



## **Analisis Pengukuran Kinerja Baznas Kabupaten Garut Dengan Metode *Integrated Performance Measurement Systems (IPMS)***

Neti Yuliawati

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas Garut

yuliawita24@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bermaksud mengkaji kinerja Amil BAZNAS dalam pengelolaan Zakat Infaq Shadaqah dan untuk memberikan rekomendasi model pengukuran kinerja yang dapat dijadikan sebagai referensi oleh BAZNAS di Kabupaten Garut untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja Amil. Tujuan penelitian ini yaitu mengidentifikasi dan memvalidasi data yang ada dari struktur organisasi, analisis key performance indicator (KPI), pembobotan KPI, dan proses analisis pengukuran kinerja menggunakan metode integrated performance measurement system (IPMS), selain itu menganalisis data yang dikumpulkan melalui wawancara dengan personil kunci. Penelitian dan analisis pengukuran kinerja dengan metode IPMS mengungkapkan bahwa setelah perbaikan, sistem pengukuran kinerja didasarkan pada keinginan para pemangku kepentingan, mengarah ke seperangkat indikator yang lebih luas dan lebih kompleks yang digunakan dalam pengukuran kinerja, KPI disusun menjadi 20 KPI. Hasil penelitian ini, sistem pengukuran kinerja setelah perbaikan dapat menyelesaikan aspek kebutuhan akan Mustahik dan dan karyawan sebagai hal yang mempengaruhi kinerja Baznas Garut, yang dimana aspek ini sebelumnya belum dapat digambarkan sebagai pertimbangan dalam sistem pengukuran kinerja yang digunakan. Perubahan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan tentunya dapat meningkatkan keakuratan Baznas Garut dalam menilai kinerja saat ini, sehingga dapat lebih memperbaiki kinerja Baznas Garut.

**Kata kunci :** *IPMS*, Pengelola zakat, Pengukuran Kinerja.

### **1. Pendahuluan**

Sistem kinerja perusahaan akan diukur untuk membuat keputusan strategis baru yang akan membantunya mencapai tujuannya. Diskusi langsung memudahkan untuk menetapkan tujuan yang perlu dicapai ketika organisasi masih relatif kecil. Namun, seiring perusahaan berkembang, metode ini akan menjadi semakin sulit dan tidak efektif dari waktu ke waktu (Aziza Nurul, 2019: 01).

Badan Amil Zakat Nasional adalah lembaga pemerintah, namun bukan lembaga struktural. Badan ini bertanggung jawab untuk mengelola dana zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) nasional sesuai Keputusan Presiden Nomor 8 Tahun 2001. Pemerintah mendirikan Badan Amil Zakat Nasional, dan merupakan lembaga non-struktural. Badan ini bertanggung jawab untuk mengawasi seluruh kontribusi ZIS nasional sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2001.

Hasil riset gabungan PUSKAS (Pusat Kajian Strategi) BAZNAS menyebutkan potensi zakat 2020 mencapai 327 triliun namun realisasi yang tercapai hanya 71 triliun atau sekitar 21,7%. Pencapaian penghimpunan dana Zakat di lapangan masih jauh dari potensi zakat yang digambarkan oleh penelitian PUSKAS BAZNAS diatas. Potensi zakat yang besar ini menjadi tantangan bagi Baznas dalam mengoptimalkan kinerja sehingga dana zakat tersebut dapat terhimpun sesuai potensi yang ada dan bisa membantu pemerintah untuk mengurangi kemiskinan di Indonesia. Berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan 2020 BAZNAS Kabupaten Garut. Target pengumpulan sebesar 25 Milyar. Pengumpulan tersebut didapatkan dari pos Zakat sebesar Rp23.208.830.000 dan pos Infak sebesar Rp2.144.666.000. Pada Tabel 1.1 digambarkan lebih jelas berikut dengan rincian Target Pengumpulan BAZNAS Kabupaten Garut 2020.

Setelah mengetahui kondisi kinerja zakat, selanjutnya diperlukan alternatif lain untuk mengoptimalkan potensi zakat yang tergolong besar di Indonesia menjadi pengumpulan yang sebenarnya. Sehingga, diperlukannya sebuah penelitian untuk memilih strategi alternatif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja BAZNAS di Kabupaten Garut. *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS) adalah salah satu metode yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja Amil sebagai alat dan bahan dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat.

## 2. Literature Review

*Integrated Performance Measurement systems* adalah sebuah sistem yang memberikan pandangan holistic dari penggunaan berbagai perspektif (Neely et al. dalam Sriwandi, 2012). Model dan kerangka kerja *Performance Measurement systems* harus terintegrasi dengan misi dan visi organisasi. Selain itu manajemen juga harus teratur meninjau hasil kinerja melalui sistem kontrol diagnostic dan interaktif. Hal ini dapat meningkatkan efektifitas lembaga dan mencari gambaran peluang baru. Menurut Hendrastuti (2011), organisasi memerlukan sebuah kunci untuk menjadikan organisasinya lebih efektif, kunci tersebut dapat dicapai dengan melakukan pengukuran kinerja lembaga dari segala aspek.

## 3. Metodologi

Metode yang dilakukan pada penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan *Integrated Performance Measurement Systems* (IPMS). *Performance Measurement systems* adalah sebuah sistem yang memberikan pandangan holistic dari penggunaan berbagai perspektif (Neely et al. dalam Sriwandi, 2012).

Menurut Hendrastuti (2011), organisasi memerlukan sebuah kunci untuk menjadikan organisasinya lebih efektif, kunci tersebut dapat dicapai dengan melakukan pengukuran kinerja lembaga dari segala aspek. Maka dari itu penelitian harus dilakukan dengan cermat dimulai dari penentuan teknik pengumpulan data, pengumpulan data, analisa key performance indicator (KPI), pembobotan key performance indicator (KPI) dan proses Analisis pengukuran kinerja dengan metode *integrated performance measurement system* (IPMS).

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Hasil Penelitian

#### 4.1.1 Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Garut

Zakat, Infaq, dan Sedekah sebelumnya berada di bawah Badan Pengelola ZIS (BP-ZIS) yang didirikan pada tahun 1998 berdasarkan Surat Keputusan Bupati Tingkat II Kabupaten Garut No (ZIS).

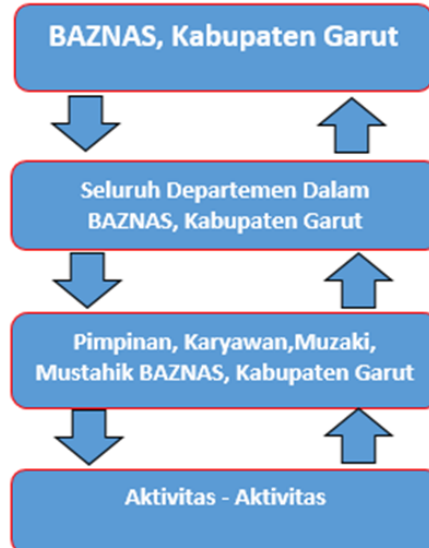
Sesuai dengan Surat Keputusan Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama Republik Indonesia No. DJ.II/568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota di Seluruh Indonesia, Pemerintah Kota Garut Nasional Badan Amil Zakat didirikan. Kepengurusan dibentuk berdasarkan Keputusan Bupati Garut 451.12/Kep.566-Adkesra/2016 tentang Pengangkatan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Garut Masa Kerja 2016-2021.

#### 4.1.2 Pengolahan Data

Pengumpulan data telah terkumpul maka tahap selanjutnya adalah pengolahan data.

##### a. Penentuan level bisnis perusahaan

Pembagian level organisasi pada BAZNAS, Kabupaten Garut dapat dilihat pada Gambar berikut:



**Gambar 1. Pembagian Level Organisasi**

##### b. Penetapan siapa pemangku kepentingan perusahaan Pada titik ini, pemangku kepentingan diakui sebagai pihak penting yang memiliki hubungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan organisasi. Karena itu, pemangku kepentingan dapat mentransfer jaminan bahwa perusahaan akan terus ada. Partisipan dalam penelitian ini meliputi

pimpinan, karyawan, Muzaki, dan Mustahik. Peserta lainnya termasuk pemangku kepentingan.

- c. Identifikasi tuntutan berbagai pemangku kepentingan (kebutuhan) Pada langkah ini, tujuannya adalah untuk menyelidiki persyaratan masing-masing pemangku kepentingan, yang telah ditetapkan sebelumnya dalam proses. Melakukan talkshow atau wawancara dengan BAZNAS Kabupaten Garut merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengetahui kebutuhan berbagai pemangku kepentingan.
- d. Mengidentifikasi Pengawas atau Pemantau Luar Pada titik ini, rencananya adalah untuk mencari tahu di mana BAZNAS, Kabupaten Garut berada dalam skema keseluruhan sehingga dapat mengevaluasi manfaat dan kerugian dari pengembangan lebih lanjut persyaratan komersialnya. Prosedur perbandingan atau benchmarking merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menentukan siapa yang akan menjadi pemantau eksternal posisi BAZNAS Kabupaten Garut.
- e. Identifikasi *Objectives*

Pada titik ini, dilakukan berdasarkan kebutuhan para pemangku kepentingan, yang memiliki kesamaan untuk memfasilitasi klasifikasi mereka. Untuk meningkatkan kinerja BAZNAS Kabupaten Garut, persyaratan dari berbagai pemangku kepentingan yang telah dibentuk sebelumnya akan dikonsolidasikan ke dalam beberapa tujuan yang lebih jelas. Pengkategorian tujuan tersebut dapat dilakukan melalui percakapan atau wawancara dengan BAZNAS yang berlokasi di Kabupaten Garut

- f. Identifikasi *Critical Success Factors* dan *Key Performance Indicator* (KPI) Pada langkah ini dilakukan pengukuran untuk menetapkan tingkat pencapaian setiap target berdasarkan masing-masing persyaratan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tahap ini dilakukan sebagai langkah.
- g. Menyatukan Hirarki Kinerja Pada tahap ini penyusunan hierarki kinerja dilakukan berdasarkan KPI yang telah dihasilkan dari para pemangku kepentingan dan indikatornya masing-masing. Penyusunan ini didasarkan pada KPI yang telah terbentuk dari para pemangku kepentingan. Penyusunan hierarki kinerja ini memiliki tujuan utama untuk memfasilitasi proses validasi atau pemeriksaan KPI yang saling bertentangan. Penyusunan hierarki kinerja ini terdiri dari tiga bagian: BAZNAS Kabupaten Garut, pimpinan, dan pegawai, yang masing-masing kinerja di tingkat atas membutuhkan persiapan tersendiri.

#### **4.1.3 Validasi dari Spesifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)**

- a. Memeriksa Indikator Kinerja Utama Pada titik ini, organisasi melakukan audit internal untuk memastikan bahwa semua KPI yang relevan telah dipilih untuk dimasukkan dalam sistem pengukuran kinerja, sehingga memastikan bahwa nilai kebenaran dan akurasi sistem tercermin dengan benar. BAZNAS Kabupaten Garut dapat membantu proses validasi jika Anda memberikan kuesioner yang menguraikan serangkaian Indikator Kinerja Utama.
- b. Definisi Indikator Kinerja Utama Tujuan dari proses spesifikasi KPI adalah untuk memberikan definisi KPI yang disepakati bersama, termasuk tujuannya, tautan ke tujuan, target, formula atau teknik lain untuk menilai KPI, frekuensi pengukuran, dan sumber data.

Pendekatan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pada proses ini, dilakukan sesuai dengan penyusunan hierarki kinerja metode AHP untuk perusahaan.

#### 4.1.4 Analisa Hasil

##### a. Identifikasi daftar stakeholder

Peranan stakeholder sendiri menjadi sangat sentral dalam penelitian pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS), karena peranan stakeholder menjadi titik awal (*starting point*) sebagai landasan menentukan *Key Indicator Performance* (KPI). Berdasarkan hasil wawancara, organisasi telah menentukan stakeholder yang terdapat pada Baznas Garut meliputi:

##### 1. Stakeholder Pimpinan

Pihak yang sangat penting bagi organisasi, karena peranan dari pimpinan sebagai pihak yang mengendalikan organisasi

##### 2. Stakeholder Karyawan

Karyawan yang berasal dari latar belakang dan posisi yang bermacam-macam. Peranan dari karyawan sendiri sebagai sendi penggerak organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnis. Berdasarkan hal tersebut keberadaan dari karyawan sangat berpengaruh dan tentunya menjadi satu variabel yang harus diperhatikan. Dalam pengelolaan zakat diperlukan suatu badan tersendiri yang menangani zakat yang memiliki tugas sebagai berikut:

- a) Ketika berinteraksi langsung dengan penerima zakat, penting untuk memastikan bahwa mustahik zakat menjaga harga dirinya.
- b) Mencapai efisiensi dan efektivitas penggunaan aset zakat sekaligus mencapai sasaran yang tepat sesuai skala prioritas yang berada di satu lokasi.
- c) menunjukkan rambu-rambu Islam sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

##### 3. Stakeholder Muzaki

Muzaki adalah istilah yang digunakan untuk menyebut orang yang wajib mengeluarkan zakat atas kepemilikan harta benda yang telah mencapai ambang batas nisab dan haul. Seorang Muslim yang diwajibkan membayar zakat dianggap sebagai muzakki, sebagaimana didefinisikan oleh UU No. 38 Tahun 1997 tentang Pengelolaan Zakat. Muzakki bisa berupa orang atau korporasi.

##### 4. Stakeholder Mustahik

Orang yang berhak menerima zakat disebut mustahik. ketentuan bagi orang-orang yang berhak menerima zakat.

##### b. Identifikasi Stakeholder *Requirement* (kebutuhan)

Data dari para pemangku kepentingan Baznas disajikan dalam bentuk keseluruhan hasil wawancara dari masing-masing pemangku kepentingan di Baznas Garut. Informasi yang

dikumpulkan dari wawancara akan menjadi indikator kinerja utama untuk masing-masing pemangku kepentingan ini, sebagai berikut:

**Tabel 1. Identifikasi Stakeholder Requirement**

Stakeholder	Sampel
Pimpinan	5
Karyawan (Staf)	5
Muzaki	7
Mustahik	10
<b>Jumlah</b>	<b>27</b>

Jumlah pada masing – masing Stakeholder adalah sebanyak 27 orang, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 27 orang.

**c. Identifikasi External Monitor**

Adapun hasil *external monitoring* dari Masyarakat dan Muzaki:

**Tabel 2. Identifikasi External Monitoring**

Requirement	Baznas	External	Gap
Peningkatan fasilitas transaksi	4	4	0
Kemudahan dalam transaksi	4	4	0
Kelengkapan pemberian informasi	4	4	0
Peningkatan pelayanan administrasi	4	5	-1
Ketepatan waktu proses distribusi	4	5	-1
Mempertahankan kualitas kinerja	4	4	0
Adanya standarisasi proses dan kualitas	4	5	-1
Tingkat kehadiran karyawan	4	4	0
Kerjasama yang baik antar karyawan	3	4	-1
Peningkatan loyalitas karyawan	4	4	0
Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	3	3	0
Peningkatan kualitas SDM	3	4	-1
jenjang karir yang jelas	3	3	0
Jaminan keselamatan kerja	3	3	0

Data dari tabel menunjukkan bahwa keinginan mempertahankan kesesuaian produk, peningkatan pelayanan administrasi, Ketepatan waktu proses distribusi, Adanya standarisasi proses dan kualitas, Kerjasama yang baik antar karyawan dan Peningkatan kualitas SDM mendapat nilai yang lebih kecil dari external yaitu sebesar dengan GAP sebesar -1. Nilai GAP sendiri merupakan selisih dari nilai yang ada dan jika nilai GAP bernilai negatif maka Baznas harus sangat memperhatikan keinginan tersebut.

**d. Identifikasi Tujuan (objective) Bisnis**

Penentuan *objective business* dilakukan dengan penggolongan berdasarkan kemiripan dari stakeholder requirement yang ada, sehingga *objective business* yang ditentukan dapat spesifik untuk meningkatkan kinerja baznas.

**Tabel 3. Tujuan (objective) Bisnis**

Requirement	Objective Business
Peningkatan fasilitas transaksi	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi
Kemudahan dalam transaksi	
Kelengkapan pemberian informasi	
Peningkatan pelayanan administrasi	Peningkatan kecepatan pelayanan
Ketepatan waktu proses distribusi	
Mempertahankan kualitas kinerja	
Adanya standarisasi proses dan kualitas	
Tingkat kehadiran karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan
Kerjasama yang baik antar karyawan	
Peningkatan loyalitas karyawan	
Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	Meningkatkan kualitas SDM
Peningkatan kualitas SDM	
jenjang karir yang jelas	
Jaminan keselamatan kerja	

#### 4.1.5 Menentukan *Key performance indicator* (KPI)

Penentuan *key performance indicator* (KPI) merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu dan diskusi dengan pihak pimpinan Baznas Garut agar sesuai dengan kondisi saat ini. *Key performance indicator* yang diperoleh sebanyak 20 indikator dengan hasil penentuan *key performance indicator* (KPI) sebagai berikut:

**Tabel 4. Key Performance Indicator (KPI)**

Requirement	Objective Business	KPI
Peningkatan fasilitas transaksi	Memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi
Kemudahan dalam transaksi		Jumlah program yang ditawarkan dalam
Kelengkapan pemberian informasi		Kelengkapan pemberian informasi transaksi
Peningkatan pelayanan administrasi	Peningkatan kecepatan pelayanan	Informasi yang diberikan lengkap dan dapat dengan mudah dipahami
Ketepatan waktu proses distribusi		Rata-rata waktu proses pelayanan
Mempertahankan kualitas kinerja		Rata-rata waktu proses distribusi
Adanya standarisasi proses dan kualitas		Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
Tingkat kehadiran karyawan	Peningkatan produktivitas karyawan	Meminimalisasi tingkat kesalahan dalam pekerjaan
Kerjasama yang baik antar karyawan		Absensi kehadiran karyawan
Peningkatan loyalitas karyawan		Jenis jaminan yang tersedia
Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	Meningkatkan kualitas SDM	Tidak pernah absen dari pekerjaan saya tanpa alasan
Peningkatan kualitas SDM		Jumlah pelatihan yang dilakukan
Jenjang karir yang jelas		Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan
Jaminan keselamatan kerja		Mengerjakan setiap pekerjaan yang dapat meningkatkan posisi
Laporan perusahaan dapat diserahkan tepat waktu	Meningkatkan perbaikan secara berlanjut	Melaksanakan prosedur kerja dengan memperhatikan keamanan dan kesehatan kerja
Baznas menerapkan Budaya Organisasi		Ratio ketepatan pemberian laporan
		selalu patuh dalam mengerjakan tugas sesuai peraturan

Requirement	Objective Business	KPI
Kelengkapan fasilitas		Kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan yang dilakukan
Adanya standarisasi proses dan kualitas		selalu mentaati dan mematuhi aturan jam kerja yang telah ditentukan
Pertumbuhan jumlah Muzakki meningkat	Peningkatan jumlah Muzakki dan transaksi Muzaki	Pertumbuhan jumlah Muzakki
Pertumbuhan jumlah transaksi Muzaki meningkat		Ratio Muzaki aktif

#### 4.1.6 Validasi *Key performance indicator* (KPI)

Berdasarkan hasil uji *Cochran-Q* pada pengujian I maka keseluruhan diperbolehkan *key performance indicator* yang digunakan dalam sistem pengukuran kinerja Baznas Garut seperti berikut:

**Tabel 5. Validasi *Key performance indicator* (KPI)**

No	Key performance indicator	Jumlah yang menjawab "YA"
1	Jumlah keluhan terhadap cara bertransaksi	5
2	Jumlah program yang ditawarkan dalam Kelengkapan pemberian informasi transaksi	5
3	Informasi yang diberikan lengkap dan dapat dengan mudah dipahami	5
4	Rata-rata waktu proses pelayanan	4
5	Rata-rata waktu proses distribusi	4
6	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	4
7	Meminimalisasi tingkat kesalahan dalam pekerjaan	3
8	Absensi kehadiran karyawan	5
9	Jenis jaminan yang tersedia	5
10	Tidak pernah absen dari pekerjaan saya tanpa alasan	5
11	Jumlah pelatihan yang dilakukan	4
12	Jumlah tenaga kerja yang mengalami kenaikan jabatan	4
13	Mengerjakan setiap pekerjaan yang dapat meningkatkan posisi	4
14	Melaksanakan prosedur kerja dengan memperhatikan keamanan dan kesehatan kerja	5
15	Ratio ketepatan pemberian laporan	4
16	Selalu patuh dalam mengerjakan tugas sesuai peraturan	5
17	Kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan yang dilakukan	5
18	selalu mentaati dan mematuhi aturan jam kerja yang telah ditentukan	5
19	Pertumbuhan jumlah Muzakki	5
20	Ratio Muzaki aktif	4

#### 4.1.7 Spesifikasi *Key Indicator Performance* (KPI)

Sesuai dengan aturan tersebut di atas, masing-masing indikator kinerja utama telah dirinci secara rinci. Langkah proses spesifikasi ini dilakukan dengan melakukan pembicaraan terbuka dengan BAZNAS Garut, dan hasil dari spesifikasi tersebut yang digunakan disajikan dalam Tabel 4.5:

**Tabel 6. Spesifikasi *Key Performance Indicator***

No	Spesifikasi
1	Nama Absensi kehadiran karyawan

No	Spesifikasi
2	Deskripsi Menunjukkan persentase kehadiran karyawan
3	Tujuan Objective- Peningkatan produktivitas karyawan
4	Formula/cara pengukuran $\frac{\text{jumlah absen karyawan}}{\text{jumlah kehadiran karyawan seharusnya}} \times 100\%$
5	Target 0%
6	Frekuensi pengukuran Per tahun
7	Pelaksana perhitungan Pimpinan
8	Sumber data Buku absensi kehadiran karyawan

#### 4.1.8 Penyusunan Hirarki Kinerja

Penyusunan hirarki kinerja dilakukan untuk menggambarkan sistem pengukuran kinerja perusahaan. Hierarki kinerja juga digunakan untuk mempermudah proses validasi dan pemeriksaan KPI yang menggambarkan hubungan yang digunakan untuk proses pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

**Tabel 7. Hirarki Sistem Pengukuran Kinerja**

No	Stakeholder	Key Performance Indicator	
		Simbol	Keterangan
1	Mustahik	KPI1	Peningkatan fasilitas
2		KPI2	Kemudahan dalam transaksi
3		KPI3	Kelengkapan pemberian informasi
4		KPI4	Ketepatan waktu proses distribusi
5		KPI5	Standarisasi proses dan kualitas distribusi
6		KPI6	Peningkatan pelayanan
7		KPI7	Mempertahankan kualitas kinerja
8	Karyawan	KPI8	Tingkat kehadiran karyawan
9		KPI9	Kerjasama yang baik antar karyawan
10		KPI10	Peningkatan loyalitas karyawan
11		KPI11	Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif
12		KPI12	Peningkatan kualitas SDM
13		KPI13	Jenjang karir yang jelas
14		KPI14	Jaminan keselamatan kerja
15	Kantor Baznas	KPI15	Laporan Diserahkan tepat waktu
16		KPI16	Baznas menerapkan Budaya Organisasi
17		KPI17	Kelengkapan fasilitas
18		KPI18	Adanya Standarisasi proses dan kualitas
19		KPI19	Pertumbuhan jumlah Muzakki meningkat
20		KPI20	Pertumbuhan jumlah transaksi Muzaki meningkat

#### 4.1.9 Pembobotan KPI dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Setelah menghitung masing – masing bobot stakeholder dan KPI dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), maka dapat dijabarkan rekapitulasi bobot KPI secara keseluruhan dan dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 8. Rekapitulasi Bobot KPI Keseluruhan**

Stakeholder	Key Performance Indicator	Bobot	Bobot Total
	Keterangan		
Mustahik 0,595	Peningkatan fasilitas	0,36	0,214
	Kemudahan dalam transaksi	0,21	0,125
	Kelengkapan pemberian informasi	0,16	0,095
	Ketepatan waktu proses distribusi	0,1	0,060
	Standarisasi proses dan kualitas distribusi	0,08	0,048
	Peningkatan pelayanan	0,09	0,054
Karyawan 0,277	Mempertahankan kualitas kinerja	0,24	0,066
	Tingkat kehadiran karyawan	0,16	0,044
	Kerjasama yang baik antar karyawan	0,11	0,030
	Peningkatan loyalitas karyawan	0,09	0,025
	Adanya pelatihan yang konsisten dan intensif	0,08	0,022
	Peningkatan kualitas SDM	0,15	0,042
	Jenjang karir yang jelas	0,2	0,055
	Jaminan keselamatan kerja	0,1	0,028
Baznas 0,462	Laporan Diserahkan tepat waktu	0,32	0,148
	Baznas menerapkan Budaya Organisasi	0,12	0,055
	Kelengkapan fasilitas	0,11	0,051
	Adanya Standarisasi proses dan kualitas	0,12	0,055
	Pertumbuhan jumlah Muzakki meningkat	0,09	0,042
	Pertumbuhan jumlah transaksi Muzakki meningkat	0,25	0,116

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Analisis penentuan *key performance indicator* (KPI)

Terdapat 3 stakeholder yang dapat diidentifikasi pada penelitian ini yaitu meliputi Mustahik, karyawan dan Baznas pusat. Mustahik menjadi pihak yang penting bagi perusahaan karena merupakan target dari level proses bisnis perusahaan yaitu pendistribusian. Karyawan menjadi pihak yang dianggap penting oleh perusahaan karena sebagai penggerak atau sumber daya manusia yang menopang jalannya kegiatan baznas Garut. Selain itu Baznas pusat menjadi pihak yang dianggap penting karena kebijakan yang dilakukan oleh cabang harus sesuai dengan rencana strategis umum dari Baznas pusat dan berperan sebagai pihak yang berhubungan dengan pihak luar.

Setelah tahap identifikasi stakeholder, dilakukan tahapan identifikasi daftar keinginan dari setiap stakeholder. Daftar keinginan yang diperoleh pada penelitian ini berjumlah 20 keinginan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.1 dengan pembagian stakeholder customer sebanyak 6 keinginan, stakeholder karyawan sebanyak 8 keinginan dan stakeholder Baznas sebanyak 6 keinginan.

Daftar keinginan stakeholder selanjutnya akan diformulasikan menjadi tujuan bisnis yang akan dicapai oleh perusahaan. Tujuan bisnis yang dirumuskan pada penelitian ini didasarkan pada klasifikasi kesamaan keinginan yang ada pada tiap stakeholder. Tujuan bisnis yang diperoleh sebanyak 14 tujuan strategis seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3.3. Tujuan bisnis kemudian dijabarkan menjadi indikator-indikator kunci atau *key performance indicator* (KPI) sebagai tolak ukur keberhasilan dari Baznas garut. KPI yang Rumuskan diperoleh sebanyak 20 KPI yang terdiri dari 6 KPI untuk stakeholder customer, 8 KPI untuk stakeholder karyawan dan 6 KPI untuk stakeholder Baznas.

#### 4.2.2 Analisis pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI)

Berdasarkan Tabel 3.7 untuk tingkat stakeholder, Mustahik 0,595 memiliki bobot yang paling tinggi dibandingkan dengan karyawan 0,277 dan Kantor Baznas yaitu sebesar 0,462. KPI yang memiliki bobot yang paling besar pada tingkat KPI stakeholder Mustahik adalah Peningkatan fasilitas yaitu sebesar 0,36. KPI yang memiliki bobot yang paling besar pada tingkat KPI stakeholder karyawan adalah Mempertahankan kualitas kinerja yaitu sebesar 0,24. Selain itu pada tingkat KPI stakeholder Baznas, Laporan Diserahkan tepat waktu dengan bobot terbesar yaitu sebesar 0,32. Secara keseluruhan dari 20 KPI yang ada Kelengkapan pemberian informasi menjadi KPI yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didasari dari bobot global yang diperoleh paling tinggi dari keseluruhan KPI yang ada yaitu sebesar 0,095.

#### 4.2.3 Analisis pengukuran kinerja dengan metode *integrated performance measurement system* (IPMS)

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi perubahan cakupan *key performance indicator* yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja sebelum perbaikan didasarkan pada jumlah total dan penilaian individu karyawan terhadap tugas yang diberikan sebagai indikator dalam pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja setelah perbaikan didasarkan atas keinginan para stakeholder, hal ini mengakibatkan indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja lebih luas dan kompleks, seperti yang telah dipaparkan pada analisis KPI bahwa KPI yang tersusun menjadi 20 KPI. Sistem pengukuran kinerja setelah perbaikan dapat menyelesaikan aspek kebutuhan akan Mustahik dan karyawan sebagai hal yang mempengaruhi kinerja Baznas Garut, yang dimana aspek ini sebelumnya belum dapat digambarkan sebagai pertimbangan dalam sistem pengukuran kinerja yang digunakan. Perubahan sistem pengukuran kinerja yang dilakukan tentunya dapat meningkatkan keakuratan Baznas Garut dalam menilai kinerja saat ini, sehingga dapat lebih memperbaiki kinerja Baznas Garut.

#### 4.2.4 Implikasi Manajerial

Tujuan utamanya adalah untuk mengumpulkan jumlah uang yang dikumpulkan melalui zakat. Karena dana zakat adalah dana amanah, maka harus dikelola dengan keahlian, akuntabilitas, dan tanggung jawab yang maksimal. Di BAZNAS, rencana penghimpunan zakat dapat dilakukan dengan memaksimalkan kerjasama dengan instansi pemerintah dan badan usaha, memperluas jangkauan sosialisasi, dan meningkatkan kualitas pelaporan.

### 5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja berdasarkan pada jumlah penjualan total dan penilaian individu karyawan terhadap tugas yang diberikan. Rekomendasi perbaikan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan perluasan aspek yang menjadi dasar penentuan indikator, sehingga indikator yang digunakan lebih kompleks dan akurat serta dapat memberikan gambaran lebih menyeluruh tentang kinerja Baznas. Perluasan aspek yang menjadi rekomendasi dalam penentuan indikator didasarkan dari keinginan stakeholder. *Key performance indicator* yang berhasil disusun menjadi sebanyak 20 KPI.

- b. Pengukuran kinerja menggunakan metode *integrated performance measurement system* (IPMS) pada kinerja Baznas. Berdasarkan Bobot KPI Keseluruhan menunjukkan bahwa bobot yang paling tinggi adalah Mustahik memiliki dibandingkan dengan Kantor Baznas yaitu sebesar karyawan dan. KPI yang memiliki bobot yang paling besar pada tingkat KPI stakeholder Mustahik adalah Peningkatan fasilitas yaitu sebesar. KPI yang memiliki bobot yang paling besar pada tingkat KPI stakeholder karyawan adalah Mempertahankan kualitas kinerja yaitu sebesar. Selain itu pada tingkat KPI stakeholder Baznas, Laporan Diserahkan tepat waktu dengan bobot terbesar yaitu sebesar. Secara keseluruhan dari KPI yang ada Kelengkapan pemberian informasi menjadi KPI yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini didasari dari bobot global yang diperoleh paling tinggi dari keseluruhan KPI yang ada

## Daftar Pustaka

- Abdullah, M. M., 2014, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, Yogyakarta: ASWAJA.
- Aziza, A & Suwignjo, P (2019). Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dengan IPMS . Yogyakarta : Deepublish.
- Avianna, D. A., (2017), Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS), Yogyakarta: Program Studi teknik Industri UPN “Veteran” Yogyakarta.
- Finuril Rosa Maulidia, Nasir Widha Setyanto & Arif Rahman (2015), Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS), Studi Kasus: KPRI Universitas Brawijaya, Malang.
- Moehersono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Jakarta: Grafindo Persada.
- Moehersono. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A Literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 Iss 4 pp. 80-116.
- Pebakirang, S. A., Sutrisno, A., & Neyland, J., (2017). Penerapan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process) untuk Pemilihan Supplier Suku Cadang di PLTD Bitung, Jurnal Online Poros Teknik Mesin, 32-44.
- Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (2020). Outlook Zakat Indonesia 2021. Jakarta. PUSKAS BAZNAS.
- Prasetyo Adi, Anggraeni. S.K, Sirajuddin (2018), Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Integrated Performance Measurement System (IPMS) Pada Industri Perbankan. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Banten.
- Saniadi Kurnia, (2008), Analisis Kinerja Kantor Pelayanan Terpadu dan Perizinan Kabupaten Grobongan. Tesis Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Saefudin., Wahyuningsih., (2014). Sistem Pendukung Keputusan untuk Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metod Analytical Hierarchy Process (Ahp) pada RSUD Serang, Jurnal Online Sistem Informasi, 34-35.
- Sutrisno, Edy. M.Si., (2012). Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*, Edisi Ke empat, Rajawali Pers, Jakarta.
- Wahyudi. B. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Sulita.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Jakarta: Salemba Empat.