

**EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
WORKFORCE SCORECARD DI LEMBAGA AMIL ZAKAT
NASIONAL YATIM MANDIRI LAMPUNG**

Skripsi

**Oleh:
INTAN LARA DEWI
NPM. 1741030133**

Jurusan: Manajemen Dakwah



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1443 H / 2021 M**

**EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
WORKFORCE SCORECARD DI LEMBAGA AMIL ZAKAT
NASIONAL YATIM MANDIRI LAMPUNG**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-
syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 dalam
Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi**



Pembimbing I : Dr. Tontowi Jauhari, M.M.

Pembimbing II : M. Husaini, M.T.

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1443 H / 2021 M**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pelaksanaan evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* pada amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung. Penelitian evaluasi kinerja dengan menggunakan pendekatan studi kasus, dalam hal ini dengan mengamati amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung dan bagaimana LAZNAS Yatim Mandiri Lampung melaksanakan evaluasi kinerja.

Data tentang *workforce scorecard* diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data primer diperoleh langsung dari responden mengenai evaluasi kinerja, sedangkan data sekunder berupa struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan, majalah, brosur serta buku-buku. Semua data tersebut merupakan bahan-bahan untuk mendeskripsikan evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung mengutamakan kinerja *fundraising* sebagai unsur yang di evaluasi pada setiap evaluasi bulanan. Dari sisi pelaksanaan, evaluasi kinerja dilaksanakan secara rutin dalam waktu tertentu (periodik), yakni evaluasi mingguan, evaluasi bulanan, dan evaluasi tahunan. Dalam mengukur kinerja amil dengan menggunakan *workforce scorecard* ada empat perspektif dalam aspek penilaian, sebagai berikut. Pertama, perspektif keberhasilan tenaga kerja (*workforce succes*), dalam mencapai keberhasilan pekerjaan tentunya suatu lembaga menetapkan tingkat pendidikan bagi para karyawannya dalam hal ini amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung berjumlah 12 orang, dengan rincian 4 orang lulusan SMA, 2 orang lulusan D3 bidang pertanian dan manajemen informatika, dan 6 orang lulusan S1 bidang pendidikan, hukum, dan komputer. Kemudian ada bentuk peningkatan kualitas kinerja amil, yakni melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung juga telah berhasil dalam pencapaian target dalam pengumpulan dana ZIS. Target yang ditentukan pihak lembaga bagi amil tergantung dari banyaknya donatur yang dimiliki ZISCO tersebut. Namun, fasilitas yang menunjang kinerja amil belum tersedia, sepeda motor merupakan bentuk fasilitas yang harus dimiliki oleh seorang amil untuk posisi ZISCO karena tugas bagi para ZISCO dalam bekerja yakni 10% di kantor dan 90% di lapangan. Kedua, perspektif kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja (*leadership and workforce*

behaviors), dalam aspek penilaian kemampuan membimbing kelompok LAZNAS Yatim Mandiri Lampung menerapkan kebiasaan bagi para amil, yaitu ngaji pagi bersama dan inspirasi pagi. Amil Yatim Mandiri selalu menjunjung PRIMA (profesional, religius, integritas, melayani, amanah) yang merupakan nilai-nilai yang diterapkan oleh lembaga. Kemudian di lain aspek, belum semua amil dapat beradaptasi di lingkungan kerja, ada amil yang bersikap individualis dan ada pula yang bekerja hanya ingin menampilkan diri sendiri. Seperti halnya inisiatif dalam bekerja, amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung dituntut untuk selalu inisiatif dalam bekerja dan tidak harus selalu yang distandarkan oleh lembaga. Begitu juga dengan peran dalam pengambilan keputusan, setiap amil selalu profesional dan memiliki kebijakan dalam setiap menentukan pilihan dan tetap mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Ketiga, perspektif kompetensi tenaga kerja (*workforce competencies*), dalam hal ini amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung selalu berpartisipasi dalam kegiatan kelompok, hal ini terlihat pada saat penyaluran program, karena kegiatan ini melibatkan seluruh amil dan staf program. Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung berpengetahuan cukup tentang ZISWAF. Namun, dalam kehandalan bekerja amil belum memiliki konsistensi dalam bekerja, karena masih ada amil yang tidak memenuhi kewajibannya. Lain hal dalam aspek pelayanan, amil Yatim Mandiri Lampung selalu memberikan pelayanan terbaik kepada muzaki dan mustahik. Dan kemampuan berkomunikasi yang baik menjadi hal terpenting dalam perspektif ini karena akan sangat berpengaruh pada amil dan lembaga. Keempat, perspektif pola pikir dan budaya tenaga kerja (*workforce mindset and culture*), dalam hal ini amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung memiliki kesadaran bertanggung jawab seperti tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaannya, tetapi belum untuk hasil yang memuaskan. Amil Yatim Mandiri Lampung juga memiliki kemauan untuk mengembangkan *skill* dan potensi diri selama bekerja di LAZNAS Yatim Mandiri Lampung, terutama dalam urusan agama. Namun, dalam aspek penilaian berpikir strategis atau cara berpikir, sebagian amil ada yang setiap bekerja memiliki ide dan kreatifitas, ada juga yang bekerja hanya mengikuti arahan dan yang telah dijadwalkan. Begitu juga dengan kedisiplinan amil masih perlu ditingkatkan lagi, seperti masuk kerja tepat waktu dan mengkonfirmasi alasan terkait hal-hal yang memaksa amil untuk tidak tepat waktu.

Kata kunci: Evaluasi Kinerja dan *Workforce Scorecard*.

ABSTRACT

This study aims to describe the implementation of performance evaluation using workforce scorecard at LAZNAS Yatim Mandiri Lampung amil. Performance evaluation research uses a case study approach, in this case by observing the amil of LAZNAS Yatim Mandiri Lampung and how LAZNAS Yatim Mandiri Lampung carries out performance evaluations.

Data on the workforce scorecard was obtained by using interview, observation, and documentation techniques. Primary data is obtained directly from respondents regarding performance evaluation, while secondary data is in the form of organizational structure, archival data, documents, reports, magazines, brochures and books. All of these data are materials for describing performance evaluation using the workforce scorecard at the Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

The results showed that The Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung prioritizes fundraising performance as an element that is evaluated in each monthly evaluation. In terms of implementation, performance evaluations are carried out routinely within a certain time (periodic), namely weekly evaluations, monthly evaluations, and annual evaluations. In measuring the performance of amil using the workforce scorecard, there are four perspectives in the assessment aspect, as follows: First, the perspective of workforce success, in achieving job success, of course, an institution determines the level of education for its employees, in this case the Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung amounted to 12 people, with details of 4 people high school graduates, 2 people D3 graduates in agriculture and information management, and 6 people undergraduate graduates in education, law, and computers. Then there is a form of improving the quality of amil's performance, namely continuing their education to college. Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung has also succeeded in achieving the target in collecting ZIS funds. The target set by the institution for amil depends on the number of donors that ZISCO has. However, facilities that support the performance of amil are not yet available, a motorcycle is a form of facility that must be owned by a millet for a ZISCO position because the duties for ZISCOs at work are 10% in the office and 90% in the field. Second, the perspective of leadership and workforce behaviors, in the aspect of assessing the ability to guide the LAZNAS Yatim Mandiri Lampung group implementing habits for the amil, namely morning prayer

together and morning inspiration. AmilYatim Mandiri always upholds PRIMA (professional, religious, integrity, serving, trustworthy) which are the values applied by the institution. Then on another aspect, not all amil are able to adapt in the work environment, there are amil who are individualistic and some who work just want to present themselves. Like the initiative in working, the amil of LAZNAS Yatim Mandiri Lampung is required to always take the initiative in working and not always be standardized by the institution. Likewise with the role in decision-making, every amil is always professional and has a policy in every choice and still refers to the standards that have been set. Third, the perspective of workforce competencies, in this case Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung always participates in group activities, this can be seen during program distribution, because this activity involves all amil and program staff. Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung is quite knowledgeable about ZISWAF. However, in terms of working reliability, amil does not yet have consistency in his work, because there are still amil who do not fulfill their obligations. Another thing in terms of service, the amil Yatim Mandiri Lampung always provides the best service to muzaki and mustahik. And good communication skills are the most important thing in this perspective because it will greatly affect amil and institutions. Fourth, perspective of the workforce mindset and culture, in this case Amil LAZNAS Yatim Mandiri Lampung has an awareness of responsibility such as being on time in completing his work, but not yet for satisfactory results. Amil Yatim Mandiri Lampung also has the will to develop his skills and potential while working at LAZNAS Yatim Mandiri Lampung, especially in religious matters. However, in the assessment aspect of strategic thinking or way of thinking, some amil there who every work has ideas and creativity, there are also those who work only following directions and which have been scheduled. Likewise, amil discipline still needs to be improved, such as coming to work on time and confirming reasons related to things that force amil not to be on time.

Keywords: Performance Evaluation and Workforce Scorecard.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Intan Lara Dewi
NPM : 1741030133
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan *Workforce Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 09 September 2021
Penulis,



Intan Lara Dewi
NPM. 1741030133

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Workforce Scorecard di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung**
Nama : **Intan Lara Dewi**
NPM : **1741030133**
Jurusan : **Manajemen Dakwah**
Fakultas : **Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

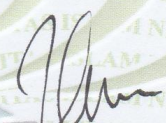
MENYETUJUI

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang
Munaqosyah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi
UIN Raden Intan Lampung

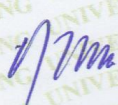
Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Tontowi Jauhari, M.M.
NIP. 197009141997031002


M. Husaini, M.T.
NIP. 197812182009121001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen Dakwah


Dr. Hj. Suslina, M.Ag.
NIP. 197206161997032002



**KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat: Jl. Letkol. H. Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Telp. (0721) 703260


PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Workforce Scorecard di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung” disusun oleh, Intan Lara Dewi, NPM: 1741030133, program studi Manajemen Dakwah, Telah di Ujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan pada Hari/Tanggal : Kamis, 9 September 2021.

TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Hj. Suslina, M.Ag (.....) 

Sekretaris : Rouf Tamim, M.Pd.I (.....) 

Penguji I : Badarudin, M.Ag (.....) 

Penguji II : Dr. Tontowi Jauhari, M.M (.....) 

Penguji Pendamping : M. Husaini, M.T (.....) 

Mengetahui,

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi



Prof. Dr. Khomsahrial Romli, M.Si

06104091990031002



MOTTO

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At Taubah (9) : 105)



PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah subhanahu wata'ala, skripsi sederhana ini dipersembahkan sebagai tanda cinta, sayang dan ucapan terimakasih yang mendalam kepada:

1. Kedua orang tuaku yang kusayangi dan kucintai, Bapak Hamka dan Ibu Nuraini yang selalu mendo'akan dan mendukungku dalam menempuh pendidikan ini.
2. Untuk adikku yang tersayang, Dinar Ajeng Lestari terimakasih telah memberikan semangat dan do'anya.
3. Untuk sahabat dan teman-temanku angkatan 2017 terkhusus MD kelas D.
4. Almamater UIN Raden Intan Lampung yang telah menjadi sarana menimba ilmu.



RIWAYAT HIDUP

Intan Lara Dewi lahir di Bandar Lampung pada tanggal 28 November 1998. Anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Hamka dan Ibu Nuraini. Riwayat pendidikan yang pernah penulis tempuh berawal dari:

1. TK Harapan Ibu, Sukarame Bandar Lampung (2004-2005)
2. SDN 1 Way Dadi (2005-2011)
3. SMP Negeri 12 Bandar Lampung (2011-2014)
4. SMA Negeri 12 Bandar Lampung (2014-2017)
5. UIN Raden Intan Lampung, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Jurusan Manajemen Dakwah tahun akademik 2017.

Selama menjadi mahasiswa, aktif diberbagai kegiatan *volunteer* di Lembaga Amil Zakat Nasional, sebagai berikut; LAZNAS Dompot Dhuafa Lampung, LAZNAS Yatim Mandiri Lampung, dan LAZNAS DT Peduli Lampung.

Bandar Lampung, 09 September 2021

Intan Lara Dewi
NPM. 1741030133

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warrohmatullahi Wabarokatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur hanya milik Allah SWT. Zat yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang selalu memberikan kenikmatan, kemudahan, dan kesempatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan judul “**Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan Workforce Scorecard di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung**”. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Kepada para sahabat beserta seluruh pengikutnya yang Insya Allah menjadi penerus risalah Rasulullah SAW hingga akhir hayat. Aamiin.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
2. Dr. Hj. Suslina, M.Ag selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
3. Dr. Tontowi Jauhari, M.M selaku pembimbing I dan M. Husaini, M.T selaku pembimbing II yang telah memberikan banyak waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan memotivasi pada saat proses penyelesaian skripsi ini.
4. Ahmad Zaki Darajat, S.Pd selaku Kepala Cabang LAZNAS Yatim Mandiri Lampung beserta jajarannya.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan selama penulis menempuh studi pendidikan di kampus UIN Raden Intan Lampung.
6. Pimpinan dan karyawan perpustakaan serta seluruh civitas akademika Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.

Semoga semua kebaikan yang telah diberikan akan mendapat balasan kebaikan yang lebih besar oleh Allah SWT dan akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua terkhusus untuk penulis dan terutama bagi pembaca serta dapat

memberikan sumbangsih fikiran dalam perkembangan dunia pendidikan.

Wassalamualaikum Warrohmatullahi Wabarokatuh

Bandar Lampung, 09 September 2021

Penulis,

Intan Lara Dewi

NPM. 1741030133



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	vi
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vii
PENGESAHAN	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
RIWAYAT HIDUP	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah.....	3
C. Fokus dan sub-Fokus Penelitian.....	6
D. Rumusan Masalah.....	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	7
G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan	7
H. Metode Penelitian	9
I. Sistematika Pembahasan	15
BAB II EVALUASI KINERJA DAN <i>WORKFORCE SCORECARD</i>	
A. Evaluasi Kinerja	
1. Pengertian Evaluasi	17
2. Pengertian Kinerja.....	17
3. Pengertian Evaluasi Kinerja	18
4. Standar Kinerja.....	20
5. Manfaat dan Tujuan Evaluasi Kinerja	20
6. Faktor Evaluasi Kinerja.....	21
7. Sistem Evaluasi Kinerja	23
8. Tahapan Evaluasi Kinerja.....	23
9. Waktu Evaluasi	23

10. Pelaku (Penilai) Evaluasi.....	24
B. <i>Workforce Scorecard</i>	
1. Pengertian <i>Workforce Scorecard</i>	25
2. Tujuan <i>Workforce Scorecard</i>	26
3. Indikator <i>Workforce Scorecard</i>	26

BAB III LEMBAGA AMIL ZAKAT NASIONAL YATIM MANDIRI LAMPUNG

A. Gambaran Umum LAZNAS Yatim Mandiri Lampung	
1. Sejarah Singkat.....	31
2. Visi, Misi dan Motto	33
3. Tujuan	33
4. Nilai-nilai	34
5. Struktur Organisasi.....	35
6. Tugas Pokok dan Kewajiban Bagian	35
7. Program Kerja	36
B. Evaluasi Kinerja dan <i>Workforce Scorecard</i>	
1. Evaluasi Kinerja	51
2. <i>Workforce Scorecard</i>	60

BAB IV EVALUASI KINERJA AMIL LAZNAS YATIM MANDIRI LAMPUNG

A. Evaluasi Kinerja LAZNAS Yatim Mandiri Lampung.....	75
B. <i>Workforce Scorecard</i> LAZNAS Yatim Mandiri Lampung.....	81

BAB V PENUTUP

A. Simpulan.....	93
B. Rekomendasi.....	95

DAFTAR RUJUKAN LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

1. SK Judul
2. Surat Rekomendasi Penelitian
3. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian di LAZNAS Yatim Mandiri Lampung
4. Kartu Konsultasi Skripsi
5. Surat Keterangan Cek Turnitin
6. Dokumentasi LAZNAS Yatim Mandiri Lampung
7. Foto bersama anak-anak Yatim Binaan LAZNAS Yatim Mandiri Lampung
8. Foto bersama Kepala Cabang dan Staf Administrasi



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Judul skripsi ini adalah: “**EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *WORKFORCE SCORECARD* DI LEMBAGA AMIL ZAKAT NASIONAL YATIM MANDIRI LAMPUNG**”. Di dalam penelitian ini penulis akan menjelaskan beberapa istilah-istilah penting dalam judul tersebut adalah sebagai berikut:

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai.¹

Meggison mendefinisikan evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.² Evaluasi kinerja meliputi perencanaan, sesudah perencanaan dibuat dan dilaksanakan, maka atasan akan melaksanakan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan yang telah di rencanakan untuk kemudian memberikan penilaian.³

“The workforce scorecard includes measures for workforce mindset and culture; workforce competencies; leadership and

¹ Sitohang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007), 186.

² Simanjuntak Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: FEUI, 2005), 76.

³ Bahrul Kirom, *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2015), 21-22.

workforce behaviors; and workforce success.”⁴ Apa yang dikatakan Huselid dkk dalam Jon Ingham, dapat dimaknai bahwa kartu skor tenaga kerja merupakan metode pengukuran kinerja dengan menggunakan empat indikator yaitu budaya dan pola pikir tenaga kerja, kompetensi tenaga kerja, kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja, dan keberhasilan/kesuksesan tenaga kerja.

Lembaga Amil Zakat yang selanjutnya disingkat LAZ adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.⁵ Secara umum LAZ memiliki fungsi dan peranan yakni: mendata orang-orang yang wajib mengeluarkan zakat (*muzakki*), mendata orang-orang yang berhak menerima zakat (*mustahiq*), mengambil dan mengumpulkan dana zakat dari para muzakki-perorangan atau badan, mencatat zakat masuk dan keluar, menjaga harta zakat, dan membagikan zakat kepada mustahiq melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pengorganisasian.⁶ LAZ yang penulis maksud adalah LAZNAS Yatim Mandiri Lampung yang terletak di Jalan Sultan Haji No. 36 Sepang Jaya, Labuhan Ratu, Kecamatan Kedaton, Kota Bandar Lampung, Lampung 35148.

Jadi yang dimaksud dengan judul “Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan *Workforce Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung” yakni penerapan evaluasi kinerja karyawan di dalam proses pelaksanaan program, aktifitas yang sedang berjalan, dan yang akan dijalankan sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan dengan menggunakan metode *workforce scorecard* yang didalamnya terdapat butir-butir untuk mengevaluasi kinerja karyawan di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

⁴ Jon Ingham, *Strategic Human Capital Management*, (United Kingdom: Elsevier, 2007), 173.

⁵ Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 1 ayat (8).

⁶ Ramadhita, “Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial”, *Jurnal Hukum dan Syariah*, Vol. 3 No. 1 (Juni 2012): 24-34, <https://doi.org/10.18860/j.v0i0.2182>.

B. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan sudah pasti memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu proses manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Dalam rumusan yang lain, evaluasi kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.⁷ Evaluasi kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja, memotivasi kinerja individu dan menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya.

Evaluasi kinerja menjadi bagian dari manajemen dan sistem kontrol yang membantu organisasi untuk secara efektif mengelola sumber daya dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Banyak teknik serta metode pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, salah satu metode tersebut adalah *workforce scorecard*.

Workforce scorecard yang selanjutnya diterjemahkan menjadi kartu skor tenaga kerja, merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang dan merencanakan skor yang ingin dicapai di masa mendatang, sehingga dalam kartu skor juga terdapat perbandingan antara hasil kinerja sesungguhnya dengan target yang hendak dicapai. Menurut Huselid dkk, *workforce scorecard* adalah metode pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif, yaitu keberhasilan tenaga kerja, kepemimpinan

⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 20.

dan perilaku, kompetensi, pola pikir dan budaya.⁸ Keempat perspektif tersebut dapat dimaknai, yaitu perspektif pertama keberhasilan tenaga kerja (*workforce success*): apakah karyawan dapat mencapai sasaran-sasaran penting yang menjadi prioritas organisasi, seberapa baik karyawan telah memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan tujuan organisasi. Perspektif kedua kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja (*leadership and workforce behaviors*): seorang pemimpin dan karyawan harus memiliki perilaku yang konsisten untuk memastikan tujuan bisa dijalankan dengan baik. Perspektif ketiga kompetensi tenaga kerja (*workforce competencies*): karyawan yang berada pada posisi inti memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakter yang dibutuhkan untuk menjalankan kinerja organisasi. Perspektif keempat (*workforce mind-set and culture*): karyawan memahami dan meyakini strategi perusahaan dan setiap organisasi memiliki norma-norma yang perlu dipahami karyawan, hal ini akan menciptakan budaya organisasi yang membentuk perilaku karyawan.⁹

Tak terkecuali bagi Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung perlu untuk melakukan evaluasi kinerja. Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung merupakan sebuah lembaga sosial masyarakat yang memfokuskan pada penghimpunan dan pengelolaan dana zakat, infaq, dan shadaqah, serta dana lainnya yang halal dan legal, dari perorangan, kelompok, perusahaan/lembaga umat Islam dan menyalurkannya secara lebih profesional dengan menitik beratkan program untuk kemandirian anak yatim sebagai penyaluran program unggulan.¹⁰ Dalam hal ini LAZ sebagai perantara dalam mengeluarkan dana ZIS antara muzaki dan mustahik. Fungsi LAZ seperti lembaga keuangan, sehingga harus dikelola dengan prinsip-prinsip keuangan dan profesional. Oleh karena itu dibutuhkan LAZ yang

⁸ Mark A. Huselid, Brian E. Becker, dan Richard W. Beatty, “*The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*”, (United States: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005), 3.

⁹ Ibid., 6-9.

¹⁰ Profil Lembaga, 2020, <https://yatimmandiri.org/welcome/profil>.

profesional, amanah, dan kredibel dalam kinerjanya mengelola zakat. Kinerja seorang amil sebagai pengelola zakat dapat mencerminkan kualitas manajemen sebuah organisasi pengelola zakat. Kualitas manajemen organisasi pengelola zakat dapat diketahui melalui pengukuran kinerja. Pengukuran merupakan instrumen untuk melakukan penilaian.¹¹

Pada penelitian sebelumnya sudah banyak yang meneliti tentang evaluasi kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Tapi belum banyak atau masih sedikit yang meng-cover tentang evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard*. *Workforce scorecard* inilah yang menjadi kesenjangan di dalam penelitian ini (*research gap*). Hal tersebut yang memotivasi penulis dalam melakukan penelitian. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode *workforce scorecard* sebagai alat ukur kinerja karyawan. Penelitian yang akan dilakukan ini mencoba untuk menganalisis evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard*. Penelitian ini dimotivasi oleh beberapa alasan yaitu, pertama penulis ingin mengeksplorasi *workforce scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Pengukuran tersebut harus mampu menunjukkan dampak signifikan semua aktifitas bagi kinerja organisasi. Kedua, beberapa penelitian sebelumnya terjadi perbedaan hasil penelitian (*research gap*).

Menurut Adi Mora Tunggul, R. Rizal Isnanto, dan Oky Dwi Nurhayati (2016) evaluasi kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* diketahui bahwa dari keempat perspektif tersebut, yakni perpektif pelanggan yang menunjukkan kategori baik. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Mursalin (2020) evaluasi kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa hanya perspektif keuangan yang menunjukkan kategori baik. Namun, penelitian yang dilakukan Jana Sandra (2018) evaluasi kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa skor akhir berhasil atau cukup baik mencapai

¹¹ Mursyidi, *Akuntansi Zakat*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003),

target di berbagai sisi perspektif.

Pada latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dan dituangkan ke dalam sebuah skripsi yang berjudul “**Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan *Workforce Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung**”.

C. Fokus dan sub-Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan penelitian pada evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

Sedangkan sub-fokus dalam penelitian ini adalah empat elemen yang terdapat didalam *workforce scorecard* yakni budaya dan pola pikir tenaga kerja, kompetensi tenaga kerja, kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja, dan keberhasilan/kesuksesan tenaga kerja di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian dan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah yaitu:

“Bagaimana evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung ?”

E. Tujuan Penelitian

Sesuai judul yang akan diteliti, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis adalah:

“Untuk mengkaji evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.”

F. Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi filantropi, yakni evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis: Penelitian ini dapat dijadikan pembelajaran untuk mengetahui bagaimana penerapan evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.
- b. Bagi Akademisi atau Mahasiswa: Penelitian ini diharapkan agar menambah pengetahuan dan referensi dalam melakukan penelitian yang sama, namun dalam lokasi dan perspektif yang berbeda.
- c. Bagi Lembaga Terkait: Penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan dan sumbangan pemikiran kepada pihak-pihak yang berkewajiban, memperbaiki dan memotivasi sumber daya manusia (SDM) di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

G. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang ada mengenai kekurangan kelebihan yang ada sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu digunakan dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tema berkorelasi dengan judul skripsi ini, antara lain:

1. Jurnal Adi Mora Tunggul, R. Rizal Isnanto, dan Oky Dwi Nurhayati, mahasiswa Magister Sistem Informasi, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro. Menulis jurnal Sistem Informasi Bisnis pada tahun 2016, yang berjudul “Evaluasi Kinerja Organisasi Publik dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network*”.¹² Penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif. Pengumpulan data didalam penelitian ini menggunakan literatur *balanced scorecard* mengenai evaluasi kinerja pada organisasi publik serta hasil proses wawancara dengan pakar manajemen, dari hasil tersebut kemudian dirumuskan berdasarkan hierarki empat perspektif *balanced scorecard* dan kuesioner dirancang dengan format *analytical network process*. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa evaluasi kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dan *analytic network process* menunjukkan kategori yang baik.
2. Jurnal Mursalin, mahasiswa jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPGRI Palembang. Menulis jurnal pada tahun 2020, yang berjudul “Evaluasi Kinerja PT Bank Sumsel Babel Cabang Baturaja Menggunakan *Balanced Scorecard*”.¹³ Penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif. Metode pengumpulan data didalam penelitian ini adalah studi pustaka dan dokumentasi. Data dokumentasi berupa laporan keuangan, data nasabah, dan data karyawan. Data yang digunakan adalah data sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut perspektif keuangan yang menunjukkan kategori baik.
3. Jurnal Jana Sandra, mahasiswa Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. Menulis jurnal pada tahun 2018, yang

¹² Adi Mora Tunggul, R. Rizal Isnanto, dan Oky Dwi Nurhayati, “Evaluasi Kinerja Organisasi Publik dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network*”, *Jurnal Sistem informasi Bisnis*, Vol. 6 No. 2 (2016): 124-132, <https://doi.org/10.21456/vol6iss2pp124-132>.

¹³ Mursalin, “Evaluasi Kinerja PT Bank Sumsel Babel Cabang Baturaja Menggunakan *Balanced Scorecard*”, *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 17 No. 3 (Oktober 2020): 271-283, <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i3.4851>.

berjudul “Evaluasi Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.)”.¹⁴ Penelitian ini tergolong penelitian studi kasus dan deskriptif kuantitatif. Metode pengumpulan data didalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Data sekunder diperoleh dari studi literatur melalui buku, skripsi, data perusahaan, internet, dan data publikasi lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa skor akhir adalah 3,85 dengan rentang 1-5. Itu artinya kinerja karyawan berhasil atau baik dalam mencapai target di berbagai sisi perspektif.

H. Metode Penelitian

Penelitian berasal dari kata asli, Bahasa Inggris *research* yang berasal dari suku kata *re* dan *search*. Secara leksikal, diartikan *re*: kembali dan *search*: mencari. Sehingga secara harfiah diartikan pencarian kembali.¹⁵

Metodologi penelitian merupakan suatu ilmu atau studi mengenai sistem, ataupun tindakan mengerjakan investigasi, sedangkan penelitian merupakan tindakan melakukan investigasi untuk mendapatkan fakta baru, tambahan informasi dan sebagainya yang dapat bersifat mendalam (*indef research*), beragam akan tetapi tidak lazim sebagaimana biasanya.

Menurut Sutrisno Hadi, *research* didefinisikan sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan, usaha mana dilakukan dengan menggunakan metode ilmiah. Suratno dan Lincoln Arsyad secara sederhana memberikan batasan, penelitian merupakan penyaluran hasrat ingin tahu manusia dalam taraf keilmuan. Dengan kata lain, menurutnya: “penelitian tidak lain berarti mempertanyakan”, karena setiap

¹⁴ Jana Sandra, “Evaluasi Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.)”, *Jurnal Majalah Ilmiah BIJAK*, Vol. 15 No. 1 (Maret 2018): 52-67, <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.132>.

¹⁵ Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 9.

penelitian selalu berisi dua bagian pokok, yaitu pertanyaan yang diajukan yang memerlukan jawaban dan jawaban atas pertanyaan itu.¹⁶

Penelitian pada dasarnya adalah suatu proses yang terencana untuk menemukan, mengembangkan dan atau menguji suatu pengetahuan dengan cara mengumpulkan, mencatat serta menganalisis informasi/data, yang dilakukan dengan sabar, hati-hati, sistematis, dan berdasar ilmu pengetahuan.¹⁷

1. Jenis dan Sifat Penelitian

a. Jenis Penelitian

Dilihat dari jenisnya, penelitian ini tergolong penelitian kualitatif. Penelitian ini mempergunakan data yang dinyatakan verbal dan kualifikasinya bersifat teoritis. Pengolahan data dan pengujian hipotesis tidak berdasarkan statistik melainkan dengan pola hukum tertentu menurut hukum logika.¹⁸

Penelitian kualitatif memanfaatkan data lapangan untuk verifikasi teori yang timbul di lapangan dan terus menerus disempurnakan selama proses penelitian berlangsung yang dilakukan secara berulang-ulang. Selain itu penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan telah dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.¹⁹

Adapun penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara sistematis dan mendalam dengan mengangkat data lapangan.²⁰ Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri

¹⁶ Muhammad Teguh, *Metodologi Penelitian Ekonomi Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), 7-8.

¹⁷ Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2005), 17.

¹⁸ Ibid., 15.

¹⁹ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), 32.

²⁰ Suharsini Arikunto, *Dasar-Dasar Research*, (Bandung: Tarsito, 1995), 58.

Lampung yang akan menjadi objek penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis akan melakukan penelitian secara langsung di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung guna mendapatkan data-data yang dibutuhkan terkait dengan fokus penelitian.

b. Sifat Penelitian

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini bersifat deskriptif, yakni penelitian yang bermaksud membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian.²¹ Penelitian ini mencandra mengenai situasi atau kejadian-kejadian, sifat populasi atau daerah tertentu dengan mencari informasi faktual, justifikasi keadaan, membuat evaluasi sehingga memperoleh gambaran yang jelas.²²

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya yakni untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.²³

Dalam penelitian ini, penulis hanya mengemukakan dan menggambarkan secara apa adanya tentang evaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan *workforce scorecard* yang ada di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pemilihan penggunaan pendekatan kualitatif karena

²¹ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 76.

²² Marzuki, *Metodologi Riset*, 26.

²³ Moh. Nasir, *Metodologi Penelitian*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 54.

aktivitas yang diteliti merupakan evaluasi kinerja dengan menggunakan *workforce scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

3. Sumber Data

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini penelitian memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan.²⁴ Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara kepada kepala cabang, staf administrasi, dan mitra Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik, yaitu terdiri atas: struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini.²⁵

4. Teknik Pengumpulan Data

Salah satu langkah yang penting dalam penelitian adalah proses pengumpulan data (*verifikasi data*). Untuk mendapatkan data dan informasi yang sesuai dan relevan, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung

²⁴ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*, (Jakarta: Graha Ilmu, 2010), 79.

²⁵ Ibid.

informasi-informasi atau keterangan-keterangan.²⁶ Dalam melakukan wawancara, pertanyaan dan jawaban dilakukan secara verbal, dilakukan dalam keadaan berhadapan. Pada penelitian ini penulis menggunakan wawancara terstruktur, yaitu dalam pengumpulan data telah disiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.²⁷

Penulis melakukan wawancara kepada informan Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung. Panduan wawancara digunakan untuk mengingatkan informan mengenai aspek-aspek yang dibahas dan menjadi daftar pengecek apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau belum. Dengan menyusun panduan wawancara informan harus memikirkan bagaimana jawaban dari pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara konkrit

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.²⁸ Dalam hal ini, pastinya peneliti perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung berbagai hal atau kondisi yang ada di lapangan. Peneliti menggunakan observasi non partisipan yaitu observasi yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang akan diselidiki.²⁹

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumentasi, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan

²⁶ Cholid Narbuko, Abu Achadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), 83.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 194.

²⁸ Husaini Usman Purnomo, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 54.

²⁹ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 159-160.

sebagainya.³⁰

Data ini dibutuhkan guna melengkapi data lapangan yang peneliti dapatkan, maka penulis melengkapinya dengan metode dokumentasi yang berbentuk tulisan dan catatan yang mendukung dalam memperoleh suatu data pada Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung baik itu seperti sejarah berdirinya lembaga, struktur kepengurusan, program-program yang dibuat serta pelaksanaan kegiatan dan lain sebagainya.

5. Teknik Analisa Data

Analisa data bertujuan untuk mengendalikan data agar sistematis dan sesuai dengan perumusan masalah. Pada penelitian ini, penulis menggunakan analisa data secara induktif yaitu analisa diawali dengan melakukan wawancara, pembahasan, bukti pendukung, dan diakhiri dengan simpulan.

Agar validasi data tetap terjaga dalam teknik penelitian kualitatif penulis menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan berbagai sumber informasi yang menjadi objek penelitian.³¹ Dalam penelitian ini yang menjadi sumber informasi yaitu mulai dari tingkat pimpinan sampai dengan staf yang terlibat dalam evaluasi kinerja. Penulis mendapatkan data mengenai evaluasi kinerja yang dilakukan di lembaga dengan menggunakan alat ukur, yakni *workforce scorecard*. Setelah itu penulis melakukan pengecekan data tersebut dengan hasil wawancara mendalam yang sudah diperoleh dari informan, yaitu 3 informan yang terdiri dari 1 orang kepala cabang, 1 orang staf administrasi, dan 1 orang mitra Yatim Mandiri.

³⁰ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: UGM Press, 1992), 72.

³¹ W. Lawrence Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Jakarta: PT Indeks, 2013), 187.

I. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan kemudahan mengenai gambaran umum skripsi ini, maka penulis perlu mengembangkan sistematika penulisan skripsi. Skripsi ini terdiri dari lima bab yang masing-masing terperinci menjadi sub-sub bab yang sistematis dan saling berkaitan yaitu:

BAB I merupakan bab pendahuluan yang nantinya akan menjadi dasar penyusunan skripsi yang meliputi penegasan judul, latar belakang masalah, fokus dan sub-fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II merupakan landasan teori yang berisi tentang deskripsi teori-teori yang dijadikan sebagai landasan dalam melakukan penelitian yang meliputi pengertian evaluasi, pengertian kinerja, pengertian evaluasi kinerja, standar kinerja, manfaat dan tujuan evaluasi kinerja, faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja, sistem evaluasi kinerja, unsur yang di evaluasi, tahapan evaluasi kinerja, waktu evaluasi, pelaku (penilai) evaluasi, pengertian *workforce scorecard*, tujuan *workforce scorecard*, dan indikator *workforce scorecard*.

BAB III menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian yang mencakup tentang gambaran umum objek, penyajian fakta dan data penelitian di LAZNAS Yatim Mandiri Lampung yang meliputi sejarah berdirinya, visi misi dan motto lembaga, tujuan lembaga, nilai-nilai lembaga, struktur organisasi, tugas pokok dan kewajiban bagian, program kerja lembaga, standar kinerja, tujuan dan manfaat evaluasi kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi evaluasi kinerja, sistem evaluasi kinerja, unsur-unsur yang di evaluasi, tahapan evaluasi, waktu evaluasi karyawan, penilai evaluasi, karyawan berkinerja buruk dan baik, pemberitahuan hasil evaluasi, penerapannya, dan empat perspektif menurut *workforce scorecard*, yakni keberhasilan tenaga kerja (*workforce success*), kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja (*leadership and workforce behaviors*), kemampuan tenaga kerja (*workforce*

competencies), dan pola pikir dan budaya tenaga kerja (*workforce mindset dan culture*).

BAB IV membahas tentang analisis penelitian yang mencakup analisis data penelitian yang termasuk didalam evaluasi kinerja dan *workforce scorecard* dan temuan penelitian, yaitu tentang Evaluasi Kinerja Dengan Menggunakan *Workforce Scorecard* di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Lampung.

BAB V penutup yang berisi simpulan tentang hasil yang diperoleh berdasarkan teori dan konsep serta hasil yang didapatkan di lapangan. Rekomendasi tentang hasil penelitian agar dipertimbangkan mengenai masukan dari penulis, baik bagi LAZNAS Yatim Mandiri Lampung, maupun penulis yang lain atau kalangan umum sekalipun. Serta pada bagian akhir terdapat daftar rujukan dan lampiran-lampiran terkait dengan penelitian.



BAB II

EVALUASI KINERJA DAN *WORKFORCE SCORECARD*

A. Evaluasi Kinerja

1. Pengertian Evaluasi

Istilah evaluasi mempunyai arti yaitu: Secara istilah evaluasi dapat disamakan dengan penafsiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*), dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakkan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi dengan menilai atau manfaat hasil kebijakkan.³²

Evaluasi adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.³³ Jadi, evaluasi adalah penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, evaluasi dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja individu karyawan, unit kerja, maupun organisasi secara keseluruhan.

Taliziduhu Ndraha berpendapat bahwa evaluasi merupakan proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisa hasilnya.³⁴ Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakkan harus direvisi atau dilanjutkan.

2. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan

³² Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 89

³³ Rachmawati, Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), 98.

³⁴ Ndraha Taliziduhu, *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), 78

memberikan kontribusi ekonomi.³⁵ Kinerja merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan.³⁶

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang di harapkan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dinyatakan bahwa kinerja berarti: sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁷

Sedangkan kinerja yang dikemukakan oleh Gibson yaitu kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang akan dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya.³⁸

3. Pengertian Evaluasi Kinerja

Hadari Nawawi mengatakan bahwa evaluasi kinerja adalah kegiatan mengukur atau menilai pelaksanaan pekerjaan yang hasilnya dijadikan umpan balik (*feedback*) untuk membuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya.³⁹ Keputusan tersebut tidak sekedar berpengaruh, tetapi juga menentukan masa

³⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 3.

³⁶ Brotoharjo dan Wungu, *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Meritsistem*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2003), 6.

³⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2005), 11.

³⁸ Gibson, et. al, *Organisasi Behavior, Struktur, Process*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 139-140.

³⁹ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja: Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), 74.

depannya dalam bekerja, yang akan menjadi baik dan menyenangkan jika hasil evaluasi kinerjanya dinilai berhasil, atau sebaliknya akan menjadi buruk apabila dinilai gagal, yang tidak mustahil akan memperoleh sanksi/hukuman, bahkan mungkin akan mengalami pemutusan hubungan kerja.

Melanjutkan pendapat dari Hadari Nawawi bahwa, evaluasi kinerja merupakan kegiatan atau proses yang tidak dilakukan hanya satu kali, tetapi harus kontinu/berkelanjutan atau secara periodik.⁴⁰ Dalam keadaan seperti itu seorang penilai harus memahami bahwa yang dinilai adalah aspek-aspek kemanusiaan dalam bekerja, yang sifatnya kompleks, tidak eksak dan selalu dapat berubah. Oleh karenanya suatu hasil penilaian mungkin saja berubah dalam penilaian berikutnya, mungkin hasilnya lebih baik atau mungkin pula lebih buruk. Namun dalam proses penilaian, seorang penilai perlu mengetahui hasil penilaian kinerja yang lalu dari karyawan yang akan dinilainya. Penilai tidak boleh bersikap apriori dengan berpendapat bahwa penilaian yang akan dilaksanakannya hasilnya akan sama dengan penilaiannya sebelumnya. Setiap penilai harus bersikap jujur dan objektif dalam menilai, meskipun harus dimulai dengan memonitor atau mengidentifikasi apakah aspek-aspek yang dinilai buruk dalam evaluasi kinerja sebelumnya sudah diperbaiki atau belum dalam evaluasi kinerja berikutnya.

Sedangkan menurut Siswanto B. Sastrohadiwiryo, Evaluasi kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajer atau penilai untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi dalam satu periode tertentu, biasanya setiap akhir tahun.⁴¹

Pengertian evaluasi lebih dipertegas lagi dengan batasan sebagai proses sistematis untuk menentukan nilai sesuatu. Untuk menentukan nilai sesuatu dengan cara membandingkan dengan kriteria, dapat langsung membandingkan dengan kriteria, namun

⁴⁰ Ibid., 75.

⁴¹ Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 231.

dapat pula melakukan pengukuran terhadap sesuatu yang dievaluasi kemudian baru membandingkannya dengan kriteria. Dengan demikian evaluasi tidak selalu melalui proses mengukur, baru melakukan proses menilai tetapi dapat pula evaluasi langsung melalui penilaian.⁴²

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka evaluasi kinerja adalah suatu sistem penilaian sistematis yang dilakukan oleh penilai untuk menilai kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu.

4. Standar Kinerja

Menurut Wibowo, standar kinerja adalah pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan yang dilakukan secara efektif.⁴³ Standar kinerja berkaitan dengan gambaran kegiatan yang dilakukan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai tujuan perusahaan. Standar kinerja diperlukan untuk membimbing perilaku karyawan agar dapat melaksanakan standar yang telah dibuat. Tujuan yang sudah ditetapkan pemimpin disampaikan dengan bukti tertulis kepada karyawan disertai dengan langkah-langkah yang harus dilakukan.

5. Manfaat dan Tujuan Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja memberikan manfaat terhadap upaya untuk memelihara dan memperbaiki kinerja karyawan yaitu, sebagai berikut:

- a. Membantu *supervisor* dalam membuat keputusan tentang kompensasi relatif.
- b. Membantu manajer mengevaluasi kecocokan bawahan untuk pelatihan dan pengembangan serta mutasi jabatan.
- c. Membuka saluran komunikasi antara *supervisor*/manajer dan bawahan.

⁴² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), 70-71.

⁴³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 74.

- d. Memberi bawahan umpan balik yang berguna tentang bagaimana karyawan melakukan pekerjaan.⁴⁴

Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu ditraining dan membantu evaluasi hasil *training* tersebut.

b. Pemberian *reward*

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan inisiatif, rasa tanggung jawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja karyawan.

e. Kompensasi

Digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.⁴⁵

6. Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja

Melaksanakan evaluasi kinerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam melaksanakan

⁴⁴ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*, (Yogyakarta: CAPS, 2016), 120.

⁴⁵ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, 14-15.

evaluasi dapat mempengaruhi evaluasi yang dilakukan sehingga dapat mengakibatkan bias dalam evaluasi, apalagi sifat-sifat yang dilakukan bersifat kualitatif.⁴⁶

a. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya jasmaniyah. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam melaksanakan aktivitas kerja sangat di pengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosi.

b. Faktor lingkungan organisasi

Faktor kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. faktor lingkungan yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai dan lain-lain. Sekalipun jika faktor organisasi kurang menunjang. Maka individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja.

Tetapi lingkungan organisasi tersebut dapat diubah bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu bagi dirinya dalam berprestasi di dalam organisasinya.⁴⁷

⁴⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 16.

⁴⁷ Thoyib Armanu, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, (Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2005), 77.

7. Sistem Evaluasi Kinerja

Sistem evaluasi adalah suatu proses untuk memperbaiki kinerja dan mengukur pelaksanaan program yang dijalankan dengan menggunakan beberapa metode evaluasi. Di lingkungan sebuah organisasi setiap dan semua karyawan perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan, baik tujuan operasional maupun tujuan ideal/strategik yang ditetapkan pelaksanaan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien harus dilaksanakan sebagai suatu sistem. Untuk itu diperlukan sistem evaluasi kinerja agar berfungsi secara maksimal dalam membina karyawan yang kinerjanya tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.⁴⁸ Tetapi seberapa jauh sistem tersebut berjalan sedikit banyak tergantung pada seberapa baik orang bekerja sama ketika memutuskan apa yang harus dievaluasi, kapan harus melakukan penilaian dan siapa yang harus mengevaluasi kinerja.⁴⁹

8. Tahapan Evaluasi Kinerja

Dessler mengungkapkan tiga langkah dalam evaluasi kinerja, yaitu:

- a. Mendefinisikan pekerjaan: memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan.
- b. Menilai kerja: membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian.
- c. Sesi umpan balik: kinerja dan kemajuan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.⁵⁰

9. Waktu Evaluasi

Penetapan waktu pengukuran kinerja juga harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sebagian besar organisasi membutuhkan *season* peninjauan kinerja formal dengan interval enam bulan

⁴⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Kedua* (Jakarta:Rajawali Pers, 2009), 68.

⁴⁹ Siswanto B, Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja*, 231

⁵⁰ Gary Dessler and Biju Varkey, “*Human Resource Management, 15e*”, (Pearson Education India, 2005).

sampai satu tahun. Periode evaluasi ini mungkin juga tergantung pada tujuan penilaian.⁵¹ Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pelatihan, pengujian kinerja selama beberapa periode penilaian mungkin bermanfaat. Jika kinerja meningkat, promosi mungkin dibenarkan. Jika kinerja tetap rendah mungkin diadakan pelatihan.⁵²

10. Pelaku (Penilai) Evaluasi

Dilingkungan sebuah organisasi evaluasi kinerja mutlak dilaksanakan, baik terhadap karyawan secara individu maupun terhadap tim (kelompok) kerja, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dengan melaksanakan evaluasi kinerja akan diketahui kondisi kinerja pihak yang di evaluasi yang harus dipergunakan sebagai informasi untuk melaksanakan manajemen kinerja guna peningkatan kinerja dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.⁵³

Hal terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang di evaluasi. Kuantitas dan kualitas pengetahuan tugas mungkin bervariasi sesuai dengan tingkat organisasi, demikian juga dengan kedekatan pekerja dengan pemberi rating. Gagasan pentingnya adalah bahwa tidak ada seorangpun (karyawan sekalipun) mempunyai informasi lengkap.⁵⁴ Seorang pekerja mungkin tahu apa yang mereka lakukan, tetapi tidak sadar akibat perilaku tersebut terhadap reaksi pelanggan atau keuntungan bersihnya.

Pada umumnya yang melakukan evaluasi kinerja karyawan adalah atasan langsung. Evaluasi kinerja unit atau bagian lembaga adalah kepala unit itu sendiri. Sebagai bahan pelengkap penilaian,

⁵¹ Suryadi Prawirosentoso, *MSDM: Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPPE, 1999), 212.

⁵² Kuncoro, Muradjat, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), 89.

⁵³ Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja*, 239.

⁵⁴ Sindu Mulianto, dkk, *Panduan Lengkap Supervise Di Perkarya Perspektif Syariah*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), 20.

akhir-akhir ini sudah mulai banyak perusahaan yang juga meminta bawahan memberikan penilaian kepada atasannya. Demikian juga dalam rangka meningkatkan pelayanan atau guna semaksimal mungkin memberi kepuasan pada pelanggan dan masyarakat pada umumnya, mereka diminta memberikan penilaian atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, unit kerja, dan individu.

B. *Workforce Scorecard*

1. *Pengertian Workforce Scorecard*

Workforce scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *workforce* yang artinya tenaga kerja dan *scorecard* yang artinya kartu skor. Kartu skor tenaga kerja adalah kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang dan merencanakan skor yang ingin dicapai dimasa mendatang, sehingga dalam kartu skor juga terdapat perbandingan antara hasil kinerja sesungguhnya dengan target yang hendak dicapai.

*“The workforce scorecard is as much about managing workforce success as it is about measuring workforce success. Workforce success is often the key performance driver, directly or indirectly, for these other elements”*⁵⁵ Kutipan Huselid dkk tersebut dapat dimaknai *workforce scorecard* adalah tentang mengelola dan mengukur keberhasilan tenaga kerja. Keberhasilan tenaga kerja sering kali menjadi pendorong utama kinerja, secara langsung atau tidak langsung, untuk elemen yang lainnya.

*“The workforce scorecard includes measures for workforce mindset and culture; workforce competencies; leadership and workforce behaviors; and workforce success.”*⁵⁶ Apa yang dikatakan Huselid dkk dalam Jon Ingham, dapat dimaknai bahwa kartu skor tenaga kerja merupakan metode pengukuran kinerja dengan menggunakan empat indikator yaitu budaya dan pola pikir

⁵⁵ Mark A. Huselid, Brian E. Becker, dan Richard W. Beatty, *“The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy”*, (United States: Harvard Bussiness School Publishing Corporation, 2005), 3.

⁵⁶ Jon Ingham, *Strategic Human Capital Management*, (United Kingdom: Elsevier, 2007), 173.

tenaga kerja, kompetensi tenaga kerja, kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja, dan keberhasilan/kesuksesan tenaga kerja.

*“The workforce scorecard is a key value creating link between the balanced scorecard and the HR scorecard”*⁵⁷ Apa yang dikatakan Huselid dkk dapat dimaknai bahwa kartu skor tenaga kerja merupakan nilai kunci penghubung antara *balanced scorecard* dan *HR scorecard*.

2. Tujuan *Workforce Scorecard*

Workforce scorecard (kartu skor tenaga kerja) dirancang untuk keperluan sebagai sebuah alat pengukuran yang lebih mendalam untuk memastikan terpenuhinya empat perspektif yang ada didalamnya. *“The workforce scorecard is intended to provide the CEO and executive team members with timely and strategically relevant measures of workforce performance and the leading indicators of that performance.”*⁵⁸ Dapat dimaknai bahwa, kartu skor tenaga kerja dimaksudkan untuk menyediakan CEO dan anggota tim eksekutif ukuran kinerja karyawan yang tepat waktu dan relevan secara strategis serta indikator utama kinerja tersebut.

3. Indikator *Workforce Scorecard*

Indikator *workforce scorecard* meliputi keberhasilan tenaga kerja (*workforce success*), kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja (*leadership and workforce behaviors*), kompetensi tenaga kerja (*workforce competencies*), dan pola pikir tenaga kerja dan budaya (*workforce mind-set and culture*),⁵⁹ sebagai berikut:

a. *Workforce Success* (keberhasilan tenaga kerja)

“This is the most important dimension on the workforce scorecard because it captures “bottom line” workforce performance. These are the measure that reflect how well the workforce has contributed to the execution of the firm’s strategy. Workforce success is the principal lagging

⁵⁷ Mark A. Huselid, Brian E. Becker, dan Richard W. Beatty, *“The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy”*, 6.

⁵⁸ *Ibid.*, 3

⁵⁹ *Ibid.*, 6

indicator for measuring workforce performance. These measures focus much more on attributes of just the workforce it self."⁶⁰ Dapat dimaknai bahwa, apakah karyawan dapat mencapai sasaran-sasaran strategis penting yang menjadi prioritas perusahaan, keberhasilan tenaga kerja merupakan dimensi paling penting pada *workforce scorecard* karena dimensi ini menangkap "bottom line" kinerja karyawan. Pengukuran ini mencerminkan seberapa baik karyawan telah berkontribusi pada pelaksanaan strategi perusahaan. Pengukuran ini lebih berfokus pada atribut karyawan itu sendiri.

b. *Leadership and Workforce Behaviors* (kepemimpinan dan perilaku tenaga kerja)

Kepemimpinan kelompok dan karyawan menunjukkan perilaku yang mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran strategis perusahaan secara konsisten. Pemimpin dan karyawan harus memiliki perilaku yang konsisten untuk memastikan strategi bisa dieksekusi dengan baik. Perilaku yang diinginkan tersebut dapat didefinisikan dan diukur untuk memastikan bahwa para pemimpin dan karyawan dapat menyarankan strategi apa yang perlu dilakukan.⁶¹ Misalnya, efektivitas dalam menangani berkinerja buruk, persentase karyawan berkontribusi dalam pemecahan masalah, persentase retensi karyawan bertalenta, dll.

c. *Workforce Competencies* (kompetensi tenaga kerja)

*"Workforce competencies are the knowledge, skills, abilities, and personality characteristics that serve as the foundation for workforce behaviors. We consider competencies a foundational driver of workforce success because they only represent potential workforce performance."*⁶² Dapat dimaknai bahwa, kompetensi tenaga

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Mark A. Huselid, Brian E. Becker, dan Richard W. Beatty, "*The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*", 8.

⁶² Ibid., 9.

kerja adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang menjadi dasar perilaku tenaga kerja. Indikator kompetensi dianggap sebagai pendorong dasar kesuksesan tenaga kerja karena mereka hanya mewakili kinerja tenaga kerja potensial.

*“They key aspect of these competencies is not just their level on some generic competency, like teamwork, thought to be important for all workers. It is also important that competency requirements be differentiated by strategic performance drivers.”*⁶³ Dapat dimaknai bahwa, aspek kunci dari kompetensi ini tidak hanya pada tingkat kompetensi umum, seperti kerja tim, yang dianggap penting bagi semua pekerja. Penting juga bahwa persyaratan kompetensi dibedakan oleh penggerak kinerja strategis.

- d. *Workforce Mind-set and Culture* (pola pikir dan budaya tenaga kerja)

Setiap organisasi memiliki norma-norma dan harapan-harapan yang perlu karyawan pahami. Hal ini akan menciptakan budaya organisasi yang membentuk perilaku karyawan. Budaya dapat diukur dan dinilai dari sisi dampaknya pada keberhasilan strategis perusahaan.

“Workforce behaviors are in part driven by the larger culture of the organization, particularly around the role of performance. Culture reflects a firm’s fundamental assumptions and values about what behaviors are appropriate through out the organization, and it is critical that a firm have a workforce culture that is both high performance and startegic. This follows from our emphasis on differentiation. Workforce culture needs to reinforce the notion that some jobs and position are more strategic, and more valuable, because of their direct influence on key strategy drivers. Differentiation also

⁶³ Ibid.

means differentiation by workforce performance.”⁶⁴

Dapat dimaknai bahwa, perilaku tenaga kerja sebagian didorong oleh budaya organisasi yang lebih besar, terutama di sekitar peran kinerja. Budaya mencerminkan asumsi dan nilai fundamental perusahaan tentang perilaku apa yang pantas di seluruh organisasi, dan sangat penting bahwa perusahaan memiliki budaya tenaga kerja yang berkinerja tinggi dan strategis. Ini mengikuti dari penekanan kami pada perbedaan. Budaya tenaga kerja perlu memperkuat gagasan bahwa beberapa pekerjaan dan posisi lebih strategis, dan lebih berharga, karena pengaruh langsungnya pada penggerak strategi utama. Perbedaan juga berarti perbedaan berdasarkan kinerja tenaga kerja.



⁶⁴ Ibid.

DAFTAR RUJUKAN

Buku

- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama, 2005.
- Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*, Yogyakarta: CAPS, 2016.
- Bahrul Kirom, *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*, Bandung: Pustaka Reka Cipta, 2015.
- Brotoharjo dan Wungu, *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Meritsistem*, Jakarta: Raja Grafindo, 2003.
- Cholid Narbuko, Abu Achadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015.
- Gary Dessler and Biju Varkey, "*Human Resource Management, 15e*", Pearson Education India, 2005.
- Gibson, et. al, *Organisasi Behavior, Struktur, Process*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja: Perusahaan dan Industri*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Husaini Usman Purnomo, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Jon Ingham, *Strategic Human Capital Management*, United Kingdom: Elsevier, 2007.
- Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Research*, Bandung: Mandar Maju, 1996.
- Kuncoro, Muradajat, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014.
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

Mark A. Huselid, Brian E. Becker, dan Richard W. Beatty, “*The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*”, United States: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005.

Marzuki, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: Ekonisia, 2005.

Moh. Nasir, *Metodologi Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.

Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: Rajawali Pers, 2008.

Muhammad Teguh, *Metodologi Penelitian Ekonomi Teori dan Aplikasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2005.

Mursyidi, *Akuntansi Zakat*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2003.

Ndraha Taliziduhu, *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.

Rachmawati, Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008.

Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT Refika Aditama, 2010.

Simanjuntak Payaman J, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: FEUI, 2005.

Sindu Muliando, *Panduan Lengkap Supervise Di Perkaya Perspektif Syariah*, Jakarta: Elex Media Komputerindo, 2007.

Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Sitohang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007.

Suharsini Arikunto, *Dasar-Dasar Research*, Bandung: Tarsito, 1995.

Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Surya Daharma, *Manajemen Kinerja: Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

Suryadi Prawirosentoso, *MSDM: Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPF, 1999.

Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: UGM Press, 1992.

Thoyib Armanu, *Hubungan Kepemimpinan Budaya, Strategi dan Kinerja: Pendekatan Konsep*, Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2005.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

W. Lawrence Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta: PT Indeks, 2013.

Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*, Jakarta: Graha Ilmu, 2010.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.

Jurnal

Adi Mora Tunggal, R. Rizal Isnanto, dan Oky Dwi Nurhayati, "Evaluasi Kinerja Organisasi Publik dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network*", *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, Vol. 6 No. 2 (2016): 124-132, <https://doi.org/10.21456/vol6iss2pp124-132>.

Jana Sandra, "Evaluasi Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.)", *Jurnal Majalah Ilmiah BIJAK*, Vol. 15 No. 1 (Maret 2018): 52-67, <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.132>.

Mursalin, "Evaluasi Kinerja PT Bank Sumsel Babel Cabang Baturaja Menggunakan *Balanced Scorecard*", *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 17 No. 3 (Oktober 2020): 271-283, <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i3.4851>.

Ramadhita, "Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial", *Jurnal Hukum dan Syariah*, Vol. 3 No. 1 (Juni 2012): 24-34, <https://doi.org/10.18860/j.v0i0.2182>.

Sumber *on-line*

Website Yatim Mandiri, tersedia di: <https://yatimmandiri.org/>, 2021.

