-hari
	Pembangunan Hunian Tetap Lumajang (Bencana Nasional)	<p>Sebagai respons terhadap bencana nasional yang terjadi di Lumajang, LAZ MRBJ menginisiasi program pembangunan hunian tetap bagi para korban yang kehilangan tempat tinggal. Hunian yang layak adalah kebutuhan dasar setiap manusia, dan program ini bertujuan untuk memberikan tempat tinggal yang aman dan nyaman bagi mereka yang terdampak bencana. Dengan dukungan berbagai pihak, pembangunan hunian ini akan membantu para korban untuk bangkit kembali dan menata kehidupan mereka dengan lebih baik.</p> <p>Lebih dari sekadar membangun rumah, LAZ MRBJ ingin memastikan bahwa setiap korban bencana mendapatkan kembali harapan dan stabilitas dalam kehidupannya. Hunian yang dibangun akan dilengkapi dengan fasilitas yang mendukung, sehingga mereka dapat menjalani hari-hari mereka dengan lebih optimis. Program ini menjadi bukti nyata bahwa kepedulian dan solidaritas sosial dapat membantu mereka yang</p>

		membutuhkan untuk kembali memiliki kehidupan yang lebih baik
2023	Pembuatan Website "Jadi Berbagi" untuk Crowdfunding LAZ MRBJ	<p>Sebagai upaya meningkatkan kemudahan akses dalam berbagi kebaikan, LAZ MRBJ menghadirkan website "Jadi Berbagi" sebagai platform crowdfunding yang transparan dan terpercaya. Dengan teknologi digital yang semakin berkembang, website ini akan menjadi wadah bagi masyarakat yang ingin berkontribusi dalam program kemanusiaan secara lebih mudah dan aman. Melalui fitur donasi yang praktis, setiap orang dapat menyalurkan bantuan kepada mereka yang membutuhkan, baik dalam bidang sosial, pendidikan, maupun bencana.</p> <p>Tujuan utama dari website ini adalah memperluas jangkauan donasi serta memberikan akses bagi masyarakat untuk berdonasi secara digital. Dengan hadirnya platform ini, diharapkan semakin banyak individu yang dapat berpartisipasi dalam aksi kemanusiaan tanpa batasan geografis. LAZ MRBJ berkomitmen untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas dalam setiap donasi yang diterima, memastikan bahwa setiap bantuan benar-benar sampai kepada penerima manfaat.</p>

	Program Layanan Jemput Zakat	<p>Dalam rangka memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat, LAZ MRBJ menghadirkan layanan jemput zakat yang langsung menghubungkan muzakki dengan petugas amil. Program ini bertujuan untuk memastikan bahwa pembayaran zakat dapat dilakukan dengan nyaman tanpa perlu datang ke kantor layanan zakat. Dengan sistem penjemputan yang fleksibel dan profesional, masyarakat dapat dengan mudah menyalurkan zakat mereka sesuai dengan ketentuan syariah.</p> <p>Layanan ini tidak hanya bertujuan untuk memudahkan masyarakat, tetapi juga sebagai bentuk edukasi tentang pentingnya zakat dalam membantu kaum dhuafa dan meningkatkan kesejahteraan umat. Dengan hadirnya program ini, LAZ MRBJ ingin mengajak lebih banyak muzakki untuk menunaikan zakatnya secara tepat waktu dan sesuai dengan peruntukannya.</p>
		<p>Bencana nasional yang melanda Cianjur telah meninggalkan dampak besar bagi masyarakat, termasuk rusaknya sarana ibadah. Sebagai respons terhadap kondisi ini, LAZ MRBJ berinisiatif membangun Masjid Al-Qurtubi sebagai tempat ibadah yang layak</p>

	<p>Pembangunan Masjid Al-Qurtubi</p>	<p>bagi masyarakat terdampak. Masjid ini bukan hanya sekadar tempat untuk beribadah, tetapi juga pusat dakwah dan aktivitas sosial yang dapat memulihkan semangat komunitas yang terdampak.</p> <p>Tujuan dari program ini adalah memberikan tempat ibadah yang layak serta membangun kembali kehidupan spiritual masyarakat setelah bencana. Dengan dukungan dari berbagai pihak, LAZ MRBJ berharap masjid ini menjadi simbol kebangkitan dan harapan bagi warga Cianjur, sekaligus menjadi pusat kegiatan yang mempererat ukhuwah Islamiyah</p>
	<p>Pesta Rakyat Gerobak Berkah MRBJ</p>	<p>Program Pesta Rakyat Gerobak Berkah MRBJ hadir sebagai bentuk kepedulian terhadap masyarakat kecil, khususnya pelaku usaha mikro yang berjuang mengembangkan usahanya. Kegiatan ini menggabungkan unsur sosial dan ekonomi dengan memberikan bantuan gerobak usaha kepada masyarakat yang membutuhkan. Tidak hanya menyediakan sarana usaha, program ini juga menciptakan suasana kegembiraan dengan berbagi.</p> <p>Kegiatan ini diisi dengan memberikan paket sembako dan voucher belanja kepada mustahik binaan LAZ MRBJ yang berjumlah</p>

		<p>2200 mustahik. Kemudian setelahnya voucher tersebut ditukarkan kepada para pedagang penerima manfaat gerobak berkah untuk ditukar dengan jajanan yang mereka jual. Kegiatan ini dilakukan dalam 2 hari berbeda yang berlokasi langsung di halaman Masjid Raya Bintaro Jaya.</p> <p>Tujuan utama dari program ini adalah meningkatkan taraf ekonomi masyarakat kecil dengan memberikan fasilitas usaha yang layak serta menciptakan ekosistem usaha yang berkelanjutan. Dengan adanya gerobak berkah, LAZ MRBJ berharap para penerima manfaat dapat mandiri dalam menjalankan usahanya dan meningkatkan kesejahteraan keluarganya.</p>
	<p>Pembuatan NIB dan Sertifikasi Halal UMKM Binaan LAZ MRBJ</p>	<p>Dalam mendukung pengembangan usaha kecil dan menengah (UMKM), LAZ MRBJ menghadirkan program pembuatan Nomor Induk Berusaha (NIB) dan sertifikasi halal bagi UMKM binaannya. Langkah ini bertujuan untuk membantu para pelaku usaha mikro agar memiliki legalitas yang sah serta meningkatkan daya saing produk mereka. Dengan memiliki sertifikasi halal, produk-produk UMKM akan lebih dipercaya oleh konsumen. Program ini bertujuan untuk memberdayakan UMKM agar dapat</p>

		berkembang lebih profesional dan memenuhi standar yang dibutuhkan untuk meningkatkan skala bisnisnya. LAZ MRBJ berharap inisiatif ini dapat mendorong para pelaku usaha mikro untuk lebih siap menghadapi tantangan di dunia bisnis dan memanfaatkan peluang yang ada dengan maksimal
--	--	---

Sumber : Data Primer 2025

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa program pembinaan mustahik yang meliputi pengembangan kapasitas individu dan kelembagaan lokal, pendidikan keterampilan kerja/usaha, pemberian modal usaha, serta pendampingan berkelanjutan menjadi faktor kunci transformasi mustahik menjadi muzaki. Program ini tidak sekadar bersifat konsumtif, tetapi dirancang untuk menciptakan kemandirian ekonomi penerima manfaat<sup>16</sup>.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, kegiatan tersebut relevan dengan perspektif proses bisnis internal. Inovasi tercermin melalui desain program yang integratif, penggabungan pelatihan dan bantuan modal, serta mekanisme pendampingan yang adaptif terhadap kebutuhan mustahik. Bagi LAZ MRBJ, penerapan inovasi serupa dapat menjadi indikator kinerja utama pada perspektif proses bisnis internal. Dengan demikian, inovasi dalam pemberdayaan berperan strategis dalam memperkuat proses internal lembaga sekaligus mendukung pencapaian tujuan sosial-ekonomi organisasi

---

<sup>16</sup> Musyfiqa & Hendra Kholid, *Pengelolaan Pendayagunaan Zakat dalam Meningkatkan Mustahik Menjadi Muzakki di Baznas Tengerang Selatan*, al-Mi'thoa, Vol 2 No 2, 2024, h.10

#### **4. Sumber Daya Insani pada Perspektif Pertumbuhan**

Perspektif ini menilai kemampuan organisasi untuk memperkuat fondasi jangka panjangnya melalui pembelajaran, inovasi, dan pengembangan kapasitas internal. Dalam hal ini, Sumber Daya Insani menjadi aset utama yang menentukan daya tahan dan kemajuan lembaga.

Fokus utama dalam perspektif ini mencakup tiga aspek kapasitas Sumber Daya Insani (kompetensi dan keahlian), motivasi kerja, dan budaya organisasi. Hasil data menunjukkan bahwa Sumber Daya Insani di LAZ MRBJ memiliki tingkat loyalitas, antusiasme kerja, serta keterbukaan terhadap pembelajaran yang tinggi. Karyawan menunjukkan minat terhadap pelatihan dan peningkatan kapasitas, yang tercermin dari partisipasi aktif dalam kegiatan peningkatan mutu dan inovasi layanan, akan tetapi untuk saat ini belum mendapat fasilitas yang cukup untuk itu.

Lebih jauh, budaya kerja yang kolaboratif dan nilai-nilai spiritual yang diinternalisasi mendorong Sumber Daya Insani untuk bekerja tidak semata-mata demi upah, tetapi karena adanya panggilan misi sosial. Hal ini menjadi kekuatan tak terlihat namun berpengaruh besar dalam mendorong semangat pelayanan.

Dengan demikian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menegaskan bahwa investasi pada pengembangan Sumber Daya Insani bukan sekadar kebutuhan teknis, melainkan strategi utama untuk menjaga keberlangsungan dan kualitas layanan lembaga di masa depan.

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard saling terkait dan saling memperkuat. Namun dalam konteks penelitian ini, terlihat jelas bahwa sumber daya insani merupakan penggerak utama di balik keberhasilan pencapaian sasaran strategik lembaga. Dengan mengeksplorasi peran SDI dalam setiap perspektif, kita memperoleh pemetaan yang lebih konkret tentang kontribusi nyata mereka terhadap

kinerja organisasi, dan dengan demikian, pengembangan Sumber Daya Insani seharusnya menjadi bagian sentral dari strategi pertumbuhan jangka panjang lembaga zakat.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

1. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji kinerja LAZ MRBJ Tangerang Selatan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang meliputi empat perspektif utama. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif Keuangan

LAZ MRBJ menunjukkan kinerja yang sangat baik dari sisi keuangan. Target efisiensi penggunaan dana tercapai (80%), dan penghimpunan dana justru melampaui target hingga 99%, menghasilkan skor 7,7% pada bobot indikator keuangan tertinggi dengan pencapaian target yang baik. Hal ini mencerminkan dedikasi SDI dalam menjaga kepercayaan publik melalui tata kelola dana yang efektif dan efisien.

- b. Perspektif Pelanggan

Dari sisi pelayanan kepada muzaki dan mustahik, SDI telah memberikan layanan yang memuaskan dan membangun hubungan yang harmonis, SDI menunjukkan kinerja cukup baik dalam memberikan layanan kepada muzaki dan mustahik. Tingkat kepercayaan pelanggan meningkat berkat pelayanan yang cepat, tanggap, dan komunikatif. Namun, perlu menjadi perhatian bahwa pertumbuhan jumlah muzaki baru masih di bawah target. Ini membuka ruang untuk penguatan pada aspek promosi, komunikasi publik, dan digitalisasi layanan.

- c. Perspektif Pelanggan

Kinerja SDI dalam perspektif ini menunjukkan hasil yang memuaskan. Proses pelayanan yang cepat, penanganan keluhan yang

responsif, serta inovasi program menjadi nilai tambah bagi keberlanjutan lembaga. Dukungan teknologi turut mempercepat proses kerja dan mempermudah koordinasi antar divisi.

d. Perspektif Pertumbuhan

Pada perspektif ini meski terdapat semangat belajar tinggi dan budaya kerja kolaboratif yang positif, fasilitas pengembangan SDI masih kurang memadai. Skor kepuasan karyawan hanya 1,2% dari bobot 3%SDI menunjukkan semangat belajar dan loyalitas yang tinggi terhadap lembaga. Namun, dari sisi fasilitas pengembangan diri, pelatihan, dan penghargaan kerja, masih terdapat ruang yang bisa dimaksimalkan

2. Dengan total skor kinerja sebesar 90,4%, LAZ MRBJ telah menunjukkan bahwa SDI memiliki peran vital dalam mendukung pencapaian visi dan misi lembaga. Hasil ini memberikan gambaran bahwa perspektif keuangan dan proses bisnis internal telah berada pada level yang sangat baik dan patut dipertahankan, Sedangkan perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan menjadi ruang strategis yang sangat potensial untuk ditingkatkan, karena investasi dalam pelatihan karyawan akan menghasilkan peningkatan kualitas layanan yang baik, kualitas layanan yang lebih baik menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. kepuasan pelanggan yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan loyalitas pelanggan, meningkatnya loyalitas pelanggan menghasilkan peningkatan penghimpunan

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa LAZ MRBJ telah membangun fondasi kinerja sumber daya insani yang kuat dan mencerminkan semangat profesionalisme serta tanggung jawab dalam mengelola dana ZIS dalam mencapai visi lembaga yaitu Menjadi Role Model Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh yang Profesional, Amanah, serta Barokah, dilihat dari penilaian kinerja menggunakan

pendekatan *Balance scorecard*

Temuan ini memberikan gambaran mengenai peran strategis SDI yang tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga sebagai elemen penting dalam strategi organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi model bagi lembaga zakat lain dalam mengoptimalkan SDI sebagai bagian dari pengembangan strategi kelembagaan.

## **B. SARAN**

### **1. Saran untuk Lembaga Amil Zakat MRJ**

Seiring dengan meningkatnya tantangan dan kompleksitas dalam pengelolaan dana zakat, maka pengembangan SDI menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat diabaikan. Untuk itu, penulis menyarankan agar LAZ MRBJ semakin memperkuat program pengembangan SDI secara menyeluruh, baik dari sisi kompetensi teknis, manajerial, maupun spiritual. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodik bukan hanya sebagai alat ukur capaian, tetapi juga sebagai bentuk apresiasi atas upaya dan kontribusi setiap individu. Hal ini akan menciptakan iklim kerja yang sehat, kolaboratif, dan penuh semangat perbaikan berkelanjutan

### **2. Saran untuk peneliti selanjutnya**

Adanya keterbatasan dalam kemampuan penulis menyebabkan tidak sempurnanya karya ini, oleh karena itu diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengisi segala kekosongan dari hasil penelitian ini. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada metode kuantitatif deskriptif, yang hanya mampu memberikan gambaran umum mengenai kondisi kinerja sumber daya insani berdasarkan hasil pengukuran indikator yang telah ditentukan. Hasil dari penelitian ini juga belum dapat mengeneralisasikan populasi yang ada<sup>1</sup>, disebabkan data yang penulis ambil didapatkan secara aksidental, dengan tidak

---

<sup>1</sup> Uma Sekaran dan Roger Bougie, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* . h.43

memberikan kesempatan yang sama pada setiap populasi.

Metode ini belum dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai faktor-faktor penyebab atau dinamika yang memengaruhi capaian kinerja tersebut. Dengan demikian, peneliti tidak hanya memperoleh hasil pengukuran yang terstandar, tetapi juga mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam melalui wawancara, observasi, atau studi kasus terkait bagaimana proses manajerial dan peran sumber daya insani dijalankan dalam praktik.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya. Jakarta: Lajnah. Pentashihan Mushaf Al-Quran.

### Sumber Buku

Badan Amil Zakat Nasional, *Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat: Teori dan Konsep Pusat Kajian Strategis*, 2019

Hamali, Yusuf, Arif. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Center of Academic Publishing Sevice, 2023.

Hosen, Ibrahim. *Pemikiran ibrahim hosen tentang pembaharuan hukum Islam di Indonesia*. Tangerang Selatan: Yayasan Ibrahim Hosen, 2023

Ibrahim, Azharsyah, *Metodologi Penelitian Ekonomi Bisnis Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2023.

Kaplan, Robert S, dan Daviid, Norton P. *Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecar.*, Harvard Bussines School Press. 1996.

Muhammad, Abu, *Zakat Dan Cara Praktis Menghitunngnya*, Bogor: Pustaka Ibnu Umar,

Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba, 2001

Qaraḍāwī, Yūsuf. *Fiqh az-zakāh: Dirāsah muqāranah li-aḥkāmihā wa-falsafatihā fī ḍaw' al-Qur'ān wa-as-sunnah*. Beirut: Mū'assasah ar-Risālah. 1973

Sahir, hafni, syafrida, *Metodologi penelitian*. Jogjakarta: KBM Indonesia, 2021.

Santoso, Imam, dan Madiistriyanto, Harries. *Metodologi penelitian kuantitatif*. Tangerang : Indigo Media, 2021.

Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* . 7th ed. John Wiley & Sons, 2016

Shalih, Muhammad Al-Utsaimin, *Terjemah Ensiklopedi Zakat*. Jakarta: Pustaka As-Sunnah Jakarta, 2016

Widodo, Sigit, Bambang. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Sistematis & Komprehensif*. Yogyakarta : Eiga Media, 2021.

### **Jurnal, Skripsi, Tesis**

Becker, Brian, dkk, *The Hr Scorecard Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press, 2001

Fahrudin, Wakhit Ahmad. *Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah*. JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri, 2020

Fitri, Indria, Afiyana. Dkk . *Tantangan Pengelolaan Dana Zakat Di Indonesia Dan Literasi Zakat*. Universitas Mulawarman. 2019.

Haholongan, Rutinaias dkk. *Pengaruh Key Performance Indicators Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Peralatan Rumah Tangga*. Jurnal Inovasi Penelitian, 2022.

Haryanto, Rudy. *Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Membentuk Budaya Kerja Islami*. Islamuna: Jurnal Studi Islam, 2017

Kaplan, Robert S. *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, 2009

Robert S.Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balaced Scorecard*., Working Paper, Harvard Business School, harvard University, 2010

- Kohar, Ade. *Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Amil Zakat Marhamah Maimanah*. Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 2018
- Komariyah, Nurul, dan Makhtum, Ahmad. *Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)*. Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance, 2023
- Megaria, Duma, Elisabeth. *Tinjauan Pustaka Balanced Scorecard, Keunggulan Dan Kelemahan Penerapan Balanced Scorecard*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist, 2018
- Meiliana, Dkk. *Pengembangan Sistem Manajemen Dan Analisis Key Performance Indicator 'Smart Kpi' Berbasis Web*. Jakarta: Binus University 2014.
- Musyfiqa & Hendra Kholid, *Pengelolaan Pendayagunaan Zakat dalam Meningkatkan Mustahik Menjadi Muzakki di Baznas Tengerang Selatan*, al-Mi'thoa, Vol 2 No 2, 2024
- Nasrullah, Nursam. *Manajemen Kinerja*. Journal of Islamic Education Management, 2017
- Nuralam, A., & Muhari, S. *Measuring Performance of BAZNAS South Tangerang Using Balanced Scorecard Method*. In *Indonesian Conference of Zakat-Proceedings*, 2023
- Parastri, Desirianingsih. Dkk. *Transparansi, Akuntabilitas Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah (Pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yayasan Kesejahteraan Madani Papua Barat)*. Accounting Research Journal, 2023
- Quesado, Patricia, Dkk. *Advantages and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation*. Intangible Capital, 2017
- Rahmatunnisa, Ismi, Dkk. *Konsep Dan Penerapan Key Performance Indicator Pada Perusahaan Jasa Di Indonesia: Kajian Literatur*. Karimah Tauhid 3, 2024.

- Rois, Adib, Khusnul, dan Suprianto Suprianto. *Analisis Manajemen Sumber Daya Insani*. Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE) 2021
- Simamora, B. *Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya*. Jurnal Manajemen, 2022
- Syamsuadi, Amir. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan*. Al-Amwal 2024.
- Syamsul, Efri, Bahri. Dkk. *Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Zakat (Studi Kasus: Badan Amil Zakat Nasional)*. Perisai: Islamic Banking and Finance Journal, 2017
- Triana, Gita Sevani. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)*, 2023.
- Waldan, Raziki, *Quality of work life sebagai solusi peningkatan kinerja karyawan dalam perspektif islam*, Al-Hikmah : Jirnal Dakwah, 2018
- Zamzami, R Mohd, dan Saifudin Zuhri. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah Dengan Menggunakan Metode Indonesia Zakat Development Report (IZDR)*. Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah, 2015.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

JDIH BPK Database Peraturan Permen PANRB Nomor 14 Tahun 2017

Tentang pedoman penyusunan survey kepuasan masyarakat.

### **Internet**

Badan Pengembangan dan pembinaan Bahasa, KBBI daring,  
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kinerja>



Dompet Dhuafa, [Jenis-Jenis Zakat yang Wajib Diketahui Umat Muslim](#)

Educativa.id, [Cara Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner dengan SPSS](#), diakses 16 juli 2025 pukul 20.37 WIB

Harvard Bussines Review, *Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*.<https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-onnonfinancial-performance-measurement>

Masjid Raya Bintaro Jaya, <https://masjidrayabintarojaya.org/pilar-sosial/>, diakses 13 Juli 2025 Pukul 22.59 WIB

Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi Baznas, [PPID BAZNAS RI - Regulasi BAZNAS](#)

Smartstat, [Korelasi Pearson: Panduan Lengkap dalam Analisis Data Statistika | Smartstat](#), diakses 16 Juli 2025 pukul 20.34 WIB

Statistics Solutions, [Table of Critical Values: Pearson Correlation - Statistics Solutions](#), diakses 16 Juli 2025 pukul 11.19 WIB

Masjid Raya Bintaro Jaya, <https://masjidrayabintarojaya.org/sejarah/> , Diakses 14 Juli 2025 Pukul 13.56 WIB

Masjid Raya Bintaro Jaya , <https://masjidrayabintarojaya.org/visi-misi/> Jaya Diakses 14 Juli 2025 Pukul 14.00 WIB

## **Wawancara**

Rizky Subagia, Manajer Pendistribusian dan Pendayagunaan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya, Wawancara oleh penulis di Kantor LAZ MRBJ Bintaro Sektor 9, 24 April 2025

Usman Effendi, Manager Penghimpunan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya, Wawancara oleh penulis di Kantor LAZ MRBJ Bintaro Sektor 9, 25 April 2025

## **Dokumen**

Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Laporan Keuangan Internal 2022.

Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Dokumen Laporan Keuangan Internal 2023.

## **KUESIONER PENELITIAN**

### **KAJIAN KINERJA SUMBER DAYA INSANI DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* DI LAZ MRBJ TANGERANG SELATAN**

#### **INFORMED CONSENT**

Assalamualaikum. Wr. Wb

Perkenalkan Saya Jaoharotun Nabilah, Mahasiswa Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf (MZW) Semester 8. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka memenuhi tugas akhir atau skripsi dengan topik "**Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard***".

Subjek dari penelitian ini adalah Muzakki dan Mustahik yang pernah bertransaksi di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya.

#### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Lembaga Amil Zakat dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

#### **Kegiatan Penelitian:**

Sebagai responden, Bapak/ibu diminta untuk menjawab beberapa pernyataan yang terkait dengan pelayanan dan kinerja yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Bapak/ibu hanya dapat mengisi satu kali kuesioner dengan waktu yang dibutuhkan sekitar 5-10 menit. Penelitian ini dilakukan murni sebagai kegiatan ilmiah tanpa dilatarbelakangi oleh kepentingan apapun. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam menjawab pernyataan dalam kuesioner ini,

maka dimohon untuk menjawab sejujur-jujurnya dan memberikan jawaban pada kuesioner ini secara lengkap dan benar.

**Kerahasiaan Data:**

Semua informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Data yang dikumpulkan akan dianonimkan sehingga identitas pribadi Bapak/ibu tidak akan terungkap dalam laporan penelitian

## **KUESIONER KEPUASAN MUZAKI DAN MUSTAHIK DI LAZ MRBJ**

Saya menyatakan kesediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner secara sukarela. Saya bersedia memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini dengan sadar tanpa paksaan. Saya memahami bahwa informasi yang saya berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian. Saya berhak untuk tidak menjawab pernyataan yang dirasa sensitif tanpa konsekuensi apapun. Dengan menandatangani formulir ini, saya menyatakan bahwa saya membaca, memahami dan bersedia untuk berpartisipasi serta setuju untuk melanjutkan penelitian ini secara sukarela. Atas partisipasinya, peneliti ucapkan terima kasih.

### **Pertanyaan Screening**

Apakah Bapak/ibu adalah Muzakki yang pernah bertransaksi di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya.

### **Karakteristik Responden**

Nama/Inisial :.....

Nomor Telepon :.....

Usia

(Tulis Angka saja) :.....

Jenis Kelamin :.....

Pekerjaan Utama :.....

Rata-rata penghasilan perbulan :

Rp0-Rp3.000.000

Rp3.100.000-Rp7.000.000

Rp7.100.000-Rp10.000.000

Rp>10.000.000

Rata-rata Pengeluaran perbulan :

Rp0-Rp3.000.000

Rp3.100.000-Rp7.000.000

Rp7.100.000-Rp10.000.000

Rp>10.000.000

**Petunjuk** : berilah tanda centang sesuai dengan penilaian anda terhadap masing masing pernyataan berikut dengan pedoman :

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Penilaian				
Penanganan Keluhan	Tersedia media untuk menyampaikan keluhan	1	2	3	4	5
	kecepatan penanganan keluhan	1	2	3	4	5
	Proses penanganan keluhan dilakukan profesional.	1	2	3	4	5
	tindak lanjut dari keluhan yang diajukan.	1	2	3	4	5
	Keluhan ditangani hingga tuntas.	1	2	3	4	5
	kepuasan lembaga menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
	Lembaga tanggung jawab dalam menanggapi setiap keluhan.	1	2	3	4	5
Respon insiven	Lembaga cepat merespons pertanyaan	1	2	3	4	5

	Petugas layanan mudah dihubungi	1	2	3	4	5
	Jawaban yang diberikan Jelas	1	2	3	4	5
	Respon yang diberikan tepat waktu	1	2	3	4	5
	Staf layanan bersikap ramah dan tanggap	1	2	3	4	5
	Muzaki merasa didengarkan	1	2	3	4	5
	Pelayanan diberikan dengan sigap	1	2	3	4	5
Kepuasan Muzaki dan Mustahik	Kepuasan dalam pelayanan	1	2	3	4	5
	Kepuasan terhadap keadaan kantor	1	2	3	4	5
	Kepuassn terhadap inovasi	1	2	3	4	5
	Kepuasan dalam amanah penyaluran ziswaf	1	2	3	4	5
	Kepuasan terhadap pelaksanaan program	1	2	3	4	5
	Kepuasan terhadap penanganan keluhan	1	2	3	4	5
	Kemudahan dalam transaksi	1	2	3	4	5
	Kepuasan dalam kredibilitas	1	2	3	4	5
	Kepuasan dalam ketersediaan informasi	1	2	3	4	5

## KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN DI LAZ MRBJ

### INFORMED CONSENT

Assalamualaikum. Wr. Wb

Perkenalkan Saya Jaoharotun Nabilah, Mahasiswa Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf (MZW) Semester 8. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka memenuhi tugas akhir atau skripsi dengan topik **“Evaluasi Kualitas Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard*”**.

Subjek dari penelitian ini adalah Amil Zakat yang saat ini aktif bekerja di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya.

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Lembaga Amil Zakat dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

### Kegiatan Penelitian:

Sebagai responden, Bapak/ibu diminta untuk menjawab beberapa pernyataan yang terkait dengan pelayanan dan kinerja yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. Bapak/ibu hanya dapat mengisi satu kali kuesioner dengan waktu yang dibutuhkan sekitar 5-10 menit. Penelitian ini dilakukan murni sebagai kegiatan ilmiah tanpa dilatarbelakangi oleh kepentingan apapun. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dalam menjawab pernyataan dalam kuesioner ini, maka dimohon untuk menjawab sejujur-jujurnya dan memberikan jawaban pada kuesioner ini secara lengkap dan benar.



### **Kerahasiaan Data:**

Semua informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Data yang dikumpulkan akan dianonimkan sehingga identitas pribadi Bapak/ibu tidak akan terungkap dalam laporan penelitian

Saya menyatakan kesediaan untuk berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner secara sukarela. Saya bersedia memberikan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini dengan sadar tanpa paksaan. Saya memahami bahwa informasi yang saya berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian. Saya berhak untuk tidak menjawab pernyataan yang dirasa sensitif tanpa konsekuensi apapun. Dengan menandatangani formulir ini, saya menyatakan bahwa saya membaca, memahami dan bersedia untuk berpartisipasi serta setuju untuk melanjutkan penelitian ini secara sukarela. Atas partisipasinya, peneliti ucapkan terima kasih.

### **Karakteristik Responden**

Nama/Inisial : .....

Posisi saat ini di LAZ MRBJ : .....

Lama bekerja di lembaga

Tulis Angka saja) : .....

Pendidikan Terakhir : .....

**Petunjuk :** berilah tanda centang sesuai dengan penilaian Bapak/ibu terhadap masing masing pernyataan berikut dengan pedoman :

- 1 = Sangat tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

**PERTANYAAN**

Lingkungan kerja	1	2	3	4	5
Kebijakan lembaga	1	2	3	4	5
Disiplin kerja	1	2	3	4	5
Pelatihan pengembangan	1	2	3	4	5
Kesesuaian tugas	1	2	3	4	5
Dukungan dan partisipasi lembaga	1	2	3	4	5
Fasilitas kerja	1	2	3	4	5
Apresiasi karyawan	1	2	3	4	5
Arahan dari pimpinan	1	2	3	4	5
Tidak ada diskriminasi di lingkungan kerja	1	2	3	4	5
Keadilan kompensasi dan beban kerja	1	2	3	4	5
Kepuassan tunjangan dan insentif	1	2	3	4	5
Kepuasan terhadap suasana kerja	1	2	3	4	5
Kepuasan terhadap pelayanan organisasi	1	2	3	4	5

## Lampiran 2 Transkrip Wawancara

### DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

#### Transkrip Wawancara

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Nama : Rizky Subagia (R) & Usman Effendi (U)

Jabatan : Manajer pendistribusian dan pendayagunaan LAZ MRBJ &  
Manajer Penghimpunan LAZ MRBJ

Daftar Pertanyaan :

1. Apa saja sasaran strategik lembaga dalam perspektif keuangan

U: tentang penggunaan dana operasional dan sebagainya. Namun kalau misalnya dilihat dari laporan keuangan yang dimiliki, tentuunya penyerapan ataupun penyaluran terhadap program-program yang dimiliki. Kalau dari keuangan sendiri peningkatan penghimpunan karena banyaknya juga program. Alhamdulillah kalau di MRBJ setiap tahun ada peningkatan Sekitar naik 20% pertahun dari RAB yang dimiliki.

2. Apa saja sasaran strategik lembaga dalam perspektif Pelanggan dalam hal ini muzaki dan mustahik (akuisisi muzaki dan kepuasan )?

U: Ada dua sebetulnya untuk sumber penambahan muzaki di MRBJ, yang pertama dari memang yang pure bertransaksi di LAZ MRBJ, kemudian yang kedua dari proses kerja sama yang menarik yang diciptakan. Contoh misalnya ada kajian yang dilaksanakan oleh MRBJ atau remisya yang bentuknya pendaftaran, jadi dari data itu kita existing untuk nantinya di treatment, hasilnya banyak dari data itu yang pada akhirnya menjadi donatur tetap yang sering bertransaksi di LAZ MRBJ. Kalau untuk kepuasan kita sebetulnya belum ada angka pasti dimana letak kepuasan pelanggan ini. Tapi kalau dilihat secara acak bisa

dikatakan cukup puas, baik dari pelayanan ataupun di event-event PHBI seperti Qurban ataupun ramdhan. Jadi dari sistem yang kita miliki mereka merasa pelayanan yang cukup puas dengan kemudahan yang diberikan. Kemarin sempat ada untuk mengukur kepuasan, tapi kemarin gabungan dari seluruh yayasan.

3. Apa saja sasaran strategik lembaga dalam perspektif Bisnis Internal (retensi karyawan & kepuasan karyawan) ?

R: Kalau pengurangan karyawan kita gaada, tapi pernah ada yang resign, itu kan jatuhnya bukan pengurangan dari lembaga, karena memang pribadinya yang mau keluar. Tapi setelah itu ada lagi langsung penggantinya gak lama. Jadi angkanya tetap diangka itu. Dan sebetulnya lembaga pun sudah ada rencana untuk mau nambah karyawan dengan porsi target yang ditambah. Kalau dari inovasi lembaga memang pasti ada dalam satu tahun itu pembaruan. Salah satu yang paling kerasa sih manfaatnya sistem zis pencatatan itu sudah bisa multiple. Jadi sudah bisa dipakai oleh masjid-masjid MPZ nya LAZ MRBJ.

U : jadi kalau bentuknya bisnis internal tentang pengembangan program kita ada yang pengadaan inovasi baru, ada juga yang bentuknya pengembangan dari program yang sebelumnya sudah ada. Sebelumnya memang ini hanya bentuk pelatihan tanpa ada interfensi program, tapi di belakang ini akhirnya kita bentuk inovasi dengan memberikan alat usaha untuk mereka mempraktekan secara langsung. Kemudian kalau dari segi pelayanan flesibelitas dalam pelayanan juga sebetulnya termasuk fokus lembaga

4. Apa saja sasaran strategik lembaga dalam perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan?

U : Kalau kita sih lebih banyak fokus ke retensi karyawan, ya. Soalnya kan kalau timnya terus ganti-ganti, itu malah ngganggu kerja juga. Jadi kita usahain gimana caranya biar teman-teman di sini betah, nyaman, dan

bisa berkembang juga. Macem-macam sih. Komunikasi yang dijaga juga dibuka selebar mungkin. Kalau ada uneg-uneg, bisa disampaikan. Kita juga nggak cuma nyuruh kerja, tapi kasih ruang buat berkembang. Jadi nggak ngerasa kerja doang, tapi ada pembinaan juga. Itu yang bikin orang betah.

5. Jika harus menentukan bobot dari keempat perspektif itu, bagaimanakah lembaga akan membagi dari total nilai 100%?

R: Sebetulnya kalau diminta untuk membobot dari empat indikator itu, ya bisa kita katakan kalau jantungnya ada di Muzaki, bahkan bisa jadi lebih dari 50%. Jadi kita bisa percaya diri dengan membobot muzaki itu 60%. Kedua itu di keuangan, 19% Kemudian untuk perspektif Bisnis Internal ini berarti merujuk ke peraturan ya atau SOP 15%. SOP akan menghasilkan pelayanan yang bagus, pelayanan yang bagus akan menghasilkan keuangan yang sehat, keuangan yang sehat akan mampu menumbuhkan pertumbuhan karyawan yang bagus, dari situ bisa kita menambah karyawan di lembaga. Proses tumbuh disitu menyesuaikan dengan kebutuhan lembaga kan? Kalau mengikuti trend sekarang pertumbuhan SDM itu sekarang sudah banyak dibantu oleh adanya teknologi. Misalnya ketika kita butuh untuk SDM kita survey ke lapangan dalam bantuan gerobak berkah, sekarang sudah bisa dibantu dimudahkan dengan adanya zoom atau Video Call. Terus kalo untuk pertumbuhan masih 6% an aja.

6. Pada perspektif manakah lembaga akan menentukan nilai paling tinggi? Dan kenapa alasannya?

R: Kalau dilihat dari keseluruhan indikator, nilai paling tinggi itu ada di perspektif muzaki, karena bisa dibbilang itu yang paling utama. Kepercayaan muzaki jadi penentu utama jalannya lembaga. Kalau muzaki puas, mereka akan terus berzakat lewat lembaga, bahkan bisa jadi merekomendasikan ke orang lain juga. Jadi memang dari situ yang

paling besar bobotnya, karena jadi pusat perputaran dari aspek-aspek lainnya juga

7. Bagaimana peningkatan inovasi jika dilihat trend selama kurun waktu satu tahun?

U : Kalau dibilangin soal inovasi, setahun terakhir tuh keliatan kok ada peningkatan. Kayak udah mulai nyoba hal-hal baru biar kerjaan lebih gampang, nggak terlalu ribet. Misalnya, sistem mulai dibikin lebih rapi, terus beberapa pekerjaan juga udah bisa dijalanin bareng teknologi. Nggak yang stuck di cara lama terus. Jadi walaupun pelan, tapi keliatan lah usahanya buat lebih inovatif.

8. Bagaimana sejauh ini upaya lembaga dalam mempertahankan karyawan?

U :Sejauh ini kalau dilihat dari sisi misal pelatihan dalam upaya mempertahankan karyawan, lembaga belum terlalu fokus disitu. Karna pada akhirnya kapabilitas karyawan nih akan nambah karena kemauan dari karyawan, meskipun memang di biyai juga dari MRBJ.



Rizky Subagia,  
Narasumber LAZ MRBJ



Usman Effendi,.  
Narasumber LAZ MRBJ



Jaoharotun Nabilah  
Penulis

## Lampiran 3 Tabel Uji Validitas

Uji Validitas menggunakan Microsoft excel

No	Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Penanganan keluhan	Tersedia media untuk menyampaikan keluhan	0,792454987	0,2074	Valid
	kecepatan penanganan keluhan	0,796002117	0,2074	Valid
	Proses penanganan keluhan dilakukan profesional.	0,777152122	0,2074	Valid
	tindak lanjut dari keluhan yang diajukan.	0,769234565	0,2074	Valid
	Keluhan ditangani hingga tuntas.	0,82238815	0,2074	Valid
	kepuasan lembaga menyelesaikan masalah.	0,795447598	0,2074	Valid
	Lembaga tanggung jawab dalam menanggapi setiap keluhan.	0,797944346	0,2074	Valid
Responsiveness	Lembaga cepat merespons pertanyaan	0,825272767	0,2074	Valid
	Petugas layanan mudah dihubungi	0,823910514	0,2074	Valid
	Jawaban yang diberikan Jelas	0,813365329	0,2074	Valid
	Respon yang diberikan tepat waktu	0,799436397	0,2074	Valid
	Staf layanan bersikap ramah dan tanggap	0,738878793	0,2074	Valid
	Muzaki merasa didengarkan	0,846006296	0,2074	Valid
	Pelayanan diberikan dengan sigap	0,885892407	0,2074	Valid
Kepuasan Muzaki dan Mustahik	Kepuasan dalam pelayanan	0,846259805	0,2074	Valid
	Kepuasan terhadap keadaan kantor	0,881412205	0,2074	Valid
	Kepuasasn terhadap inovasi	0,841326801	0,2074	Valid

	Kepuasan dalam amaanah penyaluran ziswaf	0,841953395	0,2074	Valid
	Kepuasan terhadap pelaksanaan program	0,858330194	0,2074	Valid
	Kepuasan terhadap penanganan keluhan	0,872262397	0,2074	Valid
	Kemudahan dalam transaksi	0,82013509	0,2074	Valid
	Kepuasan dalam kredibilitas	0,801998385	0,2074	Valid
	Kepuasan dalam ketersediaan informasi	0,826802465	0,2074	Valid



## Lampiran 4 Surat Izin Penelitian



**INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ) JAKARTA**  
**FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM**

Jl. Ir. H. Juanda No. 70 Ciputat, Tangerang Selatan 15419 Telp. (021) 74705154 Fax (021) 7402 703  
 www.fsei.iiq.ac.id fsei@iiq.ac.id fsei.iiqjakarta

No : 111/SPM/FSEI/V/2025  
 Lamp : -  
 Hal : Permohonan Izin Penelitian

Tangerang Selatan, 2 Mei 2025

Kepada Yth.  
**Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya**  
 di -

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Salam silaturahmi kami sampaikan, semoga Bapak/Ibu dalam menjalankan aktifitas sehari-hari senantiasa mendapatkan bimbingan dan ma'unah Allah SWT. Amin.

Selanjutnya, dalam rangka penyelesaian Skripsi Mahasiswa Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf (MZW), kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan waktu untuk Penelitian dan sekaligus memberikan data-data yang diperlukan kepada mahasiswa:

Nama	: Jaoharotun Nabilah
No Pokok	: 21120066
Judul Skripsi	: "Eksplorasi Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> di LAZ MRBJ Tangerang Selatan"

Demikian surat permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dekan,

**Dr. Syarif Hidayatullah, M.A**

Contact Person: 0822-6284-8953 (Jaoharotun Nabilah)

## Lampiran 5 Surat Keterangan Penelitian

**LEMBAGA AMIL ZAKAT MASJID RAYA BINTARO JAYA  
LAZ MRBJ**

Sekretariat : Jl. Maleo Raya, Bintaro Jaya Sektor IX, Tangerang Selatan – Banten, 15229  
Telp : (021) 7486 0266 Email : [sekretariat@mrbitangsel.org](mailto:sekretariat@mrbitangsel.org) [www.mrbjtangsel.org](http://www.mrbjtangsel.org)

**SURAT KETERANGAN**

No : 046/13/LAZ/08/2025

Berdasarkan surat izin penelitian dari Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Nomor : 111/SPM/FSEI/V/2025 tanggal 2 Mei 2025, dengan ini Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya menerangkan bahwa mahasiswi yang bernama :

Nama : Jaoharotun Nabilah

NIM : 21120066

Program Studi : Manajemen Zakat dan Wakaf

Telah selesai melakukan penelitian mulai dari April-Juli 2025 untuk menyusun skripsi dengan judul **Kajian Kinerja Sumber Daya Insani dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya.**

Demikian surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang Selatan, 4 Agustus 2025

  
**Rizky Subagia**  
Manager Program LAZ MRBJ  
Berzakat Peduli Ummat

## Lampiran 6 Legalitas Lembaga Amil Zakat MRBJ



**KEPUTUSAN**  
**KEPALA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BANTEN**  
**NOMOR 1055 TAHUN 2019**  
**TENTANG**  
**PEMBERIAN IZIN**  
**PEMBENTUKAN LEMBAGA AMIL ZAKAT BERSKALA KABUPATEN/KOTA**  
**KEPADA YAYASAN MASJID RAYA BINTARO JAYA KOTA TANGERANG SELATAN**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**KEPALA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BANTEN,**

**Menimbang :** a. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan BAB III huruf C Keputusan Menteri Agama Nomor 333 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat, dipandang perlu memberikan izin pembentukan Lembaga Amil Zakat Berskala Kabupaten/Kota kepada organisasi kemasyarakatan Islam dan lembaga berbadan hukum yang mengelola bidang pendidikan, dakwah dan sosial;

b. bahwa Yayasan Masjid Raya Bintaro Jaya Kota Tangerang Selatan telah memperoleh rekomendasi dari Badan Amil Zakat Nasional Kota Tangerang Selatan berdasarkan Surat Nomor 001/REKOM-LAZ/BAZNAS-TS/X/2019 tanggal 04 Oktober 2019;

c. bahwa setelah dilakukan penelitian administrasi dan verifikasi lapangan, Yayasan Masjid Raya Bintaro Jaya Kota Tangerang Selatan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diberikan Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat Berskala Kabupaten/Kota;

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten tentang Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat Berskala Kabupaten/Kota kepada Yayasan Masjid Raya Bintaro Jaya Kota Tangerang Selatan;

**Mengingat :** 1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 115, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5255);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 38, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5508);

3. Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama;
4. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
5. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
6. Peraturan Badan Amil Zakat Nasional Nomor 3 Tahun 2019 tentang Tata Cara Permohonan Rekomendasi Izin Pembentukan dan Pembukaan Perwakilan Lembaga Amil Zakat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 227);
7. Keputusan Menteri Agama Nomor 450 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Banten, Gorontalo, dan Kepulauan Bangka Belitung;
8. Keputusan Menteri Agama Nomor 333 Tahun 2015 tentang Pedoman Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat;

#### MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI BANTEN TENTANG PEMBERIAN IZIN PEMBENTUKAN LEMBAGA AMIL ZAKAT BERSKALA KABUPATEN/KOTA KEPADA YAYASAN MASJID RAYA BINTARO JAYA KOTA TANGERANG SELATAN.

KESATU : Memberikan izin pembentukan Lembaga Amil Zakat Berskala Kabupaten/Kota kepada Yayasan Masjid Raya Bintaro Jaya Kota Tangerang Selatan yang selanjutnya disebut LAZIS Masjid Raya Bintaro Jaya beralamat di Jalan Maleo Raya, Bintaro Jaya Sektor IX, Kota Tangerang Selatan Provinsi Banten 15229.

KEDUA : LAZIS Masjid Raya Bintaro Jaya sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU, mempunyai tugas membantu Badan Amil Zakat Nasional dalam mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat, infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KETIGA : Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam diktum KEDUA, LAZIS Masjid Raya Bintaro Jaya berkewajiban untuk :

1. melakukan pembukuan dan pengadministrasian terhadap hasil pengumpulan zakat, infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya;

-3-

2. memberikan bukti setor zakat, infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya kepada setiap muzaki, pemberi infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya, serta mendoakannya sesuai dengan ketentuan syariat Islam;
3. menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya yang telah diaudit syariah dan keuangan kepada Badan Amil Zakat Nasional, Pemerintah Daerah, dan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten c.q. Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat dan Wakaf, serta Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun;
4. mempublikasikan laporan tahunan yang telah diaudit melalui media massa tingkat Provinsi Banten; dan
5. melaporkan perubahan alamat kantor kepada Badan Amil Zakat Nasional, Pemerintah Daerah dan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten c.q. Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat dan Wakaf, serta Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan dalam hal terjadi perubahan alamat kantor selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sebelumnya.

KEEMPAT : Pemberian izin pembentukan Lembaga Amil Zakat sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU berlaku selama 3 (lima) tahun, dan dapat diperpanjang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

KELIMA : Pembinaan terhadap LAZIS Masjid Raya Bintaro Jaya dilakukan oleh Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat dan Wakaf Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Banten dan Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan.

KEENAM : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Serang  
pada tanggal 20 Nopember 2019





## Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian



(Wawancara dengan pihak manajemen LAZ MRBJ)



(Pendistribusian Zakat Fitrat Ramadhan LAZ MRBJ 2025)



(Pembekalan pelatihan relawan Gerai Zakat Ramadhan LAZ MRBJ 2025)



(Pendistribusian Gerobak Berkah LAZ MRBJ 2025)

(Pelaksanaan MIBA-MADADA Masjid Tangerang Selatan)



(Program Ketahanan Pangan dan Pesta Rakyat MRBJ 2025)



(Identitas Selama Penelitian di Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya)

## Lampiran 8 Hasil Turniin



Page 2 of 217 - Integrity Overview

Submission ID trn:oid::3117:475878977

## 20% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text

### Top Sources

- 19%  Internet sources
- 11%  Publications
- 0%  Submitted works (Student Papers)





Page 2 of 217 - Integrity Overview

Submission ID trn:oid::3117:475878977



## Top Sources

- 19%  Internet sources
- 11%  Publications
- 0%  Submitted works (Student Papers)

## Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	repository.iq.ac.id	3%
2	Internet	etheses.uin-malang.ac.id	2%
3	Internet	repository.iainpurwokerto.ac.id	<1%
4	Publication	Wahyuni, Nani. "Strategi Komunikasi Pendamping PPH Dalam Sosialisasi Sertifika..."	<1%
5	Internet	jurnal.stei-lqra-annisa.ac.id	<1%
6	Internet	masjidrayabintarojaya.org	<1%
7	Internet	repository.radenintan.ac.id	<1%
8	Internet	eprints.walisongo.ac.id	<1%
9	Internet	openjournal.unpam.ac.id	<1%
10	Internet	eprints.iain-surakarta.ac.id	<1%
11	Internet	123dok.com	<1%

## Lampiran 9 Keterangan Bebas Plagiarisme



## PERPUSTAKAAN

## INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ) JAKARTA

Jl. Ir. H. Juanda No.70, Tangerang Selatan Banten 15419 Telp. (021) 74705154 Fax. (021) 7402 703  
Email : iiq@iiq.ac.id Website : www.iiq.ac.id

## SURAT KETERANGAN HASIL CEK PLAGIARISME

Nomer : 005/Perp.IIQ/SYA.MZW/VII/2025

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Seandy Irawan  
Jabatan : Perpustakaan

NIM	21120066	
Nama Lengkap	JAOHAROTUN NABILAH	
Prodi	MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF (MZW)	
Judul Skripsi	KAJIAN KINERJA SUMBER DAYA INSANI DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD DI LEMBAGA AMIL ZAKAT MASJID RAYA BINTARO JAYA TANGERANG SELATAN	
Dosen Pembimbing	FITRIYANI LATHIFAH, M.Si	
Aplikasi	Turnitin	
Hasil Cek Plagiarisme (yang diisi oleh staf perpustakaan untuk melakukan cek plagiarisimen)	Cek 1. 20%	Tanggal Cek 1: 24 JULI 2025
	Cek 2.	Tanggal Cek 2:
	Cek 3.	Tanggal Cek 3:
	Cek 4.	Tanggal Cek 4:
	Cek 5.	Tanggal Cek 5:

Sesuai dengan ketentuan Kebijakan Rektor Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta Nomor: 03/A.1//IIQ/I/2021 yang menyatakan batas maksimum similarity skripsi mahasiswa sebesar **35%**, maka hasil skripsi di atas dinyatakan **bebas** plagiarisme.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang Selatan, 24 Juli 2025  
Petugas Cek Plagiarisme

  
Seandy Irawan



## RIWAYAT HIDUP PENULIS



Penulis skripsi ini bernama Jaoharotun Nabilah lahir di Serang, Banten, pada tanggal 12 Juli 2003. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri Seba pada tahun 2009 hingga 2015, kemudian melanjutkan ke jenjang menengah pertama di MTs Negeri 3 Serang dari tahun 2015 sampai 2018. Setelah itu, penulis belajar di Pondok Pesantren Maskanul Huffadz pada tahun 2018–2019.

Kemudian melanjutkan pendidikan menengah atas di MA Ar-Rahman Cidadap hingga lulus pada tahun 2021. Pada tahun yang sama, penulis diterima sebagai mahasiswi Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta.

Selama masa kuliah, penulis aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemahasiswaan. Penulis pernah dipercaya menjabat sebagai Anggota Kementerian Dalam Negeri DEMA FSEI IIQ Jakarta pada periode 2023–2024, dan kemudian diamanahkan sebagai Sekretaris Jenderal Senat Mahasiswa IIQ Jakarta pada periode 2024–2025.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari ikhtiar akademik penulis untuk turut berkontribusi dalam pengembangan lembaga zakat di Indonesia, khususnya dalam aspek penguatan sumber daya insani sebagai pilar penting dalam pengelolaan zakat yang amanah dan profesional. Lebih dari sekadar tugas akhir, karya ini adalah ungkapan syukur atas setiap proses, peluh, dan doa yang membersamai perjalanan ini. Semoga skripsi ini dapat menjadi amal jariyah ilmu yang terus memberi manfaat, dan menjadi persembahan kecil untuk keluarga, dosen, serta semua pihak yang telah menjadi cahaya dalam langkah-langkah penulis selama menempuh pendidikan