

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Zakat

1. Pengertian Zakat

Zakat secara bahasa dalam kamus istilah fiqh berarti tumbuh , suci dan berkah. Dapat kita simpulkan zakat adalah sebagai penyuci atau pembersih harta dan pembersih terhadap jiwa.

Ada beberapa istilah pengertian zakat diantaranya adalah sebagai berikut:¹

- a. Zakat menurut istilah agama islam adalah kadar harta tertentu yang diberikan kepada yang berhak dengan beberapa syarat dan ketentuan.
- b. Zakat adalah bagian harta yang wajib diberikan oleh setiap muslim yang memenuhi syarat kepada orang yang berhak untuk menerimanya.
- c. Zakat adalah suatu kewajiban dari agama islam kepada umat islam yang dipandang kaya.
- d. Zakat adalah nama untuk ukuran harta tertentu yang diberikan kepada golongan tertentu dengan beberapa syarat.
- e. Zakat disebut juga infak, karena pada hakikatnya zakat adalah penyerhan harta untuk kebijakan yang diperintahkan Allah SWT, dan zakat disebut shadaqah karena salah satu tujuan zakat adalah untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Zakat disebut hak karena

¹Ari Kristin Prasetyoningrum, *Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah*, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi Islam, Volume VI, Edisi 1, Mei 2015, h. 5

merupakan ketetapan yang bersifat pasti dari Allah SWT yang harus diberikan kepada *mustahiq*.

2. Hikmah Zakat

Zakat mempunyai kedudukan yang sangat penting, hal ini dapat dilihat dari hikmah zakat sebagai berikut:²

- a. Sebagai perwujudan keimanan kepada Allah SWT
- b. Membersihkan dan mengikis ahklak yang buruk
- c. Alat pembersih harta dan penjaga dari ketamakan orang jahat
- d. Ungkapan rasa syukur atas nikmat yang Allah berikan
- e. Dukungan moral kepada orang yang baru masuk islam
- f. Menambah pendapatan Negara untuk proyek-proyek yang berguna bagi umat
- g. Menolong, membina dan membantu kaun dhuafa yang lemah dengan materi sekedar untuk memebuhi kebutuhan pokoknya
- h. Memberantas penyakit iri hati, rasa benci, dan dengki dari orang miskin yang tidak memiliki apa-apa dan tidak ada uluran tangan kepada mereka.
- i. Menjadi unsur penting dalam mewujudkan keseimbangan distribusi harta (*social distribution*), dan keseimbangan tanggung jawab individu dan masyarakat.
- j. Dapat menunjang terwujudnya system kemasyarakatan islam yang berdiri atas prinsip umat yang satu.

²*Ibid*, Volume. VI, h.7

- k. Dari sisi pembanguna kesesjahteraan umat, zakat merupaka salah satu instrument pemerataan pendapatan. Apabila zakat dikelola dengan baik mungkin pertumbuhan ekonomi masyarakat akan membaik sekaligus menjadikan pemerataan pendapatan lebih teratur.

3. Zakat Dalam Perspektif Sosial Dan Ekonomi

Dalam istilah ekonomi zakat adalah tindakan pemindahan harta kekayaan dari orang kaya kepada orang miskin. Transfer kekayaan berarti juga mentransfer sumber-sumber ekonomi. Rahardjo (1987) menyatakan bahwa dengan menggunakan pendekatan ekonomi, zakat bisa berkembang menjadi konsep kemasyarakatan (muamalah), yaitu konsep tentang bagaimana cara manusia melakukan kehidupan dalam bermasyarakat termasuk didalamnya bentuk ekonomi.³

Zakat ditinjau dari pemikiran etnis dan pemikiran rasional ekonomis adalah sebagai kebijaksanaan ekonomi yang mengangkat derajat orang-orang yang hidup dengan kekurangan atau miskin, sehingga dampak sosial yang diharapkan dapat tercapai secara maksimal. Hal ini dapat diwujudkan dengan pendistribusian yang adil terhadap harta kekayaan⁴

³Amalia dan Kasyful Mahali, *Potensi Dan Peranan Zakat Dalam Mengentaskan Kemiskinan Di Kota Medan*, Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 1, No.1, Desember 2012

⁴*Ibid*, Vol.1 No.1 Desember 2012

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.⁵

Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan, hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.⁶

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.⁷ Sedangkan menurut Dewi kinerja dalam organisasi merupakan cerminan dari berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan kinerja adalah aspek yang sangat penting yang harus diinformasikan kepada pihak yang berwenang seperti manajer, kepala divisi, pemilik perusahaan dan pihak tertentu lainnya.⁸

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai pekerja atau karyawan dalam mewujudkan sasaran sesuai strategi yang telah ditetapkan, dan hasil dari kinerja tersebut harus dipertanggungjawabkan kepada pihak tertentu.

⁵Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), Edisi 1, h.182

⁶Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: IN MEDIA, 2015), h.63

⁷Wulan Ayu Widhiyanigrat, *Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dari Perspektif Balance Scorecard*, Jurnal Ilmu dan Riset Akutansi vol. 4 No. 6 (2015), h. 3

⁸*Ibid*, Vol. 4 No.6 h. 4

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan, baik oleh pegawai itu sendiri maupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja, baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya.

Jadi atasan langsung menilai bawahannya harus menyadari adanya perbedaan kinerja diantara pegawai yang berada di bawah pengawasannya. Sekalipun pegawai bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah selalu sama, perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidak sama.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:⁹

a. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara

⁹ Kasmir, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016) h. 189-193

benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya, jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan pada pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

c. Rancangan kinerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan

karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, begitupun sebaliknya dengan perusahaan yang memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan) maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk

melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaan maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula dengan perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja karyawannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan

ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokrasi.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sesuatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan di terima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota sesuatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma tentu akan mempengaruhi kinerja. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

i. Lingkungan kerja

Merupakan suasana maupun kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman atau memberikan ketenangan maka akan membuat suasana nyaman menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika kondisi lingkungan kerja tidak memiliki kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana menjadi terganggu yang pada akhirnya akan

mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

j. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempat bekerja. Kesetiaan ini di tunjukkan dengan terus bekerja sungguh- sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat di katakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ripme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

k. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan janji-janji yang dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.

Dengan mematuhi janji atau kesepakatan akan membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya pada

akhirnya kepatuhan untuk melakukan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

1. Disiplinkerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja tentunya mempunyai tujuan, yaitu ada dua hal yang perlu diperhatikan antara lain: seorang manajer menginginkan evaluasi kinerja karyawan mana yang baik dan mana yang kurang baik tentu ini semua untuk keperluan karyawan dimasa yang akan datang yaitu untuk mengambil keputusan apakah karyawan itu termasuk kategori penilaian yang berprestasi baik kalau termasuk yang berprestasi baik maka dimasa yang akan datang karyawan tersebut termasuk kandidat yang dipromosikan, atau diberikan penghargaan. Akan tetapi bila termasuk kategori karyawan yang berprestasi tidak baik, maka perlu diadakan pembinaan secara

berkala agar karyawan tersebut bisa memperbaiki kinerjanya, dan meningkatkan produktifitasnya.

Manajer mempunyai program untuk memperbaiki kinerja karyawan, merencanakan pekerjaan, mengambil keputusan dan mengembangkan kemampuan karyawan, semua ini adalah sangat membutuhkan bantuan dari hasil penilaian kinerja karyawan. Adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:¹⁰

- 1) Untuk mengetahui prestasi yang didapat selama karyawan itu bekerja.
- 2) Untuk memotivasi dan bertanggung jawab seorang pekerja.
- 3) Untuk mengambil keputusan dalam memberikan kompensasi agar adil seperti kenaikan gaji, pemberian bonus, dan insentif lainnya.
- 4) Untuk meningkatkan etos kerja, dan mendorong semangat kerja serta meningkatkan produktifitas karyawan.
- 5) Untuk mendapatkan umpan balik karyawan yang hasilnya untuk memperbaiki karyawan apabila dalam penilaian terdapat karyawan yang kurang baik. Sebaliknya untuk memberikan penghargaan jika dalam penilaian kinerja terdapat prestasi kerja yang baik.
- 6) Untuk mendapatkan informasi yang akurat dalam mengambil keputusan pemberian kompensasi antara lain: keputusan kenaikan gaji atau upah, pemberian kompensasi lain bonus, insentif dan lain-lain.

¹⁰Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: IN MEDIA, 2015) h.112-113

b. Manfaat penilaian kinerja

Tentu sebuah perusahaan mempunyai manfaat dalam penilaian kinerja yang sangat penting diantaranya adalah sebagai berikut:¹¹

1) Mendapat informasi

Mendapat informasi adalah, bagi seorang pemimpin sangat membutuhkan informasi yang sangat akurat bila terdapat informasi yang tidak lengkap maka dalam pengambilan keputusan yang tidak lengkap pula.

2) Sebagai alat negosiasi

Dalam mengambil keputusan bila sudah mengetahui mana karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi maka informasi penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai alat untuk negosiasi dalam berbagai hal.

3) Keputusan pemberian kompensasi

Hasil penilaian kinerja salah satu pedoman untuk mengambil keputusan siapa saja yang akan dapat pemberian kompensasi.

4) Perbaikan kinerja

Hasil kinerja dapat dijadikan tolak ukur meningkatkan kinerja karyawan, dari hasil itulah pimpinan bisa tahu kalau memang hasil kinerjanya baik atau tidak baik, kalau hasil kinerjanya tidak baik maka karyawan tersebut perlu diberikan pembinaan untuk meningkatkan kinerjanya, melalui pelatihan, pendidikan dll,

¹¹*Ibid*, h. 114

dengan tujuan untuk bisa lebih baik lagi dan bisa meningkatkan produktivitasnya serta meningkatkan kontribusinya.

C. *Balance Scorecard*

1. Pengertian *balance scorecard*

Balance scorecard terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. Saat ini *balance scorecard* sudah berkembang dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja. Kemudian disempurnakan jadi metode yang dapat dipakai dalam system manajemen dalam membangun proses pembelajaran organisasi. *Balance scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *Balance Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (kartu skor) dan *scorecard* (berimbang) dapat diartikan dengan kinerja yang diartikan secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan internal dan eksternal.

Balance scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal diperlukan pengukuran yang

komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran-pertumbuhan.¹²

Balance scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan pembelajaran.¹³ *Balance scorecard* merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang modern dengan mempertimbangkan empat perspektif yang saling berhubungan yang merupakan penerjemahan strategi yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.¹⁴

2. Perspektif *Balance Scorecard*

Adapun komponen-komponen *balance scorecard* antara lain:

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harves*.

1) *Growth* (pertumbuhan)

¹²Freddy Rangkuti, *Swot Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama,2011)h. 3-4

¹³Wulan Ayu Widhiyanigrat,*pengukuran kinerja organisasi nirlaba dari perspektif balance scorecard*, Jurnal Ilmu dan Riset Akutansi Vol. 4 No. 6 (2015) h.2

¹⁴Sapardianto, *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard*,eJoernal Administrasi Bisnis vol. 1 No. 2 (2013), h.95

Pertumbuhan merupakan tahapan awal dari siklus bisnis perusahaan memiliki atau mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang memadai untuk mengembangkan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastuktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan.

2) *Sustain* (bertahan)

Tahap bertahan merupakan situasi di mana perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian optimal dan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh berkembang pesat dari tahun demi tahun.

3) *Harves* (panen)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi atau hasil yang dibuat pada dua tahap sebelumnya, dan tujuan finansial pada tahapan ini merupakan keseluruhan dalam bisnis untuk mencapai arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukur *value for money* atau 3E yang dikembangkan oleh Mardiasmo. Instrument itu adalah :

1) Rasio ekonomi

Rasio ekonomi yaitu rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau hemat dan tidak ada pemborosan.

2) Rasio efisiensi

Rasio efisiensi yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

3) Rasio efektivitas

Rasio efektivitas yaitu rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini adalah membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.¹⁵

b. Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.¹⁶ Ukuran dari perspektif pelanggan akan terlihat dari pencapaian (pangsa pasar), kemampuan mempertahankan pelanggan, kemampuan meningkatkan

¹⁵*op.cit*, h. 5

¹⁶Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi 2007), Edisi Revisi, h. 100

jumlah pelanggan loyal, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan.¹⁷

Perspektif ini merupakan indikator pemacu (*leading indicator*), jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. dalam perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi:

1) Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru dan memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru disegmen yang ada.

2) Retensi pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.¹⁸

3) Kepuasan pelanggan (*Customer profitability*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Seorang pelanggan mengalami berbagai tingkat kepuasan, bila kinerja produk tidak sesuai dengan harapan

¹⁷Freddy Rangkuti, *Swot Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama,2011) h. 5

¹⁸Ami Dhatul Solechah, dkk.,*Analisis Balance Scorecard Sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 27 No. 1 Oktober 2015

pelanggan akan merasa tidak puas, bila kinerja melampaui harapan pelanggan amat puas atau bergairah.¹⁹

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini organisasi dapat menentukan tolak ukur kinerja apakah kinerja yang telah dilakukan sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam perspektif ini memungkinkan bagi manajer untuk mengidentifikasi apakah produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan keinginan pelanggan apakah bisnis yang dijalankan oleh organisasi dapat berjalan dengan baik dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal berpedoman pada:

1) Proses Inovasi

Pada proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan masa kini dan masa yang akan datang, serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

¹⁹Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Dasar-dasar Pemasaran*, (Jakarta: Prenhalinddo, 1997), edisi asli, h. 184

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi sumber daya manusia, aktivitas operasional organisasi, system dan prosedur organisasi. Factor karyawan merupakan salah satu hal terpenting dalam kegiatan unit bisnis untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi. Tolak ukur dalam perspektif ini adalah:²⁰

1) *Employe Capability*

Adalah peran pegawai dalam organisasi dapat membuat satu perusahaan yang dramatis yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuan bagi organisasi.

2) *Information system Capabilities*

Dengan kemampuan system informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.

3) *Motivation, Empowerment and aligment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif sebesar besarnya kepada pegawai.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:130-131) dalam Wulan Ayu, ketiga tolak ukur dapat diukur dengan ukuran inti sebagai berikut:²¹

²⁰ Wulan Ayu Widhiyanigrat, *Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dari Perspektif Balance Scorecard*, Jurnal Ilmu dan Riset Akutansi Vol. 4 No. 6 (2015) h. 7

²¹*Ibid.*, h.7

1) Retensi pekerja

Untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati organisasi.

2) Produktivitas pekerja

Merupakan suatu ukuran hasil dari dampak meningkatkan keterampilan dan moral pekerja, inovasi, dan meningkatkan proses internal.

3. *Balance Scorecard* pada Organisasi Nirlaba Pemerintah

Organisasi nirlaba merupakan organisasi yang tujuannya adalah sesuatu diluar menerima keuntungan untuk para pemiliknya, biasanya bertujuan untuk memberikan pelayanan. Artinya terdapat perbedaan antara organisasi nirlaba dengan organisasi laba. Organisasi laba mempunyai tujuan utama untuk memaksimalkan keuntungan, sedangkan organisasi nirlaba lebih menekankan pada aspek sosial. Organisasi nirlaba merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan pada masyarakat.

Berikut beberapa alasan penerapan *balance scorecard* memerlukan penyesuaian antara lain:²²

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu (*interest group*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.

²²*Ibid.*, h. 8

- b. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan memaksimalkan hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif customer atau *stakeholders* yang membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah dan membutuhkan definisi yang jelas serta strategis.

Empat perspektif *balance scorecard* pada organisasi pemerintah adalah:

- a. Perspektif finansial

Menunjukkan apakah pelayanan publik diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien.

- b. Perspektif pelanggan

Menunjukkan apakah pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat.

- c. Perspektif proses bisnis internal

Menunjukkan dapatkah organisasi pemerintah meningkatkan pelayanan publik melalui pengubahan cara (metode) pelayanan.

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menunjukkan apakah organisasi pemerintah mempertahankan teknologi dan pelatihan karyawan untuk peningkatan terus menerus.

4. Penerapan *Balance Scorecard* Pada Badan Amil Zakat

Balance scorecard sudah diterapkan pada Badan Amil Zakat seperti dilakukan oleh Ari Kristin Prasetyoningrum²³ penelitian ini dilakukan di lembaga amil zaat masjid agung Malang dengan hasil pengelolaan zakat pada LAZISMA MAJT yang diteliti berdasarkan *balance scorecard* secara umum belum cukup baik, tidak maksimalnya pengelolaan zakat pada ketiga lembaga tersebut karena lembaga tersebut adalah organisasi sosial kemasyarakatan islam yang tidak berorientasi pada profit. Hambatan pengelolaan ZIS lebih pada kurangnya SDM pada LAZISMA Jateng yang Cuma memiliki satu orang karyawan, hal ini menyebabkan pengelolannya tidak optimal.

Metode *balance scorecard* juga telah diterapkan oleh Puji Lestari²⁴ Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja BAZDA tersebut adalah:

a. Struktur organisasi dan perumusan strategi

Proses penyusunan dan perekrutan berdasarkan hasil pengamatan dan disesuaikan dengan jabatan lingkungan yang ada.

b. Perspektif *learning and growth*

²³Ari Kristin Prasetyoningrum, *Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Malang*, Jurnal Pemikiran dan penelitian Ekonomi islam, Vol. VI, Edisi 1, Mei 2015

²⁴ Puji Lestari, “ *Pengukuran kinerja Badan Amil Zakat daerah(BAZDA) Kabupaten x di Wilayah EKS Karasidenan Banyumas dalam Perspektif Balance Scorecard*, Jurnal investasi Vol. 6 No. 1(Juni 2010)

Pengelolaan BAZDA berpengalaman kerja lebih dari 5 sd 12 tahun, pendidikan terendah D3 Akutansi, loyalitas pengurus baik tidak ada absen setiap hari dan juga tidak ada pengabsenan.

c. Perspektif proses internal bisnis

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengumpulan zakat dengan mengirimkan surat imbauan kepada instansi serta penyetoran zakat langsung ke BAZDA.

d. Perspektif *Customer*

Upaya yang dilakukan BAZDA untuk memperbanyak muzakki baru adalah dengan memberikan surat imbauan, dan upaya untuk tetap menyalurkan dana ZIS nya melalui BAZDA adalah dengan mengembalikan 75 % zakat yang disetor ke instansi.

5. Keunggulan dan Kelemahan *Balance Scorecard*

Mulyadi dalam Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yoland mengemukakan dalam system perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan perencanaan strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:²⁵

a. Komprehensif

Balance scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan,

²⁵Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yoland, *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai*, Akurat Jurnal Ilmiah Akutansi, No. 05 (2015) h.8-9

proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensivian sasaran strategi merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Koheren berarti *balance scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekohorenan strategis yang dihasilkan dalam system perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh system perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini

akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *balance scorecard* harus dilakukan secara seimbang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh system perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh system tersebut. *Balance scorecard* mengukur sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balance scorecard* sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Beberapa kelemahan *balance scorecard* adalah:

a. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya

Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

b. Terpaku pada hasil keuangan

Seringkalipara manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka.

c. Ukuran yang tidak diperbaharui

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategisnya.

d. Terlalu banyaknya pengukuran

Terlalu banyaknya pengukuran hal ini mengakibatkan manajer kurang focus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

D. Penelitian Relevan

Hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini digunakan untuk membantu mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka berfikir mengenai penelitian ini.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Puji Lestari²⁶ tahun 2010 mengenai “Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten x di wilayah Eks Karasidenan Banyumas dalam perspektif *balance scorecard*” dari penelitian ini dapat dilihat belum optimalnya pengelolaan zakat. Hal ini ditunjang oleh dua sebab yaitu pemahaman masyarakat yang masih tradisional yaitu membayar zakat cukup dengan langsung membayar kepada yang berhak (*mustahiq*) yang dipilih, selanjutnya adlah kemampuan manajemen lembaga amil zakat, infak dan sedekah yang masih kurang. Dalam kaitannya dengan penguatan lembaga, maka dibutuhkan manajemen zakat, infak dan sedekah yang professional.

²⁶Fuji Lestari, “ Pengukuran kinerja Badan Amil Zakat daerah(BAZDA) Kabupaten x di Wilayah EKS Karasidenan Banyumas dalam Perspektif Balance Scorecard, Jurnal investasi Vol. 6 No. 1(Juni 2010)

Selanjutnya adalah penelitian Seviati Polingapo²⁷ mengenai pengukuran kinerja lembaga ZIS dengan metode *Balance Scorecard* (Studi kasus pada Yayasan dana Sosial AL-FALAH Malang)” dari penelitian ini menunjukkan bahwa matriks *balance scorecard* atas penilaian kinerja lembaga memperoleh skor keseluruhan yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan pembelajaran sebesar 94. Menurut kriteria penilaian kinerja YSDF Malang masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai diatas 86-100%.

Iman Widodo²⁸ pada tahun 2011 “ Analisis kinerja Perusahaan dengan Menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)” .Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Kinerja perspektif keuangan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO. 2) Kinerja perspektif pelanggan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan buruk, karena kepuasan pelanggan buruk kemampuan perusahaan dalam melakukan menjaga rentensi konsumen juga buruk sedangkan kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang. 3) Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan PT. Jansen Indonesia secara disimpulkan sedang, karena inovasi hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir dan

²⁷Seviati Polingapo “ *Pengukuran kinerja lembaga ZIS dengan metode Balance Scorecard*” (Jurnal Akutansi UIN Malang)

²⁸Iman Widodo, “ *Analisis kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*”, Skripsi (Universitas Diponegoro, 2011)

tidak terjadi penurunan waktu aktivitas operasional secara konsisten pada proses produksi kursi, meja, tempat tidur maupun lemari. 4) Kinerja perspektif learning and growth pada PT. Jansen Indonesia dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan kurang puas.

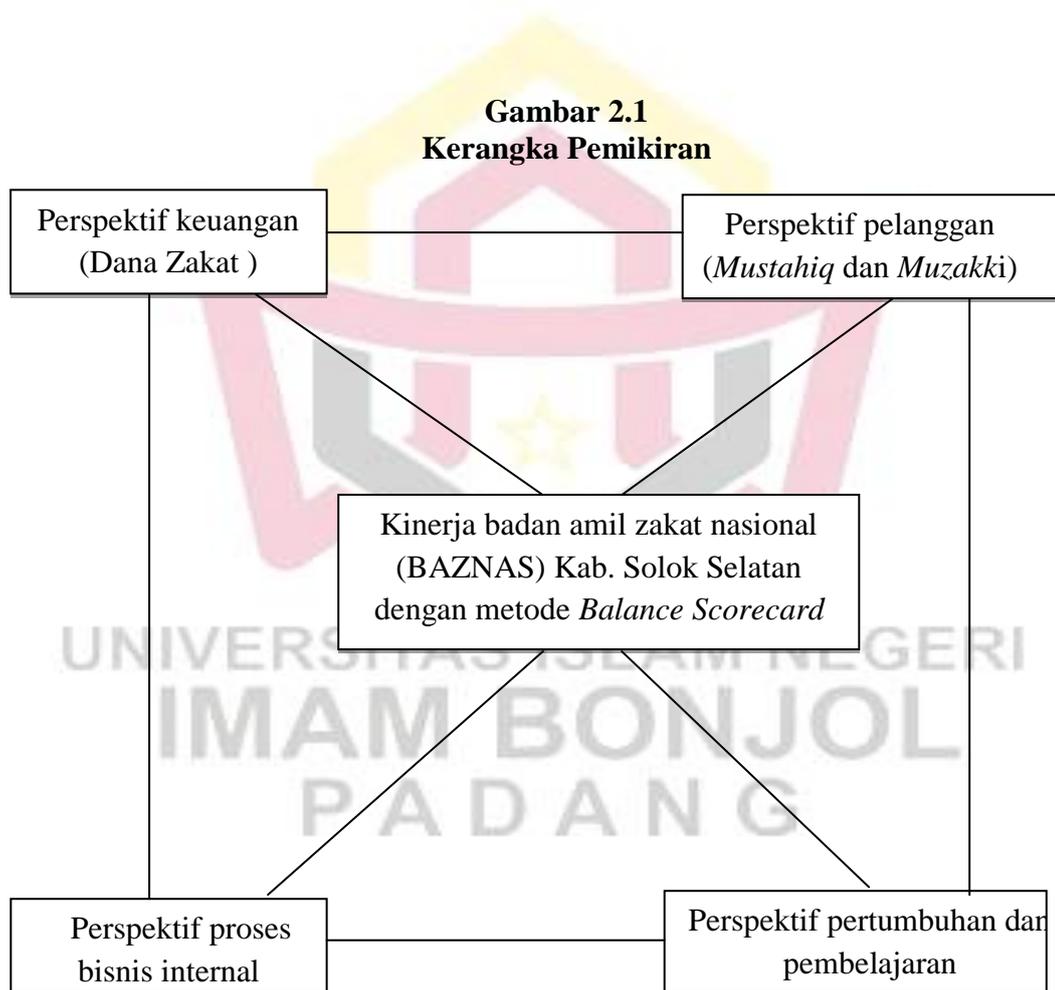
Noer Fadilah Arum²⁹ tahun 2013 tentang “Penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolak ukur dalam pengukuran kinerja” tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kinerja Bank BTN kantor cabang Surabaya dengan menggunakan *balance scorecard*. Dalam metode *balance scorecard* dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan pembelajaran sudah cukup baik.

E. Kerangka Berfikir

Pengukuran kinerja yang tepat karena berfungsi untuk tujuan yang ingin dicapai untuk itu diperlukan pengukuran secara menyeluruh. Pengukuran kinerja dengan metode *balance scorecard* dapat mengukur secara luas. *Balance scorecard* mampu mengukur dari segi finansial dan non finansial, konsep ini juga dapat diukur secara eksternal maupun internal. Pada konsep *balance scorecard* setiap perspektif mempunyai pengaruh yang signifikan dan sama terhadap kinerja suatu organisasi.

²⁹ Noer Fadilah Arum , *Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja*, Jurnal Ilmu dan Riset Akutansi Vol. 2 No. 2 (2013)

Setiap perspektif harus dapat dikelola dengan baik untuk melihat kinerja secara keseluruhan pada organisasi atau perusahaan. Dari keterangan diatas dapat dirumuskan kerangka pemikiran sebagai berikut:



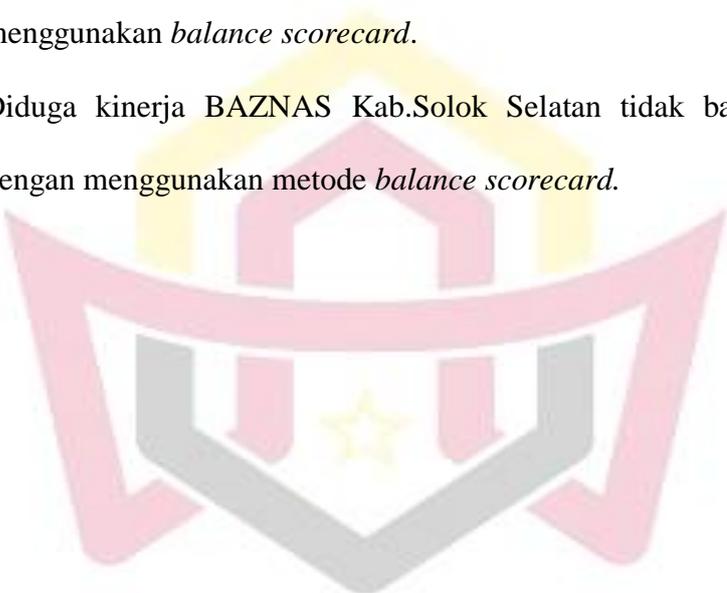
F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah kesimpulan penelitian yang belum sempurna, karena hipotesis sesungguhnya baru sekedar jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang akan dilakukan. Dengan hipotesis, penelitian menjadi jelas arah pengujiannya.³⁰

Dari penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ho = Diduga kinerja BAZNAS Kab. Solok Selatan baik dianalisis dengan menggunakan *balance scorecard*.

Ha = Diduga kinerja BAZNAS Kab.Solok Selatan tidak baik dianalisis dengan menggunakan metode *balance scorecard*.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
IMAM BONJOL
PADANG

³⁰Burhan Bungin, *Metdologi Penelitian Kuantitaif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta : Kencana, 2006), Edisi 1, Cet. ke-2, h. 75