

BAB 1**PENDAHULUAN : PROLOG PENGANTAR PENELITIAN****1.1. Latar Belakang**

Manajemen kinerja merupakan proses manajemen yang fokus untuk memaksimalkan kinerja suatu organisasi yang digunakan sebagai sebuah acuan atau pedoman bagi organisasi dalam menilai proses kinerja, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, hingga tahap evaluasi. Pengukuran kinerja untuk lembaga non-profit penting dilakukan karena merupakan upaya yang tepat untuk menilai kinerja lembaga seiring dengan semakin pentingnya sektor *charity* bagi perekonomian negara sebagai kekuatan utama untuk menebar kebaikan kepada publik (Boateng et al., 2016).

Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan lembaga non-profit yang aktif dalam kegiatan *charity* dan kemanusiaan. Penilaian kinerja untuk Lembaga Amil Zakat (LAZ) dilakukan untuk mengevaluasi proses kinerja LAZ, mulai dari proses penghimpunan dana, operasional, hingga pendistribusian dana. Pengukuran kinerja untuk LAZ penting dilakukan karena LAZ memiliki peranan penting dalam memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada umat yang membutuhkan pertolongan. LAZ memiliki peranan aktif dalam membantu pemerintah Indonesia melakukan pemerataan sosial dan memberantas kesenjangan sosial yang ada di masyarakat. Selain itu, kinerja LAZ juga penting diketahui oleh para donatur dan calon donatur, sebagai bahan pertimbangan untuk mempercayakan donasi yang akan diberikan kepada LAZ

Metode untuk mengukur kinerja yang digunakan perusahaan atau lembaga, biasanya hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Padahal aspek keuangan tidak bisa mencerminkan kinerja suatu organisasi dengan menyeluruh. Maka dari itu, diperlukan penilaian pada aspek non keuangan untuk benar-benar menilai proses kinerja dalam suatu perusahaan yang sifatnya kualitatif. Hal inilah yang kemudian menjadi cikal bakal terciptanya alat ukur Balanced Scorecard (BSC) yang dipakai untuk mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan berbagai aspek (Rangkuti, 2014).

Pemahaman BSC bagi LAZ sangat penting dikuasai sebagai alat untuk mengukur kinerja lembaga yang memberikan gambaran mengenai beberapa aspek kinerja yang kritis karena menggunakan empat perspektif. Dalam proses kinerja lembaga, diperlukan evaluasi kinerja menggunakan BSC agar LAZ dapat mengoptimalkan perannya dalam mengelola Zakat Infaq dan Sedekah.

Kajian studi mengenai pentingnya penerapan BSC dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja telah banyak menarik perhatian para peneliti. Misalnya adalah penelitian mengenai pengukuran BSC di tiga rumah sakit di Pasuruan (Taufik et al., 2018), penelitian evaluasi kinerja pada komunitas rumah sakit di Thailand menggunakan konsep BSC (Aujirapongpan et al., 2020), penerapan BSC pada sistem informasi (Kazi & Radulovic, 2015), dan penerapan BSC pada organisasi nonprofit (Golpîra & Veysi, 2016).

Secara keseluruhan, penelitian terdahulu mengenai BSC sudah terbukti dapat menilai kinerja organisasi-organisasi tersebut dengan lebih akurat. Hal ini karena BSC menggunakan empat sudut pandang penilaian yaitu keuangan, proses internal bisnis, klien atau pelanggan, dan pembelajaran-pertumbuhan.

Namun demikian, BSC bukanlah alat pengukur kinerja yang sempurna sehingga diperlukan pengembangan-pengembangan agar alat ukur kinerja BSC menjadi lebih optimal. Masalah yang biasanya muncul saat menggunakan BSC adalah saat adanya kesenjangan antara kondisi ideal dari sistem alat pengukuran Balanced Scorecard dengan penilaian kinerja yang diterapkan oleh lembaga. Kesenjangan tersebut harus ditelaah lebih dalam agar lembaga dapat menemukan sumber masalah yang menyebabkan ketidakefektifan penerapan BSC.

Beberapa kendala yang dihadapi lembaga pada saat menggunakan BSC adalah ketika tidak efektifnya komunikasi dan kontrol manajemen (Malina & Selto, 2001), tindakan yang tidak memadai berdasarkan hasil penilaian (Zewudu et al., 2017), kecenderungan lembaga untuk fokus pada aspek yang mudah diukur (Johanson et al., 2006), tim proyek yang tidak konsisten, perencanaan yang tidak matang, dan pelaksanaan yang buruk (Mafini et al., 2014).

Berkenaan dengan LAZ, BSC juga kurang bisa mengukur kinerja LAZ dari sisi kesejahteraan penerima zakat, utamanya terkait uji dampak terhadap mustahik. BSC belum bisa memberikan gambaran terhadap kondisi mustahik di lapangan (Bastiar & Bahri, 2019), serta kurangnya manajemen dan partisipasi staf untuk memaksimalkan strategi dan hasil atau dampak (Chan, 2001).

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan BSC seperti yang dipaparkan, diperlukan alternatif alat ukur lain agar membantu menyempurnakan konsep dari BSC. Beberapa penelitian sebelumnya telah melakukan penerapan BSC yang dikombinasikan dengan alat pengukur kinerja atau teori strategi lainnya. Misalnya BSC yang digabung dengan Fuzzy DEMATEL Framework (Annahl, 2020), Corporate Social Responsibility atau CSR (Chang, 2015), System Dynamics (Gunarsih et al., 2016), dan Fuzzy Linguistic Theory (Lin et al., 2013).

Peneliti mencoba untuk memberikan gagasan baru untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh LAZ dalam mengukur kinerja menggunakan BSC, dan tentunya juga akan mengedepankan nilai-nilai syariah. Penelitian ini berusaha untuk memberikan pandangan baru dengan mengkombinasikan BSC dengan alat ukur CIBEST (*Central of Islamic Business and Economic Studies*) yang diterapkan untuk mengukur kinerja LAZ. CIBEST (Beik & Arsyianti, 2015) berperan dalam memberikan penilaian terkait dampak zakat terhadap mustahik sehingga bisa lebih menggambarkan kondisi mustahik setelah mendapatkan zakat.

Alat pengukur CIBEST membagi kuadran kuadran kebutuhan manusia pada CIBEST menjadi empat kuadran. Kuadran I adalah Kuadran Sejahtera, yaitu kuadran saat penerima manfaat berada dalam kondisi sejahtera baik dari segi pemenuhan kebutuhan spiritual maupun material. Kuadran II adalah Kuadran Kemiskinan Material, yaitu kuadran saat penerima manfaat berada dalam kondisi sejahtera pada aspek spiritual namun tidak sejahtera pada aspek material. Kuadran III adalah Kuadran Kemiskinan Spiritual, yaitu kuadran saat penerima manfaat berada dalam kondisi sejahtera pada aspek material namun tidak sejahtera pada aspek spiritual. Sedangkan Kuadran IV adalah Kuadran Kemiskinan Absolut, yaitu kuadran saat penerima manfaat berada dalam kondisi tidak sejahtera baik dari aspek spiritual maupun material.

CIBEST dapat dijadikan sebagai alat ukur yang bisa lebih memfokuskan hasil output pada keadaan mustahik karena mempunyai indikator lengkap dan menyentuh aspek material dan spiritual (Bastiar & Bahri, 2019). Dengan mengetahui kaji dampak tersebut, LAZ dapat membuat evaluasi penilaian terhadap zakat yang diberikan kepada mustahik.

Kombinasi BSC-CIBEST berusaha untuk menyeimbangkan penilaian kinerja dari segi internal dan eksternal. BSC berperan sebagai alat pengukur kinerja yang fokus pada kinerja lembaga internal LAZ, sedangkan CIBEST berperan sebagai alat pengukur kinerja yang fokus pada kaji dampak zakat terhadap mustahik. Dengan penggabungan tersebut, penilaian kinerja pada LAZ bisa lebih dimaksimalkan, khususnya memaksimalkan manfaat zakat yang diberikan kepada para penerima manfaat.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai BSC dan CIBEST hanya melibatkan dokumen-dokumen perusahaan untuk menganalisa kinerja lembaga. Peneliti jarang menemukan penelitian pengukuran kinerja yang berinteraksi secara langsung dengan para amil lembaga zakat hingga menyentuh aspek kemanusiaan seperti apa yang sebenarnya dirasakan dan apa sebenarnya yang dikerjakan oleh amil. Hal tersebut kemudian menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan pendekatan dramaturgi.

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan dramaturgi Kamayanti (2016). Alasan memilih dramaturgi karena penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisa mendalam mengenai penerapan BSC-CIBEST sebagai konsep baru di lembaga zakat. Pendekatan Dramaturgi Erving Goffman merupakan metodologi berbasis metafora yang membuat kenyataan di lapangan dimetaforakan sebagai sebuah pertunjukan. Dramaturgi akan mencoba untuk mengungkapkan kinerja di suatu lembaga baik pada saat di depan panggung maupun saat berada di belakang panggung.

Pada penelitian ini, tahapan-tahapan pada Dramaturgi Kamayanti (2016) akan dimodifikasi dengan cara hanya menggunakan empat elemen penelitian Dramaturgi dan menambahkan satu elemen baru yaitu analisis *property*. Kelima elemen yang akan digunakan adalah analisis *performance*, *team*, *region*, *impression management* dan *property*.

Analisis *performance* digunakan untuk menganalisis *personal front* masing-masing kepala bidang. Analisis *team* untuk menganalisis kerja sama tim. Analisis *region* untuk menganalisis panggung depan dan panggung belakang lembaga amil zakat. Analisis *impression management* untuk menganalisis loyalitas karyawan. Sedangkan analisis *property* digunakan untuk menganalisis penggunaan BSC-CIBEST di lembaga zakat.

Penelitian ini mencoba untuk menawarkan wawasan baru tentang konsep BSC-CIBEST yang digabungkan sebagai alat ukur kinerja lembaga yang nantinya akan dianalisis dengan metode dramaturgi modifikasi sehingga proses analisis akan jauh lebih mendalam. Langkah-langkah akan yang digunakan akan melalui tiga tahap : (1) menentukan kriteria penilaian kinerja berdasarkan BSC berdasarkan penelitian terdahulu, (2) menganalisis penilaian kinerja menggunakan BSC yang digabungkan dengan konsep CIBEST melalui wawancara mendalam dengan eksekutif lembaga, dan (3) menganalisis pengukuran kinerja dengan pendekatan dramaturgi.

Dari keempat perspektif BSC, studi ini akan fokus pada perspektif BSC dari segi internal saja, yaitu perspektif keuangan, proses internal bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan. Ketiga perspektif akan dikaji ulang dampaknya terhadap mustahik menggunakan CIBEST.

Berdasarkan perspektif keuangan, pemberian dana zakat kepada mustahik akan dimaksimalkan dengan cara memperhatikan kesejahteraan dari penerima zakat. Tidak hanya dari segi material saja, namun akan dinilai pula dampaknya terhadap aspek spiritual dari mustahik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pembinaan mengenai kemampuan wirausaha dan pembinaan spiritual kepada mustahik.

Berdasarkan perspektif proses internal bisnis, kombinasi BSC dengan CIBEST akan memaksimalkan pelaksanaan penyusunan program-program kerja untuk memaksimalkan

kesejahteraan mustahik. Dengan demikian, organisasi dapat terus mengembangkan diri dan tidak stagnan dengan program-program kerja yang itu-itu saja. Di sisi lain, lembaga juga dapat memberikan manfaat lebih kepada penerima zakat. Perspektif ini dapat digunakan oleh LAZ untuk mengevaluasi inovasi program-program baru serta mengevaluasi penghimpunan dan penyaluran zakat yang dilakukan oleh LAZ.

Dalam Annual Report IZI 2021, LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) merupakan LAZ yang mendapatkan penghargaan sebagai LAZ dengan kelembagaan terbaik dalam BAZNAS Awards tahun 2019 dan 2022. Selain itu, IZI juga mendapatkan penghargaan sebagai Fundraising Terbaik IFA Award 2021 (IZI, 2022). Dengan demikian, IZI telah memiliki prestasi di bidang kinerja dan kelembagaan.

Menurut Kepala Kantor Perwakilan IZI Jatim, IZI Jatim merupakan kantor cabang IZI yang mendapatkan klaster A, yaitu klaster dengan predikat sangat baik. IZI Jatim juga merupakan kantor cabang yang mendapatkan Kepatuhan Syariah Tertinggi dan Indeks Zakat Terbaik Nomor 2. Pihak manajemen IZI Jawa Timur tidak boleh cepat puas dan harus terus meningkatkan kinerja untuk terus berkembang dan mempertahankan prestasi tersebut agar tetap bisa bersaing dengan kompetitor lain yang terdapat di Jawa Timur.

Studi diharapkan dapat menjadikan analisis ini sebagai rujukan untuk menilai hal-hal yang perlu dibenahi agar Kantor Perwakilan IZI Jawa Timur dapat menjadi lembaga amil terdepan di Jawa Timur yang dapat memaksimalkan aspek keuangan, aspek non keuangan, dan aspek kesejahteraan mustahik.

1.2. Rumusan Masalah

Peneliti menyusun rumusan masalah yang akan dijawab pada penelitian ini berdasarkan uraian latar belakang tersebut, yaitu “Bagaimana analisis dramaturgi aktivitas kerja dan pelaksanaan pengukuran kinerja menggunakan kombinasi BSC-CIBEST pada Kantor Perwakilan IZI Jatim?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dan memberikan evaluasi terhadap aktivitas kerja dan penerapan alat ukur kinerja BSC yang dikombinasikan dengan CIBEST pada Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Perwakilan Jawa Timur menggunakan pendekatan dramaturgi.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Perwakilan Jawa Timur

Hasil dari penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi Kantor Perwakilan IZI Jatim untuk mengevaluasi kinerja dan penerapan pengukuran kinerja yang telah dilakukan. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh lembaga untuk mengembangkan lembaga menjadi Lembaga Amil Zakat yang unggul baik saat ini maupun di masa mendatang.

1.4.2. Bagi Penulis

Penelitian bermanfaat untuk meningkatkan wawasan penulis dalam mengimplementasikan ilmu Akuntansi Manajemen yang didapat di bangku perkuliahan. Penulis dapat melakukan praktik langsung mengenai penerapan Balanced Scorecard dan CIBEST di lembaga zakat sehingga dapat menambah wawasan, pengetahuan dan memperdalam konsep ilmu yang dimiliki. Penulis dapat menggunakan metode BSC dan CIBEST di bidang Akuntansi Manajemen khususnya dalam bidang penilaian kinerja yang diterapkan oleh Kantor Perwakilan Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Jawa Timur.

1.4.3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini akan bermanfaat sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian lain yang serumpun sehingga mendorong pengelolaan kinerja lembaga zakat yang lebih baik di Indonesia. Dengan demikian, LAZ akan memberikan kebermanfaatan yang lebih baik kepada mustahik, utamanya dalam pemenuhan kebutuhan spiritual dan material.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN : PROLOG PENGANTAR PENELITIAN

Bab ini akan memberikan prolog pengantar penelitian yang akan memberikan penjelasan mengenai latar belakang penelitian. Bab ini menjelaskan mengenai pentingnya penggunaan alat pengukur kinerja bagi Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan masalah-masalah yang dihadapi ketika menggunakan alat ukur Balanced Scorecard (BSC). Peneliti kemudian tertarik untuk membuat gagasan baru dengan menggabungkan BSC dengan *Central of Islamic Business and Economics Studies* (CIBEST) sebagai salah satu alternatif solusi. Penelitian akan menggunakan metode dramaturgi modifikasi untuk menyelami lebih dalam mengenai proses aktivitas kerja dan proses pengukuran kinerja di LAZ. Peneliti juga menjelaskan mengenai rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA : PENGENALAN KAIDAH DALAM “DRAMA”

Bab ini akan memberikan pengenalan mengenai kaidah berupa landasan teori yang sesuai dengan fokus utama penelitian yaitu mengenai kombinasi alat ukur manajemen BSC-CIBEST. Pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai plot pertunjukan drama berupa gambaran besar pemikiran peneliti yang dituangkan dalam kerangka konseptual untuk memudahkan alur berpikir peneliti.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menerangkan mengenai metodologi penelitian yang akan digunakan oleh peneliti yaitu metode dramaturgi. Pengumpulan data akan diperoleh secara langsung saat berinteraksi dengan amil zakat LAZ IZI Jatim dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan dalam analisis dramaturgi Kamayanti (2016) modifikasi.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN : NARASI UTAMA LAKON DRAMA

Bab ini merupakan inti utama dalam cerita yaitu akan berisikan narasi utama lakon drama. Drama yang dilakukan oleh para pemeran di IZI Jatim akan dianalisis mendalam menggunakan analisis Dramaturgi Kamayanti (2016) modifikasi. Adapun analisis yang akan digunakan yaitu analisis *performance* “sutradara” dan tiga “asisten sutradara saat melakukan wawancara, analisis kerja sama *team* IZI Jatim, analisis *backstage* para aktor saat mempersiapkan pertunjukan, analisis upaya membangun *impression management*, dan analisis *property* yang digunakan IZI dalam melakukan pengukuran kinerja.

BAB 5 PENUTUP : SEBUAH EPILOG

Bab ini merupakan bagian epilog dari penelitian ini, yaitu berupa kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil pembahasan mengenai proses aktivitas kerja dan penilaian kinerja di Kantor Perwakilan IZI Jatim menggunakan analisis dramaturgi modifikasi.