



STIE
Widya Wiwaha
YOGYAKARTA

**MODEL PENINGKATAN KINERJA
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT
INFAQ SHADAQOH (OPZIS) DALAM
PENGENTASAN KEMISKINAN DI
PROVINSI DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA (DIY)**

Dra. Sulastiningsih, M.Si.
Dra. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.
Dwi Novitasari, SE.,M.M.
Khoirul Wahidah
Erwin Kuswanto
Susan Dwi Cahyaningrum
Donna Innafizah

**MODEL PENINGKATAN KINERJA
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT
INFAQ SHADAQOH (OPZIS) DALAM
PENGENTASAN KEMISKINAN DI
PROVINSI DAERAH ISTIMEWA
YOGYAKARTA (DIY)**

**Dra. Sulastiningsih, M.Si.
Dra. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.
Dwi Novitasari, SE.,M.M.
Khoirul Wahidah
Erwin Kuswanto
Susan Dwi Cahyaningrum
Donna Innafizah**



STIE Widya Wiwaha

Model Peningkatan Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqoh (Opzis) dalam Pengentasan Kemiskinan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

Penulis:

Sulastiningsih

Suci Utami Wikaningtyas

Dwi Novitasari

Khoirul Wahidah

Erwin Kuswanto

Susan Dwi Cahyaningrum

Donna Innafizah

xix, 165 hlm., 15 x 23 cm

ISBN: 978-602-51174-5-9

Layouter : Agung Slamet Prasetyo, Arif Suwarjono

Diterbitkan STIE Widya Wiwaha

Alamat:

STIE Widya Wiwaha

Jl Lowanu Sorosutan UH VI/20

Yogyakarta

Telp. 0274 377091

Email: library@stieww.ac.id

Cetakan pertama, Desember 2018

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan

dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

PRAKATA

Segala puji bagi Allah Swt, atas ijin-Nya kami dapat menyelesaikan penelitian produk terapan serta menyelesaikan laporan tahunan dengan judul: Model Peningkatan Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) Dalam Pengentasan Kemiskinan Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini rencananya akan dilaksanakan selama dua (2) tahun. Penelitian tahun pertama bertujuan mengevaluasi kinerja OPZIS dengan menggunakan *balanced scorecard* dan menyusun model peningkatan kinerja OPZIS. Penelitian tahun kedua bertujuan menyusun model pemberdayaan mustahik (penerima dana zakat infaq shadaqah) dalam pengentasan kemiskinan.

Laporan hasil penelitian ini menyajikan informasi mengenai kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan model manajemen strategik yang mampu meningkatkan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini didanai oleh Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Penguatan Riset Dan Pengembangan, Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat. Untuk itu, kami ucapkan terima kasih kepada Kementerian Riset,

Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian produk terapan ini.

Penelitian ini dapat kami selesaikan karena kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini perkenankanlah kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Koordinator Kopertis Wilayah V Yogyakarta, yang telah memfasilitasi pelaksanaan penelitian ini hingga tersusunnya laporan akhir hasil penelitian.
2. Tim Reviw er dari Kementrian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan proposal dan hasil penelitian ini.
3. Ketua STIE Widya Wiw aha yang telah memfasilitasi peneliti selama pelaksanaan penelitian produk terapan.
4. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) STIE Widya Wiw aha, yang telah memfasilitasi peneliti dalam pelaksanaan penelitian, seminar proposal penelitian serta seminar hasil penelitian.

5. Para pimpinan Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah yang telah membantu kami dalam proses pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini.
6. Rekan-rekan dosen dan seluruh mahasiswa yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan penelitian ini melalui forum-forum diskusi ilmiah kampus.

Selain itu, kami ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu. Akhirnya, kami berharap semoga hasil penelitian ini bermanfaat, khususnya bagi Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) dalam meningkatkan kinerja dan peningkatan kualitas manajemen OPZIS, sehingga mendapatkan kepercayaan dari masyarakat sebagai OPZIS yang profesional dan amanah. Dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat ini, diharapkan jumlah zakat yang terhimpun melalui OPZIS akan meningkat sehingga dapat digunakan untuk membantu pemerintah dalam pengentasan kemiskinan di propinsi Daerah Istimewa

Tim Peneliti

RINGKASAN

Penelitian dengan judul Model Peningkatan Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) Dalam Pengentasan Kemiskinan Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) ini bertujuan menyusun model peningkatan kinerja OPZIS dengan menggunakan *balanced scorecard* dan model pemberdayaan mustahik, yaitu penerima dana zakat infaq dan shadaqah (ZIS) dalam pengentasan kemiskinan di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Keunggulan manajemen strategik berbasis *balance scorecard* ini tidak hanya mencakup prespektif keuangan, tetapi lebih luas yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal, *customer* dan keuangan, serta mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Populasi penelitian tahun pertama adalah seluruh karyawan OPZIS, muzzaki dan mustahik, teknik sampling yang digunakan random sampling. Sampel penelitian 100 karyawan OPZIS, 100 muzzaki dan 100 mustahik, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert, wawancara dan dokumentasi. Untuk menyusun model peningkatan kinerja OPZIS digunakan empat perspektif *balanced scorecard* dan untuk menguji model tersebut digunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*

Hasil penelitian tahun pertama adalah model manajemen strategik yang mampu meningkatkan kinerja OPZIS. Terbukti bahwa, kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (loyalitas karyawan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif kualitas proses internal. Kinerja perspektif proses internal (kualitas layanan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan *customer* (muzakki dan mustahik), kepuasan *customer* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas *customer* dan kinerja perspektif *customer* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan OPZIS.

Dalam model perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, variabel *supervisor support*, dan training berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan, sedangkan variabel lingkungan kerja dan *team work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Variabel kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dalam model perspektif proses internal, loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Dalam perspektif pelanggan, variabel kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan muzakki dan kepuasan mustahik. Kepuasan muzakki dan kepuasan mustahik berpengaruh positif dan signifikan pada loyalitas muzakki dan loyalitas mustahik. Dalam perspektif keuangan,

loyalitas muzakki berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja keuangan. Sedangkan loyalitas mustahik berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja keuangan.

Dengan menggunakan model persamaan *Analysis of Moment Structure (AMOS)* diperoleh nilai $CFI=0,918$, $AGFI=0,910$, $TLI=0,909$ dan $RMSEA=0,073$, sehingga memenuhi syarat sebagai *fit model*, meskipun secara umum model penelitian ini kurang memuaskan.

Kata Kunci: Kinerja, OPZIS, *Balanced Scorecard*, Pengentasan Kemiskinan

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iv
RINGKASAN.....	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang	1
Rumusan Masalah	4
Tujuan Penelitian.....	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	6
Definisi, Manfaat Zakat Infaq Shadaqah (ZIS) dan Syarat Wajib Zakat, Azas Perhitungan Zakat	6
Perbedaan Zakat Dengan Pajak.....	10
Pengelolaan Zakat	12
Manajemen Strategik berbasis <i>Balance Scorecard</i>	17
Pengertian Balanced Scorecard.....	17
Proses Balanced Scorecard.....	19
Tujuan balanced scorecard.....	21

Perbedaan manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis <i>balance scorecard</i>	23
Organisasi Publik dan Orientasi pada Pelanggan	28
Model Manajemen Stratejik <i>Balanced Scorecard</i>	29
Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	29
<i>Supervisor Support</i>	29
Lingkungan Kerja.....	30
<i>Teamwork</i>	31
Pelatihan	31
Kepuasan Kerja	33
Loyalitas Karyawan.....	34
Perspektif Proses Internal	35
Perpektif Pelanggan (<i>Customer</i>)	36
Perspektif Kinerja Keuangan	37
Hasil penelitian terdahulu.....	38
Studi pendahuluan yang sudah dilaksanakan	43
Analisis Mustahik di Provinsi DIY	43
Profil Kemiskinan di Provinsi DIY	44
Bagan Alir Penelitian	45
Model penelitian	48

BAB III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	50
Tujuan penelitian	50
Manfaat penelitian	51
BAB IV. METODE PENELITIAN.....	55
Tujuan Tahap Pertama Penelitian	55
Mengevaluasi kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah.....	60
Menyusun model manajemen strategik berbasis <i>balanced scorecard</i> dalam peningkatan kinerja OPZIS.	69
Tahun-2: Model Pemberdayaan Mustahik dalam Pengentasan Kemiskinan.	77
BAB V. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI.....	80
Deskripsi Data Responden	80
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	92
Pengukuran Kinerja OPZIS dengan <i>Balanced Scorecard</i>	99
Model Peningkatan Kinerja OPZIS	108
Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	108
Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	136
Manual Pelaksanaan <i>Balanced Scorecard</i> : Strategic Map	139

BAB VI. RENCANA TAHAP BERIKUTNYA	143
Pentingnya Pemberdayaan Masyarakat Penerima ZIS (Mustahik) dalam Pengentasan Kemiskinan	143
Penelitian mengenai Model Pemberdayaan Masyarakat Penerima ZIS (Mustahik) dalam Pengentasan Kemiskinan.	145
BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN.....	148
Kesimpulan	148
Kinerja OPZIS di Provinsi DIY	148
Model Peningkatan Kinerja OPZIS di Provinsi DIY:	149
Strategic Map dalam Manajemen Balanced Scorecard	151
Saran	152
BAB VIII. BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN.....	154
Anggaran Biaya Penelitian dan Realisasi Biaya Penelitian	154
Realisasi biaya penelitian tahun pertama disajikan dalam tabel berikut:	155
Jadwal penelitian	156
DAFTAR PUSTAKA	158

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	42
Tabel 4.1 Skala Pengukuran Kepuasan Karyaw an OPZIS....	63
Tabel 4.2 Skala Pengukuran Kualitas Layanan Karyaw an OPZIS.....	65
Tabel 4.3 Skala Pengukuran Kepuasan <i>Customer</i>	66
Tabel 4.4 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan	68
Tabel 5.1 <i>Respon Rate</i> Kuesioner	81
Tabel 5.2 Profil Muzzaki berdasarkan Usia.....	82
Tabel 5.3 Profil Muzakki berdasarkan Status	82
Tabel 5.4 Profil Muzakki berdasarkan Jenis Kelamin	82
Tabel 5.5 Profil Muzakki berdasarkan Pendidikan Formal.....	83
Tabel 5.6 Profil Muzakki berdasarkan Pekerjaan.....	83
Tabel 5.7 Profil Muzakki berdasarkan Pendapatan per Bulan	83
Tabel 5.7 Profil Muzakki berdasarkan Pendapatan per Bulan	84
Tabel 5.9 Profil Mustahik berdasarkan Status	84
Tabel 5.10 Profil Mustahik berdasarkan Jenis Kelamin	84

Tabel 5.11 Profil Mustahik berdasarkan Pendidikan Formal .	85
Tabel 5.12 Profil Mustahik berdasarkan Pekerjaan	85
Tabel 5.13 Profil Mustahik berdasarkan Jumlah Tanggungan	86
Tabel 5.14 Profil Mustahik berdasarkan Pendapatan per Bulan	86
Tabel 5.15 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Umur	87
Tabel 5.16 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Status	87
Tabel 5.17 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Jenis Kelamin	87
Tabel 5.18 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Pendidikan Formal	88
Tabel 5.19 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Status Pegawai	88
Tabel 5.20 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Masa Kerja ..	88
Tabel 5.21 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Penghasilan Per Bulan	89
Tabel 5.22 Data OPZIS sebagai Sampel	89
Tabel 5.23 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	93

Tabel 5.24 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Proses Internal	94
Tabel 5.25 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif <i>Customer</i>	95
Tabel 5.26 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Kepuasan <i>Customer</i> Mustahik.....	97
Tabel 5.27 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Kepuasan <i>Customer</i> Muzzaki.....	98
Tabel 5.28 Tingkat Kepuasan Karyaw an OPZIS	100
Tabel 5.29 Tingkat Loyalitas Karyaw an OPZIS	100
Tabel 5.30 Tingkat Kualitas Layanan menurut Muzzaki	102
Tabel 5.31 Tingkat Kualitas Layanan menurut Mustahik	103
Tabel 5.32 Tingkat Kepuasan Muzzaki	104
Tabel 5.33 Tingkat Kepuasan Muzzaki	104
Tabel 5.34 Kinerja Keuangan OPZIS	105
Tabel 5.35 Kinerja OPZIS berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	106
Tabel 5.36 Hasil Uji Hipotesis Model-1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	111

Tabel 5.37 Hasil Uji Hipotesis Model-1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	111
Tabel 5.38 Hasil Uji Hipotesis Perspektif Proses Internal....	123
Tabel 5.39 Hasil Uji Hipotesis Model 2 Perspektif Proses Internal	124
Tabel 5.40 Hasil Uji Hipotesis Model 3A Perspektif <i>Customer Mustahik</i>	128
Tabel 5.41 Hasil Uji Hipotesis Model 3B Perspektif <i>Customer Muzzaki</i>	129
Tabel 5.42 Hasil Uji Hipotesis Model 3A Perspektif <i>Customer Muzzaki</i>	129
Tabel 5.43 Hasil Uji Hipotesis Model 3B Perspektif <i>Customer Mustahik</i>	130
Tabel 5.44 Hasil Uji Hipotesis Model 4: Perpektif Keuangan Perbandingan <i>goodness of fit</i> model 4 antara muzaki dan mustahik	134
Tabel 5.45 Perbandingan Uji Hipotesis Model 4 pengaruh <i>Customer Loyaltypada Financial Return</i>	134
Tabel 5.46 <i>Strategic Map</i> BSC	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka kerja pengukuran kinerja pada setiap jenjang manajerial	20
Gambar 2.2 Model BSC Norton & Kaplan.....	23
Gambar 2.3 Bagan Alir Penelitian	47
Gambar 2.4 Model Manajemen Strategik OPZIS berbasis Balanced Scorecard.....	48
Gambar 2.5 Model Pemberdayaan Mustahik dalam Pengentasan Kemiskinan	49
Gambar 4.1 Tahapan Penelitian.....	56
Gambar 5.1 Hasil SEM Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	112
Gambar 5.2 Hasil SEM Proses Internal	125
Gambar 5.3A Hasil SEM Model 3 (Kepuasan Mustahik)	130
Gambar 5.3B Hasil SEM Model 3 (Kepuasan Muzzaki)	131
Gambar 5.4A Hasil SEM model 4 (Loyalitas Mustahik terhadap Kinerja Keuangan)	135
Gambar 5.4B Hasil SEM model 4 (Loyalitas Muzzaki Terhadap Kinerja Keuangan)	136

Gambar 5.5 Model Peningkatan Kinerja OPZIS di Provinsi DIY	139
Gambar 6.1 Bagan Alir Penelitian Tahun ke-2.....	147

BAB I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) 2005-2025, dalam upaya mencapai kesejahteraan masyarakat, 4 tekad (fokus) yang dicanangkan yaitu *pro growth*, *pro poor*, *pro job* dan *pro environment*. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik, profil tingkat kemiskinan tahun 2014, provinsi DIY menempati urutan ke 24 atau termasuk 10 besar propinsi terendah/terburuk di Indonesia. Jumlah penduduk miskin di DIY mencapai 532.590 jiwa atau 14,55% dari jumlah penduduk DIY. Hal ini menjadi salah satu pertimbangan penentuan sasaran utama Pembangunan Daerah tahun 2015 adalah persentase jumlah penduduk miskin terhadap jumlah penduduk adalah sekitar 15,50% - 14,50%. (Maryatmo, 2013).

Zakat adalah ibadah di bidang harta yang memiliki fungsi sosial yang strategis dan menentukan dalam upaya menyejahterakan masyarakat. Jika dihimpun dengan baik, dikelola oleh Amil Zakat, Infaq dan Sadaqah yang kuat, amanah, profesional, terpercaya dan didistribusikan dengan benar, sesuai ketentuan agama dan prinsip-prinsip manajemen yang benar, maka mampu menanggulangi kemiskinan masyarakat. Secara empirik telah terbukti dalam

sejarah yaitu pada masa pemerintahan Umar bin Abdul Aziz, zakat yang dikelola oleh Amil Zakat dapat mengurangi tingkat kemiskinan dalam waktu singkat (Fithriyyah, 2010).

Menurut Hafidhuddin (2014), jika terkoordinasi dengan baik, potensi zakat di Indonesia sangat besar. Potensi penerimaan dana Zakat di DIY adalah sekitar Rp. 138.479.750.000,-, tetapi kenyataan penerimaan zakat di DIY sekitar Rp. 5.371.000.000 (Bazda Provinsi, 2014) atau sekitar 3,89%. Potensi yang besar ini tidak akan terealisasi jika tidak ada semangat dan komitmen kerja sama dari semua pihak, baik dari kalangan pengambil kebijakan, dunia usaha, Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) maupun masyarakat secara umum.

Dalam upaya pengentasan kemiskinan, Pemerintah membentuk Badan Amil Zakat. Berdasarkan undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, yang diperbaharui dengan UU nomor 23 tahun 2011. Pengelolaan Zakat adalah kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Pengelolaan zakat seperti yang dianjurkan dalam ayat Al-Quran dan As-Sunnah diserahkan kepada Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS). Lembaga ini diharapkan dapat menggali potensi dan mendistribusikan

dana umat yang berupa zakat, infaq dan shodaqoh (ZIS) kepada masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi umat.

Berdasarkan hasil penelitian Sulastiningsih dan Suci Utami W (2013) dengan judul Strategi Pengumpulan Zakat pada OPZIS di DIY, diketahui bahwa citra OPZIS di DIY masih rendah, karena *muzakki* masih meragukan mental dan perilaku aparat, belum adanya data akurat, OPZIS belum menginventarisir data dengan baik, kualitas SDM kurang baik karena ketrampilan dan kemampuan manajemen untuk mengelola organisasi belum berkembang di kalangan pengurus zakat, karena ilmu manajemen zakat ini belum berkembang di perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi Islam dan Kantor OPZIS belum efektif, Amil hanya melakukan kewajibannya pada saat bulan Ramadhan, hanya bertempat di masjid-masjid dan sebatas pada pengurus-pengurus masjid. Disisi lain, pemberdayaan pada para penerima zakat melalui pembimbingan dari OPZIS belum dilakukan secara intensif.

Berdasarkan hal-hal di atas, yang perlu dilakukan adalah memaksimalkan pemberdayaan dana zakat infaq dan shadaqah (ZIS) dalam upaya menekan angka kemiskinan dengan mengelola OPZIS secara profesional serta pendayagunaan dana ZIS untuk membangun kemandirian mustahik, sehingga penerima ZIS (*mustahik*) memiliki

kemampuan ekonomi, akhirnya menjadi masyarakat pembayar ZIS (*muzakki*). Salah satu pendekatan yang efektif dalam upaya membangun manajemen OPZIS yang berkualitas adalah manajemen strategik berbasis *balanced scorecard*. Dibandingkan dengan manajemen strategik tradisional, manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* memiliki keunggulan. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan dan berbagai sasaran strategik dirumuskan secara tidak koheren satu sama lain. Sedangkan manajemen strategik berbasis *balance scorecard* mencakup perspektif yang secara luas, yaitu perspektif keuangan, perspektif *customer*, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sistem manajemen strategik ini mampu menghasilkan rencana strategik yang bersifat komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah perlunya model peningkatan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Dan Shadaqah (OPZIS) yang mampu mengentaskan kemiskinan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Adapun pertanyaan penelitiannya tahun pertama adalah:

1. Bagaimana kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Bagaimana model manajemen strategik yang mampu meningkatkan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian tahun pertama ini adalah:

1. Mengukur kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) dengan menggunakan *balanced scorecard*
2. Menyusun model manajemen stratejik yang mampu meningkatkan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Definisi, Manfaat Zakat Infaq Shadaqah (ZIS) dan Syarat Wajib Zakat, Azas Perhitungan Zakat

Ditinjau dari segi bahasa, kata zakat mempunyai arti pertumbuhan dan perkembangan. Para ulama mengemukakan zakat adalah bagian dari harta dengan persyaratan tertentu, yang Allah SWT mewajibkan untuk diserahkan kepada yang berhak menerima dengan persyaratan tertentu pula (FOZ, 2012).

Zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) mempunyai peran yang sangat signifikan dalam pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini terbukti dengan keberadaan masjid dengan berbagai skala, sekolah, madrasah, pesantren, panti asuhan, universitas, rumah sakit, poliklinik. Fasilitas pembinaan dan pendidikan untuk masyarakat ini sebagian besar menggunakan dana zakat, infaq dan shodaqah (ZIS). Kesadaran umat Islam untuk menunaikan kewajibannya zakat serta optimalisasi lembaga-lembaga pengelola zakat akan sangat membantu program pengentasan dan pemberdayaan masyarakat miskin (FOZ, 2012).

Zakat diwajibkan bagi umat Islam yang memenuhi persyaratan, terdapat tiga syarat wajib zakat yaitu: 1) beragama Islam, 2) merdeka dan memiliki harta telah mencapai nishab untuk mengeluarkan zakat dan 3) baligh. Yang dimaksud mencapai nishab adalah memiliki harta dengan jumlah tertentu dan masa kepemilikannya genap satu tahun.

Dana zakat harus didistribusikan kepada yang berhak menerimanya, terdapat delapan golongan penerima zakat yaitu : 1) fakir, 2) miskin, 3) pengurus zakat, 4) muallaf, 5) untuk memerdekakan budak, 6) orang berhutang, 7) untuk jalan Allah (*fi sabilillah*) dan 8) orang dalam perjalanan atau *musafir* (FOZ, 2012).

Terdapat beberapa istilah tentang zakat yang wajib diketahui maknanya sehingga memudahkan penghitungan dan pengelolaannya, diantaranya adalah:

1. *Al-Maujudat al-Zakawiyah*: jenis harta yang memenuhi syarat untuk tunduk kepada zakat sesuai dengan macam dan jenis harta. Terkadang istilah ini digunakan dengan nama harta yang harus dizakati.
2. Kewajiban yang harus dilunasi yang bersifat jangka pendek yaitu tuntutan-tuntutan yang harus dipenuhi dari harta yang mengurangi jumlah harta wajib zakat, sehingga harta yang wajib dizakati merupakan harta yang dimiliki oleh muzaki

secara sempurna, tidak ada tanggungan hutang yang harus dilunasi.

3. *Wi'a al-zakat* (tempat zakat): yaitu harta bersih yang harus dikeluarkan zakatnya, *wi'a* zakat ini diperoleh dari jenis harta yang wajib dizakati dikurangi tanggungan dan hutang yang harus dibayar.
4. *Nisab zakat*: Kadar jumlah harta, yaitu harta yang wajib zakat setelah dikurangi semua hutang yang harus dibayar sampai kepada jumlah tersebut, maka harta tersebut wajib dizakati, sebaliknya jika kurang dari jumlah tersebut maka tidak wajib dikeluarkan zakatnya.
5. *Harga zakat*: nisbah prosentase harta yang dikhususkan untuk zakat. Harga *zakat* ini berbeda antara zakat satu dengan zakat lainnya.
6. Jumlah zakat: Jumlah harta yang dihitung sebagai zakat dengan cara mengalikan *wi'a zakat* (tempat zakat) ketika memenuhi nisab dengan harga zakat.

Penghitungan zakat harus mengacu pada beberapa asas yang diambil dari hukum dan dasar-dasar fiqh zakat, yaitu:

1. Asas tahunan: Zakat harta dihitung ketika telah melewati dua belas bulan hijriyah. Tahun zakat dimulai ketika harta tersebut mencapai nisab, selain zakat harta pertanian yang

dihitung zakatnya pada waktu panen dan zakat rikaz yang wajib dikeluarkan zakatnya pada waktu menemukannya. Boleh menghitung zakat berdasarkan tahun masehi dengan memperhitungkan perbedaan harga zakat, namun yang lebih utama adalah penghitungan zakat berdasarkan tahun hijriyah.

2. Asas independensi tahun zakat: setiap tahun zakat independen dari tahun-tahun zakat lainnya (tahun sebelum dan sesudahnya), tidak boleh mewajibkan dua zakat atas satu jenis harta dalam tahun yang sama, sebagaimana satu jenis harta tidak boleh tunduk kepada zakat dua kali dalam setahun.
3. Asas terealisasinya perkembangan (*an-nama'*) dalam harta yang tunduk kepada zakat baik secara riil maupun secara prediksi dan makna, artinya harta yang tunduk kepada zakat haruslah harta yang berkembang seperti harta perdagangan dan binatang ternak atau harta tersebut dihukumi sebagai harta berkembang seperti harta tunai yang tidak diinvestasikan, yang mana harta tersebut jika diinvestasikan akan berkembang.
4. Asas penghitungan zakat atas semua harta (jumlah kotor) atau atas jumlah bersih harta sesuai dengan jenis zakat. Misalnya zakat harta tunai dihitung atas semua harta dan

perkembangannya sedang zakat harta *mustaghalat* (harta yang dimiliki untuk mendapat pemasukan) dan zakat gaji dihitung atas jumlah bersih harta setelah dikurangi pembiayaan yang harus dikeluarkan.

5. Asas penghitungan nilai harta zakat berdasarkan nilai (harga) pasar yang berlaku pada waktu pembayaran zakat. Misalnya harta perdagangan dihitung nilainya berdasarkan harga grosir (partai) di pasar dan zakat piutang dihitung berdasarkan nilai/jumlah yang diharapkan pelunasannya.
6. Asas penggabungan harta-harta yang sejenis yang sama haul, nisab dan harga zakatnya, seperti barang perdagangan digabungkan dengan harta tunai, simpanan gaji dan pemberian.
7. Asas pengurangan harta yang wajib dizakati oleh tuntutan dan kewajiban jangka pendek (kontan), sedang kewajiban jangka panjang yang mengurangi harta zakat adalah bagian yang harus dibayar pada tahun itu.

Perbedaan Zakat Dengan Pajak

Zakat berbeda dengan pajak yang dibayarkan oleh warga Negara kepada pemerintahnya. Pajak sendiri diartikan sebagai kontribusi wajib kepada Negara yang terutang oleh orang

pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat (UU No. 28/2007). Terdapat beberapa perbedaan antara pajak dan zakat (Syarwat, 2006) yaitu:

1. Zakat merupakan manifestasi ketaatan umat Islam terhadap perintah Allah SWT dan Rasulullah SAW sedangkan pajak merupakan ketaatan seorang warga Negara kepada pemimpinnya.
2. Zakat telah ditentukan kadarnya di dalam Al Qur'an dan Hadist, sedangkan pajak dibentuk oleh hukum Negara.
3. Zakat hanya dikeluarkan oleh kaum muslimin sedangkan pajak dikeluarkan oleh setiap warga Negara tanpa memandang apa agama dan keyakinannya.
4. Zakat berlaku bagi setiap Muslim yang telah mencapai nisab tanpa memandang di Negara mana ia tinggal sedangkan pajak hanya berlaku dalam batas garis teritorial suatu Negara saja.
5. Zakat adalah suatu ibadah yang wajib didahului niat sedangkan pajak tidak memakai niat.

6. Zakat harus dipergunakan untuk kepentingan mustahik yang berjumlah delapan asnaf (sasarannya) sedang pajak dapat dipergunakan dalam seluruh sektor kehidupannya.

Sedangkan persamaan antara zakat dan pajak yaitu :

1. Bersifat wajib dan mengikat atas harta yang ditentukan dan ada saksi jika mengabaikannya.
2. Zakat dan pajak harus disetorkan kepada lembaga resmi agar tercapai optimalisasi penggalangan dana maupun penyalurannya.
3. Zakat dan pajak memiliki tujuan yang sama yaitu membantu penyelesaian masalah ekonomi dan pengentasan kemiskinan.
4. Tidak ada janji akan memperoleh imbalan materi tertentu di dunia.
5. Zakat dan pajak dikelola oleh Negara pada pemerintahan Islam.

Pengelolaan Zakat

Pengelolaan zakat seperti yang dianjurkan dalam ayat Al-Quran dan As-Sunnah diserahkan kepada Lembaga Amil Zakat (LAZ), di Indonesia dikenal Organisasi Pengelola Zakat, Infaq

Shadaqah (OPZIS). Lembaga ini diharapkan dapat menggali potensi dana ZIS, mengumpulkan dana ZIS dan mendistribusikan dana umat yang berupa Zakat, Infaq dan Shodaqoh (ZIS) kepada masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan umat.

Tujuan dilaksanakannya pengelolaan zakat adalah: *Pertama*, meningkatnya kesadaran masyarakat dalam penunaian dan dalam pelayanan ibadah zakat. *Kedua*, meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial. *Ketiga*, meningkatnya hasil guna dan daya guna ZIS. Setiap lembaga zakat sebaiknya memiliki database tentang muzakki dan mustahik. Profil muzakki perlu didata untuk mengetahui potensi-potensi atau peluang untuk melakukan sosialisasi maupun pembinaan kepada muzakki.

Dalam rangka mengoptimalkan manfaat dana ZIS, pemerintah membentuk BAZNAS berdasarkan Keppress No.8 tahun 2001. Tugas pokok BAZNAS adalah merealisasikan misi BAZNAS yaitu : 1) meningkatkan kesadaran umat untuk berzakat, 2) mengarahkan masyarakat mencapai kesejahteraan baik fisik maupun non fisik, 3) meningkatkan status mustahik menjadi muzakki melalui pemulihan, peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan ekonomi masyarakat, 4) mengembangkan budaya "memberi lebih baik daripada

menerima” di kalangan mustahik, 5) mengembangkan manusia yang amanah, profesional dan transparan dalam mengelola zakat, 6) menjangkau muzzaki dan mustahik seluas-luasnya dan 7) memperluas jaringan antar organisasi pengelola zakat. Selain itu pemerintah menerbitkan SK Menteri Agama berkaitan pengelolaan dana ZIS oleh masyarakat atau yang dikenal dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ) seperti Dompot Dhuafa, Dompot Sosial Ummul Quro, Rumah Zakat, Inisiatif Zakat Indonesia, Portal Infaq, Nurul Hayat dan lain-lain.

Amil zakat adalah seseorang yang memenuhi kelayakan baik dari segi kepribadian, intelektual, maupun kinerjanya bagi proses penghitungan zakat dan pembagiannya kepada yang berhak, menyampaikan keputusan-keputusan tentang hal tersebut kepada wal iyyul amri (pemimpin) sesuai dengan hukum dan dasar-dasar syariat Islam dan dasar-dasar akuntansi yang dikenal dalam bidang zakat. Diantara syarat yang harus terpenuhi pada diri seorang akuntan zakat adalah:

1. Muslim, mukallaf dan baligh
2. Mengetahui/mempunyai ilmu di bidang Al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah saw .
3. Mempunyai ilmu tentang fiqh zakat dan dasar-dasar penghitungannya.

4. Harus terpenuhi pada dirinya sifat-sifat: ikhlas, jujur, amanah, mampu, iffah dan kemulyaan.
5. Cerdas, sensitif dan tajam perasaannya.
6. Mampu untuk mengambil keputusan.

Sedangkan menurut Qardhawi syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi seorang pengelola zakat atau amil zakat adalah: 1) Seorang muslim, 2) Mukallaf, 3) Jujur, 4) Memahami hukum-hukum tentang zakat infaq dan shadaqah, 5) Memiliki kemampuan melaksanakan tugas, 6) Laki-laki dan 7) Merdeka.

Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) adalah sebuah lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia yang mengemban dua tugas pokok yaitu: 1) mengumpulkan, 2) membagikan zakat, infaq dan shadaqah. Dalam tafsir Al-Quran yang ditulis Imam Al- Jashash menyebutkan bahwa badan amil zakat memiliki beberapa fungsi diantaranya:

1. Menentukan dan mengidentifikasi orang-orang yang terkena wajib zakat (muzzaki).
2. Menetapkan kriteria harta-harta benda yang wajib dizakati.
3. Menyeleksi jumlah para mustahik.

4. Menetapkan jadwal pembayaran bagi masing-masing muzakki.
5. Menentukan kriteria penyaluran harta zakat bagi tiap-tiap mustahik sesuai dengan kondisi masing-masing.

Kurang optimalnya pelaksanaan zakat disebabkan OPZIS kurang berfungsi yang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: 1) belum merata pembentukan OPZIS di seluruh pelosok tanah air, 2) golongan tradisional yang mengklaim bahwa persoalan zakat adalah masalah agama, dan menjadi hak mereka untuk menentukannya, pemerintah tidak berwenang dalam mengurus zakat, 3) ketidak tegasan semua pihak, baik pemerintah maupun pihak-pihak yang terkait tentang tanggung jawab penanganan zakat, karena persoalan zakat dianggap persoalan ibadah mahdah biasa, yaitu persoalan individual yang didasarkan atas kesadaran setiap orang tanpa campur tangan pihak manapun, 4) amil zakat tidak memiliki data akurat tentang mustahik zakat (penerima zakat), 5) amil zakat kurang transparan dalam memberikan laporan pertanggungjawaban tentang kepada siapa zakat itu telah diberikan dan untuk apa penggunaan harta zakat itu.

Manajemen Strategik berbasis *Balance Scorecard*

Pengertian *Balanced Scorecard*

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan *income* tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan organisasi publik seperti ini.

Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendekatan dalam pengukuran kinerja bisa dimodifikasi agar layak digunakan untuk menilai kinerja akuntabilitas publik dengan sebenarnya. *Balanced Scorecard* dan *Value for Money* bisa digunakan dalam berbagai macam cara agar mampu mendeteksi ketercapaian organisasi publik dalam melayani pelanggan (masyarakat).

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan baru dalam sistem manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an

oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton (*Renaissance Solution, Inc*). BSC menyarankan melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut: (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The Business Process Perspective*, (3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*. Model *Balanced Scorecard* pada awalnya memang ditujukan untuk memperluas area pengukuran kinerja organisasi swasta yang *profit-oriented*. Pendekatan ini mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan non finansial yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif inovasi & pembelajaran (Quinlivan, 2000).

1. Perspektif Finansial

Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor seperti *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer profitability*, dan *market share*

3. Perspektif Proses Internal

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.

4. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran.

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

Proses Balanced Scorecard

Implementasi *balanced scorecard* melalui tahapan- tahapan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan tujuan, sasaran, strategi dan program organisasi. Untuk bisa menilai segala sesuatu harus mempunyai kriteria yang jelas sebagai pedoman penilaian. Demikian juga, jika kita hendak menilai kinerja organisasi harus mempunyai kriteria yang jelas. Kriteria ini adalah indikator pencapaian tujuan, sasaran, strategi, dan program. Dengan demikian langkah pertama pengukuran kinerja dengan BSC adalah pendefinisian tujuan, sasaran, strategi, dan program sebagai dasar menentukan indikator pengukuran.

2. Merumuskan *framework* pengukuran setiap jenjang manajerial. Tahap ini dirumuskan area pengukuran kinerja secara bertingkat dengan berpedoman pada struktur organisasi yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan dengan tingkat kedalaman yang berbeda-beda. Selain itu juga dirumuskan pengukuran kinerja untuk setiap individu, tim, dan kelompok organisasi.

Gambar 2.1 Kerangka kerja pengukuran kinerja pada setiap jenjang manajerial

Jenjang Manajerial \ Kelompok	Top	Midle	First-line
Individu			
Tim			
Organisasi			

Sumber: Robbins (1996)

3. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen. Sistem pengukuran kinerja yang telah dirumuskan merupakan sub sistem manajemen organisasi. Karena itu, sistem pengukuran kinerja harus diintegrasikan ke dalam sistem manajemen baik formal maupun non formal organisasi. Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, motivasi dan pengendalian yang ditetapkan organisasi.

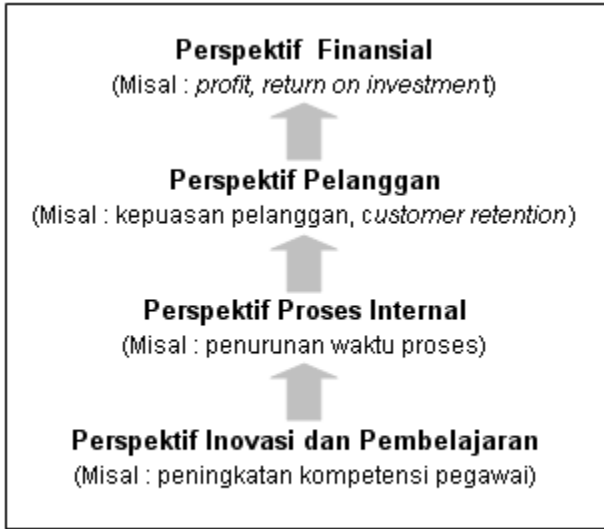
4. *Monitoring* sistem pengukuran kinerja. Implementasi sistem pengukuran kinerja harus selalu dimonitor karena organisasi selalu menghadapi lingkungan yang dinamis. Kondisi pada saat sistem didesain sangat mungkin tidak relevan lagi akibat perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perlu dilakukan monitoring terhadap ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus menerus secara konsisten, dan mengevaluasinya untuk memperbaiki sistem pengukuran pada periode berikutnya. Menghadapi turbulensi lingkungan ini, organisasi kemungkinan mengubah strategi pencapaian tujuannya. *Monitoring* dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan (1) Bagaimana organisasi berjalan sampai saat ini? (2) Bagaimana efektivitas strategi organisasi dalam pencapaian tujuan? (3) Bagaimana strategi berubah sejak awal hingga akhir? (3) Bagaimana sistem pengukuran bisa mencapai strategi yang berubah-ubah? (4) Bagaimana organisasi bisa memperbaiki sistem pengukuran?.

Tujuan *balanced scorecard*

Sistem *balanced scorecard* (BSC) pertama kali dikenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja pada perusahaan komersial. Namun, sebetulnya pemanfaatan BSC ini bisa oleh semua jenis

organisasi. BSC dapat digunakan dengan berbagai macam cara. Pada organisasi publik yang mengedepankan layanan publik, BSC perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi komersial model BSC sebagaimana dirumuskan Norton & Kaplan, menempatkan perpekstif finansial di atas ketiga perspektif lainnya. Hal ini berarti bahwa semua komponen kinerja non finansial dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja finansial misalnya *profit* dan *return on investment* (ROI). Model seperti ini sangat beralasan karena memang tujuan utama organisasi adalah memaksimalkan laba. Gambar 2.2. berikut memaparkan tentang empat (4) perspektif BSC.

Gambar 2.2 Model BSC Norton & Kaplan



Sumber : Dale Quinlivan, "Rescaling the Balance Scorecard for Local Government", AJPA, 2000.

Perbedaan manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *balance scorecard*

Terdapat empat perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *balance scorecard* menurut Mulyadi (2010) yaitu:

1. Orientasi.

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus pada *customer*. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategic insiatives* yang dipilih lebih didominasi

dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan memuaskan kebutuhan *customer*. Manajemen strategik berbasis *Balance Scorecard* berorientasi ke *customer*. Manajemen strategik ini dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga dikenal pula dengan *customer value based model of strategic management*. *Customer* bagi OPZIS adalah muzzaki dan mustahik. Dengan demikian manajemen strategik berbasis *Balance Scorecard* bagi OPZIS adalah memberikan *value* terbaik atau memberikan kepuasan bagi muzzaki dan mustahik.

2. Tahapan.

Manajemen tradisional terdiri dari empat tahap: perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pengendalian. Perencanaan dibagi menjadi dua: perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek. Perencanaan laba jangka panjang disusun melalui dua tahap: perencanaan strategik dan penyusunan program. Perencanaan strategik menghasilkan rencana laba jangka panjang yang berupa visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, strategi, sasaran strategik dan inisiatif strategik. Penyusunan program merupakan proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Perencanaan laba jangka pendek berupa penyusunan program yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu. Anggaran yang dihasilkan kemudian

dilaksanakan dalam tahap pengimplementasian dan dikendalikan dalam tahap pengendalian.

Manajemen strategik berbasis *balance scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian dan pemantauan. Perencanaan laba jangka panjang dipecah ke dalam tiga tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik dan penyusunan program. Perencanaan laba jangka panjang dimulai dari langkah pertama berupa perumusan strategi yang menghasilkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi, berdasarkan hasil *trendwatching*, SWOT analysis, *envisioning* dan pemilihan strategi. Langkah berikutnya adalah perencanaan strategik yang berupa proses penerjemahan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Langkah yang terakhir adalah penyusunan program berupa proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam program. Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi berdasarkan strategi pilihan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik:

Ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan 2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead*

indicator). Ukuran hasil adalah ukuran yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Ukuran pemacu kinerja adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil.

Selanjutnya adalah penentuan target. Target adalah ukuran kinerja di satu titik waktu tertentu di masa depan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif. Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana strategik, namun penentuan ini sifatnya sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target tersebut dapat direvisi kembali, setelah manajemen memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program pilihan untuk mewujudkan inisiatif strategik.

Praktiknya, tahap perencanaan strategik sulit untuk dipisahkan dari tahap penyusunan program. Proses perencanaan strategik dan program berlangsung bolak-balik, sampai diperoleh kekoherenan antara sasaran strategik, inisiatif strategik, target dan program. Dapat terjadi, setelah inisiatif strategik dijabarkan ke dalam program, manajemen menyadari ketidaktepatan sasaran strategik yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga sasaran tersebut perlu dirumuskan kembali. Begitu pula dapat terjadi target yang telah ditetapkan pada saat penyusunan rencana strategik, perlu direvisi pada waktu

manajemen menyusun program dan mengalokasikan berbagai sumber daya ke setiap program pilihan.

3. Lingkup

Manajemen tradisional mencakup lingkup yang sempit, hanya fokus pada perspektif keuangan. Di lain pihak, manajemen strategik berbasis *balance scorecard* mencakup lingkup perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses, *customer* dan keuangan. Perluasan cakupan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses dan *customer* dimaksudkan untuk memfokuskan usaha personel ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan organisasi.

4. Koherensi

Manajemen tradisional menganggap bahwa, koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program dan penyusunan anggaran tidak penting. Akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran-sasaran strategik dan di antara sasaran strategik yang satu dengan yang lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Bahkan di antara visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik. Manajemen strategik berbasis *balance scorecard*, membangun enam koherensi yaitu: 1) Hasil *trend watching* dan SWOT analysis dengan visi, misi, tujuan,

keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi, 2) visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik, 3) inisiatif strategik dengan sasaran strategik, 4) inisiatif strategik dengan program, 5) program dengan anggaran dan 6) sasaran strategik di empat perspektif dalam *balance scorecard*.

Organisasi Publik dan Orientasi pada Pelanggan

Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure non profit organizations* dan *quasy non profit organizations*. *Pure non profit organizations* adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan / atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, misalnya pemerintahan. Sedangkan *quasy non profit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta, dan kreditor, misalnya BUMN, BUMD. Berdasarkan pengertian di atas, OPZIS termasuk *pure non profit organization*.

Organisasi sektor publik memfokuskan tujuan mereka pada pelayanan yang berorientasi pada pelanggan. Proses orientasi pada pelanggan ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi siapa sebenarnya pelanggan organisasi. Selanjutnya untuk lebih mengenal apa keinginan dan kebutuhan para pelanggan, sebaiknya dilakukan survei lapangan (*interview*) dengan mereka sehingga dapat merumuskan berbagai program yang memang dibutuhkan pelanggan (masyarakat). Informasi dari para pelanggan ini sangat bermanfaat dalam mengimplementasikan rencana-rencana kerja. Dalam proses implementasi rencana-rencana kerja ini perlu dilakukan monitoring terhadap kinerja dan jika menghadapi kondisi yang tidak sesuai, bisa dilakukan perubahan atau penyesuaian terhadap berbagai rencana kerja.

Model Manajemen Stratejik *Balanced Scorecard*

Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Supervisor Support

Menurut Robbin & Judge (2008) *supervisor support* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sementara itu, Simaremare, *et al.* (2015) menyatakan bahwa *supervisor support* merupakan kemampuan memperoleh

consensus dan keterikatan pada sasaran bersama, melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan sumbangan pengalaman dan kepuasan di pihak kelompok kerja.

Lingkungan Kerja

Menurut Simaremare *et al.* (2015), lingkungan kerja fisik yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam mengemban tugas-tugas yang ada. Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Iklim kerja yang etis (*ethical climate*) lebih mempengaruhi perilaku karyawan daripada iklim organisasi secara keseluruhan. Kriteria iklim kerja yang etis antara lain *egoistic, benevolence and principle*. *Egoism* yaitu maksimisasi kepentingan pribadi (*self interest*). *Benevolence* yaitu maksimisasi kepentingan masyarakat. *Principle* yaitu mempertimbangkan benar atau salah, sesuai dengan universal standard and belief sebagai hukum dan aturan (*law & code*). Iklim kerja terdapat beberapa tipe antara lain *instrumental, caring, independence, rules and law and code*.

Jika dihubungkan antara kriteria dengan tipe iklim kerja, akan menimbulkan *Workforce Development Board (WDB)*. Sebagai contoh, *egoistic climate & instrumental* berkorelasi positif

dengan WDB. Sedangkan *benevolence*, *principle climate* & *caring* berkorelasi negatif dengan WDB. Hasil riset juga menunjukkan pada organisasi nirlaba memiliki *benevolence* dan *principle climate* lebih tinggi dan *egoistic climates* lebih rendah daripada organisasi profit. Sedangkan perusahaan baru memiliki iklim tersendiri (*independence climates*), sifat memelihara (*caring*), penyediaan dan penegakan aturan (*rules and law and code climate*) lebih rendah daripada perusahaan lama.

Teamwork

Hasil studi menyatakan bahwa walaupun individu memiliki *sense of ethic* yg tinggi, mereka tidak puas dengan kelompoknya (*deviant groups*), tetapi mereka tetap tinggal dalam kelompok (tidak meninggalkan kelompok tersebut). Hal ini dikarenakan pertimbangan faktor sosial seringkali dianggap lebih penting daripada faktor individu. Disamping itu, individu sebagai makhluk sosial, membutuhkan tim, meskipun tidak ada sinergi dan kecocokan dengan tim tersebut.

Pelatihan

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem. Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perlehan, keahlian, konsep,

peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Berdasarkan pendapat Schmidt (2010) dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Schmidt (2010), ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan ketrampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial dan memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal, meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*.

Beberapa perubahan pada karyawan yang mencerminkan adanya manfaat dari pelatihan antara lain: karyawan secara

individu dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah lebih efektif, merasakan perubahan untuk bersedia membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri, selalu bersemangat untuk mengembangkan jiwa untuk terus belajar dan mengurangi rasa takut/ khawatir dalam melakukan tugas baru. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan saat ini, dengan materi yang telah ditentukan dan dilakukan dalam waktu relatif pendek.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atau perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam kerja. Waqas *et al.* (2014) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah

keadaan emosi yang senang atau atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Sedangkan Jernigan *et al.* (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja menyangkut beberapa hal pokok antara lain: 1) Kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga keberadaannya karena kepuasan kerja menyangkut persoalan emosi atau respon pekerja dari situasi kerja yang dihadapi, 2) Kepuasan kerja menyangkut kesesuaian hasil yang diperoleh dengan harapan para pekerja dan 3) kepuasan kerja sangat terkait dengan persoalan pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, supervisi maupun rekan kerja. Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja karyawan.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan bagaimana seseorang melakukan keterlibatan mendalam pada suatu obyek tertentu. Waqas (2014) berargumentasi loyalitas karyawan merupakan bukan

sekedar sikap, tetapi tindakan yang bisa memberikan dampak luar biasa. Kalleberg (1977) menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah keinginan yang sangat kuat untuk tetap terlibat dengan organisasi. Kalleberg (1977) mengemukakan bahwa karyawan yang loyal pada organisasi, karyawan tersebut menunjukkan komitmen dan keyakinan yang kuat bahwa organisasi tempat kerja merupakan pilihan yang paling tepat.

Perspektif Proses Internal

Kualitas Layanan

Konsep kualitas layanan (*service quality*) diperkenalkan sejak tahun 1980an, dengan seksi perkenalan dan lebih mengutamakan *tangible product*. Kemudian berkembang Gronross menyatakan konsep kualitas layanan dan mengukur kualitas layanan disesuaikan dengan perspektif konsumen dari Parasurama, Zeithamal dan Berry (1998). Parasuraman mendefinisikan konsep *perceived service quality* sebagai sikap yang berkaitan dengan *service excellence* dan *perceived service quality* ditunjukkan dengan tingkat persepsi dan tingkat harapan karyawan. Parasuraman *et al.* (1998) mengembangkan SEVQUAL model untuk mengukur *service quality* dan menyarankan 10 determinan dan saling tidak tergantung satu sama lain. Kemudian Parasuraman meringkas

menjadi lima dimensi yaitu *tangibility*, *responsiveness*, *reliability*, *assurance* dan *emphaty*. *Tangible* (berwujud) seperti penampilan fasilitas fisik, peralatan, personnel dan media komunikasi, *Reliability* (keandalan) yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya, *Responsiveness* (daya tanggap) adalah kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat, *Assurance* yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan / *assurance* dan *Emphaty* yaitu syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan.

Perpektif Pelanggan (*Customer*)

Kepuasan Pelanggan

Menurut Robbin & Judge (2008), kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakannya dengan harapannya. Apabila kinerja di bawah harapan, maka seseorang tersebut kecewa. Bila kinerja sesuai harapan, maka seseorang tersebut puas. Sedangkan apabila kinerja melampaui harapan, maka seseorang tersebut sangat puas.

Indriwiningsih & Sudaryanto (2007) mengemukakan bahwa pelanggan yang merasakan puas, akan memberikan tambahan nilai positif yaitu kesetiaan pelanggan. Pendekatan konvensional menekankan pada kepuasan pelanggan. Sedangkan pendekatan kontemporer berfokus pada loyalitas pelanggan, retensi pelanggan, *zero defecton* dan *longlife customer*.

Perspektif Kinerja Keuangan

Organisasi sektor publik dan nirlaba perlu untuk melakukan pengelolaan keuangan yang efektif. Organisasi sektor publik memiliki sumber daya keuangan yang terbatas untuk dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Niven (2003) menyatakan bahwa meskipun organisasi sektor publik merupakan organisasi yang tidak berorientasi pada laba, namun keberadaan perspektif keuangan pada *balanced scorecard* untuk organisasi non publik tetaplah penting. Tidak ada organisasi yang dapat beroperasi dengan sukses dan memenuhi permintaan pelanggan tanpa sumber daya keuangan. Kaplan & Norton (2012) menyatakan bahwa, keberhasilan organisasi pemerintah dan nirlaba seyogyanya diukur melalui efektifitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar pajak. Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa, *value for money* merupakan konsep

pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama yaitu: ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

Ekonomi terkait sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Efisiensi merupakan perbandingan *output input* yang dikaitkan dengan standar kerja atau target yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan tingkat pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan. Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa, perlu ditambahkan dua elemen lain yaitu keadilan (*equity*), dan pemerataan atau kesetaraan (*equality*) ke dalam konsep *value for money*. *Equity* mengacu pada adanya kesempatan sosial yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas dan kesejahteraan ekonomi. *Equality* mengandung arti bahwa penggunaan uang publik hendaknya tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok tertentu saja, melainkan dilakukan secara merata.

Hasil penelitian terdahulu

Menurut Samdin (2002) hambatan yang menyebabkan kewajiban zakat belum meluas tertunaikan dalam masyarakat antara lain: 1) terbatasnya pengetahuan masyarakat akan zakat, 2) konsepsi zakat hanya terbatas pada barang-barang tertentu yang ditetapkan dalam kitab fiqih, 3) penyerahan

langsung dari muzaki kepada mustahik, dapat memelihara kemiskinan karena kurang pendayagunaannya secara produktif, 4) sifat manusia berwatak kikir, 5) perbenturan kepentingan, ada sebagian organisasi umat islam yang tidak ikut senang berpartisipasi karena tidak mendapat bagian dan 6) kurang percayaan muzaki karena kekhawatiran dana zakat tidak sampai pada sasaran.

Fenomena yang terjadi di masyarakat awam mengenai pemahaman dan pengelolaan sekitar masalah zakat, terlihat cukup beragam. Sebagai gambaran disajikan rangkuman hasil wawancara dengan beberapa pengurus OPZIS tentang pemahaman sekitar masalah zakat (zakat mal) bagi masyarakat di lingkungannya sebagai berikut (Safwan, 1997): 1) masih rendahnya kesadaran sebagian masyarakat untuk mengeluarkan zakat, 2) pembayaran zakat yang langsung pada orang yang dikehendaki, sewaktu silaturahmi dan tidak melalui OPZIS,

3) masyarakat kurang percaya pada Amil, karena tidak transparan, 4) pengetahuan masyarakat masih kurang, terutama yang menyangkut manfaat sosial-ekonomi, masih banyak masyarakat yang mengetahui zakat sebatas zakat fitrah, 5) pengelolaan dan manajemen OPZIS masih lemah, 6) dalam SKB Mendagri dan Menag ulama tidak mempunyai kekuatan, ketegasan ulama masih kurang, 7) pemahaman yang

kental dan atau terlalu patuh pada petuah atau ajaran kiyainya, 8) kepeloporan pemerintah masih kurang, 9) sosialisasi masih kurang (hanya sekitar bulan puasa) dan 10) zakat masih dianggap sebagai beban seperti pajak.

Budiman (2002) menyatakan beberapa kendala yang muncul berkaitan dengan permasalahan pengelolaan zakat, yaitu: 1) kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar zakat, 2) belum adanya dukungan yang bersifat kelembagaan secara maksimal terhadap pengumpulan zakat, 3) masih sempitnya pandangan masyarakat terhadap konsepsi Fiqh Zakat yang lebih sesuai, 4) Adanya anggapan di sebagian masyarakat bahwa membayar zakat adalah langkah tidak produktif atau kerugian dan 5) belum adanya konsep manajemen zakat yang seragam di antara badan atau lembaga zakat yang ada.

Dalam penelitian yang berjudul variabel-variabel yang mempengaruhi pembayaran zakat oleh para muzakki dimana responden dalam penelitian ini adalah pengelola atau karyawan lembaga keuangan syariah, disimpulkan bahwa indeks religiusitas (IR) responden tinggi. Sedangkan dari hasil analisis regresi linier berganda disimpulkan bahwa 1) tidak ditemukan bukti bahwa pendapatan dan indeks religiusitas masing-masing berpengaruh secara signifikan terhadap keputusan individu apakah membayar zakat atau tidak, 2) tidak ditemukan bukti bahwa pendapatan dan Indeks Religiusitas masing-masing

berpengaruh secara signifikan terhadap keputusan individu apakah membayar zakat melebihi dari apa yang semestinya dibayar atau tidak, 3) tidak ditemukan bukti bahwa pendapatan dan Indeks Religiusitas masing-masing berpengaruh secara signifikan terhadap selisih jumlah zakat yang dibayarkan para muzakki dengan jumlah zakat yang semestinya dibayar oleh mereka (Hikayah, 2008).

Laela & Resti (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan pembelajaran pegawai. Penelitian Sulastiningsih & Wikaningtyas (2013) mengenai model motivasi berzakat menyimpulkan bahwa variabel pendidikan dan pengetahuan muzakki, peran ulama dan peran OPZIS berpengaruh signifikan terhadap motivasi berzakat dan variabel kekayaan muzakki dan pemerintah tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi berzakat muzakki di provinsi DIY. Penelitian sebelumnya yang terkait dengan pengelolaan dana zakat infaq dan shadaqah (ZIS) dipaparkan pada table 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Tempat penelitian, Responder	Kesimpulan
1.	Umrotul Khasanah (2003)	Analisis Model Pengelolaan Dana Zakat dan BAZ	11 LAZ Nasional dan BAZ	Klasifikasi, sifat, struktur organisasi dan
2.	Emmy Hamdiyah (2004)	Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengumpulan Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf dan Kurban pada Lembaga	Dompot Dhu'afa Republika, Muzzaki	Faktor-faktor yang diteliti meliputi biaya promosi, jaringan, regulasi dan momen bulan Ramadhan berpengaruh
3.	Husnul Khatimah (2004)	Pengaruh Zakat produktif terhadap Peningkatan Kesejahteraan Ekonomi Para Mustahik	Dompot Dhu'afa Republika, Mustahik	Program pembiayaan baik melalui skema maupun pembiayaan bagi hasil terbukti memberikan manfaat dengan adanya

4.	Agus Lukman Hakim (2004)	Persepsi Karyawan dan Relawan Terhadap Efektivitas Aspek-Aspek Organisasi	Rumah Zakat Indonesia, Amil	Aspek-aspek Organisasi RZL Cabang Jakarta dan pelaksanaan program pelayanan dinilai
	Sofyan Rizal (2006)	Pengaruh Tingkat Kepuasan dan Kepercayaan Muzzaki kepada LAZ terhadap Perilaku Berzakat Muzzaki	LAZ, Muzzaki	Kualitas pelayanan terbukti secara signifikan terhadap kepuasan dari muzzaki. Namun ditemukan tidak ada pengaruh yang signifikan kepuasan muzzaki dengan membayar

Studi pendahuluan yang sudah dilaksanakan

Analisis Mustahik di Provinsi DIY

Jumlah mustahik di DIY 630.825 jiwa. Berdasarkan karakteristik sosial demografi mustahik diketahui: 1) kelompok umur 0-14 tahun menempati persentase tertinggi sebagai penerima zakat yaitu 27,4%, sisanya persentase hampir sama di semua kelompok usia, 2) jumlah penerima zakat laki-laki dan perempuan persentase hampir sama yaitu 48,7% laki-laki dan 51,3% perempuan, 3) status kawin DIY persentase tertinggi

dibandingkan dengan berbagai propinsi di Indonesia yaitu 48,9%, 5) mayoritas berpendidikan tamat SD dan tidak tamat SD hampir sama yaitu 33,8% dan 28,9%, 6) mayoritas mustahik bekerja di sektor pertanian yaitu 50,0%, 7) mayoritas mustahik memiliki rumah sendiri yaitu 86,6%, 7) kondisi lantai mayoritas mustahik bukan tanah bisa terbuat dari bambu, papan, semen atau keramik, 8) luas lantai mayoritas mustahik 51-100m² yaitu 51,84% dan 9) tempat tinggal di pedesaan dan perkotaan hampir sama yaitu 55,6% dan 44,4%.

Profil Kemiskinan di Provinsi DIY

Propinsi DIY terdiri dari lima kabupaten dengan kepadatan penduduk yang tersebar di seluruh kabupaten dan kota sebagai berikut: Kabupaten Kulonprogo dengan jumlah penduduk 270.290 jiwa, Kabupaten Bantul 795.778 jiwa, Kabupaten Gunung Kidul 672.705 jiwa, Kabupaten Sleman 923.131 jiwa dan Kota Yogyakarta 393.700 jiwa.

Berdasarkan Pusat Data dan Informasi Kemiskinan Departemen Sosial Provinsi DIY, jumlah penduduk miskin di Kabupaten Kulon Progo sejumlah 42.345 jiwa (15,6%), Kabupaten Bantul sejumlah 64.385 jiwa (8,1%), Kabupaten Gunung Kidul 95.722 (14,24), Kabupaten Sleman 52.976 jiwa (5,7%) dan Kota Yogyakarta 19.681 (4,5%) (Maryatmo, 2013).

Berdasarkan data di atas dapat diperkirakan bahwa jumlah penduduk yang wajib zakat sekitar 2.769.595 jiwa. Jika diasumsikan pendapatan Rp. 2.000.000/ orang, dana zakat sekitar Rp 50.000/ orang maka potensi penerimaan dana Zakat di DIY adalah sekitar Rp 138.479.750.000,-. Akan tetapi kenyataan penerimaan zakat di DIY sekitar Rp 5.371.000.000 (Bazda Propinsi, 2012) atau sekitar 3, 89%. Di DIY terdapat 6 Bazda yaitu 1 Bazda Propinsi, 1 Bazda Kota dan 4 Bazda Kabupaten. Penerimaan dana zakat di Bazda Propinsi sekitar Rp 371.000.000 dan Bazda Kabupaten/ Kota sekitar Rp 5.000.000.000, - (Bazda Propinsi, 2014).

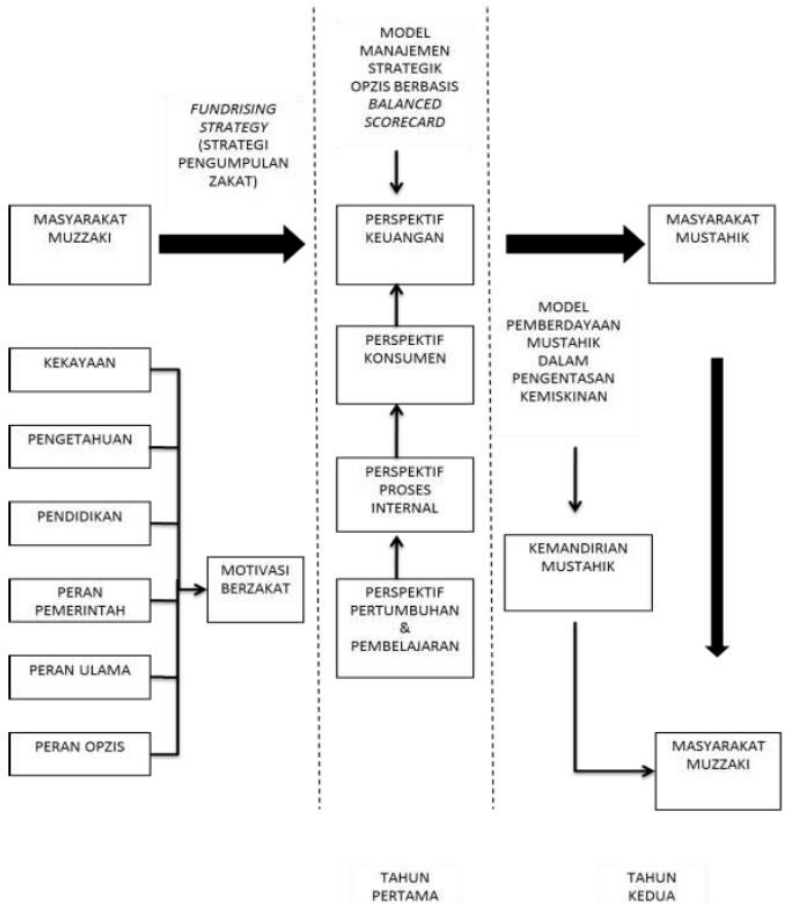
Jenis usaha di DIY adalah usaha mikro 82, 11%, usaha kecil 16,62%, usaha menengah 1,56% dan usaha besar 0,19%. Dari tahun ke tahun persentase masing-masing usaha stabil, hal ini menunjukkan usaha mikro tidak berkembang menjadi usaha kecil dan seterusnya, yang terjadi selanjutnya adalah munculnya usaha mikro baru, tetapi usaha mikro sebelumnya gulung tikar (Maryatmo, 2013).

Bagan Alir Penelitian

Penelitian Sulastiningsih & Wikaningtyas (2013) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berzakat para muzaki adalah kekayaan, pengetahuan, pendidikan, peran pemerintah, peran ulama dan peran OPZIA dan salah

satu faktor yang mempengaruhi motivasi muzzaki berzakat adalah peran OPZIS. Untuk itu, penelitian ini bertujuan menyusun model peningkatan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) dan menyusun model pemberdayaan mustahik dalam pengentasan kemiskinan. Berikut gambar peta alur penelitian yang dilakukan. Gambar 2.3 berikut menggambarkan tentang bagan alir penelitian. Tujuan penelitian pada tahun pertama adalah mengukur kinerja OPZIS dengan menggunakan *balanced scorecard* dan menyusun model manajemen strategik yang dapat meningkatkan kinerja OPZIS. Pada tahun ke dua, akan diteliti faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian masyarakat penerima dana ZIS (mustahik) dan disusun model pemberdayaan mustahik dalam pengentasan kemiskinan. Dengan pemberdayaan mustahik ini diharapkan mustahik mampu mengubah statusnya menjadi masyarakat pembayar zakat (muzzaki).

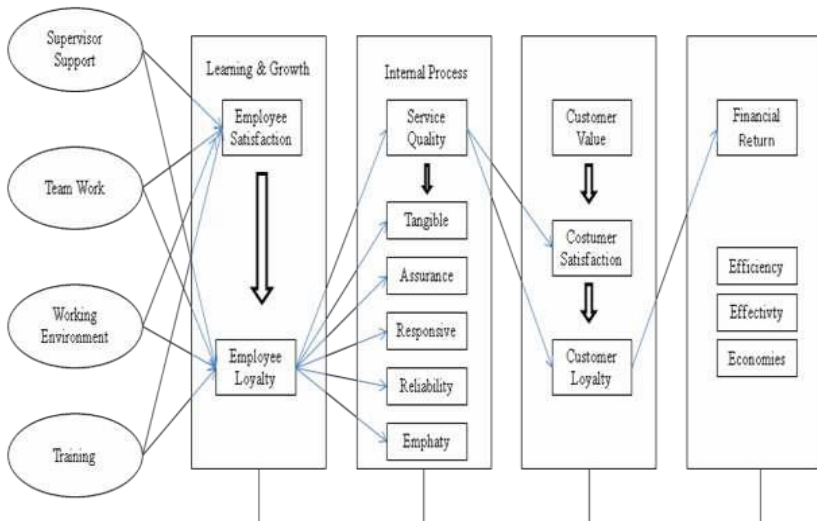
Gambar 2.3 Bagan Alir Penelitian



Model penelitian

Model penelitian tahun pertama, yaitu model peningkatan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) berbasis *balanced scorecard*, digambarkan pada gambar 2.4 sebagai berikut:

Gambar 2.4 Model Manajemen Stratejik OPZIS berbasis Balanced Scorecard



Penelitian tahun kedua menyusun model pemberdayaan masyarakat penerima dana ZIS atau mustahik dalam pengentasan kemiskinan, model pemberdayaan mustahik dalam pengentasan kemiskinan digambarkan pada gambar 2.5 sebagai berikut:

Gambar 2.5 Model Pemberdayaan Mustahik dalam Pengentasan Kemiskinan



BAB III. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan selama dua (2) tahun. Tujuan penelitian ini adalah menyusun model manajemen strategik yang mampu meningkatkan kinerja OPZIS dalam pengentasan kemiskinan di provinsi DIY. Hasil yang diharapkan adalah tersusun model manajemen strategik yang mampu meningkatkan kinerja OPZIS dalam pengentasan kemiskinan di provinsi DIY. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah:

1. Mengevaluasi kinerja OPZIS di provinsi DIY dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.
2. Menyusun model peningkatan kinerja OPZIS di provinsi DIY.
3. Menyusun model pemberdayaan masyarakat penerima ZIS (mustahik) dalam pengentasan kemiskinan secara efisien dan efektif di provinsi DIY.

Manfaat penelitian

OPZIS merupakan organisasi publik yang bertujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat melalui dana ZIS. Dana ZIS yang terkumpul digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, melalui pemberdayaan ekonomi kaum dhuafa, meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat, pengembangan tempat-tempat ibadah dan peningkatan kualitas kehidupan sosial lainnya. Namun demikian, penerimaan dana zakat dibandingkan dengan potensi zakat hanya sekitar 3, 89% di DIY. Kesenjangan yang begitu besar antara potensi pengumpulan dana zakat dengan penerimaan dana zakat, menunjukkan masih rendahnya kesadaran masyarakat khususnya para muzakki untuk memberikan sebagian hartanya kepada para mustahik melalui OPZIS.

Keengganan muzakki mempercayakan pendistribusian dana ZIS-nya melalui OPZIS disebabkan kurangnya kepercayaan muzakki kepada OPZIS. Hal ini disebabkan, karena sebagian besar OPZIS belum mampu menerapkan sistem manajemen yang profesional dan transparan. Untuk itu diperlukan manajemen strategik OPZIS professional, komprehensif sehingga mampu meningkatkan kualitas manajemen dan kinerja OPZIS. *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen stratejik yang bersifat komprehensif, koheren dan terukur, dalam sistem ini dibangun hubungan sebab antar

akibat antar perspektif. Jika kualitas perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bagus, maka akan meningkatkan perspektif proses bisnis internal, aktivitas penyediaan barang atau jasa akan efektif dan efisien dan hal ini akan meningkatkan kualitas perspektif *customer*. Pelanggan dan konsumen akan mendapatkan kepuasan (*customer satisfaction*), dan hal ini akan meningkatkan loyalitas *customer*. Dengan *customer* yang loyal, perusahaan mampu mempertahankan pertumbuhan pendapatan yang akhirnya akan meningkatkan *financial return*.

OPZIS yang baik adalah yang mampu mengelola dana ZIS yang dipercayakan oleh masyarakat secara professional, akuntabel dan transparan, meliputi aktivitas pengumpulan dana ZIS, aktivitas manajerial serta aktivitas pendayagunaan dana ZIS. Seluruh aktivitas OPZIS ini harus dilaporkan secara transparan dalam arti mengkomunikasikan kepada masyarakat melalui sistem pelaporan yang jelas, tepat dan jujur secara periodik (Samdin, 2010). Pendayagunaan dana ZIS bertujuan untuk peningkatan ekonomi masyarakat dhuafa. Bantuan ini diberikan dalam bentuk (1) bantuan langsung (santunan) untuk pemenuhan kebutuhan dasar, seperti biaya hidup, sewa rumah, biaya pendidikan, biaya pengobatan, pembayaran hutang konsumtif (2) biaya operasional panti asuhan, pondok pesantren, yayasan sosial (3) bantuan program kemanusiaan seperti korban kebakaran, banjir atau bencana alam lainnya

dan (4) pengembangan ekonomi, meliputi pelatihan kewirausahaan, bantuan modal usaha, asistensi manajemen usaha, pendirian lembaga keuangan mikro dan bantuan bagi petani (FOZ, 2012).

Pendayagunaan dana ZIS dalam pengembangan ekonomi mustahik menjadi sangat penting dalam rangka membangun kemandirian mustahik. OPZIS harus melakukan pendayagunaan dana ZIS secara optimal melalui pelatihan kewirausahaan, penyediaan dana usaha, pembinaan dan pengembangan usaha dan kemitraan untuk memperkuat lingkungan internal usaha mustahik. Dengan demikian diharapkan mustahik memiliki kemandirian ekonomi, sehingga berubah menjadi masyarakat pembayar ZIS (muzzaki). Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat secara praktis:

- a. Memberikan kontribusi kepada Organisasi Pengelola Zakat, Infaq dan Shadaqah di provinsi DIY mengenai model peningkatan kinerja OPZIS berbasis *balanced scorecard*. Implementasi model ini dapat meningkatkan kinerja OPZIS dalam pengelolaan dana ZIS. Peningkatan kinerja OPZIS secara komprehensif akan meningkatkan kontribusi OPZIS dalam pemberdayaan dana ZIS untuk pengentasan kemiskinan.

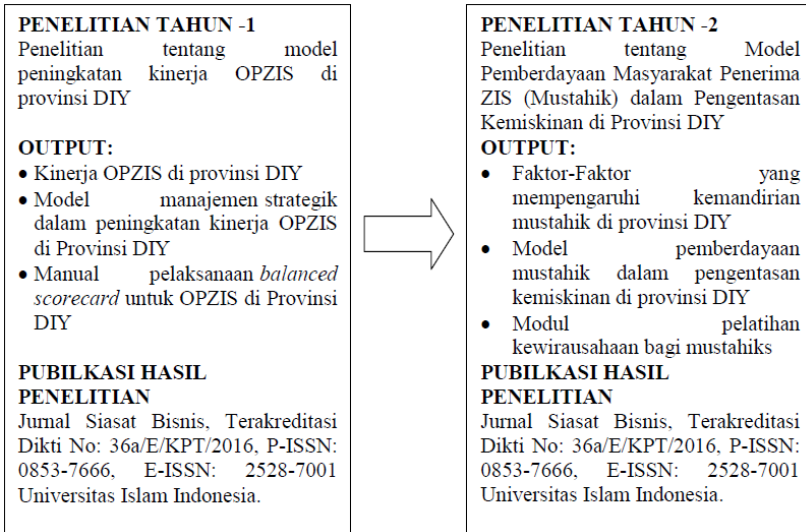
- b. Memberikan kontribusi kepada pemerintah provinsi DIY mengenai model pemberdayaan masyarakat penerima dana ZIS (mustahik) dalam pengentasan kemiskinan. Model ini dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi masyarakat mustahik, sehingga mampu menjadi pembayar zakat (muzaki).
2. Manfaat secara teoritis: membangun model peningkatan kinerja OPZIS dan pemberdayaan mustahik dalam pengentasan kemiskinan dengan mengadopsi model manajemen stratejik bisnis berbasis *balanced score card* yang berkualitas dan professional untuk OPZIS sebagai organisasi nirlaba. Dengan model ini, memungkinkan pengelolaan OPZIS sebagai organisasi nirlaba menjadi professional layaknya pengelolaan organisasi profit.

BAB IV. METODE PENELITIAN

Tujuan Tahap Pertama Penelitian

Penelitian mengenai model peningkatan kinerja OPZIS dalam pengentasan kemiskinan di provinsi DIY ini dibagi menjadi dua tahapan pokok yang akan dilaksanakan selama dua tahun. Gambar 4.1 merupakan bagan alir penelitian selama dua tahun serta luaran yang dihasilkan. Pada tahap pertama akan dilakukan evaluasi kinerja OPZIS dengan menggunakan *balanced scorecard* dan merumuskan model manajemen strategik yang mampu meningkatkan kinerja OPZIS di Provinsi DIY. Sedangkan pada tahap kedua akan dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian masyarakat mustahik dan menyusun model pemberdayaan mustahik dalam upaya pengentasan kemiskinan.

Gambar 4.1 Tahapan Penelitian



Penelitian ini adalah tahun pertama dengan tujuan adalah: (1) Mengukur kinerja OPZIS di provinsi DIY dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.(2) Menyusun model manajemen strategik yang dapat meningkatkan kinerja OPZIS di provinsi DIY. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) dengan menggunakan empat (4) perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif *customer* dan perspektif keuangan.

2. Menyusun model manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dalam peningkatan kinerja OPZIS:

- a. Menyusun model perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan tahapan: (1) mengidentifikasi pengaruh *supervisor support*, lingkungan kerja, team work dan training terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan.
- b. Menyusun model perspektif proses internal yaitu dengan mengidentifikasi pengaruh loyalitas karyawan terhadap kualitas layanan.
- c. Menyusun model perspektif pelanggan dengan tahapan: (1) Mengidentifikasi pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan (muzaki dan mustahik) dan (2) Mengidentifikasi pengaruh kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan (muzaki dan mustahik).
- d. Menyusun model perspektif keuangan dengan mengidentifikasi pengaruh loyalitas pelanggan terhadap kinerja keuangan.

Untuk mengukur kinerja OPZIS dan menyusun model perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal dan perspektif keuangan digunakan populasi

penelitian, yaitu seluruh karyawan OPZIS di provinsi DIY, teknik sampling yang digunakan adalah *random sampling*, terdapat 33 OPZIS di provinsi DIY dan diambil 11 OPZIS dengan katagori besar sebagai sampel, masing-masing OPZIS diambil rata-rata 10 karyawan sebagai sampel dalam penelitian ini, sehingga 100 sampel karyawan OPZIS. Selanjutnya untuk menyusun model perspektif *customer* digunakan populasi penelitian yaitu muzzaki dan mustahik untuk 11 OPZIS di atas, teknik sampling yang digunakan adalah *random sampling*, masing-masing OPZIS diambil rata-rata 10 muzzaki dan 10 mustahik sebagai sampel, sehingga jumlah sampel 100 muzzaki dan 100 mustahik. Total sampel penelitian ini adalah 300 responden, yang terdiri dari 100 orang karyawan OPZIS, 100 orang muzzaki dan 100 orang mustahik. Kuesioner menggunakan skala likert (skala ini dikembangkan oleh Rensis Likert) dengan alternatif pilihan jawaban 1 sampai dengan 5 (jawaban sangat setuju/ sangat puas/ sangat loyal = 5, setuju/ puas/ loyal = 4, cukup = 3, tidak setuju/ tidak puas/ tidak loyal = 2 dan sangat tidak setuju/ sangat tidak puas/ sangat tidak loyal = 1).

Setelah kuesioner terkumpul dilakukan *screening* untuk memastikan kuesioner yang layak atau memenuhi syarat untuk diolah. Setelah itu baru dilakukan tahapan input data dan dilanjutkan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Uji validitas, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti.
- b. Uji reliabilitas, uji ini digunakan untuk mengukur kemampuan suatu kuesioner dalam mengukur apa yang ingin diukur, serta sejauh mana alat ukur dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila alat tersebut dapat memberikan hasil yang sama meskipun peneliti berulang kali mengukur.
- c. Untuk merumuskan model manajemen stratejik berbasis *balanced scorecard* dalam peningkatan kinerja OPZIS di provinsi DIY digunakan metode SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dapat digunakan sebagai alternatif yang baik untuk regresi berjenjang, analisis jalur, analisis faktor, analisis *time series*, dan analisis *covariance*. SEM dianggap sebagai teknik sampel yang luas dan membutuhkan ukuran sampel antara 100 hingga 200 agar hasilnya optimal.

Hasil analisis SEM tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan *strategic map* empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan manajemen stratejik berbasis *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (*SWOT analysis*) terhadap OPZIS.
2. Review visi, misi, tujuan, keyakinan dasar (*core beliefs*) dan nilai- nilai dasar (*core values*) OPZIS.
3. Evaluasi kinerja OPZIS berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif *customer* dan perspektif keuangan.
4. Perumusan strategi, sasaran strategik, ukuran hasil (*lag indicator*), ukuran pemicu kinerja (*lead indicator*), penentuan target, penentuan *inisiatif strategik* dan program berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, proses internal, *customer* dan keuangan.

Mengevaluasi kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau

target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan.

Pengukuran kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) dengan menggunakan *balanced scorecard* mencakup empat (4) perspektif kinerja, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif *customer* dan perspektif keuangan.

Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merepresentasikan faktor-faktor yang memungkinkan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, peningkatan proses yang semakin efisien dan mengarah pada peningkatan kualitas layanan kepada *customer*.

Kompetensi dan keterampilan karyawan merupakan aspek penting yang mencakup keseluruhan organisasi sehingga organisasi perlu untuk mengembangkan program pendidikan dan pelatihan karyawan secara terus menerus. Untuk itu diperlukan adanya evaluasi dan pengukuran yang akurat atas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan karyawan. Dally (2010)

menyatakan bahwa, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan sistem dan organisasi. Selanjutnya hal yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam perspektif ini:

1. *Employess Capability*, bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.
2. *Information system Capability*, dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.
3. *Motivation empowerment and alignment*, menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) ini menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan tingkat loyalitas karyawan. Kepuasan karyawan berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap produktifitasnya penting bagi harga diri dan keberhasilan organisasi. Jika karyawan mendapatkan

kepuasan kerja, maka akan membuat karyawan mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuannya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang rela bekerja sekuat tenaga ini adalah karyawan yang loyal kepada organisasi. Pengukuran kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan menggunakan skala pengukuran sebagai berikut:

Tabel 4.1 Skala Pengukuran Kepuasan Karyawan OPZIS

No.	Persentase Capaian Skor	Skala	Kategori
1	> 83,94%	5	Sangat Puas/ sangat loyal
2	67,95% - 83,94%	4	Puas/ loyal
3	51,95% - 67,74%	3	Cukup
4	36,01% - 51,94%	2	Tidak Puas/ tidak loyal
5	< 36%	1	Sangat Tidak Puas/ sangat tidak loyal

Kinerja Perspektif Proses Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses internal terkait dengan tiga indikator, yaitu: inovasi, proses, kualitas layanan.

1. Inovasi terkait dengan kualitas jasa yang dihasilkan, yaitu penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan dana ZIS serta pelaporan keuangan mengenai perolehan dan distribusi dana ZIS.

2. Proses penyediaan jasa terkait dengan kualitas manajemen OPZIS, peran dan kompetensi Dewan Pengawas Syariah dan ketersediaan *standard operating procedure* dalam setiap aktivitas.
3. Kualitas layanan terkait dengan kemampuan OPZIS dalam memberikan layanan yang memuaskan kepada muzaki dan mustahik. Lima (5) dimensi kualitas layanan (Tjiptono, 1999).
 - a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
 - b. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
 - c. Daya tanggap (*responsivness*), yaitu keinginan para staf dan karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
 - d. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan.
 - e. Empati (*emphaty*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian

pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Pengukuran kualitas layanan menggunakan skala pengukuran sebagai berikut:

Tabel 4.2 Skala Pengukuran Kualitas Layanan Karyawan OPZIS

No.	Persentase Capaian Skor	Skala	Kategori
1	> 83,94%	5	Sangat Puas/ sangat loyal
2	67,95% - 83,94%	4	Puas/ loyal
3	51,95% - 67,74%	3	Cukup
4	36,01% - 51,94%	2	Tidak Puas/ tidak loyal
5	< 36%	1	Sangat Tidak Puas/ sangat tidak loyal

Kinerja Perspektif *Customer*

Keberhasilan organisasi jasa sangat dipengaruhi oleh kepuasan *customer* nya. Jika organisasi mampu memberikan layanan yang bermutu kepada para *customernya* maka *customer* tersebut akan mendapatkan kepuasan. Mutu pelayanan dapat dijadikan sebagai salah satu strategi OPZIS untuk menciptakan kepuasan *customer* (*customer satisfaction*). Kepuasan konsumen dan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan hasil yang dirasakan. Pengukuran kepuasan muzzaki dan mustahik menggunakan skala sebagai berikut:

Tabel 4.3 Skala Pengukuran Kepuasan *Customer*

No.	Persentase Capaian Skor	Skala	Kategori
1	> 81,37%	5	Sangat Puas
2	65,06% - 81,37%	4	Puas
3	48,74% - 65,05%	3	Cukup
4	32,41% - 48,73%	2	Tidak Puas
5	< 32,41%	1	Sangat Tidak Puas

Kinerja Perspektif Keuangan

Sebagai organisasi sektor publik, sumber daya keuangan OPZIS untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat muzzaki dan mustahik sangat terbatas. Meskipun organisasi sektor publik merupakan organisasi yang tidak berorientasi pada laba, namun pengukuran kinerja perspektif keuangan pada *balanced scorecard* untuk organisasi non publik tetaplah penting. Tidak ada organisasi yang dapat beroperasi dengan sukses dan memenuhi kebutuhan pelanggan tanpa sumber daya keuangan. Kaplan & Norton (2012) menyatakan bahwa, keberhasilan organisasi nirlaba seyogyanya diukur melalui efektifitas dan efeasensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar. Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa, *value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama yaitu: ekonomi, efisensi dan efektifitas.

Ekonomis terkait sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Efisiensi merupakan perbandingan *output input* yang dikaitkan dengan standar kerja atau target yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan tingkat pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan.

Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa, perlu ditambahkan dua elemen lain yaitu keadilan (*equity*), dan pemerataan atau kesetaraan (*equality*) ke dalam konsep *value for money*. *Equity* mengacu pada adanya kesempatan sosial yang sama untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas dan kesejahteraan ekonomi. *Equality* mengandung arti bahwa penggunaan uang publik hendaknya tidak hanya terkonsentrasi pada kelompok tertentu saja, melainkan dilakukan secara merata.

Rasio Ekonomis untuk OPZIS diperoleh dengan membandingkan antara dana ZIS yang didistribusikan dengan dana ZIS yang dianggarkan. Formula untuk menentukan rasio ekonomis sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{ZIS yang didistribusikan}}{\text{ZIS yang dianggarkan}} \times 100\%$$

Rasio Efektivitas diukur dengan membandingkan antara anggaran dana ZIS dengan dana ZIS aktual yang dihimpun. Formula untuk menghitung rasio efektifitas sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Anggaran Dana ZIS}}{\text{Realisasi ZIS}} \times 100\%$$

Rasio Efisiensi diukur dengan membandingkan antara realisasi biaya operasional dengan realisasi dana ZIS. Formula untuk menghitung rasio efisiensi sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi biaya operasional}}{\text{Realisasi dana ZIS}} \times 100\%$$

Hasil dari pengukuran ke tiga (3) perspektif keuangan ini selanjutnya dibandingkan dengan skala pengukuran kinerja keuangan seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Skala Pengukuran Kinerja Keuangan

EKONOMI		
Persentase	Skala	Kategori
< 90%	5	Sangat Ekonomis
90% - 95%	4	Ekonomis
95% - 100%	3	Cukup Ekonomis
100% - 105%	2	Tidak Ekonomis
> 105%	1	Sangat Tidak Ekonomis
EFEKTIF		
Persentase	Skala	Kategori
> 100%	5	Sangat Efektif
90% - 100%	4	Efektif
80% - 90%	3	Cukup Efektif
60% - 80%	2	Tidak Efektif

< 60%	1	Sangat Tidak Efektif
EFISIEN		
Persentase	Skala	Kategori
< 60%	5	Sangat Efisien
60% - 79%	4	Efisien
80% - 99%	3	Cukup Efisien
100% - 120%	2	Tidak Efisien
> 120%	1	Sangat Tidak Efisien

Menyusun model manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dalam peningkatan kinerja OPZIS.

Pengertian dan Konsep *Dasar Structural Equation Modeling (SEM)*

Teknik analisis data menggunakan SEM dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. Penggunaan SEM bukan untuk merancang suatu teori, tetapi lebih ditujukan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model. Oleh karena itu, syarat utama menggunakan SEM adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model structural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang berdasarkan justifikasi teori. SEM merupakan sekumpulan teknik- teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Hubungan itu dibangun antara satu atau beberapa variabel independen.

SEM adalah salah satu metode penelitian *multivariate* yang paling sering digunakan untuk penelitian di bidang ilmu sosial, psikologi, manajemen, ekonomi, sosiologi, ilmu politik, ilmu pemasaran dan pendidikan. Alasan penggunaan SEM dalam berbagai penelitian tersebut adalah karena SEM mampu memberikan penjelasan korelasi antar variabel-variabel yang ada dalam penelitian.

SEM mendeskripsikan semua hubungan antar konstruk atau variabel dependen dan independen yang terlibat dalam suatu analisis. Konstruk merupakan faktor yang tidak dapat secara langsung diukur atau faktor *latent* yang direpresentasikan dengan beberapa variabel. SEM merupakan gabungan dari 2 teknik *multivariate* yaitu analisis faktor dan model persamaan simultan.

Perbedaan yang paling jelas nyata di antara SEM dan teknik *multivariate* lain adalah penggunaan dari hubungan terpisah untuk masing-masing perangkat variabel dependen. Dalam kondisi sederhana, SEM menaksir satu rangkaian terpisah yang saling bergantung. Perbedaan yang lain adalah teknik statistika yang lain biasanya hanya memperhitungkan variabel-variabel yang dapat diukur secara langsung saja (*manifest variable*), padahal dalam ilmu sosial sering kali muncul variabel yang tidak dapat langsung diukur (*latent variable*). Pengukuran variabel laten tersebut perlu direpresentasikan dengan

beberapa indikator. Munculnya variabel laten dikarenakan penelitian pada bidang-bidang sosial tidak memiliki alat ukur khusus. Oleh karena alasan tersebut, SEM ditawarkan sebagai teknik statistika yang memperhitungkan variabel *manifest* dan variabel *latent*.

Dewasa ini penggunaan SEM dalam penelitian sosial semakin banyak digunakan. Ada tiga alasan mengapa SEM banyak digunakan dalam penelitian, yaitu (Kline, 1998): 1) Penelitian umumnya menggunakan pengukuran-pengukuran untuk menjabarkan variabel *latent*, 2) Para peneliti sosial sangat tertarik terhadap prediksi. Dalam melakukan prediksi tidak hanya melibatkan model dua variabel, tapi dapat melibatkan model yang lebih rumit berupa struktur hubungan antara beberapa variabel penelitian, dan 3) SEM dapat melayani sekaligus suatu analisis kualitas pengukuran dan prediksi. Khususnya dalam model-model variabel latent.

Tahapan SEM

Terdapat tujuh tahapan dalam pemodelan dalam analisis analisis struktural yaitu: 1) Pengembangan model teoritis, 2) Pengembangan Diagram Alur, 3) Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran, 4) Memilih jenis matrik input dan estimasi model yang diusulkan, 5) Menilai

identifikasi model struktural, 6) Menilai kriteria *Goodness of fit*, dan 7) Interpretasi dan modifikasi model.

Pertama, Pengembangan Model Teoritis. Langkah pertama ini dalam SEM adalah melakukan identifikasi secara teoritis terhadap permasalahan penelitian. Topik penelitian ditelaah secara mendalam dan hubungan antara variabel-variabel yang akan dihipotesiskan harus diukung oleh justifikasi teori yang kuat. Kedua, setelah memastikan adanya hubungan sebab akibat pada tahap pertama, langkah selanjutnya adalah menyusun diagram jalur hubung-hubungan tersebut. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu menghubungkan antar variabel laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement model* yakni menghubungkan variabel *latent endogen* dan *eksogen* dengan *variable manifest*.

Langkah ketiga adalah mengkonversikan diagram jalur ke dalam persamaan, baik persamaan struktural maupun persamaan model pengukuran. Keempat, pada awalnya model persamaan struktural diformulasikan dengan menggunakan input matriks varian/ kovarian. Matriks kovarian memiliki kelebihan daripada matriks korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda.

Matriks korelasi dalam model persamaan struktural tidak lain adalah *standardized varian* dan kovarian. Penggunaan korelasi cocok jika tujuan penelitiannya hanya untuk memahami pola hubungan antar variabel. Matriks kovarian mempunyai kelebihan dibandingkan matriks korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Namun matriks kovarian lebih rumit karena nilai koefisien harus diinterpretasikan atas dasar unit pengukuran.

Estimasi model yang diusulkan adalah tergantung dari jumlah sampel penelitian, dengan kriteria sebagai berikut (Dilalla, 2000): 1) Antara 100-200, Maksimum Likelihood (ML), 2) Antara 200-500: Maksimum Likelihood atau *Generalized Least Square* (GLS), 3) Antara 500-2500: *Unweighted Least Square* (ULS) atau *Scale Free Least Square* (SLS) dan Di atas 2500: *Asymptotically Distribution Free* (ADF).

Kelima, model struktural dikatakan baik apabila memiliki satu solusi untuk satu estimasi parameter. Dalam satu model sangat mungkin memiliki banyak solusi, sehingga dipilih solusi yang sesuai. Pemilihan solusi yang sesuai itu yang sering disebut dengan masalah identifikasi. Hal yang berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural adalah ketika proses estimasi berlangsung, sering diperoleh hasil estimasi yang tidak logis. Cara melihat ada atau tidaknya problem

identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:
1) Adanya nilai *standard error* yang besar untuk satu atau lebih koefisien, 2) Nilai estimasi yang tidak mungkin, 3) nilai korelasi yang tinggi ($>0,90$) antar koefisien estimasi.

Keenam, menilai *Goodness of Fit*. Sebelum menilai kelayakan dari model, langkah yang harus dilakukan adalah menilai apakah data yang akan diolah memenuhi asumsi persamaan struktural. Ada tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk menggunakan SEM yaitu: a) Observasi data independen, b) Responden diambil secara random, c) memiliki hubungan linear.

Disamping itu SEM sangat sensitif terhadap karakteristik distribusi data, khususnya distribusi yang melanggar *normalitas multivariate*. Untuk itu, sebelum data diolah harus diuji normalitas data terlebih dahulu. *Software* AMOS menyediakan penilaian normalitas dengan melihat angka skewness dan kurtosis. *Skewness* adalah derajat ketidak simetrisan suatu distribusi. Jika kurva frekuensi suatu distribusi memiliki ekor lebih memanjang ke kanan (dilihat dari mean-nya) maka dikatakan miring ke kanan (positif) dan jika sebaliknya maka miring ke kiri (negatif). Secara perhitungan skewness adalah momen ketiga terhadap mean. Distribusi normal memiliki skewness nol. Kurtosis adalah derajat keruncingan suatu distribusi (biasanya diukur secara relatif terhadap

distribusi normal). Kurva yang lebih runcing dari distribusi normal dinamakan *leprokurtik* yang lebih datar *platikurtik* dan distribusi normal disebut *mesokurtik*. *Kurtosis* dihitung dari momen keempat terhadap mean. Distribusi normal memiliki nilai kurtosis 3.

Setelah data dipastikan normal secara *multivariate*, langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian *overall model fit* dengan menggunakan berbagai penilaian model fit. *Goodness of fit* mengukur kesesuaian input observasi dengan prediksi dari model yang diajukan. Ukuran *Goodness of fit* yaitu: 1) *Absolute fit measure* (indeks kecocokan absolut). Indeks kecocokan absolut mengukur model fit secara keseluruhan baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama. Indeks kecocokan absolut yang sering digunakan adalah:

- a. *Goodness of Fit Indeks (GFI)*. GFI adalah ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nol sampai 1 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan nilai fit yang lebih baik. Dianjurkan nilai GFI di atas 90% untuk ukuran *good fit* (Hair *et al.*, 1998).
- b. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik X_2 menolak model dengan jumlah

sampel besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima (Hair *et al.*, 1998). Hasil uji empiris RMSEA cocok untuk menguji model konfirmatori dengan jumlah sampel besar.

c. *Incremental fit Measure* (indeks kecocokan berdasarkan perbandingan model). Indeks ini membandingkan model yang diestimasi dengan model dasar yang sering disebut dengan *null model*. *Null model* yaitu model yang semua parameternya ditetapkan sama dengan nol. *Incremental fit measure* yang sering digunakan adalah:

– *Adjusted Goodness of fit (AGFI)*

AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah > 0.90 .

– *Tucker Lewis Index (TLI)*

Pertama kali diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi analisis faktor, tetapi sekarang dikembangkan untuk SEM. Ukuran ini menggabungkan ukuran *parsimony* ke dalam indeks komparasi antara *proposed model* dan *null model*. Nilai TLI berkisar antara 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah 0.90.

Langkah ketujuh adalah interpretasi model telah dinyatakan diterima, maka peneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memperbaiki penjelasan teoritis atau *goodness of fit*. Modifikasi dari model awal harus dilakukan setelah dikaji banyak pertimbangan. Jika model dimodifikasi, maka model tersebut harus diestimasi dengan data terpisah sebelum model modifikasi diterima.

Tahun-2: Model Pemberdayaan Mustahik dalam Pengentasan Kemiskinan.

Tahap kedua penelitian ini dilakukan pada tahun ke dua dengan fokus penyusunan model pemberdayaan masyarakat penerima ZIS (mustahik) dalam pengentasan kemiskinan. Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian mustahik. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kemandirian mustahik, yaitu:

1. Iklim usaha, yang meliputi pendanaan usaha, persaingan dan informasi mengenai bisnis.
2. Pembinaan dan pengembangan usaha, meliputi bidang produksi, pemasaran dan manajemen sumber daya manusia.

3. Pembiayaan, meliputi pemupukan modal dan penyediaan pembiayaan.
4. Kemitraan, meliputi kemitraan bidang permodalan, pemasaran dan manajerial.
5. Penguatan lingkungan internal, meliputi bidang SDM, budaya organisasi dan sumber daya fisik.

Kelima (5) faktor tersebut akan membangun keunggulan bersaing dan akan meningkatkan kemandirian usaha mustahik. Dengan pemberdayaan mustahik, tidak selamanya mustahik bergantung pada dana ZIS, namun dapat berubah menjadi masyarakat pembayar ZIS (muzzaki).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mustahik di provinsi DIY. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Dalam penelitian ini diambil 200 responden mustahik dari 25 OPZIS yang memiliki usaha produktif. Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan skala *likert* (skala ini dikembangkan oleh Rensis Likert) dengan alternatif pilihan jawaban 1 sampai dengan 5 (jawaban sangat setuju = 5, setuju = 4, cukup = 3, tidak setuju = 2 dan sangat tidak setuju = 1). Setelah kuesioner terkumpul dilakukan *screening* untuk memastikan kuesioner yang layak atau memenuhi syarat untuk diolah.

Setelah itu baru dilakukan tahapan input data dan dilanjutkan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Uji validitas, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti.
- b. Uji reliabilitas, uji ini digunakan untuk mengukur kemampuan suatu kuesioner dalam mengukur apa yang ingin diukur, serta sejauh mana alat ukur dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila alat tersebut dapat memberikan hasil yang sama meskipun peneliti berulang kali mengukur.
- c. Menganalisis kelayakan dari model pemberdayaan masyarakat mustahik dalam pengentasan kemiskinan dengan metode SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dapat digunakan sebagai alternatif yang baik untuk regresi berjenjang, analisis jalur, analisis faktor, analisis *time series*, dan analisis *covariance*. SEM dianggap sebagai teknik sampel yang luas dan membutuhkan ukuran sampel antara 100 hingga 200 sampel agar hasilnya optimal. Hasil analisis SEM tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan model pemberdayaan masyarakat penerima ZIS (mustahik) dalam pengentasan kemiskinan.

BAB V. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

Deskripsi Data Responden

Pada tahap awal pengumpulan data telah dibagikan empat ratus lima puluh (450) kuesioner kepada responden yang terdiri dari 150 orang karyawan OPZIS, 150 orang muzakki dan 150 orang mustahik di lima (5) kabupaten provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulon Progo dan Kabupaten Gunung Kidul. Selain empat ratus lima puluh (450) kuesioner yang dibagikan kepada responden, peneliti melakukan observasi dan wawancara kepada para pimpinan OPZIS di provinsi DIY, terdapat 33 OPZIS di provinsi DIY dan dari jumlah tersebut diambil sebelas (11) OPZIS sebagai sampel penelitian. Dari empat ratus lima puluh (450) kuesioner tersebut baru terkumpul tujuh puluh delapan (78) kuesioner yang diisi oleh karyawan OPZIS di provinsi DIY, delapan puluh enam (86) pembayar zakat (muzakki) di provinsi DIY, tujuh puluh tiga (73) mustahik di provinsi DIY.

Tahap selanjutnya dibagikan kembali 50 kuesioner kepada pegawai OPZIS, 50 kuesioner kepada muzakki dan 50

kuesioner kepada mustahik. Dari pengumpulan data tahap kedua ini berhasil dikumpulkan 25 kuesioner pegawai OPZIS, 19 kuesioner muzzaki dan 30 kuesioner mustahik. Sehingga total kuesioner yang terkumpul 103 karyawan OPZIS, 105 muzzaki dan 103 mustahik. Dari kuesioner tersebut, 3 kuesioner pegawai OPZIS, 5 kuesioner muzzaki dan 3 kuesioner mustahik tidak diisi secara lengkap sehingga tidak bisa diolah. Tabel berikut memaparkan tingkat *respon rate* kuesioner:

Tabel 5.1 *Respon Rate* Kuesioner

Tahap	Karyawan OPZIS		Muzzaki		Mustahik	
	Disebar	Terkumpul	Disebar	Terkumpul	Disebar	Terkumpul
1	150	78	150	86	150	73
2	50	25	50	19	50	30
Jumlah	200	103	200	105	200	103
<i>Respon rate</i>	51,50%		52,50%		51,50%	
Tidak lengkap		3		5		3
Yang diolah		100		100		100

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan data yang terkumpul disajikan profil muzzaki, mustahik, karyawan OPZIS dan pimpinan OPZIS yang tersaji dalam tabel- tabel berikut:

Tabel 5.2 Profil Muzzaki berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
20-29 tahun	15	15,00
30-39 tahun	28	28,00
40-49 tahun	28	28,00
>50 tahun	29	29,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5. 3 Profil Muzakki berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase
Menikah	82	82,00
Belum menikah	7	7,00
Janda/Duda	11	11,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5. 4 Profil Muzakki berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	73	73,00
Wanita	27	27,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5. 5 Profil Muzakki berdasarkan Pendidikan Formal

Pendidikan formal	Jumlah	Persentase
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	26	26,00
Diploma	18	18,00
Sarjana	37	37,00
Pasca Sarjana	19	19,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.6 Profil Muzakki berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Pedagang/ pengusaha	39	39,00
PNS	29	29,00
Karyaw an Sw asta	22	22,00
Lainnya	10	10,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.7 Profil Muzakki berdasarkan Pendapatan per Bulan

Pendapatan per Bulan	Jumlah	Persentase
< Rp 3.000.000,00	0	0,00
Rp 3.000.000,00-Rp 3.999.999,00	5	5,00
Rp 4.000.000,00-Rp 4.999.999,00	15	15,00
Rp 5.000.000,00-Rp 5.999.999,00	22	22,00
Di atas Rp 6.000.000,00	58	58,00
Total	86	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.7 Profil Muzakki berdasarkan Pendapatan per Bulan

Usia	Jumlah	Persentase
20-29 tahun	11	11,00
30-39 tahun	31	31,00
40-49 tahun	39	39,00
>50 tahun	19	19,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.9 Profil Mustahik berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase
Menikah	62	62,00
Belum menikah	28	28,00
Janda/Duda	10	10,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.10 Profil Mustahik berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	64	64,00
Wanita	36	36,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.11 Profil Mustahik berdasarkan Pendidikan Formal

Pendidikan formal	Jumlah	Persentase
SD	16	16,00
SMP	41	41,00
SMA	38	38,00
Diploma	5	5,00
Sarjana	0	0
Pasca Sarjana	0	0
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.12 Profil Mustahik berdasarkan Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Pedagang/ pengusaha	21	21,00
PNS	9	9,00
Karyaw an Sw asta	12	12,00
Lainnya	58	58,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.13 Profil Mustahik berdasarkan Jumlah Tanggungan

Jumlah tanggungan	Jumlah	Persentase
0	0	0
1	3	3,00
2	19	19,00
3	33	33,00
4	26	26,00
>4	19	19,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.14 Profil Mustahik berdasarkan Pendapatan per Bulan

Pendapatan per Bulan	Jumlah	Persentase
< Rp 1.000.000,00	36	36,00
Rp 1.000.000,00-Rp 2.000.000,00	56	56,00
Rp 2.000.000,00-Rp 3.000.000,00	8	8,00
Rp 3.000.000,00-Rp 4.000.000,00	0	0
Di atas Rp 4.000.000,00	0	0
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.15 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Umur

Usia	Jumlah	Persentase
20-29 tahun	16	16,00
30-39 tahun	31	31,00
40-49 tahun	33	33,00
>50 tahun	21	21,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.16 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase
Menikah	70	70,00
Belum menikah	24	24,00
Janda/Duda	6	6,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.17 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	61	61,00
Wanita	39	39,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.18 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Pendidikan Formal

Pendidikan formal	Jumlah	Persentase
SD	0	0
SMP	3	3,00
SMA	41	41,00
Diploma	18	18,00
Sarjana	25	25,00
Pasca Sarjana	4	4,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.19 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Status Pegawai

Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Pegaw ai tetap	34	34,00
Pegaw ai kontrak	67	67,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.20 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Masa Kerja

Pendidikan formal	Jumlah	Persentase
Kurang dari 2 tahun	31	31,00
2 – 5 tahun	44	44,00
5 – 10 tahun	14	14,00
Lebih dari 10 tahun	12	12,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.21 Profil Pegawai OPZIS berdasarkan Penghasilan Per Bulan

Pendapatan per Bulan	Jumlah	Persentase
< Rp 1.000.000,00	0	0
Rp 1.000.000,00-Rp 1.999.999,00	36	36,00
Rp 2.000.000,00-Rp 2.999.999,00	41	41,00
Di atas Rp3.000.000,-	24	24,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Jumlah sampel OPZIS yang diwawancara adalah 11 OPZIS yang tergolong OPZIS besar di provinsi DIY. Informasi yang diperoleh dari wawancara tersebut, meliputi profil OPZIS, visi dan misi OPZIS, perencanaan strategik yang dilakukan oleh OPZIS, SOP untuk kegiatan penghimpunan dana ZIS dan distribusi dana ZIS kepada mustahik, jumlah dana ZIS yang berhasil dihimpun oleh OPZIS dan distribusi dana ZIS kepada mustahik. Berikut ini data mengenai pimpinan OPZIS yang sudah diwawancara.

Tabel 5. 22 Data OPZIS sebagai Sampel

No.	Nama OPZIS	Alamat OPZIS
1	Badan Amil Zakat Kota Yogyakarta	Komplek Balai Kota Yogyakarta
2	Rumah Zakat Indonesia	Jalan Veteran Yogyakarta
3	PKPU Yogyakarta	Jalan Prof Dr. Sarjito no 4, Cokrodingratan, Jetis, Yogyakarta

4	Inisiatif Zakat Indonesia	Jalan Prof Dr. Sarjito Yogyakarta
5	LAZ NU	Jalan Bantul Yogyakarta
6	LAZIS Muhammadiyah	Jalan KH Ahmad Dahlan Yogyakarta
7	LAZIS SYUHADA	Komplek Masjid Syuhada Yogyakarta
8	LAZIS Dompét Salahudin	Masjid Komplek UGM
9	LAZIS Portal Infaq	Jalan Bantul Yogyakarta
10	LAZIS Dompét Dhuafa Yogyakarta	Jalan Kiyai Mojo Yogyakarta
11	LAZ DPU Darut Tauhid	Jalan Nya Ahmad Dahlan Yogyakarta

Sumber: data penelitian (2016)

Berdasarkan tabel-tabel tersebut dapat disimpulkan mengenai profil muzzaki, mustahik dan pegawai OPZIS. Muzzaki rata-rata berusia di atas 50 tahun, dengan status menikah, mayoritas berjenis kelamin pria, pendidikan mayoritas sarjana, mayoritas profesi pekerjaan sebagai pengusaha dengan penghasilan mayoritas di atas Rp. 6.000.000,- per bulan. Profil mustahik, rata-rata usia antara 40 sampai 50 tahun, status menikah, berjenis kelamin pria, berpendidikan mayoritas SMA, pekerjaan mustahik mayoritas buruh dengan jumlah tanggungan keluarga mayoritas 3 orang dengan tingkat penghasilan mayoritas antara Rp. 1.000.000,- sampe Rp. 2.000.000,-.

Sedangkan profil pegawai OPZIS, mayoritas berusia antara 40 sampai 50 tahun, status menikah, berjenis kelamin pria,

berpendidikan mayoritas SMA, mayoritas berstatus sebagai pegawai kontrak dengan masa kerja antara 2–5 tahun dengan penghasilan per bulan mayoritas antara Rp. 2.000.000,- sampai Rp. 3.000.000,-.

Dari hasil wawancara pada para pimpinan OPZIS di provinsi DIY, diperoleh informasi bahwa, dana zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) yang berhasil dihimpun dari tahun ke tahun cenderung meningkat. Peningkatan perolehan dana ZIS ini sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat pembayar ZIS (muzakki) kepada OPZIS, kualitas pelayanan dan akuntabilitas OPZIS akan membangun kepercayaan muzakki kepada OPZIS. Sebagian besar muzakki menyerahkan dana ZIS kepada OPZIS di bulan Ramadhan. Hal ini berdampak pada ketidakmampuan karyawan OPZIS untuk menghandel aktivitas OPZIS di bulan ramadhan, sehingga sebagian besar OPZIS merekrut karyawan kontrak atau relawan di bulan Ramadhan.

Sampai saat laporan kemajuan penelitian Hibah Bersaing ini disusun, proses pendistribusian dan pengumpulan kuesioner kepada para pegawai OPZIS, muzakki dan mustahik serta proses observasi dan wawancara kepada para pimpinan OPZIS masih terus berlangsung, sehingga proses analisis dana secara komprehensif belum bisa dilakukan. Data penelitian menunjukkan bahwa muzakki lebih dominan membayar zakat

melalui OPZIS, yaitu mencapai 58,7 %, sisanya diberikan secara langsung kepada mustahik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian tidak semuanya membayar zakat melalui lembaga zakat. Sekitar 29,3 % muzakki membayar zakat secara langsung kepada mustahik, bukan kepada lembaga amil zakat. Dari seluruh responden muzakki, terdapat 8 orang atau sebesar 5,3% yang membayar zakat melalui lebih dari satu OPZIS.

Responden yang membayar zakat secara langsung kepada mustahik didominasi usia 25-35 tahun (44,2%) dan 20-25 tahun (34,6%). Sisanya 35-50 tahun (19,2%) dan di atas 50 tahun (19,9%). Hasil ini menunjukkan bahwa responden yang membayarkan zakatnya langsung kepada mustahik adalah responden usia produktif. Responden dengan usia tersebut, maka persepsi responden mengenai SERVQUAL lembaga amil zakat, kepuasan muzakki dan loyalitas muzakki dapat dipertanggungjawabkan. .

Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian untuk mengetahui pengaruh *supervisor support*, *team work*, *working environment* dan *training* terhadap *employee satisfaction* dan pengaruh *employee satisfaction* terhadap *employee loyalty* digunakan kuesioner dengan

menggunakan skala likert, dengan menggunakan 27 kuesioner. Hasil analisis validitas dan reliabilitas ke 27 kuesioner tersebut masing-masing nilai *loading factor* nya di atas 0,05%, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Tabel 5.23 berikut menyajikan hasil analisis validitas dan reliabilitas instrument.

**Tabel 5.23 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif
Pertumbuhan dan Pembelajaran**

<i>Latent</i>	<i>Observed</i>	<i>Loading</i>	<i>r₂</i>
SS	SS1	0,773	0,598
	SS2	0,771	0,594
	SS3	0,717	0,514
	SS4	0,817	0,667
	SS5	0,835	0,697
	SS6	0,875	0,766
TW	TW1	0,735	0,525
	TW2	0,854	0,730
	TW3	0,880	0,774
	TW5	0,790	0,624
	TW6	0,743	0,553
	WE	WE1	0,709
WE2		0,844	0,713
WE3		0,892	0,796
WE4		0,862	0,743
T	T2	0,883	0,779
	T3	0,828	0,685
	T4	0,797	0,635
	T6	0,935	0,874
ES	ES5	0,758	0,574

	ES7	0,799	0,639
	ES8	0,762	0,580
EL	EL1	0,879	0,772
	EL2	0,744	0,533
	EL3	0,829	0,687
	EL7	0,781	0,610

Sumber: data diolah (2016)

Instrumen penelitian untuk mengetahui pengaruh *employee loyalty* terhadap *service quality: tangible, assurance, responsive, reliability* dan *emphaty* digunakan kuesioner dengan menggunakan *skala likert*, dengan menggunakan 22 kuesioner. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari ke 22 kuesioner tersebut, masing-masing *loading factor* nya di atas 0,05%, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Tabel 5.24 berikut menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas ke 22 intrumen tersebut:

Tabel 5.24 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Proses Internal

Latent	Observed	Loading	r²
EL	EL1	0,619	0,383
	EL2	0,461	0,212
	EL3	0,496	0,246
	EL4	0,466	0,217
	EL7	0,487	0,237
TA	TA1	0,747	0,558
	TA2	0,826	0,683
	TA3	0,850	0,722

RE	RE1	0,864	0,747
	RE2	0,837	0,701
	RE3	0,875	0,766
RES	RES1	0,880	0,775
	RES2	0,772	0,596
	RES3	0,839	0,704
AS	AS1	0,960	0,922
	AS2	0,877	0,770
	AS3	0,785	0,616
EM	EM1	0,881	0,776
	EM2	0,870	0,770
	EM3	0,808	0,653

Sumber: data diolah (2016)

Instrumen penelitian untuk mengetahui pengaruh *service quality* terhadap *customer satisfaction* dan pengaruh *customer satisfaction* terhadap *customer loyalty* digunakan kuesioner dengan menggunakan *skala likert*, dengan menggunakan 23 kuesioner. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari ke 23 kuesioner tersebut, masing-masing *loading factor* nya di atas 0,05%, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Tabel 5.25 berikut menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas ke 23 instrumen tersebut:

**Tabel 5.25 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif
Customer**

Latent	Observed	Loading	r²
CS	CS8	0,687	0,472
	CS9	0,777	0,604

TA	TA1	0,772	0,521
	TA2	0,837	0,700
	TA3	0,866	0,750
RE	RE1	0,836	0,698
	RE2	0,811	0,604
	RE3	0,843	0,697
RES	RES1	0,868	0,753
	RES2	0,777	0,604
	RES3	0,835	0,697
AS	AS1	0,923	0,853
	AS2	0,908	0,824
	AS3	0,718	0,515
EM	EM1	0,874	0,764
	EM2	0,869	0,756
	EM3	0,822	0,675
CL	CL4	0,730	0,534
	CL5	0,869	0,756
	CL6	0,816	0,666
	CL7	0,785	0,617
	CL8	0,687	0,472
	CL9	0,777	0,604

Sumber: data diolah (2016)

Instrumen penelitian untuk mengetahui pengaruh *customer loyalty* mustahik terhadap *financial return* digunakan kuesioner dengan menggunakan *skala likert*, dengan menggunakan 8 kuesioner. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari ke 8 kuesioner tersebut, masing-masing *loading factor* nya di atas 0,05%, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Tabel 5.26 berikut

menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas ke 8 instrumen tersebut:

Tabel 5.26 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif Kepuasan *Customer* Mustahik

<i>Latent</i>	<i>Observed</i>	<i>Loading</i>	r^2
CL	CL1	0,541	0,293
	CL2	0,552	0,305
	CL3	0,683	0,466
	CL4	0,746	0,556
	CL5	0,838	0,702
	CL6	0,828	0,686
	CL7	0,784	0,615
FR	EKO	0,999	0,252

Sumber: data diolah (2016)

Instrumen penelitian untuk mengetahui pengaruh *customer loyalty muzzaki* terhadap *financial return* digunakan kuesioner dengan menggunakan *skala likert*, dengan menggunakan 8 kuesioner. Hasil uji validitas dan reliabilitas dari ke 8 kuesioner tersebut, masing-masing *loading factor* nya di atas 0,05%, sehingga dinyatakan valid dan reliabel. Tabel 5.27 berikut menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas ke 8 instrumen tersebut:

**Tabel 5.27 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Perspektif
Kepuasan *Customer* Muzzaki**

<i>Latent</i>	<i>Observed</i>	<i>Loading</i>	<i>r²</i>
CL	CL1	0,816	0,666
	CL2	0,754	0,568
	CL3	0,886	0,786
	CL4	0,846	0,715
	CL5	0,812	0,660
	CL6	0,717	0,514
FR	EKO	0,999	0,998

Sumber: data diolah (2016)

Pengukuran Kinerja OPZIS dengan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan analisis *mean aritmetik* dari survey terhadap 100 responden karyawan (amil zakat) OPZIS, 100 responden muzzaki dan 100 responden mustahik di provinsi DIY, disajikan analisis kinerja OPZIS untuk masing-masing perspektif, sebagai berikut:

Kinerja OPZIS Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) ini menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan tingkat loyalitas karyawan. Kepuasan karyawan berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap produktifitasnya penting bagi harga diri dan keberhasilan organisasi. Jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja, maka akan membuat karyawan mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengarahkan segala kemampuannya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang rela bekerja sekuat tenaga ini adalah karyawan yang loyal kepada organisasi. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh informasi mengenai

tingkat kepuasan karyawan dan tingkat loyalitas karyawan, yang disajikan pada table 5.28 dan tabel 5.29 berikut:

Tabel 5.28 Tingkat Kepuasan Karyawan OPZIS

Tingkat Kepuasan	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat puas	27	27,00
Puas	41	41,00
Cukup	28	28,00
Tidak puas	2	2,00
Sangat tidak puas	2	2,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (206)

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa jumlah karyawan OPZIS yang sangat puas dan puas sejumlah 68 orang atau 68% dan berada pada skala 4 yaitu puas. Sementara target kepuasan karyawan yang ditetapkan OPZIS sebesar 85%, sehingga baru tercapai 80%.

Tabel 5.29 Tingkat Loyalitas Karyawan OPZIS

Tingkat Loyalitas	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat loyal	26	26,00
Loyal	37	37,00
Cukup	30	30,00
Tidak loyal	3	3,00
Sangat tidak loyal	4	4,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa jumlah karyawan OPZIS yang sangat loyal dan loyal sejumlah 63 orang atau 63% dan berada pada skala 3, yaitu cukup loyal. Sementara target loyalitas karyawan yang ditetapkan OPZIS sebesar 85% yaitu pada skala 5, sehingga baru tercapai 60%.

Kinerja OPZIS Perspektif Proses Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses internal terkait dengan tiga indikator, yaitu: inovasi, proses, kualitas layanan.

- 1 Inovasi terkait dengan kualitas jasa yang dihasilkan, yaitu penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan dana ZIS serta pelaporan keuangan mengenai perolehan dan distribusi dana ZIS.
- 2 Proses penyediaan jasa terkait dengan kualitas manajemen OPZIS, peran dan kompetensi Dewan Pengawas Syariah dan ketersediaan *standard operating procedure* dalam setiap aktivitas.
- 3 Kualitas layanan yang diberikan kepada *customer*, yaitu muzaki dan mustahik.

Terkait dengan inovasi dari 11 OPZIS yang menjadi sampel penelitian diperoleh informasi bahwa seluruh OPZIS yang menjadi sampel penelitian telah menggunakan teknologi

informasi dalam manajemen OPZIS, khususnya untuk pelaporan yang terkait dengan pelaporan perolehan dan distribusi dana ZIS, meskipun tingkat penggunaan teknologi informasi cukup bervariasi. Dengan menggunakan teknologi informasi secara optimal 80% dan yang 20% menggunakan teknologi informasi untuk aktivitas tertentu.

Terkait dengan proses manajemen, seluruh OPZIS memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertanggung jawab melakukan pengawasan terhadap aktivitas pengumpulan dana, distribusi dan pengelolaan dana ZIS, sejumlah 8 OPZIS (72%) telah memiliki SOP standar untuk aktivitas-aktivitas rutin, sedangkan 3 OPZIS (28%) baru memiliki sebagian kecil SOP pengelolaan OPZIS.

Tabel 5.30 dan tabel 5.31 berikut menyajikan data tentang tingkat kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai OPZIS kepada muzaki dan mustahik.

Tabel 5.30 Tingkat Kualitas Layanan menurut Muzzaki

Tingkat Loyalitas	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat puas	28	28,00
Puas	40	40,00
Cukup	26	26,00
Tidak puas	3	3,00
Sangat tidak puas	3	3,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Dari tabel tersebut diketahui bahwa jumlah muzzaki yang sangat puas dan puas sejumlah 68 orang atau 68% dan berada pada skala 4, yaitu puas. Sementara target loyalitas karyawan yang ditetapkan OPZIS sebesar 85% yaitu pada skala 5 (sangat puas), sehingga baru tercapai 80%.

Tabel 5.31 Tingkat Kualitas Layanan menurut Mustahik

Tingkat Loyalitas	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat puas	28	28,00
Puas	48	48,00
Cukup	23	23,00
Tidak puas	1	1,00
Sangat tidak puas	0	0,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Dari tabel tersebut diketahui bahwa jumlah mustahik yang sangat puas dan puas sejumlah 76 orang atau 76% dan berada pada skala 4, yaitu puas. Sementara target loyalitas karyawan yang ditetapkan OPZIS sebesar 90 yaitu pada skala 5 (sangat puas), sehingga baru tercapai 80%.

Kinerja OPZIS Perspektif *Customer*

Kepuasan konsumen dan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan hasil yang dirasakan. Tabel 5.31 dan tabel

5.32 berikut menyajikan informasi mengenai kepuasan muzzaki dan kepuasan mustahik.

Tabel 5.32 Tingkat Kepuasan Muzzaki

Tingkat Loyalitas	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat puas	32	32,00
Puas	40	40,00
Cukup	23	23,00
Tidak puas	2	2,00
Sangat tidak puas	3	3,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Dari tabel tersebut diketahui bahwa jumlah muzzaki yang sangat puas dan puas sejumlah 72 orang atau 72% dan berada pada skala 4, yaitu puas. Sementara target loyalitas karyawan yang ditetapkan OPZIS sebesar 85% yaitu pada skala 5 (sangat puas), sehingga baru tercapai 80%.

Tabel 5.33 Tingkat Kepuasan Muzzaki

Tingkat Loyalitas	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat puas	38	38,00
Puas	48	48,00
Cukup	12	12,00
Tidak puas	2	2,00
Sangat tidak puas	0	0,00
Total	100	100,00

Sumber: data diolah (2016)

Dari tabel tersebut diketahui bahwa jumlah mustahik yang sangat puas dan puas sejumlah 86 orang atau 86% dan berada pada skala 5, yaitu sangat puas. Sementara target loyalitas karyawan yang ditetapkan OPZIS sebesar 90 yaitu pada skala 5 (sangat puas), sehingga baru tercapai 100%.

Kinerja OPZIS Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menggunakan *value for money*, yaitu rasio ekonomis, rasio efektifitas dan rasio efisiensi. Rasio Ekonomis untuk OPZIS diperoleh dengan membandingkan antara dana ZIS yang didistribusikan dengan dana ZIS yang dianggarkan. Rasio Efektivitas diukur dengan membandingkan antara anggaran dana ZIS dengan dana ZIS aktual yang dihimpun. Rasio Efisiensi diukur dengan membandingkan antara realisasi biaya operasional dengan realisasi dana ZIS. Tabel 5.33 berikut menyajikan hasil kinerja keuangan.

Tabel 5.34 Kinerja Keuangan OPZIS

Ekonomis		Efektif		Efisiensi	
Sangat	4	Sangat efektif	5	Sangat efisien	4
Ekonomis	5	Efektif	5	Efisien	4
Cukup	1	Cukup efektif	1	Cukup efisien	2
Tidak	1	Tidak efektif	0	Tidak efisien	1

Sangat tidak ekonomis	0	Sangat tidak efektif	0	Sangat tidak efisien	0
Jumlah	11		11		11

Sumber: data diolah (2016)

Tabel tersebut di atas menjelaskan bahwa terdapat 9 OPZIS yang sangat ekonomis dan ekonomis, terdapat 10 OPZIS yang sangat efektif dan efektif dan terdapat 8 OPZIS yang sangat efisien dan efisien. OPZIS yang ekonomis sejumlah 100%, OPZIS yang efektif sejumlah 100% dan OPZIS yang efisien sejumlah 80%. Tabel 5.34 berikut memaparkan ringkasan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif *customer* dan perspektif keuangan OPZIS di provinsi DIY.

Tabel 5.35 Kinerja OPZIS berdasarkan *Balanced Scorecard*

Perspektif Kinerja	Kinerja Aktual	Kinerja Target	Tingkat Capaian
Pertumbuhan dan Pembelajaran			
Kepuasan karyawan	4	5	80%
Loyalitas karyawan	3	5	60%
Perspektif Proses Internal			
Inovasi	80%	100%	80%
Proses :			
DPS	100%	100%	100%
SOP	75%	25%	75%
Kualitas layanan Muzzaki	4	5	80%

Mustahik	4	5	80%
Perspektif Customer			
Muzzaki	4	5	80%
Mustahik	5	5	100%
Perspektif Keuangan			
Ekonomis	5	5	100%
Efektif	5	5	100%
Efisiensi	4	5	80%

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan penilaian kinerja keempat (4) perspektif tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja OPZIS di provinsi DIY dengan menggunakan balanced scorecard adalah: (1) kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran rata-rata capaian kinerjanya 70% (2) kinerja perspektif proses internal, rata-rata capaian kinerjanya sebesar 83% ,(3) kinerja perspektif customer rata-rata capaian kinerjanya mencapai 90% dan (4) kinerja perspektif keuangan rata-rata capaian kinerjanya mencapai 93,33%. Dari keempat perspektif ini, yang paling rendah adalah kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan yang paling tinggi adalah kinerja perspektif keuangan. Hal ini dikarenakan pengelolaan dana ZIS harus mengacu pada ketentuan syari'ah Islam, dana ZIS yang diperbolehkan untuk biaya penyelenggaraan OPZIS, termasuk untuk insentif amil zakat maksimal 12,5%.

Model Peningkatan Kinerja OPZIS

Perspektif dalam Balanced Scorecard

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terkait dengan upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan sistem informasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah dukungan supervisor, *team work*, lingkungan kerja dan pelatihan.

Khuong (2013), Simaremare *et al.*, (2015) menyatakan bahwa *management commitment, employee empowerment, teamwork, job evaluation, employee compensation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*). Khuong (2013); Simaremare *et al.* (2015) menyatakan terdapat hubungan positif antara *supervisor support* dengan *job satisfaction*. Selanjutnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1.1:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara dukungan atasan (supervisor support) dengan kepuasan karyawan (job satisfaction).

Teamwork yang efektif dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan kepercayaan diri karyawan, selanjutnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Isyandi, 2004). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 1.2:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara teamwork dengan kepuasan karyawan (job satisfaction).

Working environment meliputi berbagai fasilitas kerja, kenyamanan tempat kerja dan tingkat kebisingan. Berbagai faktor ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Roger *et al.*, 1990). *Working environment* merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan (Roger *et al.*, 1990). Selanjutnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 1.3:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja (working environment) dan ethical work climate dengan kepuasan karyawan (job satisfaction).

Pelatihan karyawan dapat memperluas pengetahuan karyawan serta kemampuan kerja sama tim yang semakin efisien serta pencapaian pengembangan diri karyawan (Supatmi *et al.*,

2015). Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1.4:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara pelatihan (training) dengan kepuasan karyawan (job satisfaction).

Loyalitas karyawan (*employee loyalty*) terlihat dari keinginan karyawan untuk bergabung dengan suatu organisasi dalam jangka panjang. Loyalitas karyawan dapat diukur melalui berapa lama karyawan bekerja di perusahaan atau organisasi (Kim, pansoo *et al.*, 2013). Selanjutnya, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1.5:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan loyalitas karyawan (employee loyalty).

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan pendekatan *Structural Equation Modelling (SEM)*, tabel 5.35 dan 5.36 berikut disajikan hasil SEM dengan menggunakan software AMOS 18 untuk model 1, yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

**Tabel 5.36 Hasil Uji Hipotesis Model-1 Perspektif
Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No	GOF	Cutoff	Sebelum	Sesudah
1	Chi square	Kecil	0,101	0,045
2	Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,052
3	CMIN/DF	$< 2,00$	3,625	1,980
4	GFI	$> 0,90$	0,424	0,910
5	AGFI	$> 0,90$	0,365	0,918
6	CFI	$> 0,90$	0,510	0,903
7	TLI	$> 0,90$	0,536	0,912
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,162	0,072

Sumber: data diolah (2016)

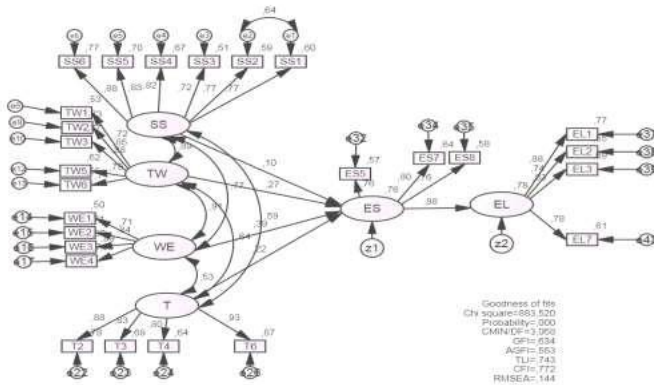
**Tabel 5.37 Hasil Uji Hipotesis Model-1 Perspektif
Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No	Eksogen	Endogen	CR	p-	Kesimpulan
1	<i>Supervisor</i>	<i>Employee</i>	0,449	0,029	Signifikan
2	<i>Working</i>	<i>Employee</i>	1,395	0,163	Tidak
3	<i>Team work</i>	<i>Employee</i>	0,607	0,544	Tidak
4	<i>Training</i>	<i>Employee</i>	2,188	0,029	Signifikan
5	<i>Employee</i>	<i>Employee loyalty</i>	7,981	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah (2016)

Model penelitian untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digambarkan pada gambar 5.1 berikut:

Gambar 5.1 Hasil SEM Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan gambar di atas serta hasil analisis SEM diketahui bahwa variabel, *working environment* dan *team work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan variabel *supervisor support* dan *variabel training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka dapat dijelaskan tentang Hipotesis 1.2 (*working environment* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan) yang tidak terbukti dan 1.3 (*team work* berpengaruh positif signifikan

terhadap kepuasan karyawan) juga tidak terbukti. Podsakoff (2000) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan, yakni faktor individu, faktor situasional/sosial dan interpersonal serta faktor organisasional. Dalam penelitian ini lebih ditekankan pada faktor situasional dan faktor organisasional. Faktor situasional yakni hubungan antara atasan dengan bawahan, maka dapat ditunjukkan melalui faktor kelompok kerja (*influence of work groups*) dan dukungan atasan (*supervisor support* atau *influence of supervisor*). Sedangkan faktor organisasional yakni faktor lingkungan kerja (*ethical climate and operational environment*) dan pelatihan (*training*).

Disamping itu kepuasan kerja karyawan (*job satisfaction*) berkaitan dengan teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg. Teori hirarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa seseorang mempunyai lima tingkatan kebutuhan yakni fisiologis, keamanan, kasih sayang, penghargaan dan aktualisasi diri. Maslow berkeyakinan bahwa tingkatan kebutuhan yang lebih rendah perlu dipuaskan terlebih dahulu, sebelum tingkatan yang lebih tinggi dapat memotivasi (Tsourela, Mouza & Paschaloudis, 2008).

Sedangkan Frederick Herzberg menyebutkan bahwa faktor pertama yakni motivator merupakan faktor yang dapat mewujudkan kepuasan seseorang, faktor kedua yakni

pemelihara (*hygiene factors*) merupakan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan seseorang. Faktor pemelihara merupakan faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, kualitas pengawasan, upah, status, kemananan, kebijakan perusahaan dan administrasi serta hubungan interpersonal. Faktor motivator dapat meningkatkan kondisi *intrinsic* seperti prestasi, pertanggungjawaban, tantangan pekerjaan, status pekerjaan dan penghargaan. Beberapa peneliti yang lain menyatakan bahwa faktor *motivators* dan *hygiene* ini identik dengan faktor kepuasan intrinsik dan ekstrinsik (Tsourela, Mouza & Paschaloudis, 2008)

Kepuasan kerja terdapat dua dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik adalah rasa seseorang berkaitan dengan pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik adalah rasa seseorang berkaitan dengan situasi kerja (Tsourela, Mouza & Paschaloudis, 2008; Baylor, 2010). Kepuasan kerja juga disebutkan sebagai perbedaan antara yang diharapkan dengan yang dirasakan seseorang atas pekerjaannya. Indikasi terjadi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan disiplin kerja, tingkat absensi, tingkat perputaran karyawan dan loyalitas.

Adanya ketidakpuasan karyawan berpengaruh positif terhadap penyimpangan. Respon karyawan karena terjadi ketidakpuasan, bisa bersifat konstruktif dan destruktif. Reaksi

konstruktif seperti memberikan saran solusi (*voice*) dan menunggu kondisi perbaikan (*loyalty*). Reaksi destruktif seperti ketidakhadiran (*neglect*) dan keluar (*exit*).

1. Faktor Situasional/ Sosial dan Interpersonal

a. Kelompok Kerja (*Team Work/ Work Group*) dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Keberadaan kelompok kerja mempunyai pengaruh yang kuat bagi anggota organisasi dan bagi organisasi (Jaegal, Don, et.al, 1998). Akan tetapi dalam penelitian ini terjadi hubungan positif antara keberadaan kelompok kerja dengan kepuasan karyawan, tetapi tidak signifikan. JaeGal, Don, et.al. (1998) menyatakan bahwa semakin lama individu/seseorang menjadi bagian dari suatu kelompok kerja, maka semakin kuat pengaruh kelompok kerja (*team work*) tersebut bagi individu tersebut. Semakin tinggi tingkat ketergantungan pekerjaan (*task interdependency*), semakin tinggi pengaruh kelompok kerja (*team work*) tersebut bagi individu/ karyawan. Oleh karena itu, ketika individu/ seorang karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka hal ini akan mengecewakan karyawan yang lain (*co worker*) atau dengan kata lain meningkatnya ketidakpuasan karyawan. Rasa kecewa ini bisa berdampak pada perilaku negatif karyawan seperti ketidakhadiran, semangat kerja kurang dll. Temuan

penelitian menyatakan kedekatan atasan terhadap bawahan tidak mengurangi pengaruh kelompok kerja (*team work*) dalam berperilaku negatif. Perilaku negatif ini dapat dikurangi dengan adanya hukuman dari atasan.

Persepsi dukungan rekan kerja (*co worker support perceived*) pada karyawan dan kepuasan rekan kerja merupakan variabel mediator hubungan antara keberagaman demografi dengan perilaku interpersonal. Berdasarkan teori *social identity*, karyawan dengan keberagaman demografi yang tinggi, karyawan tersebut hanya memperoleh sedikit dukungan terutama dukungan rekan kerjanya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan (Judge *et al.*, 2001). Temuan yang lain menyatakan ketidaksamaan/ keberagaman pendidikan dapat meningkatkan ketidakpuasan dalam tim. Ketidaksamaan jenis kelamin berkorelasi positif terhadap konflik interpersonal. Sedangkan ketidaksamaan usia/ keberagaman umur tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku karyawan baik bagi organisasi maupun interpersonal/ individu lainnya.

b. Pengaruh Atasan (*Influence of Supervisor/ Supervisor Support* dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Tidak hanya kelompok kerja saja yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Perilaku atasan juga berpengaruh kuat bagi bawahan dan organisasi secara keseluruhan, terutama dalam

hal dilemma pengambilan keputusan bersifat etis atau tidak etis/ ethical dilemma (JaeGal, 2004). Adanya konsistensi antara ucapan dengan perilaku (integritas perilaku) dari atasan, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan bawahan terhadap atasan. Integritas perilaku ini (*behavioral integrity*) ini adalah implikasi dari adanya kesesuaian kontrak psikologis. Kontrak psikologis merupakan persepsi dari perjanjian antara atasan dengan bawahan yang bersifat tidak tertulis (JaeGal *et al.*, 2004).

Adanya pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*) yakni tidak adanya konsistensi antara ucapan dengan perilaku atasan, maka hal ini berkorelasi positif dengan ketidakhadiran dan kinerja yang negatif. Dengan kata lain, jika atasan menunjukkan tingginya integritas perilaku (*behavioral integrity*), maka karyawan mempunyai kepuasan kerja lebih tinggi, sehingga meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan kinerja organisasi meningkat.

c. Keberagaman/Ketidaksamaan (*Dissimilarity*) dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil penelitian menjelaskan bahwa adanya perbedaan/ keberagaman dalam kelompok kerja memiliki asosiasi positif terhadap perilaku negatif karyawan (JaeGal *et al.*, 2002). Tingginya keberagaman/ tingkat perbedaan baik umur, jenis

kelamin, etnis dll akan menimbulkan kesenjangan/ ketidaksesuaian (*lack of fit*) antara kelompok kerja (*work group*) dengan organisasi, sehingga karyawan cenderung kurang mempunyai komitmen pada organisasi. Ketidaksamaan demografi bisa menimbulkan persepsi rendahnya dukungan organisasi (*less perceived organizational support*). Persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Selanjutnya, temuan lain juga menerangkan persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasional merupakan variabel mediasi antara keberagaman demografi (*demographic dissimilarity*) dan perilaku karyawan.

2. Faktor Organisasional

Organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu melalui perilaku etis organisasi, norma-norma organisasi dan pertanggungjawaban manajerial. Tekanan pekerjaan, norma-norma yang tidak sesuai dengan aturan atau norma secara umum, persepsi adanya ketidakadilan, budaya yang kurang sesuai dan kurang etis serta lingkungan operasional organisasi yang kurang mendukung bisa menimbulkan perilaku negatif oleh karyawan (Bennet, 1995).

a. Pemimpin dan Budaya Organisasi

Pemimpin merupakan faktor paling penting dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin menentukan arah organisasi, mendefinisikan norma-norma dan tata nilai organisasi dan menciptakan serta memelihara peran organisasi. Pemimpin membentuk budaya organisasi, tetapi perilaku pemimpin juga dipengaruhi budaya organisasi. Oleh karena itu, ketika pimpinan (atasan) memiliki kemampuan yang lemah, maka penyimpangan dalam budaya organisasi kemungkinan besar terjadi. Pemimpin yang hanya fokus/ mengedepankan pada aspek produktivitas dan efisiensi, kemungkinan besar menimbulkan tingginya kesenjangan dalam hubungan interpersonal. Hal ini bisa menimbulkan perilaku saling menyalahkan, tidak terciptanya perilaku menentukan prioritas kerja, terjadi kesalahan dan diulang-ulang dan lain-lain.

b. Perilaku Etis dan Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui tingginya upah, peluang kenaikan jabatan (*promotion*), dukungan rekan kerja, dukungan atasan dan pekerjaan tersebut. Tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan berkorelasi positif dengan tingginya dukungan pimpinan terhadap perilaku etis, iklim organisasi yang etis serta tinggi hubungan

antara perilaku etis dengan kesuksesan karir karyawan (Waqas *et al.*, 2014).

Ketika karyawan mempersepsikan kecilnya dukungan atasan terhadap perilaku etis dan iklim organisasi yang etis (*ethical climate*), maka menimbulkan lemahnya asosiasi antara perilaku etis dengan kesuksesan karir, sehingga pada akhirnya akan mengurangi tingkat kepuasan kerja karyawan. Demikian juga, adanya ketidaksesuaian antara standard perilaku etis karyawan dengan persepsi atasan, dapat menimbulkan konflik moral, akibatnya ketidakpuasan karyawan meningkat.

c. Iklim Kerja yang Etis (*Ethical Work Climate*) dengan Perilaku Kerja Karyawan

Mulai tahun 1987 artikel *A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations*, Victor & Cullen memperkenalkan kuesioner iklim kerja yang etis. Disini dikatakan, bahwa iklim kerja yang etis dibagi dalam dua dimensi yaitu kriteria etis dan analisis etis. Terdapat tiga dimensi yakni *egoistic*, *benevolence* dan *principle*. *Egoism* merupakan perilaku yang berorientasi memaksimalkan manfaat kepentingan pribadi. *Benevolence* merupakan keputusan dibuat dengan mempertimbangan konsekuensi kebaikan dan keburukan yang akan terjadi. Orientasi pengambilan keputusan bersifat

benevolence ini adalah memaksimalkan manfaat kepentingan semua pihak. Sedangkan keputusan etis berdasarkan *principle* merupakan keputusan dengan mempertimbangkan aspek prinsip-prinsip benar atau salah secara universal.

Iklm kerja yang etis (*ethical climates*) diharapkan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keputusan etis (*ethical judgment*) dengan tujuan perilaku (*behavioral intention*). Hasil studi menunjukkan bahwa tidak terdapat kaitan secara langsung antara *ethical climates* dengan *behavioral intention*. Temuan yang lain menyatakan tidak terdapat hubungan yang kuat antara iklim kerja yang etis dengan orientasi perilaku karyawan, ketika karyawan mempersepsikan bahwa iklim organisasi bersifat *egoism* (*egoistic climates*). Dengan kata lain, *egoistic climates* tidak mempunyai pengaruh terhadap orientasi perilaku karyawan, juga tidak terdapat hubungan antara keputusan etis dengan orientasi perilaku karyawan (Locke, 1976).

Perspektif Proses Internal

Rachel *et al.* (2013) menemukan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, dimana akhirnya akan mempengaruhi

profit organisasi. Berdasarkan informasi di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2.1:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan kualitas layanan (service quality).

Kualitas layanan merupakan perbedaan antara harapan pelanggan dengan persepsi layanan yang diterima. Parasuraman, et.al. (1988) mengidentifikasi lima dimensi kualitas layanan yaitu *tangibles*, *emphaty*, *assurance*, *reliability* dan *responsiveness*. Berdasarkan informasi di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2.2:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (jobsatisfaction) dengan bukti fisik (tangibles).

Hipotesis 2.3:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan daya tanggap (responsiveness).

Hipotesis 2.4:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan kehandalan (reliability).

Hipotesis 2.5:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan jaminan (assurance).

Hipotesis 2.6:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan empati (emphaty).

Hipotesis-hipotesis tersebut selanjutnya diuji dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling (SEM)*, tabel 5.38 dan 5.39 berikut disajikan hasil SEM dengan menggunakan software AMOS 18 untuk model 2, yaitu: Perspektif Proses Internal.

Tabel 5.38 Hasil Uji Hipotesis Perspektif Proses Internal

No	GOF	Cutoff	Sebelum modifikasi	Sesudah modifikasi
1	Chi square	Kecil	0,130	0,049
2	Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,053
3	CMIN/DF	$< 2,00$	4,802	1,973
4	GFI	$> 0,90$	0,468	0,903
5	AGFI	$> 0,90$	0,358	0,907
6	CFI	$> 0,90$	0,622	0,913

7	TLI	> 0,90	0,580	0,904
8	RMSEA	≤ 0,08	0,195	0,073

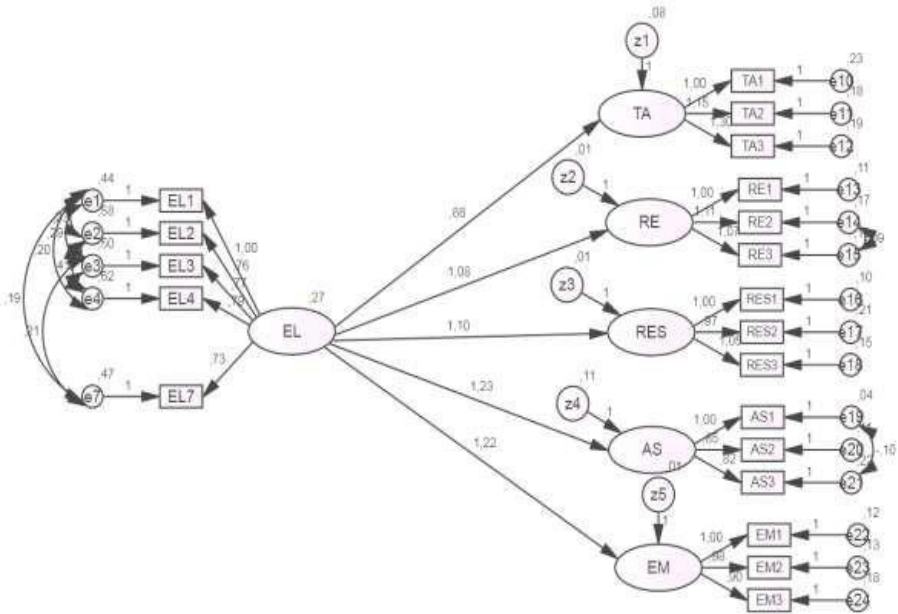
Sumber: data diolah (2016)

Tabel 5.39 Hasil Uji Hipotesis Model 2 Perspektif Proses Internal

Eksogen	Endogen	CR	p-value	Kesimpulan
<i>Employee loyalty</i>	Tangible	5,745	0,000	Signifikan
	Reliability	7,000	0,000	Signifikan
	Empathy	7,081	0,000	Signifikan
	Responsible	7,096	0,000	Signifikan
	Assurance	7,023	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah (2016)

Gambar 5.2 Hasil SEM Proses Internal



Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis SEM tersebut di atas, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap kualitas layanan yang meliputi lima dimensi. Dimensi tersebut adalah *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *emphaty*. Dengan kata lain hasil analisis ini mendukung hipotesis-hipotesis yang diajukan, yaitu hipotesis:

Hipotesis 2.1:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan kualitas layanan (service quality).

Hipotesis 2.2:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan bukti fisik (tangibles).

Hipotesis 2.3:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan daya tanggap (responsiveness).

Hipotesis 2.4:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan kehandalan (reliability).

Hipotesis 2.5:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan jaminan (assurance).

Hipotesis 2.6:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan karyawan (job satisfaction) dengan empati (emphaty).

Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Akbar *et al.* (2009) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kualitas layanan dengan kepuasan pelanggan. Akbar *et al.* (2009) juga menyatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh kuat terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan. Pelanggan dalam penelitian ini adalah mustahik (penerima zakat) dan muzakki (pembayar zakat). Berdasarkan informasi di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3.1:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas layanan (service quality) dengan kepuasan muzakki (muzakki satisfaction).

Hipotesis 3.2:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas layanan (service quality) dengan kepuasan mustahik (mustahik satisfaction).

Hipotesis 3.3:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan muzakki dengan loyalitas muzakki.

Hipotesis 3.4:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan mustahik dengan loyalitas mustahik.

Selanjutnya hipotesis-hipotesis tersebut diuji dengan menggunakan analisis SEM, sehingga didapatkan model 3A, yaitu untuk perspektif *customer* mustahik dan model 3B untuk perspektif *customer* muzzaki. Hasil analisis SEM disajikan pada tabel 5.37, 5.38, 5.39 dan 5.40. Sedangkan model 3A disajikan pada gambar 5.3A dan 5.3B sebagai berikut:

**Tabel 5.40 Hasil Uji Hipotesis Model 3A Perspektif
Customer Mustahik**

No	GOF	Cutoff	Sebelum	Sesudah
1	Chi square	Kecil	283,89	0,106
2	Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,000
3	CMIN/DF	$< 2,00$	3,196	1,193
4	GFI	$> 0,90$	0,633	0,939
5	AGFI	$> 0,90$	0,827	0,963
6	CFI	$> 0,90$	0,750	0,961
7	TLI	$> 0,90$	0,788	0,935
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,148	0,006

Sumber: data diolah (2016)

**Tabel 5.41 Hasil Uji Hipotesis Model 3B Perspektif
Customer Muzzaki**

No	GOF	Cutoff	Sebelum	Sesudah
1	Chi square	Kecil	138,90	0,115
2	Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,000
3	CMIN/DF	$< 2,00$	2,961	1,308
4	GFI	$> 0,90$	0,789	0,923
5	AGFI	$> 0,90$	0,877	0,931
6	CFI	$> 0,90$	0,803	0,952
7	TLI	$> 0,90$	0,881	0,915
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,148	0,005

Sumber: data diolah (2016)

**Tabel 5.42 Hasil Uji Hipotesis Model 3A Perspektif
Customer Muzzaki**

No	Eksogen	Endogen	CR	p-	Kesimpulan
1	<i>Tangible</i>	<i>Customer satis</i>	0,576	0,000	Signifikan
2	<i>Reliability</i>	<i>Customer satis</i>	0,678	0,000	Signifikan
3	<i>Empathy</i>	<i>Customer satis</i>	0,798	0,000	Signifikan
4	<i>Responsibile</i>	<i>Customer satis</i>	0,758	0,000	Signifikan
5	<i>Assurance</i>	<i>Customer satis</i>	0,689	0,000	Signifikan
6	<i>Customer</i>	<i>Cus. loyalty</i>	0,595	0,000	Signifikan

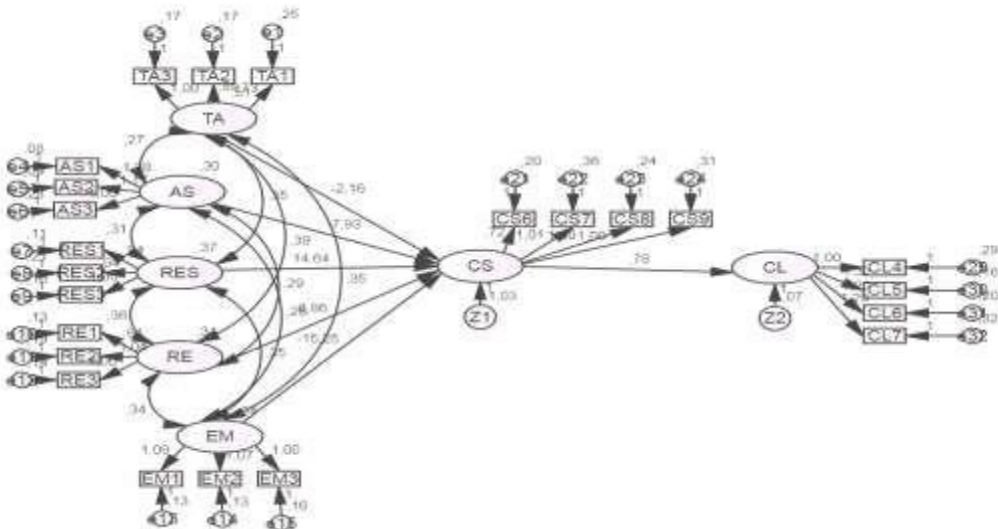
Sumber: data primer diolah (2016)

**Tabel 5. 43 Hasil Uji Hipotesis Model 3B Perspektif
Customer Mustahik**

No	Eksogen	Endogen	CR	p-	Kesimpulan
1	Tangible	Customer satis	0,518	0,000	Signifikan
2	Reliability	Customer satis	0,615	0,000	Signifikan
3	Empathy	Customer satis	0,569	0,000	Signifikan
4	Responsibile	Customer satis	0,789	0,000	Signifikan
5	Assurance	Customer satis	0,509	0,000	Signifikan
6	Customer	Cus. loyalty	0,521	0,000	Signifikan

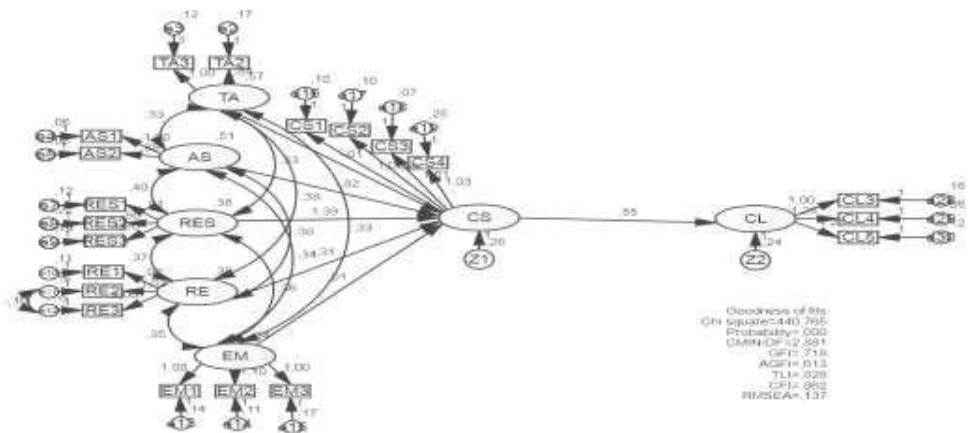
Sumber: data diolah (2016)

Gambar 5.3A Hasil SEM Model 3 (Kepuasan Mustahik)



Sumber: data diolah (2016)

Gambar 5.3B Hasil SEM Model 3 (Kepuasan Muzzaki)



Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis SEM diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kualitas layanan terhadap kepuasan mustahik dan muzakki. Demikian juga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan muzakki dan mustahik terhadap loyalitas muzakki dan loyalitas mustahik. Dengan kata lain, hasil analisis ini mendukung hipotesis yang diajukan, yaitu:

Hipotesis 3.1:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas layanan (service quality) dengan kepuasan muzakki (muzakki satisfaction).

Hipotesis 3.2:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kualitas layanan (service quality) dengan kepuasan mustahik (mustahik satisfaction).

Hipotesis 3.3:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan muzakki dengan loyalitas muzakki.

Hipotesis 3.4:

Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan mustahik dengan loyalitas mustahik.

Perspektif Keuangan

Mulyadi (2005) menyatakan bahwa loyalitas pelanggan, akan meningkatkan tingkat kepercayaan, kemudian akan memberikan rekomendasi kepada pihak lain atau calon pelanggan yang lain. Hal ini akan berdampak positif bagi pertumbuhan pendapatan, pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan.

Pelanggan dalam penelitian ini adalah muzakki dan mustahik. Kepercayaan muzakki akan berdampak positif bagi jumlah dana zakat yang diterima. Berbeda dengan mustahik sebagai

penerima dana zakat. Kepuasan mustahik, akan berdampak pada semakin tingginya permintaan dana zakat, untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

Hipotesis 4.1:

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara loyalitas muzakki dengan financial return.

Hipotesis 4.2:

Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara loyalitas mustahik dengan financial return.

Selanjutnya hipotesis-hipotesis tersebut diuji dengan menggunakan analisis SEM, sehingga didapatkan model 4, yaitu untuk perspektif keuangan. Hasil analisis SEM disajikan pada tabel 5.41 dan 5.42. Sedangkan model 4 (perspektif keuangan) disajikan pada gambar 5.4A (loyalitas mustahik terhadap kinerja keuangan) dan gambar 5.4B (loyalitas muzakki terhadap kinerja keuangan).

**Tabel 5.44 Hasil Uji Hipotesis Model 4: Perpektif
Keuangan Perbandingan *goodness of fit* model 4 antara
muzaki dan mustahik**

No	GOF	Cutoff	Muzaki	Mustahik
1	Chi square	Kecil	1,013	0,049
2	Probability	$\geq 0,05$	0,012	0,052
3	CMIN/DF	$< 2,00$	2,134	1,981
4	GFI	$> 0,90$	0,931	0,917
5	AGFI	$> 0,90$	0,839	0,905
6	CFI	$> 0,90$	0,971	0,940
7	TLI	$> 0,90$	0,949	0,912
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,106	0,076

Sumber: data diolah (2016)

**Tabel 5.45 Perbandingan Uji Hipotesis Model 4 pengaruh
Customer Loyalty pada *Financial Return***

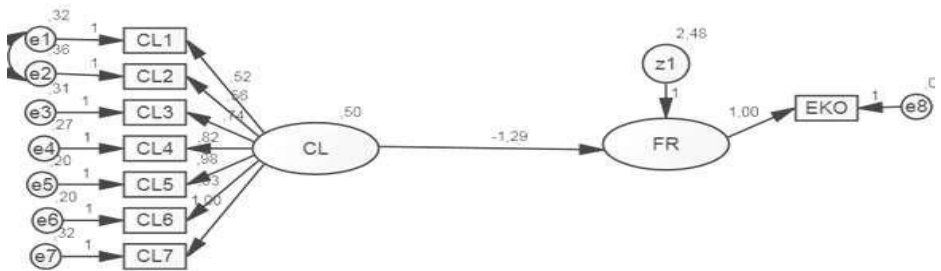
No	Statistik	Muzaki	Mustahik
1	CR	2,202	-4,968
2	p-value	0,028	$< 0,001$
3	Estimate	0,228	-0,502

Sumber: data diolah (2016)

Berdasarkan hasil analisis model 4, diketahui nilai *goodness of fit* antara kelompok mustahik dan muzaki hampir sama, akan tetapi untuk hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai yang tidak sama. Pada kelompok muzaki pengaruh *customer loyalty* pada *financial return* adalah positif signifikan (estimate = 0,228), sedangkan kelompok mustahik adalah negatif signifikan

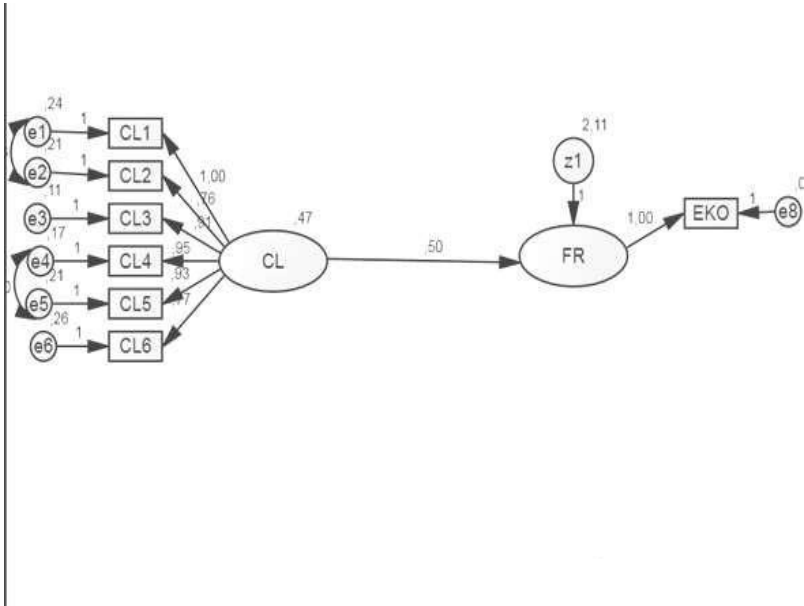
(estimate = -0,502). Hasil analisis ini mendukung hipotesis yang diajukan. Hal ini menunjukkan bahwa, pada kelompok muzaki semakin loyal maka return yang didapatkan juga semakin tinggi, sedangkan pada kelompok mustahik semakin loyal maka return yang didapatkan justru semakin menurun.

Gambar 5.4A Hasil SEM model 4 (Loyalitas Mustahik terhadap Kinerja Keuangan)



Sumber: data diolah (2016)

Gambar 5.4B Hasil SEM model 4 (Loyalitas Muzzaki Terhadap Kinerja Keuangan)



Sumber: data diolan (2016)

Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk model *balanced scorecard* empat perpektif, dapat disimpulkan bahwa model peningkatan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

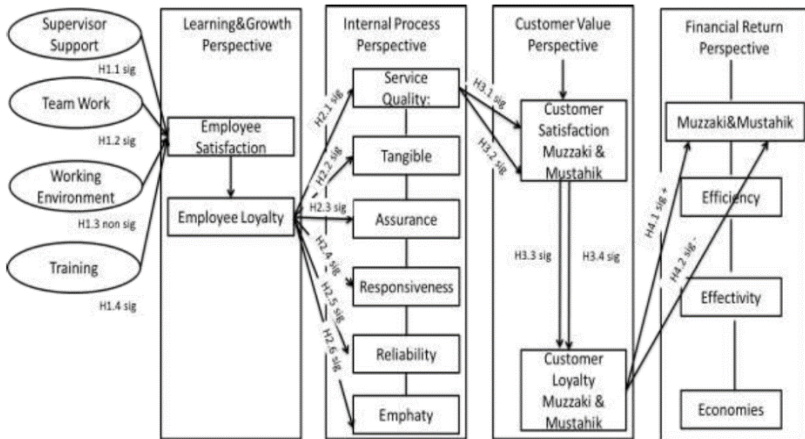
dinyatakan sebagai *fit model* dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. X²-Chi Square Statistic, semakin kecil nilai X² semakin baik model, dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p < 0,05$ dan $p > 0,01$. Untuk keempat model *balanced scorecard* memiliki nilai Chi Square di bawah 0,05, nilai rata-rata 0,048.
2. CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function Divided with Degree of Freedom*) merupakan statistic chisquare X² dibagi *Degree of Freedom* sehingga disebut X² relatif, semakin kurang dari 2 maka tingkat fit semakin baik. Nilai CMIN/DF dari keempat model kurang dari 2.
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Model dengan nilai AGFI minimal 0,9 dapat dikatakan sebagai model yang baik. Nilai AGFI dari keempat model tersebut di atas 0,9, nilai rata-rata 0,910.
4. CFI (*Comparative Fit Index*) rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai CFI keempat model di atas 0, nilai rata-rata CFI 0,918.

5. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Model dikatakan baik bila TLI minimal 0,9. Nilai TLI keempat model di atas 0,9. Nilai rata-rata TLI 0,909.
6. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) merupakan suatu index yang digunakan untuk mengkonpensasi chi-square dalam sampel yang besar. RMSEA dikatakan bagus bila nilainya lebih kecil dari 0,05, reasonable jika lebih kecil dari 0,08 dan di luar nilai itu, RMSEA buruk dan belum terpenuhi untuk diuji *absolute fit indices/ measurenya*. Nilai RMSEA keempat model tersebut di atas 0,08. Nilai rata-rata RMSEA sebesar 0,073.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk keempat perspektif *balanced scorecard* dengan menggunakan analisis SEM, maka dapat digambarkan model manajemen stratejik dalam peningkatan kinerja OPZIS di provinsi DIY pada gambar 5.7 berikut:

**Gambar 5.5 Model Peningkatan Kinerja OPZIS di Provinsi
DIY**



Sumber: hasil penelitian diolah (2016)

Manual Pelaksanaan Balanced Scorecard: Strategic Map

Berdasarkan hasil analisis mengenai kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) dengan menggunakan *balanced scorecard* serta analisis terhadap pengujian hipotesis model peningkatan kinerja OPZIS berbasis *balanced scorecard*, maka peneliti merekomendasikan kepada OPZIS di propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) untuk menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen

strategik dan sekaligus sebagai sistem pengukuran kinerja OPZIS yang bersifat komprehensif. Implementasi *balanced scorecard* dimulai dengan membangun mindset seluruh anggota organisasi yang berbasis *customer value mindset*, *continuous improvement mindset* dan *employee empowerment mindset*.

Dalam manajemen strategik berbasis *Balance Scorecard*, ada enam koherensi yang dibangun: 1) Hasil *trendwatching* dan SWOT analysis dengan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi, 2) visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik, 3) inisiatif strategik dengan sasaran strategik, 4) inisiatif strategik dengan program, 5) program dengan anggaran dan 6) sasaran strategik di empat perspektif dalam *balance scorecard*. Dalam sasaran strategik ditentukan inisiatif strategik, target, program dan pemilik program.

Untuk masing-masing perspektif, yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, perspektif *customer* dan perspektif keuangan perlu dirumuskan sasaran strategik, *lag indicator* (ukuran hasil), *lead indicator* (ukuran pemicu), target yang harus dicapai, inisiatif strategis masing-masing perspektif, program kerja serta penanggung jawab program. Tabel 5.43 berikut memaparkan contoh sasaran strategik, *lag indicator* (ukuran hasil), *lead indicator* (ukuran

pemicu), target yang harus dicapai, inisiatif strategis masing-masing perspektif, program kerja serta penanggung jawab program yang dapat diterapkan untuk Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Tabel 5.46 Strategic Map BSC

Sasaran Strategik	Lag Indicator (Ukuran Hasil)	Lead Indicator (Ukuran Pemicu Kinerja)	Target	Inisiatif Strategis	Program	PIC
Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Peningkatan kompetensi karyawan	Kepuasan karyawan	Survey	Skala Likert 4,00	Program Training	Training soft skill (motivasi spiritual) Training hard skill (teknik marketing)	Manajer SDM
Proses Internal						
Inovasi Proses Peningkatan Kualitas Layanan	Optimalisasi Efektifitas Indeks Kualitas Layanan	Survey	Skala Likert 4,00	Program training	Training kualitas layanan: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy	Manajer SDM
Customer						
Peningkatan Kepuasan Muzakki	Indeks Kepuasan Muzakki	Survey	Skala Likert 4,00	Program training dan produk	Training kualitas Layanan Sosialisasi produk hasil dana zakat dan program peningkatan dana zakat	Manajer SDM

Peningkatan Kepuasan Mustahik	Kepuasan Mustahik	Survey	Skala likert 4,00	Program Pemberdayaan	Peningkatan efisiensi dan efektifitas bisnis mustahik	Manajer SDM
Keuangan						
Peningkatan Jumlah Dana Zakat	Persentase peningkatan dana zakat	Survey data dana zakat	Rasio jumlah dana zakat tahun lalu dengan saat ini	Training Program pemasaran	Training strategi peningkatan dana zakat	Manajer SDM
Peningkatan Jumlah Muzakki	Persentase peningkatan jumlah muzakki	Survey data jumlah muzakki	Rasio jumlah muzakki tahun lalu dengan saat ini	Training Program pemasaran	Training kepuasan muzakki	Manajer SDM
Value for money Efisiensi Efektifitas Ekonomis	Peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan dana ZIS	Analisis data sekunder	Rasio efisiensi, efektifitas dan ekonomis	Training administrasi keuangan dan pengelolaan operasional	Training peningkatan kinerja keuangan	Manajer SDM dan Operasional

BAB VI. RENCANA TAHAP BERIKUTNYA

Pentingnya Pemberdayaan Masyarakat Penerima ZIS (Mustahik) dalam Pengentasan Kemiskinan

Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) yang baik adalah yang mampu mengelola dana ZIS yang dipercayakan oleh masyarakat secara akuntabel dan transparan, meliputi aktivitas pengumpulan dana ZIS, aktivitas manajerial serta aktivitas pendayagunaan dana ZIS. Seluruh aktivitas OPZIS ini harus dilaporkan secara transparan dalam arti mengkomunikasikan kepada masyarakat melalui sistem pelaporan yang jelas, tepat dan jujur secara periodik (Samdin, 2010).

Pendayagunaan dana ZIS bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat dhuafa. Bantuan dana ZIS ini bisa diberikan dalam bentuk (FOZ, 2012):

1. Bantuan langsung atau santunan secara langsung untuk pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat, seperti biaya hidup untuk biaya makan, sewa rumah, biaya pendidikan, biaya pengobatan, pembayaran hutang konsumtif.

2. Biaya operasional untuk panti asuhan, penyelenggaraan pondok pesantren dan yayasan sosial lainnya.
3. Bantuan dalam bentuk program kemanusiaan seperti korban kebakaran, banjir atau bencana alam lainnya.
4. Bantuan untuk pengembangan ekonomi masyarakat mustahik, meliputi pelatihan kewirausahaan, bantuan modal usaha, asistensi manajemen usaha, pendirian lembaga keuangan mikro dan bantuan bagi petani.

Pendayagunaan dana ZIS dalam pengembangan ekonomi mustahik menjadi sangat penting dalam rangka membangun kemandirian mustahik. OPZIS harus melakukan pendayagunaan dana ZIS secara optimal melalui pelatihan kewirausahaan, penyediaan dana usaha, pembinaan dan pengembangan usaha dan kemitraan untuk memperkuat lingkungan internal usaha mustahik. Dengan demikian diharapkan mustahik memiliki kemandirian ekonomi, sehingga berubah menjadi masyarakat pembayar ZIS (muzaki).

Penelitian mengenai Model Pemberdayaan Masyarakat Penerima ZIS (Mustahik) dalam Pengentasan Kemiskinan.

Tahap kedua penelitian ini dilakukan pada tahun ke dua dengan fokus penyusunan model pemberdayaan masyarakat penerima ZIS (mustahik) dalam pengentasan kemiskinan. Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian mustahik. Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kemandirian mustahik, yaitu iklim usaha (pendanaan usaha, persaingan dan informasi bisnis), pembinaan dan pengembangan usaha (bidang produksi, pemasaran dan SDM), pembiayaan (pemupukan modal dan penyediaan pembiayaan), kemitraan (bidang permodalan, pemasaran dan manajerial) dan penguatan lingkungan internal (SDM, budaya organisasi dan sumber daya fisik). Kelima faktor tersebut akan membangun keunggulan bersaing dan akan meningkatkan kemandirian usaha mustahik. Dengan pemberdayaan mustahik, tidak selamanya mustahik bergantung pada dana ZIS, namun dapat berubah menjadi masyarakat pembayar ZIS (muzzaki).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh mustahik di provinsi DIY. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Dalam

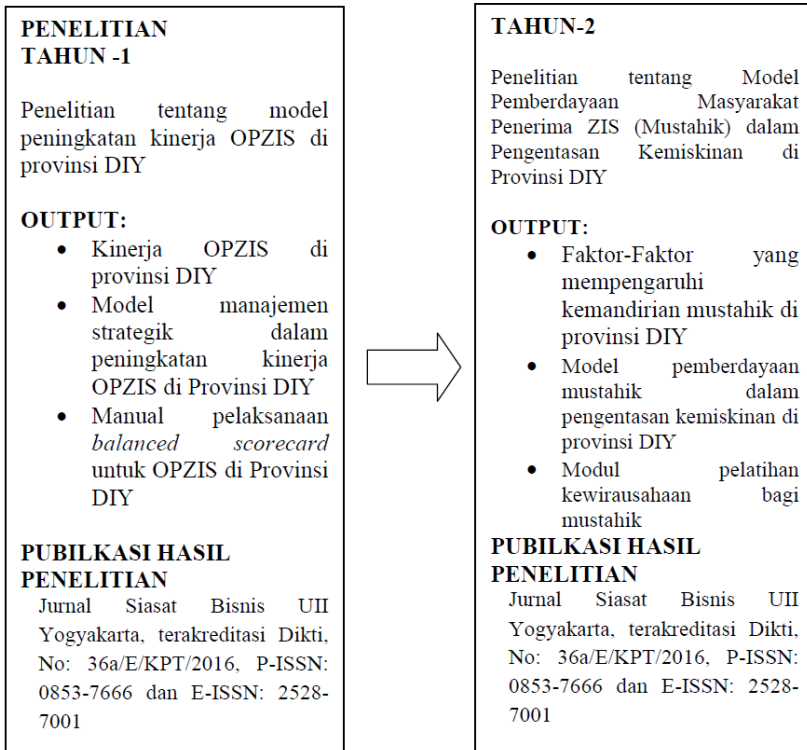
penelitian ini diambil 300 responden mustahik dari 33 OPZIS yang memiliki usaha produktif. Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan skala likert (skala ini dikembangkan oleh Rensis Likert) dengan alternatif pilihan jawaban 1 sampai dengan 5 (jawaban sangat setuju = 5, setuju = 4, cukup = 3, tidak setuju = 2 dan sangat tidak setuju = 1).

Setelah kuesioner terkumpul dilakukan *screening* untuk memastikan kuesioner yang layak atau memenuhi syarat untuk diolah. Setelah itu baru dilakukan tahapan input data dan dilanjutkan dengan langkah sebagai berikut:

1. Uji validitas, yaitu untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti.
2. Uji reliabilitas, uji ini digunakan untuk mengukur kemampuan suatu kuesioner dalam mengukur apa yang ingin diukur, serta sejauh mana alat ukur dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila alat tersebut dapat memberikan hasil yang sama meskipun peneliti berulang kali mengukur.
3. Untuk merumuskan model pemberdayaan mustahik dalam pengentasan kemiskinan digunakan metode SEM (*Structural Equation Modelling*) yang dapat digunakan sebagai alternatif yang baik untuk regresi berjenjang, analisis jalur, analisis faktor, analisis *time series*, dan

analisis *covariance*. SEM dianggap sebagai teknik sampel yang luas dan membutuhkan ukuran sampel antara 100 hingga 200 agar hasilnya optimal.

Gambar 6.1 Bagan Alir Penelitian Tahun ke-2



BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan hasil pengujian model manajemen stratejik dalam peningkatan kinerja OPZIS, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kinerja OPZIS di Provinsi DIY

Kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan menggunakan empat perspektif kinerja *balanced scorecard* dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran rata-rata capaian kinerjanya baru 70% dari kinerja target.
2. Kinerja perspektif proses internal, rata-rata capaian kinerjanya mencapai 83% dari kinerja target.
3. Kinerja perspektif customer rata-rata capaian kinerjanya mencapai 90% dari kinerja target.
4. Kinerja perspektif keuangan rata-rata capaian kinerjanya mencapai 93,33%.

Dari keempat perspektif ini, yang paling rendah adalah kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan yang paling tinggi adalah kinerja perspektif keuangan. Hal ini dikarenakan pengelolaan dana ZIS harus mengacu pada ketentuan syari'ah Islam, dana ZIS yang diperbolehkan untuk biaya penyelenggaraan OPZIS, termasuk untuk insentif amil zakat maksimal 12,5%.

Model Peningkatan Kinerja OPZIS di Provinsi DIY:

Peningkatan kinerja OPZIS dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* dapat disimpulkan bahwa untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diketahui bahwa lingkungan kerja dan *team work* tidak berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja. Sedangkan *supervisor support* training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Sementara model perspektif proses internal, diketahui bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Sedangkan dalam model perspektif pelanggan (*customer*) diketahui bahwa kualitas layanan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan muzakki dan

kepuasan mustahik. Dalam model perspektif keuangan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara loyalitas pelanggan terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk model *balanced scorecard* empat perspektif, dapat disimpulkan bahwa model peningkatan kinerja Organisasi Pengelola Zakat Infaq dan Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dinyatakan sebagai *fit model* dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. *Chi Square Statistic*, semakin kecil nilai Chi-Square Statistic, model semakin baik dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p < 0,05$ dan $p > 0,01$. Untuk keempat model *balanced scorecard* memiliki nilai Chi Square di bawah 0,05, nilai rata-rata 0,048.
2. *CMIN/DF (The Minimum Sample Discrepancy Function Divided with Degree of Freedom)* merupakan *statistic chisquare X2* dibagi *Degree of Freedom* sehingga disebut *X2 relative*, semakin kurang dari 2 maka tingkat fit semakin baik. Nilai *CMIN/DF* dari keempat model *balanced scorecard* kurang dari 2.
3. *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*. Model dengan nilai *AGFI* minimal 0,9 dapat dikatakan sebagai model yang

baik. Nilai AGFI dari keempat model *balanced scorecard* tersebut di atas 0,9, nilai rata-rata 0,910.

4. CFI (*Comparative Fit Index*) rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai CFI keempat model *balanced scorecard* di atas 0, nilai rata-rata CFI 0,918.
5. TLI (*Tucker Lewis Index*). Model dikatakan baik bila TLI minimal 0,9. Nilai TLI keempat model *balanced scorecard* di atas 0,9. Nilai rata-rata TLI 0,909.
6. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*). RMSEA dikatakan baik jika nilainya lebih kecil dari 0,05, *reasonable* jika lebih kecil dari 0,08 dan di luar nilai itu. Nilai RMSEA keempat model *balanced scorecard* tersebut di atas 0,08. Nilai rata-rata RMSEA sebesar 0,073.

Strategic Map dalam Manajemen Balanced Scorecard

Dalam manajemen strategis berbasis *Balance Scorecard*, ada enam koherensi yang dibangun: 1) Hasil *trendwatching* dan SWOT analysis dengan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi, 2) visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi dengan sasaran strategis dan inisiatif strategis, 3) inisiatif strategis dengan sasaran strategis, 4) inisiatif strategis dengan program, 5) program dengan anggaran dan 6) sasaran strategis di empat perspektif dalam *balance*

scorecard, dalam sasaran strategik ditentukan inisiatif strategik, target, program dan pemilik program.

Saran

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi kepada Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Pemerintah Provinsi DIY. Untuk itu, saran yang berikan sebagai berikut:

1. Organisasi Pengelola Zakat Infaq Shadaqah (OPZIS) di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebaiknya: (1) Mengimplementasikan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategik OPZIS dengan memperhatikan masing-masing perspektif kinerja dalam *balanced scorecard* dan langkah-langkah strategis dalam penerapan manajemen berbasis *balanced scorecard*, (2). Meskipun variabel lingkungan kerja dan *team work* tidak signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan, tetapi hal ini perlu ditelaah lebih lanjut, karena hal ini dimungkinkan dapat mempengaruhi perilaku pegawai OPZIS yang kurang menguntungkan organisasi dan (3) karena terbukti variabel *supervisor support* dan *training* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan, maka OPZIS

disarankan meningkatkan dukungan supervisor dan kualitas training bagi pegawai OPZIS.

2. Pemerintah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sebaiknya memfasilitasi OPZIS di provinsi DIY untuk mengimplementasikan model manajemen strategik berbasis balanced scorecard, sebab model ini dapat meningkatkan kinerja OPZIS sehingga bisa meningkatkan kontribusi OPZIS dalam membantu percepatan program pengentasan kemiskinan.

BAB VIII. BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN

Anggaran Biaya Penelitian dan Realisasi Biaya Penelitian

No.	Jenis Pengeluaran	Biaya yang Diusulkan (Rp)	
		Tahun I	Tahun II
1	Gaji dan upah (maks 30%)	21.750.000	21.750.000
2	Bahan habis pakai dan peralatan (30-40%)	27.000.000	27.000.000
3	Perjalanan (15-25%)	15.000.000	15.000.000
4	Lain-lain: publikasi, seminar, laporan, (maks. 15%)	11.250.000	11.250.000
	Jumlah	75.000.000	75.000.000

Realisasi biaya penelitian tahun pertama disajikan dalam tabel berikut:

No.	Elemen pengeluaran	Termin-1	Termin-2	Jumlah	%
1	Honor peneliti:				
	Ketua peneliti	3.900.000	1.560.000	5.460.000	
	Anggota peneliti-1	2.950.000	1.170.000	4.120.000	
	Anggota peneliti-2	2.950.000	1.170.000	4.120.000	
	Sub-jumlah	9.800.000	3.900.000	13.700.000	27,40
2	Bahan dan peralatan:				
	Modem	1.350.000	-	1.350.000	
	Flasdisk	500.000	240.000	740.000	
	Alat tulis kantor (ATK)	425.000	540.000	965.000	
	Fotokopi data sekunder	240.000	455.000	695.000	
	Fotokopi bahan proposal	271.000	-	271.000	
	Penggandaan proposal	900.000	-	900.000	
	Penggandaan kuesioner	4.725.971	-	4.725.971	
	Souvenir responden	4.500.000	-	4.500.000	
	Tinta printer	305.000	-	305.000	
	Hardisk	-	450.000	450.000	
	Souvenir pimpinan OPZIS	3.000.000	475.000	3.475.000	
	Pulsa telpon dan internet	574.000	540.000	1.114.000	
	Biaya tabulasi data	1.500.000	-	1.500.000	
	Biaya olah data	-	3.100.000	3.100.000	

	Sub-jumlah	18.290.971	5.800.000	24.090.971	48,18
3	Biaya perjalanan:				
	Biaya transportasi kuesioner	2.205.000	-	2.205.000	
	Sewa mobil	1.200.000	1.000.000	2.200.000	
	Bensin	1.014.029	686.973	1.701.002	
	Sub-jumlah	4.419.092	1.686.973	6.106.065	12,21
4	Biaya lain-lain:				
	Konsumsi seminar proposal	2.250.000	-	2.250.000	
	Infaq ke LAZ Masjid	100.000	-	100.000	
	Syuhada	140.000	788.027	928.028	
	Fotokopi laporan	-	2.825.000	2.825.000	
	Seminar laporan penelitian	2.490.000	3.613.028	6.103.027	12,21
	Sub-jumlah				
	TOTAL PENGELUARAN	35.000.000	15.000.000	50.000.000	100,00

Jadwal penelitian

Tahun 1:

No.	Aktivitas Tahun I	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Tahap Penyusunan Proposal Penelitian	■											
2	Tahap Pembuatan Kuesioner	■											
3	Tahap Pengiriman Kuesioner dan wawancara		■	■									
4	Tahap Penerimaan dan Pengambilan Kuesioner				■								
5	Tahap Tabulasi Data					■							
6	Tahap Analisis Data dan Intepretasi Data						■						
7	Tahap Perumusan hasil penelitian							■	■				
8	Tahap Penyusunan model peningkatan kinerja OPZIS									■	■		
9	Tahap Penyusunan Laporan Hasil Penelitian											■	
10	Tahap Deseminasi Hasil Penelitian												■

Tahun 2:

No	Aktivitas Tahun II	Bulan											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Tahap Review Proposal Penelitian	■											
2	Tahap Pembuatan Kuesioner												
3	Tahap Pengiriman Kuesioner dan wawancara		■	■									
4	Tahap Penerimaan dan Pengambilan Kuesioner				■								
5	Tahap Tabulasi Data												
6	Tahap Analisis Data dan Intepretasi Data					■	■						
7	Tahap Perumusa hasil penelitian							■	■				
8	Tahap Penyusunan model pemberdayaan mustahik dalam pengentasan kemiskinan									■	■	■	
9	Tahap Penyusunan Laporan Hasil Penelitian											■	■
10	Tahap Deseminasi Hasil Penelitian												■

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M.M. & Perez, N. (2009), Impact of Service Quality, Trust & Customer Satisfaction & Customer Loyalty, *ABAC Journal*, Vol 29, No 1.
- Al-Qur'an Tarjamah Tafsiriyah (2013), *Muhammad Thalib*, Yogyakarta: Penerbit Ma'had An-Nabaw y.
- Anaza, A.M., Rutherford, B.N & Widdow s, R. (2012), "Factors Influencing Perception of Service Quality in Cooperative Extension Workers", *Journal of Extension*, Vol 50, No 3
- Al Zoubi, Marw an T. (2012), "The Shape of The Relationship Betw een Salary & Job Satisfaction - A Field Study", *Far East Journal of Psychology & Business*, Vol. 7, N0.3.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimew a Yogyakarta (2014), *Laporan Eksekutif Sensus Penduduk Provinsi DIY Tahun 2014*.
- Baylor, K.M. (2010), "The Influence of Intrinsic & Extrinsic Job Satisfaction and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Atrition", *Dissertation*, New Southeastern University.

- Beik Irfan Syauqi (2015), *Zakat dan Komite Nasional Ekonomi Syari'ah*, Berita Artikel Januari 30, 2015 12:00 pm.
- Chasanah, U. dan Zuraida L. (2011), Perpindahan Pelanggan: Tinjauan Perspektif Kepuasan dan Loyalitas, *Jurnal Kajian Bisnis*, Vol 19, No 2.
- Fithriyyah (2010), Analisis Persepsi dan Sikap Muzzaki dalam Membayar Zakat, Bogor: *Tesis Program Pasca Sarjana*, Insitut Pertanian Bogor.
- Firdaus, D.W. (2013), Membangun dan Implementasi Balanced Scorecard pada Sektor Publik, *Majalah Ilmiah UNKOM*, Vol 9, No 1.
- Forum Zakat (2012), *Cetak Biru Pengembangan Zakat Indonesia 2011-2015*, Forum Zakat (FOZ), Jakarta.
- Hikayah, N.F. (2008), Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Pembayaran Zakat oleh Para Muzzakki (Studi Kasus Pengelola Lembaga Keuangan Syariah di Kota Yogyakarta), *LEBI UGM: Journal of Islamic Business and Economics*.
- Ichsan Surjani M (2011), *Zakah Criteria For Performance Excellent: Pedoman Kriteria Zakat untuk Kinerja Unggul*, Forum Zakat (FOZ), Yogyakarta.
- Islamic Bank Peduli (2015), <http://pusat.baznas.go.id/ib-peduli/>

- Isyandi (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif Global*, Pekanbaru: UNRI, Press.
- Jernigan, I.E, Beggs, J.M. & Kohut, G.F. (2002), Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 7, pp. 564-579
- Kalleberg, A.L. (1977), Work Values and Job Reward: A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review*, Vol. 42, pp. 124-143
- Kusmayadi, Dedi (2009), Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard: Kajian Teoritis Empiris, *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Unsil*, Vol 4, No 1.
- Laela, S.F. & Resti, D. (2011), Pengaruh Etika Bisnis Islam terhadap Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan Pegawai pada Lembaga Keuangan Syariah di Indonesia, *Jurnal Kajian Bisnis*, Vol 19, No 1.
- Lenka, U., Suar, D. & Mahapatra, P.K. (2009), Service Quality, Customer Satisfaction & Customer Loyalty in India Commercial Banks, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol 18, No 1.
- Mai Ngoc Khuong & Bui Diem Tien (2013), Factors Influencing Employee Loyalty Directly & Indirectly through Job

Satisfaction – A Study of Banking Sector, *International Journal of Current Research & Academic Review*, Vol. 1, No. 4.

Malik, S.U. (2012), Customer Satisfaction, Perceived Service Quality & Mediating Role of Perceived Value, *International Journal of Marketing Studies*, Vol 4, No 1.

Mahsun, Mohammad (2012), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi 1, Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.

Maryatmo (2012), Kebijakan dan Strategi pembangunan Ekonomi DIY, Yogyakarta: *Forum Diskusi Ekonomi*, Universitas Atmajaya.

Muhammad, Suwarsono (2008), *Matriks dan Skenario dalam Strategi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mulyadi (2005), *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Musahab, R., Muhamad, Usman & Ramayah, T. (2010), Service Quality, Customer Satisfaction & Loyalty : A Test of Mediation, *International Business Research*, Vol 3, No 4.

Nasarn Fuad (2014), *Peran Baznas Sebagai Lembaga Nonstruktural dalam Penanggulangan Kemiskinan*, Berita Artikel, Desember 26,2014 12:00 pm.

- Pasolong, H. (2012), *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Bandung: Alfabeta.
- Purwakananta, Arifin dkk (2010), *Peta Kemiskinan: Data Mustahik, Muzzaki dan Potensi Pemberdayaan Indonesia*, Jakarta : Dompot Dhuafa.
- Qardhawi, Yusuf (2000), *Fiqh al Zakat*, Bairut: Muasasah al Risalah.
- Rachel, W.Y.Yee, Andy, C.L. Yeung & Edw in Cheng, T.C. (2013), The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High Contact Service Industries, *Journal of Extension*, Vol. 52, No.3.
- Reinmann, M., Lunemann, U.F. & Ckase, R.B. (2008), Uncertainty Avoidance as A Moderator of the Relationship between Perceived Service Quality & Customer Satisfaction, *Journal of Service Research*, Vol 11, No 1.
- Robbins & Judge, (2008), *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robinson, S.L. & Bennet, J.R.(2000), Development of a Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, pp.349-360.

- Santoso, S. & Tjiptono, F. (2011), *Riset Pemasaran Terapan: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saleh, Hasan (2008), *Kajian Fiqh Nabaqi dan Fiqh Kontemporer*, Jakarta: Rajawali Press Schmidt, B.P. (2010), The Relationship between Job Training and Job Satisfaction: A Review of Literature.
- Sengenberger, W., G.W. Lovemen and Piore M.J. (2000), *The Reemergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries*, Geneva International Institute for Labor Studies.
- Sihombing, H, Chidambaram, P. & Rassiah, K. (2012), An Analysis of the Customer Satisfaction : A Case Study of Bank Service, *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IOAIE)*, Vol 1, October.
- Simaremare, C.D & Isyandi, H.B. (2015), Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Federal International Finance Wilayah Riau, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. 7, No. 3, hal. 377-387

- Sipayung, F. (2009), *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja dan Sistem Manajemen Strategis*, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 2, No 1.
- Solimun, (2002), *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM), Lisrel dan Amos*, Universitas Negeri Malang, Malang.
- Sulastiningsih dan Wikaningtyas Suci U, (2013), *Strategi Pengumpulan Zakat Organisasi Pengelola Zakat di Provinsi DIY*, Hasil Penelitian, LP2M STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Supatmi, M.E., Nimran, U. & Utami, H.N. (2015), Pengaruh Pelatihan, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Profit*, Vol.7, No. 1, hal. 25-37.
- Tsourela, M, Mouza A.M, Paschalouds, D. (2008), Extrinsic Job Satisfaction Employee, Regarding Intention to Leave Work Position: A Survey in Small & Medium Entrepreneur, *MIBES*, pp.249-261.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 23, Tahun 2011 (2012) *Tentang Pengelolaan Zakat*, Badan Amil Zakat Nasional DIY.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M.F., Abdullah, H.M., Hussain, I., Anjum, W, Ali, M & Arshad, R. (2014), "Factors

Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty”, *International Journal of Learning & Development*, Vol, 4, No.2, pp. 141-161

Wicaksono, B. (2013), Manajemen Strategis dalam *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik, *Analisa*, Vol 1, No 2.

Yoo, D.K. & Park, J.A. (2007), Perceived Service Quality Analyzing Relationship Employess, Customers & Financial Performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 24, No 9.

Yunus, N.K.Y, Ismail & Juga, Z.R. (2009), Service Quality Dimensions, Perceived Value & Customer Satisfaction: ABC Relationship Model Testing, *IBEJ*, Vol 2.

Yusw antania, Biw ara (2012), Strategi dan Kebijakan Pembangunan Ekonomi DIY, *Yogyakarta: Forum Diskusi Ekonomi*, Universitas Atmajaya.



STIE Widya Wiwaha
stieww.ac.id

ISBN 978-602-51174-5-9



9 786025 117459