

Pengukuran Kinerja Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya Melalui Perspektif Balance Scorecard

Jaoharotun Nabilah¹, Fitriyani Lathifah²

Abstrak

Pengukuran kinerja memiliki peran krusial dalam sebuah organisasi, yang bertujuan mendorong organisasi untuk terus mencari metode evaluasi yang paling efektif. Akan tetapi masih menjadi tantangan bagaimana organisasi merumuskan tujuan yang sesuai dengan misi lembaga khususnya bidang filantropi Islam. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kinerja sumber daya insani pada Lembaga Amil Zakat dan menganalisis peran sumber daya insani dalam pencapaian kinerja lembaga sebagai sasaran strategik. Penelitian ini menggunakan analisis Mix Method dengan desain exploratory. Data diambil melalui teknik wawancara, dan penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kinerja sumber daya insani berada pada kategori baik, dengan nilai tertinggi pada perspektif pelanggan dan nilai terendah terletak pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Lebih lanjut, peran strategis sumber daya insani tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga sebagai elemen penting dalam strategi organisasi. Temuan ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam aspek pengembangan Sumber Daya Insani agar mendukung pertumbuhan jangka panjang lembaga amil zakat.

Kata Kunci: Balance Scorecard; Kinerja; Sumber Daya Insani; Sasaran Strategik

Abstract

Performance measurement plays a crucial role in an organization, aiming to encourage continuous improvement in finding the most effective evaluation methods. However, it remains a challenge for organizations to formulate objectives that align with their mission, particularly in the field of Islamic philanthropy. This study aims to examine the performance of human resources in the Amil Zakat Institution and analyze their role in achieving the organization's strategic objectives. This research employs a mixed-methods approach with an exploratory design. Data were collected through interviews and the distribution of questionnaires using a Likert scale. The results indicate that the performance of human resources falls into the "good" category, with the highest score in the customer perspective and the lowest in the learning and growth perspective. Furthermore, the strategic role of human resources is not limited to administrative functions but also serves as a key element in organizational strategy. These findings highlight the need for improvement in human resource development to support the long-term growth of the Amil Zakat Institution.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance; Human Resources; Strategic Objectives

¹ Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Email: jaoharotunnabilah249@gmail.com

² Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Email: fitriyani@iiq.ac.id

PENDAHULUAN

Zakat merupakan salah satu instrumen penting dalam sistem ekonomi Islam yang memiliki fungsi sosial sekaligus ekonomi. Dalam konteks manajemen modern, pengelolaan zakat yang optimal tidak hanya bergantung pada besar kecilnya penghimpunan dana, tetapi juga pada kualitas sumber daya insani (SDI) yang menjalankannya.

Sumber daya insani yang kompeten berperan penting dalam memastikan seluruh proses operasional lembaga zakat berjalan efektif, mulai dari penghimpunan dana, pendistribusian, hingga pelaporan. Namun, kenyataannya, beberapa lembaga zakat masih menghadapi tantangan seperti kurangnya kompetensi amil, keterbatasan inovasi layanan, serta lemahnya pemanfaatan teknologi (Triana, 2023).

Beberapa penelitian terdahulu memberikan temuan bahwa Lembaga amil belum menunjukkan kinerja yang efektif dan efisien dikarenakan lembaga yang belum memiliki sasaran strategik secara terukur dan sistematis dalam merumuskan tujuan yang sesuai dengan misi lembaga filantropi Islam, (Ashfahany, 2024).

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat kecenderungan yang semakin kuat di kalangan organisasi, termasuk lembaga amil zakat, untuk mengevaluasi kinerja tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga melalui indikator non-finansial seperti loyalitas dan kepuasan pelanggan (dalam hal ini, muzaki dan mustahik), kepuasan kerja karyawan, serta efisiensi proses internal.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya sebuah pendekatan pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mampu mencakup indikator non-finansial yang relevan dengan tujuan lembaga. Salah satu metode yang dapat menjawab kebutuhan ini adalah *Balanced Scorecard* (BSC).

Penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi penting bagi lembaga amil zakat karena mampu mengukur kinerja secara holistik, tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga mencakup kepuasan muzaki dan mustahik, efisiensi proses internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. BSC membantu lembaga mengaitkan strategi jangka panjang dengan aktivitas operasional, meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan zakat dalam mendukung tujuan strategis secara terukur dan sistematis. *Balanced Scorecard* menawarkan fleksibilitas yang lebih tinggi, memungkinkan penilaian lebih banyak informasi non-keuangan, serta meningkatkan komunikasi terkait faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja (Patrícia Quesado, 2018, h.4).

Penelitian ini dilakukan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya. LAZ MRBJ, yang bernaung di bawah Yayasan MRBJ Tangerang

Selatan. Pemilihan LAZ MRBJ sebagai objek penelitian dilatarbelakangi oleh capaian penghimpunan dana zakat yang sangat signifikan dibandingkan dengan target minimal yang ditetapkan untuk Lembaga Amil Zakat tingkat kota/kabupaten. Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam laman resmi Forum Zakat (FOZ), standar minimal penghimpunan zakat bagi Baznas minimal 30 miliar, LAZ Provinsi 10 miliar, dan LAZ kabupaten/kota adalah sebesar Rp 2 miliar per tahun (Forum Zakat, 2025) Namun, LAZ MRBJ berhasil menghimpun dana zakat hingga mencapai kurang lebih Rp 24 miliar, atau setara dengan 12 kali lipat dari target minimal tersebut.

Pencapaian ini menunjukkan bahwa LAZ MRBJ memiliki kinerja yang baik, khususnya dalam aspek penghimpunan, yang menjadi salah satu indikator penting dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard*. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji kinerja SDI LAZ MRBJ berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard*.
2. Menganalisis kontribusi SDI dalam pencapaian sasaran strategis lembaga.

LANDASAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Insani dan Pengelolaan Organisasi

Manajemen Sumber Daya Insani (SDI) merupakan proses strategis dalam mengelola potensi manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam konteks Islam, istilah Sumber Daya Insani dipakai untuk menegaskan dimensi spiritual dan moral manusia sebagai *insan kamil*, bukan sekadar tenaga kerja (Rudy Haryanto, 2019).

Dalam pengelolaan lembaga zakat, urgensi SDI sangat krusial karena kinerja amil zakat tidak hanya menentukan efektivitas penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, tetapi juga mempengaruhi kepercayaan publik terhadap lembaga. SDI menjadi garda terdepan dalam memberikan pelayanan yang transparan, akuntabel, dan sesuai syariah. Dalam mencapai kinerja organisasi yang baik memerlukan pengelolaan berbasis kompetensi yang mencakup perencanaan, pengembangan kapasitas, pemberdayaan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan yang dipengaruhi beberapa faktor penentu kualitas kinerja SDI seperti motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja (Hamali, 2023)

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka pengukuran kinerja yang mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan dalam

empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced Scorecard* (BSC) membantu organisasi menerjemahkan visi dan misi ke dalam serangkaian sasaran strategis yang terukur, serta menghubungkan strategi jangka panjang dengan aktivitas jangka pendek.

Dalam pengelolaan lembaga zakat, penggunaan BSC menjadi penting karena mampu memberikan gambaran kinerja secara holistik. Perspektif keuangan mengukur efisiensi penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, dan sedekah. Perspektif pelanggan mengevaluasi kepuasan muzaki dan mustahik yang berdampak pada loyalitas dan partisipasi berkelanjutan. Perspektif proses bisnis internal menganalisis efektivitas operasional lembaga, termasuk sistem pencatatan dan distribusi. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan SDI, teknologi, dan inovasi lembaga sebagai fondasi keberlanjutan jangka panjang.

BSC juga meningkatkan kualitas perencanaan strategis lembaga zakat melalui tiga tahap utama (Mulyadi, 2001):

1. Perumusan strategi, sebagai alat memantau tren dan menentukan arah lembaga.
2. Perencanaan strategis, untuk menguraikan visi dan misi menjadi sasaran terukur.
3. Penyusunan program, yang mengoperasionalisasikan inisiatif strategis ke dalam rencana kerja nyata.

Dengan demikian, BSC tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga mekanisme manajemen kinerja yang mampu meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas lembaga zakat dalam mencapai tujuan lembaga. Dalam kerangka *Balanced Scorecard* (BSC), peran Sumber Daya Insani (SDI) tidak hanya terbatas pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tetapi berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan di semua perspektif: SDI dipandang memiliki peran sentral sebagai penggerak utama strategi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini digunakan *mix method* dengan desain *exploratory*, penelitian eksploratif sering mengandalkan pendekatan kualitatif untuk pengumpulan data seperti diskusi informal dan wawancara dimana proses pengumpulan data diawali dengan metode kualitatif yang kemudian dilanjutkan dengan metode kuantitatif (Azharsyah Ibrahim, 2023). Pendekatan ini dipilih karena peneliti merasa perlu memahami terlebih dahulu mengenai konteks karakteristik dari organisasi dan merumuskan penentuan pemacu

kinerja dalam setiap perspektif *Balance Scorecard* sebelum merumuskan instrumen kuantitatif. Teknik analisis indikator kinerja utama dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) diambil dari penafisarn visi dan misi lembaga dengan menggunakan ukuran berikut:

Tabel 1. Ukuran Kinerja dan Sumber Data Penelitian

Perspektif	Ukuran Kinerja	Sumber Data
Keuangan	Rasio Aktivitas (Penyaluran terhadap hasil penghimpunan) Rasio Aktivitas = $\frac{(\text{Penyaluran Dana Zakat} + \text{Dana Infaq Sedekah})}{(\text{Penghimpunan Dana Zakat} + \text{Infaq Sedekah}) + (\text{Saldo Dana Zakat}(t-1) + \text{Saldo Dana Akhir Infaq}(t)-1)}$	Laporan Keuangan
	Rasio Pertumbuhan (Peningkatan Penghimpunan) Rasio Pertumbuhan = $\frac{\text{Penghimpunan Zakat}(t) - \text{Penghimpunan Zakat}(t-1)}{\text{Penghimpunan ZIS}(t-1)}$	Laporan Keuangan
	Rasio Efisiensi (Efisiensi penggunaan dana operasional) Rasio Efisiensi = $\frac{\text{Biaya Penghimpunan}}{\text{Total Penghimpunan}}$	Laporan Keuangan
Pelanggan	Akuisisi Muzaki (Peningkatan muzaki) Akuisisi Muzaki = $\frac{\text{Muzaki baru} \times 100\%}{\text{Total Muzaki}}$	Database Lembaga
	Kepuasan Muzaki dan Mustahik terhadap pelayanan Lembaga Indeks Kepuasan Maksimal (IKM) = $\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}}$	Kuesioner
Bisnis Internal	Peningkatan inovasi (pengadaan program baru) Tingkat Inovasi = $\frac{\text{Realisasi Inovasi 1 Periode} \times 100\%}{\text{Target Inovasi 1 Periode}}$	Database Lembaga
	<i>Responsivness</i> (Peningkatan Kualitas layanan) Indeks Kepuasan Maksimal (IKM) = $\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$	Kuesioner
	Penanganan keluhan dari Masyarakat Indeks Kepuasan Maksimal (IKM) = $\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$	Kuesioner

Perspektif	Ukuran Kinerja	Sumber Data
Karyawan	Retensi Karyawan (jumlah karyawan yang keluar) Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah karyawan} \times 100\%}{\text{Jumlah karyawan tahun lalu}}$	Database Lembaga
	Kepuasan Karyawan (meminimalisir karyawan yang keluar) Indeks Kepuasan Maksimal (IKM) = $\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator} \times \text{Skor maksimum}} \times 100$	Kuesioner

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

Responden yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak 90 orang, jumlah ini bisa diterima sebagai sampel penelitian karena menurut Roscoe 1975 (dalam Sekaran & Bougie 2016) Ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk sebagian besar penelitian.

Dalam praktiknya, banyak studi akademik mengembangkan sistem kuantitatif untuk menilai kinerja berdasarkan perspektif BSC, salah satunya melalui penggunaan skoring numerik dan pembobotan. Model ini bertujuan untuk menyederhanakan proses penilaian. Skoring numerik biasanya dilakukan dengan memberikan bobot pada masing-masing indikator sesuai dengan tingkat kepentingannya terhadap pencapaian strategi organisasi.

Penggunaan pendekatan skoring dalam penelitian ini merupakan bentuk adaptasi dari kerangka *Balance Scorecard*, dengan mempertimbangkan kebutuhan data kuantitatif untuk keperluan analisis deskriptif. Dalam penelitian ini banyak mengadopsi sistem dalam penelitian terdahulu, dimana perhitungan dilakukan dengan mempertimbangkan bobot, target serta realisasi capaian lembaga (Nur Rizqi Febriandika, 2022). Dengan demikian, pendekatan skoring numerik dalam penelitian ini tidak dimaksudkan untuk mengubah esensi BSC itu sendiri, melainkan untuk memperluas aplikasinya agar dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih terukur dan mudah dianalisis secara kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja SDI LAZ MRBJ berdasarkan empat perspektif Balance Scorecard.

Pengukuran pada setiap perspektif digunakan untuk menunjukkan sejauh mana sasaran strategi yang berhasil dicapai. Dalam pendekatan *Balance Scorecard*, pengukuran dilakukan secara seimbang dengan mempertimbangkan berbagai perspektif, sehingga setiap aspek memiliki tolak ukur untuk menilai efektivitas strategi.

Pada wawancara yang sudah dilakukan sebelumnya, diperoleh data tentang bagaimana lembaga menyusun sasaran strategik pada setiap perspektif. Data ini dituangkan bersama dengan bobot serta target yang lembaga berikan yang kemudian dijadikan sumber awal untuk setiap perhitungan pada perspektif *Balance Scorecard*. ukuran kinerja pada setiap perspektif sebagai berikut :

Tabel 2. Peta Strategik Lembaga Amil Zakat MRBJ

Perspektif	Sasaran Strategik	Bobot	Target
Keuangan	Rasio Aktivitas (Penyaluran terhadap hasil penghimpunan)	6%	80%
	Rasio Pertumbuhan (Peningkatan Penghimpunan)	7%	90%
	Rasio Efisiensi (Efisiensi penggunaan dana operasional)	6%	80%
Pelanggan	Akuisisi Muzaki (Peningkatan muzaki)	20%	75%
	Kepuasan Muzaki dan Mustahik terhadap pelayanan lembaga	40%	85%
Bisnis Internal	Peningkatan inovasi (pengadaan program baru)	5%	100%
	Responsivness (Peningkatan Kualitas layanan)	5%	80%
	Penanganan keluhan dari masyarakat	5%	80%
Karyawan	Retensi Karyawan (jumlah karyawan yang keluar)	3%	100%
	Kepuasan Karyawan (meminimalisir karyawan yang keluar)	3%	80%%

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

Dalam pembobotan setiap perspektif *Balance Scorecard* menunjukkan aspek atau sasaran strategik yang menjadi prioritas dari Lembaga Amil Zakat MRBJ dalam melakukan tugasnya sebagai lembaga pelayanan yang bergerak dalam bidang publik. Pembobotan ini diberikan dengan mempertimbangkan bagaimana lembaga berjalan sejauh ini, termasuk efektivitas pelaksanaan program, kualitas sumber daya insani, serta pencapaian terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai bahan evaluasi lembaga tetapi juga menjadi acuan yang strategis terhadap penentuan prioritas perbaikan pada masa yang akan datang

1. Perspektif Keuangan

a. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur aktivitas lembaga zakat, termasuk perputaran (*turn*

over) dana zakat, berapa lamanya dana zakat mengendap dalam lembaga zakat sebelum disalurkan serta rata-rata penyaluran dana ZIS.

Rasio Aktivitas

$$= \frac{(Penyaluran Dana Zakat + Dana Infaq Sedekah)}{(Penghimpunan Dana Zakat + Infaq Sedekah) + (Saldo Dana Zakat(t) - 1 + Saldo Dana Akhir Infaq(t) - 1)}$$

Tabel 3. Laporan Penghimpunan ZIS LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Penyaluran ZIS	Penghimpunan ZIS	Saldo Akhir t-1	Rasio
2021		10.551.395.442		
2022	14.156.619.396	15.391.660.483	1.365.468.353	84%
2023	15.538.172.910	16.831.276.672	2.600.509.441	79%

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

b. Rasio Pertumbuhan

Pengukuran rasio pertumbuhan adalah untuk menilai kemampuan lembaga zakat dalam meningkatkan dana zakat yang terhimpun dari tahun sebelumnya. Semakin besar akan semakin baik. Rasio pertumbuhan penghimpunan dana ini akan berdampak bagi perencanaan penyaluran dan ekspansi lembaga zakat.

$$Rasio\ Pertumbuhan = \frac{Penghimpunan\ Zakat\ (t) - Penghimpunan\ Zakat\ (t - 1)}{Penghimpunan\ ZIS\ (t - 1)}$$

Tabel 4. Target dan Realisasi LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Target	Realisasi	Rasio Pertumbuhan	kategori
2021	8.000.0000.000	10.551.395442	131%	Baik Sekali
2022	12.000.000.000	15.391.660.483	128%	Baik
2023	17.000.000.000	16.831.276.672	99%	Tidak Baik

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

c. Rasio Efisiensi

Biaya Penghimpunan dihitung untuk mengukur efisiensi biaya terhadap total dana yang berhasil dihimpun.

$$Rasio\ Efisiensi = \frac{Biaya\ Penghimpunan}{Total\ Penghimpunan}$$

Tabel 5. Biaya dan Total Penghimpunan

Tahun	Biaya Penghimpunan	Total Penghimpunan	Rasio Efisiensi	Kategori
2021	339.124.544	10.551.395.442	3%	Cukup Efisien
2022	254.565.416	15.391.660.483	1%	Efisien
2023	181.479.390	16.831.276.672	1%	Efisien

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

2. Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Muzaki

Peningkatan akuisisi muzaki perlu dilakukan untuk memperhitungkan jumlah muzaki baru yang bertransaksi di LAZ MRBJ dalam periode tertentu. Data terkait akuisisi muzaki di LAZ MRBJ untuk tahun 2021-2023 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

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

Tabel 6. Database Muzaki LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Muzaki Baru	Jumlah Muzaki	Akuisisi Muzaki
2021	947	1763	53%
2022	1578	3341	47%%
2023	1953	5294	36%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

b. Kepuasan Pelanggan

Dalam mengukur kepuasan muzaki dan mustahik dilakukan penyebaran kuesioner dibagikan kepada pelanggan yang terdiri dari muzaki dan mustahik sebanyak 90 pelanggan dengan total 9 pertanyaan. Dengan jawaban dari kuesioner yang telah dibagikan, maka dihitung indeks kepuasan maksimal dilihat dari jawaban per item, maka ditentukan sebagai berikut :

Tabel 7. Jawaban Responden per Item Pertanyaan (Kepuasan Pelanggan)

Indikator	Rata-rata jumlah
Pertanyaan 1	4,3
Pertanyaan 2	4,31
Pertanyaan 3	4,17
Pertanyaan 4	4,32
Pertanyaan 5	4,34
Pertanyaan 6	4,24
Pertanyaan 7	4,38
Pertanyaan 8	4,42
Pertanyaan 9	4,38
Total	38,9

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Setelah diketahui hasil rata-rata pada setiap item pertanyaan, dihitung indeks kepuasan maksimal sebagai berikut :

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan maksimal (IKM) diperoleh skor sebesar 86,4%, mengacu pada pedoman IKM bahwa > 81,26 -100 = Sangat Baik (Permen PANRB, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) berada pada kategori sangat baik. Nilai ini dihitung dari total rata-rata skor indikator sebesar 38,9 dari 9 item pertanyaan

3. **Perspektif Bisnis Internal**

a. **Inovasi**

Inovasi mencerminkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang melalui penciptaan program baru, perbaikan sistem, atau metode distribusi yang lebih efektif.

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

Tabel 8. Database Inovasi LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Realisasi Inovasi	Target inovasi	Presentase
2021	4	5	80%
2022	4	4	100%
2023	6	5	120%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Meskipun terjadi variasi pada capaian presentase setiap tahun, nilai yang dicapai selalu pada angka yang cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga secara konsisten memenuhi standar minimal inovasi setiap tahun.

b. **Responsiveness**

Responsiveness diukur untuk mengetahui seberapa mampu lembaga dalam memberikan pelayanan dalam waktu tunggu yang minimal dengan pelayanan yang terbaik. Dengan jawaban dari kuesioner yang telah dibagikan, maka dihitung indeks kepuasan maksimal dilihat dari jawaban per item, maka ditentukan sebagai berikut :

Tabel 9. Jawaban Responden per Item Pertanyaan (*Responsiveness*)

Indikator	Rata rata Jumlah
Pertanyaan 1	4,38
Pertanyaan 2	4,48
Pertanyaan 3	4,19
Pertanyaan 4	4,3
Pertanyaan 5	4,43
Pertanyaan 6	4,32
Pertanyaan 7	4,46
Total	30,6

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Setelah diketahui hasil rata-rata pada setiap item pertanyaan, dihitung indeks kepuasan maksimal sebagai berikut:

$$\text{Indeks Kepuasan Maksimal (IKM)} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Indikator Maksimum}} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan maksimal (IKM) diperoleh skor sebesar 87,4%, mengacu pada pedoman IKM bahwa $> 81,26 - 100 = \text{Sangat Baik}$ (Permen PANRB, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) dilihat dari *Responsiveness* berada pada kategori sangat baik. Nilai ini dihitung dari total rata-rata skor indikator sebesar 30,6 dari 7 item pertanyaan.

c. Penanganan Keluhan

Penanganan Keluhan diukur untuk mengetahui seberapa mampu lembaga dalam menangani kritik dan saran yang disampaikan, serta solusi apa yang ditawarkan untuk memenuhi keluhan tersebut. Dengan jawaban dari kuesioner yang telah dibagikan, maka dihitung indeks kepuasan maksimal dilihat dari jawaban per item, sebagai berikut:

Tabel 10. Jawaban Responden per Item Pertanyaan
(Penanganan Keluhan)

Indikator	Rata rata skor
Pertanyaan 1	4,16
Pertanyaan 2	4,27
Pertanyaan 3	4,21
Pertanyaan 4	4,31
Pertanyaan 5	4,16

Pertanyaan 6	4,19
Pertanyaan 7	4,24
Total	29,5

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

$$Indeks Kepuasan Maksimal (IKM) = \frac{Total\ Skor}{Jumlah\ Indikator\ Maksimum} \times 100\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan maksimal (IKM) diperoleh skor sebesar 84,2%, mengacu pada pedoman IKM bahwa > 81,26 -100 = Sangat Baik (Permen PANRB, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan muzaki dan mustahik terhadap layanan Lembaga Amil Zakat Masjid Raya Bintaro Jaya (LAZ MRBJ) dilihat dari penanganan keluhan berada pada kategori sangat baik. Nilai ini dihitung dari total rata-rata skor indikator sebesar 29,5 dari 7 item pertanyaan

4. Pembelajaran dan Petumbuhan

a. Retensi Karyawan

Retensi Karyawan diukur untuk mengetahui persentase karyawan yang tetap *bertahan* di lembaga dalam periode tertentu, biasanya dalam kurun waktu satu tahun. Semakin tinggi persentase retensi karyawan, maka semakin baik pula kemampuan lembaga dalam mempertahankan sumber daya manusianya.

Tabel 11. Database Karyawan LAZ MRBJ 2021-2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan keluar Per periode	Retensi
2021	5	1	80%
2022	6	1	83,33%
2023	8	1	87,5%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Hasil ini mencerminkan kinerja yang sangat baik dari sisi pertumbuhan. Stabilitas tenaga kerja yang terjaga dan peningkatan jumlah personel mendukung keberlangsungan program lembaga serta menjadi indikator positif bagi perkembangan jangka panjang organisasi

b. Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin melalui sikap dan perilaku karyawan dalam aktivitas sehari-hari. Secara mendasar, kepuasan kerja mencerminkan keadaan emosional

baik menyenangkan maupun tidak yang dipengaruhi oleh cara seseorang memandang dan menilai pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja Amil (Sri Wahyuni, Tasriani, 2024).

Tabel 12. Rata-rata jawaban Kepuasan Karyawan

Jawaban responden	rata rata jumlah	rata -rata presentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	0,07	0,8%
Netral	3,2	40%
Setuju	3,8	48,2%
Sangat Setuju	0,9	11,6%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Berdasarkan rata-rata jawaban pada tabel diatas, mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuasan kurang tinggi, dengan presentase terbanyak pada kategori “setuju” dengan nilai 48,2%. Meskipun kategori setuju memiliki nilai paling tinggi, akan tetapi capaian ini masih jauh dari target yang sebelumnya ditentukan. Artinya banyak dari karyawan lembaga yang belum merasa puas dengan kondisi lembaga saat ini dari sisi budaya organisasi, kepemimpinan maupun motivasi yang seharusnya bisa memengaruhi. Setelah melakukan perhitungan pada setiap indikator *Balance Scorecard*, berikut adalah hasil dari setiap indikator *Balance Scorecard* disajikan dalam tabel skor :

Tabel 13. Total Skor *Balance Scorecard* Seluruh Perspektif

Perspektif	Sasaran Strategik	Bobot	Target	Realisasi	Skor
					(R/TxB)
Keuangan	Rasio Aktivitas (Penyaluran terhadap hasil penghimpunan)	6%	80%	79%	5,9%
	Rasio Pertumbuhan (Peningkatan Penghimpunan)	7%	90%	99%	7,7%
	Rasio Efisiensi (Efisiensi penggunaan dana operasional)	6%	80%	80%	6%
Pelanggan	Akuisisi Muzaki (Peningkatan muzaki)	20%	75%	36%	9,6%
	Kepuasan Muzaki dan Mustahik terhadap pelayanan lembaga	40%	85%	86,4%	40,7%
Bisnis Internal	Peningkatan inovasi (pengadaan program baru)	5%	100%	120%	6%

Perspektif	Sasaran Strategik	Bobot	Target	Realisasi	Skor
					(R/TxB)
	Responsivness (Peningkatan Kualitas layanan)	5%	80%	87,4%	5,5%
	Penanganan keluhan dari masyarakat	5%	80%	84,2%	5,3%
	Retensi Karyawan (jumlah karyawan yang keluar)	3%	100%	100%	2,6%
Karyawan	Kepuasan Karyawan (meminimalisir karyawan yang keluar)	3%	80%%	48,2%	1,2%
Score					90,4%

Sumber : Data Primer 2025 (diolah)

Dari pemaparan sebelumnya dapat dilihat bahwa total keseluruhan penilaian kinerja mencapai angka 90,8%, dengan setiap perhitungan dari masing-masing perspektif Balance Scorecard. Dari data tersebut dapat dilihat skor pada tabel berikut.

Tabel 14. Penentuan Peringkat Setiap Perspektif

No	Perspektif	Skor	Peringkat
1	Keuangan	19,6%	2
2	Pelanggan	50,3%	1
3	Bisnis Internal	16,7	3
4	Pertumbuhan	4%	4

Sumber : Data Primer 2025, (diolah)

Tabel 4.26 menampilkan skor kinerja dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard berdasarkan hasil pengukuran dalam penelitian. Secara keseluruhan, kinerja lembaga mencapai 90,8%, berdasarkan skor total seluruh indikator. Rata-rata skor tertinggi diperoleh oleh perspektif pelanggan (50,3%), yang menunjukkan bahwa aspek pelayanan kepada muzaki dan mustahik dinilai sangat baik dan menjadi peringkat pertama dalam penilaian kinerja. Dalam perhitungan indikator pelanggan ada sisi belum optimal dalam akusisi muzaki, hal ini berarti lembaga belum secara maksimal bisa mendapatkan muzaki baru. Perspektif keuangan menempati posisi kedua dengan skor 19,6% dan rata-rata 6,5 dan menjadi peringkat kedua. Perspektif lainnya seperti bisnis internal dan pertumbuhan menunjukkan skor yang lebih rendah, sehingga bisa menjadi perhatian untuk perbaikan lembaga ke depan.

Analisis Peran SDI dalam pencapaian sasaran strategis Lembaga

1. Perspektif Keuangan

Sumber Daya Insani (SDI) berperan penting dalam penghimpunan zakat melalui komunikasi yang membangun kepercayaan muzaki serta menjaga efisiensi anggaran dengan disiplin kerja dan kepatuhan SOP. Keberhasilan keuangan lembaga tidak hanya bergantung pada pengelolaan dana, tetapi juga kemampuan SDI menjaga loyalitas donatur dan mengoptimalkan sumber daya. Selain itu, SDI memastikan transparansi melalui laporan yang tertib dan pemanfaatan teknologi pelaporan. Keterampilan ini memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik sehingga lembaga dapat mencapai kinerja keuangan yang stabil dan berkelanjutan (Robert S.Kaplan, David P.Norton 1996). Dengan demikian, selaras pada salah satu pengukuran kinerja dalam perspektif Balance Scorecard. Peran Sumber Daya Insani dalam perspektif keuangan bukan sekadar administratif, tetapi bersifat strategis karena mereka adalah penggerak kepercayaan muzaki, pelaksana efisiensi operasional, dan penjaga integritas keuangan lembaga. Keberhasilan lembaga dalam mencapai kinerja keuangan yang stabil tidak mungkin terwujud tanpa kontribusi nyata dari sumber daya insani yang kompeten dan amanah.

2. Perspektif Pelanggan

SDI menjadi ujung tombak layanan kepada muzaki dan mustahik, dengan tingkat kepuasan tinggi (IKM 86,4%) sebagai bukti profesionalisme, empati, dan kecepatan respons mereka. Peran ini mencakup edukasi zakat, pendampingan mustahik, hingga penanganan keluhan yang efektif. Konsistensi perilaku pelayanan membangun loyalitas muzaki, terlihat dalam kemampuan interpersonal aspek seperti keramahan, ketepatan informasi, responsivitas dalam menangani keluhan, dan kepercayaan yang terbangun melalui komunikasi yang baik. Di sisi lain, mustahik yang merasa diperlakukan dengan adil dan manusiawi akan lebih siap menjalani program pemberdayaan, sehingga tujuan jangka panjang lembaga bisa tercapai. Dengan demikian, SDI tidak hanya menjalankan tugas teknis, tetapi juga mewakili citra lembaga di mata Masyarakat (Robert S.Kaplan, David P.Norton, 1996).

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

SDI memastikan proses internal berjalan efisien melalui pengelolaan data, penyaluran program, serta pelaporan yang

terstruktur (IKM 87,4%). Kolaborasi dan keterbukaan terhadap umpan balik membantu program tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat. Keberhasilan proses tidak hanya berasal dari sistem, tetapi juga inisiatif SDI di lapangan. Disiplin dan koordinasi tim memperkuat dampak program secara menyeluruh (Robert S.Kaplan, 2009). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Salah satu program pembinaan mustahik yang meliputi pengembangan kapasitas individu dan kelembagaan lokal, pendidikan keterampilan kerja/usaha, pemberian modal usaha, serta pendampingan berkelanjutan menjadi faktor kunci transformasi mustahik menjadi muzaki (Musyfiqa & Hendra Kholid, 2024). Inovasi yang tidak sekadar bersifat konsumtif, tetapi dirancang untuk menciptakan kemandirian ekonomi penerima manfaat. Dalam hal ini inovasi yang dilaksanakan oleh LAZ MRBJ masih dalam upaya memenuhi faktor kunci transformasi tersebut.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menekankan pengembangan kompetensi, motivasi, dan budaya kerja SDI. Di LAZ MRBJ, SDI menunjukkan loyalitas dan keterbukaan belajar meskipun fasilitas peningkatan kapasitas masih terbatas. Budaya kolaboratif dan nilai spiritual mendorong mereka bekerja bukan hanya karena upah, tetapi juga misi sosial. Hal ini menjadi modal jangka panjang bagi keberlanjutan dan kualitas layanan Lembaga. Perspektif ini juga menitikberatkan pada penguatan kapasitas jangka panjang melalui peningkatan kompetensi individu, organisasi, dan komunitas. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemberdayaan berperan sebagai variabel mediasi yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kesejahteraan mustahik melalui berbagai faktor input, seperti dana zakat dan pendampingan, karena kunci penting untuk mencapai kinerja penyaluran yang maksimal bagi program produktif adalah proses pemberdayaan. (Hosen, Hidayat, Hidayah, & Lathifah, 2024). Hal ini sejalan dengan tujuan perspektif pembelajaran dalam *Balanced Scorecard* yang menekankan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap untuk mendukung kinerja organisasi secara berkelanjutan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

LAZ MRBJ menunjukkan kinerja yang sangat baik dari sisi keuangan. Target efisiensi penggunaan dana tercapai (80%), dan

penghimpunan dana justru melampaui target hingga 99%, menghasilkan skor 7,7% pada bobot indikator keuangan tertinggi dengan pencapaian target yang baik. Hal ini mencerminkan dedikasi SDI dalam menjaga kepercayaan publik melalui tata kelola dana yang efektif dan efisien.

b. Perspektif Pelanggan

Dari sisi pelayanan kepada muzaki dan mustahik, SDI telah memberikan layanan yang memuaskan dan membangun hubungan yang harmonis, SDI menunjukkan kinerja cukup baik dalam memberikan layanan kepada muzaki dan mustahik. Tingkat kepercayaan pelanggan meningkat berkat pelayanan yang cepat, tanggap, dan komunikatif. Namun, perlu menjadi perhatian bahwa pertumbuhan jumlah muzaki baru masih di bawah target. Ini membuka ruang untuk penguatan pada aspek promosi, komunikasi publik, dan digitalisasi layanan.

c. Perspektif Pelanggan

Kinerja SDI dalam perspektif ini menunjukkan hasil yang memuaskan. Proses pelayanan yang cepat, penanganan keluhan yang responsif, serta inovasi program menjadi nilai tambah bagi keberlanjutan lembaga. Dukungan teknologi turut mempercepat proses kerja dan mempermudah koordinasi antar divisi.

d. Perspektif Pertumbuhan

Pada perspektif ini meski terdapat semangat belajar tinggi dan budaya kerja kolaboratif yang positif, fasilitas pengembangan SDI masih kurang memadai. Skor kepuasan karyawan hanya 1,2% dari bobot 3% SDI menunjukkan semangat belajar dan loyalitas yang tinggi terhadap lembaga. Namun, dari sisi fasilitas pengembangan diri, pelatihan, dan penghargaan kerja, masih terdapat ruang yang bisa dimaksimalkan.

Dengan total skor kinerja sebesar 90,4%, LAZ MRBJ telah menunjukkan bahwa SDI memiliki peran vital dalam mendukung pencapaian visi dan misi lembaga. Hasil ini memberikan gambaran bahwa perspektif keuangan dan proses bisnis internal telah berada pada level yang sangat baik dan patut dipertahankan, Sedangkan perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan menjadi ruang strategis yang sangat potensial untuk ditingkatkan, karena investasi dalam pelatihan karyawan akan menghasilkan peningkatan kualitas layanan yang baik, kualitas layanan yang lebih baik menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. kepuasan

pelanggan yang lebih tinggi mengarah pada peningkatan loyalitas pelanggan, meningkatnya loyalitas pelanggan menghasilkan peningkatan penghimpunan. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa LAZ MRBJ telah membangun fondasi kinerja sumber daya insani yang kuat dan mencerminkan semangat profesionalisme serta tanggung jawab dalam mengelola dana ZIS dalam mencapai visi lembaga. Temuan ini memberikan gambaran mengenai peran strategis SDI yang tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga sebagai elemen penting dalam strategi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashfahany, Afief, (2024) *Balanced Scorecard Approach to Measuring the Performance of a Non-Profit Organization: Case Study on a Waqf-Based Pesantren in Indonesia, Problems and Perspectives in Management*.
- Badan Amil Zakat Nasional. (2019) *Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat: Teori dan Konsep Pusat Kajian Strategis*, Jakarta : Puskas Baznas
- Febriandika Rizqi Nur. (2022). *Performance Analysis of Waqf Institution Using Balanced Scorecard Analysis: Case Study At Laznas Yatim Mandiri*, An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah
- Hamali, Yusuf, Arif. (2023). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Center of Academic Publishing Service,.
- Hosen, M. N., Hidayat, R., Hidayah, N., & Lathifah, F. (2024). *The management of productive zakat in Indonesia: The case of Baznas' economic empowerment program*. Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi,
- Ibrahim. Azharsyah. (2023), *Metodologi Penelitian Ekonomi Bisnis Islam*, Jakarta: Bumi Aksara
- Kaplan, Robert S, dan Daviid, Norton P. (1996). *Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action The Balance Scorecar.*, Harvard Bussines School Press..
- Meiliana, (2014). *Pengembangan Sistem Manajemen Dan Analisis Key Performance Indicator 'Smart Kpi' Berbasis Web, ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*
- Mulyadi. (2001) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba,
- Musyfiqa dan Kholid Hendra. (2024) *Pengelolaan Pendayagunaan Zakat dalam Meningkatkan Mustahik Menjadi Muzakki di Baznas*. Tengerang Selatan, al-Mi'thoa
- Nasrullah Nursam, (2017) *Manajemen Kinerja, Kelola: Journal of Islamic Education Management*.
- Patricia Quesado. (2018). *Advantages and Contributions in the Balanced Scorecard Implementation," Intangible Capital*

- Robert S.Kaplan, (2009) *Conceptual Foundations of the Balaced Scorecard.*, Working Paper, Harvard Business School, harvard University
- Rudy Haryanto, (2017) *Urgensi Sumber Daya Insani Dalam Membentuk Budaya Kerja Islami.*. Islamuna: Jurnal Studi Islam.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* . 7th ed. John Wiley & Sons,
- Shalih, Muhammad Al-Utsaimin, (2016). *Terjemah Ensiklopedi Zakat*. Jakarta: Pustaka As-Sunnah
- Suci R.M Koesomowidjojo. (2017) *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja organisasi dengan empat perspektif*. Jakarta : Raih asa
- Triana, Gita Sevani (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)*.
- Utsaimin, shalih, Muhammad (2016) *Terjemah Ensiklopedi Zakat*, Jakarta: Pustaka As-Sunnah.
- Zamzami and Saifudin Zuhri, (2015). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah Dengan Menggunakan Metode Indonesia Zakat Development Report (IZDR)*,Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah.