

**ANALISIS KINERJA BADAN AMIL ZAKAT DENGAN METODE
BALANCE SCORECARD (STUDI KASUS BAZNAS KOTA
YOGYAKARTA)**



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT-SYARAT MEMPEROLEH
GELAR SARJANA STRATA SATU DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

Oleh:

UMMI KHOLIFAH

09390149

PEMBIMBING:

- 1. DR. H. M. SYAFIQ MAHMADAH HANAFI, S.Ag., M.Ag**
- 2. DIAN NURIYAH SOLISSA, SHI., M.Si**

**PROGRAM STUDI KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2016**

ABSTRAK

Suatu perencanaan strategi yang tepat merupakan hasil dari pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif. Pengukuran kinerja terhadap suatu perusahaan sangat penting dilakukan untuk evaluasi kinerja perusahaan dan mengembangkan perusahaan. Pada hal ini BAZNAS Kota Yogyakarta harus mampu meningkatkan kualitas kinerja perusahaan secara terus menerus dan dapat mengembangkan perusahaan. Salah satunya dengan cara memiliki alat ukur kinerja yang menyeluruh yaitu alat ukur kinerja yang tidak hanya mengukur dari aspek keuangan saja, akan tetapi mempertimbangkan aspek non keuangan. Penerapan metode *Balance Scorecard* pada suatu perusahaan dapat mengukur dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa yang akan datang terhadap kegiatan yang dijalankan dengan penciptaan nilai saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian dilakukan di BAZNAS Kota Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Kenari No.56 Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari observasi lapang dan wawancara dengan pihak perusahaan yang dinilai memiliki peranan yang besar dalam pengambilan keputusan. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari studi literatur melalui buku, jurnal, skripsi, data perusahaan, dan data publikasi lainnya. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk data kualitatif, sedangkan data kuantitatif menggunakan pendekatan rata-rata, rasio, tabulasi silang dan *paired comparison* serta dibantu program *Microsoft Excel*.

Hasil kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta tahun 2013 pada tiap perspektif BSC dapat dilihat dari pencapaian targetnya. Kinerja perspektif keuangan BAZNAS Kota Yogyakarta berada pada kategori unggul yaitu berdasarkan hasil pencapaian target sebesar 129,94 persen. Begitu pula dengan kinerja perspektif pelanggan dan proses bisnis internal yang memiliki nilai pencapaian target masing-masing sebesar 98,89 persen dan 100 persen. Sedangkan pencapaian target perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hanya sebesar 80 persen.

Berdasarkan total skor kinerja dari seluruh perspektif, yaitu 99,06 persen, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta pada tahun 2013 termasuk dalam kategori unggul. Perspektif keuangan memberikan kontribusi terbesar dengan skor 44,87 persen, menyusul perspektif pelanggan dengan skor 21,79 persen. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hanya memberikan kontribusi masing-masing sebesar 18 persen dan 14,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta harus lebih memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terutama terkait dengan kegiatan musyawarah kerja

Kata kunci: Kinerja, *Balance Scorecard*, Badan Amil Zakat



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi

Saudari Ummi Kholifah

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta menyarankan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi Saudari:

Nama : Ummi Kholifah

NIM : 09390149

Judul : **Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan/Program Studi Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 22 Maret 2016 M
Pembimbing I

Dr. H. Syafiq Mahmudah Hanafi, S.Ag., M.Ag.
NIP. 19670518 199703 1 003



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi

Saudari Ummi Kholifah

Lamp :-

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta menyarankan perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi Saudari:

Nama : Ummi Kholifah

NIM : 09390149

Judul : **Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan/Program Studi Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqasyahkan. Untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 22 Maret 2016 M
Pembimbing II

Dian Nuriyah Solisa, SHL., M.Si
NIP. 19840216 200912 2 004



PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/DEB/PP.05.3/395.4/2016

Skripsi/tugas akhir dengan judul : **Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Ummi Kholifah

NIM : 09390149

Telah dimunaqasyahkan pada : 31 Maret 2016

Nilai : A/B

dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga.

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Dian Nuriyah Solissa, SHI., M.Si
NIP. 19840216 200912 2 004

Penguji I

Sunarsih, S.E., M.Si
NIP. 19740911 199903 2 001

Penguji II

H. M. Yazid Afandi, S.Ag., M.Ag
NIP. 19720913 200312 1 001

Yogyakarta, 31 Maret 2016

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dekan

Dr. Ibnu Qizam, SE., M.Si., Ak. CA.
NIP. 19680102 199403 1 002

SURAT PERNYATAAN

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ummi Kholifah

NIM : 09390149

Fakultas - Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam - Keuangan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus BAZNAS Kota Yogyakarta)”** adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan publikasi atau saduran daripada karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam footnote atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 22 Maret 2016
Penyusun



Ummi Kholifah
09390149

MOTTO

الا بذكر الله تطمئن القلوب

“Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah-lah hati menjadi tenteram”

Ar-Ra’d (13) : 28

لئن شكرتم لازيدنكم و لئن كفرتم ان عذابي لشديد

“Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”

Ibrahim (14) : 7

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

Ayah dan Ibu tercinta yang selalu mendo'akan dan menemani setiap langkahku

Kakak-kakakku tercinta yang selalu membuat kerinduan untuk senantiasa berkumpul

Suamiku tercinta yang telah menjadi teman hidup yang setia untukku

Anakku tercinta yang menjadi penyemangatku

Dan untuk Almamaterku, UIN Sunan Kalijaga

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tertanggal 22 Januari 1998 Nomor: 157/1987 dan 0593b/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	śa'	ś	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	zal	ẓ	zet (dengan titik diatas)
ر	ra'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	şād	ş	es (dengan titik dibawah)
ض	ḍaḍ	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	ta'	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	za'	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fa'	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lam		'el

م	mim	l	'em
ن	nun	m	'en
و	wawu	n	w
ه	ha'	w	ha
ء	hamzah	h	apostrof
ي	ya'	'	ye
		Y	

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis Rangkap

متعدين	ditulis	muta'qqidīn
عدة	ditulis	'iddah

C. Ta'marbutah

1. bila dimatikan ditulis h

هبة	ditulis	hibbah
جزية	ditulis	jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

- a. bila diikuti dengan kata sandang 'al serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h

كرامة الأولياء	Ditulis	karāmah al-auliyā'
----------------	---------	--------------------

- b. bila ta' marbutah hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah dan dammah ditulis t.

زكاة الفطر	Ditulis	zakātul fitri
------------	---------	---------------

D. Vokal Pendek

-----	Kasrah	Ditulis	i
-----	Fathah	ditulis	a
-----	Dammah	ditulis	u

E. Vokal Panjang

1	fathah + alif جاهلية	Ditulis ditulis	â <i>jahiliyah</i>
2	fathah + ya' mati يسعى	ditulis ditulis	â <i>yas' â</i>
3	kasrah + ya' mati كريم	ditulis ditulis	î <i>karîm</i>
4	dammah + wawu mati فروض	ditulis ditulis	û <i>furûḍ</i>

F. Vocal Rangkap

1	fathah + ya' mati بينكم	ditulis ditulis	<i>Ai</i> <i>bainakum</i>
2	fathah + wawu mati قول	ditulis ditulis	<i>au</i> <i>qaulan</i>

G. Vokal yang Berurutan dalam Satu Kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أُيُودُ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْ شُكْرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + La

Bila diikuti Huruf Qamariyyah maupun syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf "al"

الْقُرْآن	ditulis	al-Qur'an
الْقِيَّاس	ditulis	al-Qiyas

السماء	ditulis	al-sama'
الشمس	ditulis	al-syams

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوى الفروض	ditulis	żawī al furūd
أهل السنة	ditulis	ahl as-sunnah

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari kegelapan hingga memberikan pencerahan di muka bumi.

Dalam proses penyusunannya, skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Drs. Ibnu Qizam, S.E. Akt. M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak H. M. Yazid Afandi, S.Ag., M.Ag selaku Ketua Jurusan Program Studi Keuangan Syariah
4. Bapak Dr. H. Syafiq M. Hanafi, S.Ag., M.Ag, selaku pembimbing I dan Ibu Dian Nuriyah Solissa, SHI., M.SI selaku pembimbing II sehingga terselesaikan skripsi ini.
5. Bapak Jauhar Faradis, S.H.I., M.A. selaku dosen pembimbing akademik dan segenap dosen Program Studi Keuangan Syariah, semoga ilmu yang diberikan kepada kami bisa bermanfaat dimanapun kami berada.
6. Ayahanda H. Syaifuddin Zuhri dan Ibunda Hj. Yaya Khofiya, Terima kasih atas semua do'a, restu, perjuangan, nasehat, kesabaran, cinta dan kasih sayang yang selalu tercurah untuk anak-anakmu.
7. Kakak-kakakku A Khoiruddin, Teh tantri, Mba Uus, A Hadi, A Nanang yang selalu memberikan support pada penyusun dan yang selalu mendoakan dan memotivasi penyusun, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

8. Suamiku tercinta mas Lutfi Hakim dan anakku tersayang dede Fathan yang menjadi teman setia sekaligus penyemangatku yang selalu mendoakan, mengingatkan, dan memberikan motivasi, terima kasih untuk segala perhatian yang telah diberikan.
9. Pengasuh Pondok Pesantren Al-Munawwir komplek Q, Ibu Nyai Hj. Husnul Khotimah Warson dan Ust. Muhammad Fairuz Warson (Gus Nanang), yang tak henti-hentinya mendoakan dan membimbing santri-santrinya untuk senantiasa dalam kebaikan, semoga ilmu yang diberikan dapat bermanfaat dan barokah untuk kami.
10. Sahabat-sahabatku tercinta Farida, Ni'mah, mbak Pita dan mbak Sasa, terima kasih untuk segala nasehat dan kebersamaannya dalam suka maupun duka.
11. Sahabat-sahabat KUI 2009 khususnya anak-anak akuid, terima kasih untuk persahabatannya, semoga selalu terjalin silaturahmi.
12. Segenap muzakki, karyawan dan pengurus BAZNAS Kota yogyakarta yang telah meluangkan waktunya untuk membantu memberikan informasi yang diperlukan peneliti.
13. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu, yang telah memberikan do'a, dukungan, motivasi, inspirasi dan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Peneliti menyadari banyak sekali terdapat kekurangan dalam skripsi ini, namun demikian peneliti berharap hasil penelitian ini bermanfaat bagi pembacanya.

Yogyakarta, 22 Maret 2016

Peneliti

Ummi Kholifah

09390149

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	vi
MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
D. Telaah Pustaka	6
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	10
F. Sistematika Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengukuran Kinerja.....	12
1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	12

2. Manfaat Pengukuran Kinerja	14
B. Konsep Pengukuran Kinerja	16
C. Konsep Balance Scorecard.....	19
1. Pengertian Balance Scorecard.....	19
2. Empat Perspektif Balance Scorecard	19
a. Perspektif Keuangan	20
b. Perspektif Pelanggan.....	23
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	25
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	26
3. Keunggulan Balance Scorecard	28

BAB III METODE PENELITIAN

A. Kerangka Pemikiran.....	30
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Jenis dan Sumber Data	33
D. Pengumpulan Data	33
E. Pengolahan dan Analisis Data.....	34
1. Balance Scorecard.....	34
2. Metode Perbandingan Berpasangan (<i>Paired Comparison</i>).....	36

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BAZNAS Kota Yogyakarta	39
1. Sejarah Berdirinya BAZNAS Kota Yogyakarta	39
2. Visi dan Misi BAZNAS Kota Yogyakarta	41
3. Tujuan dan Sasaran BAZNAS Kota Yogyakarta.....	41
4. Prioritas Program dan Kegiatan BAZNAS Kota Yogyakarta.....	42
B. Perancangan Balance Scorecard Pada BAZNAS Kota Yogyakarta	44
1. Penentuan Sasaran-Sasaran strategik BSC	46
2. Penentuan Ukuran Hasil Pencapaian Sasaran	49
3. Penetapan Target.....	54
C. Pengukuran Kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta	56
1. Pembobotan Perspektif BSC	56
2. Kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta tahun 2013	59

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 72

B. Saran..... 74

DAFTAR PUSTAKA 75

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Model Penjabaran Strategi ke dalam empat perspektif BSC	35
Tabel 2 Penilaian Bobot Indikator	37
Tabel 3 Skala Penilaian Kinerja	38
Tabel 4 Perancangan BSC Pada BAZNAS Kota Yogyakarta	53
Tabel 5 Pembobotan Perspektif BSC	58
Tabel 6 Pencapaian Sasaran Strategik Pada Perspektif Keuangan	63
Tabel 7 Pencapaian Sasaran Strategik Pada Perspektif Pelanggan	64
Tabel 8 Pencapaian Sasaran Strategik Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	66
Tabel 9 Pencapaian Sasaran Strategik Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67
Tabel 10 Pengukuran Kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta dengan pendekatan BSC	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 BSC Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja.....	20
Gambar 2 Contoh Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Keuangan	22
Gambar 3 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	24
Gambar 4 Model Rantai Nilai	26
Gambar 5 Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	27
Gambar 6 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	32
Gambar 7 Sasaran Strategik Perspektif BSC di BAZNAS Kota Yogyakarta..	49
Gambar 8 Perkembangan Penghimpunan Dana ZIS.....	61
Gambar 9 Pentasharufan Zakat dan Infaq.....	62

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Islam merupakan agama yang multi-dimensional. Islam memberikan pandangan, keyakinan, dan jalan hidup bagi umat manusia agar mampu mengatasi segala masalah di dunia, dan mengantarkannya kepada kehidupan kekal bahagia di akhirat. Islam memandang kehidupan individu sama pentingnya dengan kehidupan sosial. Islam tidak melarang penganutnya untuk berusaha mencari harta, namun Islam mengingatkan bahwa di dalam harta itu terdapat hak orang lain.¹

Sebagai salah satu rukun islam, zakat merupakan sebagian harta yang diberikan seseorang kepada orang lain yang berhak menerimanya. Ibadah ini disebut zakat karena didalamnya terdapat harapan barakah, pembersihan jiwa dan pengembangannya dengan kebaikan-kebaikan.² Allah Berfirman dalam al-Qur'an.³

خذ من اموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها وصل عليهم ان صلاتك سكن لهم والله
سميع عليم

Indonesia secara demografik dan kultural, sebenarnya memiliki potensi yang layak dikembangkan menjadi salah satu instrumen pemerataan pendapatan khususnya masyarakat muslim Indonesia, yaitu

¹Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Malang: UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm.2

²Direktorat pemberdayaan Zakat, *Zakat: Ketentuan dan Permasalahannya*, Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2008, hlm.1

³At-Taubah (9):103

institusi zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS). Karena secara demografik, mayoritas penduduk Indonesia adalah beragama Islam, dan secara kultural kewajiban zakat berinfaq, dan shadaqah di jalan Allah SWT telah mengakar kuat dalam tradisi kehidupan masyarakat muslim.

Pelaksanaan zakat secara efektif adalah melalui organisasi pengelola zakat. *Dalam Bab II Undang-Undang No.23 tahun 2011*, dikemukakan bahwa BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional (pasal 6). Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS dapat bekerjasama dengan pihak terkait sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (pasal 7).⁴ Dengan lahirnya undang-undang tersebut, pemerintah melakukan berbagai upaya dalam rangka memberikan dorongan dan fasilitas agar pengelolaan zakat yang dilakukan BAZNAS dapat dilakukan secara profesional, amanah, dan transparan sehingga tujuan pengelolaan zakat dapat tercapai.

Untuk memanfaatkan dan mendayagunakan zakat dengan sebaik-baiknya diperlukan kebijakan lembaga pengelola zakat dengan melibatkan peran pemerintah. Dana zakat itu tidak harus diberikan kepada yang berhak secara apa adanya tetapi dapat diberikan dalam bentuk lain yang dapat digunakan sebagai sarana produktif.⁵

⁴Keputusan Menteri Agama (KMA), tentang Pengelolaan Zakat UU No. 23 Tahun 2011 <http://sumsel.kemenag.go.id/file/dokumen/uu23zakat.pdf>, di akses 23 November 2013

⁵Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Malang:UIN MALIKI PRESS, 2010), hlm.12

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah sebuah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan UU No.38 Tahun 1999 *junto* UU No.23 Tahun 2011. Di tingkat kabupaten/kota dengan SK Bupati/Walikota atas usul Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Sedangkan di kecamatan dengan SK Camat atas usul Kepala KUA. Pada tingkat Desa/Dinas/Badan/Kantor/Instansi lain dapat dibentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) oleh BAZNAS.

Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) adalah lembaga publik. Hal ini dikarenakan LPZ menghimpun dana-dana dari masyarakat luas (muzakki/donatur). Oleh karena itu, sudah selayaknya jika LPZ mempertanggungjawabkan dana-dana yang dihimpunnya tersebut kepada publik secara transparan. Namun, dalam perkembangannya kinerja dari LPZ tidak optimal. Banyak yang mempertanyakan motif pendirian LPZ untuk mendirikan lembaga sosial ini hanya memanfaatkan peluang atas kesempatan dari undang-undang tersebut. Sebagian besar pengelolanya kurang memahami fungsi dan tugas yang harus dilakukan.

Masalah yang dihadapi Lembaga Pengelola Zakat, tidak sedikit dialami juga oleh lembaga sosial lainnya. Permasalahan-permasalahan krusial dan perlu diperbaiki serta perlu dimasukkan di dalam RUU Zakat yang baru salah satunya meliputi mekanisme pelaporan keuangan.⁶ Sampai sekarang belum ada mekanisme pelaporan yang jelas bagi lembaga pengelola zakat. Pengelola belum memahami pentingnya sebuah

⁶ Noor Aflah, "Arsitektur Zakat Indonesia," (Jakarta: UI-Press, 2009) hlm.8

sistem dalam kinerja organisasinya, yang mana hal ini berkaitan dengan penghimpunan dan penyaluran dana sosial, seperti zakat, infaq dan shodaqoh (ZIS).

Hal lain yang menjadi permasalahan adalah belum adanya strategi penyaluran dana yang efektif. Dengan banyaknya lembaga zakat yang ada, kemungkinan terjadinya penyaluran ganda bagi seorang mustahik di suatu wilayah. Seorang mustahik bisa mendapatkan bantuan dari beberapa lembaga zakat. Ini disebabkan belum adanya sinkronisasi data mustahik antara lembaga zakat satu dengan yang lainnya.⁷

Pengukuran kinerja suatu lembaga dapat dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun *non* keuangan. Salah satu konsep yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut diantaranya dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC).

BSC adalah suatu alat manajemen strategik yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator (finansial dan non-finansial) yang terjalin dalam hubungan kausal. Konsep ini merupakan hasil penelitian yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Hasil penelitian mereka dipublikasikan pada tahun 1992 dalam artikel berjudul “The Balanced

⁷*Ibid.*, hlm. 25-26

Scorecard – Measures that Drive Performance” dalam Harvard Business Review.⁸

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitikberatkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.⁹

Saat ini, sistem pengukuran kinerja dengan metode Balance Scorecard lebih banyak digunakan oleh organisasi laba seperti perusahaan swasta. Sedangkan organisasi nirlaba seperti halnya Badan Amil Zakat (BAZ) masih jarang mengukur kinerja dengan metode ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“Analisis Kinerja Badan Amil Zakat dengan metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada BAZNAS Kota Yogyakarta)”**

⁸Lianto, “Keunggulan Balance Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategis Yang Holistik,” <http://widyadharma.ac.id/wp-content/uploads/2013/06/Keunggulan-Balanced-Scorecard-sebagai-Sistem-Manajemen-Strategis-yang-Holistik.pdf>, akses 29 Oktober 2013, hlm.1

⁹“Balance Scorecard, Definisi, Konsep dan Perspektif,” <http://jurnal.sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>, akses 25 oktober 2013, hlm.1

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Bagaimana kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) bila diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan empat perspektifnya (Keuangan, nasabah, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran)?”.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian dari rumusan masalah di atas adalah untuk mengetahui kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.
2. Manfaat penelitian ini adalah :
 - a. Bagi lembaga/institusi, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan gambaran objektif dan riil tentang kinerja Badan Amil Zakat, sehingga dapat diambil kebijakan untuk mempertahankan kinerja yang telah dicapai dan meningkatkannya agar menjadi lebih baik.
 - b. Bagi penyusun dan pembaca, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan dan bahan tinjauan serta referensi bagi pihak-pihak yang ingin meneliti lebih lanjut tentang kinerja Badan Amil Zakat

D. Telaah Pustaka

Sejauh ini penelitian tentang kinerja bank dengan metode *Balance Scorecard* (BSC) telah banyak dilakukan sebagai karya ilmiah. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini. Lulu

Meutia dalam Penelitiannya yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Berdasarkan Klasifikasinya: Studi kasus Tiga Lembaga Amil Zakat Nasional, menyimpulkan bahwa sebagian besar kinerja keuangan dan non-keuangan ketiga OPZ yang diteliti sudah baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan penghimpunan dana dari masyarakat dan penyaluran dana kepada orang yang berhak menerima zakat (mustahiq) secara efektif.¹⁰

Meirdania Zudia dalam penelitiannya tentang Analisis penilaian Kinerja Organisasi menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PT.Bank Jateng Semarang. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset* (ROA), Rasio Operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi

¹⁰Lulu Meutia, *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Berdasarkan klasifikasinya: Studi kasus Tiga Lembaga Amil Zakat Nasional*, Universitas Indonesia (2012), hlm.94

peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.¹¹

Sri Fadilah dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan “Total Quality management” terhadap Kinerja Organisasi menyimpulkan bahwa total quality management memberikan kontribusi atau pengaruh besar terhadap organisasi dengan model Balance Scorecard. Jika implementasi pengendalian intern dan implementasi total quality management diterapkan secara optimal pada LAZ seluruh Indonesia, maka kinerja organisasi dengan model balance scorecard akan cenderung meningkat.¹²

Yuli Hernanto dalam penelitiannya tentang “Pengukuran kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard pada bank Syariah mandiri cabang bogor menyatakan bahwa Kinerja BSM cabang Bogor tahun 2008 pada setiap perspektif BSC dilihat dari pencapaian targetnya. Total skor BSC menunjukkan bahwa kinerja BSM cabang Bogor tahun 2008 termasuk kategori baik. Perspektif pelanggan memberikan kontribusi terbesar 24,33%, perspektif keuangan dan proses bisnis internal masing-masing 24,04% dan 21,88%, pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi 6,29%. Oleh karena itu, BSM Cabang Bogor harus lebih memperhatikan sasaran strategik terkait dengan peningkatan mutu dan

¹¹Meirdania Zudia, ”Analisis Penilaian kinerja Organisasi Dengan menggunakan Konsep balance Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang”, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang (2010), hlm.85

¹²Sri Fadilah, “Pengaruh Impelemntasi Pengendalian Intern dan “Total Quality management” terhadap Kinerja Organisasi,”MIMBAR, Vol.XXVIII, No.1 (Juni, 2012), hlm.28-29

kompetensi karyawan, serta peningkatan kepuasan dan motivasi karyawan.¹³

Awan Ikhwan dalam penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Bogor”, menunjukkan bahwa kinerja PT BMI Tbk Cabang Bogor tahun 2009 pada setiap perspektif BSC diukur berdasarkan pencapaian targetnya. Persentase pencapaian target tertinggi diperoleh pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 116,44%. Persentase pencapaian target terendah diperoleh pada perspektif pelanggan sebesar 62,85%. Pada perspektif keuangan dan proses bisnis internal masing-masing memperoleh persentase pencapaian target sebesar 107,5% dan 108,6%. Kinerja secara keseluruhan PT BMI Tbk Cabang Bogor termasuk ke dalam kategori *Excellent* dengan persentase total pencapaian target pada setiap perspektif sebesar 103,7%.¹⁴

Yuanisa dalam penelitiannya berjudul *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard (Studi kasus Pada Bank Jateng)*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perspektif keuangan dengan menggunakan aktiva produktif (NPL), biaya operasional (BOPO), dan likuiditas (LDR) telah menunjukkan kinerja yang baik, pencapaian terlihat dari aspek

¹³Yuli Hernanto, “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor”, Skripsi, Institut Pertanian Bogor (2009), hlm.63

¹⁴Awan Ikhwan, “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Bogor.” Skripsi, Fakultas Ekonomi dan manajemen, Institut Pertanian Bogor (2011), hlm.67

profitabilitas mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan, selama kinerja 2 tahun menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan nasabah yang cukup memuaskan. Untuk perspektif bisnis internal, Bank Jateng telah berhasil melakukan efisiensi biaya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang memuaskan. Dapat diambil kesimpulan bahwa menggunakan *Balance Scorecard*, kinerja UUS Bank Jateng prospektif bagi Bank Jateng, namun belum memiliki kelayakan untuk menjadi Badan umum Syariah (BUS).¹⁵

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini terfokus pada pengukuran kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta dengan pendekatan BSC yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Proses pengukuran kinerja pada BAZNAS Kota Yogyakarta meliputi kegiatan meninjau visi dan misi BAZNAS Kota Yogyakarta, merancang sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC, menganalisis ukuran-ukuran kinerja yang sesuai dengan BAZNAS Kota Yogyakarta dan mengukur pencapaian kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta dengan pendekatan BSC. Data keuangan yang digunakan dalam pengukuran kinerja pada BAZNAS Kota Yogyakarta meliputi data tahun 2011 sampai 2013.

¹⁵Yuanisa, "Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard", Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang (2010), hlm.78

F. Sistematika Penelitian

Sistematika diperlukan agar pembahasan terfokus pada apa yang menjadi kajian dalam penelitian lapangan. Sistematika tersebut akan terangkum sebagai berikut:

Bab I berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian.

Bab II menguraikan secara ringkas mengenai landasan teori yang menjelaskan tentang pengukuran kinerja, konsep pengukuran kinerja, dan konsep BSC dengan empat perspektifnya.

Bab III berisi metode penelitian yang menjelaskan tentang kerangka pemikiran, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, dan metode yang digunakan dalam mengolah dan menganalisis data yang terdapat pada BAZNAS Kota Yogyakarta.

Bab IV merupakan bagian pokok, yakni analisis tentang kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta dengan empat perspektifnya yang kemudian diinterpretasikan terhadap hasil pengolahan data dengan dasar teori.

Bab V berisi kesimpulan dan hasil analisa dari pembahasan bab-bab yang telah diuraikan sebelumnya serta saran-saran yang dapat diberikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Perancangan sistem pengukuran kinerja yang dibuat untuk BAZNAS Kota Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan BSC, dimana sasaran-sasaran strategi BAZNAS Kota Yogyakarta dapat dikelompokkan sebagai berikut:
 - a. Perspektif keuangan paling diutamakan dalam perancangan strategi BAZNAS Kota Yogyakarta, dan memiliki dua sasaran strategik, yaitu penghimpunan dana ZIS dan pentasharufan dana ZIS.
 - b. Perspektif pelanggan, BAZNAS Kota Yogyakarta menetapkan dua sasaran strategik yaitu program edukasi/bimbingan dan kegiatan santunan.
 - c. Perspektif proses bisnis internal mempunyai program pengadministrasian sebagai sasaran strategiknya.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditetapkan sebagai prioritas terakhir diantara perspektif BSC lainnya. Dan memiliki sasaran strategik peningkatan SDM amil.
2. Penentuan ukuran hasil pencapaian sasaran strategis pada perspektif keuangan ditunjukkan dengan perolehan zakat dan infaq, dan pentasharufan zakat dan infaq. Keberhasilan pencapaian sasaran strategik perspektif pelanggan ditunjukkan dengan edukasi terhadap muzakki/munfiq, dan kegiatan santunan kepada santri kurang mampu.

Ukuran hasil yang digunakan pada perspektif proses bisnis internal meliputi penyusunan SOP3. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, keberhasilan pencapaian sasaran strategis dapat ditunjukkan dengan frekuensi pelatihan dan musyawarah kerja.

3. Berdasarkan rata-rata nilai pencapaian target, dapat dinilai kinerja secara keseluruhan BAZNAS Kota Yogyakarta termasuk pada kategori unggul. Hal ini terlihat pada total skor yang diperoleh secara keseluruhan, yaitu mencapai 99,06 persen. Pencapaian skor ini didukung oleh perspektif keuangan dan perspektif pelanggan yang masing-masing skornya mencapai 44,87 persen dan 21,79 persen. Sedangkan pencapaian target terendah terjadi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang hanya mencapai 80 persen dengan skor kontribusi terbesar 14,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta harus lebih memperhatikan peningkatan SDM terutama terkait musyawarah kerja. Walaupun dari segi total skor secara keseluruhan kinerja BAZNAS Kota Yogyakarta sudah mencapai kategori unggul, namun bukan berarti kinerja perusahaan pada tiap perspektif sudah optimal. BAZNAS Kota Yogyakarta harus terus meningkatkan kinerjanya secara optimal pada tiap perspektif terutama pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan antara lain:

1. BAZNAS Kota Yogyakarta sebaiknya melakukan tindakan korektif pada indikator kinerja yang belum optimal dengan mengidentifikasi penyebab dan memperbaikinya. Hal ini terutama terkait kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. BAZNAS Kota Yogyakarta sebaiknya menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan BSC agar perusahaan dapat menilai kinerjanya secara komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk merancang perencanaan strategi di masa yang akan datang dengan pendekatan BSC sebagai tindak lanjut dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Al-Qur'an

Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Bandung: Lubuk Agung, 1989.

B. Buku Referensi

Anthony, Robert N, dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Buku I Edisi Kesebelas, Jakarta: Salemba Empat, 2005.

Badri Munir Sukoco, *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Surabaya: Erlangga, 2007.

Danang Sunyoto, *Analisis Regresi dan Korelasi bivariat*, Yogyakarta: Amara Book, 2007.

Didin Hafidhuddin, *The Power of Zakat: Studi Perbandingan Pengelolaan Zakat Asia Tenggara*, cet. Ke-1, Malang: UIN Malang Press, 2008.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, cet Ke-9, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pustaka, 1997.

Direktorat pemberdayaan Zakat, *Zakat: Ketentuan dan Permasalahannya*, Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Zakat, 2008.

Gasperz V, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi. Balanced Scorecard dengan SIX Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Ikatan Akuntansi Indonesia, *Standar Akuntansi Keuangan*, Jakarta: Salemba Empat, 2002

Joko Widodo, *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*, cet. Ke-1, Malang: Bayu Publishing, 2005.

Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.

Moh.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2006.

Muhammad Muflih, *Perilaku Konsumen dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam*, Edisi 1, Jakarta:PT Raja Grafindo, 2006

Mulyadi, *Balance Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.

Noor Aflah, *Arsitektur Zakat Indonesia*, Jakarta: UI-Press, 2009.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, edisi ke-1, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Roberts S.Kaplan dan david P.Nortom, *balance Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, edisi terj. Jakarta: Erlangga, 2000.

Sjehul Hadi Permono, *Formula Zakat menuju Kesejahteraan Sosial*, Surabaya:Aulia, 2005.

Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.

Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R & D)*, cet. Ke-14, Bandung: CV.Alfabeta, 2009.

Suharyadi dan Purwanto, *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*, edisi ke-2, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Umrotul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Malang: UIN MALIKI PRESS, 2010.

Veithzal Rivai dan ahmad Fawzi Basri, *Performance Appraisal System yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Jakarta:Rajawali Press, 2005

C. Skripsi, Jurnal Dan Internet

Awan Ikhwan, "Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard pada PT Bank Muamalat indonesia Tbk Cabang Bogor." *Skripsi*: S1 Institut Pertanian Bogor, 2011.

Ciptani, M.K., "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar", *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 2 (1), 2000.

Imelda, R. H, " Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6(2), 2004.

Lulu Meutia, "Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Berdasarkan klasifikasinya: Studi kasus Tiga Lembaga Amil Zakat Nasional." *Skripsi*: S1 Universitas Indonesia, 2012.

Meirdania Zudia, "Analisis Penilaian kinerja Organisasi Dengan menggunakan Konsep Balance Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang", *Skripsi*: S1 Universitas Diponegoro Semarang, 2010.

Sri Fadilah, "Pengaruh Implemntasi Pengendalian Intern dan "Total Quality management" terhadap Kinerja Organisasi," *Jurnal MIMBAR*, Vol.XXVIII, No.1, Juni 2012.

Yuanisa, "Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard", *Skripsi*: S1 Universitas Diponegoro Semarang, 2010.

Yuli Hernanto, "Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor", *Skripsi*: S1 Institut Pertanian Bogor, 2009.

<http://sumsel.kemenag.go.id/file/dokumen/uu23zakat.pdf>, di akses 23 November 2013.

<http://widyadharma.ac.id/wp-content/uploads/2013/06/Keunggulan-Balanced-Scorecard-sebagai-Sistem-Manajemen-Strategis-yang-Holistik.pdf>, akses 29 Oktober 2013.

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>, akses 25 oktober 2013

<http://bazda.jogjakota.go.id/profil.php> di akses pada tanggal 25 november 2014

D. Dokumentasi Dan Undang-Undang

Keputusan Menteri Agama (KMA), tentang Pengelolaan Zakat UU No. 23 Tahun 2011

Undang-undang republik Indonesia No.38 tahun 1999

Lampiran 1. Hasil penentuan bobot pada perspektif, sasaran dan ukuran hasil
Balance Scorecard

Penilaian bobot terhadap masing-masing perspektif Balance Scorecard

Perspektif	K	P	PBI	PP	Jumlah	Bobot
Keuangan (K)		4	5	5	14	37%
Pelanggan (P)	2		4	4	10	27%
Proses Bisnis Internal (PBI)	2	2		3	7	18%
Pembelajaran dan Pertumbuhan (PP)	2	2	3		7	18%
Jumlah					38	100%

Penilaian bobot sasaran strategik pada perspektif keuangan

Sasaran Strategik	K1	K2	Jumlah	Bobot
Penghimpunan dana ZIS (K1)		4	4	67%
Pentasharufan dana ZIS (K2)	2		2	33%
Jumlah			6	100%

Penilaian bobot sasaran strategik pada perspektif pelanggan

Sasaran Strategik	P1	P2	Jumlah	Bobot
Program edukasi/bimbingan (P1)		4	4	80%
Santunan (P2)	1		1	20%
Jumlah			5	100%

Penilaian bobot ukuran hasil pada sasaran strategik penghimpunan dana ZIS

Ukuran Hasil	PZ	PI	Jumlah	Bobot
Perolehan Zakat (PZ)		4	4	80%
Perolehan Infaq (PI)	1		1	20%
Jumlah			5	100%

Penilaian bobot ukuran hasil pada sasaran strategik pentasharufan dana ZIS

Ukuran Hasil	PTZ	PTI	Jumlah	Bobot
Pentasharufan Zakat (PTZ)		3	3	50%
Pentasharufan Infaq (PTI)	3		3	50%
Jumlah			6	100%

Penilaian bobot ukuran hasil pada sasaran strategik peningkatan SDM amil

Ukuran Hasil	FP	MK	Jumlah	Bobot
Frekuensi Pelatihan (FP)		3	3	50%
Musyawarah Kerja (MK)	3		3	50%
Jumlah			6	100%

Lampiran 2. Terjemahan Al-Qur'an dan Hadits

No	Halaman	Footnote	Terjemahan
1	1	3	<i>“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa bagi mereka, dan Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui.”</i>
2	29	39	<i>”Apabila mereka patuh kepadamu (untuk berikrar dua syahadat dan mendirikan shalat) maka beritahukan kepada mereka bahwa Allah mewajibkan zakat kepada mereka pada harta benda, mereka diambil dari orang-orang kaya di antara mereka lalu dikembalikan kepada yang fakir diantara mereka.”</i>

Riwayat Hidup Peneliti

Nama : Ummi Kholifah
Alamat : Sumberjo Rt.27/04, Ngawu, Playen, Gunungkidul
Tempat, tanggal Lahir : Cirebon, 17 juli 1991
Ayah : H. Syaefuddin Zuhri
Ibu : Hj. Yaya khofiya
Alamat Email : ummi_kholifah91@yahoo.com

Riwayat Pendidikan Formal :

- | | |
|-----------------------------------|---------------|
| 1. MI Cikapayang, Bandung | 1997 s.d 2003 |
| 2. SMP PGII 2, Bandung | 2003 s.d 2007 |
| 3. SMK Al-Musyawirin, Cirebon | 2007 s.d 2009 |
| 4. UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta | 2009 s.d 2016 |

Riwayat Organisasi :

- | | |
|--|---------------|
| 1. Bendahara Pon-Pes Darul Musyawirin | 2008 s.d 2009 |
| 2. Bendahara Pon-Pes Al-Munawwir Komplek Q | 2011 s.d 2013 |

Yogyakarta, 31 Maret 2016
Peneliti

Ummi Kholifah
09390149