

**ANALISIS KINERJA LEMBAGA AMIL ZAKAT
SOLOPEDULI MENGGUNAKAN METODE
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Mengikuti Ujian Skripsi**



Oleh:

HAURA SABITA PUTRI

NIM. 19.52.31.305

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023**

**ANALISIS KINERJA LEMBAGA AMIL ZAKAT SOLOPEDULI
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Dalam Bidang Ilmu Perbankan Syariah

Oleh:

Haura Sabita Putri
NIM: 19.52.31.305

Sukoharjo, 10 April 2023

Disetujui dan disahkan oleh:

Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Indah Piliyanti, S.Ag, M.Si
NIP. 19780318 200912 2 001

SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : HAURA SABITA PUTRI

NIM :19.52.31.305

JURUSAN : PERBANKAN SYARIAH

FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Terkait penelitian saya yang berjudul “**Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***”. Dengan ini saya menyatakan bahwa saya benar- benar telah melakukan penelitian dan pengambilan data dari Lembaga Amil Zakat Solopeduli. Apabila di kemudian hari diketahui bahwa skripsi ini menggunakan data yang tidak sesuai dengan data yang sebenarnya, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat ini dibuat sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sukoharjo, 10 April 2023



SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HAURA SABITA PUTRI

NIM : 19.52.31.305

JURUSAN : PERBANKAN SYARIAH

FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Menyatakan bahwa skripsi berjudul "**Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balanced Scorecard***".

Benar - benar bukan merupakan plagiasi dan belum pernah diteliti sebelumnya. Apabila dikemudian hari diketahui bahwa skripsi ini merupakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat in dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Sukoharjo, 10 April 2023



Haura Sabita Putri

Dr. Indah Piliyanti, S.Ag, M.Si
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

NOTA DINAS

Hal : Skripsi

Sdr : Haura Sabita Putri

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa setelah menelaah dan mengadakan perbaikan seperlunya, kami memutuskan bahwa skripsi Haura Sabita Putri NIM: 19.52.31.305 yang berjudul:

“Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

Sudah dapat dimunaqosahkan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang ilmu Perbankan Syariah. Oleh karena itu kami mohon agar skripsi tersebut segera dimunaqosahkan dalam waktu dekat.

Demikian, atas dikabulkannya permohonan ini disampaikan terimakasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Sukoharjo, 10 April 2023
Dosen Pembimbing Skripsi



Dr. Indah Piliyanti, S.Ag, M.Si
NIP. 19780318 200912 2 001

PENGESAHAN

**ANALISIS KINERJA LEMBAGA AMIL ZAKAT SOLOPEDULI
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD***

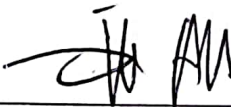
Oleh :

HAURA SABITA PUTRI
NIM. 19.52.31.305

Telah dinyatakan lulus dalam ujian munaqasah
pada hari Rabu tanggal 03 Mei 2023 M / 12 Syawal 1444 H dan dinyatakan
telah memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Dewan Penguji :

Penguji I (Merangkap Ketua Sidang)
Mokhammad Zainal Anwar, S.H.I., M.S.I.
NIP. 19801130 201503 1 003



Penguji II
Taufiq Wijaya, S.H.I., M.S.I.
NIP. 19791218 200901 1 010




Penguji III
Rizky Nur Ayuningtyas Putri, S.E., M.E.
NIP. 19890105 202012 2 013



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta .




Dr. M. Rahmawan Arifin, M.Si
NIP. 19720304 200112 1 004

MOTTO

“Dan jangan sekali-kali kamu mengatakan tentang sesuatu, ‘Sesungguhnya aku akan mengerjakan ini besok pagi, kecuali (dengan menyebut) ‘Insya Allah.’ Dan ingatlah kepada Tuhanmu jika kamu lupa dan katakanlah, ‘Mudah-mudahan Tuhanku akan memberiku petunjuk kepada yang lebih dekat kebenarannya dari pada ini

(Q.S. Al-Kahfi: 23-24)

“Hanya pendidikan yang bisa menyelamatkan masa depan. Tanpa pendidikan, Indonesia tak mungkin bertahan”

(Najwa Shihab)

“Mimpimu belum tinggi jika belum ditertawakan orang lain.”

(J.S Khairen)

“Great minds discuss ideas. Average minds discuss events. Small minds discuss people.”

(Henry Thomas Buckle)

“Tidak pernah berharap banyak pada dunia yang begitu pekik, hanya ingin terus senantiasa berkontribusi dan bermanfaat untuk semua.”

(Penulis)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Atas karunia Allah SWT, saya persembahkan skripsi ini untuk:
Bapak, Ibu, Adik yang sudah penuh mendukung dan menjadi tempat cerita
ternyaman. Terima kasih atas segala do'a, kasih sayang, dan dukungannya.

Teman-teman satu Almamater UIN Raden Mas Said Surakarta

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.” Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag., M.Pd. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.
2. Drs. M. Rahmawan Arifin, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta
3. Budi Sukardi, S.E.I., M.S.I. selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Keuangan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta
4. Usnan, S.E.I, M.E.I selaku Sekretaris Jurusan Ekonomi dan keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
5. Rais Sani Muharrami, S.E.I, M.E.I selaku Koordinator Prodi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta
6. Melia Kusuma, MM selaku Dosen Pembimbing Akademik

7. Dr. Indah Piliyanti, S.Ag, M.Si selaku dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberi saran dan bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta yang telah memberikan bekal ilmu, cerita, pengalaman, serta wawasan bermanfaat bagi penulis.
9. Segenap manajemen LAZ Solopeduli yang sudah mengizinkan penelitian serta meluangkan waktu untuk diwawancara.
10. Bapak, Ibu, Adik, dan seluruh keluarga yang selalu mendukung secara penuh, serta selalu memberikan doa-doa terbaik.
11. Guru-guru dari SD-SMA yang sudah mendukung untuk melanjutkan perguruan tinggi, terima kasih doa dan supportnya.
12. Teman-teman Forum Mahasiswa Bidikmisi yang sudah memberikan pengalaman dan pembelajaran bertumbuh selama penulis menempuh studi.
13. Teman-teman serta fasilitas kelas di UKM LPM Dinamika, terima kasih sudah menjadi partner miniriset serta tempat belajar penelitian pertama kali.
14. Teman-teman satu kontrakan yang sudah memberi dukungan penuh kepada penulis.
15. Erika, Mba Citra terima kasih sudah direpotkan untuk menemani penulis mengambil data.
16. Muningar, terima kasih sudah direpotkan untuk membantu kerangka skripsi buat penulis.
17. Teman-teman Perbankan Syariah 2019 terima kasih sudah membantu dan mendukung penulis selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.

18. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis satu persatu yang telah berjasa dan membantu penulis selama ini.

Terhadap semuanya tiada kiranya penulis dapat membalasnya, hanya doa serta puji syukur kepada Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya. Aamiin ya rabbal alamin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Sukoharjo, 10 April 2023

Penulis

ABSTRACT

Based on a survey from the National Amil Zakat Agency, an amount of Rp. 61.25 trillion in social and religious funds is not recorded through official institutions. One of the causes of this condition is the distrust of society towards zakat management organizations in Indonesia. Improving the performance of zakat management organizations can be used as a strategy to increase public trust in channeling zakat alms and other social-religious funds through institutions.

This research is a case study at an amil zakat institution in Central Java. The Solopeduli amil zakat institution was chosen as a case study because Solopeduli is the first zakat manager in Central Java. This study uses mixed methods with a concurrent transformative approach, namely by analyzing data, namely quantitative and qualitative. Quantitative method analysis used descriptive analysis test and data validity test, while qualitative method analysis used descriptive statistics with data triangulation. Performance measurement uses the balanced scorecard with four measurement models from the perspective of customers (donors), finance, internal, and learning and growth.

*The results of the study show that the donor's perspective is considered good with an average score of 16.87 on a scale of 20.00 for donor satisfaction. market growth is considered good with an average of 16.58 from 20.00 and donor retention is 21.82 from 25.00. The financial perspective has been very effective in collecting and distributing it in the last five years with a percentage of 87.18% - 99.53%. The growth in fundraising has increased over the past five years to a percentage above 100%, and the use of amil funds is in accordance with the regulation of the ministry of religion of the republic of Indonesia number 733 of 2018 concerning the use of amil funds of a maximum of 12.5%. The internal perspective shows that fundraising is still dominated by direct marketing, with Ambassador Care volunteers helping to raise funds. The program is classified as innovative with new ideas and regular evaluations. Growth and learning see the integration of technology in the form of *simsolopeduli.com* and the existence of disciplinary regulations, honesty, training and amil certification. This research can contribute to knowledge of Islamic social financial management.*

Keyword: balanced scorecard, performance measurement, solopeduli

ABSTRAK

Berdasarkan survei dari Badan Amil Zakat Nasional, sejumlah Rp 61.25 T dana sosial dan keagamaan yang tidak tercatat via lembaga resmi. Kondisi ini salah satunya dapat disebabkan oleh ketidakpercayaan masyarakat kepada organisasi pengelola zakat di Indonesia. Peningkatan kinerja organisasi pengelola zakat dapat dijadikan salah satu strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan zakat sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya melalui lembaga.

Penelitian ini adalah studi kasus pada salah satu lembaga amil zakat di Jawa Tengah. Lembaga amil zakat Solopeduli dipilih menjadi studi kasus karena solopeduli merupakan pengelola zakat pertama di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan pendekatan transformatif konkuren yakni dengan analisis data yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis metode kuantitatif menggunakan uji analisis deskriptif dan uji keabsahan data, sementara analisis metode kualitatif menggunakan statistik deskriptif dengan triangulasi data. Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan model empat pengukuran dari perspektif pelanggan (donatur), keuangan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil dari penelitian menunjukkan perspektif donatur dinilai baik dengan rata-rata nilai 16.87 dari skala 20.00 untuk kepuasan donatur. pertumbuhan pasar dinilai baik dengan rata-rata 16.58 dari 20.00 dan retensi donatur 21.82 dari 25.00. Perspektif keuangan terhitung sangat efektif dalam penghimpunan dan penyaluran dalam lima tahun terakhir dengan persentase 87.18% - 99.53%. Pertumbuhan penghimpunan dana mengalami kenaikan selama lima tahun terakhir dengan persentase di atas 100%, serta penggunaan dana amil sudah sesuai dengan peraturan kementerian agama republik Indonesia nomor 733 tahun 2018 mengenai penggunaan dana amil maksimal 12,5%. Perspektif internal menunjukkan penggalangan dana masih didominasi dengan pemasaran secara langsung, terdapat relawan Duta Peduli yang membantu penggalangan dana. Program tergolong inovatif dengan adanya ide-ide baru dan terdapat evaluasi rutin dilakukan. Pertumbuhan dan pembelajaran melihat integrasi teknologi berupa *simsolopeduli.com* serta adanya peraturan kedisiplinan, kejujuran, pelatihan-pelatihan serta sertifikasi amil. Penelitian ini dapat berkontribusi untuk pengetahuan manajemen keuangan sosial Islam.

Kata Kunci: balanced scorecard, pengukuran kinerja, solopeduli

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| SURAT PERNYATAAN BUKAN PLAGIASI | ii |
| SURAT PERNYATAAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN | iii |
| NOTA DINAS | iv |
| PENGESAHAN | v |
| MOTTO | vi |
| PERSEMBAHAN | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| ABSTRAK | xii |
| DAFTAR ISI | xiii |
| DAFTAR TABEL | xv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah | 6 |
| 1.3 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.4 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.5 Batasan Penelitian | 8 |
| 1.6 Jadwal Penelitian | 8 |
| 1.7 Sistematika Penulisan | 9 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 11 |
| 2.1 Landasan Teori | 11 |
| 2.1.1 Penilaian Kinerja OPZ | 11 |
| 2.1.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) | 17 |
| 2.1.3 Pengelolaan Zakat di Indonesia | 22 |
| 2.2 Penelitian yang Relevan | 24 |
| 2.3 Kerangka Penelitian | 27 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 27 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 27 |

| | | |
|-----------------------------------|---|----|
| 3.2 | Tempat dan Waktu Penelitian | 28 |
| 3.3 | Populasi dan Sampel | 28 |
| 3.3.1 | Populasi..... | 28 |
| 3.3.2 | Sampel..... | 29 |
| 3.4 | Teknik Pengambilan Sampel..... | 29 |
| 3.5 | Variabel Penelitian | 31 |
| 3.6 | Definisi Operasional Variabel..... | 31 |
| 3.7 | Analisis Data | 33 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | | 36 |
| 4.1 | Hasil Penelitian | 36 |
| 4.1.1 | Perspektif Pelanggan (Donatur)..... | 36 |
| 4.1.2 | Perspektif Keuangan | 42 |
| 4.1.3 | Perspektif Internal | 49 |
| 4.1.4 | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 59 |
| 4.2 | Pembahasan..... | 66 |
| 4.2.1 | Perspektif Pelanggan (Donatur)..... | 66 |
| 4.2.2 | Perspektif Keuangan | 66 |
| 4.2.3 | Perspektif Internal | 68 |
| 4.2.4 | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 71 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | | 74 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 74 |
| 5.2 | Saran..... | 75 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 77 |
| LAMPIRAN..... | | 85 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel I.1 Tahun Berdiri OPZ di Jawa Tengah..... | 3 |
| Tabel I.2 Penerimaan Donasi LAZ Tingkat Jawa Tengah..... | 4 |
| Tabel II.1 Perubahan Indikator dan Variabel IDZ 2017 dengan IDZ 2020..... | 14 |
| Tabel II.2 Penelitian yang Relevan | 24 |
| Tabel III.1 Definisi Operasional Variabel | 31 |
| Tabel IV.1 Pengujian Karakteristik Usia | 36 |
| Tabel IV.2 Pengujian Karakteristik Jenis Kelamin..... | 37 |
| Tabel IV.3 Pengujian Karakteristik Profesi | 37 |
| Tabel IV.4 Uji Statistik Kepuasan Donatur (X1)..... | 38 |
| Tabel IV.5 Uji Statistik Pertumbuhan Pasar (X2)..... | 38 |
| Tabel IV.6 Uji Statistik Retensi Donatur (X3) | 39 |
| Tabel IV.7 Uji Validitas..... | 40 |
| Tabel IV.8 Hasil Uji Reliabilitas | 41 |
| Tabel IV.9 Jumlah Penerimaan dan Penyaluran LAZ Solo Peduli 2017-2021 | 43 |
| Tabel IV.10 <i>Allocation to Collection Ratio</i> LAZ Solo Peduli 2017-2021 | 44 |
| Tabel IV.11 Peningkatan Penghimpunan Dana LAZ Solo Peduli 2017-2021 | 46 |
| Tabel IV.12 Penghimpunan dan Penggunaan Dana Amil LAZ Solo Peduli 2017-2021..... | 48 |
| Tabel IV.14 Karyawan Tersertifikasi Amil | 64 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar II.1 Komponen Pembentuk IZN..... | 12 |
| Gambar II.2 Komponen Pembentuk IDZ..... | 14 |
| Gambar II.3 Kuadran CIBEST | 16 |
| Gambar II.4 Perspektif BSC | 19 |
| Gambar II.5 Kerangka Penelitian..... | 27 |
| Gambar III.1 Strategi Transformatif Konkuren | 27 |
| Gambar III.2 Langkah Analisis Data Kualitatif..... | 34 |
| Gambar IV.1 Produk Domestik Bruto Indonesia tahun 2018-2021 | 47 |
| Gambar IV.2 Silaturahmi Duta Peduli..... | 51 |
| Gambar IV.3 Penghargaan Duta Peduli..... | 52 |
| Gambar IV.4 Tampilan Aplikasi <i>simsolopeduli.com</i> | 60 |
| Gambar IV.5 Pelatihan <i>Public Speaking</i> dan <i>Fundraising</i> | 63 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1 Jadwal Penelitian | 85 |
| Lampiran 2 Dokumen Tertulis LAZ SP..... | 87 |
| Lampiran 3 Dokumentasi Foto Bukti Penelitian | 91 |
| Lampiran 4 Kuisisioner Perspektif Donatur | 93 |
| Lampiran 5 Data Tabulasi Perspektif Donatur | 98 |
| Lampiran 6 Hasil Uji Analisis Data Perspektif Donatur..... | 101 |
| Lampiran 7 Tabel Distribusi | 105 |
| Lampiran 8 Bukti Cek Turnitin..... | 106 |
| Lampiran 9 Transkrip Wawancara..... | 107 |
| Lampiran 10 Daftar Riwayat Hidup | 130 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Potensi Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf (ZISWAF) di Indonesia tinggi mengingat mayoritas masyarakat beragama Islam. Berdasarkan data dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) (2021) menyatakan jika potensi zakat di Indonesia tahun 2019 dan 2020 berturut-turut Rp 233,8 T dan Rp 327,T. Namun, dari besarnya potensi tersebut ZISWAF yang terserap hanya Rp 10,23 T dan Rp 12,93 T selama tahun 2019 dan 2020 (Karnadi, 2022).

Riset PIRAC pada artikel Fathurrahman & Hajar (2019) menjelaskan jika kepercayaan masyarakat Indonesia kepada Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan Badan Amil Zakat (BAZ) masih sangat kecil. Responden yang menyalurkan zakatnya ke BAZ dan LAZ hanya 1,2% dan 6%. Iqbal (2011) menyatakan jika penerima zakat terbesar ialah masjid-masjid dengan persentase sebesar 59%, BAZ 6%, serta LAZ hanya 1,2%. Pada penelitian yang lainnya, Imron (2011) menyatakan jika alasan masyarakat lebih memberikan kepada orang-orang miskin di sekitar karena untuk memastikan zakatnya tersalurkan dengan tepat.

Ketidakpercayaan masyarakat terhadap LAZ dan BAZ harus diatasi dengan serius, mengingat zakat memiliki peran yang besar dalam menumbuhkan perekonomian. Al-Qaradhawy (1991) menyatakan jika tujuan dasar dari zakat ialah untuk menuntaskan berbagai macam permasalahan sosial seperti pengangguran, dan kemiskinan. Pernyataan ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh

Saputro & Sidiq (2020) jika Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) dapat mengurangi kemiskinan secara tidak langsung melalui Indeks Pembangunan Manusia (IPM).

Undang-Undang (UU) nomor 23 tahun 2011 disebutkan jika pengelolaan zakat di Indonesia dilakukan oleh OPZ yang terdiri dari BAZNAS dan LAZ. Dalam UU pasal 5 dan 17 juga disebutkan jika fungsi dari BAZNAS ialah untuk merencanakan serta melaksanakan pengumpulan, melakukan distribusi, pendayagunaan serta melakukan pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan zakat. Selain itu, masyarakat juga dapat membentuk LAZ untuk membantu BAZNAS dalam upaya pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Sesuai dengan UU nomor 23 tahun 2011, salah satu tujuan zakat adalah untuk mengatasi masalah kemiskinan. Data infografis Badan Pusat Statistik (BPS) yang diterbitkan pada bulan Juli 2022, sampai dengan Maret 2022 menjelaskan jika kemiskinan di Indonesia mencapai angka 9,54% dengan jumlah penduduk 26,16 juta jiwa dengan angka tertinggi berada di pulau Jawa dengan total penduduk desa 5,92 juta jiwa, dan kota 7,93 juta jiwa (BPS, 2022). Tingginya angka kemiskinan di Jawa tersebut, menjadikan Jawa harus mempunyai perhatian lebih dalam mengurangi kemiskinan.

Tiga dari enam provinsi yang masuk di pulau Jawa memiliki jumlah penduduk Islam paling besar. Jawa barat menempati 97,33% dengan jumlah penduduk 51 juta jiwa, Jawa Tengah 97,30% ada 36 juta jiwa, dan Jawa Timur 97,25% ada 40 juta jiwa (Kusnandar, 2022). Dari ketiga provinsi tersebut, Jawa Tengah menempati posisi penduduk miskin paling besar dari total populasi yakni 11,2% dengan potensi jumlah muzaki paling sedikit, yakni 51% dari total populasi

atau hanya 17,6 juta jiwa. Melihat data tersebut, menjadikan Jawa Tengah perlu adanya perhatian dari lembaga filantropi untuk dapat mengurangi kemiskinan.

Beik (2009) membuktikan manfaat zakat dapat mengurangi kemiskinan. Pada studinya yang dilakukan di Dhompet Dhuafa, rasio miskin mampu berkurang dari 84% menjadi 74% setelah dibagikan zakat. Pada aspek kedalaman kemiskinan juga mampu mengurangi kesenjangan kemiskinan dari Rp 540.657 menjadi Rp 410.337. Permasalahan yang terjadi di Jawa Tengah, berdasarkan data dari <https://pid.baznas.go.id/laz-provinsi/> jumlah LAZ yang sampai pada tingkat provinsi hanya ada 3 yakni Yayasan Baitulmal Forum Komunikasi Aktivistis Masjid, Yayasan Solo Peduli Ummat (LAZ Solo Peduli), dan Yayasan Al-Ihsan Jawa Tengah (LAZIS Jateng).

Penulis pada penelitian ini mengambil tempat penelitian di LAZ Solo Peduli dengan beberapa pertimbangan berdasarkan hasil analisa melalui website <https://solopeduli.com>. Pertama, Solo Peduli lahir saat masa krisis di Indonesia tahun 1998 walaupun baru resmi secara legalitas tahun 1999. Tahun ini menjadi tanda jika Solo Peduli lahir sebelum ada BAZNAS ataupun LAZ-LAZ lain di Jawa Tengah seperti pada tabel berikut ini.

Tabel I.1
Tahun Berdiri OPZ di Jawa Tengah

| No. | Nama Lembaga | Tahun Berdiri |
|-----|--|---------------|
| 1. | BAZNAS Jawa Tengah | 2013 |
| 2. | Yayasan Baitulmal Forum Komunikasi Aktivistis Masjid | 2020 |
| 3. | LAZIS Jateng | 2001 |
| 4. | LAZ Solo Peduli | 1999 |

Sumber: <https://pid.baznas.go.id/laz-provinsi/>

Kedua, dari segi penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah LAZ Solo Peduli lebih unggul dan kenaikannya dalam lima tahun terakhir konsisten.

Tabel I.2
Penerimaan Donasi LAZ Tingkat Jawa Tengah

| Tahun | Penerimaan Solo Peduli | Penerimaan LAZIS Jateng |
|-------|------------------------|-------------------------|
| 2017 | Rp 16,840,702,675.00 | Rp 11,161,422,103.00 |
| 2018 | Rp 21,269,842,569.00 | Rp 12,563,999,562.00 |
| 2019 | Rp 24,548,121,642.00 | Rp 13,936,738,241.00 |
| 2020 | Rp 25,526,457,473.00 | Rp 17,760,033,179.00 |
| 2021 | Rp 34,008,238,028.00 | Rp 23,731,147,272.00 |

Sumber: solopeduli.com, lazisjateng.org, (2022)

Ketiga, melalui website lazisjateng.org terdapat enam penghargaan LAZIS Jateng, sementara Solo Peduli ada sebelas penghargaan. Hal ini menandakan progresifnya dari tahun ke tahun. Terlihat dari sisi keunggulan terdapat tiga keunggulan alasan penulis menjadikan solo peduli menjadi objek penelitian, namun terdapat satu kekurangan solo peduli yakni publikasi transparansi keuangan di dalam website hanya ada dua tahun terakhir.

OPZ perlu diukur kinerjanya karena manajemen zakat, infak, dan sedekah pada zaman sekarang sudah dilakukan secara profesional. Profesionalisme dalam OPZ sangat penting bagi muzaki yang akan membayar zakatnya (Iqbal, 2020). Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting dalam memantau keberhasilan suatu lembaga (Khadijah & Afif, 2018).

Selama ini pengukuran kinerja hanya berpaku pada tingkat keuangan saja. Padahal, pengukuran keuangan hanya berfokus pada kinerja masa lalu dan strategi jangka pendek (Fikriani, 2019). Rahim & Radjab (2017) menyatakan jika tingkat kinerja pada organisasi harusnya tidak diukur dalam jangka pendek saja, tapi juga jangka panjang. Sebab, perubahan dari waktu ke waktu akan terus terjadi.

LAZ merupakan bagian dari organisasi, khususnya organisasi nirlaba sebab operasionalnya tidak diperuntukkan keuntungan, melainkan sebagai penyalur

antara pembayar zakat (muzaki) dan orang yang berhak menerima (mustahik) (Supiyanti & Bahri, 2019). Sebagai organisasi, sudah seharusnya LAZ juga memiliki strategi jangka panjang untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Selain itu, strategi jangka panjang juga dapat menjadikan LAZ lebih efektif dalam menjalankan lembaganya.

Pada perusahaan berorientasi profit terdapat pengukuran jangka panjang menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yakni strategi pengukuran suatu perusahaan menggunakan kartu skor yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1996). Terdapat empat perspektif yang digunakan untuk mengukur BSC baik dari perspektif internal maupun eksternal perusahaan. Adapun perspektif BSC diantaranya ialah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Salah satu tujuan yang digunakan dalam pengukuran BSC ialah untuk menjelaskan berbagai macam pengalaman serta pembelajaran perusahaan dalam menerapkan BSC sebagai bagian dari strategi perusahaan (Rahim & Radjab, 2017). Sebagai alat ukur dalam manajemen strategis perusahaan, saat ini BSC sudah banyak digunakan oleh yayasan sebagai alat pengukuran kinerja (Amboro, 2017). Alhubbullah et al. (2019) menyatakan jika LAZ perlu mengukur kinerja seperti halnya perusahaan berorientasi profit karena LAZ pada saat ini sudah dikelola secara profesional. Selain itu, BSC sebagai model strategi manajemen dapat meningkatkan kinerja lembaga zakat (Sulastiningsih et al., 2020).

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang sudah menggunakan metode BSC sebagai alat ukur kinerja serta OPZ sebagai objek. Dikuraisyin, (2021), Khadijah & Afif, (2018), Febriandika et al., (2022), Iqbal, (2020) menyatakan

secara keseluruhan kinerja OPZ yang menjadi objek penelitian mendapatkan kesimpulan sudah baik. Sementara itu, pada penelitian Prasetyoningrum, (2020) menyatakan sebaliknya, bahwa kinerja OPZ pada objek penelitiannya mendapatkan kesimpulan hasil belum cukup baik.

Berdasarkan uraian di atas mengenai penelitian sebelumnya, terdapat satu penelitian kinerja belum cukup baik, dan empat penelitian yang sudah baik. Perbedaan hasil pada penelitian sebelumnya menjadikan penulis mengambil penelitian ini untuk melihat kinerja OPZ objek penelitian secara keseluruhan aspek. Kedua, perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian. Pada penelitian sebelumnya objek dilakukan pada skala nasional serta regional daerah kabupaten, sementara penelitian ini dilakukan dengan lembaga tingkat regional provinsi.

1.2 Identifikasi Masalah

1.2.1 LAZ sampai saat ini memiliki krisis kepercayaan di masyarakat. Kasus penyelewengan dana oleh pimpinan lembaga kemanusiaan Aksi Cepat Tangga (ACT) (Ismail, 2022), dugaan penghimpunan dana teroris LAZ Abdurrahman bin Auf (LAZ ABA) (Rinaldo, 2021), hingga terbaru ada kasus korupsi oleh bendahara BAZNAS Bengkulu Selatan (Firmansyah, 2022).

1.2.2 Kasus-kasus pada poin a dapat mempengaruhi masyarakat untuk menyalurkan zakat via lembaga terbukti dengan temuan BAZNAS mengenai angka donasi tidak tercatat sebesar Rp 61.258.712.487.476,00 (BAZNAS, 2021). Salah satu dari keberhasilan OPZ ialah masyarakat

memiliki kepercayaan terhadap lembaga, sehingga lembaga diharuskan untuk melakukan transparansi serta akuntabel (Piliyanti, 2021).

- 1.2.3 LAZ Solo Peduli merupakan LAZ yang sudah menerapkan transparansi dan akuntabilitas dari berbagai macam laporan keuangan, *annual report*, dan berita di website maupun sosial media (solopeduli.com). Namun, transparansi tersebut tidak disertai dengan kebaruan data-data seperti program lalu laporan keuangan hanya terdapat satu tahun terakhir.
- 1.2.4 Kurangnya kebaruan data mengenai transparansi LAZ Solo Peduli melalui website menjadikan LAZ Solo Peduli perlu diukur secara kinerja manajemen. Hal ini guna melihat kualitas dari LAZ Solo Peduli secara manajemen baik dari sisi sumber daya manusia, keuangan, maupun sistem melalui metode *balanced scorecard*.
- 1.2.5 Output yang diharapkan dari penelitian ini dapat meningkatkan kinerja LAZ Solo Peduli. Peningkatan kinerja dapat dijadikan salah satu strategi meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan zakat sedekah dan dana sosial keagamaan lainnya melalui lembaga.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Bagaimana kinerja LAZ Solo Peduli dalam pandangan donatur menggunakan metode *balanced scorecard*?
- 1.3.2 Bagaimana kinerja keuangan LAZ Solo Peduli menggunakan metode *balanced scorecard*?

1.3.3 Bagaimana kinerja LAZ Solo Peduli dari perspektif Internal *balanced scorecard*?

1.3.4 Bagaimana kinerja LAZ Solo Peduli dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yakni:

1.4.1 Mengetahui kinerja LAZ Solo Peduli dalam pandangan donatur menggunakan metode *balanced scorecard*.

1.4.2 Mengetahui kinerja keuangan LAZ Solo Peduli menggunakan metode *balanced scorecard*.

1.4.3 Mengetahui kinerja LAZ Solo Peduli dari perspektif Internal *balanced scorecard*.

1.4.4 Mengetahui kinerja LAZ Solo Peduli dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*.

1.5 Batasan Penelitian

Penulis menyadari keterbatasan waktu, tenaga, serta biaya sehingga pada penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek saja yakni LAZ Solo Peduli. Fokus penelitian juga hanya terdapat pada kinerja LAZ yang kemudian di analisis menggunakan metode BSC.

1.6 Jadwal Penelitian

Terlampir

1.7 Sistematika Penulisan

Peneliti memberikan gambaran mengenai penelitian yang akan dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penelitian yang berisi mengenai materi dan pokok bahasan dalam tiap bab. Penelitian ini dibagi menjadi lima bagian dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

BAB I Pendahuluan berisi mengenai latar belakang masalah mengenai adanya gap antara fenomena kemiskinan lalu potensi dan realisasi zakat yang tidak seimbang. Lalu masalah diidentifikasi lebih lanjut, dengan satu rumusan masalah dan tujuan penelitian. Pada BAB I juga ditampillan mengenai jadwal penelitian yang berbentuk terlampir dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

BAB II Kajian Pustaka terdapat tiga sub-bab di dalamnya. Pertama terdapat landasan teori yang menguraikan tentang OPZ serta BSC sebagai teori yang digunakan pada penelitian ini. Kedua terdapat penelitian relevan yang memperlihatkan penelitian-penelitian terdahulu yang sudah pernah dilakukan serta gap penelitian. Sub-bab ketiga terdapat kerangka teori.

BAB III : METODE PENELITIAN

BAB III Metode Penelitian menjelaskan tentang jenis penelitian yang kali ini menggunakan penelitian *mix-method*. Lalu dijelaskan juga mengenai waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

BAB IV Hasil penelitian dan pembahasan berisi mengenai analisis data penelitian yang sudah ditemukan di lapangan lalu disesuaikan dengan teori BSC. Lalu terdapat *range* skor yang memperlihatkan kinerja dari LAZ Solo Peduli.

BAB V PENUTUP

BAB V Penutup merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi. Bagian ini berisi mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran-saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penilaian Kinerja OPZ

Kinerja organisasi dapat diartikan sebagai rangkaian proses dan hasil akhir yang ingin dicapai pada periode waktu tertentu. Penilaian yang dilakukan pada setiap organisasi berbeda-beda tergantung dari perencanaan awal serta arah kerja organisasi baik dari sudut pandang keuangan maupun non-keuangan (Suryani & FoEh, 2018). Terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu: dukungann organisasi, kemampuan dan efektivitas manajemen, serta kinerja setiap individu dalam organisasi (Sinaga et al., 2020).

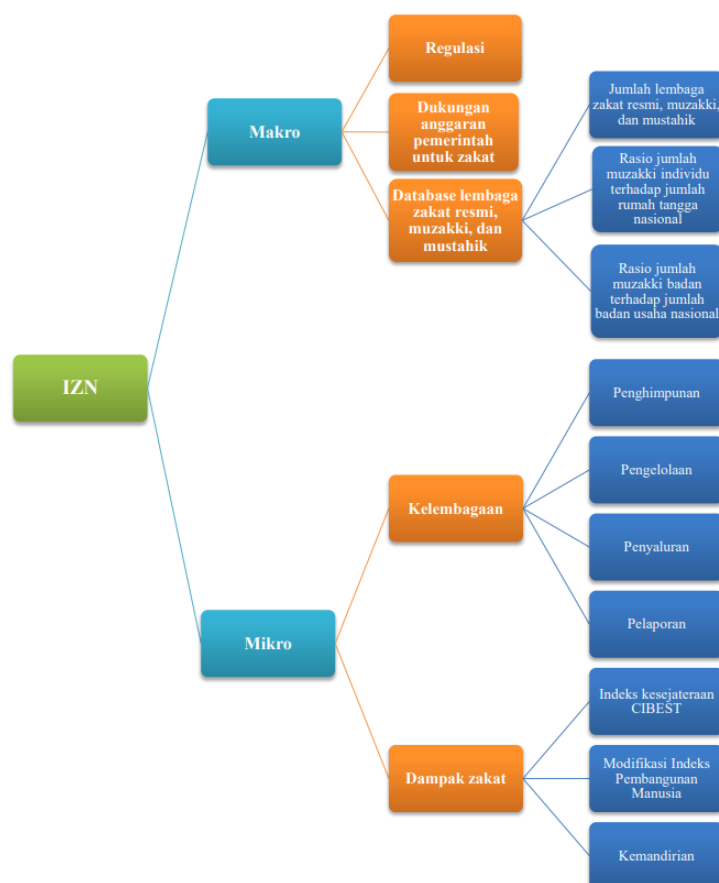
Secara ekonomi, organisasi dibagi menjadi dua kelompok besar yakni organisasi laba dan nirlaba. Organisasi laba bertujuan untuk mencari laba atau keuntungan yang biasanya berbentuk perseroan terbatas (PT), ataupun CV. Organisasi nirlaba sendiri bertujuan untuk memaksimalkan pelayanan dan tidak berorientasi pada keuntungan seperti rumah sakit, perguruan tinggi, dan yayasan (Sutomo, 2007).

Pada organisasi nirlaba terdapat yayasan yang didirikan oleh masyarakat untuk kepentingan masyarakat. Pada zaman sekarang, yayasan sudah dikelola secara profesional termasuk halnya lembaga zakat (Alhubbfillah et al., 2019). Lembaga zakat merupakan lembaga penghubung yang mengelola dana umat sehingga perlu adanya transparansi terkait pengelolaan sumber daya yang dimiliki (Harto et al., 2018). Lembaga zakat baik BAZNAS maupun LAZ memiliki

beberapa model yang dapat dijadikan model pengukuran diantaranya sebagai berikut (Bastiar & Bahri, 2019):

a. Indeks Zakat Nasional (IZN)

IZN merupakan sebuah indikator yang disusun oleh tim Peneliti Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS RI sebagai upaya untuk membangun pengukuran perkembangan kondisi perzakatan nasional. IZN yang disusun dengan prinsip *Spesific, Measurable, Applicable, Reliable, dan Timely* (SMART) memiliki dua komponen dimensi yakni makro dan mikro (BAZNAS, 2016). Secara jelasnya, akan terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar II.1 Komponen Pembentuk IZN

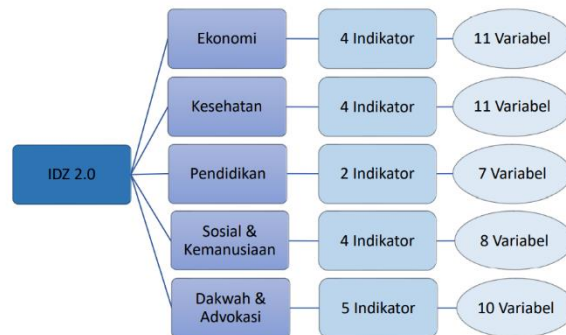
Sumber: Puskas BAZNAS (2016)

Dimensi makro menggambarkan peran dari pemerintah serta dukungan masyarakat terhadap lembaga zakat. Dimensi ini memiliki tiga indikator yakni regulasi, dukungan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dan database lembaga zakat. Pada database lembaga zakat dipecah kembali menjadi 3 variabel yakni: jumlah lembaga zakat resmi, muzakki dan mustahik, rasio muzakki individu, serta rasio muzakki badan usaha (BAZNAS, 2016).

Dimensi mikro sendiri berarti memiliki ruang lingkup yang lebih kecil, pada bagian ini merupakan bagian yang disusun untuk melihat perspektif kelembagaan zakat dan mustahik. Terdapat 2 indikator di dimensi mikro yakni performa lembaga zakat dan dampak zakat terhadap mustahik (BAZNAS, 2016). Performa lembaga zakat terpecah lagi menjadi 4 variabel yang mengukur dari berbagai aspek penghimpunan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporan. Sementara dampak zakat terdapat 5 variabel yang dapat dilihat dari sisi ekonomi, spiritual, pendidikan, kesehatan, dan kemandirian (BAZNAS, 2016).

b. Indeks Desa Zakat (IDZ)

IDZ merupakan alat ukur yang dibuat oleh Puskas BAZNAS RI yang bertujuan untuk mengetahui kelayakan kondisi sebuah desa untuk mendapatkan bantuan. IDZ juga dapat dipakai untuk alat evaluasi atas program zakat yang diberikan pada suatu desa (BAZNAS, 2020). Terdapat 5 dimensi yang terdapat pada IDZ, lebih jelasnya akan terlihat pada gambar di bawah ini (BAZNAS, 2020):



Gambar II.2 Komponen Pembentuk IDZ

Sumber: Puskas BAZNAS RI (2020)

IDZ sebenarnya sudah disusun sejak tahun 2017, namun dikaji secara terus menerus sehingga pada tahun 2020 ada kebaruan. Terdapat penambahan beberapa indikator dan variabel sebagaimana tabel berikut ini (BAZNAS, 2020).

Tabel II.1
Perubahan Indikator dan Variabel IDZ 2017 dengan IDZ 2020

| Dimensi | IDZ Versi Pertama | | IDZ 2.0 | |
|------------------------------|-------------------|----------|-----------|----------|
| | Indikator | Variabel | Indikator | Variabel |
| Ekonomi | 4 | 11 | 4 | 11 |
| Kesehatan | 3 | 8 | 4 | 11 |
| Pendidikan | 2 | 5 | 2 | 7 |
| Sosial dan Kemanusiaan | 3 | 7 | 4 | 8 |
| Dakwah (Dakwah dan Advokasi) | 3 | 8 | 5 | 10 |

Sumber: Puskas BAZNAS RI (2020)

Dimensi kedua dalam pengukuran IDZ yakni kesehatan dengan indikator infrastruktur kesehatan masyarakat, infrastruktur pelayanan kesehatan, kegiatan promosi dan kuratif kesehatan, serta jaminan kesehatan. Dimensi ketiga yaitu Pendidikan yang terdapat dua indikator yaitu tingkat pendidikan dan literasi serta fasilitas pendidikan. Dimensi yang selanjutnya yaitu sosial dan kemanusiaan dengan indikator sarana ruang interaksi terbuka masyarakat, infrastruktur listrik,

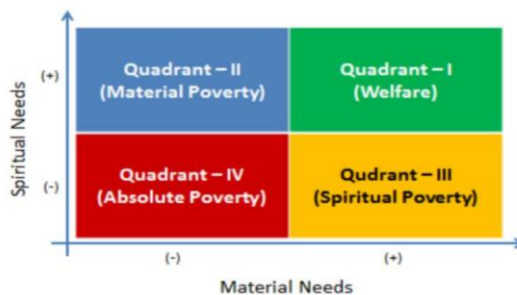
komunikasi, dan informasi, mitigasi bencana alam, serta kependudukan (BAZNAS, 2020).

Terakhir pada pengukuran IDZ terdapat dimensi Dakwah dan Advokasi yang terdapat 5 indikator. Indikator tersebut diantaranya ketersediaan sarana dan pendamping keagamaan, tingkat pengetahuan agama masyarakat, tingkat aktivitas dan partisipasi masyarakat di keagamaan, perilaku masyarakat desa, serta pengenalan medan (BAZNAS, 2020).

c. *Center of Islamic Business and Economic Studies (CIBEST)*

CIBEST merupakan alat ukur yang memiliki dasar jika konsep pengukuran kemiskinan harus dilakukan secara holistik dan komprehensif dengan mempertimbangkan aspek material dan spiritual. Pada model yang dirancang oleh Beik & Arsyianti (2016) menggunakan rumah tangga sebagai unit analisis. Hal ini dikarenakan rumah tangga dianggap mampu memenuhi kebutuhan material dan spiritual secara utuh.

Terdapat empat kemungkinan situasi dalam rumah tangga yang berkaitan dengan material dan spiritual. Kemudian situasi ini menjadi formula untuk menghitung indeks kesejahteraan, kemiskinan material, kemiskinan spiritual, dan kemiskinan absolut yang diturunkan dari kuadran CIBEST di bawah ini (Beik & Arsyianti, 2016).



Gambar II.3 Kuadran CIBEST
Sumber: Beik & Arsyianti (2016)

Pada gambar tersebut diperlihatkan mengenai kuadran CIBEST tergantung dari tingkat kesehatan material dan spiritual. Penentuan garis kemiskinan material didasarkan pada tiga pendekatan yakni berdasarkan kebutuhan bahan pokok minimal, pendekatan per kapita, dan standar nisab. Sementara spiritual sendiri terdapat tiga variabel yakni ibadah (shalat, puasa, zakat dan infak), lingkungan rumah tangga, dan kebijakan pemerintah (Beik & Arsyianti, 2016).

d. *International Standard of Zakat Management (ISZM)*

ISZM merupakan sebuah alat ukur yang dibuat oleh world zakat forum pada tahun 2015 untuk menilai kinerja suatu lembaga zakat, sehingga dapat ditentukan tingkat kemampuan pengelolaan zakat di lembaga tersebut. Terdapat 5 karakteristik dalam pengukuran ISZM yaitu: berorientasi praktik, dapat diaplikasikan untuk seluruh institusi zakat, dapat diaplikasikan di seluruh kota, mengetahui tingkat baik amil di pemerintahan, serta dapat menjadi ukuran standard minimal komprehensif (Forum, 2015).

ISZM memiliki beberapa aspek pengujian, diantaranya sebagai berikut (Forum, 2015):

- 1) Kepatuhan terhadap tingkat syariah dan regulasi

- 2) Kepemimpinan
- 3) Koleksi
- 4) Keuangan
- 5) Pembayaran
- 6) Sistem manajemen
- 7) Amil manajemen

ISZM berusaha membantu semua lembaga zakat di semua negara untuk menilai kinerja sistem zakat dan memberikan masukan pada agenda reformasi mereka. Standar ini terus mengikuti standar internasional lain seperti Zakat Core Principle (ZCP) serta menyesuaikan dengan peraturan zakat lokal di masing-masing negara (Forum, 2015).

2.1.2 Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

BSC pertama kali diungkapkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton dalam bukunya yang berjudul “*The Balanced Scorecard*” tahun 1996. Dalam bukunya diungkapkan jika BSC menekankan jika ukuran keuangan serta non-keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi karyawan di semua tingkatan organisasi. Namun tujuan dari penilaian metode BSC lebih dari sekadar kumpulan ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan yang bersifat sementara; mereka berasal dari proses *top-down* yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Kaplan & Norton, 1996). Konsep dari BSC terdiri dari dua kata, yakni ada *scorecard* (kartu skor) dan ada *balanced* (berimbang). Kartu skor digunakan untuk mengukur perbandingan kinerja eksekutif pada saat ini dan harapan pada masa mendatang. Hasilnya akan digunakan untuk mengevaluasi keseluruhan atas

kinerja eksekutif. Sementara itu, berimbang sendiri diwujudkan untuk mengukur keseimbangan kinerja eksekutif dari perspektif keuangan dan non-keuangan, jangka pendek serta jangka panjang, *intern* dan *ekstern* organisasi (Mulyadi, 2005).

Berdasarkan konsepnya, terdapat beberapa keunggulan yang dimiliki oleh BSC yakni sebagai berikut (Mulyadi, 2005):

a. Komprehensif

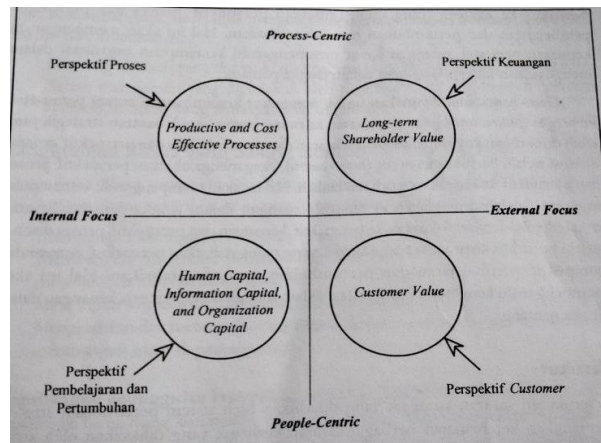
BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas pada tiga perspektif lain yakni pelanggan, proses, pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Koheren

BSC mewajibkan personil untuk membangun hubungan sebab-akibat antara sasaran dari strategi dengan perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang diterapkan dalam non-keuangan harus memiliki hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini dikarenakan hakikatnya perusahaan merupakan produsen pencipta kekayaan.

c. Berimbang

Keseimbangan harus tercipta oleh sistem perencanaan strategik untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Terdapat empat perspektif yang digunakan dalam BSC. Untuk lebih jelasnya dalam konsep berimbang ini terdapat pada gambar sebagai berikut:



Gambar II. 4 Perspektif BSC

Sumber: Mulyadi (2005)

Garis vertikal dalam gambar digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam dan pemusatan ke luar. Sementara pada garis horisontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara proses dan pemusatan ke orang.

d. Terukur

BSC mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah untuk diukur, namun dalam pendekatan BSC sasaran di ketiga perspektif non-keuangan ditentukan ukurannya supaya dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Selain keunggulan, BSC juga terdapat kelemahan-kelemahan seperti yang diungkapkan oleh Anthony dan Govindarajan (2005) pada artikel yang ditulis oleh Sukma & Krisnadewi (2013) diantaranya sebagai berikut:

- 1) Terpaku pada hasil keuangan
- 2) Korelasi yang buruk antara ukuran non-keuangan dengan hasilnya
- 3) Kehilangan fokus karena melakukan penilaian di waktu yang banyak secara bersama.

- 4) Tolak ukur BSC di perusahaan tidak dikaji ulang kembali untuk membuat ukuran baru sehingga tolak ukur yang didasarkan pada strategi terus digunakan oleh perusahaan.

Terdapat empat perspektif yang digunakan untuk mengukur BSC. perspektif ini untuk mengukur keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dan penggerak kinerja dari hasil tersebut, serta ukuran tujuan yang keras dan ukuran yang lebih lembut dan lebih subjektif. Banyaknya penilaian BSC mempunyai satu kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan untuk mencapai strategi terpadu (Kaplan & Norton, 1996).

Adapun perspektif penilaian-penilaian tersebut diantaranya sebagai berikut:

- a) Perspektif Donatur

Perspektif donatur, manajer mengobservasi pelanggan serta segmen pasar di mana unit bisnis akan bersaing dan mengukur kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran tersebut. Biasanya ukuran donatur mencakup beberapa ukuran inti dari hasil strategi yang sukses dirumuskan serta diimplementasikan dengan baik. Ukuran inti mencakup kepuasan donatur, pertumbuhan pasar, dan retensi donatur (Kaplan, 2001).

Perspektif donatur juga harus mencakup ukuran spesifik dari proporsi nilai yang akan diberikan organisasi kepada mustahik di segmen pasar sasaran. Penilaian dari pelanggan mewakili faktor-faktor yang akan sangat penting untuk mengetahui loyalitas konsumen (Mulyadi, 2005).

- b) Perspektif Keuangan

Tujuan keuangan dalam organisasi nirlaba untuk melihat pertumbuhan dana di organisasi. Meski BSC mengkritik penilaian yang hanya mengandalkan sistem

keuangan, namun masih tetap digunakan. Perspektif keuangan masih digunakan sebab ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, serta eksekusi organisasi berkontribusi pada penyelesaian masalah masyarakat. Tujuan keuangan berhubungan dengan pertumbuhan eksternal, stabilitas internal, dan pembangunan komunitas (Kaplan, 2001).

c) Perspektif Internal

Dalam perspektif internal, para eksekutif akan mengidentifikasi proses internal yang penting di mana organisasi harus unggul. Proses internal sangat memungkinkan bisnis untuk menyampaikan proposisi nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memenuhi harapan pemegang saham mengenai keuntungan finansial yang baik (Kaplan & Norton, 1996).

Pada perspektif internal biasanya akan mengidentifikasi proses yang sama sekali baru di mana organisasi harus unggul untuk memenuhi tujuan donatur, penerima manfaat, dan keuangan. Selain itu, perspektif internal juga harus menggabungkan proses inovasi ke dalam perspektif bisnis internal. Sehingga tujuan dari proses internal BSC mencakup kualitas proses internal, produk inovatif, dan evaluasi program dan pelayanan yang ada (Kaplan, 2001).

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Pembelajaran dan pertumbuhan berasal dari tiga sumber utama, yakni manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Ketiga tujuan BSC sebelumnya biasanya akan mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan orang, sistem, dan

prosedur yang ada dan apa yang diperlukan untuk mencapai kinerja terobosan (Kaplan & Norton, 1996).

Kesenjangan itu harus ditutup dengan perusahaan harus berinvestasi jangka panjang seperti melatih kembali karyawan, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta motivasi dan pembelajaran. Investasi jangka panjang diartikan sebagai tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

2.1.3 Pengelolaan Zakat di Indonesia

Zakat di Indonesia dikelola oleh BAZ dan LAZ berdasarkan regulasi UU no. 38 tahun 1999 mengenai pengelolaan zakat (Suprima & Rahman, 2019). Pada dasarnya pengelolaan dengan sistem Lembaga bukan pertama kali diterapkan melainkan sudah ada sejak zaman nabi Muhammad SAW.

Secara operasional, terdapat pembagian struktur amil zakat yang terdiri dari: Katabah atau petugas yang mencatat wajib zakat. Hasabah yakni petugas yang menaksir atau menghitung zakat. Jubah petugas yang mengambil zakat dari Muzaki. Khazanah atau petugas yang memelihara harta serta Qasamah petugas yang menyalurkan zakat kepada mustahik (Faisal, 2011). Pengelolaan dengan sistem terpusat kepada negara lalu diteruskan pada zaman Khulafaul Rasyidin.

Indonesia sendiri dalam penghimpunan dana zakat tidak terpusat oleh BAZ yang sekarang menjadi BAZNAS saja. Namun, dalam pengelolaan terdapat kebaruan regulasi UU no. 23 tahun 2011 yang berisi pemerintah sebagai sentral pengelolaan zakat dengan fungsi sebagai regulator dan pengelola oleh BAZNAS. Dalam hal ini, LAZ difungsikan sebagai tangan panjang BAZNAS yang memiliki

kewajiban melaporkan rutin perkembangannya kepada BAZNAS (BAZNAS, 2021b).

LAZ di Indonesia sendiri terbagi berdasarkan tingkatan menjadi LAZ Nasional, LAZ Provinsi, dan LAZ daerah. Terdapat 26 LAZ dengan skala Nasional, 18 LAZ Provinsi serta 37 LAZ di kabupaten/kota (BAZNAS, 2020b). Dengan banyaknya LAZ tersebut, maka potensi zakat di Indonesia yang mencapai 327,6 triliun akan lebih cepat tercapai.

Untuk mencapai tujuannya dengan maksimal, maka dibutuhkan strategi yang tepat di dalamnya. Setidaknya terdapat 3 strategi yang harus diterapkan supaya LAZ dapat mengumpulkan zakat secara optimal, yakni (Pangiuk, 2020):

a. Strategi Kinerja

Terdapat etos kerja yang Islam ajarkan demi suksesnya suatu lembaga yakni: ihsan (sungguh-sungguh), itqan (teliti dan teratur), hemat, jujur, adil, kerja keras, baik dan bermanfaat serta menghormati waktu.

b. Strategi Pengumpulan Zakat

Menurut Abu Bakar dan Muhammad dalam buku yang ditulis oleh Pangiuk (2020) ada tahapan-tahapan dalam mengumpulkan zakat, yakni penentuan segmen dan target muzakki, penyiapan sumber daya dan sistem operasi, serta membangun komunikasi dengan masyarakat.

c. Strategi Marketing

Penerapan pemasaran atau marketing dalam lembaga zakat harusnya diterapkan selayaknya pada perusahaan yang berorientasi pada laba. Maksudnya di sini lembaga zakat juga harus mempunyai tim pemasaran yang handal, kreatif, inovatif, serta powerfull untuk kemaksimalan penghimpunan dana. Lembaga zakat

juga harus memiliki pengetahuan mengenai keinginan, kebutuhan dan aspirasi dari muzaki untuk menjaga kepercayaan publik sehingga pesan yang ingin disampaikan lembaga dapat tersalur secara efektif.

2.2 Penelitian yang Relevan

Tabel II.2
Penelitian yang Relevan

| Judul | Peneliti, Metode, dan Sampel | Hasil Penelitian |
|---|---|--|
| <i>Analysis of Amil Zakat Institution Performance using the Balanced Scorecard Method (Case study in BAZNAS Sragen)</i> | Khadijah & Afif (2018), menggunakan metode penelitian deskriptif eksploratif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan wawancara, kuisioner, dan dokumentasi. | Kinerja BAZNAS dinilai Baik dengan hasil: Perspektif keuangan mendapatkan skor 1 (baik). Perspektif konsumen dari akusisi pelanggan mendapat skor 1 (baik), dan dari kepuasan konsumen mendapatkan skore 1(baik). Perspektif bisnis internal dari inovasi mendapat skor 1 (baik), dan dari proses operasi mendapat skor 1 (baik). perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari produktifitas karyawan mendapat skor 1 (baik), dan dari kepuasan kerja karyawan mendapat skor 1 (baik). hasil skor rata-rata kinerja BAZNAS Sragen ialah $6:8 = 0,75$ yaitu "baik". |
| <i>The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Management Performance PT Bank Syariah Mandiri</i> | Alifiana Izzah Fikriani, (2019), menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan Asosiatif. Populasi yang digunakan ada pegawai tetap Bank Syariah Mandiri cabang Bogor sebanyak 38 orang. Dari sini diambil sampel dengan metode <i>Convienence Sampling</i> dan 38 orang. | Hasil penelitian menunjukkan jika variabel perspektif keuangan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja mandiri syariah cabang bogor satuan. Variabel pelanggan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen cabang bogor syariah mandiri. proses bisnis internal variabel perspektif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pada syariah mandiri cabang bogor. Secara simultan variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran simultan perspektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen dalam bank syariah mandiri cabang bogor dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan variabel paling dominan dalam mempengaruhi kinerja manajemen. |

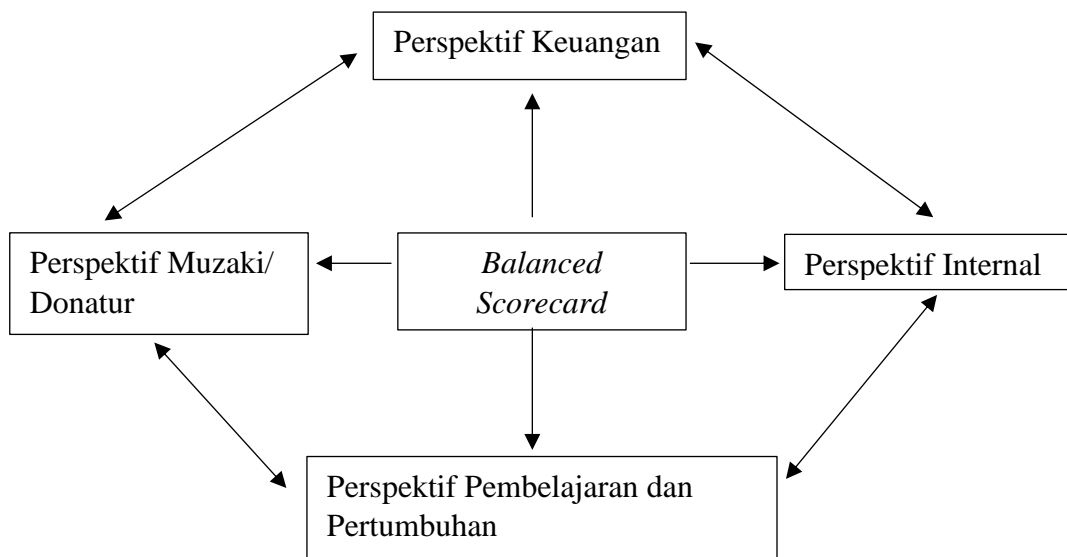
| | | |
|---|--|--|
| <p><i>Performance Analysis of Waqf Institution Using Balanced Scorecard Analysis: Case Study at Laznas Yatim Mandiri</i></p> | <p>Febriandika et al. (2022), menggunakan metode penelitian campuran antara kuantitatif dan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner, wawancara, dan data sekunder laporan tahunan.</p> | <p>Perspektif pelanggan berkembang menjadi perspektif yang paling menonjol dengan skor 39,5% dari 50% yang menunjukkan jika wakif sebagai pelanggan utama puas dengan pelayanan institusi. Dari skor BSC 10,5% dari 15% bobot pengumpulan dana wakaf menunjukkan peningkatan signifikan wakaf yang dikumpulkan selama studi. distribusi wakaf memiliki skor BSC 6,75% dari 10% menunjukkan jika LAZNAS Yatim Mandiri mengoptimalkan distribusi. Bisnis internal memiliki skor 15% dari bobot 15% menunjukkan jika LAZNAS yatim mandiri unggul dalam inovasi.</p> <p>Analisis Balance scorecard memberikan arahan bagi LAZNAS Yatim Mandiri untuk meningkatkan kinerjanya. Beberapa tujuan strategis perlu ditingkatkan karena skornya masih di bawah target. Kepuasan pelanggan, pengumpulan, dan penyaluran dana wakaf prioritas untuk ditingkatkan dengan perusahaan. sementara kepuasan karyawan menjadi prioritas terakhir. Di sisi lain, tujuan strategis masih perlu dipertahankan.</p> |
| <p><i>Balanced Scorecard Analysis of Amil Competence as a Rule for the Development of Zakat Institutions Resources (Study at LAZ Rumah Zakat Surabaya, East Java)</i></p> | <p>Basar Dikuraisyin (2021), menggunakan metode kualitatif deskriptif (<i>field research</i>). Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara terpimpin dan observasi non-partisipatoris. Sampel ditentukan dengan metode Purposive Sampel.</p> | <p>Kinerja amil di LAZ Rumah Zakat cabang Surabaya menganut prinsip keseimbangan proporsional dan berbasis kewilayahan baik pada aspek kerja amil maupun pada mustahiq dan muzakki. Keseimbangan proporsional pada aspek kerja amil tergambar dari seluruh devisi mulai dari direktur sampai relawan, memiliki korelasi kegiatan sehingga menjadi saling terkait. Sementara pada aspek mustahiq-muzakki, tergambar dari pendistribusian kepada mustahiq sesuai dengan porsi nasib dan kebutuhan usaha yang realistis dan diproses melalui tahapan terstruktur, dari memberi pelatihan sampai pendampingan. Basis kewilayahan yang dimaksud adalah dalam melakukan pemberdayaan, LAZ Rumah Zakat menggandeng desa yang tertinggal sebagai wilayah binaan, sampai desa tersebut mampu mandiri dan masyarakatnya beranjak dari mustahiq ke muzakki.</p> <p>Kedua, hasil analisis balance scorecard terhadap kompetensi amil zakat di LAZ Rumah Zakat menghasilkan temuan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan, LAZ Rumah Zakat dikatakan efektif karena ada indikasi peningkatan setiap tahunnya baik pada aspek |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>penghimpunan dana, jumlah muzakki dan pengurangan mustahiq yang telah berdaya. Pendistribusian dana zakat dilakukan dengan melihat kebutuhan mustahiq, berbasis wilayah dan mampu memberdayakan.</p> <p>2) Perspektif pelanggan (mustahiq-muzakki), dari data kuisioner didapatkan bahwa mustahiq puas dengan pengayoman dan bantuan dari LAZ Rumah Zakat, karena bukan hanya bantuan saja, namun mustahiq dikawal sampai menjadi muzakki. Bagi muzakki sendiri, merasa loyal dan puas karena diberitahukan segala perkembangan berupa laporan, majalah dan temu muzakki.</p> <p>3) Perspektif bisnis internal, yakni perencanaan yang dibuat oleh LAZ Rumah Zakat sesuai dengan kenyataan di lapangan, dibuktikan dengan kondisi mustahiq yang berdaya.</p> <p>4) Perspektif kebutuhan dan pembelajaran, kinerja amil setiap devisi bekerja dengan maksimal dan saling membantu, tidak hanya bekerja untuk profit semata, melainkan memadukan antara ibadah dan sosial. Amil memiliki sikap profesional dan amanah.</p> |
| <p><i>The Implementation of the Balanced Scorecard Model to Improve Amil's Performance in the Amil Zakat Management Organization in Pontianak, Indonesia</i></p> | <p>Ichsan Iqbal (2020), menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan eksploratif.</p> | <p>Penerapan perspektif keuangan menekankan pada pertumbuhan eksternal berupa pertumbuhan dana yang diterima, stabilitas internal berupa keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran serta pembinaan masyarakat berupa peningkatan dana untuk pengembangan jasa dan produk.</p> <p>Implementasi perspektif pelanggan terfokus pada kepuasan pelanggan dalam bentuk penghargaan dan kemudahan, pertumbuhan pasar dengan menambah cabang, pengembangan produk dan komunitas, referensi karyawan dengan menginformasikan kinerja mereka dan peningkatan waktu dan kualitas layanan.</p> <p>Penerapan perspektif proses bisnis internal fokus pada pengembangan proses bisnis utama dengan mengumpulkan dana dan komunikasi, meningkatkan inovasi produk melalui pengembangan dan penelitian, menjaga keberlanjutan produk dengan mengevaluasi produk secara konsisten.</p> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokus pada kompetensi pegawai yang memberikan pelatihan dan pengembangan kerja sama tim,</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | teknologi dan informasi terkini, juga bertujuan untuk lingkungan kerja yang terbuka dan terikat. |
|--|--|--|

Sumber: Data (diolah), 2022

2.3 Kerangka Penelitian



Gambar II.5 Kerangka Penelitian

Sumber: Kaplan (2001)

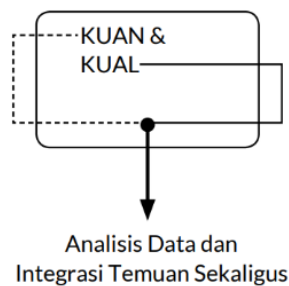
BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian yakni campuran antara metode kuantitatif dan kualitatif dengan strategi transformatif konkuren. Creswell (2018) mendefinisikan penelitian campuran sebagai metode penelitian yang melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif, penggabungan dua bentuk data, dan penggunaan rancangan berbeda, dan dapat menemukan asumsi-asumsi filosofis dan kerangka kerja teoretis. Alasan menggunakan metode campuran dikarenakan data yang terkumpul lebih lengkap, komprehensif, serta menyeluruh (Yusuf, 2017).

Strategi transformatif konkuren sendiri merupakan strategi di mana pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif dilakukan secara bersamaan namun penulis memprioritaskan salah satu metode atau keduanya (Yusuf, 2017). Hasil akhir dilakukan penulis pada tahap analisis ketika peneliti dapat meleburkan (*merging*), menghubungkan (*connecting*), dan melekatkan (*embedded*) (Yusuf, 2017). Pemetaan lebih jelas mengenai strategi transformatif konkuren akan dijelaskan pada gambar di bawah ini.



Gambar III.1 Strategi Transformatif Konkuren
Sumber: Yusuf (2017)

Alasan memilih strategi transformatif konkuren sebagai metode pendekatan ialah dari segi efisiensi waktu dan output yang akan dihasilkan. Empat perspektif yang digunakan di BSC nantinya akan saling berhubungan yang akan mempengaruhi antara satu perspektif dengan perspektif lainnya.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di LAZ Solo Peduli yang berlokasi di Komplek Griya Smart. Jl. Tentara Pelajar, Jetak, Bolon, Kec. Colomadu, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah. Waktu yang digunakan mulai dari penyusunan proposal penelitian sampai dengan laporan hasil penelitian ialah empat bulan, yakni dari bulan Januari 2022 sampai bulan Mei 2023.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah obyek/subyek generalisasi yang memiliki karakteristik serta kualitas tertentu sesuai dengan ketetapan kriteria peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Populasi harus ada dalam sebuah penelitian sebab kita harus menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota populasi dan membatasi berlakunya daerah generalisasi.

Populasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yakni populasi terbatas dan populasi tidak terbatas. Populasi terbatas yakni terlihat dari objek penelitian yang dapat dihitung, sementara jika tak terbatas objeknya tidak dapat dihitung atau sulit menghitungnya (Hardani et al., 2020). Jenis populasi dalam penelitian ini terbatas objek yakni seluruh aspek yang berhubungan dengan LAZ Solo Peduli.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Sugiyono, 2013). Setidaknya terdapat tiga ciri dari sampel yang baik, yakni (Hardani et al., 2020):

- a. Sampel dipilih secara hati-hati serta menggunakan aturan dengan benar.
- b. Sampel mewakili seluruh anggota populasi.
- c. Besarnya ukuran sampel menentukan tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi.

Terdapat empat perspektif di BSC, sehingga sampel yang digunakan pada masing-masing perspektif berbeda. Pada perspektif keuangan sampel yang digunakan ialah laporan keuangan LAZ Solo Peduli tahun terakhir. perspektif pelanggan diambilkan sampel dari muzaki yang pernah berdonasi atau menyakurkan zakatnya di LAZ Solo Peduli lebih dari satu kali. Perspektif Internal mengambil sampel dari satu anggota divisi pelaksana yayasan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sendiri mengambil sampel dari direktur pelaksana yayasan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Umumnya terdapat dua jenis teknik pengambilan sampel, yaitu *probability sampling* serta *non-probability sampling*. Perbedaan mendasar di antara kedua jenis sampling tersebut terletak pada peluang terpilihnya anggota populasi dalam sampel. Jika *probability sampling* semua anggota populasi berhak memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi anggota sampel, sementara *non-probability sampling* sebaliknya (Sugiyono, 2013). Perspektif keuangan menggunakan pengambilan

sampel dari laporan keuangan LAZ Solo Peduli tahun terakhir. Tahun terakhir digunakan untuk melihat data terbaru dari tahun berjalan.

Pada perspektif pelanggan, teknik pengambilan sampelnya memakai *probability sampling* dengan metode pengambilan data melalui kuisioner. Teknik *probability sampling* digunakan oleh penulis sebab keterbatasan yang dilakukan dalam menjangkau sampel. Secara penghitungan jumlah donatur yang memenuhi untuk dijadikan sebagai anggota sampel mengikuti teori dari (Sugiyono, 2019) jika jumlah sampel layak yang dijadikan sebagai penelitian antara 30-50 sampel.

Perspektif bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran, teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proportionate stratified random sampling* yakni jenis sampel di mana populasi memiliki anggota yang berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2013). Langkah pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* disebabkan dari tujuan perspektif bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan untuk melihat kondisi kesehatan internal di dalam LAZ Solo Peduli.

Pada perspektif bisnis internal penulis akan melakukan wawancara dengan tim fundraising untuk melihat strategi dalam melakukan penghimpunan dana, serta menjaga kepercayaan muzaki. Sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan melakukan wawancara dengan direktur utama LAZ Solo Peduli, lalu akan di triangulasi dengan tim pelaksana yayasan untuk melihat sikap serta strategi pimpinan menerapkan sifat *growth mindset* dalam diri tim.

3.5 Variabel Penelitian

Terdapat dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yakni variabel independen dan variabel dependen. Creswell (2018) mengatakan jika variabel independen merupakan variabel yang dapat menyebabkan, mempengaruhi, atau bereaksi pada hasil. Variabel dependen sendiri merupakan variabel yang bergantung pada variabel independen. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori BSC yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton (1996), sedangkan kinerja menjadi variabel dependennya.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Pada buku panduan tugas akhir tahun 2022 tertulis jika definisi operasional variabel menjelaskan mengenai variabel-variabel yang diteliti beserta indikator pengukurannya. Adapun variabel independennya adalah teori BSC yang memiliki 4 perspektif pengukuran yakni perspektif donatur, keuangan, internal, dan pembelajaran pertumbuhan. Anak turunan variabel lebih jelasnya akan dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel III.1
Definisi Operasional Variabel

| Perspektif | Indikator | Tujuan strategis | Sumber |
|------------|-----------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Donatur | Kepuasan donatur | Kualitas Produk | Kaplan, (2001) |
| | | Kualitas Pelayanan | |
| | | Kemudahan-Kemudahan | |
| | Pertumbuhan Pasar | Penetrasi Pasar | |
| | | Pengembangan Pasar | |
| | | Pengembangan Produk | |
| | Retensi Donatur | Keamanan | |
| | | Kepercayaan/komitmen | |
| | | Kemudahan akses produk | |
| Keuangan | Pertumbuhan eksternal | Peningkatan Penghimpunan Dana | Febriandika et al., (2022) |

| | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|--|---|
| | | $\frac{\text{Penerimaan tahun } x}{\text{Penerimaan tahun } x - 1} \times 100\%$ | |
| | Stabilitas internal | <p><i>Allocation to Collection Ratio</i></p> $\frac{\text{Distribusi tahun } x}{\text{Penerimaan tahun } x} \times 100\%$ <p>Keterangan: >90% : sangat efektif 70-89% : efektif 50-69% : cukup efektif 20-49% : kurang efektif <20% : tidak efektif</p> | Kementerian Agama RI nomor 733 tahun 2018 |
| | Pembangunan komunitas | <p>Penggunaan Dana Amil</p> <p>a. Zakat maksimal 12,5% dari penerimaan</p> <p>b. Dana sosial keagamaan, infak sedekah maksimal 20% dari penerimaan</p> | |
| Internal | Proses Bisnis Internal | Penggalangan dan distribusi dana | Kaplan, (2001) |
| | | Pembangunan komunitas | |
| | | Proses komunikasi informasi | |
| | | Relawan | |
| | | Komunikasi antar bidang | |
| Produk Inovatif | Proses penelitian | | |
| | Pengembangan produk terbaru | | |
| | Produk-produk Inovatif | | |
| Evaluasi program dan Pelayanan | Aspek evaluasi | | |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Teknologi | Pengembangan dengan teknologi terbaru | |
| | Motivasi dan Pemberdayaan | <p>Pengembangan program pengakuan untuk karyawan</p> <p>Meningkatkan kompetensi karyawan</p> | |

Sumber: Kaplan, (2001)

3.7 Analisis Data

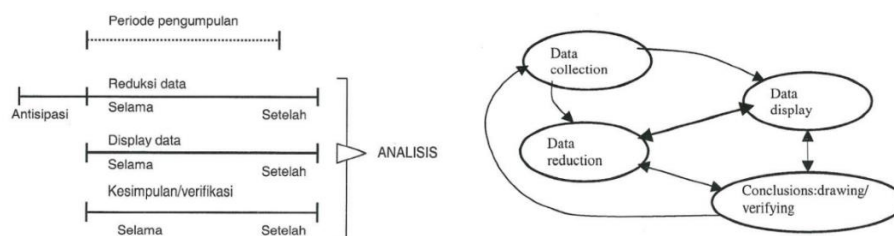
Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 2 yakni dengan teknik kuantitatif menggunakan uji analisis deskriptif dan uji keabsahan data serta kualitatif menggunakan triangulasi. Uji analisa dengan statistik deskriptif menganalisis dengan menggambarkan dan menjelaskan data sebagaimana dikumpulkan dengan maksud untuk menarik kesimpulan yang valid secara umum (Sugiyono, 2013).

Uji keabsahan data menggunakan uji validitas dan uji reabilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur kevalidan dari suatu survei. Suatu survei dapat dianggap valid ketika pertanyaan survei dapat mengungkapkan apa yang diukur oleh survei (Yusuf, 2017). Uji signifikansi digunakan menggunakan kriteria r-tabel pada taraf 0,05 dan jika kecil dianggap valid (Gunawan, 2020). Uji reliabilitas sendiri merupakan sejauh mana tes tetap konsisten setelah pengujian ulang pada subjek dalam kondisi yang sama (Yusuf, 2017). Keandalan yang tinggi ditunjukkan dengan nilai rxx yang mendekati 1. Pengukuran reabilitas dapat dilakukan menggunakan software SPSS dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (Hair et al., 2010). Suatu variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 .

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni statistik deskriptif. Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang sudah terkumpul apa adanya tanpa bermaksud menarik kesimpulan untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). Statistik deskriptif digunakan karena penulis tidak ingin menggeneralisasi LAZ di Jawa Tengah, namun hanya mendeskripsikan situasi dan keadaan di LAZ Solo Peduli.

Penyajian data dalam statistik deskriptif dapat melalui tabel, grafik, diagram, lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata, standar deviasi, perhitungan prosentase. Dalam statistik deskriptif juga mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata atau tidak perlu adanya uji signifikansi (Sugiyono, 2013).

Pada analisis data yang dilakukan pada data wawancara menggunakan analisis data yang dilakukan oleh Miles and Huberman dalam buku Sugiyono (2013) yang berpendapat jika aktivitas dalam analisis data yakni meliputi data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Langkah dalam analisis data secara jelas akan digambarkan melalui gambar berikut ini.



Gambar III.2 Langkah Analisis Data Kualitatif

Sumber: Sugiyono (2013)

Terdapat empat komponen dalam analisis data yang diteorikan oleh Miles and Huberman (Sugiyono, 2013):

1. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara, dan triangulasi.
2. Reduksi data merupakan proses merangkum, memilih data pokok, fokus pada teori, mencari tema serta pola.

3. Penyajian data merupakan proses setelah mereduksi data. Data yang disajikan pada penulisan laporan penelitian dapat berupa tabel, grafik, photo card, pictogram, dan sejenisnya.
4. Verifikasi menjadi langkah terakhir. Langkah ini merupakan proses penarikan kesimpulan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Perspektif Pelanggan (Donatur)

Kaplan, (2001) mendefinisikan jika tujuan dari adanya perspektif pelanggan ialah dapat melihat kepuasan pelanggan, pertumbuhan pasar, serta retensi donatur. Pengambilan data dilakukan secara primer melalui penyebaran kuisioner kepada donatur LAZ SP.

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan perbedaan latar belakang dari responden. Karakteristik yang digunakan oleh penulis difokuskan pada usia, jenis kelamin, serta profesi.

1. Karakteristik Usia

Tabel IV.1
Pengujian karakteristik Usia

| Usia | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|-------------|------------------|----------------|
| 20-30 Tahun | 11 | 29 |
| 30-40 Tahun | 22 | 57 |
| 40-55 Tahun | 5 | 14 |
| Total | 38 | 100 |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Berdasarkan tabel 4.1 menggambarkan jika sampel yang diambil sebanyak 38 pada segi usia dibagi menjadi tiga kelompok. Rentang usia 20-30 tahun sebanyak 11 responden, 30-40 tahun sebanyak 22 responden, dan 40-55 tahun sebanyak 5 responden. Hal ini menunjukkan jika donatur di LAZ SP memiliki rentang usia 30-40 tahun.

2. Karakteristik Jenis Kelamin

Tabel IV.2
Pengujian Karakteristik Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|---------------|------------------|----------------|
| Laki-Laki | 8 | 21 |
| Perempuan | 30 | 79 |
| Total | 38 | 100 |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Berdasarkan tabel 4.2 menggambarkan jika sampel yang diambil sebanyak 38 dengan pembagian 2 jenis kelamin. Jenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini terdapat 8 responden dan perempuan terdapat 30 responden. Hal ini menunjukkan jika donatur LAZ SP lebih didominasi oleh perempuan.

3. Karakteristik Profesi

Tabel IV. 3
Pengujian Karakteristik Profesi

| Profesi | Jumlah Responden | Presentase (%) |
|-----------------|------------------|----------------|
| Wirausaha | 2 | 5.3 |
| Karyawan Swasta | 23 | 60.6 |
| Mahasiswa | 10 | 26.3 |
| Lainnya | 3 | 7.8 |
| Total | 38 | 100 |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Berdasarkan tabel 4.3 penelitian ini menggunakan 38 responden dengan beberapa profesi. Terlihat profesi wirausaha terdapat 2 responden, karyawan swasta 23 responden, mahasiswa 10 responden, dan lainnya ada 3 responden. Hal ini menunjukkan jika mayoritas profesi donatur LAZ SP ialah karyawan swasta.

a. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mengalalisa data secara keseluruhan dengan menggambarkan dan menjelaskan data dengan maksud untuk menarik kesimpulan yang valid secara umum (Sugiyono, 2013). Analisis ini digunakan

untuk memberikan penjelasan atau gambaran empiris dari data yang dikumpulkan dengan menggunakan software SPSS (Paramita et al., 2021).

1. Uji Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Donatur

Tabel IV.4
Uji Statistik Kepuasan Donatur (X1)

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| X1.1 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.26 | 0.601 |
| X1.2 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.45 | 0.602 |
| X1.3 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.26 | 0.644 |
| X1.4 | 38 | 2.00 | 5.00 | 3.89 | 0.798 |
| Kepuasan Donatur | 38 | 12.00 | 20.00 | 16.87 | 2.056 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui jika hasil pengukuran dari 4 butir pertanyaan mengenai kepuasan donatur nilai yang paling banyak adalah 5.00, sedangkan nilai paling rendah adalah sebesar 2.00. Rata-rata tertinggi dari empat pertanyaan yang diajukan adalah 4.45 yang terletak pada pernyataan yang menyatakan “Donatur merasa terbantu ketika karyawan LAZ SP bersedia menjemput donasi meskipun nominal tidak banyak.” Adapun standar deviasi tertinggi sebesar 0.798. Nilai rata-rata > nilai standar deviasi yaitu $16.87 > 0.798$ sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran merata.

2. Uji Statistik Deskriptif Variabel Pertumbuhan Pasar

Tabel IV. 5
Uji Statistik Pertumbuhan Pasar (X2)

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|------|----|---------|---------|------|----------------|
| X2.1 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.18 | 0.692 |
| X2.2 | 38 | 2.00 | 5.00 | 3.82 | 0.834 |
| X2.3 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.29 | 0.654 |

| | | | | | |
|--------------------|----|-------|-------|-------|-------|
| X2.4 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.29 | 0.732 |
| Pertumbuhan Pasar | 38 | 12.00 | 20.00 | 16.58 | 2.226 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui jika hasil pengukuran dari 4 butir pertanyaan mengenai pertumbuhan pasar nilai yang paling banyak adalah 5.00, sedangkan nilai paling rendah adalah sebesar 2.00. Rata-rata tertinggi dari empat pertanyaan yang diajukan adalah 4.29 yang terletak pada pernyataan yang menyatakan “Program dari LAZ SP tidak sama dari tahun ke tahun serta LAZ SP merupakan LAZ terpercaya sehingga donatur tidak keberatan menginformasikan kepada rekan/saudara.” Adapun standar deviasi tertinggi sebesar 0.834. Nilai rata-rata > nilai standar deviasi yaitu $16.58 > 0.798$ sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran merata.

3. Uji Statistik Deskriptif Variabel Pertumbuhan Pasar

Tabel IV.6
Uji Statistik Retensi Donatur (X3)

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| X3.1 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.32 | 0.662 |
| X3.2 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.37 | 0.633 |
| X3.3 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.18 | 0.730 |
| X3.4 | 38 | 2.00 | 5.00 | 4.45 | 0.686 |
| X3.5 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.50 | 0.558 |
| Pertumbuhan Pasar | 38 | 15.00 | 25.00 | 21.82 | 2.577 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui jika hasil pengukuran dari 5 butir pertanyaan mengenai retensi donatur nilai yang paling banyak adalah 5.00,

sedangkan nilai paling rendah adalah sebesar 2.00. Rata-rata tertinggi dari lima pertanyaan yang diajukan adalah 4.50 yang terletak pada pernyataan yang menyatakan “Donatur tidak pernah dilarang oleh keluarga/kerabat saat menyalurkan dana ke LAZ SP.” Adapun standar deviasi tertinggi sebesar 0.730. Nilai rata-rata > nilai standar deviasi yaitu $21.82 > 0.730$ sehingga penyimpangan data yang terjadi rendah maka penyebaran merata.

b. Uji Instrumen Keabsahan Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kevalidan atau ketepatan kuisioner. Uji ini untuk menentukan signifikansi dengan membandingkan r tabel dengan r hitung (Yusuf, 2017). Nilai r hitung dapat dilihat dari output SPSS pada kolom *Corrected item-Total correlation*, sedangkan untuk r tabel diambil dari rumus *degree of freedom* ($df = n - 2$) dengan signifikansi 0.05 yaitu $df = 38 - 2 = 35$ sehingga menghasilkan nilai r tabel 0.2709.

Tabel IV.7
Uji Validitas

| No. | Variabel | R Hitung | R Tabel | Keterangan |
|-----|------------------------|----------|---------|------------|
| 1. | Kepuasan Donatur (X1) | | | |
| | X1.1 | 0.838 | 0.270 | Valid |
| | X1.2 | 0.726 | 0.270 | Valid |
| | X1.3 | 0.822 | 0.270 | Valid |
| 2. | X1.4 | 0.732 | 0.270 | Valid |
| | Pertumbuhan Pasar (X2) | | | |
| | X2.1 | 0.771 | 0.270 | Valid |
| | X2.2 | 0.700 | 0.270 | Valid |
| 3. | X2.3 | 0.792 | 0.270 | Valid |
| | X2.4 | 0.807 | 0.270 | Valid |
| | Retensi Donatur (X3) | | | |
| | X3.1 | 0.796 | 0.270 | Valid |
| | X3.2 | 0.871 | 0.270 | Valid |

| | | | | |
|--|------|-------|-------|-------|
| | X3.3 | 0.838 | 0.270 | Valid |
| | X3.4 | 0.782 | 0.270 | Valid |
| | X3.5 | 0.630 | 0.270 | Valid |

Sumber: Data Primer (diolah), 2023

Terlihat dari tabel 4.7 menyatakan jika nilai r hitung dari seluruh indikator yang sudah di uji bernilai positif sebab nilainya lebih besar dari r tabel sehingga dapat disimpulkan jika semua indikator pada perspektif donatur dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsisten dan stabilitas responden dalam menjawab kuisisioner. Uji ini dapat memperhitungkan apakah pengukuran dapat berbeda dari kesalahan, sehingga dapat memberikan hasil yang konsisten dalam kondisi yang berbeda pada bagian instrumen. Keandalan yang ditunjukkan dengan nilai *cronbach's alpha* yang memiliki nilai 0-1, semakin mendekati 1 maka semakin reliabel (Hair et al., 2010). Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach's alpha* >60 (Siregar, 2013).

Tabel IV.8
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|------------------------|-------------------------|------------|
| Kepuasan Donatur (X1) | 0.773 | Reliabel |
| Pertumbuhan Pasar (X2) | 0.758 | Reliabel |
| Retensi Donatur (X3) | 0.845 | Reliabel |

Sumber: Data (diolah), 2023

Dari tabel 4.8 memperlihatkan jika nilai *cronbach's Alpha* dari semua variabel lebih dari 0,60 sehingga semua variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat ukur data.

Berdasarkan pemaparan hasil dari perspektif pelanggan (donatur) didapatkan kesimpulan bahwa donatur merasa puas dengan pelayanan yang diberikan terbukti dengan nilai rata-rata 16.87 dari skala maksimal 20.00. Pertumbuhan pasar juga dinilai baik dengan rata-rata 16.58 dari skala maksimal 20.00, serta untuk retensi donatur baik pula terlihat dari rata-rata 21.82 dari maksimal poin 25.00. Dari ketiga aspek tujuan adanya perspektif donatur maka disimpulkan jika hasilnya baik.

4.1.2 Perspektif Keuangan

Tujuan perspektif keuangan pada BSC terdapat tiga tahapan, yakni pertumbuhan eksternal, stabilitas internal, dan pembangunan komunitas (Kaplan, 2001). Perspektif keuangan LAZ di Indonesia diatur dalam standar akuntansi PSAK nomor 109. Pada PSAK 109 diatur mengenai pengelolaan keuangan zakat serta infaq/sedekah secara terpisah. Pengaturan ini mencakup pengakuan dan pengukuran awal, pengukuran selanjutnya, penjualan, penyaluran, serta penyajian dan pengungkapan.

Kementrian agama RI mengatur tentang pengelolaan keuangan OPZ khususnya pedoman audit syariah atas laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah pada BAZNAS dan LAZ dalam SK nomor 733 tahun 2018. Pada SK ini diatur mengenai rasio penyaluran terhadap pengumpulan *Allocation Collection Ratio (ACR)* dengan kategori sebagai berikut (KEMENAG, 2018).

- >90% : sangat efektif
- 70-89% : efektif
- 50-69% : cukup efektif

20-49% : kurang efektif

<20% : tidak efektif

Periode penyaluran zakat konsumtif dikategorikan sebagai berikut:

< 3 bulan : sangat baik

3-6 bulan : baik

6-9 bulan : cukup baik

9-12 bulan : kurang baik

>12 bulan : tidak baik

Periode penyaluran zakat produktif:

< 6 bulan : sangat baik

6-12 bulan : baik

>12 bulan : kurang baik.

Perhitungan melalui ACR dilakukan dengan membagi total penyaluran selain dana amil dengan total pengumpulan serta dinyatakan dalam satuan persentase. Dalam 5 tahun berturut-turut, LAZ SP kenaikan dalam penghimpunan serta penyaluran dana sebagaimana yang terdapat dalam tabel berikut ini.

Tabel IV.9
Jumlah Penerimaan dan Penyaluran LAZ Solo Peduli 2017-2021
(dalam rupiah)

| Tahun | Penerimaan | Penyaluran |
|-------|----------------------|----------------------|
| 2017 | Rp 16.840.702.675,00 | Rp 16.089.870.548,00 |
| 2018 | Rp 21.269.842.569,00 | Rp 20.958.070.186,00 |
| 2019 | Rp 24.548.121.642,00 | Rp 21.884.147.476,00 |
| 2020 | Rp 25.526.457.473,00 | Rp 24.099.730.752,00 |
| 2021 | Rp 34.008.238.028,00 | Rp 31.662.029.134,00 |

Sumber: Data (diolah), 2023

Berdasarkan data dari tabel di atas, maka penulis melakukan perhitungan rasio ACR, dengan hasil pada tabel berikut ini.

Tabel IV.10

Allocation to Collection Ratio LAZ Solo Peduli 2017-2021

| Tahun | ACR | Kategori |
|-------|--------|----------------|
| 2017 | 92.73% | Sangat Efektif |
| 2018 | 99.53% | Sangat Efektif |
| 2019 | 87.18% | Efektif |
| 2020 | 93.47% | Sangat Efektif |
| 2021 | 92.65% | Sangat Efektif |

Sumber: Data (diolah), 2023

Rasio ACR digunakan untuk melihat sejauh mana keefektifan lembaga dalam menyalurkan dana yang didapatkan kepada mustahik. Rasio ini dipakai sebab sesuai dengan pendapat jumbuh ulama Ibnu Bathol, Ibnu Hajar, dan Imam Nawawi jika penyaluran zakat harus segera dilaksanakan dalam tahun penerimaan itu juga (BAZNAS, 2019).

Selama tahun 2017-2021 mayoritas penyaluran dana dari LAZ SP dapat dikategorikan sangat efektif dengan rata-rata sebesar 93,11%. Data ini memperlihatkan jika LAZ SP tidak melakukan penumpukan dana di manajemen dan segera menyalurkannya kepada orang yang berhak menerimanya yang disebut dengan penerima manfaat oleh LAZ SP. Rasio paling turun terjadi saat tahun 2019 di mana saat Covid-19 pertama kali muncul (Fadli, 2023).

Secara penerimaan memang LAZ SP mengalami kenaikan, akan tetapi jumlah dana yang masuk di LAZ SP terbagi menjadi 3 kategori yakni zakat, infak/sedekah tidak terikat, serta infak/sedekah terikat. Pada tahun terjadinya Covid-19, lembaga perlu melakukan adaptasi sebab penyebaran virus yang cepat menjadikan adanya perubahan-perubahan di tatanan masyarakat serta penurunan pendapatan (BPS, 2022). Kedua, untuk infak/sedekah terikat LAZ SP tidak dapat menyalurkan diluar akad saat terjadinya transaksi. Kemudian saat Covid-19

terdapat plot alokasi dana yang lebih diutamakan seperti kesehatan dan ekonomi. Pada kondisi demikian, LAZ SP hanya dapat membantu melalui dana zakat, infak/sedekah tidak terikat, atau infak/sedekah yang terikat dengan bidang itu. Sementara pada kasus lain terdapat sektor yang dikurangi penyaluran dananya seperti pendidikan, sebab kegiatan operasional dialihkan secara virtual.

Rasio lain yang dinyatakan dalam SK Kemenag di atas adalah tingkat durasi penyaluran dana dari donatur kepada mustahik. Pada rasio ACR terlihat jika tidak terjadi penumpukan dana di LAZ terlalu banyak. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan jika penyaluran dana di LAZ SP dapat dikategorikan “Baik” secara penyaluran produktif maupun konsumtif.

Hasil telusuran di atas sesuai dengan teori *Balanced Scorecard* (BSC) jika tujuan strategis dalam perspektif keuangan terdapat tiga tahapan, yakni pertumbuhan eksternal, stabilitas internal, serta pembangunan komunitas (Kaplan, 2001). Pertumbuhan eksternal berarti lembaga sosial dapat meningkatkan jumlah penghimpunan dana. Stabilitas internal sendiri ketepatan atau kecerdasan lembaga dalam menyeimbangkan pendapatan dan pengeluaran secara internal. Terakhir terdapat pembangunan komunitas yang artinya peningkatan jumlah dana yang masuk ke layanan.

Pertumbuhan eksternal dalam perspektif keuangan ditunjukkan dengan meningkatnya penghimpunan dana dalam 5 tahun terakhir. Jika dilihat dalam bentuk persentase perbandingan dengan tahun sebelumnya, peningkatan penghimpunan dana dari tahun ke tahun meningkat hingga lebih dari 100% seperti terlihat pada tabel di bawah ini.

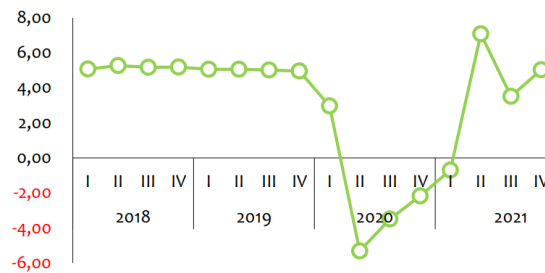
Tabel IV.11
Peningkatan Penghimpunan Dana LAZ Solo Peduli 2017-2021

| Tahun | Penghimpunan Dana |
|-------|-------------------|
| 2017 | 117% |
| 2018 | 126% |
| 2019 | 115% |
| 2020 | 104% |
| 2021 | 133% |

Sumber: Data (diolah), 2023

Pada tabel di atas terlihat jika penghimpunan rata-rata mengalami tren kenaikan melebihi 100%. Pada tahun 2019 memang terdapat penurunan kenaikannya yang terlihat dari presentase 126% menjadi 115%, namun LAZ SP tetap naik penghimpunan dananya. Angka presentase penurunan tersebut berarti jika LAZ SP tidak dapat menaikkan angka penghimpunan dananya dengan signifikan. Hal ini dapat disebabkan akibat pandemi Covid-19 yang mengakibatkan turunnya angka pendapatan dari donatur.

Tabel 4.1 memperlihatkan saat pandemi Covid-19 kenaikan angka penghimpunan yang dicapai oleh LAZ SP tidak maksimal seperti saat belum adanya Covid-19. Terlihat pada tahun 2017 ke tahun 2018 saat Produk Domestik Bruto (PDB) *year on year* (y-on-y) stabil, kenaikan dana yang dihimpun oleh LAZ SP mencapai Rp 4,5M akan tetapi saat tahun 2018 ke 2019 dan 2020 angka kenaikan berturut-turut Rp 3M dan 1,5M. Pada tahun 2021 PDB kembali stabil, bahkan naik signifikan pada kuartal 2.



Gambar IV.1 Produk Domestik Bruto Indonesia tahun 2018-2021

Sumber: BPS (2022)

Turunnya angka kenaikan penghimpunan tahun 2020 menjadi Rp 1,5M sesuai dengan turunnya PDB pada kuartal I dan II menjadi 5,32% y-on-y. Tahun 2021 pertumbuhan ekonomi semakin naik dengan meningkatnya PDB menjadi 7,07% y-on-y (BPS, 2022). Membaiknya pertumbuhan ekonomi tersebut sesuai dengan penghimpunan dana LAZ SP yang naik signifikan dari Rp 25M menjadi Rp 34M.

Direktur bagian penghimpunan dana (*fundraising*) saat penulis wawancara mengaku tidak memiliki ekspektasi lebih saat terjadinya pandemi Covid-19, namun berharap jika minimal angka penghimpunan dana sama dengan tahun sebelumnya. Meski demikian, pada akhir tahun 2021 terlihat jika penghimpunan LAZ SP naik. Naiknya penghimpunan tersebut disebabkan donatur LAZ SP yang jarang berprofesi sebagai pengusaha. Rata-rata donaturnya berprofesi menjadi karyawan swasta dan PNS.

“Sejauh ini karena donatur kita yang pengusaha kan ga banyak ya, mungkin secara dampak ga terlalu signifikan. Bagaimana kita memberikan pelayanan atau service excellent kepada donatur. Ya itu yang kita lakukan, sehingga harapannya minimal penghimpunan ini tidak turun, minimal sama. Harapannya juga ada kenaikan gitu. Jadi ini yang kami lakukan supaya bisa bertahan gitu.” (Wawancara HJ, 23 Februari 2023)

Sejalan dengan adanya pertumbuhan dana, perspektif keuangan juga dilihat dari pembangunan komunitas. Pembangunan komunitas dari keuangan terlihat dari penyaluran dananya kepada penerima manfaat. Sesuai dengan tabel 4.1, jika penyaluran dana kepada penerima manfaat LAZ SP disesuaikan dengan penghimpunan yang terkumpul. Apabila penghimpunan naik, maka penyaluran yang terjadi di LAZ SP juga bertambah. Pada rasio ACR di atas disebutkan jika penyaluran baik secara nominal dan waktu LAZ SP sudah baik.

Terakhir pada perspektif keuangan terdapat stabilitas internal. Stabilitas internal dapat terlihat pada bagian penghimpunan dan penggunaan dana amil. Data mengenai penghimpunan dan penggunaan dana Amil terdapat pada tabel berikut ini.

Tabel IV.12
Penghimpunan dan Penggunaan Dana Amil LAZ Solo Peduli 2017-2021
(dalam rupiah)

| Tahun | Penghimpunan | Penggunaan |
|-------|---------------------|---------------------|
| 2017 | Rp 1.529.513.724,00 | Rp 1.891.757.758,00 |
| 2018 | Rp 2.779.988.506,00 | Rp 2.555.945.560,00 |
| 2019 | Rp 2.579.463.661,00 | Rp 2.732.008.691,00 |
| 2020 | Rp 3.000.866.386,00 | Rp 3.045.072.829,00 |
| 2021 | Rp 3.495.125.752,00 | Rp 3.390.738.331,00 |

Sumber: Data (diolah), 2023

Penggunaan dana Amil semakin meningkat dari tahun ke tahun seiring .dengan meningkatnya penghimpunan dana. Hal ini dapat disebabkan minimumnya penghimpunan dana secara online oleh LAZ SP, sehingga dilihat dari beban efisiensi tinggi. Naiknya penghimpunan dana dapat disebabkan oleh naiknya tenaga kerja terutama bagian *fundraising* sehingga beban gaji dan tunjangan juga ikut naik.

4.1.3 Perspektif Internal

Kaplan (2001) mendefinisikan jika tujuan dari adanya perspektif Internal dapat meningkatkan kualitas proses internal, produk inovatif, serta proses evaluasi program dan pelayanan yang ada.

a. Kualitas Proses Internal

Kualitas proses internal lembaga dapat dicapai dengan mendeskripsikan bagaimana penggalangan serta distribusi dana, pembangunan komunitas, proses komunikasi informasi, relawan, layanan pelanggan serta komunikasi antar bidang (Kaplan, 2001). Proses penggalangan dana di LAZ SP secara umum terbagi menjadi dua metode, yakni melalui penjemputan donasi secara langsung (direct marketing) dan secara tidak langsung/virtual (indirect marketing). Sejauh ini, secara presentase penerimaan dana di LAZ SP lebih banyak terserap melalui metode langsung. Kendala yang dialami pada penghimpunan dana online disebabkan oleh kurang pemahamnya LAZ SP pada engagement secara online (W.HJ.08).

Kurangnya penghimpunan dana secara online disebabkan oleh sulitnya LAZ SP dalam menjangkau donatur online. Selama ini sosial media digunakan sebagai penyaluran informasi, sehingga minat donatur belum terfokus dengan jelas. Selain itu, di sosial media belum terdapat konten human interest (W.HJ.21).

LAZ SP saat ini sedang berusaha memperbaiki fundraising secara online. Perbaikan tersebut dilakukan dengan membenahi tatanan media sosial dengan memberikan edukasi sesuai dengan segment program LAZ SP. Artinya, misalkan LAZ SP sedang memiliki program pendidikan maka tantangannya saat ini LAZ SP

membuat edukasi terkait pendidikan supaya *engagement* lebih kena kepada donatur (W.HJ.22).

Meski kurang secara penghimpunan online, LAZ SP kuat dalam penghimpunan secara offline. Dalam upaya penguatan itu, LAZ SP memiliki target penghimpunan dana yang terus menaik dari tahun ke tahun seperti terlihat pada grafik di bawah ini.



Grafik IV.1 Target Penghimpunan Dana LAZ Solo Peduli 2019-2022

Sumber: Dokumentasi LAZ SP (2023)

Grafik IV.1 memperlihatkan jika pada empat tahun terakhir jumlah target penghimpunan dana terus menaik. Pada tahun 2019 menuju 2020 penghimpunan naik sebesar Rp 5.000.000,00 sementara pada tahun 2020 menuju 2021 target naik drastis dengan kenaikan Rp 20.000.000,00. Tahun 2021 menuju 2022 target kembali naik menjadi Rp 54.600.000,00.

Dalam rangka mencapai target penghimpunannya, LAZ SP dibantu oleh relawan fundraising bernama “Duta Peduli.” Konsep dari Duta peduli sendiri merupakan perseorangan yang bersedia untuk menjadi tempat terkumpulnya donasi dengan minimal 10 donatur. Tidak ada benefit secara finansial yang diberikan LAZ SP kepada Duta Peduli layaknya *fundraiser*, namun duta peduli mendapat beberapa

benefit seperti mentoring rutin, dan diberikan pula atribut LAZ SP. Saat ini, LAZ SP sudah memiliki 1336 Duta Peduli yang tersebar di wilayah Jawa Tengah (simsolopeduli.com).

Mentoring rutin biasanya dilaksanakan LAZ SP selama satu kali dalam satu tahun menjelang bulan Ramadhan. Acara ini biasanya dinamakan dengan Silaturahmi Duta Peduli, untuk merekatkan kembali antar Duta Peduli dan karyawan LAZ SP. Penulis melakukan observasi dengan mengikuti serangkaian acara dan acara dari Duta Peduli pada intinya LAZ SP mengedukasi kembali mengenai Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf (ZISWAF), memberikan apresiasi kepada Duta Peduli terbaik, dan memberikan energi semangat kepada Duta Peduli.



Gambar IV.2 Silaturahmi Duta Peduli

Sumber: Dokumentasi Penulis (2023)

Antusiasme dari Duta Peduli pun tidak kalah dengan *fundraiser-fundraiser* di LAZ SP. Berdasarkan komunikasi penulis dengan beberapa Duta Peduli, mereka berharap jika acara seperti ini lebih sering diadakan secara rutin tidak hanya satu tahun sekali. Pada acara silaturahmi Duta Peduli LAZ SP memberikan sebuah

penghargaan kepada Duta Peduli terbaik. Kategori terbaik diambil berdasarkan jumlah donatur terbanyak.



Gambar IV.3 Penghargaan Duta Peduli
Sumber: Dokumentasi Penulis (2023)

Penghargaan-penghargaan menjadikan Duta Peduli semakin bersemangat kembali dalam menjadi media perantara antara donatur dengan LAZ SP. Pada sudut pandang donatur, Duta Peduli diartikan hampir sama dengan karyawan *fundraiser* namun bedanya tidak ada target-target tertentu. Pelayanan yang diberikan Duta Peduli kepada donatur disesuaikan dengan Standar Operasional Produk (SOP) LAZ SP.

LAZ SP memberikan pelayanan dengan ramah dan senantiasa memberikan doa kepada para donatur sesuai dengan prosedur. Doa yang diberikan oleh penjemput donasi maupun admin official di kantor LAZ SP berupa doa standar supaya harta donatur diberikan kebersihan, keberkahan, menjadi pemberat timbangan amal kebaikan serta menjadi penolak bala bencana. Doa tersebut diberikan secara umum kepada donatur, namun donatur apabila meminta didoakan secara khusus juga diterima dengan senang hati oleh LAZ SP (W.HJ.36).

Pada sebuah wawancara diberikan sebuah contoh kasus ketika terdapat donatur yang meminta didoakan lalu berangkat dari sana terdapat keajaiban-keajaiban. Selain doa, LAZ SP juga memberikan sebuah gift atau hadiah kepada donatur berupa majalah Hadila. Tujuannya, dengan adanya hadiah tersebut donatur akan berdonasi kembali di LAZ SP dan informasi LAZ SP dapat menyebar secara lebih luas lagi. Pelayanan-pelayanan ini diberikan kepada siapapun donatur LAZ SP, tidak memandang donatur dengan nominal kecil maupun besar ratusan juta (W.HJ.38).

Prosedural-prosedural di LAZ SP telah diatur menggunakan standar mutu manajemen internasional ISO 9001:2015. Dengan adanya standar internasional, LAZ SP dapat terus mengevaluasi supaya dapat bergerak dan bermanfaat bagi dunia secara luas. Standar tersebut salah satunya tersecermin dalam hubungan kerja antar divisi yang diatur secara baik dalam tabel berikut ini.

Tabel IV.13
Hubungan Kerja LAZ SP

| Pihak Internal | Kegiatan |
|---------------------------|---|
| Divisi Fundraising | Kolaborasi penjualan berbasis program pendayagunaan |
| Divisi Keuangan | Kolaborasi anggaran pendayagunaan |
| Internal Audit & Data | Kolaborasi, <i>processing</i> , dan analisis data |
| Content Creator | Kolaborasi pembuatan tools penyaluran |
| Humas | Kolaborasi dalam memberikan citra baik lembaga dengan release |
| Sekretaris Lembaga | Kolaborasi mengenai perizinan, surat menyurat, serta berbagai kepentingan lain. |
| Pihak Eksternal | Kegiatan |
| Mitra Pelaksanaan Program | Silaturahmi, Pembuatan MOU, dan koordinasi. |

Sumber: Dokumen LAZ SP (2023)

Pada tabel dijelaskan jika hubungan kerja organisasi di LAZ SP terbagi menjadi dua, yakni internal dan eksternal. Hubungan internal digunakan sebagai

bentuk kerja sama antar divisi sementara eksternal sendiri lebih kepada hubungan kerja sebagai mitra, serta ketika terdapat kegiatan-kegiatan.

b. Program Inovatif

Program inovatif dalam organisasi *non-profit* dapat terlihat dari proses penelitian, pengembangan produk terbaru, dan adanya produk-produk inovatif (Kaplan, 2001). Program di LAZ SP terbagi menjadi 6 bidang, yakni ada pendidikan, kesehatan, sosial kemanusiaan, dakwah, pemberdayaan, dan santunan umum. Masing-masing bidang tersebut memiliki program dengan mengusung filosofi “Menghadirkan layanan gratis dan paripurna untuk masyarakat duafa, sejak sebelum lahir hingga meninggal dunia.”

Inovasi program bidang pendidikan terdapat SMK IT Smart Informatika yang sudah berdiri sejak tahun 2009. Awalnya program di bidang pendidikan di LAZ SP terbatas di pemberian beasiswa saja dari Sekolah Dasar hingga Perguruan Tinggi namun melihat fenomena di masyarakat banyaknya angka putus sekolah, akhirnya LAZ SP memiliki inovasi untuk mendirikan SMK gratis. Program SMK dipilih sebab terdapat keterampilan-keterampilan yang dapat menunjang pekerjaan setelah lulus nanti.

Pada tahun 2015, bidang kesehatan melakukan inovasi dengan meresmikan klinik umum rawat inap gratis. Sebelumnya tahun 2005 sudah diadakan ambulans gratis dan saat ini sudah ada 7 ambulans gratis yang tersebar di berbagai macam cabang. Bidang lain juga telah melakukan inovasi-inovasi. Pada tahun 2019 saat adanya pandemi Covid-19 menjadikan tidak boleh adanya kerumunan sehingga

LAZ SP berinovasi dengan mengadakan abon qurban DJOSS. Tahun 2020 LAZ SP melakukan inovasi dengan adanya program Desa Binaan (W.SA.75).

Inovasi dilakukan oleh LAZ SP disesuaikan dengan permasalahan sosial yang terjadi. Selain itu, inovasi juga dilakukan sebagai bentuk adaptasi terhadap berbagai macam situasi seperti adanya Covid-19 yang menjadikan beberapa situasi berbeda seperti *social distancing* atau pembatasan kerumunan menjadikan LAZ SP berinovasi membuat Abon DJOSS.

Terdapat empat tahapan LAZ SP dalam merumuskan programnya: a. Menetapkan target penerima manfaat yang berangkat dari permasalahan yang ingin diselesaikan, b. Menentukan nama program, c. Mengedukasi masyarakat serta memberikan informasi kepada program tersebut, dan terakhir memberikan laporan secara rutin terkait penyaluran dengan narasi, jumlah penerima manfaat, dan cerita mendalam 1 atau 2 orang penerima manfaat terkait dengan program (W.IM.25).

Berdasarkan tahapan-tahapan tersebut, LAZ SP selalu melakukan evaluasi dan pengembangan program secara rutin. Saat ini, LAZ SP sedang melakukan kajian dan pengembangan terhadap program makam gratis. Pada buku keluar dari zona mimpi, adanya program makam gratis dilatarbelakangi oleh sempitnya lahan pemakaman area perkotaan serta adanya biaya yang tidak murah sedangkan orang meninggal selalu ada setiap waktu. Pemakaman gratis juga salah satu perwujudan program dari filosofi LAZ SP yakni “Menghadirkan layanan gratis dan paripurna untuk masyarakat duafa, sejak sebelum lahir hingga meninggal dunia.”

Program baru yang sedang direncanakan adalah pemakaman gratis. Pemakaman gratis merupakan salah satu inovasi disaat sempitnya lahan perkotaan hingga beberapa daerah diharuskan membayar untuk dapat memakamkan orang

meninggal. Program-program di LAZ SP ada yang dikurangi dan ada pula inovasi sesuai dengan permasalahan sosial yang ada.

c. Proses Evaluasi Program dan Pelayanan

LAZ SP memiliki 6 fokus dalam pengembangan programnya. Fokus tersebut diantaranya ada pendidikan, kesehatan, sosial kemanusiaan, dakwah, pemberdayaan, dan santunan umum. Fokus tersebut menjadi tolak ukur LAZ SP dalam merencanakan dan membuat berbagai macam program. Dalam melaksanakan programnya LAZ SP melakukan evaluasi secara berkala. Pada evaluasi tahunan terdapat Rapat Kerja Anggota Tahunan (RKAT) yang mengevaluasi seluruh aktivitas, program, serta merencanakan program untuk satu tahun ke depan.

Terdapat tiga panduan utama yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi, yakni hasil atau output setelah dilaksanakan program, input ketika adanya program dan donatur yang mendanai program. Output adalah hasil ketika sudah terlaksananya program. Input sendiri merupakan antusiasme objek program, serta banyaknya donatur yang membiayai program (W.IM.23).

Ketiga aspek dalam evaluasi baik dari output, input, dan donatur saling berkaitan. Melihat dari sisi output, program dapat dikatakan tidak efektif apabila tidak terjadi adanya perubahan khususnya program-program berbasis pendayagunaan. Jika dari sisi input, antusiasme target penerima manfaat dapat dikatakan penting. Apabila program berjalan namun antusiasme tidak ada juga tidak dapat berjalan. Sisi lainnya terdapat dari donatur. Setiap program berjalan tentu ada donatur yang membiayai. Apabila program berjalan namun donaturnya

tidak ada maka program juga tidak dapat dijalankan. Maka, antara ketiganya saling berhubungan satu sama lain.

LAZ SP dalam mengevaluasi programnya mengacu pada visi misinya. Terdapat tiga kunci pada visi LAZ SP, yakni menjadi lembaga sosial percontohan, memberdayakan, dan memandirikan ummat. Berangkat dari visi tersebut, perogram-program di LAZ SP dibuat dievaluasi berdasarkan pemberdayaan dan kemandirian setelah dilaksanakan adanya program. Dana terbesar LAZ SP dialokasikan untuk pendidikan, dengan tujuan anak mustahik yang didanai dengan dana pendidikan dapat mandiri serta keluar dari jalur kemiskinan. Menurut direktur utama LAZ SP mengubah mindset seorang anak lebih mudah daripada orang tua apalagi dengan kondisi mindset-mindset media (W.SA.16).

Direktur *fundraising* HJ menyatakan jika 60% dari alokasi dana dialokasikan untuk pendidikan. Hal ini sejalan dengan direktur utama SA jika program pendidikan diutamakan guna mengubah mustahik menjadi muzaki dari jalur anaknya. Salah satu tantangan LAZ atau lembaga sosial serupa adalah memperbaiki pola pikir miskin pada mustahik. Sesuai dengan transkrip wawancara di atas, pada awalnya LAZ SP fokus pada pemberdayaan akan tetapi setelah dilaksanakan program tersebut dan secara hasil masyarakat tetap tidak bisa mandiri, evaluasi LAZ SP dapat dikatakan jika program tersebut tidak efektif. Setelah evaluasi dilakukan, LAZ SP memutuskan untuk lebih fokus ke perubahan berfikir pada anak mustahik daripada orang tua.

Pada tahun 2009 LAZ SP membuat program SMK gratis yang dinamakan dengan SMK IT Smart Informatika dalam rangka mengubah pola pikir anak mustahik sehingga diharapkan kesejahteraan keluarga meningkat. Selain dilihat

dari sisi output, pelaksanaan evaluasi dilihat pula dari sisi input atau partisipasi mustahik dalam mengikuti pemberdayaan.

Pada salah satu program SMK IT Smart Informatika sebagai sekolah gratis LAZ SP, merencanakan kenaikan angka siswa pada tahun 2023 menjadi 180 siswa setelah sebelumnya hanya 60 siswa (Wijanarko, 2020). Pada program lain seperti klinik LAZ SP juga mengalami peningkatan. Tahun 2007-2022 jumlah pasien di LAZ SP ada 157.753 dan tahun 2023 targetnya dinaikkan menjadi 40.600 pasien.

Data kenaikan dari kedua program baik bidang pendidikan serta kesehatan menunjukkan jika dilihat dari sisi input program berjalan dengan baik. Selain itu, evaluasi pada program di LAZ SP dilakukan berdasarkan minat donatur untuk membiayai program. Proses evaluasi dan penetapan program baru dilakukan LAZ SP selama satu tahun sekali dalam rapat kerja tahunan.

LAZ SP juga mengurangi program-program yang sudah tidak relevan lagi berdasarkan dari ketiga sisi yakni output, input, serta donatur. Salah satu program yang dikurangi yakni ditiadakan program Lembaga Penjamin Kerja (LPK) gratis tahun 2007. Saat itu program terpilih adalah kursus komputer dan kursus setir mobil. Ditiadakannya LPK ini disebabkan oleh output yang tidak terlalu berdampak serta jika memang ada yang ingin berlatih komputer ataupun mobil dapat diarahkan langsung di SMK IT Smart Informatika sebagai SMK Gratis LAZ SP (W.IM.08).

Salah satu jurusan di SMK IT Smart Informatika ialah ilmu komputer. LPK ditiadakan menghindari adanya program *double* dengan dasar program yang sama. Jadi, apabila terdapat penerima manfaat yang ingin belajar komputer diarahkan untuk ke SMK supaya lebih mendalam, terstruktur serta waktunya lebih lama untuk pelatihan.

4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

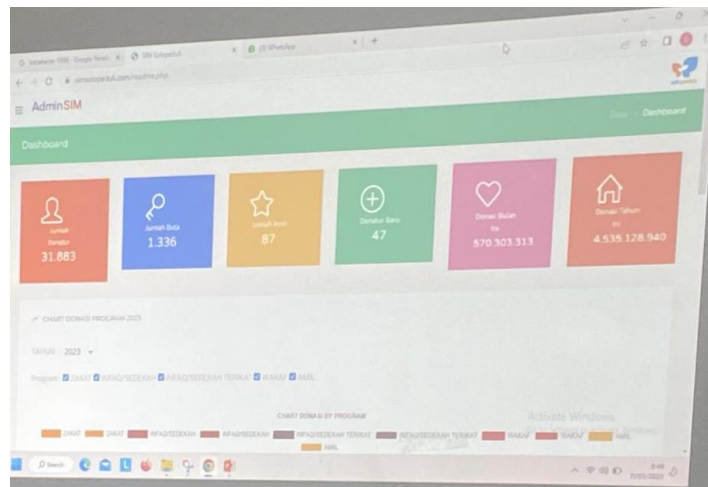
Kaplan (2001) mendeskripsikan pembelajaran dan pertumbuhan dapat dicapai dengan teknologi serta motivasi dan pemberdayaan.

a. Teknologi

Salah satu misi LAZ SP adalah melakukan transformasi digital dalam upaya menggapai target-target lembaga. Dalam mencapai misi tersebut diwujudkan oleh LAZ SP dengan mengintegrasikan pencatatan transaksi dari manual ke sistem virtual. SA selaku direktur LAZ SP mengatakan jika integrasi sistem ini dilakukan untuk menghindari fraud atau kecurangan-kecurangan.

Integrasi teknologi dilakukan secara internal dengan memigrasi nota tulis menjadi nota bentuk print portable. Nota tulis dalam bentuk manual dapat beresiko kecurangan manipulasi data antara donatur dan fundraiser yang setiap hari terhubung langsung dengan uang dari donatur. Selain itu, bentuk print portable digunakan dengan tujuan efisiensi waktu. Jika masih menggunakan sistem transaksi manual maka membutuhkan waktu lebih penyaluran donasi dari donatur ke fundraiser cabang, lalu dari cabang baru ke pusat. Jika menggunakan print portable dapat efisiensi waktu sebab dalam hitungan menit sudah bisa memantau total donasi (W.SA.10).

Aplikasi yang digunakan dalam integrasi transaksi print portable dan update donasi bernama simsolopeduli.com.



Gambar IV. 4 Tampilan Aplikasi simsolopeduli.com
Sumber: Dokumentasi Penulis, (2023)

Informasi yang dimuat dalam aplikasi simsolopeduli.com terdapat jumlah total perolehan donasi dari harian, mingguan, bulanan, serta tahunan. Aplikasi simsolopeduli.com juga memuat data-data krusial seperti jumlah donatur, jumlah dua peduli, serta jumlah amil sehingga pemantauan dapat dilakukan secara terus menerus. Alasan lain terbentuknya aplikasi ini juga untuk menambah kepercayaan donatur kepada LAZ SP. SA sebagai direktur utama LAZ SP mengatakan jika LAZ SP merupakan satu-satunya LAZ tingkat Jawa Tengah yang sudah mengintegrasikan sistem transaksi dari manual ke dalam bentuk print portable.

Integrasi kedua dalam bidang teknologi yang dilakukan LAZ ialah monitoring pegawai. Monitoring pegawai berbasis teknologi dilakukan guna dapat memantau aktivitas pegawai dari jajaran paling atas hingga karyawan di tingkat staff (W.SA.11). Namun, saat ini dalam bidang teknologi LAZ SP masih memiliki kelemahan pada bidang *fundraising* seperti yang sudah dijelaskan pada perspektif bisnis internal. SA selaku direktur utama membenarkan jika donasi secara online masih kurang dan perlu untuk dibenahi (W.SA.12).

Saat ini, LAZ SP sedang berusaha melakukan pembenahan secara penggalangan dana online. Pembenahan tersebut dilakukan dengan memperbaiki Sumber Daya Manusia (SDM) terlebih dahulu dengan orang-orang teknologi. Setelah pembenahan SDM, LAZ SP fokus pada peningkatan rating, kampanye, serta engagement online.

b. Motivasi dan Pemberdayaan

Tolak ukur dalam motivasi dan pemberdayaan ialah dengan pengembangan program pengakuan untuk karyawan, serta meningkatkan kompetensi karyawan (Martello et al., 2008). Pengembangan program pengakuan untuk karyawan terlihat dari visi LAZ SP yakni menjadi lembaga sosial percontohan dalam memberdayakan dan memandirikan umat.

Pada visi LAZ SP terdapat makna tersirat LAZ SP harus melakukan inovasi-inovasi dan menjadi teladan sehingga bisa dicontoh oleh lembaga lain. Apabila LAZ SP bertekad menjadi lembaga percontohan, otomatis LAZ SP berusaha menjadi yang terbaik dulu. Hal itu yang menjadikan motivasi LAZ SP untuk terus bergerak, bermutu, serta berinovasi (W.SA.06). Salah satu percontohan yang ingin diterapkan LAZ SP adalah dari sistem kedisiplinan. Kedisiplinan di LAZ SP terlihat dari absensi yang diterapkan melalui fingerprint sehingga lebih akurat.

Sebagai direktur utama, SA menjelaskan jika kedisiplinan menjadi aspek utama yang diutamakan di LAZ SP. Jika amil tidak disiplin dapat berakibat pada hal-hal lain. Misalkan pada *fundraiser* dapat mengurangi donasi karena tidak disiplin saat temu janji dengan donatur, lalu pada program kesehatan ambulan dapat mengakibatkan orang meninggal gara-gara tidak disiplin waktu. Dalam upaya

menerapkan prinsip kedisiplinan, SOP LAZ SP menerapkan bentuk bonus kedisiplinan dan potongan uang kedisiplinan sebesar Rp 50.000,00 dalam satu kali keterlambatan (W.SA.29).

Kedisiplinan yang dibentuk di LAZ SP menjadi salah satu bagian bentuk pembentukan rasa tanggung jawab dalam diri amil secara waktu. Pembentukan tanggung jawab pada aspek lain dilihat dari akhlakul karimah amil termasuk salah satunya kejujuran dan amanah. LAZ SP memberlakukan sanksi tegas kepada karyawan yang tidak jujur dan tidak amanah. Sanksi berat yang dikeluarkan jika tidak jujur dan amanah, karyawan dapat dikeluarkan (W.SA.28).

Perlakuan SOP akibat ketidakjujuran lebih berat daripada tidak disiplin. Akibat amil yang tidak jujur dapat langsung dikeluarkan dari LAZ SP sekecil apapun alasan ketidakjujuran tersebut. Hal ini disebabkan oleh kepercayaan donatur maupun penerima manfaat kepada LAZ SP. Perilaku-perilaku tidak bermoral tidak ditoleransi sama sekali oleh LAZ SP, namun LAZ SP memberikan apresiasi-apresiasi kepada karyawan yang memiliki moral baik. Misalnya, pada kedisiplinan akan diberikan bonus kedisiplinan lalu untuk aspek-aspek lainnya juga sama.

Apresiasi yang diberikan oleh LAZ SP kepada amil bentuknya bermacam-macam disesuaikan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) standar di LAZ SP. Selain apresiasi, LAZ SP juga memberikan fasilitas-fasilitas yang diberikan sesuai dengan kebutuhan. Fasilitas yang diberikan LAZ SP kepada amil sesuai dengan kebutuhan mulai dari kesehatan hingga kebutuhan pokok sehari-hari. Misalkan terdapat tunjangan BPJS, tunjangan beras serta lainnya. IM sebagai salah satu amil menyatakan mendapat tunjangan berupa laptop. Selain itu, misalkan terkendala pada kendaraan maka amil dimudahkan dalam meminjam motor di BMT *social*

enterprise LAZ SP. Semua fasilitas diberikan kepada amil untuk mencapai kesejahteraan amil secara material.

Secara kemampuan, pimpinan LAZ SP melakukan peningkatan-peningkatan terhadap kompetensi amil. Peningkatan tersebut diwujudkan LAZ SP dengan melakukan pelatihan-pelatihan, pembinaan rutin serta pendelegasian kepada beberapa karyawan.

Pelatihan dilakukan secara berbeda antara satu bidang dengan bidang lainnya sesuai dengan kebutuhan bidang tersebut. Pada fundraising misalnya terdapat pelatihan mengenai produk *knowledge* mengenai komunikasi. Komunikasi menjadi salah satu bagian penting oleh *fundraiser* sebab *fundraiser fundraiser* yang berhubungan langsung dengan calon donatur, mempresentasikan program kepada calon donatur, sehingga pelatihan komunikasi dapat dikatakan penting.



Gambar IV.5 Pelatihan *Public Speaking* dan *Fundraising*
Sumber: Dokumentasi Penulis (2023)

Berbeda dengan *fundraising* yang membutuhkan pelatihan komunikasi, maka untuk program karyawan klinik LAZ SP lebih membutuhkan pelatihan

service excellent (solopeduli.com). Pelatihan dilaksanakan secara rutin tiap bulan dengan tema pelatihan berbeda-beda.

Pelatihan setiap bulan diberikan secara berbeda-beda dengan tujuan dapat membangun mental bertumbuh dari diri amil maupun karyawan LAZ SP. Peningkatan kompetensi juga dilakukan dengan adanya pendelegasian dan melatih keberanian karyawan dalam penyampaian ide ke dalam forum.

Pendelegasian-pendelegasian dilakukan guna melatih keberanian karyawan dalam lingkup eksternal organisasi. Selain itu, sebagai direktur utama SA mengaku kesulitan untuk melatih amil dan karyawan dalam mengeluarkan pendapat. Menurutnya, ini dilatarbelakangi oleh kultur lingkungan orang Jawa yang merasa sungkan. Oleh karena itu, jika terdapat forum atau rapat-rapat amil dan karyawan dipaksa untuk menyiapkan ide lalu menyampaikan kepada forum untuk diperdebatkan oleh lainnya.

Peningkatan kompetensi lain kepada amil yang dilakukan oleh LAZ SP ialah dengan pengakuan berupa sertifikasi amil oleh BNSP. LAZ SP memfasilitasi secara finansial mulai dari pelatihan-pelatihan hingga ujian kompetensinya. Saat ini sudah terdapat 24 amil tersertifikasi amil dasar, 1 amil tersertifikasi amil ahli, serta 1 tersertifikasi sebagai nazhir wakaf.

Tabel IV.14
Karyawan Tersertifikasi Amil

| NO | NAMA |
|----|-------------------------|
| 1 | Sidik Anshori, S.Sos.I |
| 2 | Harjito, S.Pd. I |
| 3 | Luthfi Hidayat, Amd |
| 4 | Sutarno, S. Pt |
| 5 | Eka Fitriyana, S. Match |
| 6 | Megawati Nurjannah, Amd |

| | |
|----|-------------------------------|
| 7 | Ika Listyowati, SE |
| 8 | Tri Jarwono, S. Pd |
| 9 | Willi Aneka Putri, S.I.Kom |
| 10 | Muhammad Purnomo, S.H.I |
| 11 | Sumarno |
| 12 | Alif Hadid Mardi, S.Pi |
| 13 | Pranoto,SE |
| 14 | Anjar Sembada, A.Md |
| 15 | Yanik Agustin, SE |
| 16 | Fafa Faisal |
| 17 | Teguh Tri Wibowo, S. Kom |
| 18 | Tugiman, S.Pd.I |
| 19 | Dimas Tri Wardoyo |
| 20 | Soni Raharjo, S.H |
| 21 | Sigit Ari Hastomo, S.E |
| 22 | Hafid Tamimi, S.E |
| 23 | Endri Kusumaratih, S.Sos |
| 24 | Rintan Sulistiyaning Adi, S.E |

Sumber: Dokumen LAZ SP (2023)

Dukungan finansial dari LAZ SP untuk sertifikasi guna melihat sejauh mana pengetahuan dan pemahaman amil mengenai zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kembali kemampuan-kemampuan amil sehingga nantinya dalam mengelola dana dari donatur dapat maksimal. Supriyadi (2020) menyatakan jika amil zakat harus memenuhi kriteria kelayakan sebagai amil zakat, serta harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugasnya agar pengelolaan zakat dapat dilaksanakan secara maksimal sehingga antara amil, muzaki dan mustahik dapat saling terbuka dan percaya.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Perspektif Donatur

Temuan penulis mengungkapkan donatur LAZ SP merasa puas dengan pelayanan yang diberikan terbukti dengan nilai rata-rata 16.87 dari skala maksimal 20.00, pertumbuhan pasar juga dinilai baik dengan rata-rata 16.58 dari skala maksimal 20.00, serta untuk retensi donatur baik pula terlihat dari rata-rata 21.82 dari maksimal poin 25.00. Dari ketiga variabel tersebut dapat disimpulkan jika perspektif donatur dapat dikategorikan baik.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan donatur di antaranya yaitu kualitas jasa dan pelayanan serta kemudahan yang diberikan oleh LAZ (Yuliafitri & Khoiriyah, 2016). Kepuasan donatur secara tidak langsung akan memberikan dampak untuk donatur terus menyalurkan dana di OPZ (Abidah, 2016). Kepuasan donatur dapat terus diperhatikan dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan kenyamanan donatur (Said et al., 2020). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khadijah & Afif, (2018) di BAZNAS Sragen memperlihatkan bahwa perspektif pelanggan mendapatkan skor 1 atau baik. Pada LAZ Rumah Zakat dalam penelitian Dikuraisyin, (2021) juga mengungkapkan muzaki merasa loyal dan puas sebab diberitahukan segala perkembangan berupa laporan, majalah, dan temu muzaki.

4.2.2 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan terdapat beberapa hal yang dilihat, seperti perhitungan hasil *Allocation to Collection Ratio* (ACR), lalu dari segi pertumbuhan penghimpunan dana, serta keseimbangan antara penghimpunan dan penggunaan

dana amil. Rasio ACR di LAZ SP tergolong dalam kategori sangat efektif dan efektif. Pertumbuhan dana melebihi 100% dalam lima tahun terakhir, serta penggunaan dana amil tidak melebihi penghimpunannya.

Keuangan melihat adanya rasio ACR, yakni rasio yang digunakan untuk menghitung kemampuan OPZ dalam mendistribusikan serta mendayagunakan zakat, infak, dan sedekah (KEMENAG, 2018). LAZ SP pada rasio ACR dikategorikan “sangat efektif” dan “efektif” dengan presentase lebih dari 90% sangat efektif dan 70-89% dikategorikan efektif. Sejalan dengan kondisi di LAZ SP, Rumah Zakat juga pada rasio ACR dikategorikan efektif dalam laporan keuangan tahun 2015-2019 dengan total presentase 87% (Bahri & Arif, 2020). Kondisi serupa juga terjadi di BAZNAS Yogyakarta yang dikategorikan sangat efektif pada tahun 2015 (Azizah, 2018). Rasio ACR pada OPZ sejalan dengan tujuan stabilitas internal pada perspektif keuangan (Kaplan, 2001).

Sejalan dengan rasio ACR, apabila OPZ dapat mengatur dengan baik maka bisa memberikan dampak positif bagi perekonomian negara (Putra, 2019). Sejalan dengan itu, maka pertumbuhan dalam penggalangan dana diupayakan untuk meningkat dari tahun ke tahun sebab saat ini potensi dan realisasi zakat di Indonesia masih jauh perbedaannya (BAZNAS, 2020). Pertumbuhan penghimpunan dana di LAZ SP mengalami pertumbuhan lebih dari 100% selama lima tahun terakhir. Pertumbuhan positif tersebut juga dialami oleh LAZ Nahwa Nur hingga 400% tahun 2019 (Ahyani & Syahbudin, 2020). Namun, pertumbuhan positif tidak dialami oleh BAZNAS kota Makassar yang mengalami penurunan penghimpunan pada tahun 2019 (Menne et al., 2021). Pertumbuhan dana sesuai dengan tujuan pertumbuhan eksternal perspektif keuangan BSC (Kaplan, 2001).

Peraturan Kementrian Agama RI nomor 733 tahun 2018 menyatakan jika penggunaan hak amil dari dana zakat maksimal $\frac{1}{8}$ atau 12,5% sementara dari dana infak, sedekah serta sosial keagamaan maksimal 20% (KEMENAG, 2018). Kondisi penggunaan dana amil di LAZ SP tidak melebihi penghimpunannya selama lima tahun berturut-turut dari 2017-2022. Sejalan dengan hal tersebut, penggunaan dana amil dari infak pada LAZ Nurul Hayat juga sebesar 12,5% (Dianti & Suprayogi, 2018). Namun, pada LAZ Dhompot Dhuafa penerimaan dana amil dari infak mencapai 25% (A. N. Anwar et al., 2019). Penggunaan dana amil digunakan untuk melihat besar nominal dana yang digunakan oleh amil LAZ SP. Hal ini sesuai dengan tujuan pembangunan komunitas dari perspektif keuangan (Kaplan, 2001).

4.2.3 Perspektif Internal

Perspektif internal menemukan penggalangan dana di LAZ SP selama ini masih didominasi oleh *direct marketing* atau pemasaran secara langsung. Selain itu, dalam memenuhi target penghimpunan dananya, LAZ SP dibantu oleh relawan yang dinamakan dengan Duta Peduli. LAZ SP melakukan inovasi-inovasi program seperti pembangunan SMK IT Smart Informatika secara gratis, serta melakukan evaluasi rutin. Terdapat tiga aspek evaluasi yakni input yang diartikan antusiasme peserta dalam mengikuti program, output perubahan peserta sebelum dan setelah mengikuti program, serta kemudahan *fundraiser* dalam mencari donatur yang membiayai program.

Penguatan internal organisasi dapat dilihat melalui strategi penggalangan dana untuk mencapai pertumbuhan penghimpunan dana pada keuangan. Pada umumnya, terdapat dua strategi dalam penggalangan dana yakni *direct fundraising*

atau penghimpunan secara langsung dan *indirect fundraising* atau penghimpunan secara tidak langsung (A. Z. Anwar et al., 2019). LAZ SP sudah menerapkan kedua strategi tersebut, namun strategi efektif masih menggunakan metode secara langsung dan untuk metode secara tidak langsungnya kurang. Tidak tercapainya antara potensi dan realisasi penghimpunan dana di LAZ SP dapat disebabkan oleh kurangnya penggalangan dana secara online.

Hasil penelitian Amrina & Fahrullah, (2021) menunjukkan apabila digital marketing berdampak positif dalam peningkatan penghimpunan ZIS di IZI Jawa Timur. Peningkatan penghimpunan terjadi pada donatur perseorangan yang membayar ZIS via transfer di rekening IZI. Kurangnya penghimpunan dana di LAZ SP dapat diatasi dengan meningkatkan digital marketing melalui media sosial seperti WhatsApp, Instagram, Facebook ads, youtube, e-mail, dan Website.

Kondisi kurangnya penghimpunan dana online di LAZ SP sejalan dengan kondisi di BAZNAS Sumatera Utara bahwa pengumpulan zakat secara digital masih kurang efektif sebab kurang dari 60% (Siregar, 2021). Namun, untuk di LAZ Dhompot Dhuafa Sulawesi Selatan strategi secara onlinenya lebih masif daripada offline (Sakka & Qulub, 2019).

Dalam menghimpun dananya, LAZ SP dibantu oleh relawan yang dinamakan dengan Duta Peduli. Relawan merupakan perseorangan yang bersedia menyediakan waktunya tanpa dibayar untuk tujuan organisasi, bekerja secara sukarela membantu tenaga profesional (Laila & Asmarany, 2020). Peran relawan dalam menggapai tujuan organisasi memang belum signifikan, namun sangat membantu lembaga seperti yang terjadi di LAZ IZI perwakilan Riau. Relawan di

sana membantu dalam melakukan sosialisasi, menggalang dana, serta mengedukasi zakat, infak, dan sedekah kepada calon muzaki/donatur (Dewi, 2019).

Temuan penulis mengungkapkan, selain dukungan dari strategi fundraising serta relawan, penguatan Internal juga didukung dengan inovasi-inovasi program yang dilakukan serta evaluasi rutin di LAZ SP. Inovasi dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan minat masyarakat berzakat melalui lembaga (Nasution, 2019). Tujuan tersebut terbukti di BAZNAS Bogor apabila inovasi program yang dilakukan dapat meningkatkan pengumpulan dana zakat dari tahun ke tahun (Rulian et al., 2020). Model inovasi program terlihat oleh BAZNAS Jember yang menyalurkan dana produktifnya melalui pembuatan kampung SDG's. Tujuan dari adanya kampung ini ialah untuk memproduktifkan sebuah kampung di mana sasarannya nanti dapat menyebar hingga keseluruhan kampung (Yulinartati et al., 2021).

Aspek terakhir dalam penguatan internal ialah evaluasi program. Temuan penulis melihat LAZ SP mempunyai tiga kriteria dalam evaluasi, yakni *input*, *output*, serta donatur program. Kriteria tersebut sejalan dengan model evaluasi yang terjadi di LAZISMU Jember serta LAZ AZKA Al Baitul Amien yakni menggunakan model *input*, *output*, serta *outcomes* (Alvionita & Hisamuddin, 2019). Evaluasi penting dilakukan guna mengukur keefektifan program supaya dapat meningkatkan manfaat zakat serta dana sosial untuk kesejahteraan masyarakat (I. F. Hikmah & Shofawati, 2020). Selain itu, evaluasi yang dapat menjadi salah satu aspek penguatan internal dapat menjadikan OPZ lebih kredibel di pandangan masyarakat (Senoaji, 2020).

Adanya pengungkapan mengenai kondisi penghimpunan dana, relawan, program-program, serta evaluasi rutin di LAZ SP sesuai dengan teori dari Kaplan, (2001) untuk organisasi nirlaba apabila perspektif internal tujuannya ada tiga, yakni ada kualitas proses internal, produk inovatif, serta proses evaluasi dan pelayanan program yang ada.

4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menemukan transformasi teknologi yang dilakukan oleh LAZ SP adalah mengubah sistem transaksi manual ke dalam bentuk print portable dan langsung terhubung dengan aplikasi simsolopeduli.com. Sistem monitoring juga sudah dilakukan melalui sistem. LAZ SP sangat mengutamakan nilai-nilai kedisiplinan dan kejujuran. Selain itu, amil di LAZ SP juga diberikan pelatihan-pelatihan secara rutin serta diikutkan sertifikasi amil oleh BNSP.

Perspektif terakhir dalam teori BSC terdapat pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari adanya perspektif ini untuk melihat sejauh mana organisasi dapat menyediakan infrastruktur yang memungkinkan ketiga perspektif lain dapat terwujud (Devani, 2019). Penemuan pertama penulis ialah LAZ SP yang melakukan transformasi teknologi dari sistem manual ke sistem digital seperti upgrade penghimpunan dana melalui aplikasi simsolopeduli.com. Melalui aplikasi ini, dapat meningkatkan sistem transparansi serta akuntabilitas di LAZ SP seperti tertulis pada artikel Suginam, (2020) jika pemanfaatan teknologi dengan baik maka dapat mewujudkan lembaga zakat yang amanah, profesional, transparan, serta akuntabel.

Pada artikel Suginam, (2020) juga menjelaskan jika pemanfaatan teknologi dalam bidang informasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada OPZ. Penelitian Merdeka & Muid, (2022) mendapatkan hasil jika penerapan transparansi serta akuntabilitas di 25 OPZ skala nasional hingga September 2021 masih berada pada persentase 58% dan digolongkan rendah menurut pengukuran Internet Financial Reporting (IFR). Sehingga, OPZ diharapkan dapat lebih maksimal dalam memanfaatkan teknologi.

Beberapa LAZ di Indonesia sudah menerapkan teknologi sebagai media penghimpunan dana secara digital seperti yang tertulis pada artikel Syarifudin, (2021), Harfiah Ningrum et al., (2021). Menurut kedua artikel tersebut menyatakan jika teknologi dapat lebih mengenalkan program-program OPZ kepada masyarakat sehingga kemungkinan kepercayaan akan lebih naik terbukti dengan meningkatnya penghimpunan dana.

Pertumbuhan dan pembelajaran juga dikuatkan oleh pelatihan-pelatihan serta sertifikasi. Temuan penulis mengungkapkan jika LAZ SP mengadakan pelatihan-pelatihan secara rutin sesuai dengan kebutuhan amil. Pelatihan-pelatihan tidak hanya dilaksanakan di LAZ SP, tapi LAZ lain juga mengadakan seperti yang dilakukan oleh LAZ Dhompot Dhuafa cabang Jogja (Triana, 2022), Baznas Bengkulu (Hanif et al., 2018), LAZ Pos Keadilan Peduli Umat (Firdaus, 2018), LAZ Baitul Maal Hidayatullah cabang Bengkulu (Syafrizal, 2019). Tujuan adanya pelatihan-pelatihan di OPZ diharapkan dapat menjadikan amil yang kompeten dan profesional sehingga dapat menjawab tantangan dan kebutuhan di masa depan (Hamid, 2020).

Pelatihan-pelatihan yang dilakukan OPZ kemudian didukung oleh peraturan BAZNAS no. 2 tahun 2018 mengenai sertifikasi amil zakat. Pada peraturan ini, disusun kurikulum standarisasi mengenai kompetensi amil zakat, peningkatan lembaga pelatihan amil zakat, serta dorongan kepada BAZNAS dan LAZ untuk meningkatkan jumlah SDM yang tersertifikasi. Tujuan adanya sertifikasi sama dengan pelatihan, yakni dapat meningkatkan kualitas sumber daya amil zakat yang profesional serta kompeten (Lubis & Latifah, 2019). LAZ SP mendukung peraturan BAZNAS tersebut dengan mengikutkan amilnya dalam sertifikasi. Saat ini, sudah ada 32 amil yang tersertifikasi oleh BAZNAS.

Beberapa OPZ di Indonesia juga sudah mengikuti sertifikasi amil zakat sesuai dengan peraturan BAZNAS no 2 tahun 2018 seperti BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta (M. S. Anwar, 2019), LAZ Zakat Sukses (A. N. Hikmah & Darna, 2022), BAZNAS NTB (Zulfa et al., 2022), serta LAZ YDSF Malang (Fitriani, 2021). Namun, masih juga terdapat OPZ yang amilnya belum tersertifikasi seperti BAZNAS Kalimantan Tengah sebab kurangnya SDM di sana (Khasanah, 2021).

Adanya pengungkapan mengenai transformasi teknologi di LAZ SP, pelatihan-pelatihan serta sertifikasi amil sesuai dengan tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dicapai melalui teknologi serta motivasi dan pemberdayaan (Kaplan, 2001).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- a. Kinerja LAZ SP dalam pandangan donatur menggunakan metode BSC dapat disimpulkan secara keseluruhan baik. Hal ini terbukti dengan donatur LAZ SP merasa puas dengan pelayanan yang diberikan terbukti dengan nilai rata-rata 16.87 dari skala maksimal 20.00, pertumbuhan pasar juga dinilai baik dengan rata-rata 16.58 dari skala maksimal 20.00, serta untuk retensi donatur baik pula terlihat dari rata-rata 21.82 dari maksimal poin 25.00.
- b. Kinerja LAZ SP dalam perspektif keuangan menggunakan metode BSC terdapat beberapa hal yang dilihat, seperti perhitungan hasil *Allocation to Collection Ratio* (ACR), lalu dari segi pertumbuhan penghimpunan dana, serta keseimbangan antara penghimpunan dan penggunaan dana amil. Rasio ACR di LAZ SP tergolong dalam kategori sangat efektif dan efektif. Pertumbuhan dana melebihi 100% dalam lima tahun terakhir, serta penggunaan dana amil tidak melebihi penghimpunannya.
- c. Kinerja LAZ SP dalam perspektif internal menggunakan metode BSC menemukan penggalangan dana di LAZ SP selama ini masih didominasi oleh *direct marketing* atau pemasaran secara langsung. Selain itu, dalam memenuhi target penghimpunan dananya, LAZ SP dibantu oleh relawan yang dinamakan dengan Duta Peduli. LAZ SP melakukan inovasi-inovasi program seperti pembangunan SMK IT Smart Informatika secara gratis, serta melakukan evaluasi rutin. Terdapat tiga aspek evaluasi yakni input

yang diartikan antusiasme peserta dalam mengikuti program, output perubahan peserta sebelum dan setelah mengikuti program, serta kemudahan *fundraiser* dalam mencari donatur yang membiayai program.

- d. Kinerja LAZ SP dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode BSC menemukan transformasi teknologi yang dilakukan oleh LAZ SP adalah mengubah sistem transaksi manual ke dalam bentuk print portable dan langsung terhubung dengan aplikasi *simsolopeduli.com*. Sistem monitoring juga sudah dilakukan melalui sistem. LAZ SP sangat mengutamakan nilai-nilai kedisiplinan dan kejujuran. Selain itu, amil di LAZ SP juga diberikan pelatihan-pelatihan secara rutin serta diikutkan sertifikasi amil oleh BNSP.

5.2 Saran

Penerapan metode BSC di LAZ SP tergolong sudah terpenuhi secara keseluruhan. Pada dasarnya metode BSC digunakan untuk manajemen pengukuran kinerja organisasi berorientasi profit, sehingga penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pada pengetahuan manajemen keuangan sosial Islam khususnya fokus pada organisasi pengelola zakat, infak, dan sedekah.

Meskipun penelitian ini tergolong sudah memenuhi syarat teori BSC, tetap saja penelitian ini memiliki kekurangan sebagai berikut:

- a. Jumlah sampel pada perspektif muzaki/donatur hanya terdapat 38 sampel dikarenakan keterbatasan akses penulis dalam menjangkau data donatur LAZ SP.

- b. Kurangnya studi terdahulu mengenai pengukuran kinerja *balanced scorecard* dengan objek penelitian lembaga zakat, sehingga penulis kesulitan untuk merancang konsep penelitian dan hasilnya dirasa belum matang.
- c. Penelitian ini menggunakan dua metode yakni kualitatif dan kuantitatif, namun untuk data kuantitatif kurang mendalam sebab ditujukan untuk pelengkap dari informasi data kualitatif. Oleh sebab itu, kedepannya jika terdapat penelitian serupa bisa melengkapi antara data kualitatif dan kuantitatif. Misalkan, wawancara sudah dilakukan dengan pimpinan maka ada pembuktian lewat kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidah, A. (2016). Analisis Strategi Fundraising terhadap Peningkatan Pengelolaan ZIS pada Lembaga Amil Zakat Kabupaten Ponorogo. *Kodifikasia*, 10(1), 164–187.
- Ahyani, F., & Syahbudin, F. (2020). ZIS Fund-Raising Strategy in the Time of the Covid-19 Pandemic (Case Study of LAZ Nahwa Nur). *Focus: Journal of Social Studies*, 1(2), 61–70. <https://doi.org/10.37010/fcs.v1i2.353>
- Al-Qaradhawy, Y. (1991). *Fiqh al-Zakah*. Muassasah al-Risalah.
- Alhubbuffillah, M. A., Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2019). Hubungan Profesionalitas dan Akuntabilitas Pengelolaan Zakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2). <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.285>
- Alvionita, R., & Hisamuddin, N. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat di Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.
- Amboro, A. T. (2017). *Penerapan Balanced Scorecard pada Yayasan Tarakanita Kantor Wilayah Yogyakarta: Analisis Kesesuaian Proses Penyusunan, Konsep, dan Implementasi*. Universitas Sanata Dharma.
- Amrina, M., & Fahrullah, A. (2021). Penerapan Strategi Digital Marketing dalam Meningkatkan Penghimpunan Dana ZIS (Zakat, Infaq, dan Shodaqoh) di LAZNAS IZI Jawa Timur. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 4(1), 124–138.
- Anwar, A. N., Aji, A. M., & Tanjung, H. (2019). Analisis Kebijakan Alokasi Dana Hak Amil Menurut Perspektif Syariah dan Implementasinya di Organisasi Pengelola Zakat. *Kajaba: Journal of Islamic Economy*, 1(2), 1. <https://pid.baznas.go.id/pengelola-zakat/>
- Anwar, A. Z., Rohmawati, E., & Arifin, M. (2019). Strategi Fundraising Zakat Profesi pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Kabupaten Jepara. *Proceeding of Conference on Islamic Management, Accounting, and Economics (CIMAIE)*, 2, 119–126. <https://journal.uui.ac.id/CIMAIE/article/view/13359>
- Anwar, M. S. (2019). *Implementasi Prinsip Good Amil Governance di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Daerah Istimewa Yogyakarta*. Universitas Islam Indonesia.
- Azizah, S. N. (2018). Efektivitas Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) pada Program Pentasharufan Dana Zakat di Baznas Kota Yogyakarta. *El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1), 91–112. <https://doi.org/10.24090/ej.v6i1.2049>
- Bahri, E. S., & Arif, Z. (2020). Analisis Efektivitas Penyaluran Zakat pada Rumah Zakat. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(1), 13.

<https://doi.org/10.31000/almaal.v2i1.2642>

- Bastiar, Y., & Bahri, E. S. (2019). Model Pengukuran Kinerja Lembaga Zakat di Indonesia. *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 6(1). <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v1i1.5609>
- BAZNAS. (2016). Indeks Zakat Nasional. In *Indeks Zakat Nasional (Pertama)*. Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- BAZNAS. (2019). Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat Teori dan Konsep. In *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย (Pertama, Vol. 4, Issue 1)*. Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- BAZNAS. (2020a). *Indeks Desa Zakat 2.0*. Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- BAZNAS. (2020b). *Statistik Zakat Nasional 2019*. Badan Amil Zakat Nasional.
- BAZNAS. (2021a). *Outlook Zakat Indonesia 2021*.
- BAZNAS. (2021b). *Rencana Strategis Badan Amil Zakat Nasional 2020-2025*. Badan Amil Zakat Nasional.
- BAZNAS. (2022). *Potensi Zakat BAZNAS RI*. www.baznas.go.id;
- Beik, I. S. (2009). Analisis Peran Zakat dalam Mengurangi Kemiskinan: Studi Kasus Dompot Dhuafa Republika. *Pemikiran Dan Gagasan*, 2. www.imz.or.id
- Beik, I. S., & Arsyianti, L. D. (2016). Measuring Zakat Impact on Poverty and Welfare Using CIBEST Model. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 1(2). <https://doi.org/10.21098/jimf.v1i2.524>
- BPS. (2022a). *Produk Domestik Bruto Indonesia 2018-2022*.
- BPS. (2022b). *Profil Kemiskinan di Indonesia, Maret 2022*. <https://www.bps.go.id/website/images/Profil-Kemiskinan-Maret-2022-ind.jpg>
- Byremo, C. (2015). *Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM Lead to Improved Organisational Performance?* University of Oslo.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design* (3rd ed.). Diterjemahkan dari SAGE Publication.
- Devani, V. (2019). Pengukuran Kinerja Perpustakaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 15(1), 27. <https://doi.org/10.23917/jiti.v15i1.1505>
- Dewi, S. L. (2019). *Peran Relawan dalam Penghimpunan Dana Zakat, Infak, dan Shadaqah di Lembaga Amil Zakat (LAZ) Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Perwakilan Riau*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Dianti, D. U., & Suprayogi, N. (2018). Pengelolaan Biaya Operasional LAZNAS

- Surabaya. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 5(8), 1–23.
- Dikuraisyin, B. (2021). Balanced Scorecard Analysis of Amil Competence as a Model Rule for the Development of Zakat Institutions Resources (Study at LAZ Rumah Zakat Surabaya, East Java). *El-Qist: Journal of Islamic Economics and Business*, 11(2).
- Fadli, R. (2023). *Begini Kronologi Lengkap Virus Corona Masuk Indonesia*. 03 April. <https://www.halodoc.com/artikel/begini-kronologi-lengkap-virus-corona-masuk-indonesia>
- Faisal. (2011). Sejarah Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim dan Indonesia (Pendekatan Teori Investigasi-Sejarah Charles Peirce dan Defisit Kebenaran Lieven Boeve). *Jurnal Analisis*, XI(2).
- Fathurrahman, A., & Hajar, I. (2019). Analisis Efisiensi Kinerja Lembaga Amil Zakat di Indonesia. *JES: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(2), 117–128.
- Febriandika, N. R., Siregar, M. R., Harun, & Ashfahany, A. El. (2022). Performance Analysis of Waqf Institution Using Balanced Scorecard Analysis: Case Study At Laznas Yatim Mandiri. *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 9(1). <https://doi.org/10.21274/an.v9i1.5347>
- Fikriani, A. I. (2019). The Effect of Balanced Scorecard Implementation on Management Performance PT Bank Syariah Mandiri. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 3(1), 18. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v3n1.p18-33>
- Firdaus, F. (2018). *Strategi Pengembangan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) : Studi pada LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Firmansyah. (2022). *Korupsi Dana Zakat Rp 1,1 Miliar, Bendahara Baznas Bengkulu Selatan Jadi Tersangka*. 02 Desember. <https://regional.kompas.com/read/2022/12/02/092817478/korupsi-dana-zakat-rp-11-miliar-bendahara-baznas-bengkulu-selatan-jadi#:~:text=BENGGKULU%2C> KOMPAS.com - Kejaksaaan,1%2F12%2F2022).
- Fitriani, H. N. (2021). *Implementasi Sertifikasi Amil Zakat di YDSF Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Forum, W. Z. (2015). *International Standard of Zakat Management (Pertama)*. World Zakat Forum.
- Hamid, A. (2020). Manajemen Program ADP (Amil Development Program) pada Lembaga IMZ. In *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Hanif, H., Aji, A. M., & Tanjung, H. (2018). Analisis Perencanaan Organisasi Pengelola Zakat pada Baznas Provinsi Bengkulu. *Kasaba: Journal Of Islamic Economy*, 11(2), 146–165.
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A.,

- Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. In *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA): Vol. Vol. 1* (Issue 1). CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Harfiah Ningrum, G., Dwi Firnanda, R., Purnamasari, W., & Huda, B. (2021). Optimalisasi Peluang Media Digital: Strategi Meningkatkan Fundraising Zakat di Lembaga Taman Zakat Indonesia. *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)*, 3(1), 45–62. <https://doi.org/10.15642/mzw.2021.3.1.45-62>
- Harto, P. P., Anggraeni, V. S., & Bayinah, A. N. (2018). Komparasi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 6(1), 19–33. <https://doi.org/10.35836/jakis.v6i1.7>
- Hikmah, A. N., & Darna. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Insani Untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja Amil Zakat Pada LAZ Zakat Sukses Kota Depok. *Prosiding SNAM PNJ*. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/5719-13939-1-SM.pdf
- Hikmah, I. F., & Shofawati, A. (2020). Analisis Efisiensi 7 Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Nasional Menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA). *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(6), 1178–1192. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20206pp1178-1192>
- Iqbal, I. (2011). *Arsitektur Siklus Sistem Manajemen Strategi pada Lembaga Amil Zakat Nasional Dompot Dhuafa*. Disertasi Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Iqbal, I. (2020). The Implementation of the Balanced Scorecard Model to Improve Amil's Performance in the Amil Zakat Management Organization in Pontianak, Indonesia. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(3). <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.03.2020.p99108>
- Ismail, H. C. (2022). *Tiga Terdakwa Kasus Korupsi Dana Bantuan ACT Dituntut 4 Tahun Penjara*. 27 Desember. <https://nasional.tempo.co/read/1672923/tiga-terdakwa-kasus-korupsi-dana-bantuan-actdituntut-4-tahun-penjara>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard. In *Protocolo de prevención y organización del regreso a la actividad lectiva en los centros educativos de Castilla y León para el curso escolar 2020/2021*. Harvard College.
- Karnadi, A. (2022). *Pengumpulan Zakat Nasional Mencapai Rp14 Triliun pada 2021*. 22 April. <https://dataindonesia.id/ragam/detail/pengumpulan-zakat-nasional-mencapai-rp14-triliun-pada-2021>
- KEMENAG. (2018). *Keputusan Menteri Agama RI Nomor 733 Tahun 2018*

tentang Pedoman Audit Syariah atas Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat, Infak, Sedekah dan Dana Sosial Keagamaan Lainnya pada BAZNAS dan LAZ (pp. 1–11).

- Khadijah, S., & Afif, M. (2018). Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balanced Scorecard Method (Case study in BAZNAS Sragen). *Jurnal Baabu Al-Ilmi: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3(2). <https://doi.org/10.29300/ba.v3i2.1536>
- Khasanah, N. (2021). *Etos Kerja Pengurus Amil Zakat di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Kalimantan Tengah*. Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya.
- Kusnandar, V. B. (2022). *Sebanyak 148 Juta Penduduk Jawa Beragama Islam pada Juni 2022*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/08/03/sebanyak-148-juta-penduduk-jawa-beragama-islam-pada-juni-2022#:~:text=Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan,juta jiwa pada Juni 2022>
- Laila, K. N., & Asmarany, A. I. (2020). Altruisme pada Relawan Perempuan yang Mengajar Anak Berkebutuhan Khusus di Yayasan Anak Jalanan Bina Insan Mandiri. *Jurnal Psikologi*, 8(1).
- Lubis, R. H., & Latifah, F. N. (2019). Analisis Strategi Pengembangan Zakat, Infaq, Shadaqoh dan Wakaf di Indonesia. *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 3(1), 45–56. <https://doi.org/10.21070/perisai.v3i1.1999>
- Martello, M., Fischer, M. J., & Watson, J. G. (2008). Implementing a Balanced Scorecard in a Not-For-Profit Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 6(9), 67–80.
- Menne, F., Setiawan, A., & Jaka, B. S. (2021). Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Makassar pada Masa Pandemi Covid-19. *Economic Education Analysis Journal*, 22(2), 1–16. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj>
- Merdeka, N. A. E. P., & Muid, D. (2022). Analisis Akuntabilitas, Transparansi, dan Efisiensi Pengelolaan Zakat di Indonesia: Studi Kasus Organisasi Pengelola Zakat Skala Nasional. *Diponegoro Journal Of Accounting*, 11(1), 1–15.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN.
- Nasution, J. (2019). Inovasi Pengelolaan Zakat Profesi dan Pengaruhnya terhadap Minat Berzakat Di Dompot Dhuafa Waspada. *J-EBIS*, 4(1), 83–99.
- Pangiuk, A. (2020). *Pengelolaan Zakat di Indonesia* (A. A. Miftah (ed.); Cetakan Pe). Forum Pemuda Aswaja.
- Piliyanti, I. (2021). *Tata Kelola Lembaga Filantropi Islam di Indonesia* (Pertama). Lintang Pustaka Utama, Anggota IKAPI bekerjasama dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.

- Prasetyoningrum, A. K. (2020). Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 6(1), 1–36. <https://doi.org/10.21580/economica.2015.6.1.784>
- Putra, T. W. (2019). Penghimpunan Dana Zakat Infak dan Sedekah di Badan Amil Zakat Nasional. *Laa Maisyir*, 6(2), 246–260.
- Rahim, A. R., & Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi* (1st ed., Vol. 1999, Issue December). Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Rinaldo. (2021). *Lembaga Amil Zakat ABA Diduga Himpun Dana Teroris, Ini Respons Kemenag*. 05 November. <https://www.liputan6.com/news/read/4702829/lembaga-amil-zakat-aba-diduga-himpun-dana-teroris-ini-respons-kemenag>
- Rulian, N. A., Anggraeni, L., & Lubis, D. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Muzaki dalam Memilih Organisasi Pengelola Zakat (OPZ): Studi Kasus di Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor. *Al-Muzaraa'ah*, 3(1), 20–33.
- Said, S., Badina, T., & Syahidah, S. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Muzakki melalui Kepuasan Muzakki sebagai Variabel Intervening pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Serang. *Syi'ar Iqtishadi : Journal of Islamic Economics, Finance and Banking*, 4(1). <https://doi.org/10.35448/jiec.v4i1.8177>
- Sakka, A. R., & Qulub, L. (2019). Efektivitas Penerapan Zakat Online terhadap Peningkatan Pembayaran Zakat pada Lembaga Dhompot Dhuafa Sulawesi Selatan. *Al-Azhar: Journal of Islamic Economics*, 1(2), 66–83.
- Saputro, E. G., & Sidiq, S. (2020). The Role of Zakat, Infaq and Shadaqah (ZIS) in Reducing Poverty in Aceh Province. *International Journal of Islamic Economics and Finance (IJIEF)*, 3(2), 63–94. <https://doi.org/10.18196/ijief.3234>
- Senoaji, A. R. (2020). *Evaluasi Pengendalian Internal dalam Pengelolaan Dana Zakat pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi pada Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh Inisiatif Zakat Indonesia Cabang Yogyakarta)* [Universitas Gadjah Mada]. http://lib.ugm.ac.id/ind/?page_id=248
- Sinaga, O. S., Hasibuan, A., Priyojadmiko, E. E., Butarbutar, M., Purba, S., Silalahi, K. M., Hidayatulloh, A. N., & Muliana. (2020). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi* (J. Simmarmata (ed.)). Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, R. K. (2021). *Efektivitas Pemanfaatan Layanan Digitalisasi dalam Pembayaran Zakat bagi Muzakki di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Sumatera Utara*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Suginam. (2020). Akuntabilitas Pengelolaan Dana Zakat Berbasis Teknologi Informasi pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). *ARBITRASE: Journal of Economics and Accounting*, 1(1), 86–89.

<https://djournals.com/arbitrase/article/view/74/46>

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan ke). Penerbit Alfabeta.
- Sukma, N. P., & Krisnadewi, K. A. (2013). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Bank Utama. *E-Jurnal Akuntansi Udayana*, 2.
- Sulastiningsih, Wikaningtyas, S. U., & Novitasari, D. (2020). Meningkatkan Kinerja Lembaga Zakat dalam Kemiskinan Pengentasan: Pendekatan Balanced Scorecard. *TIFBR: Tinjauan Bisnis Dan Keuangan Islami Tazkia*, 14(2), 142–163.
- Supiyanti, & Bahri, E. S. (2019). Organisasi Pengelola Zakat Komparasi Standar Akuntansi Organisasi Nirlaba dan Standar Akuntansi. *ZISWAF : Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 5(2). <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v5i2.4336>
- Suprima, & Rahman, H. (2019). Regulasi Pengelolaan Zakat di Indonesia. *Jurnal Yuridis*, 6(1), 132–146.
- Supriyadi, A. (2020). Kompetensi Amil Zakat: Studi Mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf IAIN Tulungagung Menjelang Praktek Pengalaman Lapangan. *El Barka: Journal of Islamic Economics and Business*, 3(1), 257–281.
- Suryani, N. K., & FoEh, J. E. H. . (2018). *Kinerja Organisasi* (Pertama). Deepublish.
- Sutomo, S. (2007). Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba. *Kesmas: National Public Health Journal*, 1(4), 176. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v1i4.301>
- Syafrizal. (2019). *Problematika Penghimpunan Dana Zakat di LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Bengkulu* [Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu]. <https://doi.org/10.35448/jiec.v3i2.6591>
- Syarifudin, E. (2021). *Digitalisasi Sedekah, Peluang dan Tantangan Lembaga Zakat* (A. Nurcahyani (ed.); Pertama). Visi Intelegensia.
- Triana, G. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Pengelola Zakat (Studi: Dompot Dhuafa Yogyakarta)*. Universitas Islam Indonesia.
- Wijanarko, M. (2020). *Solopeduli Bangun Gedung SMK Gratis untuk Dhuafa Senilai Rp 6 Miliar*. 12 Oktober. <https://timlo.net/baca/115293/solopeduli-bangun-gedung-smk-gratis-untuk-dhuafa-senilai-rp-6-miliar/>
- Yuliafitri, I., & Khoiriyah, A. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Muzakki, Transparansi dan Akuntabilitas pada Lembaga Amil Zakat terhadap Loyalitas Muzakki (Studi Persepsi pada LAZ Rumah Zakat). *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, 7(2), 205–218.
- Yulinartati, Yuliarti, N. C., & Nuha, G. A. (2021). Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, Shadaqah Produktif Melalui Linkage Program pada Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada BAZNAS Kabupaten Jember). *4th FEBENEFECIUM*, 51–

58. <http://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/5803/2634>

Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Gabungan*.

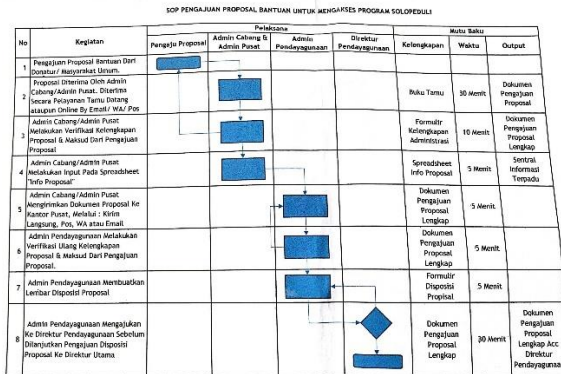
Zulfa, Fitriyah, N., & Isnawati. (2022). Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional. *AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa*, 11(1), 69–77. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/view/17232%0Ahttps://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/download/17232/8391>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Penelitian

| No | Bulan | September | | | | Oktober | | | | November | | | | Desember | | | | Januari | | | | Februari | | | | Maret | | | | April | | | |
|----|---------------------|-----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Acc Judul | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Penyusunan Proposal | | | | | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| 3. | Konsultasi | | | | | | | | | | | | | X | | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| 4. | Revisi Propoosal | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | |
| 5. | Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | |
| 6. | Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| 7. | Analisis Data | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X |

4.2.4.3 Dokumen SOP Pengajuan Proporsal Bantuan Mustahik




4.2.4.4 Syarat Administratif Mustahik

SK DIREKTUR UTAMA
Nomor : /A/DIR/UT/LAZ-SP/IX/2021

PERHAL :
SYARAT ADMINISTRASI KEWAJIBAN PADA PROGRAM PROGRAM SOLOPEDULI

- Definisi
Memberikan penjelasan mengenai syarat-syarat kelengkapan administrasi pada pengajuan bantuan program-program SOLOPEDULI
- Syarat Umum
 - Surat permohonan yang ditujukan kepada Direktur Utama SOLOPEDULI, menjelaskan tentang bantuan yang dibutuhkan
 - Surat rekomendasi dari Takmir Masjid setempat
 - Surat keterangan tidak mampu (SKTM) atau surat rekomendasi dari Kelurahan setempat
 - FC kartu keluarga (KK)
 - FC kartu tanda penduduk (KTP)
- Syarat Khusus Santunan Kesehatan
 - Kelengkapan pada Syarat Umum
 - Rekam medis RS/Klinik yang menyatakan penyakit diderita
 - Photo kondisi pasien
- Syarat Khusus Santunan Kesehatan Yang Di Campaignkan
 - Kelengkapan pada Syarat Umum
 - Rekam medis RS/Klinik yang menyatakan penyakit diderita
 - Photo kondisi pasien
 - Formulir persetujuan keluarga untuk dicampaignkan
- Syarat Khusus Bantuan Sosial Kemanusiaan, Dakwah & Santunan Umum
 - Ruang lingkup pada syarat ini :
Bantuan santunan hidup, pembangunan renovasi masjid, pembangunan rumah/kamar mandi, pendistribusian al quran, program berbagi qurban, santunan yasin, program ramadhan.
 - Kelengkapan pada Syarat Umum
 - Photo kondisi pada objek yang diajukan bantuan
- Syarat Khusus Beasiswa Pendidikan (SD, SMP, SMA)
 - Kelengkapan pada Syarat Umum
 - FC KTP siswa (jika ada)/ FC orangtua yang mewakili
 - Niangsi formulir pengajuan
 - FC raport terakhir
 - Surat rekomendasi dari Sekolah asal
 - Two photo siswa 3x4
 - Photo bersama keluarga

4.2.4.5 Dokumen Surat Pernyataan Kesiadian Menjadi Relawan



solopeduli

SURAT PERNYATAAN
KESEDIAAN MENJADI RELAWAN SOLOPEDULI

Yang bertanda tangan di bawah ini :


Nama : _____
 NIK : _____
 SMK ITS1 Kelas/ Angtn : _____
 No. HP : _____
 Email : _____

Ahmadulillah saya telah mendapatkan bantuan pendidikan beasiswa dari SOLOPEDULI. Dengan ini saya menyatakan BERSEDIA MENJADI RELAWAN SOLOPEDULI selama saya mendapat bantuan pendidikan tersebut dan BERSEDIA MENJADI DONATUR TETAP SOLOPEDULI jika sudah berpenghasilan.

Demikian surat pernyataan kesediaan ini saya tulis dalam keadaan yang sebenar-benarnya dan tidak ada paksaan.

Surakarta, _____ 2023
 Hormat Saya,

4.2.4.6 Dokumen Hubungan Kinerja Antardivisi



No Dokumen : 002/POG/ JOBDESC/II/2020
 Tanggal Efektif : 14 Februari 2020
 Jabatan :

No Revisi :
 Tanggal Revisi :
 Dibuat oleh :

Harjito, S.Pd.I
 Direktur Pendayagunaan

Stik Ambari, S.Soc.I
 Direktur Utama

1. IDENTITAS JABATAN
 1.1 Nama Jabatan : Direktur Pendayagunaan
 1.2 Deskripsi : Pendayagunaan
 1.3 Meliputi :
 a. Atasan Langsung : Direktur Pendayagunaan
 b. Atasan Tidak Langsung : Direktur Utama
 c. Bawahan Langsung : Manajer Charity
 - Manajer Klinik
 - Manajer Pembudayaan
 - Manajer Kesehatan
 - Staf Adm'n Pendayagunaan

1.4 Penanggung Jawab : Manajer Charity
 : Harjito, S.Pd.I

2. FUNGSI UTAMA JABATAN
 2.1 Menegidatidkan kegiatan Pendayagunaan secara profesional untuk mendukung visi dan misi Solopedul dengan mengimplementasikan strategi program pendayagunaan, mengedukasi team, dan melakukan perbaikan serta strategi secara berkala dan berkelanjutan.

3. TANGGUNG JAWAB DAN INDIKATOR KEBERHASILAN

| No | Tanggung Jawab | Indikator Keberhasilan |
|----|---|---|
| 1 | Pengumpulan Data 1. Mengumpulkan & menganalisis data-data mengenai ketertarikan faksi miskin di wilayah Jawa Tengah pada kesehatan. | Adanya mapping perubahan faksi miskin wilayah Jawa Tengah |
| 2 | Memahami matriks kebencanaan, penelitian survei mapping bencana, dan memonitoring serta menganalisis penyebaran kebencanaan sesuai dengan musimnya. | Adanya hasil analisa pada kebencanaan di Indonesia khususnya di Jawa Tengah |
| 3 | Perencanaan & Pendelegasian 1. Menetapkan target masing-masing | John dan terasialisasi |

| | |
|--|---|
| 2. Memunculkan, menetapkan, mendisiplin, & mengawasi program-program Pendayagunaan tahunan | Jalan dan terasialisasi |
| 3. Mengidentifikasi dan membuat jadwal kerja jangka pendek dan jangka panjang | Jalan dan terasialisasi |
| 4. Membuat anggaran dan kebutuhan biaya, sumber daya, dan kebutuhan penyediaan lainnya | Jalan dan teraslisasi |
| 3. Akal & Control : | |
| 1. Membangun sinergi & kolaborasi dengan stakeholder-stakeholder lembaga | Aktif dan terlibat dalam agenda bersama |
| 2. Bertama dengan stakeholder memantau serta mengawasi aktivitas kinerja team secara berkala serta pembuatan tindakan-tindakan perbaikan/penyempurnaan | Laporan Kinerja Pendayagunaan |
| 3. Mengaji dan mengontrol program-program berdasarkan keberfektifannya serta efisien dan efektifnya juga memberikan rekomendasi tentang program-program tersebut | Suatu kebermampuan program |
| 4. Menembangkan kapabilitas team Pendayagunaan secara bertahap dan komprehensif dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan | Kompetensi meningkat |
| 4. WEWENANG | |
| 4.1 Bertama Direktur Utama mendiskusikan isu utama pendayagunaan serta ide-ide program terbaru atau pengembangan program berjalan. | |
| 4.2 Mengajukan kepada Direktur Utama dan memformulasikan prosedur, instruksi kerja, kebutuhan team, serta Jobdes job specification pendayagunaan | |
| 4.3 Sebagai wakil lembaga atas urusan-urusan pendayagunaan | |
| 4.4 Melakukan penilaian kinerja karyawan di bawah unit kerja | |
| 4.5 Menyetujui/mendukung karyawan divisi dalam hal kontrak kerja & kenaikan golongan | |

4.6 Melakukan fungsi motivator, coaching, mentoring, konsultasi, pembinaan, dan sanksi apabila dipandang perlu kepada SDM yang tidak sesuai dengan standar

4.7 Melakukan kolaborasi dengan team support untuk tools tools tambahan yang dapat menunjang kinerja pendayagunaan.

5. HUBUNGAN KERJA

| Divisi | Hubungan |
|---|---|
| Divisi Fasilitasi | Kolaborasi penjabaran berbagai program Pendayagunaan |
| Divisi Keuangan 1. Direktur Keuangan | Kolaborasi anggaran Pendayagunaan |
| Divisi HRD 1. Direktur HRD | Kolaborasi pengembangan kompetensi kolaborasi prosedur-karyawati divisi pendayagunaan |
| Team Support 1. Internal Audit & Data 2. Content Create | Kolaborasi, prosesing, and analisis data kolaborasi pembuatan tools pendayagunaan |
| 3. Hunik | Kolaborasi dalam memberikan citra baik lembaga dengan infome |
| 4. Sekretaris Lembaga | Kolaborasi mengenai perizinan, surat menyurat, dan berbagai perihal kelembagaan lainnya |
| 5. Mitra pelaksanaan program | Kolaborasi |
| 6. Pihak Eksternal | Silaturahmi, pembuatan AAI dan koordinasi |

6. SPESIFIKASI PEKERJAAN

6.1 Pendidikan : 12 tahun jenjang
 6.2 Gender : laki-laki Perempuan berketubab
 6.3 Usia : 25 th ke atas
 6.4 pengalaman : minimal 3 tahun bekerja di lembaga Amel Zakat dan pernah pernah dibidang pendayagunaan/ program sebelumnya

7. KOMPETENSI

7.1 Hard Skills
 a. Mampu mengoperasikan komputer dan peralatnya (printer, internet)
 b. Mampu mengoperasikan khususnya program Excel dan Word
 c. Memiliki pengetahuan menyeluruh tentang program pendayagunaan
 d. Mengetahui Knowledge Zakat, Infak, Sedekah, & Waqaf (Qur'an, Hadits, dan Rujukan)
 e. Mengetahui Profile Lembaga (History, Produk, dan Program Lembaga) dan analisisnya

7.2 Soft Skills
 a. Berjasa kritisitas dan memiliki pengalaman memimple
 b. Mampu membuat perencanaan, mengeskusi dan mengawasi program program sosial
 c. Kemampuan organisasional dan multitasking yang baik dalam problem solving

d. Komunikasi dan management yang baik
 e. Kemampuan melakukan coaching dan konseling terhadap tim
 f. Mampu menganalisa

7.3 Training
 a. Leadership
 b. Program-program pembudayaan
 c. Character Building

8. PERANGKAT KERJA

8.1 Komputer / Laptop, Printer, Internet
 8.2 ATK
 8.3 Formulir
 8.4 SOP
 • SOP Program Pendidikan
 • SOP Program Kesehatan
 • SOP Program Sosial Kemasyarakatan
 • SOP Program Sarafanan Umum
 • SOP Program Dabwah
 • SOP Program Pembudayaan

4.2.4.7 Dokumen Capaian Indikator Kinerja

| DIREKTOR PENYATAAN | | | | INDIKATOR KINERJA | |
|--------------------|--|---|---|-------------------|---|
| No | Capaian Kinerja (2021) | Strategi | Aksi Rinci | Target | Uraian |
| 1 | Terwujudnya KPI di Level Staf | 1. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 2. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 3. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 4. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 5. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 6. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 7. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 8. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 9. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 10. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik | 1. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 2. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 3. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 4. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 5. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 6. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 7. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 8. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 9. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 10. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik | 100% | 1. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 2. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 3. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 4. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 5. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 6. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 7. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 8. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 9. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 10. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% |
| 2 | Adanya Kelengkapan Harat Kulu, Lontang | 1. Deline di Parocua yang akan dibuat 2. Fasilitas dan sarana yang akan dibuat 3. Adanya KPI di Level Staf 4. Program Pengajaran Pr-Program 5. Program Pengajaran Pr-Program 6. Program Pengajaran Pr-Program 7. Program Pengajaran Pr-Program 8. Program Pengajaran Pr-Program 9. Program Pengajaran Pr-Program 10. Program Pengajaran Pr-Program | 1. Deline di Parocua yang akan dibuat 2. Fasilitas dan sarana yang akan dibuat 3. Adanya KPI di Level Staf 4. Program Pengajaran Pr-Program 5. Program Pengajaran Pr-Program 6. Program Pengajaran Pr-Program 7. Program Pengajaran Pr-Program 8. Program Pengajaran Pr-Program 9. Program Pengajaran Pr-Program 10. Program Pengajaran Pr-Program | 20% | 1. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 2. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 3. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 4. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 5. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 6. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 7. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 8. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 9. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% 10. Target Peningkatan Kelengkapan Harat Kulu dengan target 20% |
| 3 | Terwujudnya KPI di Level Staf | 1. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 2. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 3. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 4. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 5. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 6. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 7. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 8. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 9. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 10. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik | 1. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 2. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 3. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 4. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 5. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 6. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 7. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 8. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 9. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik 10. Subana KPI yang diarahkan ke arah yang lebih baik | 100% | 1. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 2. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 3. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 4. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 5. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 6. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 7. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 8. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 9. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% 10. Terwujudnya KPI di Level Staf dengan target 100% |

4.2.4.8 Buku Keluar dari Zona Mimpi



Lampiran 3

Dokumentasi Foto Bukti Penelitian

1. Wawancara Direktur Utama



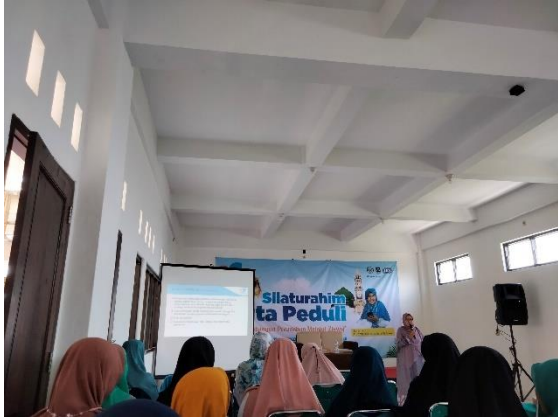
2. Pengambilan Data Kuisisioner



3. Observasi Pelayanan Donasi di Kantor



4. Observasi Acara Relawan



5. Observasi Acara Pelatihan



Lampiran 4

Kuisisioner Perspektif Donatur

A. Karakteristik Responden

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Profesi :

B. Petunjuk Pengisian

1. Minta tolong kepada bapak/ibu/saudara muzaki/donatur dapat mengisi identitas responden terlebih dahulu
2. Setelah itu dapat mengisi tanda centang (v) pada salah satu kolom dengan ketentuan di bawah ini:
 - a) SS = Sangat Setuju
 - b) S = Setuju
 - c) N = Netral
 - d) TS = Tidak Setuju
 - e) STS = Sangat Tidak Setuju

C. Link dan Barcode Kuisisioner

<http://bit.ly/3ZTu9TT>



D. Daftar Pertanyaan

| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|--------------------------|--|----|---|---|----|-----|
| Kepuasan Donatur | | | | | | |
| 1. | Program dari LAZ Solo Peduli selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan keadaan sosial. | | | | | |
| 2. | Sebagai muzaki/donatur anda merasa terbantu ketika karyawan LAZ Solo Peduli bersedia menjemput donasi walaupun nominalnya tidak besar. | | | | | |
| 3. | Sebagai muzaki, anda merasa puas dengan pelayanan yang sudah diberikan oleh karyawan LAZ Solo Peduli selama ini. | | | | | |
| 4. | Sebagai muzaki/donatur, anda akan terus menyalurkan harta ke LAZ Solo Peduli | | | | | |
| Pertumbuhan Pasar | | | | | | |
| 1. | Sebagai muzaki/donatur, anda diberikan kesempatan jika ingin berpartisipasi dalam proses penyaluran bantuan kepada mustahik. | | | | | |
| 2. | Sebagai muzaki/donatur anda diberikan form evaluasi rutin untuk mengukur kinerja LAZ Solo Peduli | | | | | |
| 3. | Sebagai muzaki/donatur anda melihat jika program-program LAZ Solo Peduli tidak selalu sama dari tahun ke tahun tapi selalu ada pembaruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. | | | | | |
| 4. | Sebagai muzaki/donatur, anda merasa jika LAZ Solo Peduli adalah LAZ yang terpercaya sehingga anda tidak keberatan jika menginformasikan kepada rekan/saudara untuk berzakat/berdonasi di sini. | | | | | |
| Retensi Donatur | | | | | | |
| 1. | Anda memilih untuk berzakat/berdonasi di LAZ Solo Peduli karena percaya jika dana | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | yang disalurkan aman dan digunakan dengan tepat. | | | | | |
| 2. | Anda memilih untuk berzakat/berdonasi di LAZ Solo Peduli karena nyaman dengan layanan kemudahan berzakat/berdonasi serta akses penyaluran dana. | | | | | |
| 3. | Selama anda berzakat/berdonasi karyawan LAZ Solo Peduli sopan dan ramah. | | | | | |
| 4. | LAZ Solo Peduli menginformasikan secara rutin kepada anda secara personal maupun kolektif mengenai penyaluran dana program. | | | | | |
| 5. | Sebagai muzaki/donatur, anda tidak pernah dilarang oleh keluarga/kerabat saat menyalurkan dana di LAZ Solo Peduli. | | | | | |

Sumber: Kaplan (2001)

E. Bukti Kuisisioner Penelitian

Bagian 1 dari 2

Analisis Kinerja LAZ Solo Peduli Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Yth. Bapak/Ibu Donatur LAZ Solo Peduli
Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Sebelumnya perkenalkan saya Haura Sabita Putri mahasiswa prodi Perbankan Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta. Saat ini, saya sedang menyelesaikan tugas akhir dengan judul "Analisis Kinerja LAZ Solo Peduli Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*."

Tanpa mengurangi rasa hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir saya minta tolong bantuannya kepada bapak/Ibu Donatur LAZ Solo Peduli untuk mengisi kuisisioner ini.

Terima Kasih Sebelumnya,
Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pertanyaan Jawaban 34 Setelan

34 jawaban [Lihat di Spreadsheet](#)

Tidak menerima jawaban

Pesan untuk responden

Formulir ini tidak menerima jawaban lagi

Ringkasan Pertanyaan Individual

Nama

34 jawaban

SELVI FADILLAH

Indah Widyawati

meyra alicya asmara

KUISIONER KINERJA LAZ SOLO PEDULI

A. Identitas Responden

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Tingkat Pendidikan :

Tingkat Pendapatan :

Jumlah tanggungan keluarga :

Profesi :

Lamanya menjadi Muzaki/Donatur :

B. Petunjuk Pengisian

- Minta tolong kepada bapak/ibu/saudara muzaki/donatur dapat mengisi identitas responden terlebih dahulu
- Setelah itu dapat mengisi tanda centang (v) pada salah satu kolom dengan ketentuan di bawah ini:

| | |
|-----------------------|------------------------------|
| a) SS = Sangat Setuju | d) TS = Tidak Setuju |
| b) S = Setuju | e) STS = Sangat Tidak Setuju |
| c) N = Netral | |

| No. | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|-----|--|----|---|---|----|-----|
| 1. | Program dari LAZ Solo Peduli selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan keadaan sosial. | | | | | |
| 2. | Sebagai muzaki/donatur anda merasa terbantu ketika karyawan LAZ Solo Peduli bersedia menjemput donasi walaupun nominalnya tidak besar. | | | | | |
| 3. | Sebagai muzaki, anda merasa puas dengan pelayanan yang sudah diberikan oleh karyawan LAZ Solo Peduli selama ini. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 4. | Sebagai muzaki/donatur, anda akan terus menyalurkan harta ke LAZ Solo Peduli | | | | | |
| 5. | Sebagai muzaki/donatur, anda diberikan kesempatan jika ingin berpartisipasi dalam proses penyaluran bantuan kepada mustahik. | | | | | |
| 6. | Sebagai muzaki/donatur anda diberikan form evaluasi rutin untuk mengukur kinerja LAZ Solo Peduli | | | | | |
| 7. | Sebagai muzaki/donatur anda melihat jika program-program LAZ Solo Peduli tidak selalu sama dari tahun ke tahun tapi selalu ada pembaruan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. | | | | | |
| 8. | Sebagai muzaki/donatur, anda merasa jika LAZ Solo Peduli adalah LAZ yang terpercaya sehingga anda tidak keberatan jika menginformasikan kepada rekan/saudara untuk berzakat/berdonasi di sini. | | | | | |
| 9. | Anda memilih untuk berzakat/berdonasi di LAZ Solo Peduli karena percaya jika dana yang disalurkan aman dan digunakan dengan tepat. | | | | | |
| 10. | Anda memilih untuk berzakat/berdonasi di LAZ Solo Peduli karena nyaman dengan layanan kemudahan berzakat/berdonasi serta akses penyaluran dana. | | | | | |
| 11. | Selama anda berzakat/berdonasi karyawan LAZ Solo Peduli sopan dan ramah. | | | | | |
| 12. | LAZ Solo Peduli menginformasikan secara rutin kepada anda secara personal maupun kolektif mengenai penyaluran dana program. | | | | | |
| 13. | Sebagai muzaki/donatur, anda tidak pernah dilarang oleh keluarga/kerabat saat menyalurkan dana di LAZ Solo Peduli. | | | | | |

Lampiran 5

Data Tabulasi Perspektif Donatur

Data Tabulasi Kepuasan Donatur (X1)

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | TOTAL X1 |
|----|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 7 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 13 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 |
| 14 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 16 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 17 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 21 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 25 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 3 | 17 |
| 27 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 28 | 4 | 5 | 4 | 2 | 15 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 |
| 31 | 4 | 5 | 3 | 4 | 16 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 34 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| 35 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |

Data Tabulasi Pertumbuhan Pasar (X2)

| No | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | TOTAL X2 |
|----|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 18 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 6 | 4 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| 7 | 5 | 3 | 4 | 5 | 17 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 10 | 4 | 2 | 5 | 4 | 15 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 13 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 16 | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 |
| 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 18 | 3 | 4 | 5 | 3 | 15 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 21 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 22 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 24 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 27 | 4 | 3 | 4 | 5 | 16 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 13 |
| 31 | 4 | 3 | 5 | 5 | 17 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 33 | 3 | 3 | 4 | 3 | 13 |
| 34 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 35 | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 38 | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 |

Data Tabulasi Retensi Donatur (X3)

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | TOTAL X3 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 11 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 21 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 18 |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 19 |
| 18 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 20 |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 21 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 22 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 24 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 28 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 20 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 31 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 34 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |

Lampiran 6

Hasil Uji Analisis Data Perspektif Donatur

A. Uji Statistik Deskriptif

1. Variabel Kepuasan Donatur (X1)

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| X1.1 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.26 | 0.601 |
| X1.2 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.45 | 0.602 |
| X1.3 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.26 | 0.644 |
| X1.4 | 38 | 2.00 | 5.00 | 3.89 | 0.798 |
| Kepuasan Donatur | 38 | 12.00 | 20.00 | 16.87 | 2.056 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

2. Variabel Pertumbuhan Pasar (X2)

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| X2.1 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.18 | 0.692 |
| X2.2 | 38 | 2.00 | 5.00 | 3.82 | 0.834 |
| X2.3 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.29 | 0.654 |
| X2.4 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.29 | 0.732 |
| Pertumbuhan Pasar | 38 | 12.00 | 20.00 | 16.58 | 2.226 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

3. Variabel Retensi Donatur (X3)

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|---------|---------|-------|----------------|
| X3.1 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.32 | 0.662 |
| X3.2 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.37 | 0.633 |
| X3.3 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.18 | 0.730 |
| X3.4 | 38 | 2.00 | 5.00 | 4.45 | 0.686 |
| X3.5 | 38 | 3.00 | 5.00 | 4.50 | 0.558 |
| Pertumbuhan Pasar | 38 | 15.00 | 25.00 | 21.82 | 2.577 |
| Valid N (listwise) | 38 | | | | |

B. Uji Keabsahan Data

1. Uji Validitas

a. Variabel Kepuasan Donatur (X1)

| | | Correlations | | | | |
|------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| | | Kepuasan Muzaki 1 | Kepuasan Muzaki 2 | Kepuasan Muzaki 3 | Kepuasan Muzaki 4 | Total Kepuasan Muzaki |
| Kepuasan Donatur 1 | Pearson Correlation | 1 | .562** | .654** | .454** | .838** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .004 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Kepuasan Donatur 2 | Pearson Correlation | .562** | 1 | .525** | .269 | .726** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .001 | .102 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Kepuasan Donatur 3 | Pearson Correlation | .654** | .525** | 1 | .423** | .822** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | | .008 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Kepuasan Donatur 4 | Pearson Correlation | .454** | .269 | .423** | 1 | .732** |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .102 | .008 | | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Total Kepuasan Donatur | Pearson Correlation | .838** | .726** | .822** | .732** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Variabel Pertumbuhan Pasar (X2)

| | | Correlations | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| | | Pertumbuhan Pasar 1 | Pertumbuhan Pasar 2 | Pertumbuhan Pasar 3 | Pertumbuhan Pasar 4 | Total Pertumbuhan Pasar |
| Pertumbuhan Pasar 1 | Pearson Correlation | 1 | .342* | .476** | .586** | .771** |
| | Sig. (2-tailed) | | .036 | .002 | .000 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Pertumbuhan Pasar 2 | Pearson Correlation | .342* | 1 | .398* | .311 | .700** |
| | Sig. (2-tailed) | .036 | | .013 | .057 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Pertumbuhan Pasar 3 | Pearson Correlation | .476** | .398* | 1 | .611** | .792** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | .013 | | .000 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Pertumbuhan Pasar 4 | Pearson Correlation | .586** | .311 | .611** | 1 | .807** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .057 | .000 | | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Pearson Correlation | | .771** | .700** | .792** | .807** | 1 |

| | | | | | |
|-------------------------|-----------------|------|------|------|------|
| Total Pertumbuhan Pasar | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Variabel Retensi Donatur (X3)

Correlations

| | | Retensi Muzaki 1 | Retensi Muzaki 2 | Retensi Muzaki 3 | Retensi Muzaki 4 | Retensi Muzaki 5 | Total Retensi Muzaki |
|----------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| Retensi Muzaki 1 | Pearson Correlation | 1 | .618** | .660** | .454** | .366* | .796** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .004 | .024 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Retensi Muzaki 2 | Pearson Correlation | .618** | 1 | .609** | .668** | .536** | .871** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .001 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Retensi Muzaki 3 | Pearson Correlation | .660** | .609** | 1 | .587** | .365* | .838** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .024 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Retensi Muzaki 4 | Pearson Correlation | .454** | .668** | .587** | 1 | .318 | .782** |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .000 | .000 | | .052 | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Retensi Muzaki 5 | Pearson Correlation | .366* | .536** | .365* | .318 | 1 | .630** |
| | Sig. (2-tailed) | .024 | .001 | .024 | .052 | | .000 |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |
| Total Retensi Muzaki | Pearson Correlation | .796** | .871** | .838** | .782** | .630** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 | 38 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Uji Reabilitas

a. Variabel Kepuasan Donatur (X1)

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .773 | 4 |

b. Variabel Pertumbuhan Pasar (X2)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .758 | 4 |

c. Variabel Retensi Donatur (X3)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .758 | 4 |

Lampiran 7

Tabel Distribusi

r-tabel Uji Validitas

Tabel r untuk df = 1 - 50

| df = (N-2) | Tingkat signifikansi untuk uji satu arah | | | | |
|------------|--|--------|--------|--------|--------|
| | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 | 0.0005 |
| | Tingkat signifikansi untuk uji dua arah | | | | |
| | 0.1 | 0.05 | 0.02 | 0.01 | 0.001 |
| 1 | 0.9877 | 0.9969 | 0.9995 | 0.9999 | 1.0000 |
| 2 | 0.9000 | 0.9500 | 0.9800 | 0.9900 | 0.9990 |
| 3 | 0.8054 | 0.8783 | 0.9343 | 0.9587 | 0.9911 |
| 4 | 0.7293 | 0.8114 | 0.8822 | 0.9172 | 0.9741 |
| 5 | 0.6694 | 0.7545 | 0.8329 | 0.8745 | 0.9509 |
| 6 | 0.6215 | 0.7067 | 0.7887 | 0.8343 | 0.9249 |
| 7 | 0.5822 | 0.6664 | 0.7498 | 0.7977 | 0.8983 |
| 8 | 0.5494 | 0.6319 | 0.7155 | 0.7646 | 0.8721 |
| 9 | 0.5214 | 0.6021 | 0.6851 | 0.7348 | 0.8470 |
| 10 | 0.4973 | 0.5760 | 0.6581 | 0.7079 | 0.8233 |
| 11 | 0.4762 | 0.5529 | 0.6339 | 0.6835 | 0.8010 |
| 12 | 0.4575 | 0.5324 | 0.6120 | 0.6614 | 0.7800 |
| 13 | 0.4409 | 0.5140 | 0.5923 | 0.6411 | 0.7604 |
| 14 | 0.4259 | 0.4973 | 0.5742 | 0.6226 | 0.7419 |
| 15 | 0.4124 | 0.4821 | 0.5577 | 0.6055 | 0.7247 |
| 16 | 0.4000 | 0.4683 | 0.5425 | 0.5897 | 0.7084 |
| 17 | 0.3887 | 0.4555 | 0.5285 | 0.5751 | 0.6932 |
| 18 | 0.3783 | 0.4438 | 0.5155 | 0.5614 | 0.6788 |
| 19 | 0.3687 | 0.4329 | 0.5034 | 0.5487 | 0.6652 |
| 20 | 0.3598 | 0.4227 | 0.4921 | 0.5368 | 0.6524 |
| 21 | 0.3515 | 0.4132 | 0.4815 | 0.5256 | 0.6402 |
| 22 | 0.3438 | 0.4044 | 0.4716 | 0.5151 | 0.6287 |
| 23 | 0.3365 | 0.3961 | 0.4622 | 0.5052 | 0.6178 |
| 24 | 0.3297 | 0.3882 | 0.4534 | 0.4958 | 0.6074 |
| 25 | 0.3233 | 0.3809 | 0.4451 | 0.4869 | 0.5974 |
| 26 | 0.3172 | 0.3739 | 0.4372 | 0.4785 | 0.5880 |
| 27 | 0.3115 | 0.3673 | 0.4297 | 0.4705 | 0.5790 |
| 28 | 0.3061 | 0.3610 | 0.4226 | 0.4629 | 0.5703 |
| 29 | 0.3009 | 0.3550 | 0.4158 | 0.4556 | 0.5620 |
| 30 | 0.2960 | 0.3494 | 0.4093 | 0.4487 | 0.5541 |
| 31 | 0.2913 | 0.3440 | 0.4032 | 0.4421 | 0.5465 |
| 32 | 0.2869 | 0.3388 | 0.3972 | 0.4357 | 0.5392 |
| 33 | 0.2826 | 0.3338 | 0.3916 | 0.4296 | 0.5322 |
| 34 | 0.2785 | 0.3291 | 0.3862 | 0.4238 | 0.5254 |
| 35 | 0.2746 | 0.3246 | 0.3810 | 0.4182 | 0.5189 |
| 36 | 0.2709 | 0.3202 | 0.3760 | 0.4128 | 0.5126 |

Lampiran 8

Bukti Cek Turnitin

| Haura SP PBS_Skripsi | | | |
|----------------------|--|--------------|----------------|
| ORIGINALITY REPORT | | | |
| 12% | 12% | 5% | 6% |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |
| PRIMARY SOURCES | | | |
| 1 | 123dok.com Internet Source | 2% | |
| 2 | eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source | 1% | |
| 3 | journal.stainkudus.ac.id Internet Source | 1% | |
| 4 | Submitted to Padjadjaran University Student Paper | <1% | |
| 5 | Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper | <1% | |
| 6 | ejournal.iainbengkulu.ac.id Internet Source | <1% | |
| 7 | Submitted to Universitas Nasional Student Paper | <1% | |
| 8 | repository.unisba.ac.id Internet Source | <1% | |
| 9 | repository.ar-raniry.ac.id Internet Source | <1% | |

Lampiran 9

Transkrip Wawancara

1. Transkrip Wawancara 1

Nama Narasumber : Harjito, S.Pd.I
 Jabatan : Direktur Fundraising
 Lama Bekerja : 11 tahun
 Waktu Wawancara : 23 Februari 2023
 Simbol :

1. Pewawancara A (W.HJ)

2. Narasumber H (W.HJ)

| Subjek | Transkrip | Coding |
|--------|--|---------|
| A. | <i>Tugas Fundraising sendiri sebenarnya apa pak?</i> | W.HJ.01 |
| H | <p><i>Fundraising tugasnya banyak, tapi yang utama ada 2:</i></p> <p><i>1. Mengedukasi masyarakat bagaimana kit aitu mengedukasi dan mengampanyekan ziswaf kepada masyarakat. Jadikan belum banyak masyarakat yang belum saham apa itu ttg ziswaf. Jadi kita memahamkan apa itu zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Jadi kita mengampanyekan itu dulu hal hal seperti itu agar masyarakat faham. Kalo sudah itu ada wujudnya ada programnya. Programnya yang diperuntukkan untuk zakat itu apa saja, infak itu apa saja. Maka kalo di SP program-programnya kan tidak secara umum ya tapi secara ada beasiswa otak, ada zakat juga ada sekolah gratis ada pesantren gratis. Ini kemudian penerjemahan dari ZISWAF itu. Nah kalo sudah mereka paham, kita edukasi. Kan kalo zakat itu ada haul ada nishab. Masyarakat kita kemudian fahamnya mungkin sebatas zakat fitrah, tapi kan zkaat itu ada zakat mal ada zakat profesi juga. Meskipun tinjauannya itu beda-beda ada yg fiqh klasik ada yang fiqh kontemporer.</i></p> <p><i>2. Kalo sudah kita edukasi kemudian memastikan masyarakat menyalurkan via lembaga resmi. Jadi kita edukasi kemudian bagaimana mereka menyalurkan ke lembaga resmi. Apakah ke masjid bisa? Yo bisa tapi kan saat ini sudah ada aturan</i></p> | W.HJ.02 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <i>untuk menyalurkan ke lembaga resmi. Apakah itu LAZ ataukah BAZNAS.</i> | |
| A | <i>Kalo boleh tau edukasi yang dilakukan itu seperti apa pak?</i> | W.HJ.03 |
| H | <i>Ya, jadi kalo kami bisa face to face secara langsung, gitu. Direct marketing. Jadi kita langsung datang. Macam-macam apakah itu personal, komunitas, ataukah lembaga atau kajian. Jadi kita masuk ke sana. Kita edukasi bahwa kamu itu lho punya program ini lho bapak ibu sekalian. Kami punya program sekolah gratis, pesantren gratis, kami berharap meskipun orang tuanya dhuafa, anaknya pun tidak dhuafa. Maka harapannya dengan program pesantren gratis, sekolah gratis, beasiswa dari SD – PT mampu memberkahkan dan memandirikan. Mereka memberdayakan daya guna kemudian nanti mereka itu jadi mandiri. Kemudian ekonominya terangkat gitu.</i> | W.HJ.04 |
| H | <i>Jadi di kami donasi itu mulai dari 15 ribu. Tidak ada minimal donasi. Cuman kalo di instansi, pengajian gitu kami modelnya kolektif mbak. Jadi misal kalo mba haura itu menjadi ketua karate, atau ketua pengajian, atau bendahara pengajian, sosialisasi tuh di pengajian panjenengan. Ada 50 orang/40 orang. Kemudian kita sampaikan dan prinsip kami semua bisa berdonasi dan donasi mulai dari 15 ribu saja sudah bisa untuk 10 program sosial. Akhirnya dari pengajian itu dikolektifkan itu ada buanyak itu. Ada 1300 an orang. Itu yang kita edukasi.</i> | W.HJ.05 |
| H | <i>Ada juga yang kami itu lewat media sosial. Umpama kami sampaikan mengenai manfaat zakat, manfaat wakaf, lalu kenapa menyalurkan lewat lembaga. Itu edukasi.</i> | W.HJ.06 |
| A | <i>Presentase nya itu lebih banyak via langsung atau via sosial media pak?</i> | W.HJ.07 |
| H | <i>Karena kami ada divisi sendiri. Ada divisi online sama offline. Kalo divisi online itu kami seccara penghimpunan masih sedikit. jadi kalo kampanye online kami kan cuman memberikan info to mba. Mereka engagement dengan kita kemudian kan dia tanya-tanya kemudian dia berdonasi.</i> | W.HJ.08 |
| H | <i>Beda kalo offline. Kami itu punya CV atau PT gimana zakatnya ya pak? Kami harus menghitung. Nah kan tidak gampang hanya 2,5%. Tapi kan kami harus mengedukasi kan sama beliau apa itu modalnya berapa sih, terus ketika modal dalam bentuk barang, barang yang dijual itu berapa yang udah laku.</i> | W.HJ.09 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <p>Kemudian barang yang bentuk wujud barang berapa gitu. Terus yang masih bentuk bahan baku berapa ad ahutang ndka. Kami hitungkan. Kami harus mengedukasi dan kami tidak boleh memaksa. Umpama kalo beliau bayar ke akmi ya Alhamdulillah. Tapi kalo misalkan “mas saya zakatnya setengah aja ya di SP”. Ya gapapa.</p> | |
| A | Pernah ada kasus seperti itu pak? Ada jadi ya boleh | W.HJ.10 |
| H | Kami juga tidak bboleh memaksa menyalurkan sesuai harus di kita gitu ndak. Cuman kami memberitahu kalo njenengan menyalurkan zakat itu ke lembaga-lembaga atau bisa dipertanggungjawabkan. | W.HJ.11 |
| A | Kenapa kok menyalurkan zakatnya harus ke lembaga? | W.HJ.12 |
| H | Perlu dipahami zakat itu ibadah. Jangan sampe mereka balas budi. Misalkan nih mba haura menyalurkan zakat ke saya. Saya kan jadi beban adu duh mba haura baik ke saya padahal itu kan bagian dari kewajiban njennengan. Itu ndak ada hubungannya sama njenengan. Kalo sedekah gapapa. Tapi kalo zakat itu wajib. Makanya jangan sampe ada unsur kemudian embel-embel apapun. Kurang ikhlas. Kenpaa karena zakat itu ibadah, dan penerimaannya itu diatur. Beda dengan infak. Jadi presentasinya lebih banyak yang offline sih mbak. Langsung. | W.HJ.13 |
| H | Personil divisi fundraising itu ada 45 ada offline online, kemudian ada bagian konten, ada bagian admin. Kalo dibandingkan divisi lain, kalo sama program lebih banyak program. Program 80. Kalo keuangan lebih sedikit. | W.HJ.14 |
| A | Kalo fundraising ada ga sih pak acuannya, pedoman untuk fundraising awal-awal masuk. | W.HJ.15 |
| H | Jadi kalo di awal-awal masuk itu kami semacam ada training dulu. Jadi training itu kita pahami solo peduli itu apa sih, nah itu secraa umum program2nya apa. Karena program ada 2, ada porgram pendayagunaan, ada program fundraising. Kalo program pendayagunaan itu ya tadi ada SMK, ada ambulan, kalo fundriaaisng itu lebih ke mengedukasi zkata infak. | W.HJ.16 |
| A | Basisnya berarti training ya pak. Ada gak sih pak bukunya yang harus temen-temen baca. | W.HJ.17 |
| H | Kalp buku kita ada bukunya Yusuf Qardhawi, lalu ada power point power point DPS. | W.HJ.18 |

| | | |
|---|--|---------|
| A | <i>Ada tantangann tersendiri ga pak dari proses fundraising?</i> | W.HJ.19 |
| H | <i>Kalo di tantangan fundraising jadi sebenarnya lebih kepada apa namanya untuk mengedukasi masyarakat. Ke perusahaann-perusahaan. Karena kan harus teragendakan, dan program-programnya. Menurut saya tantangan tersendiri di SP.</i> | W.HJ.20 |
| A | <i>Tantangannya itu sama di online, masih belum banyak. Karena kan tantangannya harus ada konten yang human interest itu kan. Jadi itu tantangan tersendiri.</i> | W.HJ.21 |
| H | <i>Sekarang lebih ke program menarik itu lebih kepada seperti konten, kayak gitu kan harus nyambung jugak. Kalo tantangan edukasi masyarakat itu sebenarnya masih banyak masyarakat itu dibutuhkan keberanian dari fundraising itu mengedukasi sesuai dengan segmen. Jadi segmen itu di mana gitu. Sudahkah segmen-segmen itu dipenuhi. Sudahkah menemui pengusaha gitu. Itu tantangann tersendiri.</i> | W.HJ.22 |
| A | <i>Covid-19 bbagaimana strategi ketika ada covid-19?</i> | W.HJ.23 |
| H | <i>Jadi artinya begini hampir semua terdampak. Ketika semuanya terdampak, strateginya adalah bagaimana kita membentuk mental temen-temen di fundraising. Mentalnya yang tak rasa. Mentalnya apa? Pandemi adalah tantangan kita supaya lebih dekat dengan donatur kalo ada donatur yang memang harus dibantu ya kita bantu. Umpama kena covid-19 yang butuh ambulans oksigen itu kita bantu. Jadi bagaimana supaya kita dekat dengan donatur. Sejauh ini karena donatur kita yang pengusaha kan ga banyak ya, mungkin secara dampak ga terlalu signifikan. Bagaimana kita memberikan pelayanan atau service excellent kepada donatur. Ya itu yang kita lakukan, sehingga harapannya minimal penghimpunan ini tidak turun, minimal sama. Harapannya juga ada kenaikan gitu. Jadi ini yang kami lakukan supaya bisa bertahan gitu</i> | W.HJ.24 |
| A | <i>Mayoritas muzaki di SP profesinya apa pak?</i> | W.HJ.25 |
| H | <i>Profesinya itu rata-rata karyawan swasta sama PNS. Jadi pendapatannya cenderung stabil. Meskipun diedukasi oleh BAZNAS tapi kan para donatur boleh saja zakatnya ke BAZNAS,, Infaqnya ke kita. Terus pandemi kemarin banyak tantangan yang dilakukan banyak aktifitas harus dilaksanakan secara online,, lalu bagaimana komunikasinya, pendekatan sama donaturnya itu bagaimana pak?</i> | W.HJ.26 |

| | | |
|---|--|---------|
| | <i>Jadi kalo kita pas pandemi kemarin mengalihkan transaksi. Jadi bagaimana yang tadinya itu bertemu bertatap muka kemudian kita berharap bisa dialihkan via transfer.</i> | |
| A | <i>Tapi masih ada aktifitas jemput donasi gitu?</i> | W.HJ.27 |
| H | <i>Masih</i> | W.HJ.28 |
| A | <i>Terus untuk aktivitas di Sp itu masih offline atau sudah online?</i> | W.HJ.29 |
| H | <i>Karena itu sebenarnya tantangan bagi kita, jadi kalo fundraising di masa pandemi itu kita gaboleh kalah dengan kondisi. Jadi kalo kita malah hadir dengan donatur. Jadi klao itu malah tantangan tersendiri bagi kami.</i> | W.HJ.30 |
| A | <i>Tantangan juga ya pak, kaya kesehatan juga.</i> | W.HJ.31 |
| H | <i>Tapi kami juga mematuhi protokol kesehatan, memakai masker, menggunakan hand sanitizer. Jadi masyarakat itu tidak sepenuhnya itu mereka itu hanya dirumah gitu lho. Kan harus ketemu. Kalo ketemu kan kita bisa ngobrol ya walaupun secara efektivitas waktu kita kurang ya. Kalo biasanya kan lama. Toh mereka juga berinteraksi juga kan. Itu sih ya mbak. Jadi kami tidak boleh ada apa-apa. Kalo ada apa-apa malah kami yang harus terdepan. Karena ketika ada donatur yang terkena ya kita harus hadir. Umpama dia kemarin diisolasi ya, ya kami harus hadir. Membantu gizi, vitamin, madu, itukan kita berikan kepada para donatur itu.</i> | W.HJ.32 |
| A | <i>Tidak ada rasa takut pak?</i> | W.HJ.33 |
| H | <i>Awalnya sih gitu mbak, tapi kan kemudian mentalnya kita bentuk kita jangan kalah dengan kondisi. Karena kita ini kan pejuang peradaban, ya maka kita harus hadir. Jadi jihad fisabilillah. Jihad itu kan gahanya perang, tapi juga jihad di masa pandei itu bagian dari jihad.</i> | W.HJ.34 |
| A | <i>Pas jemput donasi kaya gitu ada kejadian tak terduga gitu gak pak?</i> | W.HJ.35 |
| H | <i>Kalo ketemu dengan donatur itu kan rata-rata kalo yang kenal dengan kami ya mbak, itu kan rata-rata mereka butuh aja. Ngobrol gitu ya. Nah itu biasanya pengalaman-pengalaman itu. Saya dulu pernah. Donatur, beliau itu punya apa namanya jantung. Jadi punya penyakit pembengkakan jantung, kan kemudian dia minta didoakan oleh anak-anak pesantren. Ternyata setelah didoakan dan mau operasi di jakarta dia itu sudah sembuh.</i> | W.HJ.36 |

| | | |
|---|--|---------|
| | <p><i>Terus yang lain itu ada. dulu belum dikaruniai anak cukup lama, akhirnya kita sampaikan dengan pengalaman yang ada.</i></p> <p><i>“pak mohon maaf sebelumnya, mungkin jika njenengan donasinya agak lebih terus nanti kita doakan sama anak-anak yang di pesantren.”</i></p> <p><i>Akhirnya 3 bulan kemudian hamil setelah 7 tahun. Itu pengalaman. Kalo yang lainnya kkemarin saya baru dpat cerita dari temen-temen. Beliau itu komplikasi apapun, kemudian kan banyak penyakitnya. Beliau cerita akhirnya dia donasi itu cukup banyak donasi. Pokoknya selama kurun waktu beberapa bulan donasi itu cukup banyak, kemudian di cek lagi. Penyakitnya itu sudah gaada gitu lho. Nah itu pengalaman-pengalaman mbak.</i></p> <p><i>Pengalaman2 yang lain itu temen-temen fundraising pernah kecelakaan di semarang. Itu ada karambol. Fundraising biasanya itu di kiri, kan motor di kiri. Nah kebetulan kok dia itu di kanan gitu lho. Yang kiri itu meninggal semua. Itu pengalaman-pengalaman lalu muhasabah. Karena biasanya itu di kiri jelas itu lho. Apa itu pertolongan Allah.</i></p> | |
| A | <i>Dari Solopeduli ada laporan rutin ke muzaki ga pak?</i> | W.HJ.37 |
| H | <p><i>Jadi kan modelnya gini mbak. Penghimpunannya 2,1 miliar. Jadi ini dimasukkan ke majalah. Kemudian majalahnya kita share. Jadi kami kan tidak mungkin laporan secara detail ya mbak. Jadi laporannya secraa umum-umum saja. Itu setiap bulan. Tapi kalo detail itu nanti ada annual report. Nah ini.</i></p> <p><i>Jadi kami tidak bisa secara detail. Kalo secara detail ya seperti orang tua asuh, kalo yang lain ya seperti ini. Jadi ini sudah legal. Orang bisa mengakses kita dapat berapa, penyalurannya berapa. Dana kan masih ada. karena kita kan gamungkin 100% kuta habiskan. Masih ada 20% untuk jaga-jaga.</i></p> | W.HJ.38 |
| A | <i>flashback lagi, kemarin ada kasus ACT. Bagaimana caranya menjaga kepercayaan muzaki, masyarakat.</i> | W.HJ.39 |
| H | <p><i>Jadi kemarin kalo saya itu ditanya. Pak ini gimana. Ada yang nanya tak jawab. ACT itu lembaga kemanusiaan, dia bukan lembaga amal zakat kalo saya ditanya seprti itu maka bahwa ACT itu juga manusia. Dia banyak godaannya. Maka jika akidah tidak kuat, syariah tidak ditegakkan, maka mental-mental keduniaan itu yang diutamakan.</i></p> <p><i>Kalo saya sendiri itu barangkali mereka dananya besar. Kan kami itu mendapat 2,5% ketika yang</i></p> | W.HJ.40 |

| | | |
|---|--|---------|
| | <p><i>dihimpun 1 milyar itu dananya berapa itu 2,5% ya itu kan 125 jt. Padahal kalo mereka menghimpun 3 milyar. ACT kan besar itu. Nah maka yang jadi catatan itu maka kita tidak boleh kita itu tetap harus rendah hati. Kita sederhana. Jika mungkin dananya besar, oke mungkin dananya besar tapi kita itu ya harus menyesuaikan. Kan tidak patut. Ada asas kepatutan. Kemudian ini yang kita sampaikan ke temen-temen. Mental kita itu harus mental membangun peradaban, kita itu ya harus sederhana. Jangan sampai hedon.</i></p> <p><i>Kita sederhana aja, bahasanya zuhud lah jangan sampe berlebihan. Jadi kalo itu kan berlebihan itu gabaik. Katakanlah gaji sekian itu cukup. Terus katakanlah gaji 2 kali lipat itu kok tidak cukup wah ternyata apa, ternyata banyak gaya. Semakin banyak gaya semakin banyak tekanan. Akhirnya ga cukup itu semua.</i></p> | |
| H | <p><i>Nah maka kemarin kita mengedukasi ke donatur kita tidak memberikan evaluasi kepada ACT, tapi kita sampaikan ACT itu bukan lembaga zakat, kedua kami itu sudah mendapatkan izin lembaga amil zakat tingkat provinsi diaudit baik internal, eksternal maupun kemenag. Jadi kami sampaikan mbak. Bukti-bukti itulah yang kami sampaikan kepada masyarakat. Jadi kami tidak membatasi kemudian menyalahkan itu tidak.</i></p> <p><i>Kemudian jika ditanya, lah gaji saya dari mana? Kemudian saya jawab gaji saya ya dari 2,5% hak amil yang sudah ditentukan di surah at-taubah ayat 60. Itu hak amil dan itu sudah dilegalkan oleh Allah SWT. Itu kan kami sampaikan, ayok jangan takut untuk menyalurkan zakat via lembaga.</i></p> | W.HJ.41 |
| A | <i>Tapi ada dulu masyarakat yang skeptis?</i> | W.HJ.42 |
| H | <p><i>Kalo kita sudah mengedukasi, terus masih ada masyarakat yang seperti itu ya tugas kita hanya memberikan informasi. Nah kalo bisa diterima ya alhamdulillah, kalo tidak bisa ya ndakpapa. Beberapa donatur besar itu larinya ke saya. Saya jawabb. Ini jawaban sya pak secara pribadi.</i></p> | W.HJ.43 |
| A | <p><i>SP baru-baru ini terdapat kunjungan studi tiru. Kenapa bersedia untuk menerima kunjungan studi tiru?</i></p> | W.HJ.44 |
| H | <i>Kita itukan sama sama berdakwah mengedukasi ummat. Akhirnya lembaga-lembaga itu sebenarnya hanya payung saja. Gerbong saja. Intinya sama kok.</i> | W.HJ.45 |

| | | |
|---|--|---------|
| | <p><i>Nah akhirnya ketika lembaga-lembaga lain kemudian ke sini itu kemudian ya monggo saja. Mau sharing-sharing tentang kami ya kita lakukan. Jadi kami tidak merasa bersaing, jadi bagaimana kita berhadapan kepada masyarakat.</i></p> <p><i>Maka sudah selanjutnya lembaga, kami kan juga harus belajar juga nah kemudian kita tidak boleh jumawa. Bisa jadi kita juga belajar sama lembaga-lembaga kecil. Bisa jadi kan teman-teman yang baru ini baru merintis, monggo solo peduli seperti ini. Ini pola-pola yang kami lakukan. Jadi kami ada SOP ada pedoman kinerja. Jadi hal-hal seperti itu bukan gagah-gagahan tapi kemudian bagaimana kita memantaskan diri untuk kemudian bagaimana kita layak dipercaya oleh masyarakat. Nah maka ambil di SP itu sudah 60% tersertifikasi BSNP. Dan ambil sertifikasi profesi.</i></p> <p><i>Fungsinya apa? Fungsinya adalah ketika penjenangan menjadi dosen kemudian butuh sertifikasi jenangan kan butuh diakui kan yang artinya kompeten. Maka kami juga sama artinya kami secara legalitas itu sudah kompeten tapi tetap harus belajar. Maka kami bebas di sini mbak.</i></p> | |
| H | <p><i>Saya biasa mengundang rumah zakat, dompet dhuafa, macem2 biasa aja. Jadi kalo seperti itu berarti mental-mentalnya belum terbentuk. Jadi sangat mengedukasi, kalo ada persaingan ya itu di</i></p> <p><i>Tapi apa benar segmennya, karena belum tentu segmennya sama mbak. Bisa jadi yang mereka edukasi adalah kelompok pengajian, ada yang menengah ke atas, ada yang kencleng, jadi gabanyak kita ketemu dengan temen-temen.</i></p> | W.HJ.46 |
| A | <p><i>Bagaimana SP menciptakan lingkungan kerja positif?</i></p> | W.HJ.47 |
| H | <p><i>Target minimal 50 juta. Bagaimana fundraiser tidak tertekan ya edukasi. Target penjabarannya untuk apa saja itu kita sampaikan. Nah itu kita sampaikan harus didampingi, dikoclok terus. Kita setiap pekan itu kan kunjungan edukasi ngecek lapangan itu terus mbak.</i></p> <p><i>Maka harus ada perencanaan, pelaksanaan, control. Biasanya perencanaan bagus, eksekusinya embuh. Makanya itu kita kontrol terus perbaikan.</i></p> | W.HJ.48 |
| A | <p><i>Berarti ada evaluasi rutin?</i></p> | W.HJ.49 |
| H | <p><i>Ada, apakah berhasil enggak. Lalu ada kesejahteraan-kesejahteraan. Target ada target insidental dan reguler. Kalo reguler itu ya kurban ya ramdhan. Kalo insidental terakhir itu ya</i></p> <p><i>Jadi kan apa yang diberikan kepada karyawan</i></p> | W.HJ.50 |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>1. Gaji</p> <p>2. Lingkungan, minimal ibadah-ibadah kan terkontrol.</p> <p>3. Bagaimana kita menciptakan lingkungan kerja yang sehat, bukan saling menjatuhkan. Maka perlu diluruskan niatnya. Kita bekerja untuk apasih. Pertama untuk ibadah memenuhi kebutuhan keluarga kita, kedua untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat. Kerjaan kita itu paling banyak bertanggung jawab kepada Allah, bukan kepada teman-teman di sini. Maka kalo niat udah ibadah tanpa ada niat untuk menjatuhkan insya Allah ya udah nyaman.</p> | |
|--|---|--|

2. Transkrip Wawancara 2

Nama Narasumber : Iman, S.Pd

Jabatan : Manajer Pendayagunaan

Lama Bekerja : 11 tahun

Waktu Wawancara : 23 Februari 2023

Simbol :

1. Pewawancara A (W.IM.)

2. Narasumber I (W.IM.)

| Subjek | Transkrip | Coding |
|--------|---|---------|
| A | <i>Sebenarnya apa sih pak tugas dari divisi pendayagunaan sendiri?</i> | W.IM.01 |
| I | <i>Sebenarnya mengacu pada visi misi, memberdayakan dan memandirikan ummat. Masyarakatnya miskin, kurang mampu itu secara ekonomi ita bantu. Berdaya di masa pandemi.</i> | W.IM.02 |
| A | <i>Terlihat dari jumlah personil antara divisi fundraising dan program, ada perbedaan ga sih pak?</i> | W.IM.03 |
| I | <i>Perbedaan jumlah personil, sama. Kalo di fundraising kan ada kepala cabang, ada cabang-cabang. Kalo di program kan ada kepala sekolah kemudian dibawahnya. Kemudian kalo kesehatan juga ada karyawan, karyawan medis. Kalo di pusat lebih banyak fundraisingnya.</i> | W.IM.04 |
| A | <i>Solopeduli kan memiliki beberapa program unggulan ya pak seperti SMK, ambulans, LPK</i> | W.IM.05 |

| | | |
|---|--|---------|
| I | <i>LPK sudah gaada. Setir mobil dan komputer. Dulu lulusan SMK kan banyak yang pengangguran, terus karena dulu baru trendnya komputer jadi ya pilih komputer office sama website. Terus setelah itu kebetulan setir mobil ada kerja sama. Kemudian kita adakan setir mobil gratis. Berjalan selama 4 tahunan.</i> | W.IM.06 |
| A | <i>Udah gajalan lagi, kenpaa?</i> | W.IM.07 |
| I | <i>Dari program ada yang dirampingkan, gemuk. Sekarang fokusnya ya ke pendidikan sekolah SMK. Kalo ada yang mau pelatihan komputer nanti ya di SMK itu. Disekolahkan disitu. Kalo setir mobil ya pas SMK atau sebelum lulus SMK udah diajari setir mobil. Lebih mengerucut program ya, ke pendidikan.</i> | W.IM.08 |
| A | <i>Penyaluran dana produktif dalam 5 tahun terakhir itu SP aware sama pendidikan dan dakwah. Kenapa?</i> | W.IM.09 |
| I | <i>Pendidikan itu kebijakan dari pimpinan. Menilai kita itu harus punya program yang berbeda dengan lembaga-lembaga yang lain salah satunya ya SMK itu. Kalo dakwah saya kurang tahu.</i> | W.IM.10 |
| A | <i>Pendidikan itu udah dari dulu nggih pak? 2009.</i> | W.IM.11 |
| A | <i>Terus juga program klinik. Kenapa harus dibuat berbayar?</i> | W.IM.12 |
| I | <i>Dari dinas gaboleh menolak bagi mereka yang ingin periksa. Saat ada yang sakit terus berobat "oh ini menerima yang gratis" itu tidak boleh, karena gratis hanya untuk orang yang tidak mampu. Terus akhirnya dibuka untuk mereka yang berbayar. Kalo klinik gratis syarat-syaratnya harus menjadi member (lihat dokumen)</i> | W.IM.13 |
| A | <i>Berarti yang sebelumnya udah dapat bantuan beasiswa dll itu udah otomatis bisa mendapatkan klinik gratis ya pak?</i> | W.IM.14 |
| I | <i>Ada yang sifatnya charity, itu dikasih udah selesai. Tapi kalo beasiswa kan biasanya 1 tahun. Nanti ada perpanjangan 2 tahun. Kalo member kesehatan langsung. Kalo smk selama dia sekolah di SMK 3 tahun,</i> | W.IM.15 |
| A | <i>Untuk program ada proses riset sosial?</i> | W.IM.16 |
| I | <i>Jadi berangkatnya dari masalah masyarakat itu apa, Menetapkan target penerima manfaatnya. Misalkan di solo, di solo ada masalah apa kemudian nanti kita survei. Habis itu ditemukan program yang cocok itu seperti apa bisa kita cek terlebih dahulu nanti disitu diwujudkan program terus nanti dinaikkan ke bagian fundraising. Oh program romadhon nih kaya gini gini gitu terus</i> | W.IM.17 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <i>Penyalurannya juga sama, menysasar lokasi sesuai dengan target yang kita rencanakan . programnya yang sesuai. Minimal mengatasi masalah.</i> | |
| A | <i>Semua program diterima atau ada yang ditolak pak?</i> | W.IM.18 |
| I | <i>Diterima, tapi kan kalo ada yang tidak masuk di jenis programnya itu nanti diskusi sama pimpinan tentang struktur programnya. Kalo disitu ada ya masuk, kalo ndak ada ya diskusi dulu sama pimpinan. Intinya semua kebutuhan masyarakat ya bisa asalkan disetujui. Dan itu kan 2023 sudah ditentukan.</i> | W.IM.19 |
| A | <i>Adakah kesulitan dalam proses riset program?</i> | W.IM.20 |
| I | <i>Di riset ada divisi risetnya sendiri, terus bagian yang terjun ke lpaangan. Dari relawan maupun masyarakat sendiri yang m</i> | W.IM.21 |
| A | <i>Gemuk ke kerucut program, itu bagaimana proses evaluasinya dari program?</i> | W.IM.22 |
| I | <i>Dari keberlangsungan outputnya. Jadi outputnya itu setelah program itu bagaimana. Apakah output itu sangat nilai outputnya tinggi atau rendah. Terus kedua sisi inputnya mereka yang mau ikut pelatihan itu tinggi, rendah, atau sedang. Dari situ, terus secara pendanaan juga samaaa supportnya dari donatur itu apakah dari fundraising itu mudah mencari donasinya, atau susah. Itu setiap tahun kan dari program2nya disampaikan seperti ini seperti ini.</i> | W.IM.23 |
| A | <i>Berarti setiap akhir tahun atau pas awal tahun?</i> | W.IM.24 |
| I | <i>Akhir tahun evaluasinya, terus nanti setelah itu perencanaan. Jadi satu kali rapat raker itu evaluasi sama perencanaan. Keputusannya kan disitu. Program ini jalan, terus mungkin ada program baru. Kalo program baru kan rencana ada pemakaman gratis. Ada program yang tidak dilanjut, ada juga program baru. Kalo semua program ditangani kan terlalu banyak. Kekhasan programnya itu ndak ada. jadi biar programnya secara pendanaan tidak terlalu luas tapi esensinya dapet semua gitu.</i> | W.IM.25 |
| A | <i>Kenapa memilih tagline melayani dari hidup sampai wafat?</i> | W.IM.26 |
| I | <i>Lihat dokumen</i> | W.IM.27 |
| A | <i>Bagaimana menumbuhkan rasa sosial tinggi?</i> | W.IM.28 |
| I | <i>Sudah. Kadang kan kalo karyawan baru udah ada orientasi. Nah di orientasi tersebut ditekankan nilai sosial tinggi, care, terus ada motivasi setiap tahun itu juga ada. Di awal tahun itu ada motivasi, ditekankan karakter seorang amil harus mempunyai nilai sosial tinggi. Profesional.</i> | W.IM.29 |

| | | |
|---|--|---------|
| A | <i>Bagaimana menumbuhkan citra positif di masyarakat?</i> | W.IM.30 |
| I | <p><i>Salah satunya ya banyak berinteraksi dengan masyarakat. Biar masyarakat dapat diterima kehadirannya. Sigap. Misalkan ada masyarakat yang butuh, responnya cepat. Memberikan fasilitas atau kebutuhan sesuai yang diinginkan.</i></p> <p><i>Yang diinginkan seperti ini bantuannya seperti ini ga cocok kan. Nah itu kita juga mencari sumber dari penerima manfaat.</i></p> <p><i>Kalo ada program monumental itu ada orang tua, jadi orang tua kita jadikan relawan. Nanti kalo sudah berprestasi, disedekahkan di solo peduli. Nanti kalo sudah menjadi ikatan bisa diterima semuanya. Sifatnya charity maupun kebudayaan.</i></p> <p><i>Kaya siswa SMK kalo bersedia menjadi donatur tetap ketika sudah lulus.</i></p> <p><i>Orang tua yang sudah berkomitmen salah satunya kan jadi kaya duta ya duta Solo Peduli itu akan terikat terus. Nanti akan membawa Solo Peduli itu ke masyarakat. Kalo masyarakat ada yang butuh tidka langsung ke SP tapi melalui orang tua yang penerima manfaat terus menjadi duta itu.</i></p> | W.IM.31 |
| A | <i>Ada mustahik yang mengajukan diri?</i> | W.IM.32 |
| I | <p><i>Saya butuh bantuan, Sesuai SOP nya, jadi siapapun yang butuh bisa emngajukan di sini bisa langsung atau lewat kantor cabang. Terus kalo tidak mampu ya tetangganya atau siapa itu bisa mengusulkan.</i></p> <p><i>Misalkan saya mengusulkan tetangga saya itu juga bisa. Tapi walaupun engga, itu ngisi form yang kita siapkan itu juga bisa. Kalo ndak ada yang mau buat surat atau apa, berarti dari kita yang langsung ngisikan di form pengajuan. Langsung kita ajukan.</i></p> | W.IM.33 |
| I | <i>Prosedurnya di survei dulu, nanti kita survei. Kalo sudah ada disposisi, bantuannya apa nanti diserahkan.</i> | W.IM.34 |
| A | <i>Bagaimana menciptakan lingkungan kerja positif?</i> | W.IM.35 |
| I | <p><i>Kesepakatan MOU kerjanya biasanya secara finansial. Finansialnya bagaimana, cukup atau tidak. Memperbanyak tunjangan-tunjagannya daripada gaji pokoknya. Karyawan setiap bulan mendapatkan tunjangan beras. Kemudian ada tunjangan kedisiplinan bagi mereka yang disiplin. Kemudian ada tunjangan komunikasi, mungkin BBM itu.</i></p> <p><i>Transportasi di lapangan itu, misalnya ada THR ada layanan2 kesehatan bagi karyawan di klinik kita.</i></p> | W.IM.36 |

| | | |
|---|--|---------|
| | <i>Tata tertib disampaikan di awal ada kenaikan jenjang bagi karyawan. 3 bulan training, 1 tahun apa 1 tahun apa. Pelatoha2 gratis.</i> | |
| I | <i>Karir kerjanya terjamin.</i> | W.IM.37 |
| A | <i>Apakah ada Fasilitas khusus?</i> | W.IM.38 |
| I | <i>Fasilitas untuk menunjang pekerjaan misalnya laptop, montor gitu. Ada juga ya kalo mungkin dia belum mendapatkan itu bisa pinjam di BMT</i> | W.IM.39 |
| A | <i>Bagaimana program tidak tumpang tindih?</i> | W.IM.40 |
| I | <i>Tidak masuk bagian program tapi ada unitnya sendiri.</i> | W.IM.41 |

3. Transkrip Wawancara 3

Nama Narasumber : Sidik Anshori, S.Sos.I

Jabatan : Direktur Utama

Lama Bekerja : 14 tahun

Waktu Wawancara : 6 Maret 2023

Simbol :

1. Pewawancara A (W.SA.)

2. Narasumber S (W.SA.)

| Subjek | Transkrip | Coding |
|--------|--|---------|
| A | <i>Pak sidig udah jadi direktur keberapa ini?</i> | W.SA.01 |
| S | <i>Saya pernah dua kali jadi direktur. Taun 2012 pernah setahun terus 2019 sampai sekarang.</i> | W.SA.02 |
| A | <i>Dulu kan sempet ganti direktur, nah dulu apakah masih bekerja di sini pak?</i> | W.SA.03 |
| S | <i>Iya dulu.</i> | W.SA.04 |
| A | <i>Visi lembaga SP menjadi lembaga percontohan memandirikan umat. Penerjemahannya ini gimana Pak?</i> | W.SA.05 |
| S | <i>Di visi itukan menjadikan impian bahwa lembaga ini terus berinovasi tauladan agar menjadi teladan bagi pegiat-pegiat lembaga sosial yang lain. Artinya ketika itu menjadi percontohan, ketika kita di contoh, kan kita membuat yang terbaik lagi. Kan kalo sudah dicontoh ditiru ya untuk yang lain, nah kita membuat lagi biar kita terus bergerak, bermutu, dan berinovasi.</i> | W.SA.06 |
| A | <i>Terus upaya untuk bisa mewujudkan itu bagaimana pak?</i> | W.SA.07 |
| S | <i>Dengan misi. Ada misi ya misi yang kita wujudkan terkait dengan SDM, tata kelola. Misi itu kan teknologi, kerangka. Visi itu dipenuhi dari misi</i> | W.SA.08 |

| | | |
|---|--|---------|
| A | <i>Dalam salah satu misi kalo gasalah melakukan transformasi digital. Tapi kemarin saya mendengar jika fundraising digitalnya masih sedikit. nah itu bagaimana upaya untuk biar misinya ini tercapai?</i> | W.SA.09 |
| S | <i>Bentuk dari migrasi tidak sekedar fundingnya. Jadi dulu gini ada transaksi itu kan kita masih pake nota tulis. Nah dari nota tulis itu bisa terjadi fraud fundrising. Artinya dia setiap hari memegang uang, artinya ketika dia terhubung kan uangnya bisa diambil. Bentuk migrasi itu ialah salah satunya dengan migrasi bentuk transaksi dengan bentuk print portable. Print portable itu diserver sampe ke pusat nanti ada notifikasi. Hitungan menit, bahkan hanya hitungan detik sudah migrasi. Nah artinya ini menambah sebuah kepercayaan donatur untuk berdonasi kepada kita. Kaloo dulu kan tidak, dulu pake nota pengambilan dari fundraiisng ke cabang, cabang ke pusat kan butuh waktu. Maka salah satu migrasi digitalnya itu.</i> | W.SA.10 |
| S | <i>Lalu yang kedua sistem terintegrasi. Jadi kita memantau kinerja temen-temen ya semua amal baik di fundraising, pendayagunaan, manajemennya bisa terpantau dari sistem. Jadi aktivitas saat ini temen-temen itu apa, SDM bisa diklik oh ternyata dia bisa menjemput sekian titik. Donasinya sekian juta. Nah itukan bisa terlihat dari situ. Itu contoh migrasi digitalnya.</i> | W.SA.11 |
| S | <i>Tapi ya memang kalo di itu e yang dimaksud tadi kan lebih ke funding digital. Menurut yang bisa kami dapatkan ilmu kekuatan funding digital itu kan dari campaign, engagement, dll. Maka menuju ke sana kita melakukan pembenahan-pembenahan menuju SDM. Tingkat ratingnya, itu kita tingkatkan terus. Lebih ke nama bisa jadi, kendala kami kan namanya Solo Peduli. Solo itu lebih ke lokal. Jadi beda dengan lembaga-lembaga lain yang sifatnya publik ya. RZ itu kan umum mau ditempatkan di aceh dan lain sebagainya itu kan bebas ya tapi kalo Solo Peduli yang donasi itu ornag Sulawesi, untuk Solo nih. Kira-kira kaya gitu. Kemudian keterbatasannya. Selain itu, kita kemudian juga istilah funding belum berefek banyak karena memang secara SDM kita belum mumpuni. Kita maish terus berbenah-berbenah untuk funding digitalnya. Tapi ya untuk tahun jadwal ada tingkatan walaupun belum signifikan.</i> | W.SA.12 |
| A | <i>Terus untuk di strukturalnya tidak ada bagian teknologi sendiri?</i> | W.SA.13 |

| | | |
|---|--|---------|
| S | <i>Ada bagian tim support. Tim marketing digital itu fundraising, tapi kalo tim teknis di bawah support.</i> | W.SA.14 |
| A | <i>Misinya juga ada mrnghadirkan program monumental yang solutif. Itu di SP lebih fokus di pendidikan. Kenapa fokus ke pendidikan pak?</i> | W.SA.15 |
| S | <i>Ya karena pendidikan itu adalah bagian dari akan menjadi cara untuk mengubah mustahik menjadi keluarga minimal mandiri. Jadi pernah tahun-tahun awal kita berdiri programnya kita pernah menyalurkan bantuan dalam bentuk modal usaha. Di awal-awal kita berdiri itu programnya menyalurkan modalnya dalam bentuk modal usaha, kita dampingi. Tapi 2-3 bulan sudah tidak terjalankan ya. Kendala kita kan bisa jadi mengubah mindset orang kan juga susah. Nahh maka daripada kita kehilangan uang sekian ratus juta dengan usaha tadi, maka kita membuat sekolah. Kemudian kita mendidik anak-anak mustahik itu kita ternyata bisa mencerdaskan mereka, kita bisa mengubah mindset berfikir mereka, bisa menjadikan mereka orang yang mampu. Kemarin alumni ada yang gaji 5 juta, ada yang pengusaha. Nah dari situlah ketika anak itu sudah diangkat kesejahteraannya maka akan berpengaruh kepada ekonomi keluarga atau bapak ibunya seperti itu. Jadi menurut kami ini program yang lebih efektif daripada mengubah mindset orang tua karena terkadang apalagi sekarang mindsetnya kan mindset media kan. Apalagi orang-orang dengan mindset media kayak televisi dan lain sebagainya itu belum tentu mendidik. Mental miskin, terus mental gabisa. Pokok e yang negatif-negatif itu di suguhkan di masyarakat. Generasi yang tidak diperbaiki mindsetnya itu kan bisa.</i> | W.SA.16 |
| A | <i>Berarti lebih ke anaknya ya pak yang lebih diubah mindsetnya.</i> | W.SA.17 |
| S | <i>Betul</i> | W.SA.18 |
| A | <i>Dananya masuk ke dana beasiswa atau hanya ke smk aja pak?</i> | W.SA.19 |
| S | <i>Macam-macam nanti kolaborasi. Misalkan klao sekolah ya bisa berasal dari dan awakaf. Terus kalo anaknya diambilkan dari dana zakat dan infak.</i> | W.SA.20 |
| A | <i>Terus untuk evaluasi pengembangan program, kan programnya ga hanya dibidang pendidikan. Terus evaluasai pelaksanaannya selama ini gimana pak?</i> | W.SA.21 |
| S | <i>Ya menurut kita secara entitas dana, untuk smk bagus efektif. Kesehatan juga efektif karena kesehatan kan sudah ada kemandirian ya, kalo pendekatan kesehatan</i> | W.SA.22 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <i>beda dengan pendidikan. Mustahik kita kategorikan miskin, jadi kita gratiskan. Atau model pengelolaan dengan skema social enterprise bbiar bisa mandiri. Jadi tidak setiap hari, setiap bulan kita support subsidi silang mereka antara yang mampu dan yang tidak mampu.</i> | |
| A | <i>Terus kalo evaluasinya dilakukan berapa bulan sekali pak?</i> | W.SA.23 |
| S | <i>Kita. Beda-beda mbak. Harian kan ada. kita melihat dari sisi dashboard tadi. Baik itu yang di driver, baik itu yang di klinik kan kita bisa lihat seperti apa. Pekan juga ada, bulanan juga ada. evaluasinya begitu. Kalo dalam teori manajemen itu kan ada UKR ya, kognitif resource itu bisa mengukur antara target dengan capaian yang diinginkan.</i> | W.SA.24 |
| A | <i>Jadi berarti setiap hari njenengan itu pak, mantau semuanya kaya gitu?</i> | W.SA.25 |
| S | <i>Kalo saya tidak. Jadi kan kita ada direktur, direktur salah satu fungsinya memantau. Jadi kalo dibawah direktur pendayagunaan, ya direktur pendayagunaan yang memantau. Memotret. Kalo saya paling sekilas-sekilas lah. Kalo ada waktu longgar kita buka-buka kalo ada sesuatu kita pantau.</i> | W.SA.26 |
| A | <i>Bagaimana menciptakan tanggung jawab dalam diri karyawan?</i> | W.SA.27 |
| S | <i>Ya, target kita tentunya membangun moral ya. Moral positif. Akhlakul karimah. Jadi akhlak karimah itu mengedepankan tentang nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, keamanan ya. Misalnya kita tidak segan-segan memberlakukan kepada temen-temen yang tidak disiplin, dan jujur ya. Misalnya driver ambulans itu gratis maka ketika ada masyarakat yang memakai lalu ada pungutan, pungutan lho ya artinya dari driver meminta. Itu kita tidak bisa memberikan toleransi. Itu kita tidak mentoleransi. Dari program ambulans itu sampe sekarang sudah memecat 4 orang yang sudah melanggar. Lalu ketika ada marketing atau fundraising yang melakukan pelanggaran entah itu seribu rupiah atau dua ribu rupiah atau lebih maka otomatis kita hentikan. Langsung dihentikan. Karena itu moral ya, moral. Itu bentuk sebuah kepercayaan publik kepada kita. Itu tentang kejujuran. Kedisiplinan juga sama.</i> | W.SA.28 |
| S | <i>Disiplin, kami memakai finger print dan semua terkoneksi ya. Jadi karyawan kedisiplinan itu yg utama. Kenapa? Karena ketika fundraising tidak</i> | W.SA.29 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <p><i>disiplin, bisa jadi donasi itu hilang. Karena kita terlambat, makanya nilai empatik kepercayaan kepada kita udah gaada, turun. Awalnya mau donasi 100 juta karena terlambat turun menjadi 100 rb karena kita tidak disiplin. Gara-gara janji jam 9 datang jam 10. Itu kalo dari sudut pandang marketing. Di program juga sama. Ketika kita janji jam 1 jemput pake ambulans terlambat setengah jam bisa jadi nyawa hilang. Contoh. Sehingga kedisiplinan itu yang utama. Maka untuk sistemnya kami memakai fingerprint dan kami memakai fee kedisiplinan. Bonus kedisiplinan itu kita kasih. Terlambat 1 detik, 1 detik ya itu sudah 50 ribu kepotong. Pada umumnya, lembaga-lembaga tidak memperhatikan hal semacam itu. Kita kedisiplinan yang utama. Begitu.</i></p> | |
| S | <p><i>Caranya begitu, lalu ada pembinaan. Kita selalu ada pembinaan setiap pekan sekali. Itu wajib ya, setiap sepekan sekali ada pembinaan, karena kite bersentuhan langsung dengan muzakki mustahik jika mentality keadaannya religiusitas kita tidak ditopang dengan baik, maka itu juga rawan. Lho kok amil kok adabnya kurang bagus. Lho kok amil kok sifatnya begini. Nah kita kan memilih pembinaan-pembinaan.</i></p> | W.SA.30 |
| A | <p><i>Penegasan kedisiplinan, itu lewat fee itu atau ada yang lain? Misalkan telat itu lewat pemotongan atau ada yang lain?</i></p> | W.SA.31 |
| S | <p><i>Iya, jadi pernah terjadi itu karyawan sampe minus premi kedisiplinannya.</i></p> | W.SA.32 |
| A | <p><i>Itu kan tadi lebih ke muzakki ya pak, kalo ke mustahik kan lebih ke etika. Itu bagaimana pak menumbuhkan rasa kpercayaan itu?</i></p> | W.SA.33 |
| S | <p><i>Ya tadi kan, dengan pembinaan bisa. Kita membuat pelatihan-pelatihan. Misalnya kemarin kita mengadakan pelatihan marketing tentang produk knowledge misalkan. Produk knowledge kan komunikasi kan, jadi bagaimana caranya kita berkomunikasi dengan orang yang lebih tua, dengan teman sebaya, dengan orang yang punya jabatan, dengan teman karir, itu contoh. Lalu yang lain tentu ada SOP etika nya kan. Jadi walaupun teman tapi ketika jam kerja ya itu kita batasi saat ngambil donasi. Kita batasi, maksimal seperempat jam.</i></p> | W.SA.34 |
| A | <p><i>Terus pernah menghadapi kasus karyawan etikanya kurang di masyarakat gitu gak pak?</i></p> | W.SA.35 |
| S | <p><i>Pernah. Pernah ada. dulu kejadian magang karyawan dia, jadi dulu pernah ada di SP jemput uang masih mengatasnamakan lembaga, pake identitas solo peduli.</i></p> | W.SA.36 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <i>Dia menghimpun donasi korban yang dulu sampe berapa ratus juta. Itu artinya kita nyatakan di media maka nama xxx ini sudah dikeluarkan dari SP sejak tanggal sekian.</i> | |
| A | <i>Berarti jarang ya pak kalo kasus kasus semacam itu.</i> | W.SA.37 |
| A | <i>Based on nya berarti kan kalo di SP religiusitas, beenr ga pak?</i> | W.SA.38 |
| S | <i>Ya betul.</i> | W.SA.39 |
| A | <i>Berarti itu secara marketing dibuat religius, ada amalan rutin yang harus dijalankan karyawan gitu gak pak?</i> | W.SA.40 |
| S | <i>Contohnya gimana?</i> | W.SA.41 |
| A | <i>Misalkan karyawan diwajibkan untuk shalat dhuha terus.</i> | W.SA.42 |
| S | <i>Ada. Istilahnya apa itu, amaliyah ya. Jadi amaliyah kita dhuha, tilawah, qiyamul lail minimal 3 kali sepekan ya.</i> | W.SA.43 |
| A | <i>Kalo itu diabsen juga pak?</i> | W.SA.44 |
| S | <i>Belum, belum kita belum sampe absen. Belum sampe situ, tapi lebih ke anjuran.</i> | W.SA.45 |
| A | <i>Salah satu misi solo peduli menciptakan pejuang sosial tinggi. Bisa dimulai dari karyawan dulu. Lalu bagaimana upaya penanaman nilai-nilai sosial dalam diri karyawan pak?</i> | W.SA.46 |
| S | <i>Ya tadi kita bisa melihat dari visi seseorang. Jadi dari kerja di sini tidak sekedar mencari karir atau mencari finansial. Maka untuk menciptakan sebuah pejuang itu paling tidak kita membangun mindset agar dia itu mampu menjadi pejuang. Nah pejuang itu berarti kan mereka berjuang. Siap mengorbankan jiwa raga dan waktu begitu kira-kira kan ya. Sehingga seringkali kita bentur-benturkan dari berbagai kegiatan. Misalnya seorang fundraising tidak harus mengerjakan di dunia fundraising saja tapi kadang diminta untuk bantu di program. kadang sesekali waktunya harus sampe malam tanpa kita kasih sesuatu misalnya. Ini untuk melatih jiwa apa ya namanya, bahasanya empati. Sehingga nanti di sini kelihatan nih orang yang bener-bener nyari karir, finansial atau pejuang. Maka ketika udah terbentuk mental pejuang, SDM mau diapa apain kan enak. Sehingga kita kasih amanah itu clear, pasti mampulah dia.</i> | W.SA.47 |
| A | <i>Tapi kalo sampe lembur dll, pernah ga pak karyawan justru merasa tertekan karena overload kerjanya?</i> | W.SA.48 |
| S | <i>Ya pasti ada. makanya tadi kan akan kelihatan ketika mereka itu terbentuk dengan mental-mental dunia. Yang kita sudah terbiasa bahkan sampe malem mereka</i> | W.SA.49 |

| | | |
|---|---|---------|
| | <i>ga diminta lembur, lembur sendiri. Kalo sudah terbentuk mentalnya ya. Kalo belum terbentuk ya dia on time berangkat disiplin, pulang juga disiplin. Kira-kira begitu. Jadi kalo kita itu jarang. Harusnya pulang jam setengah empat, tapi rata-rata pulang jam 4 lah itu minimal. Kalo misalkan saya itu kan jam 5, jam setengah 6 baru pulang.</i> | |
| A | <i>Berarti di sini rata-rata udah terbentuk mentalnya semua?</i> | W.SA.50 |
| S | <i>Insya Allah</i> | W.SA.51 |
| A | <i>Itu juga ada di kontrak kerjanya ga pak? Misalkan dulu pas interview itu kalo pas di sini itu gahanya sekedar materi. Ada nilai-nilai yang harus dijaga.</i> | W.SA.52 |
| S | <i>Iya, itu harus.</i> | W.SA.53 |
| A | <i>Apresiasi terhadap karyawan unggul?</i> | W.SA.54 |
| S | <i>Ya reward punishment itu pasti ada, kita kan ada KPI. Key Performance Indikator. Jadi kalo nereja kinerjanya bagus ya kita kasih reward macam-macam tinggal di mana dia posisinya ada KPI kan tinggal KPI nya berapa bonus akan kita kasih.</i> | W.SA.55 |
| A | <i>Pelatihan tadi, sesering apa pak SP membuat pelatihan, mengevaluasi dan pelatihan itu benar-benar berguna ga pak buat karyawan?</i> | W.SA.56 |
| S | <i>Ya kita intens dengan berbagai divisi ya untuk fundraising, kita kasih public speaking kita kasih lenstra terus leadership kan misalnya. Ya ini harapannya semua ini dapat membangun mental bertumbuh tidak. Misalnya fundraising bulan ini apa, bulan besok apa, kan ini harus beda.</i> | W.SA.57 |
| A | <i>Terus untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman itu bagaimana pak?</i> | W.SA.58 |
| S | <i>Nyaman. Aman dan nyaman berarti kan memang dari lingkungan kerja ya mbak, aman kan itu berarti kalo kita itu sudah secara sudah baik. Mau ditempatkan dimanapun, kapanpun Insya Allah dalam kondisi aman. Di sini belum ada CCTV. Ada permintaan banyak untuk memasang CCTV. Salah satu indikator CCTV itu ketika tidak aman. Tapi Alhamdulillah sejak 2016 di sini walaupun kita shalat walaupun kita apa belum pernah ada yang kecurian. Artinya apa? Kita membentuk mental, kita harus bisa menerapkan apa yang sudah menjadi kesyariatan bahwa kita itu berbuat baik tadi itu dalam rangka untuk menciptakan aman tadi. Nah nyaman kalo nyamannya tergantung dari sudut pandang. Kalo di kita kenyamanan keriligiuitas itu adalah bentuk kenyamanan dalam kita bekerja. Artinya bahwa sefrekuensi ya, ketika kita menjamin</i> | W.SA.59 |

| | | |
|---|--|---------|
| | <i>bahwa misalnya perempuan di sini berjilbab, terpisah jarak perempuan laki-laki di atur hubungannya ini kan membuat semuanya itu nyaman. Tidak sedikit yang mengatakan ketika keluar dari sini, atau mau keluar itu kan berat sebenarnya mau nikahlah, mau balik ke kampung halaman. Kenpaa? Karena ini belum tentu dirasakan di lembaga lain, apalagi lembaga konvensional kan. Nah maka di kita kenyamanan tadi ya dengan misalnay dengan bentuk shalat tepat waktu. Itu kan bentuk kenyamanan itu kalo ada yang sakit ada yang lain kita jenguk, itu kan bentuk kenyamanan membuat keakraban.</i> | |
| A | <i>Berarti based on nya kekeluargaan ya?</i> | W.SA.60 |
| S | <i>Kekeluargaan.</i> | W.SA.61 |
| A | <i>Rapat rutin di sini itu dilakukan berapa kali pak?</i> | W.SA.62 |
| S | <i>Hampir setiap hari ada rapat cuman yang melakukan rapat itu beda-beda. Kalo direksi setiap sepekan sekali ada. Sekarang kan rapatnya bisa online bisa offline ya, nah sekarnag kalo kita direksi sepekan offline. Nah masing-masing temen temen tuh briefing ada sendiri di masing-masing divisi, lalu berikutnya nanti. Konsolidasi bulanan juga ada. konsolidasi direksi, konsolidasi umum, semuanya temen-temen juga ada.</i> | W.SA.63 |
| A | <i>Pernah ada karyawan yang merasa takut menyampaikan idenya ke forum gitu gak pak?</i> | W.SA.64 |
| S | <i>Ya, itu mayoritas dialami karena kita terlahir di Jawa ya, Jawa itukan xxx. Maka ketika panjenengan mempelajari filosofi blangkon itukan belakangnya mbedugul. Mbedugul itukan beda dengan orang betawi, kalo betawi kan gaada bedugulnya. Bedugul itukan apa yang didepan dia, apa yang diucapkan, apa yang dilihat, yaudah. Biasanya kan ya yo ya yo di depan, belakangnya ada sesuatu. Nah salah satu kendala hidup di Jawa khususnya di Solo ini kan begitu. Kalo kita melihat mungkin tadi ya kurang ataupun itu ya pasti ada.</i> | W.SA.65 |
| A | <i>Tidak berani menyampaikan gitu.</i> | W.SA.66 |
| S | <i>Iya, mengekspresikan dari mana kadang-kadang mereka itu susah menyampaikan gitu. Misal disuruh ikut pelatihan, forum disuruh tanya aja pada gamau kan, komentarnya di luar forum itu biasanya. Di beberapa forum, di beberapa entitas, di beberapa perusahaan kan gitu. Mengeluhkan jika orang solo itu unik-unik. Diem tapi diem nya belum tentu diem yang sesungguhnya.</i> | W.SA.67 |

| | | |
|---|--|---------|
| A | <i>Terus gimana pak, cara untuk menyelesaikan itu. Maksudnya</i> | W.SA.68 |
| S | <i>Ya kita berbasis kinerja. Kita melihat orang attraktif atau apa itu kan berbasis kinerja. Jika kinerjanya baik walaupun di forum diem itu ya hasilnya kelihatan. Kayak apa? Kan yang kita butuhkan kan hasil, bukan sikap. Maka ketika hasil itu kan ya lihat KPI nya. Mau dia pendiem kah, mau dia penting hasilnya. Tidak mau banyak alasan kah, tidak mau banyak yang sama kah. Tapi mau hasilnya, jadi tidak hanya sekedar diem tapi hasilnya dicapai dengan sebuah ikhtiar. Walaupun dia seorang pendiam, ketika dia kerja bisa persiapan ya kita persiapkan. Walaupun diem misalkan dia diem terus dia ada ide tapi ga disampaikan di forum tapi kinerjanya bagus itu gapapa pak? Lha ya tadi kan dari hasil, berarti kalo dia punya ide tidak disampaikan kita kan juga tahu kan. Maksudnya ketika ide itu tadi berbasis dari jobdesk dia berarti dia melakukan itu. Ketika dia tidak bisa menyampaikan pasti goal dari jobdesknya dia tidak bisa tercapai, pasti.</i> | W.SA.69 |
| A | <i>Rasa bebas, intervensi tidak berlebihan dan karyawan tetap enak dalaam bekerja.</i> | W.SA.70 |
| S | <i>Ya kita melakukan tadi kesempatan-kesempatan dalam pendelegasian, lalu kesempatan untuk menunjukkan ide kreatif, ya kita bebaskan, silahkan. Jadi ketika kamu punya konsep, kita usulkan dulu. Lalu membiasakan untuk diskusi itu hal yang penting. Jadi kita ketika membuat sesuatu itu kan ketika kita rapat kita pancing temen-temen. Tolong besok ketika rapat besok harus masing-masing memunculkan ide ya. Dari situ akhirnya mengeksplor dari pemikiran dia itu nanti akan kita perdebatkan dalam satu forum. Itu nanti mencetak mindset mereka itu regenerasi. Pendelegasian juga sama. Tidak semuanya kita kuasai. Ketika kita bisa pendelegasian, kita pendelegasian itu hal yang teknis kan tidak mungkin harus turun kan.</i> | W.SA.71 |
| A | <i>Terus untuk fasilitas yang diberikan apa aja pak di sini?</i> | W.SA.72 |
| S | <i>Pada karyawan fasilitasnya apa ya, kalo untuk di marketing BPJS, ya tunjangan-tunjangan. Kalo marketing beda dengan office, tentu berbeda lalu kita menjamin keluarganya dengan beras itu kan misalnya bagaimana kita mensejahterakan amil gitu kan</i> | W.SA.73 |
| A | <i>Terus kita flashback lagi ya pak mengenai teknologi tadi, dulu kan ada Covid-19, lalu bagaimana saat itu SP harus beradaptasi?</i> | W.SA.74 |

| | | |
|---|---|---------|
| S | <i>Ya kita ngikutin aja, ngikutin apa yang dijalankan. Jadi kalo kita sebagai lembaga sosial itu kan harus mampu adaptif dan harus mampu mencari solusi. Adaptif misalnya ketika dulu pas bulan puasa harus ada Social distance, melakukan pembatasan tidak boleh mobilitas misalnya, nah itu kita kuatkan misalnya kita japri, kita kuatkan program-program lalu kita inovasi produk misalnya munculnya qurban abon. Jadi abon itu muncul pasca covis-19 tahun 2019 ya abon itu tahun 2020. Nah ini dulu awal kurban itu kan disembelih social distance tadi ya lalu di RPA Rumah penyembelihan hewan terus di mana susah banget kan. Lalu juga tidak boleh dilaksanakan disaat hari H ya berarti kita membuat ide, kemudian membuat abon. Artinya kita terus adaptif dan ternyata ini saat covid penerima manfaat baik itu program maupun fundraising itu bertambah.</i> | W.SA.75 |
| A | <i>Berarti dulu ga terlalu berdampak ya pak?</i> | W.SA.76 |
| S | <i>Alhamdulillah tidak.</i> | W.SA.77 |
| A | <i>Dulu pernah mengira ga pak ada fenomena seperti ini?</i> | W.SA.78 |
| S | <i>Ya gaada mbak, belum terpetakan ya.</i> | W.SA.79 |
| A | <i>Bagaimana upaya untuk mempersiapkan fenomena di masa depan?</i> | W.SA.80 |
| S | <i>Kalo kita kan hanya mengedepankan di misi, GCG ya itu kan dalam rangka tata kelola kinerja yang baik. Artinya kan disitu sudah ada mengatur ketika keuangan seperti apa, ketika program seperti apa, ketika funding seperti apa. Hal tertentu kan sudah ada nih. Berarti keuangan sudah memiliki cara bagaimana ketika dalam kondisi pandemic itu seperti apa kan kita udah tau tanpa kita harus memprediksi ketika terjadi sesuatu. Di program pun juga sama ketika standar aman seperti apa. Funding pun sama ketika aman seperti apa dan ketika ada ancaman seperti apa. Misalnya sekarang terjadi gejala di lembaga sosial seperti ACT dan ABA itu kan berdampak tapi alhamdulillah kami bisa naiklah walau tipis ya. Kan di fundraising harus ada menembus semua cara seperti tadi kan. Jadi bagaimana caranya ya itu tadi ketika kita bisa melakukan sebuah apa ya baik itu spin off baik itu inovasi, ya semuanya dilakukan. Pokoknya harus siap dalam kondisi apapun ya.</i> | W.SA.81 |
| A | <i>Pembukaan cabang, mengapa memilih daerah ini?</i> | W.SA.82 |
| S | <i>Karena daerahnya masih solo raya mbak, katanya mas gibran kan katanya mau membuat provinsi surakarta kan. Gitu.</i> | W.SA.83 |
| A | <i>Belum ada rencana menyebar ke luar solo raya gitu?</i> | W.SA.84 |

| | | |
|---|--|---------|
| S | <i>Ya ada, di salatiga, semarang ya nanti tambah karena solo masih terbatas sekali.</i> | W.SA.85 |
| A | <i>Ada rencana mengganti nama?</i> | W.SA.86 |
| S | <i>Sementara belum.</i> | W.SA.87 |
| A | <i>Bagaimana upaya membangun hubungan dengan mitra pak?</i> | W.SA.89 |
| S | <i>Ya kita nyaman-nyaman saja selama kita memiliki kepehaman, memiliki manfaat bareng-bareng. Jadi mereka inginnya seperti apa kita inginnya seperti apa kan kita harus memberikan sponsor masing-masing, kolaboratif.</i> | W.SA.90 |

Lampiran 10**Daftar Riwayat Hidup****Data Pribadi**

Nama : Haura Sabita Putri
TTL : Kudus, 23 Januari 2001
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Demak, Jawa Tengah, Indonesia
No. HP : 085727838079
Email : haurasabita01@gmail.com

Pendidikan

2007 – 2013 : SDN Banjarsari 2
2013 – 2016 : SMP N 2 Gajah
2016 – 2019 : SMA N 2 Demak
2019 – 2023 : Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta