

ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL KABUPATEN TAPANULI SELATAN

Dede Ilham Cahaya¹, Amir Syamsuadi²
Alumni STEI Iqra Annisa Pekanbaru
dedeilhamcahaya06@gmail.com¹,
Universitas Abdurrahman Wahid
amir@univrab.ac.id²

ABSTRACT

The Balanced Scorecard is a performance measurement method that is very much needed by an organization, especially the National Amil Zakat Agency (BAZNAS) South Tapanuli so that the indicators that affect the performance are in balance. There are four indicators on the Balanced Scorecard, namely financial perspective, customer perspective (muzakki), internal business process perspective, learning and growth perspective. The purpose of this study was to determine the performance of BAZNAS Tapanuli Selatan when viewed from a financial perspective, a customer perspective (muzakki), an internal business process perspective, a learning and growth perspective. This research method uses a qualitative approach within 3 years (2019-2021). Data collection techniques using observation, questionnaires and documentation. The results of this study indicate that the performance of the South Tapanuli BAZNAS measured using the Balanced Scorecard from a financial perspective, customer perspective (muzakki), internal business process perspective, learning and growth perspective is in the "good" category.

Keywords: Analysis, Performance, Balance Scorecard, BAZNAS, Indonesian

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara dimana mayoritas penduduknya beragama Islam. Berdasarkan data *World Population Review* pada tahun 2021 mencatat penduduk Indonesia berjumlah 273,32 juta jiwa dengan jumlah pemeluk agama Islam sebanyak 86,9% atau setara dengan 237,53 juta jiwa per 31 Desember 2021 (Bayu, 2022). Setiap manusia memiliki kehidupan perekonomian yang berbeda-beda. Ada yang kehidupan ekonominya jauh lebih baik dan ada pula yang mengalami kesenjangan. Dengan adanya kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kemiskinan di suatu wilayah.

Mengatasi masalah kemiskinan, Islam sebagai agama *rahmatan lil 'alamin* telah memberikan solusi melalui zakat. Zakat merupakan harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam (Q.S at-Taubah ayat 11). Dalam al-Qur'an dijelaskan bahwa:

فَإِنْ تَابُوا وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ فَاجْزُوا لَهُمْ فِي الْأَمْوَالِ الَّتِي نَكَّبُوا لَهَا وَالَّذِينَ لَا يَتُوبُوا وَالَّذِينَ لَا يَصَلُّوا وَلَا يَمْسِكُوا بِالْأَرْزَاقِ وَلَا يَبْرَأُونَ وَلَا يَأْتُونَ الصَّلَاةَ وَلَا يُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَلَا يُبَلِّغُونَ أَجْلَ الْوَعْدِ لَهُمْ وَأُولَئِكَ سَاءَ جُزَاءَ الَّذِينَ كَفَرُوا بِعَهْدِهِمْ

Yang artinya: "dan jika mereka bertaubat, melaksanakan shalat dan menunaikan zakat, maka (mereka itu) adalah saudara-saudaramu seagama. Kami menjelaskan ayat-ayat itu bagi orang-orang yang mengetahui (Q.S at-Taubah ayat 11).

Hukum membayar zakat adalah wajib bagi orang Islam yang telah memenuhi ketentuan berzakat. Membayar zakat merupakan bentuk rasa syukur seorang hamba atas kelimpahan harta yang telah Allah berikan kepadanya. Dengan membayar zakat, orang tersebut telah mensucikan jiwa dari dosa-dosa serta dijamin oleh Allah SWT bahwa hartanya tidak akan habis, malah akan terus tumbuh dan berkembang. Terdapat dalam al-Qur'an juga dijelaskan:

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

Yang artinya: "ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendo'alah untuk mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui (Q.S at-Taubah ayat 11).

Dengan demikian, sesungguhnya Allah telah menjelaskan perintah wajibnya membayar zakat dan bukan suatu hal yang baru lagi bagi umat Islam. konsep zakat yang telah diatur secara baik oleh Islam menyatakan bahwa terdapat hak bagi delapan asnaf (orang yang berhak menerima zakat/mustahik) akan harta yang berlebih tersebut. *n*Zakat adalah sebagian dari harta benda atau kekayaan (bernilai ekonomi baik tetap maupun bergerak) yang dimiliki seseorang (beragama Islam) dan atau badan usaha yang wajib dikeluarkan apabila telah mencapai nisab dan haulnya yang bertujuan untuk kemaslahatan masyarakat. Pengelolaan zakat secara efektif dan efisien dapat dilakukan melalui organisasi atau kelembagaan.

Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Pelaksanaan zakat secara efektif dapat dilakukan melalui organisasi pengelola zakat. Salah satu lembaga pengelolaan zakat di Indonesia adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). BAZNAS merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional (PP No. 14, 2014). Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS menyusun pedoman pengelolaan zakat (PP No. 14, 2014).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional. Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Dalam Undang-Undang tersebut BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah non struktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama (Eriani, 2019).

Hasil riset BAZNAS menunjukkan bahwa potensi zakat nasional pada tahun 2021 mencapai Rp. 327,6 Triliun. Nilai potensi ini tentu terbilang tidak sedikit. Namun potensi besar ini tidak dibarengi dengan jumlah dana zakat yang terealisasi. Realisasi penerimaan dana zakat tahun 2021 hanya Rp. 71,4 Triliun. Potensi zakat yang begitu besar per tahun, diharapkan mampu menanggulangi persoalan kemiskinan di Indonesia. Untuk mewujudkan hal ini, diperlukan kerjasama dari berbagai pihak khususnya peran aktif dari organisasi pengelola zakat.

Kabupaten Tapanuli Selatan tahun ini (2020) jumlah zakat yang dikumpulkan oleh BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan mengalami peningkatan dibanding tahun-tahun sebelumnya, dimana totalnya hampir mencapai 700 juta. Akan tetapi, potensi pengumpulan dana zakat bisa saja mencapai 1 hingga 2 milyar jika semua para muzakki menunaikan zakat di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan (Juriadi, 2021).

Tabel. Penerimaan dana zakat dari tahun 2017-2021

No	Tahun	Penerimaan zakat (Rp)
1	2017	543.465.832
2	2018	521.704.917
3	2019	563.073.635
4	2020	688.741.455
5	2021	761.866.258

Sumber : Bagian keuangan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan

Keumala (2001) menyebutkan, ada dua penyebab belum tercapainya pengumpulan dana zakat, pertama pemahaman masyarakat yang masih kuno yaitu membayar zakat cukup dengan menyerahkan langsung kepada para mustahik. Kedua, kemampuan kinerja lembaga amil zakat, infaq dan shadaqah yang masih kurang (Putra et al, 2019). Maka dari itu, sangat penting melakukan pengukuran terhadap kinerjanya. Kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif dan efisien (Rahmat, 2017). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga merupakan dasar dalam menentukan sistem imbalan di perusahaan dalam jangka panjang.

Pihak manajemen juga dapat menerapkan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang telah lalu. Tujuan dari pengukuran kinerja ini adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja

organisasi tersebut (Indrassari, 2017). salah satu konsep atau metode pengukuran kinerja adalah dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard merupakan pendekatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi, perusahaan atau lembaga untuk mengevaluasi serta meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa *Balance Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja pada bagian keuangan (pengukuran tradisional) dan merupakan inti alat ukur bagi perusahaan atau organisasi (Kurniasasri et al, 2017).

Untuk menspekulasi alat pengukur kinerja yang baru, terdapat empat perspektif yang akan mendorong kemajuan organisasi yakni mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pendekatan *Balance Scorecard* ini lebih banyak diterapkan oleh organisasi bisnis/laba. Sedangkan organisasi nirlaba seperti Lembaga Amil Zakat masih jarang dalam mengukur kinerja dengan menggunakan pendekatan ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan (Studi Kasus pada Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan).

KONSEP TEORITIS

Definisi Kinerja

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai kemampuan dan tindakan dalam kondisi tertentu. (Veithzal:2004) Kinerja merupakan suatu hasil yang berkaitan dengan usaha, kompetensi dan persepsi tugas. kinerja yang efektif dan efisien merupakan suatu tindakan menuju pada proses terwujudnya tujuan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan analisis dalam meningkatkan kinerja tersebut. Siagian (2006:113) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu umpan balik terkait kemampuan, keletihan kekurangan dan potensi seseorang yang akan bermanfaat pada tercapainya tujuan, langkah,, rencana perkembangan umpan balik orang atau badan itu sendiri. Hasibuan (2008:124) menjelaskan arti kinerja sebagai prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang yang bekerja. Pengertian kinerja disini menyangkut hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai atas tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja.

As'ad (2005:55) menyatakan bahwa kinerja adalah *successful role achievement* yang diterima oleh seseorang atau sekelompok orang atas tindakannya. Yakni semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang, maka kinerjanya juga akan semakin tinggi (Indrasari, 2017). Berdasarkan beberapa pendapat terkait pengertian kinerja maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari kemampuan, kelelahan, potensi serta tanggung jawab yang diberikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja yang memberikan umpan balik berupa tercapainya prestasi kerja.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja terdiri dari dua kata yakni “manajemen” dan “kinerja”. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen merupakan suatu proses yang diterapkan dengan menggunakan metode ilmu yang mencakup fungsi-fungsi rencana kerja, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang dilengkapi dengan sumber daya manusia dan atau faktor produksi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang dijalankan (Sitorus, 2018).

Manajemen kinerja adalah proses strategis dan sistematis yang mendorong keberhasilan organisasi melalui pengembangan dan keterampilan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam manajemen kinerja, kemampuan SDM berperan sebagai kontributor individu dari kelompok yang dikembangkan melalui kesepakatan bersama antara manajer dan individu yang lebih. Kesepakatan ini mencakup tujuan dan perencanaan, persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta pengembangan kinerja (Sitorus, 2018). Pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melaksanakan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama serta pendekatan strategis yang sistematis sebagai kekuatan dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi (Nursam, 2017).

Pengertian Pengukuran Kinerja

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik aktivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan maupun target tertentu. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengelolaan organisasi (Pratama, 2018). Pengukuran kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian dan pengembangan karir. Penilaian atau pengukuran kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja serta penilaian hasil instruktur (Indrasari, 2017). Secara umum, tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan produktivitas organisasi terkait kebijaksanaan terhadap karyawan (Indrasari, 2017).

Manfaat Pengukuran Kinerja

Mardiasmo (2002:38) mengemukakan beberapa manfaat dari pengukuran kinerja bagi organisasi dan pegawai antara lain memberikan pemahaman tentang ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen, memberikan arahan dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, sebagai monitor dalam proses evaluasi pencapaian kinerja lalu membandingkannya dengan kinerja setelah melakukan pengukuran dalam memperbaiki kinerja, sebagai dasar atas pemberian penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas tercapainya prestasi kerja yang telah diukur menggunakan metode yang disepakati, sebagai alat komunikasi antara karyawan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja, membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan atas organisasi telah terpenuhi dan memastikan bahwa dalam mengambil keputusan hendaknya dilakukan secara objektif (Putri, 2019).

Konsep Manajemen Kinerja Dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran penting dalam kehidupan sosial. Dalam agama Islam menuntut seseorang untuk mandiri. Dengan kata lain, hendaknya seseorang berusaha untuk mencukupi kebutuhannya sendiri dengan bekerja meskipun berat. Dalam pandangan Ekonomi Islam, kinerja berkaitan dengan suatu hasil yang dicapai oleh individu sesuai dengan standar tertentu, seperti kinerja manusia, Allah memberikan umpan balik berupa pahala ataupun siksa. Ketika melaksanakan segala perintahNya maka Allah akan memberi pahala. Sedangkan jika seseorang enggan untuk melaksanakan perintahNya maka Allah akan memberi siksa kelak di hari kiamat.

Islam memandang kinerja sebagai bentuk atau cara individu dalam memmanifestasikan diri. Kinerja merupakan wujud nyata dari nilai, kepercayaan serta pemahaman yang dianut (Sitorus, 2018).

Definisi Balance Scorecard

Balance scorecard merupakan suatu posisi dimana kartu skor yang mencakup departemen atau sering disebut seimbang, artinya indikator tersebut mewakili berbagai aspek organisasi, sebagai lawan dari satu area atau domain. Namun, seperti yang didefinisikan oleh Kaplan dan Nolan *Balance Scorecard* bukan hanya sekedar pengaturan kinerja melainkan sebuah indikator yang dikelompokkan kedalam empat kategori (Bergeron, 2017). *Balance scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi pada laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan organisasi perusahaan (Pratama, 2017). *Balance scorecard* merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat ditetapkan di seluruh bentuk organisasi, baik *Balance Scorecard* sebagai alat ukur keuangan maupun keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana metode *Balance Scorecard* ini digunakan (Putri, 2019). *Balance scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dengan mencakup empat perspektif: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective* (Freddy, 2011 (Pratama, 2018). *Balance scorecard* merupakan strategis yang direncanakan untuk mengevaluasi indikator yang mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Ada empat indikator, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Konsep Balance Scorecard

Balance scorecard terdiri dari dua kata, yaitu “*balance*” yang berarti berimbang dan “*scorecard*” yang berarti kartu skor. Maksud dari kartu skor adalah kartu prestasi kerja seseorang pada suatu lembaga atau organisasi. Kartu prestasi kerja dinyatakan dalam angka-angka keuangan (kinerja keuangan) yang akan dijadikan bahan baku dalam membuat rencana kerja jangka panjang. Makna berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja yang mencakup keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balance Scorecard* mengubah *mindset* sebuah organisasi untuk menilai kinerja sumber daya manusia tidak hanya dengan melihat dari sisi keuangan setiap tahunnya saja, melainkan juga perlu menilai dari sisi-sisi yang lain seperti pelanggan (konsumen), internal (strategi yang digunakan) dan SDM (kompetensi dan tata kelola) yang dapat mengevaluasi kinerja dalam membuat rencana kerja yang akan datang.

Empat Perspektif Dalam *Balance Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif ini, kinerja keuangan tetap digunakan untuk mengukur apakah dalam strategi organisasi, implementasi strategi hingga pelaksanaan akan membawa dampak positif bagi organisasi. Setiap ukuran pasti akan memiliki hubungan sebab akibat yang diharapkan nantinya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Perspektif keuangan ini berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi dalam meningkatkan pendapat (Rohman, 2013). Mempertahankan perspektif keuangan dalam *Balance Scorecard* karena ukuran keuangan sangat berperan penting dalam proses tumbuh kembang suatu organisasi hingga tindakan ekonomis yang diambil organisasi. Pada perspektif ini, tujuan dan ukuran harus dapat berperan ganda sehingga pada akhirnya dapat menentukan strategi dan sasaran akhir dari sebuah tujuan yang telah disusun (Mar’ih, 2017).

b. Perspektif Pelanggan (muzakki)

Perspektif pelanggan adalah salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi dalam meraih tujuan. Suatu organisasi memiliki suatu produk atau jasa yang dapat memberikan keuntungan/nilai lebih bagi konsumen/pelanggan apabila manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapat produk atau jasa tersebut.

Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus dapat menciptakan dan memberikan produk/jasa yang bernilai apabila ingin mencapai kinerja yang baik dalam jangka panjang. Perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi yakni dengan melihat seberapa besar angka kepuasan dan bertambahnya jumlah pelanggan yang didapatkan dari pelayanan yang diberikan organisasi (Mar’ih, 2017). Terdapat tiga elemen untuk dapat mengukur kinerja ditinjau dari perspektif pelanggan (muzakki) yakni akuisisi muzakki adalah akuisisi muzakki merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru, indikator ini dilakukan dengan cara membandingkan jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan dari tahun ke tahun (Bela, 2021). Retensi muzakki yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama (Sitorus, 2018), kepuasan muzakki dan pengukuran tingkat kepuasan muzakki dapat dilakukan melalui wawancara, angket atau kuesioner kepada muzakki.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Disinilah peran manajer untuk dapat mengidentifikasi dan memastikan bahwa organisasi dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik sehingga apa yang diinginkan konsumen dapat tercapai (Mar’ih, 2017). Untuk mencapai rangkaian tersebut sehingga organisasi dapat mencapai nilai yang diinginkan konsumen dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi timbal balik secara *finansial*. Terdapat tiga faktor yang akan diukur yaitu inovasi adalah dalam proses penciptaan nilai tambah bagi muzakki, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi muzakki (Ciptani, 2000). Penanganan keluhan yakni penanganan keluhan dapat diukur dengan menggunakan responden pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan muzakki (Sitorus, 2018). *Response time* yakni *response time* ini digunakan untuk mengetahui seberapa cepat pelayanan suatu organisasi dalam melayani muzakki.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diukur adalah infrastruktur yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pada ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana karyawan di suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan (Mar'ih, 2017). Ada dua faktor yang akan diukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu retensi karyawan yaitu mengukur peningkatan jumlah karyawan setiap tahunnya. Kapabilitas karyawan yaitu mengukur besarnya persentase karyawan yang memiliki keahlian dan terampil sehingga dapat menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran pada sebuah organisasi maupun lembaga (Mar'ih, 2017).

Keunggulan *Balance Scorecard*

Keunggulan *balance scorecard* antara lain yakni komprehensif adalah merupakan penekanan kinerja dengan metode *balance scorecard* tidak hanya pada aspek kuantitatif, melainkan juga pada aspek kualitatif, koheren di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat. Setiap perspektif yang didalamnya terdapat sasaran strategi (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan organisasi (Sitorus, 2018). Seimbang yakni keseimbangan yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi kinerja dalam jangka panjang. terukur yakni keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan menjanjikan tercapainya berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Sasaran yang dimaksud adalah keempat perspektif, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Cara Pengukuran *Balance Scorecard*

Sasaran strategi yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang dipilih perlu diterapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi, yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategi, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai. Cara pengukuran dalam *Balance Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Katagori dari masing – masing perspektif yakni nilai -1 dikategorikan kurang, nilai 0 dikategorikan cukup dan nilai 1 katagori baik (Khadijah, 2018).

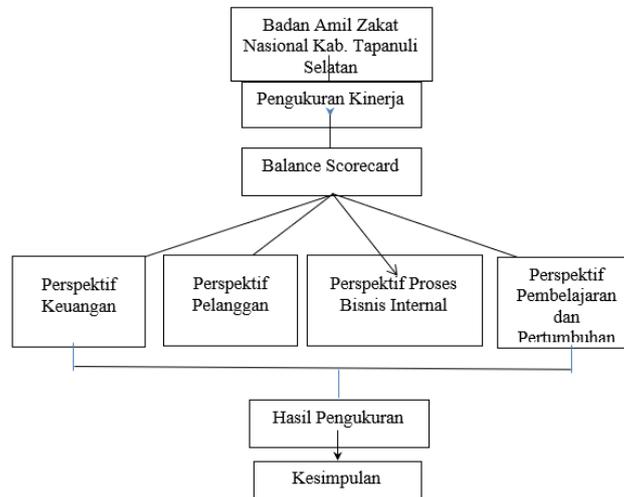
Adapun katagori keseimbangan dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel Kriteria Keseimbangan

No.	Perspektif	Sasaran strategik	Ukuran Hasil	Ukuran pemacu kinerja	Score
1	Perspektif keuangan	Pertumbuhan pendapatan	Pertumbuhan biaya	<i>Revenue mix</i>	1
2	Perspektif pelanggan	<i>Brand equity</i>	<i>Customer acquisition</i>	Bertambahnya pasien baru	1
		Kemampuan mempertahankan customer	<i>Customer retentions</i>	<i>Depth of relationship</i>	1
		Kepuasan <i>customer</i>	<i>Customer satisfaction</i>		1
3	Perspektif bisnis internal	Peningkatan kualitas layanan langganan	Jumlah penanganan keluhan	Semakin sedikitnya jumlah keluhan	1
			Peningkatan Inovasi		1
			<i>Response times</i>		1
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	komitmen karyawan meningkat	Retensi karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar	1
		Meningkatnya karyawan kapabilitas	Kapabilitas Karyawan		1
	Total				9

Sumber : Rizka Phianita Sitorus (2018)

Gambar Kerangka Berpikir



METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian menurut metode pendekatannya, yakni pendekatan kualitatif. Metode pendekatan kualitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, dimana pendekatan ini digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dan hasil dari penggunaan metode ini lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini metode penelitian kualitatif dilakukan untuk menganalisis data keuangan dan non-keuangan yang diperoleh melalui observasi, angket dan dokumentasi terkait aktivitas dan kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan yang beralamat di Jl. Willem Iskandar No. IV Sadabuan, Padangsidimpuan Utara, Kota Padangsidimpuan, Sumatera Utara. Adapun waktu perencanaan penelitian ini akan dilakukan selama dua sampai tiga bulan.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah sasaran yang akan diteliti, yakni orang-orang yang terlibat dalam aktivitas Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan. Dalam hal ini yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan serta pelanggan (muzakki).

Objek penelitian adalah suatu pokok atau pusat dari permasalahan yang akan diteliti. Objek pada penelitian ini yaitu kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan dengan pendekatan *Balance Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Responden Penelitian

Responden penelitian adalah orang-orang atau pihak yang dimintai keterangan, data, informasi terkait penelitian serta respon dari pertanyaan (dalam bentuk lisan maupun tulisan) yang diajukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi responden berdasarkan perspektif pada pendekatan *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut, yakni Keuangan yakni bendahara Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan. Pelanggan (muzakki) yakni para muzakki Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan. Roscoe dalam buku *Research Methods For Business* (1982:253) memberikan saran-saran tentang ukuran sampel salah satunya dalam penelitian ukuran sampel yang layak diambil adalah antara 30 sampai 500 orang (Sugiyono, 2013). Jadi, jumlah sampel pada penelitian ini sudah mencukupi

dari jumlah tersebut. Sampel sebanyak 30 orang sudah termasuk ke dalam kategori *representatif* untuk mewakili keseluruhan pelanggan (muzakki). Proses bisnis internal yakni 30 orang muzakki untuk dapat diketahui bagaimana karyawan dalam mengembangkan inovasi, menangani keluhan para pelanggan (muzakki). Pembelajaran dan Pertumbuhan yakni Sekretariat Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan peneliti dapat mengetahui data pelatihan dan peningkatan jumlah karyawan setiap tahunnya.

Sumber Data

Data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung melalui karyawan Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan terkait pengelolaan lembaga tersebut. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yakni melalui perantara atau yang dicatat oleh orang lain, yakni studi pustaka, jurnal penelitian terdahulu, buku-buku, data yang diperlukan dari subjek penelitian itu sendiri dan karya-karya ilmiah yang berkaitan dengan *Balance Scorecard* sehingga dapat mendukung dalam penulisan penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui yakni observasi adalah cara mengumpulkan data untuk mengkaji proses dan perilaku terkait subjek dan objek penelitian dengan menggunakan mata dan telinga sebagai jendela untuk merekam data (Suwartono, 2014). Angket atau kuesioner adalah pengumpulan data penelitian dengan cara meminta keterangan terkait subjek dan objek penelitian yang disajikan dalam bentuk tulisan untuk diisi oleh para responde (Supardi, 2016). Dokumentasi adalah mencari data atau mengumpulkan data dengan menggunakan catatan, buku, surat kabar, majalah, notulen, agenda, foto-foto dan lain sebagainya. Dalam pengumpulan data melalui dokumentasi, peneliti menggunakan *check list* untuk mencatat data yang ditentukan. Apabila sudah ditemukan data yang dibutuhkan peneliti hanya memberikan tanda cek pada data yang sudah ada (Amir, 2009).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data diawali dari mengkaji seluruh data yang diperlukan yang telah diperoleh melalui pengumpulan data dengan observasi, angket dan dokumentasi yang dikelompokkan dalam masing-masing keempat perspektif sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian akan dianalisis melalui proses yang telah ditetapkan berdasarkan referensi dari Kaplan dan Nort (Sitorus, 2018). Sebagai berikut: pengukuran kinerja pada perspektif keuangan adalah perspektif keuangan diukur dengan cara membandingkan realisasi penerimaan dana zakat dengan jumlah dana zakat yang ditargetkan. Indikator kinerja lembaga badan amil zakat nasional tapanuli selatan adalah dengan menghitung tingkat penerimaan dana zakat dari tahun 2019 sampai 2021. Rumus menghitung tingkat penerimaan dana zakat adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Penerimaan} = \frac{\text{Realisasi penerimaan}}{\text{Target Penerimaan}} \times 100\%$$

Menentukan penilaian dengan pendekatan *balance scorecard* adalah apabila diperoleh persentase sebesar <50% (skor 0) maka dikategorikan “kurang”. Apabila diperoleh persentase sebesar 50% - 80% (skor 0 - 0,6) maka dikategorikan “cukup”. Apabila diperoleh persentase sebesar >80% (skor 1) maka dikategorikan “baik” (Afif, 2018).

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan (muzakki) yakni pengukuran yang dilakukan pada kinerja dilihat dari perspektif pelanggan yakni akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Dimana pelanggan disini adalah muzakki. Rumus untuk mengukur ketiga poin tersebut sebagai berikut yakni akuisisi atau kemampuan dalam memperoleh muzakki baru dengan rumus.

$$\text{Akuisisi Muzakki} = \frac{\text{Jumlah Muzakki Baru}}{\text{Total Muzakki}} \times 100\%$$

Menentukan penilaian dengan pendekatan *balance scorecard* adalah apabila diperoleh persentase sebesar < 50% (skor 0) maka dikategorikan “kurang”. Apabila diperoleh persentase sebesar 50% - 80% (skor 0 - 0,6) maka dikategorikan “cukup”. Apabila diperoleh persentase sebesar >80% (skor 1) maka dikategorikan “baik”. Retensi atau kemampuan mempertahankan muzakki dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$\text{Retensi Muzakki} = \frac{\text{Retensi Muzakki}}{\text{Total Muzakki}} \times 100\%$$

Menentukan penilaian dengan pendekatan *balance scorecard* adalah apabila diperoleh persentase sebesar <50% (skor 0) maka dikategorikan “kurang”. Apabila diperoleh persentase sebesar 50% - 80%

(skor 0 - 0,6) maka dikategorikan “cukup”. Apabila diperoleh persentase sebesar >80% (skor 1) maka dikategorikan “baik”.

Kepuasan muzakki, untuk mengetahui tingkat kepuasan muzakki, peneliti akan memberikan kuesioner yang berisi keterangan atau pernyataan yang sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan para muzakki. (Sugiyono:2001) merumuskan indeks kepuasan pelanggan sebagai berikut: IKK (Indeks Kepuasan Konsumen) = PK (Persepsi Kinerja). Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral, d. puas, e. sangat puas. Sebelum menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal. Interval dihasilkan dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal, kemudian dibagi menjadi lima. Indeks Kepuasan Maksimal = $R \times P \times EX \text{ maks}$ dan Indeks Kepuasan Minimal = $R \times P \times EX \text{ min}$.

$$Interval = \frac{IK \text{ maksimal} - IK \text{ Minimal}}{5}$$

Dimana R adalah jumlah responden, P adalah Banyak Pertanyaan, EX maks adalah skor maksimal yang diberikan dan EX min adalah skor minimal yang diberikan. Adapun indikator kepuasan muzakki meliputi Pelayanan yang diberikan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan baik, cepat dan professional, kantor BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan sebagai tempat untuk melayani para muzakki, BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan melayani permintaan untuk melakukan penjemputan zakat muzakki, BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan selalu amanah dan transparan dalam mengelola dana zakat, karyawan segera melayani ketika ada muzakki yang berkunjung, BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan menerima masukan, kritik dan saran dari para muzakki dengan baik, Pembayaran zakat pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan sangat mudah dan cepat, karyawan memberikan informasi yang diperlukan oleh muzakki

Pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal

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

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

Menentukan penilaian dengan pendekatan balance scorecard adalah apabila diperoleh persentase sebesar <50% skor 0) maka dikategorikan “kurang”. Apabila diperoleh persentase sebesar 50% - 80% (skor 0 - 0,6) maka dikategorikan “cukup”. Apabila diperoleh persentase sebesar >80% (skor 1) maka dikategorikan “baik”. Penanganan Keluhan yakni mengukur penanganan keluhan dapat dilakukan dengan meminta muzakki sebagai responden untuk memberikan keterangan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral, d. puas, e. sangat puas terkait kualitas pelayanan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. *Response Time* yakni mengukur *Response Time* bertujuan untuk mengetahui seberapa cepat BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam melayani dan menangani keluhan muzakki. Hal ini dapat diukur dengan meminta keterangan a. sangat tidak cepat, b. tidak cepat, c. netral, d. cepat, e. sangat cepat dalam bentuk kuesioner kepada para muzakki.

Pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari peningkatan retensi karyawan. Mengukur tingkat retensi karyawan adalah untuk mengetahui jumlah karyawan pada Baznas Kabupaten Tapanuli Selatan mengalami kenaikan atau penurunan.

$$Retensi \text{ Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Karyawan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Menentukan penilaian dengan pendekatan balance scorecard adalah apabila diperoleh persentase sebesar <50% skor 0) maka dikategorikan “kurang”. Apabila diperoleh persentase sebesar 50% - 80% (skor 0 - 0,6) maka dikategorikan “cukup”. Apabila diperoleh persentase sebesar >80% (skor 1) maka dikategorikan “baik”.

Pelatihan/kapabilitas Karyawan bisa melalui Mengukur kapabilitas karyawan dengan bertujuan untuk mengetahui tingkat keterampilan pekerja setiap tahunnya dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan.

$$\text{Kapabilitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pelatihan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Menentukan penilaian dengan pendekatan balance scorecard adalah apabila diperoleh persentase sebesar <50% (skor 0) maka dikategorikan “kurang”. Apabila diperoleh persentase sebesar 50% - 80% (skor 0 - 0,6) maka dikategorikan “cukup”. Apabila diperoleh persentase sebesar >80% (skor 1) maka dikategorikan “baik”.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dapat dilakukan setelah peneliti memperoleh data-data yang dibutuhkan baik data primer maupun data sekunder terutama data Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Peneliti juga melakukan penyebaran angket secara langsung untuk meminta keterangan kepada responden yakni tiga puluh muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dimana pengukuran ini digunakan untuk menghitung realisasi penerimaan dana zakat dengan jumlah dana zakat yang ditargetkan terhitung dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

Tabel Tingkat Penerimaan Dana Zakat BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Tahun 2019-2021

Tahun	Target	Realisasi	Persentase (%)	Score
2019	Rp. 400.000.000	Rp. 563.073.635	140%	1
2020	Rp. 660.000.000	Rp. 688.741.455	104%	1
2021	Rp. 1.700.000.000	Rp. 761.866.258	45%	0
Rata - rata score				0,6
Kategori				Cukup

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa tingkat realisasi dana zakat yang diterima oleh BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan mengalami kenaikan dari tahun 2019 hingga tahun 2021. Dimana pada tahun 2019 target penerimaan dana zakat yang ditetapkan sebesar Rp. 400.000.000 sedangkan realisasi dana zakat sebesar Rp. 563.073.635 dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 140%. Pada tahun 2020 target penerimaan dana zakat yang ditetapkan sebesar Rp. 660.000.000 sedangkan penerimaan dana zakat sebesar Rp. 688.741.455 dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 104%. Pada tahun 2021 target penerimaan dana zakat sebesar Rp. 1.700.000.000 sedangkan penerimaan dana zakat sebesar Rp. 761.866.258 dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 45%. Rata-rata score diperoleh sebesar 0,6. Dengan demikian, kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan Balance Scorecard dilihat dari perspektif keuangan dikategorikan “cukup”

Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Pelanggan (Muzakki)

Muzakki pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan merupakan suatu lembaga maupun dinas secara kolektif. Berikut data muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan.

a. Akuisisi Muzakki

Pengukuran ini digunakan untuk menghitung kemampuan dalam memperoleh muzakki baru terhitung dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

Tabel Pengukuran Akuisisi Muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Tahun 2019 – 2021

Tahun	Muzakki Baru	Total Muzakki	Akuisisi (%)	Score
2019	18	62	29%	0
2020	4	66	6%	0
2021	2	68	3%	0
Rata-rata Score				0
Kategori				Kurang

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa tingkat kemampuan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam memperoleh muzakki baru mengalami penurunan dari tahun 2019 hingga tahun 2021. Dimana total muzakki pada tahun 2019 sebanyak 62. Sedangkan penambahan muzakki baru sebanyak 18. Dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 29%. Pada tahun 2020 total muzakki sebanyak 66. Sedangkan penambahan muzakki baru sebanyak 4. Dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 6%. Pada tahun 2021 total muzakki sebanyak 68. Sedangkan penambahan muzakki baru sebanyak 2. Dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 3%. Rata-rata score akuisisi muzakki diperoleh sebesar 0. Dengan demikian, kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam memperoleh muzakki baru dikategorikan “kurang”.

b. Retensi Muzakki

Pengukuran ini digunakan untuk menghitung kemampuan dalam mempertahankan muzakki terhitung dari tahun 2019 hingga tahun 2021. Muzakki yang dimaksud adalah lembaga secara kolektif.

**Tabel Pengukuran Retensi Muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan
 Tahun 2019-2021**

Tahun	Muzakki Non Aktif	Total Muzakki	Persentase (%)	Score
2019	54	62	13%	0
2020	53	66	19%	0
2021	48	68	29%	0
Rata-rata score				0
Kategori				Kurang

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa tingkat kemampuan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam mempertahankan muzakki meningkat dari tahun 2019 hingga tahun 2021. Pada tahun 2019 total muzakki sebanyak 62. Sedangkan total muzakki yang non aktif sebanyak 54. Dengan persentase yang diperoleh adalah 13%. Pada tahun 2020 total muzakki sebanyak 66. Sedangkan total muzakki yang non aktif sebanyak 53. Dengan persentase yang diperoleh adalah 19%. Pada tahun 2020 total muzakki sebanyak 68. Sedangkan total muzakki yang non aktif sebanyak 48. Dengan persentase yang diperoleh adalah 29%. Rata-rata score diperoleh 0. Dengan demikian, kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam mempertahankan muzakki dikategorikan “kurang”.

c. Kepuasan Muzakki

Untuk mengetahui tingkat kepuasan muzakki, peneliti akan memberikan kuesioner yang berisi keterangan atau pernyataan yang sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan para muzakki. (Sugiyono:2001) merumuskan indeks kepuasan pelanggan sebagai berikut:IKK (Indeks Kepuasan Konsumen) = PK (Persepsi Kinerja) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. netral, d. puas, e. sangat puas. Sebelum menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal. Interval dihasilkan dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal, kemudian dibagi menjadi lima. Indeks Kepuasan Maksimal = 30 x 8 x 10 dan Indeks Kepuasan Minimal = 30 x 8 x 2. Jumlah dari perhitungan akan dimasukan pada rumus.

$$Interval = \frac{2400 - 480}{5}$$

Nilai interval adalah 384 dimana dapat diartikan Jika interval 480 sampai 864 maka dikategorikan sangat tidak puas, jika interval 865 sampai 1.249 maka dikategorikan tidak puas, jika nilai 1.250 sampai 1.634 maka dikategorikan netral, jika nilai 1.635 sampai 2.019 maka dikategorikan puas, jika nilai 2.020 sampai 2.404 maka dikategorikan sangat puas.

Tabel Kepuasan Muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan

Item Pernyataan	Jawaban Responden									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	3.3	0	0	3	10	15	50	11	36.7
2	1	3.3	1	3.3	3	10	22	73.3	3	10
3	0	0	0	0	4	13.3	16	53.3	10	33.3
4	0	0	2	6.7	2	6.7	13	43.3	13	43.3

5	0	0	1	3.3	3	10	13	43.3	13	43.3
6	0	0	1	3.3	3	10	20	66.7	6	20
7	0	0	0	0	2	6.7	17	56.7	11	36.7
8	1	3.3	2	6.7	2	6.7	20	66.7	5	16.7

Sumber : Data Kuesioner

Berdasarkan tabel 4.10 jawaban responden dominan pada kategori “Puas” yang meliputi yakni Sebanyak 50% responden menyatakan puas dengan pelayanan yang diberikan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan yakni baik, cepat dan professional. Sebanyak 73.3% responden menyatakan puas dengan pelayanan BAZNAS di kantor BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Sebanyak 53.3% responden menyatakan puas dengan pelayanan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan untuk memenuhi permintaan penjemputan zakat muzakki. Sebanyak 43.3% responden menyatakan puas dengan pelayanan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan yang selalu amanah dan transparan dalam mengelola dana zakat. Sebanyak 43.3% responden menyatakan puas dengan pelayanan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan ketika ada muzakki yang berkunjung. Sebanyak 66.7% responden menyatakan puas dengan respon BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan ketika menerima masukan, kritik dan saran dari para muzakki dengan baik. Sebanyak 56.7% responden menyatakan puas dengan transaksi pembayaran zakat pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan yang sangat mudah dan cepat. Sebanyak 66.7% responden menyatakan puas dengan ketersediaan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam memberikan informasi yang diperlukan oleh muzakki

Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Peningkatan Inovasi

Inovasi merupakan suatu program-program yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam hal ini adalah mustahik. Program-program yang ditawarkan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan meliputi pengukuran tingkat inovasi digunakan untuk membandingkan program-program yang telah dicapai dengan program-program yang telah ditargetkan dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

**Tabel Peningkatan Inovasi BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan
 Tahun 2019-2021**

Tahun	Realisasi Inovasi	Target Inovasi	Persentase (%)	Score
2019	7	8	87%	1
2020	6	7	85%	1
2021	5	22	19%	0
Rata-rata score				0,6
Kategori				Cukup

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kondisi tingkat inovasi BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dari tahun 2019 hingga tahun 2021 tidak stabil. Pada tahun 2019 target inovasi sebanyak 8. Sedangkan realisasi inovasi yang diperoleh berjumlah 7. Dengan persentase sebesar 87%. Pada tahun 2020 target inovasi sebanyak 7. Sedangkan realisasi inovasi berjumlah 6. Dengan persentase yang diperoleh sebesar 85%. Pada tahun 2021 target inovasi sebanyak 22. Sedangkan realisasi inovasi berjumlah 5. Dengan persentase yang diperoleh adalah sebesar 19%. Rata-rata score diperoleh sebesar 0,6. Maka Kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam meningkatkan inovasi yakni membandingkan program-program yang telah dicapai dengan program-program yang telah ditargetkan dikategorikan “cukup”.

b. Penanganan Keluhan

**Tabel Penanganan Keluhan Terhadap Muzakki
 BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan**

Item Pernyataan	Jawaban Responden									
	STP		TP		N		P		SP	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	1	3.3	2	6.7	23	76.7	4	13.3
2	1	3.3	0	0	5	16.7	20	66.7	4	13.3
3	0	0	1	3.3	5	16.7	21	70	3	10

4	1	3.3	0	0	1	3.3	21	70	7	23.3
5	0	0	0	0	4	13.3	22	73.3	4	13.3

Sumber : Data Kuesioner

Tabel Rata-rata Kepuasan Muzakki Terhadap Penanganan Keluhan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan

Jawaban Responden	Rata-rata Jumlah	Rata-rata Persentase
Sangat Tidak Puas	0.4	1.3%
Tidak Puas	0.4	1.3%
Netral	3.4	11.3%
Puas	21.4	71.3%
Sangat Puas	4.4	14.6%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas menunjukkan jawaban responden dengan kategori sangat tidak puas memiliki rata-rata persentase 1,3% dengan rata-rata jumlah sebanyak 0,4. Kategori tidak puas memiliki rata-rata persentase 1,4% dengan rata-rata jumlah sebanyak 0,4. Kategori netral memiliki rata-rata persentase 11,3% dengan rata-rata jumlah sebanyak 3,4. Kategori puas memiliki rata-rata persentase sebesar 71,3% dengan rata-rata jumlah sebanyak 21,4. Kategori sangat puas memiliki rata-rata persentase sebesar 14,6% dengan rata-rata jumlah sebanyak 4,4. Dengan demikian, rata-rata kepuasan muzakki terhadap penanganan keluhan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan berada pada kategori “Puas”.

c. Response Time

Tabel Response Time Terhadap Muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan

Item Pernyataan	Jawaban Responden									
	STC		TC		N		C		SC	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	3.3	0	0	4	13.3	21	70	4	13.3
2	0	0	1	3.3	8	26.7	18	60	3	10
3	0	0	1	3.3	10	33.3	16	53.3	3	10
4	0	0	2	6.7	3	10	19	63.3	6	20
5	0	0	2	6.7	10	33.3	14	46.7	4	13.3

Tabel Rata-rata Kecepatan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Dalam Menangani Keluhan Muzakki

Jawaban Responden	Rata-rata Jumlah	Rata-rata Persentase
Sangat Tidak Cepat	0.2	0.7%
Tidak Cepat	1.2	4%
Netral	7	23.3%
Cepat	17.6	58.7%
Sangat Cepat	4	13.3%

Sumber; Data kuesioner

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas menunjukkan jawaban responden dengan kategori sangat tidak cepat memiliki rata-rata persentase 0,7% dengan rata-rata jumlah sebanyak 0,2. Kategori tidak cepat memiliki rata-rata persentase 1,4% dengan rata-rata jumlah sebanyak 0,4. Kategori netral memiliki rata-rata persentase 11,3% dengan rata-rata jumlah sebanyak 3,4. Kategori cepat memiliki rata-rata persentase sebesar 71,3% dengan rata-rata jumlah sebanyak 21,4. Kategori sangat cepat memiliki rata-rata persentase sebesar 14,6% dengan rata-rata jumlah sebanyak 4,4. Dengan demikian, rata-rata kecepatan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam menangani keluhan muzakki berada pada kategori “cepat”.

Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Terdapat dua aspek yang diukur pada perspektif ini yaitu:

a. Retensi Karyawan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui jumlah karyawan mengalami kenaikan atau penurunan terhitung dari tahun 2019 sampai 2021.

Tabel Pengukuran Retensi Karyawan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Tahun Lalu	Retensi (%)	Score
2019	21	21	100%	1
2020	21	21	100%	1
2021	21	21	100%	1
Rata-rata Score				1
Kategori				Baik

Sumber : Data Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.18 diatas menunjukkan bahwa total karyawan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dari tahun 2019 hingga tahun 2021 stabil. Pada tahun 2019 sampai 2021 jumlah karyawan tahun lalu sebanyak 21 orang dan jumlah karyawan juga sebanyak 21 orang. Maka persentase yang diperoleh sebesar 100%. Rata-rata score diperoleh 1. Dengan demikian Kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam mempertahankan karyawan dari tahun 2019 sampai 2021 dikategorikan “baik”.

b. Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan yaitu mengukur besarnya persentase karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan sehingga dapat menambah tingkat pertumbuhan dan pembelajaran pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan (Mar’ih, 2017). Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui tingkat keterampilan karyawan dengan adanya pelatihan terhitung dari tahun 2019 sampai 2021.

Tabel Pengukuran Kapabilitas Karyawan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Pelatihan	Jumlah Karyawan	Presentase (%)	Score
2019	3	21	14%	0
2020	3	21	14%	0
2021	3	21	14%	0
Rata-rata score				0
Kategori				Kurang

Sumber : Data Yang Diolah

Berdasarkan tabel 4.19 kapabilitas karyawan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dari tahun 2019 sampai 2021 menunjukkan jumlah karyawan sebanyak 21 orang sedangkan jumlah pelatihan sebanyak 3 kali. Dengan persentase yang diperoleh sebesar 14%. Rata-rata score diperoleh 0. Dengan demikian, kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dengan melihat tingkat keterampilan karyawan dengan adanya pelatihan dikategorikan “kurang”

Menentukan kategori kinerja dengan kategori “kurang”, “cukup” dan “baik” adalah dengan membuat skala kinerja *Balance Scorecard* pada masing-masing indikator yang ad (Malufah, 2021). Kinerja diukur berdasarkan jumlah item dari kriteria keseimbangan yakni terdapat sembilan. Maka dari itu jika kategori “kurang” maka skornya adalah -9, kriteria “cukup” maka skornya adalah 0 dan jika kategori “baik” maka total skornya adalah 9. Hal tersebut dapat dilihat melalui tabel dibawah ini

Tabel Skor Penilaian Balance Scorecard pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan

Keterangan	Kategori	Skor
Perspektif Keuangan	Cukup	0
Perspektif Pelanggan (Muzakki)		
➤ Akuisisi Muzakki	Kurang	-1

➤ Retensi Muzakki	Kurang	-1
➤ Kepuasan Muzakki	Baik	1
Perspektif Proses Bisnis Internal		
➤ Inovasi	Cukup	0
➤ Penanganan Keluhan	Baik	1
➤ <i>Response Time</i>	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
➤ Retensi Karyawan	Baik	1
➤ Kapabilitas Karyawan	Kurang	-1
TOTAL		1

Berdasarkan tabel 4.18 diatas menunjukkan bahwa pengukuran kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dengan pendekatan *Balance Scorecard* diperoleh total skor 1 yakni berada pada kategori “Baik”.

Batasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah dalam mengukur kinerja menggunakan metode *balance scorecard* yang hanya membandingkan dari tahun 2019 sampai 2021 saja. Ini disebabkan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan baru mengadakan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAT) pada tahun 2018. Oleh karena itu peneliti hanya dapat menggunakan data RKAT pada tahun 2019 sampai 2021.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, penulis akan menganalisis hasil pengukuran kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Pengukuran kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian dan pengembangan karir. Penilaian atau pengukuran kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja serta penilaian hasil instruktur (Indrasari, 2017). Salah satu pendekatan untuk mengukur kinerja suatu organisasi adalah pendekatan *Balance Scorecard*.

Balance scorecard merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi nirlaba maupun laba yang dalam kegiatannya adalah untuk menyelaraskan visi dan strategi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal dan mengawasi kerja organisasi perusahaan (Pratama, 2018). Strategi yang direncanakan untuk mengevaluasi indikator yang mempengaruhi kinerja dalam mencapai suatu organisasi dalam hal ini adalah BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Ada empat indikator, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (muzakki), perspektif proses bisnis internal,, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yaitu bagaimana suatu organisasi dalam meningkatkan pendapatan. Pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dimana hasil perhitungan tersebut mengalami penurunan selama tiga tahun terakhir ini disebabkan karena target penerimaan dana zakat yang ditetapkan oleh BAZNAS di setiap tahunnya yang terus meningkat terutama pada tahun 2021 dimana target yang ditetapkan mencapai 1 sampai 2 milyar rupiah sehingga sangat kecil kemungkinan akan terealisasikan. Sangat jauh berbeda dibanding target pada tahun 2019 dan 2020 dimana target dan yang terealisasikan masih berada pada angka ratusan juta.

Meskipun persentase yang diperoleh dari pengukuran kinerja BAZNAS ditinjau dari perspektif keuangan pada tiga tahun terakhir mengalami penurunan, akan tetapi jumlah dana yang diperoleh BAZNAS Kabupaten terus mengalami peningkatan.

b. Perspektif Pelanggan (Muzakki)

Ada tiga aspek yang diukur untuk melihat kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan ditinjau dari perspektif pelanggan(muzakki) yaitu: Akuisisi Muzakki merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Indikator ini dilakukan dengan cara membandingkan jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan dari tahun ke tahun (Bela, 2021).

Dari hasil perhitungan akuisisi muzakki pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dimana selama tiga tahun terakhir kurang mampu dalam memperoleh muzakki baru. Hal ini bisa saja dikarenakan kurangnya bersosialisasi untuk menggerakkan para masyarakat Kabupaten Tapanuli Selatan yang sudah terkategori sebagai muzakki untuk berzakat di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Dari

pernyataan salah satu pengurus BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan juga pemerintah Tapanuli Selatan hanya menghimbau kepada masyarakat sehingga hal ini memberikan kesan yang kurang tegas dalam menggerakkan para muzakki tersebut untuk berzakat di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Kondisi ini bisa juga disebabkan ketidaktahuan masyarakat untuk berzakat di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan karena kantor BAZNAS masih bergabung di kantor kementerian agama Kabupaten Tapanuli Selatan sehingga sangat kurang inisiatif dari masyarakat sendiri untuk berzakat di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Perspektif pelanggan (muzakki) merupakan salah satu indikator yang cukup menentukan suatu BAZNAS dalam mewujudkan tujuan juga dinilai dari bagaimana BAZNAS dalam mengupayakan supaya bertambahnya muzakki baru.

Retensi muzakki merupakan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya seperti seberapa besar suatu perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama (Sitorus, 2018). Berdasarkan hasil perhitungan retensi muzakki dari tahun 2019 hingga tahun 2021 pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan persentase dalam mempertahankan muzakki terus meningkat. Akan tetapi persentasenya belum mencapai kategori baik. Hal ini disebabkan Pengurus/karyawan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dan tidak hanya menjadi pegawai di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan saja melainkan juga pegawai tetap di Kantor Kementerian Agama Tapanuli Selatan. Sehingga menyebabkan para pengurus BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan kurang fokus terutama dalam mempertahankan muzakki.

Tingkat kepuasan pelanggan atau muzakki ialah mengukur seberapa jauh para muzakki merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Kepuasan yang dirasakan oleh muzakki yakni dengan mengukur rata-rata kepuasan muzakki dengan memberikan pernyataan-pernyataan melalui angket. Rata-rata kepuasan muzakki dengan pelayanan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan berada pada interval 1.635 sampai 2.019 yakni kategori “puas”. Dari hasil kategori tersebut, kepuasan muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan sudah dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan selalu memberikan pelayanan yang cepat dan profesional, amanah dan transparansi dalam mengelola dana zakat, pembayaran zakat pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan yang sangat mudah serta memberikan informasi yang dibutuhkan oleh muzakki.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal dan seringkali juga disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Disinilah peran manajer untuk dapat mengidentifikasi dan memastikan bahwa organisasi dapat melaksanakan proses tersebut dengan baik sehingga apa yang diinginkan konsumen dapat tercapai (Mar’ih, 2017).

Terdapat tiga aspek dalam pengukuran kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan ditinjau dari perspektif proses bisnis internal yaitu Inovasi, merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi muzakki (Ciptani, 2000).

Tabel Program-program BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan yang sudah dan Belum Terealisasikan

No	Bidang	Program	Keterangan
1	Ekonomi	Bantuan Untuk Bina Usaha Miskin - UMKM	Terealisasikan
		Program Bantuan Untuk Pengentasan Kemiskinan	Terealisasikan
		Zakat Mart	Belum Terealisasikan
		Qordul Hasan	Belum Terealisasikan
		Balai Ternak	Belum Terealisasikan
		Baitul Maal Desa	Belum Terealisasikan
2	Pendidikan	Bantuan Langsung Pendidikan	Terealisasikan
		Beasiswa	Belum Terealisasikan
		Pengelolaan Sekolah	Belum Terealisasikan
3	Kesehatan	Bantuan Langsung Pengobatan	Terealisasikan
		Bantuan Kesehatan dan Operasional Pengobatan	Belum Terealisasikan

		Promosi dan Advokasi Kesehatan	Belum Terealisasi
		Rumah Sehat BAZNAS	Belum Terealisasi
4	Dakwah dan Advokasi	Bantuan Untuk Pemberdayaan Usaha Muallaf	Belum Terealisasi
		Syiar dan Edukasi	Belum Terealisasi
		Riset dan Kajian	Belum Terealisasi
		Publikasi dan Jaringan	Belum Terealisasi
		Kegiatan Dakwah Zakat	Belum Terealisasi
5	Kemanusiaan	Bantuan Langsung Kemanusiaan	Terealisasi
		Respon Darurat dan Bencana	Belum Terealisasi
		Layanan Konter dan Ambulan	Belum Terealisasi
		Pengurangan Risiko Bencana	Belum Terealisasi

Sumber : RKAT BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan

Berdasarkan hasil perbandingan antara program yang ditargetkan dengan program yang terealisasi BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan banyak yang belum terealisasi. Hal ini dikarenakan BAZNAS masih kurang dalam memperoleh muzakki baru juga berkaitan dengan target dana zakat yang ditetapkan dan yang terealisasi sehingga BAZNAS memerlukan upaya lebih untuk dapat merealisasikan program-program tersebut.

Rendahnya tingkat realisasi inovasi BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan ini dipicu oleh perencanaan program yang tidak sepadan dengan kondisi pandemi covid 19 pada tahun tersebut sehingga menimbulkan kesulitan dalam merealisasikan program-program yang ditargetkan. Seharusnya dalam merencanakan program-program yang disediakan untuk dapat terealisasi, hal itu dikondisikan dengan situasi dan kondisi.

Penanganan Keluhan

Penanganan keluhan dapat diukur dengan menggunakan responden pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan muzakki (Ciptani, 2018). Rata-rata kepuasan muzakki dengan pelayanan BAZNAS Tapanuli dalam menangani keluhan muzakki berada pada kategori “puas”. Dari hasil kategori tersebut, dalam menangani keluhan muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan sudah dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan selalu memberikan solusi atas keluhan muzakki, menangani dan menyelesaikan keluhan muzakki secara keseluruhan serta menanggapi keluhan muzakki melalui telepon. *Response Time* ini digunakan untuk mengetahui seberapa cepat pelayanan suatu organisasi dalam melayani muzakki. Rata-rata kecepatan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam menangani keluhan muzakki berada pada kategori “cepat”. Dari hasil kategori tersebut, *response time* BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dalam menangani keluhan muzakki sudah dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan dalam menangani keluhan muzakki BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan selalu cepat tanggap dalam memberikan layanan tersebut.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang diukur adalah infrastruktur yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai sasaran pada ketiga perspektif sebelumnya. Perspektif ini akan menunjukkan bagaimana karyawan di suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan (Mar’ih, 2017).

Terdapat dua aspek yang akan diukur pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu retensi Karyawan yaitu mengukur peningkatan karyawan setiap tahunnya. Dilihat dari hasil perhitungan retensi karyawan pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan selama tiga tahun terakhir dikategorikan baik. Hal ini dikarenakan pengurus atau karyawan BAZNAS kebanyakan adalah para staf Pegawai Negeri Sipil. Kapabilitas karyawan yaitu mengukur besarnya persentase karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan dengan adanya pelatihan yang diberikan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Kapabilitas karyawan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan pada tiga tahun terakhir dikategorikan kurang disebabkan karena status pengurus/karyawan pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan rata-rata dari mereka adalah seorang Pegawai Negeri Sipil dimana pekerjaannya tidak hanya pada BAZNAS saja melainkan orang-orang yang juga terlibat bekerja di Kantor Kementerian Agama Tapanuli Selatan. Sehingga untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja dan fokus mengurus BAZNAS ini sangat kecil dimana BAZNAS hanya mengadakan pelatihan sebanyak 3 kali dalam setahun.

e. Perbandingan Hasil Penelitian Dengan Hasil Penelitian Terdahulu

Sri Fadilah DKK (2016) menemukan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode Balance Scorecard pada perspektif keuangan masuk pada kriteria baik. Apabila dilihat dari persentase yang diperoleh dengan pengukuran kinerja BAZNAS ditinjau dari perspektif keuangan pada tiga tahun terakhir mengalami penurunan, sedangkan jika dilihat dari penambahan pendapatan BAZNAS Kabupaten setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Sedangkan Novia Dewi Ernica Putri (2019) menyatakan bahwa Tingkat persentase akuisisi muzakki selama dua tahun terakhir (2017-2018) mengalami penurunan yakni dari 200% menjadi 55%. Hal ini disebabkan BAZNAS Kab.. Malang baru berdiri pada tahun 2017. Walaupun demikian, dilihat dari jumlah muzakki baru mengalami peningkatan. Hasil perhitungan akuisisi muzakki pada tiga tahun terakhir (2019-2021) terus mengalami penurunan yakni dari 29%, 6% hingga 3%. Hal ini disebabkan karena beberapa faktor diantaranya kurangnya sosialisasi yang dilakukan BAZNAS, kurangnya ketegasan dari pemerintah daerah dan juga kantor BAZNAS yang beroperasi dalam satu kantor kementerian agama.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil dan pembahasan dari pengukuran kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dengan pendekatan *Balance Scorecard* dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (muzakki), perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti dapat menyimpulkan kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *Balance Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan berada pada kategori “cukup”. Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *Balance Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan (muzakki) berada pada kategori “kurang”. Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *Balance Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal berada pada kategori “baik”. Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *Balance Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori “cukup”.

Dari hasil penelitian kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dilihat dari empat perspektif yakni yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (muzakki), perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka peneliti menyarankan untuk Perusahaan yakni adanya penelitian analisis kinerja pendekatan *Balance Scorecard* di BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan ini bisa menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan. Menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dalam meningkatkan potensi kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Bagi Peneliti Selanjutnya diharapkan menggunakan data selama lima tahun dalam mengukur kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* supaya hasil yang didapat lebih akurat serta mencari sumber-sumber dari jurnal maupun buku lainnya yang mendukung dalam penelitian terkait pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

Referensi

- Afif, Muti dan Siti Khadijah. (2018). *Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balanced Scorecard Method (Case study in BAZNAS Sragen)*. (Baabu Al-Ilmi Vol.3 No.2, 2018). Diakses pada tanggal 17 Maret 2022, Pukul 16.17 dari <https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/alilmi/article/download/1536/131>
- Al-Qur'an dan Terjemahan diakses dari <https://tafsirq.com/>
- Amir, A, Junaidi dan Yulmardi. 2009. *Metodologi Penelitian Ekonomi Dan Penerapannya*. IPB Press
- Bayu, Dimas. 2022. *Sebanyak 86,9% Penduduk Indonesia Beragama Islam*. diakses pada tanggal 31 Mei 2022. Pukul 16.37 dari <https://dataindonesia.id/ragam/detail/sebanyak-869-penduduk-indonesia-beragama-islam>
- Ciptani, Monika Kussetya. (2000). *Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. (Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000). Diakses pada

tanggal 20 Mei 2022 pukul 22.08 dari
<https://jurnalakuntansi.petra.ac.id/index.php/aku/article/view/15665>

- Bergeron, P. Bryan. 2018. *Performance Management in Healthcare*. Productivity Press
- Darmawati, Dwita. M. Arifin Mukti dan Wahyudin. (2011). *Kinerja Lembaga Amil Zakat /Laz Dalam Perspektif Keuangan Dan Customer*, (Journal&Proceeding Feb unsoed Vol. 1 No 1 2011). Diakses pada tanggal 23 Mei 2022 pukul 21.08 dari <http://jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/sca-1/article/view/120>
- Eriani, Etti (2019). “Analisis Penghimpunan Dan Distribusi Dana Zakat Pada Baznas Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan”. Skripsi. Padangsidempuan. Institut Agama Islam Negeri Padangsidempuan.
- Gunawan, Anwar Sarul dan Zaini Abdul Malik. (2021). *Analisis Penerapan Metode Balance Scorecard terhadap Kinerja Pengelolaan Zakat di LAZISMU Jawa Barat*. (Prosiding Hukum Ekonomi Syariah. Vol 7, No 2. Agustus 2021). Diakses pada tanggal 23 Mei 2022 pukul 21.21 dari https://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/hukum_ekonomi_syariah/article/view/27841
- Hafidhuddin, D. 2002. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. Gema Insani Press
- Indrasari, M. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*. Indomedia Pustaka
- Juraidi. Bupati Tapsel apresiasi BAZNAS telah kumpulkan zakat ASN. diakses pada tanggal 24 Agustus 2021. Pukul 15.15 dari <https://sumut.antaranews.com/berita/388414/>
- Mar’ih, S.R. 2017. *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Raih Asa Sukses
- Malufah, Lia Chunaifatul (2021). “Pendekatan Balance Scorecard Terhadap Penilaian Kinerja Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur”. Skripsi. Surabaya. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel.
- Memarista, G dan Verni Kurniasari. (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard*. (AGORA Vol. 5, No. 1, 2017). Diakses pada tanggal 2 September 2021 pukul 12.06 dari <https://jurnal.uir.ac.id>
- Nayif, Lia Chunaifatul Malufah (2021). “Pendekatan Balanced Scorecard Terhadap Penilaian Kinerja Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur”. Skripsi. Surabaya. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Nugroho, Adi dan Nanik Wahyuni. (2019). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balance Scorecard Dan Pemahaman Maqashid Syariah. (Jurnal Akuntansi. Vol. 10 No. 1 2019). Diakses pada tanggal 24 Mei 2022 pukul 21.30 dari <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/el-muhasaba/article/view/5303>
- Nursam, Nasrullah. (2017). *Manajemen Kinerja*. (Journal of Islamic Education Management, Vol. 2 No. 2 Oktober 2017). Diakses pada tanggal 30 Agustus 2021 dari <https://ejournal.iainpolopo.ac.id>
- Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014

- Pratama, L.S (2018). *Analisis Kinerja Lembaga Zakat Infaq dan Shodaqoh Dengan Metode Balanced Scorecard*. (Journal of Multidisciplinary Studies, Vol. 2 No. 2, Juli-Desember 2018). Diakses pada tanggal 15 September 2021 dari <https://ejournal.iainsurakarta.ac.id>
- Pradana, Rio Sandy. 2019. Zakat ramadhan 2021, Baznas Optimistis Tembus Rp 6 Triliun. Diakses pada tanggal 18 Junii 2022, pukul 20.24 dari <https://m.bisnis.com/amp/read/20210502/12/1389222/zakat-ramadan-2021-baznas-optimistis-tembus-rp6-triliun>
- Purnama, B dan Mukhaer Pakkanna (2019). *Formulasi Strategi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bogor Dengan Business Model Canvas Dan Balanced Scorecard Sebagai Dasar Pemikiran Pengembangan Organisasi*. (Jurnal Liquidity, Vol. 8, No. 2, Juli-Desember 2019). Diakses pada tanggal 29 Oktober 2021, Pukul 12.11 dari <http://ojs.itb-ac.ac.id>
- Putri, Novia Dewi Ernia (2019). “*Analisis Kinerja BAZNAS Kabupaten Malang Dengan Pendekatan Balance Scorecard*”. Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Rahmat, Abdul, Tasman Malusa dan Benjamin Bukit. 2017. *Pengembangan Sumber daya manusia*. Zahir Publishing
- Rakian, Regina Bella Titaria, Grace B. Nangoi dan Stanley Walandouw. (2021). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado*. (Jurnal EMBA. Vol.9 No.1 Januari 2021). diakses pada tanggal 23 Mei 2022 pukul 20.50 dari <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/32990/31174>
- Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan Tahun 2019-2021
- Rochim, A. 2015. *Buku Panduan Zakat*. Yayasan Dompot Dhuafa Republika
- Rohman, A.A (2013). *Strategi Peningkatan Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Jepara*. Skripsi. Semarang. Institut Agama Islam Negeri Walisongo Semarang
- Sarwat, A. 2018. *Zakat Rekayasa Genetika*. Rumah Fiqih Publishing
- Sitorus, Rizka Phianita (2018). “*Analisis Kinerja BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Dengan Metode Balanced Scorecard*”. Skripsi. Medan. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, cv.
- Supardi, S, Surahman dan Mochamad Rachmat. 2016. *Metodologi Penelitian*. Pusdik SDM Kesehatan
- Suwartono. 2014. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. CV. Andi Offset
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat
- Yusuf, Muri. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan*. Kencana