

Pengukuran kinerja badan amil zakat (baz)
Dengan balanced scorecard
Dikdik Tandika*

Abstrak

Seperti halnya organisasi bisnis, Badan Amil Zakat (BAZ) sebagai organisasi publik perlu melakukan pengukuran kinerjanya, sehingga dapat dinilai tingkat keberhasilannya dalam melakukan pengelolaan zakat. Salah satu cara pengukuran kinerja organisasi yang dapat dipilih adalah dengan menggunakan Balanced Scorecard yang memiliki empat perspektif ukuran. Terdapat perbedaan implementasi penggunaan Balanced Scorecard untuk BAZ, dibandingkan dengan organisasi bisnis yang mengutamakan laba sebagai fokus utamanya, sedangkan bagi BAZ sebagai organisasi publik lebih mengutamakan pelayanan. Empat perspektif yang diukur oleh Balanced Scorecard untuk BAZ, yaitu perspektif Customers & Stakeholders, financial, internal business process, dan employees & organization capacity. Dengan menganalisis pola hubungan antar perspektif secara komprehensif dapat ditentukan ukuran kinerja organisasi untuk aspek financial dan nonfinansial.

Kata kunci : Organisasi Publik, Empat perspektif *Balanced Scorecard*.

1. **Pendahuluan**

Kewajiban mengeluarkan Zakat bagi umat Islam mengandung dua dimensi mendasar, yaitu pertama sebagai dimensi ritual (ibadah) sebagai wujud penghambaan kepada-Nya dan sekaligus membersihkan harta dan jiwa manusia. Kedua, dimensi sosial sebagai wujud kepedulian terhadap sesama, sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi problema kesenjangan sosial, yaitu munculnya jurang yang lebar antara masyarakat mampu dengan yang tidak mampu. Zakat adalah ibadah *maaliyah ijtima'iyah* yang memiliki posisi yang sangat strategis, baik dari sisi ajaran maupun dari sisi pembangunan kesejahteraan umat. Sebagai suatu ibadah pokok, zakat termasuk salah satu rukun Islam yang lima, sebagaimana diungkapkan dalam berbagai hadits nabi, sehingga keberadaannya dianggap *ma'lum min al-dien bi al-dharurah* atau diketahui secara otomatis adanya dan merupakan bagian mutlak dari Ke-Islaman seseorang. Sekedar amal kedermawanan, tetapi merupakan kewajiban yang bersifat otoritatif (*ijbari*), maka zakat tidaklah seperti shalat, shaum, ibadah haji yang pelaksanaannya diserahkan kepada individu masing-masing,

Pelaksanaan zakat di zaman khalifah Rasyidin, bahwa pelaksanaan zakat bukanlah sekedar amal kedermawanan, tetapi merupakan kewajiban yang bersifat otoritatif (*Ijbari*),

Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Bandung

maka zakat tidaklah seperti shalat, shaum, ibadah haji yang pelaksanaannya diserahkan kepada individu masing-masing tetapi juga disertai keterlibatan aktif dari para petugas yang amanah, jujur, terbuka, dan professional yang disebut *amil zakat*. Pengelolaan zakat melalui organisasi pengelola zakat didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut :

1. Untuk menjamin kepastian dan disiplin membayar zakat.
2. Menjaga perasaan rendah diri para Mustahiq apabila berhadapan langsung untuk menerima haknya dari para Muzakki.
3. Untuk mencapai efisiensi, efektifitas dan sasaran yang tepat dalam penggunaan harta zakat menurut skala yang ada di suatu tempat.
4. Untuk memperlihatkan syiar Islam dan semangat penyelenggaraan negara dan pemerintahan Islami.

Berdasarkan *Undang-undang No 38 tahun 1999* di negara Indonesia pengelolaan zakat dilakukan oleh *Organisasi Pengelola Zakat (BAZ)* yaitu *Badan Amil Zakat (BAZ)* dan *Lembaga Amil Zakat (LAZ)*. Badan Amil Zakat dibentuk oleh pemerintah (Bab III, pasal 6), untuk tingkat nasional ditetapkan oleh Presiden atas usul Menteri Agama, tingkat daerah Propinsi ditetapkan oleh Gubernur atas usul Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi, tingkat daerah Kabupaten atau daerah Kota ditetapkan oleh Bupati atau Walikota atas usul Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten atau Kota, dan tingkat Kecamatan ditetapkan oleh Camat atas usul Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan. Sedangkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dibentuk oleh masyarakat yang dikukuhkan, dibina, dan dilindungi oleh pemerintah (*UU No. 38 Tahun 1999, Bab III, pasal 7*)

Badan Amil Zakat (BAZ) mempunyai tugas pokok mengumpulkan dana zakat dari Muzakki, baik perorangan maupun badan, yang dilakukan secara langsung. Dan mempunyai kewajiban untuk menyalurkan zakat yang telah dihimpunnya kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan ketentuan hukum Islam. Oleh karena itulah BAZ sebagai organisasi yang menghimpun dana masyarakat (publik), maka BAZ dapat dikatakan sebagai *organisasi publik*, yang berfungsi menghimpun dana zakat dari masyarakat (Muzakki) dan selanjutnya mendayagukannya kepada para Mustahiq. Dengan demikian BAZ berfungsi melakukan pengelolaan keuangan masyarakat (khususnya umat Islam) atau disebut sebagai pengelola "*Public Finance*". Menurut David N. Hyman diartikan sebagai berikut :

"Public finance is field of economics that studies government activities and the alternative means of financing government expenditures" (David N. Hyman ; 2005)

Zakat merupakan potensi besar yang dimiliki Islam untuk menciptakan keadilan sosial, terutama untuk membantu fakir miskin. Secara global potensi zakat cukup besar, akan tetapi akurasi berapa sebenarnya potensi zakat di Indonesia belum dapat diperoleh secara tepat. Dari berbagai informasi yang ada, misalnya potensi zakat yang dapat dihimpun di Indonesia berkisar antara Rp. 21,6 triliun sampai Rp. 44,1 triliun. (Forum Zakat Nasional, 2009). Akan tetapi, dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Public Research and Advocacy Center (PIRAC) yang dikutip dari Harian Umum Pikiran Rakyat (8 September 2008), yang melakukan penelitian di sepuluh kota besar di Indonesia pada akhir tahun 2007 bahwa tingkat kesadaran Muzakki terhadap kewajiban membayar zakat hanya sekitar 55%, artinya masih terdapat kurang lebih 45% dari Muzakki yang belum mengeluarkan zakatnya. Kondisi ini membuktikan bahwa potensi besar penghimpunan zakat di Indonesia pada kenyataannya belum dapat mencapai hasil yang diharapkan.

Jika potensi zakat dapat dikelola dengan baik, sebenarnya zakat dapat diarahkan pada usaha pemerataan ekonomi masyarakat, dapat terjadinya keseimbangan sirkulasi ekonomi masyarakat. Masyarakat miskin akan mendapatkan haknya secara lebih baik guna memenuhi kebutuhan dasar, dengan demikian zakat akan berfungsi sebagai salah satu instrumen mengentaskan kemiskinan, pemerataan pendapatan, dan mempersempit kesenjangan antara kelompok kaya dan miskin. Zakat dapat membentuk integritas sosial serta memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat. Oleh karena itulah untuk mengetahui seberapa besar kemampuan BAZ dalam melakukan pengelolaan zakat haruslah dilakukan pengukuran kinerjanya. Dan salah satu cara untuk melakukan pengukuran kinerja BAZ adalah dengan menggunakan Balanced Scorecard.

2. Pembahasan

2.1. Konsep Pengukuran Kinerja Organisasi Publik Dengan Balanced Scorecard

Balance Scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, termasuk organisasi pemerintahan dan diterapkan pada organisasi Badan Amil Zakat. Balanced Scorecard dinilai tepat untuk organisasi publik, karena Balanced Scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Meskipun konsep Balance

Scorecard lahir di dunia bisnis, organisasi publik juga dapat mengadopsi konsep Balanced Scorecard dengan beberapa modifikasi. Pengadopsian Balanced Scorecard ke dalam organisasi publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, karena kasus di beberapa perusahaan besar yang menerapkan Balanced Scorecard menunjukkan bahwa Balanced Scorecard merupakan alat manajemen yang powerful untuk mendongkrak kinerja organisasi.

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992 yang dilandasi oleh revolusi teknologi informasi dan persaingan usaha yang semakin turbulen. Secara umum Balanced Scorecard mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Merupakan penerjemahan dari visi, misi perusahaan kedalam strategi
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya

Meskipun pada awalnya disesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya Balance Scorecard dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya. Perbedaan utama organisasi publik dengan organisasi bisnis terutama adalah pada tujuannya (botton line). Sektor bisnis (komersial) bertujuan untuk mencari laba (profit maximization) sedangkan sektor publik bersifat nonprofit (service maximization). Organisasi bisnis berfokus pada ukuran-ukuran kuantitatif finansial, misalnya laba bersih (net income), laba per lembar saham (earning per share), Return On Investment (ROI), dan sebagainya. Ukuran kinerja finansial tersebut sebenarnya tepat digunakan ketika organisasi berada pada era industry, namun ketika organisasi sedang menghadapi era revolusi teknologi informasi dan komunikasi serta era ekonomi berbasis pengetahuan (knowledge based economy) jika hanya mengandalkan ukuran kinerja finansial akan menyebabkan organisasi ketinggalan dan kehilangan arah. Hal ini disebabkan ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan organisasi melalui lingkungan yang kompetitif dan merupakan ukuran kinerja masa lalu yang didasarkan pada data akuntansi historis.

Kaplan dan Norton (2000) memberikan petunjuk bahwa Balanced Scorecard memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Balanced

Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif ; *finansial, Customers & Stakeholders, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan*. Balanced Scorecard membuat keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, ukuran kinerja masa lalu (lag indicator) dan masa depan (lead indicator), dan ukuran kinerja internal dan eksternal.

2.2. Perbandingan Rerangka Balanced Scorecard Untuk Sektor Bisnis dan Sektor Publik

Rerangka Balanced Scorecard tersebut tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah *perspektif finansial*, maka dalam organisasi publik tumpuannya adalah *perspektif Customers & Stakeholders* karena pelayanan publik merupakan *bottom line* organisasi. Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi publik mengenai perspektif dalam Balanced Scorecard dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.1
Perbandingan Rerangka Balanced Scorecard Sektor Bisnis dengan Sektor Publik

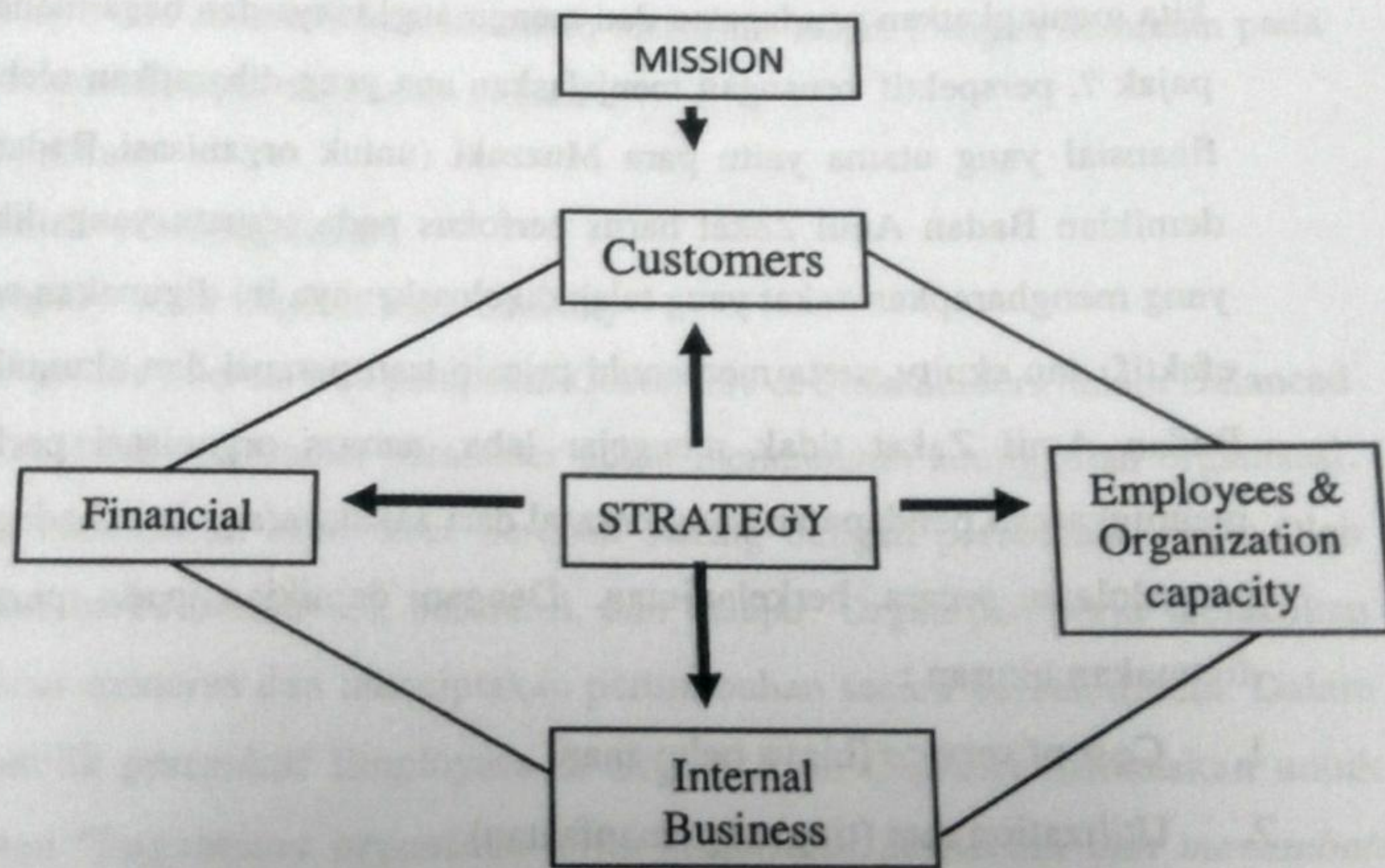
PERSPEKTIF	SEKTOR BISNIS	SEKTOR PUBLIK
Customers & Stakeholders	Bagaimana Customers & Stakeholders melihat kita ?	Bagaimana pengguna pelayanan publik melihat kita ?
Finansial	Bagaimana kita melihat pemegang saham ?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya ? Bagaimana kita melihat pembayar pajak ?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki ?	Bagaimana kita membangun keunggulan ?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki & menciptakan nilai ?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi Customers & Stakeholders dan stakeholder ?

Sumber : *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi ; 2007)*

Rohm (2003) dalam Imelda R.H.N, menunjukkan bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep Balanced Scorecard. Perubahan yang terjadi antara lain :

1. Perubahan framework dimana yang menjadi driver dalam Balanced Scorecard untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat
2. Perubahan posisi antara prespektif financial dan prespektif customers
3. Prespektif customers menjadi prespektif customers and stakeholders
4. Perubahan prespektif learning and growth menjadi prespektif employess and organization capacity

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi yang secara umum adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam empat prespektif, yaitu perspektif *customers & stakeholders*, prespektif *financial*, prespektif *internal business process*, dan prespektif *employees & organization capacity*.



Gambar 2.1 :Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik
Sumber : Rohm (2003)

1. **Perspektif Customers & Stakeholders**

Tinjauan dari perspektif Customers & Stakeholders dan stakeholders pada sektor publik pada dasarnya ingin mengetahui bagaimana Customers & Stakeholders melihat organisasi. Customers & Stakeholders pada sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik, untuk Badan Amil Zakat adalah Muzzaki sebagai pihak yang menyerahkan zakat dan Mustahiq sebagai pihak yang menerima zakat. Oleh karena itu perspektif Customers & Stakeholders dalam Badan Amil Zakat adalah untuk mengetahui bagaimana Muzzaki dan Mustahiq melihat organisasi. Dalam perspektif Customers & Stakeholders organisasi Badan Amil Zakat berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat umat Islam (Muzzaki dan Mustahiq) . Kepuasan Customers & Stakeholders tersebut akan memicu kesuksesan kinerja lain yaitu kinerja keuangan. Dengan demikian pada perspektif Customers & Stakeholders dapat digunakan ukuran

- a. Citizen satisfaction (kepuasan Customers & Stakeholders)
- b. Service coverage (cakupan pelayanan)
- c. Quality and standards (kualitas dan standar pelayanan)

2. **Perspektif Financial**

Perspektif keuangan dalam organisasi publik adalah untuk menjawab bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dan bagaimana kita melihat pembayar pajak ?, perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber daya finansial yang utama yaitu para Muzzaki (untuk organisasi Badan Amil Zakat), dengan demikian Badan Amil Zakat harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan oleh Muzzaki, yang mengharapkan zakat yang telah dikeluarkannya itu digunakan secara ; ekonomi, efisien, efektif, dan ekuity, serta memenuhi prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Meskipun Badan Amil Zakat tidak mengejar laba, namun organisasi perlu berupaya bagaimana meningkatkan pendapatan yang berasal dari zakat, infaq, dan shadaqah dan mengurani biaya pengelolaan secara berkelanjutan. Dengan demikian pada perspektif keuangan dapat digunakan ukuran :

1. Cost of service (biaya pelayanan)
2. Utilization rate (tingkat pemanfaatan)
3. Perspektif Internal Business Process

Pada perspektif proses bisnis internal berupaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik

dalam perspektif proses internal adalah mendukung perspektif Customers & Stakeholders dan keuangan. Dalam perspektif proses business internal organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keunggulan organisasi. Pertanyaan yang harus dijawab oleh organisasi adalah "*kita harus unggul di bidang apa ?, bagaimana kita membangun keunggulan ?*". Pencapaian tujuan strategik pada perspektif ini akan berdampak pada kepuasan Customers & Stakeholders. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada proses busines internal misalnya peningkatan proses pelayanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutahiran teknologi, dan pengintegrasian proses layanan Customers & Stakeholders secara langsung akan mempengaruhi kepuasan Customers & Stakeholders dan secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pada prespektif proses busines internal organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti (*core competencies*) organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Pada Badan Amil Zakat keunggulan organisasi dapat didesain dari *inovasi produk* yang dapat memuaskan Muzzaki dan memberdayakan Mustahiq, serta pengembangan jaringan system informasi yang dapat memudahkan Muzzaki untuk menyalurkan zakatnya dan memudahkan Mustahiq menerima zakat. Dengan demikian pada perspektif proses interanal dapat digunakan ukuran :

1. Inovation of product
2. System Information Management
3. Perspektif Employees & Organization Capacity

Perspektif proses internal dan perspektif Customers & Stakeholders dalam Balanced Scorecard mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan perubahan waktu. Oleh karena itu organisasi harus berinovasi, berkreasi, dan belajar. Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan. Dalam organisasi sektor publik perspektif Employees & Organization Capacity difokuskan untuk menjawab pertanyaan "*bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi Customers & Stakeholders dan stakeholdernya ?*". Sasaran dan tujuan strategik yang ditetapkan pada perspektif Employees & Organization Capacity akan berpengaruh terhadap perspektif lain, yaitu perspektif proses internal dan perspektif Customers &

Stakeholders. Beberapa sasaran strategic pada perspektif Employees & Organization Capacity tersebut antara lain ; peningkatan keahlian pegawai, peningkatan komitmen pegawai, peningkatan kemampuan membangun jaringan, dan peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif Employees & Organization Capacity untuk organisasi Badan Amil Zakat difokuskan kepada "amilin" sebagai subjek pengelola zakat, dengan demikian ukuran kinerja pada perspektif Employees & Organization Capacity dapat digunakan ukuran :

1. Skill coverage (cakupan penguasaan keahlian)
2. Personal Income dan welfare (pendapatan dan kesejahteraan)
3. Personal satisfaction (kepuasan para pegawai)

2.3. Implementansi Balanced Scorecard Untuk Badan Amil Zakat (BAZ)

Untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard pada organisasi Badan Amil Zakat dapat disusun tabel 2.2. yang menjelaskan setiap prespektif ; Customers & Stakeholders, keuangan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat disusun rerangka pengukuran kinerja didasarkan pada aspek tujuan, ukuran, target, dan inisiatif pada setiap prespektif. Penentuan target kinerja dan inisiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke tahap implementasi.

Tabel 2.5

Rerangka Implementasi Balanced Scorecard Untuk Badan Amil Zakat

PRESPEKTIF	TUJUAN	UKURAN	TARGET	INISIATIF
Customers dan Stakeholders	Adanya peningkatan umat Islam yg menjadi Muzzaki semakin meningkat secara kualitas dan kuantitas	-Kepuasan Muzzaki -Lingkup pelayanan bagi Mustahiq -Standar kualitas pelayanan zakat dan	Persentase Muzzaki yg membayar zakat melalui BAZ meningkat	Studi peningkatan ygpotensi penghimpunan & ketepatan program pendayagunaan zakat
Financial	Meningkatnya	-Penerimaan	Persentase	Pemantauan

	penerimaan zakat, infaq, dan shadaqah Yg dikelola secara efisien	zakat -Biaya pengelolaan yang Efisien -Tingkat pemanfaatan	penerimaan zakat di BAZ meningkat dengan terjadinya keseimbangan dgn pemanfaatannya yg tepat sasaran	kepuasan dan kepercayaan Muzzaki terhadap BAZ
Internal Business Process	Badan Amil Zakat menjadi lembaga yang terdepan dan terpercaya dlm pengelolaan zakat	-Inovasi produk layanan Zakat -Penggunaan system informasi manajemen yg handal dan akurat	Semakin variatifnya produk layanan zakat dlm menghimpun dan mendayagunakan zakat	BAZ harus menciptakan model penghimpunan dan pendayagunaan zakat yg kontemporer
Employess dan Orgaization Capicity	Badan Amil Zakat menjadi lembaga professional yang dikelola oleh sumberdaya manusia yang dinamis, kreatif, dan inovatif	-Cakupan penguasaan Keahlian -Tingkat pendapatan dan Kesejahteraan -Tingkat kepuasan para Pengelola (amilin)	Kemampuan BAZ dalam mengelola zakat semakin tumbuh dan berkembang	Program BAZ sebagai lembaga pengentasan kemiskinan harus lebih nampak dan berkelanjutan.

Sumber : Mahmudi (2007) diolah kembali sesuai peruntukan bagi BAZ.

Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja, dan inisiatif kinerja ditetapkan oleh Badan Amil Zakat, langkah berikutnya adalah membuat kaitan antara komponen-komponen dalam

kartu score yang menyangkut empat prespektif. Kaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

3. Penutup

Mengukur kinerja organisasi publik, termasuk diantaranya organisasi Badan Amil Zakat (BAZ) dengan menggunakan Balanced Scorecard adalah sangat bermanfaat dan komprehensif, dan hasil yang akan dicapai adalah dapat diketahuinya kinerja finansial dan nonfinansial dari BAZ. Terdapat empat prespektif yang dapat diukur, yaitu :

1. Prespektif Customers dan Stakeholders, melalui pengukuran :

1. Kepuasan Muzakki

2. Lingkup pelayanan bagi Mustahiq

3. Standar kualitas pelayanan zakat

4. Prespektif Financial, melalui pengukuran :

1. Peningkatan jumlah penerimaan zakat

2. Besarnya biaya pengelolaan zakat yang efisien

3. Tingkat pemanfaatan zakat yang terhimpun

4. Prespektif Internal Business Process, melalui pengukuran :

1. Inovasi produk layanan penghimpunan dan pendayagunaan zakat

2. Penggunaan sistem informasi manajemen

3. Employees dan Organization Capacity, melalui pengukuran :

1. Cakupan keahlian pengelolaan zakat

2. Tingkat pendapatan dan kesejahteraan pengelola zakat

3. Tingkat kepuasan para pengelola zakat

Berdasarkan hasil pengukuran tersebut, secara komprehensif dilakukan pola hubungan antara prespektif, sehingga dapat diketahui hubungan sebab akibat antar prespektif sebagai bahan evaluasi untuk menyusun rencana kinerja periode berikutnya.

Daftar Pustaka

Al Qur'an dan Al Hadist

- Amin Widjaya Tunggal, *Memahami Konsep Balance Scorecard*, Harvarindo, Jakarta, 2002
- Aji Purba Trapsila, *Implementasi Konsep BSC (Balanced Scorecard) pada Lembaga Amil Zakat (LAZ)*, 2008.
- David N. Hyman, *Public Finance, A Contemporary Application of Theory to Policy*, International Student Edition, Thomson South Western, 2005
- Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya saing Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2006
- Eka Ardani, *Preventing Bias In The Balanced Scorecard Implementation For Performance Assessment*, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana
- Hessel Nogi, *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik, Strategic Management, Total Quality Management, Balance Scorecard, Scenario Planning*, Penerbit Balairung & Co, Yogyakarta, 2003
- Imelda R.H.N, "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik", Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 6, No. 2, Nopember 2004 : 106-122*.
- Johnsen Age, *Balanced scorecard ; theoretical perspectives and public management Implications*, *Managerial Auditing Journal, Vol. 16, Issue 16, p: 319-330*, MCB UP Ltd, 2001.
- Mahmudi, *Manajemen Sektor Publik*, Edisi Revisi, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2007.
- Mudrajad Kuncoro, *Strategi, Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2005
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balance Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2000.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "Improve Public Sector Result With A Balanced Scorecard : Nine Steps to Success", [http\\www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org).
-, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Pengelolaan Zakat*, Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Barat Bidang Penyelenggara Haji, Zakat dan Wakaf, 2007