

**PENDEKATAN BALANCED SCORECARD TERHADAP
PENILAIAN KINERJA LEMBAGA AMIL ZAKAT AL AZHAR
PERWAKILAN JAWA TIMUR**

SKRIPSI

**Oleh:
LIA CHUNAIFATUL MA'LUFAH NAYIF
NIM. G95217033**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF

SURABAYA

2021

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Lia Chunaifatul Ma'lufah Nayif

NIM : G95217033

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam / Manajemen Zakat dan Wakaf

Judul Skripsi : Pendekatan Balanced Scorecard terhadap Penilaian Kinerja Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil peneliti/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 22 Juni 2021

Saya yang menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular postage stamp. The stamp is yellow and features the Garuda Pancasila emblem, the text 'REPUBLIK INDONESIA', '1000', and 'METRAI TEMPEL'. A unique identification number '1568AAJX01411788E' is printed at the bottom of the stamp.

Lia Chunaifatul Ma'lufah Nayif

NIM. G95217033

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Lia Chunaifatul Ma'lufah Nayif NIM. G95217033 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dilakukan Sidang Munaqosah.

Surabaya, 22 Juni 2021

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andriani Samsuri', written over a horizontal line.

Andriani Samsuri, S.sos, MM.

NIP. 197608022009122002

PENGESAHAN

Skripsi ini ditulis oleh Lia Chunaifatul Ma'lufah Nayif NIM. G95217033 ini telah dipertahankan di depan sidang Munaqasah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Selasa, tanggal 29 Juni 2021 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam Ilmu Manajemen Zakat dan Wakaf.

Majelis Munaqasah Skripsi

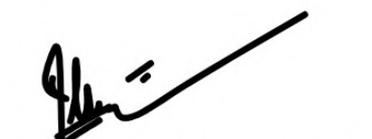
Penguji I


Andriani Samsuri, S.Sos, MM
NIP. 197608022009122002

Penguji II


Atok Syihabuddin, SHI, M.El.
NIP.201603317

Penguji III


Hasar Dikuraisyin, MH
NIP. 198811292019031009

Penguji IV


M. Maulana Asegaf, Lc., M.H.I
NIP.198709042019031005

Surabaya, 10 Juli 2021

Menegaskan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,




Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 196212141993031002



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Lia Chunaifatul Ma'luhaf Nayif
NIM : G95217033
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam / Manajemen Zakat dan Wakaf
E-mail address : lia.lcmn79@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

**PENDEKATAN BALANCED SCORECARD TERHADAP PENILAIAN KINERJA
LEMBAGA AMIL ZAKAT AL AZHAR PERWAKILAN JAWA TIMUR**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 05 Februari 2022

Penulis


(.....)
Lia Chunaifatul Ma'luhaf Nayif

shadaqah (ZIS). Jika amil dapat berperan dengan baik, maka delapan ashnaf lainnya akan merasakan dampak dari optimalnya penyaluran zakat yaitu kesejahteraan. Tetapi jika amil belum menjalankan perannya dengan baik dalam mengelola ZIS, maka harapan terhadap kesejahteraan ashnaf yang lain hanya akan menjadi impian belaka. Itulah nilai amil, dengan kata lain yaitu kinerja amil sangat mempengaruhi pengelolaan dana ZIS terhadap lembaga. Salah satu pengelola zakat yang ada di Jawa Timur ialah Lembaga Amil Zakat (LAZ) Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.

LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur merupakan salah satu perusahaan atau organisasi jenis nirlaba, artinya ialah sebuah perusahaan atau lembaga yang tidak mencari keuntungan. Eksistensi LAZ Al Azhar Jawa Timur tergantung pada pola manajemen strategi yang diterapkan oleh lembaga kepada para karyawan atau amil yang melaksanakan tugas di LAZ Al Azhar Jawa Timur. Penilaian kinerja yang di gunakan oleh LAZ Al Azhar adalah penilaian kinerja DP4 (Dokumen Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai) dimana penilaian ini fokusnya pada penilaian kinerja secara internal yaitu terhadap amil LAZ Al Azhar. Penilaian atau pengukuran kinerja amil adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu lembaga, bagian lembaga dan personelnnya, berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah diterapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja amil merupakan salah satu faktor yang penting dalam tindakan mencapai suatu target. Sistem pengukuran kinerja amil dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, pengukuran kinerja

media sosial dalam memperbarui informasi maupun program-program yang ada di situs website LAZ Al Azhar Jawa Timur serta bentuk edukasi kepada calon donatur agar memahami mengenai ZIS juga kelembagaan zakat Al Azhar Jawa Timur, pengembangan inovasi juga perlu dengan seringnya memanfaatkan media sosial yang ada, karena saat ini peranan media sosial sangat berpengaruh dan memiliki peluang yang sangat besar sebagai proses pengenalan dan promosi. Tahapan inovasi ini merupakan upaya organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dalam membangun keunggulan melalui perbaikan proses bisnis internal secara berkelanjutan.¹⁰ Pernyataan di atas menunjukkan bahwa belum maksimalnya inovasi dan pemanfaatan media sosial di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.

Pada analisis bisnis internal ini merumuskan cara lembaga dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan muzakki dan mustahik. Pengukuran perspektif ini meliputi pembelajaran, penanganan keluhan pelanggan, waktu yang diperlukan untuk menangani keluhan, kemampuan untuk berubah dan akuntabilitas.¹¹ Maka dari itu jika terjadi ketidaksinkronan antara penghimpunan dan pendistribusian maka program tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Poin dari perspektif internal bisnis yakni untuk mengetahui sejauh mana pelayanan yang telah diberikan oleh LAZ Al Azhar kepada para

¹⁰ Dr. Hj. Sri Fadilah, *Balanced Scorecard (Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk Organisasi Pengelola Zakat)*, (Bandung: P2U Pusat Penerbitan Universitas – LPPM Unisba, cetakan I 2020), h. 71.

¹¹ Ari Kristin Prasetyoningrum, Rahman El Junusi, Dr. Musahadi, dan Tolkah, “Revitalisasi Manajemen ZIS Pada Lembaga Amil Zakat Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Pada Lembaga Amil Zakat di Jawa Tengah)”, (Laporan Penelitian Kompetitif Kolektif – Kementerian Agama Republik Indonesia, 2013), h. 155

juga memiliki manajemen pengelolaan dan Zakat, Infak, Shadaqah (ZIS) dan Wakaf mulai dari menghimpun dana dari para muzakki atau donatur hingga mendistribusikannya kepada delapan ashnaf atau golongan wajib menerima zakat (mustahiq). Hal ini juga merupakan upaya LAZ dari segi menarik hati pelanggan yaitu muzakki para donatur dengan tingkat kepercayaan yang tinggi untuk mendonasikan kewajibannya pada LAZ. Upaya ini dapat diketahui melalui pendekatan *balanced scorecard*, namun LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum menggunakan metode pendekatan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja Lembaga. Pendekatan *balanced scorecard* ini perlu diterapkan oleh LAZ karena untuk mengukur kinerja Lembaga sebagai acuan lembaga untuk mencapai suatu target dan upaya merevitalisasi LAZ yang amanah, profesional dan transparan dalam menjalankan tugasnya.

Dari keempat perspektif BSC tersebut cukup banyak ditemukan penilaian yang jarang digunakan oleh perusahaan nirlaba, kebanyakan ditemukan di berbagai perusahaan bersifat *profit oriented*. Masih sedikit ditemukan penelitian mengenai BSC yang dilakukan pada perusahaan nirlaba atau organisasi kelembagaan seperti lembaga keuangan non bank misalnya koperasi syariah, pegadaian syariah, *Baiul Ma>l wa Tamwil*, LAZ dan BAZNAS. Objek dalam penelitian ini adalah LAZ, tujuannya untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja agar selalu menuju ke arah yang lebih baik.

Adanya pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* ini diharapkan mampu memberikan informasi pada pembaca dan Lembaga Amil

Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur sebagai lembaga pengelola zakat yang transparan mengenai kinerja lembaga dengan adanya informasi tersebut. Maka dari itu manajemen dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik dan tepat pada tujuannya. Penulis melihat hal yang menarik untuk melakukan penelitian di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dikarenakan LAZ Al Azhar merupakan salah satu perwakilan dari yayasan Al Azhar yang mendirikan LAZ di Surabaya Jawa Timur, LAZ Al Azhar selalu bekerja sama dalam melakukan fundrising dengan e-commerce maupun fintech seperti bukalapak untuk bantuan kemanusiaan, LAZ Al Azhar selalu sigap dalam penanganan bencana, dan LAZ Al Azhar memiliki program Rumah Gemilang Indonesia (RGI) yang dimana program ini befokus pada masyarakat desa maupun dhuafa dengan menyinergikan unsur akademis, bisnis, kemanusiaan dan perusahaan melalui formulasi dana zakat, infaq dan dana sosial kemanusiaan lainnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **PENDEKATAN BALANCED SCORECARD TERHADAP PENILAIAN KINERJA LEMBAGA AMIL ZAKAT AL AZHAR JAWA TIMUR.**

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, muncul beberapa masalah yang telah diidentifikasi oleh penulis, yaitu:

1. Belum optimalnya pengelolaan zakat dikarenakan pemahaman masyarakat terhadap zakat.
2. Kurang meratanya penyaluran dana zakat yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat di Indonesia.
3. Pengukuran kinerja LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur menggunakan DP4 (Dokumen Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai).
4. LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum pernah melakukan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.
5. Aspek keuangan, menunjukkan belum adanya publikasi hasil penghimpunan dana ZIS dalam situs web LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur. .
6. Aspek Pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan muzzaki dalam mempertahankan kepercayaan serta meratanya penyaluran dana ZIS LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.
7. Aspek bisnis internal, belum maksimalnya inovasi dan pemanfaatan media sosial di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.
8. Aspek pembelajaran dan pertumbuhan, belum maksimalnya pelatihan yang diberikan kepada para amil dari setiap divisi yang ada di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.

Dari identifikasi masalah diatas, untuk menghindari meluasnya pembahasan dan tidak ada kaitannya dengan pokok masalah, maka penulis melakukan batasan penelitian, antara lain:

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
		juga terdapat pada kinerja LPZ tersebut.	yaitu field note atau catatan lapangan, pedoman wawancara, dan alat perekam. Analisis data dalam penelitian Rizka menggunakan analisis data secara deskriptif kualitatif dengan reduksi penyajian data, dan penarikan kesimpulan.	pelanggan/muzakki selalu ada kenaikan dari tahun ke tahun. Pengukuran dari persepektif proses layanan internal terus meningkat dalam waktu pelayanan dan memperoleh hasil baik. Pengukuran dengan persepektif integritas dan kompetensi hasilnya tidak ada peningkatan pada karyawan, maka hasilnya dikatakan kurang baik karena pelatihan karyawan minim dilakukan dalam setahun periode kerja.	dengan menggunakan pendekatan studi kasus, sedangkan objek yang dilakukan oleh peneliti berada di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur dengan pendekatan evaluasi.
3.	Siti Wahyuni, 2019 Pengaruh	Membantu para karyawan dan stakeholder dapat mempunyai	Jenis penelitian Siti menggunakan	Empat persektif <i>balanced</i>	Persamaan : terletak pada topik

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
5.	Ulil Absor Faiz Abdillah, 2019 Tingkat Kinerja Amil Zakat Nadhlatul Ulama Muhammadiyah Surabaya dengan Indikator Indonesia Zakat &	mengungkapkan hasil dari pengukuran efektivitas manajemen pesantren secara komprehensif guna mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas manajemen ponpes Jam'iyah Islamiyyah.	ada.	program yang dikeluarkan oleh ponpes mengalami penurunan. Perspektif pelanggan menunjukkan jika kinerja ponpes cukup baik karena dapat memenuhi target baik dari proses akusisi pelanggan maupun peningkatan kepuasan pelanggan.	Persamaan : penelitian yang mengukur sebuah kinerja di LAZ. Perbedaan : terletak pada subjek yang diteliti, penelitian Ulil subjek dan objek
		Melihat dari hadirnya kedua Organisasi Masyarakat (ORMAS) Nadhlatul Ulama dan Muhammadiyah yang mana didalamnya memiliki LAZ yang sudah diakui oleh pemerintah dan tujuannya membantu pemerintah dalam mengentas kemiskinan karena ini merupakan sebuah peluang	Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode evaluasi pada LAZISNU dan LAZISMU Surabaya. Jenis data yang digunakan dalam	LAZISNU memiliki rata-rata keseluruhan 5,20 dari semua komponen kinerja yang berada di tingkat BBB+. LAZISNU perlu melakukan evaluasi kinerja	Persamaan : penelitian yang mengukur sebuah kinerja di LAZ. Perbedaan : terletak pada subjek yang diteliti, penelitian Ulil subjek dan objek

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
9.	Amin Syukron, Hanifah Muyassaroh, Tuti Munfarida, dan Umi Fadilah, Implementasi Model Manajemen Strategi Dan Balanced Scorecard Pada Sistem Manajemen Masjid Di Kabupaten	manajemennya dapat di tingkatkan lebih baik lagi. Oleh karena ini penelitian ini menunjukkan implementasi <i>balanced scorecard</i> pada Lembaga Pengelola Zakat di Jawa Tengah dalam rangka menuju <i>Good Organization Governance</i> pada LAZISMA Jawa Tengah.	tabulasi, dan analisis.	perspektif keuangan.	lokasi, penelitian Ari di laksanakan di Lembaga Amil Zakat Masjid Agung Jawa Tengah, sedangkan lokasi peneliti di laksanakan di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur.
		Sedikitnya masjid yang dimana didalamnya terdapat Badan Kesejahteraan Masjid (BKM) yang fungsinya adalah menjaga dan melestarikan masjid. Sekalipun ada maka pengelolaan dilakukan secara suka rela, dan hal inilah yang menyebabkan kinerja tidak maksimalnya kinerja BKM.	Metode penelitian yang dilakukan oleh Amin dkk adalah dengan melakukan pendampingan atau pengabdian masyarakat.	Berdasarkan pada empat strategi perspektif <i>balanced scorecard</i> maka akan mengoptimalkan stakeholders, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di	Persamaan : terletak pada topik yakni <i>balanced scorecard</i> . Perbedaan : penelitian Amin Syukron, dan kawan-kawan dengan peneliti yaitu terletak pada objek yang di teliti, penelitian Amin

