



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202013179, 20 April 2020

Pencipta

Nama : **Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA, Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA, , dkk**

Alamat : Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum
Mandala Mekar – Cimencyan , Bandung, Jawa Barat, 40193

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA , Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA, , dkk**

Alamat : Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum
Mandala Mekar – Cimencyan , Bandung, 8, 40193

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Karya Tulis**

Judul Ciptaan : **MODEL PENILAIAN KINERJA ORGANISASI MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN FAKTOR-
FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 20 April 2020, di Bandung

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000185610

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
2	Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba IX No. 215 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
3	Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.SI. Ak.CA	Jl. Sukamaju No.80/143-C RT.005 RW.010 Sukamaju Cibeunying Kidul

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
2	Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba IX No. 215 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
3	Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.SI. Ak.CA	Jl. Sukamaju No.80/143-C RT.005 RW.010 Sukamaju Cibeunying Kidul



DESKRIPSI MODEL

PENILAIAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT



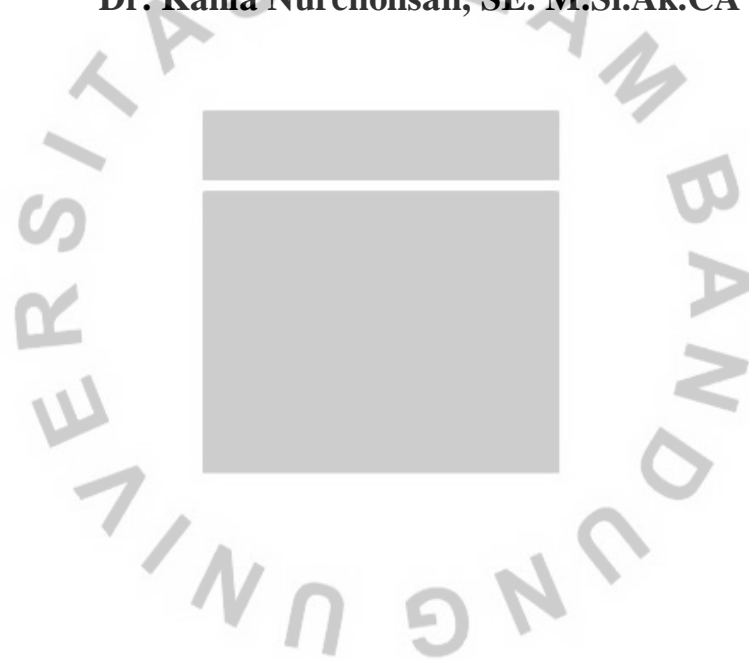
· Dr. Sri Fadilah, SE, M.Si, Ak. CA

· repository.unisba.ac.id ::

· Dr. Rini Lestari, SE, M.Si, Ak. CA · Dr. Kania Nurcholisah SE, M.Si, Ak. CA

**MODEL PENILAIAN KINERJA ORGANISASI
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD DENGAN
PENDEKATAN FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHINYA**

**Dr. Sri Fadilah, SE.M.Si.Ak.CA
Dr. Rini Lestari, SE. M.Si. Ak.CA
Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.Si.Ak.CA**



DESKRIPSI MODEL



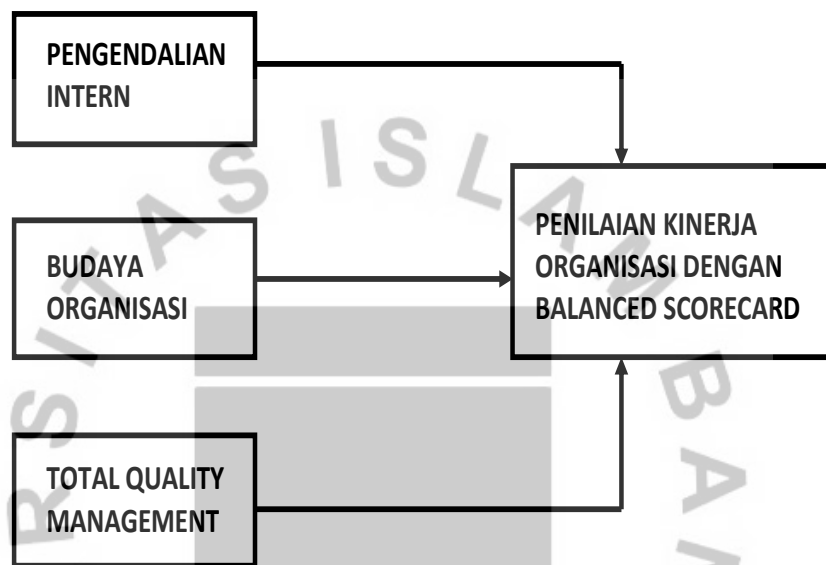
MODEL PENILAIAN KINERJA ORGANISASI MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA

Ketua : Dr. Sri Fadilah, SE.M.Si.Ak.CA (0403017103)
Anggota: Dr. Rini Lestari, SE. M.Si. Ak.CA (0429037502)
Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.Si. Ak .CA (0408027402)

**UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG
TAHUN 2020**

DESKRIPSI

MODEL PENILAIAN KINERJA ORGANISASI MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD DENGAN PENDEKATAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA



I. Deskripsi Model Secara Umum

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian yang tergambar dalam Model Penilaian Kinerja Organisasi Menggunakan Balanced Scorecard Dengan Pendekatan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya

Dalam rangka untuk meningkatkan efektifitas penghimpunan dana zakat oleh organisasi pengelola zakat, salah satu upaya yang harus dilaksanakan adalah penerapan tata kelola zakat yang baik (*good zakat governance*) dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi yang semakin baik. Penilaian kinerja organisasi pengelola zakat menjadi faktor penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terutama dalam menipkan dana zakatnya. Sebagai

upaya untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan organisasi pengelola zakat, salah satu model penilaian kinerja yang digunakan adalah model *balanced scorecard*. Alasan menggunakan model *balanced scorecard* adalah luasnya perspektif yang dinilai dalam model tersebut yaitu perspektif keuangan dan non keuangan, yang terdiri dari:

1. Perspektif *Customers and Stakeholder*
2. Perspektif Keuangan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sesuai dengan hasil penelitian tim bahwa, penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* akan lebih efektif jika dalam implementasinya didukung 3 pilar yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*. Dengan demikian, dalam implementasi penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*, harus disusun buku panduan sebagai pemandu bagi pengelola atau amil. Namun, demikian tentu saja buku panduan ini masih banyak kelemahan terutama dalam mendeskripsikan secara detil buku panduan ini. Tentu saja, ke depan akan dilakukan perbaikan secara berkesinambungan dan disesuaikan dengan kondisi di tatanan praktik.

II. Deskripsi Komponen Model

2.1. Implementasi Pengendalian Intern

Untuk dapat mengimplementasikan pengendalian intern pada organisasi zakat harus dibangun dari dimensi-dimensi yang terdiri dari:

a. Dimensi Lingkungan Pengendalian

Untuk isi komponen dimensi lingkungan pengendalian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Komponen Dimensi Lingkungan Pengendalian

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Patuh pada kode etik	Patuh
2	Kompetensi audit internal	Kompeten
3	Kejelasan tanggung jawab dewan wali amanah	Jelas
4	Kinerja komisi pengawas	Baik
5	Frekuensi rapat dengan direktur keuangan	Cukup Sering
6	Frekuensi rapat dengan audit internal	Sering
7	Frekuensi rapat dengan audit eksternal	Cukup Sering
8	Cerminkan tanggung jawab dan wewenang	Mencerminkan
9	Kejelasan deskripsi pekerjaan	Jelas
10	Ketepatan kebijakan dan prosedur	Tepat

Lingkungan pengendalian, integritas dan nilai etika OPZ telah dibangun sangat kuat, hal tersebut tercermin dari visi dan misi yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari OPZ. Kemudian integritas dan nilai etika tersebut tergambar pula dalam struktur organisasi dari mulai bentuk struktur organisasi yang sederhana. Namun demikian apapun bentuk struktur organisasi OPZ, intinya telah menggambarkan tanggung jawab dan wewenang yang tercermin dalam uraian tugas bagi semua komponen sumber daya manusia di OPZ tersebut. Selanjutnya, secara organisasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011, OPZ terdiri dari tiga bagan utama yaitu: Badan Pelaksana (pengurus), Dewan Pertimbangan (pembina) dan Komisi Pengawas (komite audit). Struktur tersebut merupakan tuntutan Undang-Undang, maka OPZ harus mematuhi dan

menjalankannya dengan baik. Khususnya berkaitan dengan Komisi Pengawas (Komite audit), telah memenuhi tugas dan kewajibannya terutama dalam penentuan akuntan publik yang akan mengaudit laporan keuangan OPZ.

Keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam OPZ merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari OPZ yang memiliki keahlian dalam bidang pengelolaan zakat dan fiqh zakat. DPS merupakan dewan yang berkewajiban memberikan arahan, evaluasi serta pengawasan terhadap aktivitas OPZ agar dapat dipastikan bahwa aktivitas dan pengelolaan OPZ telah mematuhi aturan dan prinsip syariah Islam. Untuk menjamin kesyariahan OPZ, terdapat ketentuan, setiap OPZ wajib memiliki DPS. Semua OPZ yang diteliti telah memiliki DPS, yang tercermin dalam struktur organisasi dan fungsi DPS dianggap maksimal, karena badan pelaksana sangat patuh pada ketentuan DPS.

b. Dimensi Penaksiran Risiko

Untuk isi komponen dimensi penaksiran risiko dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2. Komponen Dimensi Penaksiran Risiko

Nomor	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Pertimbangan risiko ekternal	Mempertimbangkan
2	Pertimbangan risiko internal	Mempertimbangkan
3	Pertimbangan risiko salah saji	Mempertimbangkan
4	Pertimbangan risiko luar negeri	Cukup Mempertimbangkan

Dunia perzakatan di Indonesia mengalami banyak perubahan positif. Hal tersebut dapat dilihat dari regulasi yang mengatur, kebijakan organisasi yang berkembang sesuai dengan perkembangan manajemen, dan tuntutan masyarakat

yang selalu berubah. Tentu saja akan berdampak pada risiko yang dihadapi dan harus diantisipasi oleh OPZ. Untuk penaksiran risiko lingkungan eksternal biasanya risiko yang diakibatkan karena adanya perubahan tuntutan pihak ekstern, seperti tuntutan akuntabilitas dan transparansi. Juga tuntutan organisasi profesi seperti IAI untuk menyajikan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan untuk menghindari salah saji dalam penyajian laporan keuangan. Tuntutan ekstern tersebut pada akhirnya akan berdampak pada upaya pembenahan di pihak intern. Artinya OPZ harus melakukan pembenahan pada semua aktivitas OPZ. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka menghindari ketidakefisienan dan ketidakefektifan operasi. Hal tersebut diantisipasi dengan merancang SOP dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh.

c. Dimensi Aktivitas Pengendalian

Untuk isi komponen dimensi aktivitas pengendalian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 3. Komponen Dimensi Aktivitas Pengendalian

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Penerapan pengendalian	Diterapkan
2	Kelengkapan kebijakan dan prosedur	Lengkap
3	Frekuensi melakukan evaluasi	Sering
4	Ketepatan mengambil tindak lanjut penyimpangan	Tepat
5	Kejelasan prosedur dan kebijakan kerja	Jelas

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa untuk bisa mengendalikan kegiatan operasinya, perusahaan telah merancang dan mengimplementasikan SOP. Berdasarkan hasil riset hampir semua OPZ telah memiliki SOP, sedangkan implementasinya memang belum bisa dikatakan 100 % karena masih terkendala

sumber daya manusia dan kendala lainnya. Namun demikian berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Forum Zakat untuk Lembaga Amil Zakat Nasional hampir 80% telah SOP telah diimplementasikan dengan baik.

Sistem otorisasi khusus untuk kegiatan keuangan OPZ, terdapat dua model yaitu (1) sentralisasi keuangan OPZ dengan keuangan yayasan yang menaungi OPZ tersebut, sehingga sistem otorisasinya akan melibatkan pejabat dalam struktur organisasi yayasan, contohnya LAZ Pusat Zakat Ummat dan LAZ Rumah Amal Salman ITB. (2) desentralisasi keuangan dari keuangan yayasan, artinya keuangan LAZ mandiri. Di sini sistem otorisasinya hanya melibatkan pejabat yang berwenang dalam struktur organisasi LAZ, seperti LAZ Muhammadiyah dan LAZ DPU-DT. Dari kedua model tersebut, hakikatnya adalah berkaitan dengan penerimaan dan penggunaan keuangan telah sesuai dengan kaidah pengendalian jika dilihat dari sistem otorisasi.

d. Dimensi Informasi dan Komunikasi

Untuk isi komponen dimensi informasi dan komunikasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 4. Komponen Dimensi Informasi dan Komunikasi

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Fungsi pusat informasi	Berfungsi
2	Penyampaian informasi	Disampaikan
3	Ketepatan Penyampaian laporan keuangan	Tepat Waktu
4	Respon pusat informasi	Merespon
5	Pengertian SDM pada cara penyampaian penyelewengan	Mengerti

Salah satu pengendalian yang ada dalam organisasi apapun, termasuk OPZ adalah berkaitan dengan informasi dan komunikasi informasi tersebut. Apalagi stakeholder OPZ menuntut keterbukaan dalam bentuk akuntabilitas dan transparansi atas apa yang dikelola oleh OPZ. Telah menjadi kesadaran bagi OPZ bahwa dana yang dikelola adalah dana masyarakat. Salah satu bentuk akuntabilitas dan transparansi yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah OPZ harus menyajikan informasi baik berupa informasi keuangan atau informasi non keuangan. Selanjutnya untuk bisa menyajikan informasi keuangan yang benar, maka OPZ harus mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan.

e. Dimensi Pemantauan

Untuk isi komponen dimensi pemantauan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 5 Komponen Dimensi Pemantauan

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Frekuensi pemantauan internal auditor	Sering
2	Pemahaman karyawan tentang kewajiban	Memahami
3	Pelaporan keefektifan pengendalian intern	Melaporkan
4	Akses internal auditor	Baik
5	Kesesuaian audit internal dan kebutuhan organisasi	Sesuai

Kegiatan pemantauan pada OPZ umumnya dilakukan oleh badan pengawas dan dewan pegawai syariah. Memang, masih sedikit OPZ yang memiliki departemen pemeriksaan internal secara organisatoris, namun selama ini keberadaan badan pengawas dan dewan syariah sudah dianggap memadai berfungsi sebagai pemantau aktivitas OPZ. Badan pengawas sesuai deskripsi

pekerjaannya bertugas mengawasi dan memantau semua kegiatan OPZ dari awal sampai akhir kegiatan, sedangkan dewan pengawas syariah bertugas mengawasi dan memantau kegiatan pengelolaan dana zakat dari aspek kesyariahan operasionalisasi OPZ.

Tugas yang diamanahkan kepada DPS tidaklah mudah, di mana DPS harus mengawasi dan menjamin bahwa aktivitas dan pengelolaan lembaga OPZ benar-benar berjalan dalam koridor syariah. Dengan demikian, kesyariahan OPZ merupakan tanggung jawab yang dibebankan kepada DPS. Kemudian, ketika DPS menyatakan bahwa OPZ yang diawasi sudah berjalan berdasarkan nilai dan batasan syariah, maka setiap pelanggaran yang terjadi menjadi tanggung jawab DPS. Begitu pula ketika DPS menyatakan bahwa OPZ yang mereka awasi telah memenuhi batasan dan nilai syariah, padahal kenyataannya bertolak belakang, maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap OPZ akan berkurang. Berdasarkan alasan tersebutlah manajemen OPZ sangat patuh dengan ketentuan yang berasal dari DPS.

2.2 Implementasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang disepakati dan diimplementasikan oleh semua komponen OPZ. OPZ menyadari sepenuhnya sebagai lembaga pengelola dana zakat tidak saja terikat oleh norma atau nilai horizontal seperti Undang-Undang pengelola zakat, peraturan pemerintah, instruksi menteri, aturan dari FoZ, patuh terhadap kode etik amil, aturan IAI berkaitan dengan penyajian laporan keuangan. OPZ juga harus tunduk pada

aturan dan norma vertikal yaitu yang berasal dari Al-Quran dan Hadits, khususnya berkaitan dengan pemberdayaan dana zakat yaitu peruntukan dana zakat bagi yang berhak (8 asnaf).

Kesadaran tersebut, telah diturunkan dalam norma dan nilai yang berlaku untuk manajemen atau aktivitas internal organisasi. Norma dan nilai tersebut dapat tercermin dalam aturan dan kebijakan yang mengikat semua komponen organisasi. Pertama, dapat dilihat dalam visi dan misi OPZ. Visi dan misi tersebut menjadi arah dan tujuan yang akan dicapai oleh semua komponen OPZ.

Selanjutnya, kedua, nilai dan norma pada OPZ tercermin pada kebijakan dan prosedur baku OPZ, yang diimplementasikan dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP merupakan kerangka dasar OPZ, yang harus dijalani oleh semua komponen OPZ dalam menjalankan semua aktivitas dan prosedur OPZ, baik bersifat keuangan dan non keuangan. Ketiga, norma dan nilai dapat dilihat dari perilaku amil dalam melaksanakan kegiatan melayani muzaki dan mustahik, yang diimplementasikan dalam kode etik amil zakat.

Kemudian, implementasi budaya organisasi pada OPZ akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi budaya organisasi sebagai berikut:

a. Dimensi *Inovation and Risk Taking*

Untuk isi komponen dimensi *Inovation and Risk Taking* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6 Dimensi Inovation and Risk Taking

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Apresiasi manajemen terhadap prestasi karyawan	Diapresiasi
2	Kebebasan karyawan mengungkapkan ide	Bebas
3	Kesesuaian keputusan dengan kewenangan	Sesuai
4	Keberanian karyawan dalam bekerja	Berani

b. Dimensi *Attention to Detail*

Untuk isi komponen dimensi *Attention to Detail* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7. Dimensi *Attention to Detail*

No	Pokok – Pokok Implementasi	Kriteria
1	Transparansi penerapan SIM	Transparan
2	Tanggapan manajemen terhadap informasi	Menanggapi
3	Keakuratan karyawan dalam bekerja	Akurat
4	Tindak lanjut manajemen untuk perbaikan	Ditindaklanjuti

c. Dimensi *Outcome Orientation*

Untuk isi komponen dimensi *Attention to Detail* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 8. Dimensi *Outcome Orientation*

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Perhatian karyawan pada pelanggan	Memperhatikan
2	Tanggung jawab karyawan pada kualitas kerja	Bertanggung Jawab
3	Dukungan karyawan pada pencapaian target	Mendukung
4	Upaya karyawan pada produktivitas	Baik

d. Dimensi *People Orientation*

Untuk isi komponen dimensi *People Orientation* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 9 Dimensi People Orientation

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Dukungan organisasi pada pengembangan karyawan	Mendukung
2	Keadilan pada pemberian kesempatan karyawan	Adil
3	Perlakuan organisasi pada karyawan	Baik
4	Apresiasi organisasi pada prestasi karyawan	Mengapresiasi

d. Dimensi *Team Orientation*

Untuk isi komponen dimensi *Team Orientation* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 10. Dimensi Team Orientation

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Koordinasi unit kerja	Terkoordinasi
2	Penghargaan organisasi pada perbedaan pendapat	Menghargai
3	Dukungan pimpinan pada kelancaran kerja	Mendukung
4	Upaya pimpinan dalam mendukung karyawan	Mendukung

e. Dimensi *Agresiveness*

Untuk isi komponen dimensi *Agresiveness* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 11 Dimensi Agresiveness

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Dorongan organisasi pada karyawan	Mendorong
2	Upaya organisasi memberikan wewenang dan tanggung jawab pada karyawan	Memberi
3	Upaya organisasi memberikan material reward	Memberi

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
4	Dukungan pimpinan untuk berkompetisi	Mendukung
5	Dorongan pimpinan pada karyawan	Mendorong

f. Dimensi *Stability*

Untuk isi komponen dimensi *stability* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 12 Dimensi *Stability*

No	Pokok Pertanyaan	Kriteria
1	Kesesuaian peraturan, prosedur, dll dengan kebutuhan organisasi	Sesuai
2	Upaya pimpinan menjaga kesehatan keuangan	Menjaga
3	Supervisi pimpinan pada hasil karyawan	Disupervisi
4	Upaya pimpinan mendorong karyawan untuk loyal	Mendorong

2.3 Implementasi *Total Quality Management*

Untuk melihat bagaimana implementasi *total quality management* pada OPZ yang diteliti jelas sekali pada kesadaran OPZ untuk selalu melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara umum, lembaga pengelola (OPZ), telah dituntut untuk melakukan manajemen mutu oleh pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Agama. Tuntutan tersebut dalam bentuk penilaian atau akreditasi yang dilakukan setiap tahun. Hal tersebut termaktub dalam Petunjuk Pelaksanaan Akreditasi Organisasi Pengelola Zakat dari Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang diterbitkan pada tahun 2007. Namun penyelenggara sedikit berbeda antara BAZNAS dan LAZ, untuk LAZ penyelenggara akreditasi adalah Forum Zakat, sedangkan untuk BAZNAS penyelenggara akreditasi adalah pemerintah bekerjasama dengan BAZ nasional.

Urgensi penerapan TQM akan tergantung pada masing-masing OPZ, jika OPZ ingin mencapai efisiensi, efektivitas dan kinerja terbaiknya maka TQM menjadi hal yang tidak bisa ditawar. Kesadaran akan implementasi TQM, berawal dari adanya upaya dan tujuan yang berfokus pada pelanggan. Pelanggan OPZ terdiri dari muzaki dan mustahik. Banyak upaya dan usaha yang dilakukan OPZ dalam rangka menciptakan pelayanan yang maksimal dan memberikan kepuasan pada muzaki dan mustahik. Upaya terkait dengan hal tersebut bisa dilakukan OPZ sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, dengan menciptakan berbagai cara dan prosedur yang tidak menyulitkan muzaki dan mustahik memperoleh layanan OPZ. Seperti, untuk penghimpunan dana zakat dengan layanan jemput bola bagi ke muzaki oleh amin, bahkan muzaki dipersilakan memilih amil yang disukai, media SMS, internet banking, rekening bank dan masih banyak media lain yang digunakan oleh OPZ dalam rangka mempermudah bagi muzaki dalam menyalurkan dana zakatnya.
2. Akuntabilitas dan transparansi. Konsumen OPZ, telah menuntut OPZ untuk memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Wujud kedua hal tersebut, OPZ memanfaatkan berbagai media untuk menampilkan wujud akuntabilitas dan transparansi tersebut. Media yang bisa digunakan seperti: media cetak (koran, majalah baik majalah umum maupun majalah organisasi), media elektronik (TV dan radio), internet (hampir semua OPZ miliki web sendiri), *annual report* (laporan tahunan) dan masih banyak media yang bisa digunakan dan mudah diakses oleh muzaki dan mustahik.

3. Membangun relasi dengan konsumen. OPZ berusaha menciptakan berbagai program atau kegiatan yang dapat mempererat relasi dengan konsumen. Tujuan kegiatan ini, selain untuk mempertahankan konsumen juga menganggap konsumen sebagai bagian dari organisasi. Kegiatan ini berbentuk; pengajian (untuk berbasis masjid dan ormas), pelatihan (berbasis perusahaan dan OPZ), acara *charity*, maupun acara hiburan dan lain sebagainya.
4. Memiliki dan melaksanakan moto OPZ yang berpihak pada konsumen seperti:
Moto bagi OPZ dalam rangka untuk memfokuskan semua kegiatan OPZ pada konsumen. Artinya konsumen dilayani dan memperoleh nilai (*value*) dari OPZ berupa kepercayaan, kepuasan, ketenangan dan pengetahuan. Kemudian, untuk menciptakan pelayanan yang berfokus pada kepuasan pelanggan didukung oleh amil zakat yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang tinggi. Maksudnya keterlibatan amil zakat di semua jenjang aktivitas LAZ menjadi sangat penting dan berarti. Menciptakan keterlibatan amil zakat dalam OPZ bisa dilakukan dengan:
 - a. Membangun kesejajaran diantara sesama amil zakat. Artinya semua amil zakat dilibat dalam semua kegiatan OPZ sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian keterlibatan mereka dihargai sebagai bagian dari kesuksesan OPZ. Dalam konteks ini, OPZ memberikan kebebasan bagi amil zakat untuk melakukan inovasi dan kreasi dalam rangka menciptakan program-program yang ditawarkan OPZ. Bahkan untuk OPZ DPU-DT yang memiliki moto bekerja ”semua amil zakat adalah bersaudara”. Hal tersebut

dilakukan dalam rangka untuk membangun kesejajaran dan meneguhkan komitmen bersama dalam melakukan peran masing-masing.

- b. Meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat. Banyak hal yang dilakukan oleh OPZ untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat seperti pendidikan dengan studi lanjut dari program S1 dan S2. Selain itu memberikan pelatihan kepada amil zakat menjadi hal yang penting terutama untuk mengupgrade keterampilan. OPZ biasanya mengirim amilnya ke berbagai pelatihan baik yang diadakan oleh FoZ, IMT atau organisasi lain. FoZ biasanya menyelenggarakan pelatihan bagi amil zakat berkaitan dengan aturan, kebijakan dan hal lain yang mengikat semua anggota FoZ yang terkait dengan pengelolaan zakat. IMT biasanya memberikan pelatihan yang berkaitan dengan pengetahuan yang dapat meningkatkan keterampilan amil zakat. IMT banyak memberikan materi berkaitan dengan pembangunan sumber daya manusia (*human resources building*).
- c. Membangun kepercayaan kepada amil zakat dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen OPZ sadar, dengan diberikannya kepercayaan yang penuh akan meningkatkan kepercayaan diri pada amil zakat untuk berkreasi, berinovasi dan berprestasi. Beberapa OPZ memberikan award bagi amil zakat yang berprestasi. Terbukti, banyak OPZ yang mampu mengkreasi program yang ditawarkan dengan variasi yang tinggi, menjadi keunggulan komparasi dan kompetitif dari masing-masing OPZ.

Untuk bisa menciptakan program yang ditawarkan, tidak hanya harus baik dan memiliki nilai yang tinggi khususnya bagi mustahik, juga harus benar (sesuai

dengan syariah). Hal yang harus dilakukan oleh OPZ: (1) mengidentifikasi kebutuhan mustahik; (2) Proses perancangan dan penciptaan program yang ditawarkan dengan mempertimbangkan: manfaat bagi muzaki, instansi yang terkait, siapa yang bertanggung jawab, berapa biayanya, waktu implementasi program dan faktor lainnya; (3) Draft program yang akan ditawarkan OPZ, kemudian dikonsultasikan terlebih dahulu kepada DPS untuk melihat kesesuaian dan kelayakan dari sudut syariah. Artinya pada tahap ini, sudah ada pengendalian kualitas dari proses penciptaan program yang ditawarkan. (4) Setelah dianggap sesuai dan layak secara syariah, selanjutnya diimplementasikan dan dimonitor sesuai dengan peruntukannya; (5) Evaluasi selama program berlangsung maupun program selesai. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat efektifitas program dan melihat apakah terdapat penyimpangan yang terjadi.

a. Dimensi Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

Untuk isi komponen dimensi kepuasan pelanggan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 13 Dimensi Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Ketepatan mengidentifikasi konsumen	Tepat
2	Utama mengupayakan kepuasan konsumen	Baik
3	Pemahaman penciptaan program	Memahami
4	Upaya menggunakan mekanisme keluhan konsumen	Menggunakan Mekanisme Standar

OPZ adalah organisasi yang mengandalkan kepuasan konsumen sebagai upaya untuk mempertahankan keberlanjutan. Untuk itu, OPZ menjadikan

kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan OPZ. Upayanya, memiliki pemahaman yang tinggi dalam membuat program yang ditawarkan, ketepatan organisasi dalam memahami kebutuhan konsumen, dan menggunakan berbagai mekanisme dalam berkomunikasi terutama mendengar keinginan dan keluhan konsumen.

b Dimensi Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Untuk isi komponen dimensi pemberdayaan dan pelibatan karyawan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 14 Dimensi Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Upaya memberikan kebebasan berkreasi	Memberikan
2	Upaya memperhitungkan partisipasi karyawan	Memperhitungkan
3	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Memberikan
4	Bentuk kemitraan dengan karyawan	Menganggap Sebagai Mitra
5	Pemberian kesempatan pada karyawan	Memberikan

Amil zakat adalah salah satu kunci keberhasilan bagi OPZ, untuk itu OPZ melakukan pemberdayaan dan pelibatan amil zakat dalam semua aktivitas OPZ dalam melayani masyarakat.

c. Dimensi Perbaikan Yang berkesinambungan

Untuk isi komponen dimensi perbaikan yang berkesinambungan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 15 Dimensi Perbaikan Yang Berkesinambungan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Identifikasi masalah jasa yang disampaikan	Mengidentifikasi

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
2	Dokumentasi proses penyampaian jasa	Mendokumentasi
3	Mengukur kinerja sesuai kepuasan pelanggan	Mengukur
4	Penyampaian jasa sesuai SOP	Sesuai
5	Pemahaman masalah penyampaian jasa	Memahami
6	Implementasi pemecahan masalah	Baik
7	Evaluasi pemecahan masalah	Melakukan
8	Pengembangan ide baru	Inovatif
9	Evaluasi ide baru	Dievaluasi
10	Upaya untuk memuaskan konsumen	Baik

Untuk bisa memberikan kepuasan maksimal pada konsumen ternyata tidak cukup pemberdayaan dan pelibatan karyawan, tetapi harus ada upaya perbaikan yang berkesinambungan, dengan melaksanakan SOP secara benar dan disiplin, mengorganisasi dan mengevaluasi setiap ide baru dan diujicobakan.

2.4 Pengukuran Kinerja Lembaga Amil Zakat Dengan Balanced Scorecard

a. Dimensi Perspektif Customers and Stakeholder

Untuk isi komponen dimensi Perspektif customer and stakeholder dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 16 Dimensi Perspektif Customers and Stakeholders

No	Pokok Pertanyaan	Kriteria
1	Melakukan standarisasi kepuasan pelanggan	Melakukan
2	Cakupan layanan	Luas
3	Kualitas layanan	Berkualitas

OPZ memfokuskan semua upaya dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan kepada muzaki maupun mustahik. Perspektif *customers and*

stakeholders pada organisasi sektor publik pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui bagaimana *customers and stakeholders* melihat organisasi. Oleh karena itu, perspektif *customers and stakeholders* untuk organisasi OPZ berfokus untuk memenuhi kepuasan muzaki dan mustahik serta masyarakat luas. Untuk menilai perspektif ini, dapat dilihat dari berbagai aspek berikut:

1. Konsumen akan merasa puas manakala konsumen telah dilayani dan menerima nilai sesuai dengan harapan konsumen. Ukuran kepuasan konsumen dapat dilihat dari tingkat kembalinya konsumen khususnya muzaki. Kinerja OPZ yang diukur dengan tingkat kembalinya muzaki untuk menyalurkan dana zakatnya dari tahun ke tahun memiliki kecenderungan yang meningkat.
2. Selain itu ukuran kepuasan, dapat dilihat dari cakupan pelayanan (*Service coverage*) yang bisa diberikan oleh OPZ. Untuk mengetahui cakupan layanan bisa dilihat dari program-program yang ditawarkan OPZ. Secara garis besar, program yang ditawarkan hampir sama yaitu bidang ekonomi, sosial, kesehatan, pendidikan, dan bersifat layanan bencana, namun variasi program yang ditawarkan (program turunan) sangat luar biasa banyak. Berdasarkan hasil riset, hampir semua OPZ memberikan jangkauan layanan tidak saja bersifat lokal (sekitar OPZ), tetapi hampir menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Bahkan LAZ Dompot Dhuafa, LAZ Rumah Zakat Indonesia, LAZ PKPU telah melakukan layanan internasional dengan memberikan donasi bantuan kepada negara-negara yang terkena musibah, seperti bantuan kepada Jepang yang terkena gempa bumi dan

tsunami. Selain itu, cakupan layanan yang luas bagi mustahik yaitu lintas agama, tidak saja mustahik yang beragama Islam bahkan nonIslam.

3. Lebih dari, kualitas layanan yang baik ditentukan oleh standar layanan yang diberikan

OPZ mencoba membuat berbagai prosedur layanan untuk muzaki dan mustahik dengan selalu melihat kualitas layanan. Kualitas layanan bisa dilihat dari: (a) adanya SOP, ternyata hampir semua OPZ telah memiliki dan mengimplementasikan SOP tersebut, walaupun tingkat presentasinya masih bervariasi; (2) meminimalisasi birokrasi, hampir semua OPZ berkomitmen untuk sedekat mungkin melayani muzaki maupun mustahik, seperti membuat gerai-gerai yang mudah dijangkau baik muzaki maupun mustahik, bahkan LAZ Dompot Dhuafa menggunakan sistem jaringan (*networking*) dengan bekerjasama dan menggandeng perusahaan-perusahaan swasta dan pemerintah dengan berbagai bidang bisnis seperti industri, ritel, bank dsb; (3) Standar internasional organisasi (ISO 9001) tentang kualitas manajemen, berdasarkan data di lapangan, walaupun belum semua OPZ yang telah diteliti telah memiliki ISO, namun ada upaya bagi OPZ yang belum memperoleh ISO, untuk mencapai dan memperolehnya; (4) standar-standar lain yang ditentukan organisasi ektern seperti dari FoZ, Kementerian Agama Republik Indonesia. OPZ yang menjadi target, khususnya OPZ yang menjadi anggota FoZ, tentu memiliki kewajiban mematuhi ketentuan tersebut dan akan dikenakan sanksi jika sebaliknya. Hal ini terjadi OPZ Ikatan Persaudaraan Haji, yang dilikuidasi karena tidak memenuhi ketentuan FoZ dan kementerian Agama Republik Indonesia.

b. Dimensi Perspektif *Financial*

Untuk isi komponen dimensi *Financial* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 17 Dimensi Perpektif *Financial*

No	Pokok Pertanyaan	Kriteria
1	Upaya peningkatan penghimpunan dana ZIS	Intens
2	Upaya peningkatan pemberdayaan dana ZIS	Intens
3	Upaya melakukan efisiensi	Intens
4	Upaya memaksimalkan pemanfaatan fasilitas	Intens

OPZ sebagai organisasi pengelola zakat yang memiliki peran intermediasi melalui upaya penghimpunan dana dari muzaki dan pemberdayaan kepada mustahik. Untuk bisa melakukan kegiatan organisasi secara optimal dan mendanai program-program yang ditawarkan, OPZ harus mampu memaksimal upaya untuk menghimpun dana dan harus diimbangi dengan upaya untuk mengoptimalkan pemberdayaan dana zakat. Berdasarkan hasil riset, OPZ yang diteliti sebagian besar memiliki perimbangan yang baik antara dana yang dihimpun dengan dana yang diberdayakan adalah kinerja yang baik. Selain itu, dalam perspektif *financial*, mengupayakan efisiensi biaya operasional menjadi kinerja sendiri bagi OPZ.

Tingkat kepercayaan muzaki dan mustahik merupakan indikator utama untuk dukungan dan legitimasi sosial OPZ. Legitimasi sosial ini banyak terkait dengan kinerja keuangan OPZ. Transparansi laporan keuangan, efisiensi operasional dan inovasi program, merupakan faktor-faktor kunci pembentuk kepercayaan publik terhadap OPZ.

Kecenderungan peningkatan dana yang diberdayakan oleh OPZ, seiring dengan peningkatan dana yang dihimpun oleh OPZ. Adapun besarnya presentase dana yang diberdayakan dibandingkan dengan dana yang dihimpun (efektivitas pelayanan) berada pada kisaran 77,64 % - 98,55 %. Berdasarkan angka tersebut berarti OPZ dianggap memiliki tingkat efektivitas pelayanan berada pada kisaran efektif sampai dengan sangat efektif. Kesimpulan tersebut didasarkan ukuran efektivitas pelayanan yang disampaikan oleh Ketua Umum FoZ, Ahmad Juwaini (wawancara: Rabu, 17 Pebruari 2011 Pukul: 16.00 – 17.30 WIB), bahwa tingkat efektivitas pelayanan sebagai berikut:

- a. Di bawah 50 % berarti efektivitas pelayanan tiak efektif
- b. 51 % – 60 % berarti efektivitas pelayanan yang kurang efektif
- c. 61 % - 70 % berarti efektivitas pelayanan yang cukup efektif
- d. 71 % - 80 % berarti efektivitas pelayanan yang efektif
- e. 81 % - 95 % berarti efektivitas pelayanan yang sangat efektif
- f. Di atas 95 % berarti efektivitas pelayanan zakat yang kurang efektif

Pengkelasan tersebut didasarkan: (1) pengalaman OPZ; (2) keamanan dana zakat yang harus tersedia; (3) terkait dengan kesinambungan program yang bersifat insidental dan (4) untuk program OPZ yang berkelanjutan pada periode berikutnya.

c. Dimensi Perspektif *Internal Business Process*

Untuk isi komponen dimensi internal business process dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 18 Dimensi Perspektif Internal Business Process

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Variasi program yang ditawarkan	Variatif
2	Pemanfaatan SIA dalam operasi OPZ	Dimanfaatkan
3	Pemanfaatan SIA dalam merancang program	Dimanfaatkan
4	Penyesuaian Program yang ditawarkan dengan kebutuhan konsumen	Intens

OPZ telah menggunakan sumber daya yang dimiliki khususnya sumber daya manusia untuk mampu melakukan inovasi dan kreasi terutama dalam mendesain dan membuat program-program yang ditawarkan OPZ baik untuk produk penghimpunan maupun pemberdayaan dana zakat.

Perspektif proses bisnis internal bagi OPZ adalah bagaimana upaya OPZ untuk membangun keunggulan melalui perbaikan proses bisnis internal secara berkelanjutan. Tujuan strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam perspektif proses bisnis internal, OPZ akan mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun kondisi keuangan OPZ yang baik. Faktor yang dinilai dalam perspektif proses bisnis internal OPZ dapat dilihat dari *Inovation of product*. Bahkan banyak OPZ yang membayar mahal konsultan untuk merancang program yang menarik, orsinil dan memiliki efek multiplier yang luas. Juga dalam struktur organisasi, OPZ membentuk adanya divisi pusat penelitian dan pengembangan yang bertugas membuat program yang akan ditawarkan dengan variasi sebagai berikut:

Tabel 19 Item Variasi Program Yang Ditawarkan OPZ

No	Item Program	Penjelasan
1	Core Program	a. Bidang Ekonomi b. Bidang Kesehatan c. Bidang Pendidikan dan Pelatihan d. Bidang Layanan Bencana
2	Basis Program	Basis Riset Basis Permintaan Basis Kebutuhan (muzaki dan mustahik) Event/peristiwa tertentu
3	Jangkauan Program	a. Lokal (sempit dan luas) b. Nasional c. Internasional
4	Jenis Dana Yang digunakan	a. Dana Zakat (dengan variasi zakat) b. Dana Infak dan Shadaqah c. Dana Wakaf d. Dana Qurban
5	Sifat Program	a. Konsumtif b. Produktif
6	Jangka Waktu	a. Jangka pendek (sampai dengan 1 tahun) b. Jangka Panjang (di atas 1 tahun) c. Insidental (bersifat tak terduga)
7	Dampak Program	a. Program putus atau selesai b. Program berkelanjutan

Tentu saja, untuk bisa menciptakan variasi program yang benar dan, baik OPZ memerlukan berbagai informasi yang mendukung. Untuk memperoleh informasi tersebut, bisa diperoleh dari internal dan eksternal. Secara internal, OPZ telah memiliki sistem informasi manajemen yang baik guna merespon semua

kebutuhan manajer dari berbagai level manajemen. Berdasarkan riset, OPZ yang diteliti hampir semua telah memiliki sistem informasi manajemen tersebut, dengan berbagai kondisi, yaitu: (1) dengan komputerisasi secara penuh; (2) dengan kombinasi komputerisasi dan manual; dan (3) masih full manual. Adapun untuk informasi yang berasal dari ekstern, biasanya berasal dari instansi, lembaga dan badan lainnya di luar OPZ, seperti pemerintah, asosiasi, biro pusat statistik, dan lembaga lainnya.

d Dimensi Perspektif *Employees and Organizational Capacity*

Untuk isi komponen dimensi perspektif employees and organizational capacity dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 20 Dimensi Perspektif *Employees and Organization Capacity*

No	Pokok-Pokok implemmentasi	Kriteria
1	Upaya pembuatan berbagai program	Intens
2	Upaya meningkatkan kemampuan membangun jaringan	Intens
3	Upaya membuat fasilitas dan program	Intens
4	Upaya memberikan kepuasan karyawan	Intens

OPZ menyadari bahwa kompetensi dan kapabilitas amil zakat merupakan hal utama, maka OPZ telah membuat berbagai program yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian, kompetensi dan kapabilitas. Selain itu, OPZ juga telah merancang berbagai kebijakan yang pada akhirnya akan memberikan kesejahteraan dan kepuasan bagi amil zakat. Amil zakat merupakan unsur terpenting dalam OPZ. Secara umum kualifikasi yang harus dimiliki adalah: muslim, amanah, pendidikan serta memiliki pengetahuan yang memadai tentang zakat. Untuk mencapai kualifikasi tersebut dapat diperoleh dengan berbagai upaya

secara berkelanjutan. Amanah merupakan sikap moral yang harus dimiliki amil zakat dalam menjalankan tugas lembaga secara benar, jujur dan sesuai dengan ketentuan. Sikap moral ini harus dibangun dengan memberikan kepada amil nilai-nilai islam seperti adanya santapan rohani atau pengajian yang diberikan secara berkala dalam setiap minggunya, bahkan untuk OPZ DPU-DT aktivitas kerohanianpun menjadi dasar penilaian kinerja seperti sholat wajib dan sunah, puasa sunah, tadarusan dan lainnya.

Aspek pendidikan, biasanya diperoleh dari pendidikan formal (perguruan tinggi) baik strata diploma, sarjana bahkan pascasarjana (S2 dan S3) sesuai dengan bidang yang dikaji oleh masing-masing amil zakat, seperti sarjana akuntansi, sarjana komunikasi dan lain sebagainya. Selanjutnya, amil zakat diberikan pendidikan lanjutan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat. Lembaga yang biasanya memberikan keilmuan tentang pengelolaan zakat di Indonesia *Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)*. IMZ menyediakan berbagai program pendidikan dari program diploma atau sarjana, juga pendidikan yang bersifat jangka pendek. IMT menyediakan berbagai kurikulum yang dirinci dalam Satuan Acara Perkuliahan (SAP) sesuai dengan kebutuhan terkait dengan pengelolaan zakat.

Aspek lain yang diukur dari perspektif *Employees and Organization Capacity* adalah *personal income and welfare* (pendapatan dan kesejahteraan). Aspek ini akan berbanding lurus dengan tuntutan profesioanlisme amil. Semakin profesional seorang amil zakat, semakin tinggi pendapatan dan kesejahteraan yang harus diterima amil zakat. Berdasarkan hasil riset, umumnya OPZ telah

mengapresiasi profesi amil zakat sama dengan profesi lainnya yang ada pada organisasi profit. Aspek yang dipertimbangkan dalam penentuan gaji bagi amil zakat adalah: etos kerja, lama kerja, pengalaman, kapabilitas dan keterampilan amil zakat.

III. Penutup

Deskripsi model penilaian kinerja ini, diharapkan dapat menjadi masukan pengelola zakat atau OPZ yang terdiri dari BAZNAS dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Dengan deskripsi model ini, diharapkan memudahkan bagi organisasi pengelola zakat dalam mengevaluasi organisasi sebagai bagian akhir dari proses bisnis organisasi. Penilaian kinerja dengan balanced scorecard dipilih sebagai model penilaian kinerja, karena model balanced scorecard merupakan model penilaian kinerja yang bersifat komprehensif yang memperhatikan perspektif keuangan dan non keuangan. Model penilaian kinerja balanced scorecard dapat diimplementasikan secara efektif jika ditopang oleh tiga pilar yaitu: implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*.