

**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



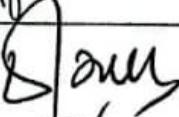
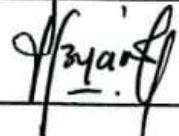
Fitriyani Lathifah M.Si



## 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.	<b>Dr. Syarif Hidayatullah, S.Si, M.A</b>	Ketua Sidang	
2.	<b>Dr. Syafaat Muhari, M.E</b>	Sekretaris Sidang	
3.	<b>Mulfi Aulia, M.A.</b>	Penguji I	
4.	<b>Indra Marzuki, M.A.</b>	Penguji II	
5.	<b>Fitriyani Lathifah, M.Si</b>	Pembimbing	

Tangerang Selatan, 12 Agustus 2025

Mengetahui,

Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam





## **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 Tangga 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 Muhamaram 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. Nadjematal 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 Muhamari, 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 kebaikannya, dan selalu berkah 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 Muhamarram 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	Ha	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

ڙ	Zai	z	Zet
س	Sin	s	Es
ش	Syin	Sy	Es dan Ye
ص	Sad	š	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	đ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ta	ẗ	Te (dengan titik di bawah)
ڙ	Za	ڙ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik (diatas)
غ	Gain	g	Ge
ف	Fa	f	Ef
ق	Qof	q	Ki
ڪ	Kaf	k	Ka
ڦ	Lam	l	El
ڻ	Mim	m	Em

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

2. Konsonan Rangkap karena tasyid ditulis rangkap

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

3. *Tā'* marbutah 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.

زَكَّةُ الْفِطْرِ	Ditulis	Zakāt al-fitr
-------------------	---------	---------------

#### 4. Vokal Pendek

أ	Fathah	Ditulis	A
إ	Kasrah	Ditulis	I
ء	Dhammah	Ditulis	U

#### 5. Vokal Panjang

Fathah + Alif	Ditulis	Ā
جَاهِلِيَّةٌ	Ditulis	Jāhiliyyah
Fathah + Ya' mati	Ditulis	Ā
تَسْعَى	Ditulis	Tansā
Kasrah + Ya' mati	Ditulis	Ī
كَرِيمٌ	Ditulis	karīm
Dhammah + Wawu mati	Ditulis	Ū
فُرُوضٌ	Ditulis	Furūḍ

#### 6. Vokal Rangkap

Fathah + Ya' mati	Ditulis	Ai
بَيْنَكُمْ	Ditulis	Bainakum

<i>Fathah + Wawu mati</i>	Ditulis	Au
قول	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>
لَيْنَ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>La'in syakartum</i>

8. Kata Sanding Alif + Lām

a. Bila diikuti huruf Qamariyyah

الْقُرْآن	Ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
الْقِيَاس	Ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf Syamsiyyah

السَّمَاء	Ditulis	<i>Al-samā'</i>
الشَّمْس	Ditulis	<i>Al-syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذُوو الْفُرُوض	Ditulis	<i>Zawi al-furūd</i>
أَهْلُ الْسُّنْنَة	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</b>	<b>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 (Responsiveness).....	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 Databse 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 Transkip 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 النibleة. (2025). دراسة حول أداء الموارد البشرية باستخدام منهج *Balance Scorecard* في مؤسسة الزكاة مسجد رايا بنتارو جايا (LAZ MRBJ) - تأثيرات الجنوبية. مشروع تخرج برامج إدارة الزكاة والوقف (MZW) معهد علوم القرآن (IIQ) جاكرتا.

تلعب عملية قياس الأداء دوراً حيوياً 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 الإسلامي في صياغة أهداف تتناسب مع رسالتها من أجل وضع استراتيجيات قابلة للاقياس 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 مناطق: 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 الإدارية 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 atas syariat Islam, yang memastikan bahwa pengumpulan dan pendistribusinya 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 الصَّدَقَةُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِيلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤْلَفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ  
وَالْغُرِيمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةٌ مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلَيْمٌ 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: Dompet 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 Wuriyah, *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 amil 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 amil 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 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 10.47 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 meneyeluruh 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 Tanggerang 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> Patrícia 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 perencana 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 pembelajaran 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 pembelajaran 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 berjalanannya.

- b. Jurnal yang ditulis oleh Rutinaias Haholongan, Sri Handoko Sakti, Apry 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 amil 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 amil 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 Feibriandika 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 Feibriandika, *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 amil. 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 amil 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 Ardelia 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 Ardelia, *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-Mosaid (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 blanace scorecard. Akan tetapi dibandingkan dengan kajian literatur El-Mosaid, 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-Mosaid, “*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</sup> <sup>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. Olehkarena

---

<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 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, Infak, 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 Menghitungnya*, Bogor: Pustaka Ibnu Umar,

Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba, 2001

Qaraḍāwī, Yūsuf. *Fiqh az-zakāh: Dirāsah muqāranah li-ahkāmihā wa-falsafatihā fī ḥādīt 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 Anugeraha*. JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri, 2020

Fitri, Indria, Afifyana. 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 Tangerang 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 Tanggerang 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, Patrícia, 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: Dompet Dhuafa Yogyakarta)*, 2023.

Waldan, Raziki, *Quality of work life sebagai solusi peningkatan kinerja karyawan dalam perspektif islam*, Al-Hikmah : Jurnal 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-on-nonfinancial-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 Penghimunan 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.

## Lampiran 8 Hasil Turniin



### 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)

---



## 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.liq.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-iqra-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 plagiarisme)	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, S.P  


## 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 Kementeri 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