



## **ANALISIS KINERJA AMIL BAZNAS SIDOARJO DALAM PENGELOLAAN DANA ZIS DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (BSC)**

**Nurul Komariyah<sup>1</sup> & Ahmad Makhtum<sup>2</sup>**

<sup>1 & 2</sup>*Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Trunojoyo Madura*

*Email : 200721100039@student.trunojoyo.ac.id, Ahmad.makhtum@trunojoyo.ac.id*

### **ABSTRAK**

Efektivitas kinerja *amil* menjadi tolak ukur kinerja lembaga BAZNAS yang sesuai dengan prinsip pengelolaan zakat sesuai syariah Islam, bekerja secara profesional dengan tetap memperhatikan aspek etika bisnis yang adil dan proporsional. Pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif analitis. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara. Teknik analisis data deskriptif digunakan untuk mereduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja *amil* BAZNAS Sidoarjo melalui 4 (empat) indikator (perspektif keuangan, perspektif pelanggan (*muzakki* dan *mustahik*), perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) sebagai upaya dapat mempengaruhi perkembangan lembaga kedepannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya pencapaian dalam pengukuran metode *Balanced Scorecard* pada penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS mampu mencapai target di setiap tahunnya. *Muzakki* merasa puas atas pelayanan yang diberikan serta *mustahik* merasa puas atas beberapa program yang tersalurkan sesuai dengan prosedurnya. BAZNAS Sidoarjo dapat dikatakan efektif sebagai tujuan strategis yang mampu memperhatikan kepentingan *stakeholder* dalam meningkatkan pendapatan *mustahik* guna menciptakan kemandirian umat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan *mustahik* dengan tujuan mengubah status *mustahik* kelak menjadi *muzakki*. Serta produktivitas dan retensi pegawai BAZNAS telah mencapai tujuan yang baik.

**Kata Kunci : Kinerja, Zakat, Infak, Sedekah, *Balanced Scorecard*.**

### **ABSTRACT**

*The effectiveness of amil's performance is a benchmark for the performance of the BAZNAS institution which is in accordance with the principles of zakat management in accordance with Islamic sharia, working professionally while still paying attention to aspects of fair and proportional business ethics. This research uses qualitative research which is descriptive analytical in nature. Data collection was carried out using observation and interview methods. Descriptive data analysis techniques are used to reduce data, present data and draw conclusions. The aim of this research is to determine the performance of the BAZNAS Sidoarjo amil through 4 (four) indicators (financial perspective, customer perspective (muzakki and mustahik), internal business perspective, and learning and growth perspective) in an effort to influence the institution's future development. This is proven by the achievement in measuring the balanced scorecard method in collecting and distributing ZIS funds which is able to achieve targets every year. Muzakki was satisfied with the services provided and Mustahik was satisfied with several programs that were distributed according to procedures. BAZNAS Sidoarjo can be said to be effective as a strategic objective that is able to take into account the interests of stakeholders in increasing the income of mustahik in order to create independence for the people, which will ultimately improve the welfare of mustahik with the aim of changing the status of mustahik in the future to become muzakki. And the productivity and retention of BAZNAS employees has achieved good goals.*

**Keywords : Performance, Zakat, Infak, Sedekah, *Balanced Scorecard*.**

## PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang menghadapi permasalahan kemiskinan yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti tingginya angka kemiskinan, kondisi lingkungan dan sanitasi yang tidak memadai, sistem pemerintahan yang korup, pelayanan publik yang buruk dan rendahnya standar hidup masyarakat. Tantangan yang dihadapi umat Islam di Indonesia sangatlah kompleks, berbagai aspek : kemiskinan, minimnya ilmu pengetahuan, dan keterbelakangan sosial menjadi potret buram masyarakat Indonesia yang sangat memprihatinkan. Sehingga munculnya isu kemiskinan dalam masalah kemanusiaan. Semakin besar angka kemiskinan, semakin tinggi pula tingkat kesulitan mengatasinya.

Pemerintah berupaya untuk memperkuat sektor ini terus dilakukan, baik dari pemerintah sebagai pemangku kebijakan ataupun masyarakat secara langsung yang menjadi motor penggerak dengan terus menjamurnya lumbung-lumbung usaha (Dahruji & Permata, 2017). Namun pada faktanya, cara tersebut tidak mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi di lapangan. Salah satu solusi untuk membantu mengentaskan kemiskinan adalah dengan memperkuat praktik zakat. Kabupaten Sidoarjo sebagai salah satu penyangga ibu kota wilayah Jawa Timur, merupakan wilayah yang berkembang pesat. Berdasarkan data dalam dua dekade terakhir, adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Kabupaten Sidoarjo**



Sumber : BPS Kabupaten Sidoarjo (2022)

Data Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan, angka kemiskinan di Kabupaten Sidoarjo semakin meningkat setiap tahunnya. Pada periode Maret 2021-Maret 2022, jumlah penduduk miskin di Kabupaten Sidoarjo mengalami penurunan sebanyak 11,46 ribu orang, dari 137,15 ribu orang pada Maret 2021 menjadi 125,69 ribu orang pada Maret 2022, turun sebesar 8,36 persen.

Berdasarkan persentase penduduk miskin di Kabupaten Sidoarjo dalam satu tahun, angka tersebut mengalami penurunan dari 9,61 persen, dari 5,93 persen pada Maret 2021 menjadi 5,36 persen pada Maret 2022.

Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) adalah salah satu aspek terpenting dari filantropi Islam. Dalam permasalahan ekonomi, Zakat, Infak, dan Sedekah sebagai alat untuk

mengentaskan kemiskinan masyarakat. Indonesia bukanlah negara Islam yang pengumpulan zakatnya berupa pajak yang dibayarkan kepada negara, namun Indonesia merupakan negara dengan komunitas Muslim terbesar di dunia, dengan jumlah penduduk 272,23 juta jiwa, dimana 86,88% diantaranya menganut agama Islam (Mubarok & Safitri, 2022).

Pemerintah membentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) untuk mengelola zakat dengan tujuan mendukung peran negara dalam memajukan kesejahteraan sosial. Namun, besarnya potensi zakat tidak mencakup optimalisasi pengumpulan dan pendistribusiannya. Selain itu problematika yang paling sering terjadi adalah terkait transparansi dan profesionalisme lembaga dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah.

Berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai efektivitas operasional *amil*, peneliti menemukan banyaknya fakta bahwa beberapa lembaga zakat yang masih memiliki kelemahan dalam pengelolaan zakat, infak dan sedekah. Penyebab terjadinya inefisiensi adalah masih adanya penggunaan dana yang berlebihan untuk operasional lembaga, serta tidak adanya konsistensi antara penggunaan dana operasional dengan penerimaan dan penyaluran zakat, infak dan sedekah. Untuk itu, lembaga zakat terkhususnya BAZNAS harus menerapkan prinsip pengelolaan yang baik dimana salah satu indikatornya adalah efisiensi dan efektifitas sebagai tolak ukur kinerja lembaga, sehingga tata kelola menjadi hal yang penting dalam pengoptimalan sumber daya yang dimilikinya, oleh karena itu penting bagi BAZNAS mampu mengelola zakat sesuai syariah Islam (*adherence to Islamic principles*), jaminan rasa kenyamanan (*assurance*), tingkat kepercayaan atau amanah (*reliability*), bukti nyata (*tangible*), pengaruh empati (*sympathy*), dan respon terhadap keluhan dari pelayanan amil (*feedback*).

Berdasarkan pemaparan di atas, banyak penelitian yang menganalisis kinerja amil dalam mengelola dana ZIS. Kebaruan dari penelitian ini didasarkan pada pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai indikator dari sudut pandang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang saling mempengaruhi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS)

Lembaga Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) di Indonesia kini sudah diurus oleh organisasi lembaga di Indonesia yang didirikan oleh pemerintah non-struktural (BAZNAS) dan lembaga swasta (LAZ). Pengelolaan zakat menurut syariah merupakan tanggung jawab *amil* zakat sebagai pengelola zakat. Meskipun distribusi zakat secara langsung dapat diterima menurut syariah, tetapi jika diukur dari segi keuntungan masyarakat secara umum, maka pendistribusian zakat dan pengelolaan *amil* zakat khususnya pada lembaga pengelola zakat menjadi masalah yang lebih besar (Makhtum, 2017). Dengan berlandaskan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat sesuai syariat Islam, kredibilitas, keuntungan, keadilan, kejelasan hukum, integrasi, dan akuntabilitas untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan zakat (Riyanto & Tesmanto, 2022).

Zakat termasuk rukun Islam yang sifatnya sosial, sebab hubungannya langsung tertuju dengan dimensi manusia (*hablum minannas*) (Arsita & Rohim, 2023). Zakat atau *zakah* secara bahasa artinya “tumbuh, bertambah, suci atau murni berkah” (Bahri & Arif, 2020), karena zakat membantu menyucikan jiwa manusia dari keegoisan, ketamakan dan keserakahan akan harta. Namun dalam kaitannya dengan hal tersebut, para ulama menyampaikan tafsir yang berbeda satu sama lain tetapi pada dasarnya sama, yakni zakat adalah kumpulan harta yang diamanatkan oleh Allah SWT untuk

disalurkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya dengan syarat-syarat tertentu (Haidir, 2020).

Makhtum (2017) berpendapat bahwa Zakat adalah dana masyarakat yang juga memiliki hikmah persamaan dengan dana masyarakat lainnya, yaitu *fai*, sebagaimana disebutkan dalam surat Al-Quran Al-Hashr ayat 7:

Artinya : “*Apa saja harta rampasan (fai-i) yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota maka adalah untuk Allah, untuk Rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu, maka terimalah. Dan apa yang dilarangnya bagimu, maka tinggalkanlah. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumannya.*”(Q.S. Al-Hasr ayat 7)

Infak disebutkan sebagai sumber pendapatan tambahan yang bebas dari jumlah beserta masa waktunya untuk dana sosial selain zakat. Meskipun Infak tidak menganggap *nishab* sebagai zakat, semua orang, termasuk mereka yang berpenghasilan tinggi dan rendah, menyebarkannya (Allamah et al, 2021). Istilah sedekah menggambarkan penggunaan sebagian dari aset atau pendapatan seseorang untuk tujuan yang ditentukan oleh keyakinan Islam. Sedekah adalah pemberian yang diberikan secara sukarela, tanpa batasan waktu atau biaya, oleh umat Islam kepada orang lain sekaligus. Ditinjau dari makna, syarat, dan tujuannya, infak dan sedekah adalah setara dalam syariah. Sedekah mengatasi kesulitan yang lebih luas daripada infak yang terbatas pada bentuk materi. (Syafitri et al, 2021).

### Konsep Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi dan lembaga, penilaian dan evaluasi kinerja sangat penting. Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai hasil pekerjaan masa lalu selain untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Untuk melacak perkembangan BAZNAS dalam penanganan zakat, infak, dan sedekah yang telah dikumpulkan *muzakki*, maka diperlukan pengukuran kinerja. Intinya, evaluasi kinerja adalah aktivitas manusia yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Evaluasi kinerja benar-benar evaluasi terhadap perilaku seseorang dalam menjalankan fungsinya dalam organisasi karena organisasi terutama diatur oleh sumber daya manusia (Khadijah & Mufti, 2018).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dikuraisyin (2021) bahwa peran *amil* Zakat sebagai operator utama merupakan indikator kunci keberhasilan dalam pengelolaan lembaga. Namun pada kenyataannya pelaksanaan *amil* di Indonesia masih menunjukkan fenomena yang mengkhawatirkan, yang berdampak pada ilegalitas konsep korporasi pengelolaan zakat hingga saat ini. Pendapat ini memaparkan bahwasanya kegagalan sistem dalam pengelolaan zakat disebabkan oleh kualitas *amil* yang buruk. Maka dari itu profesionalitas dalam keahlian *amil* menjadi poin penting dalam mengukur kompetensi *amil*.

Dari problematika tersebut, diperlukan perubahan paradigma untuk meningkatkan peran *amil* dalam lembaga zakat. Diantaranya, pengukuran kinerja dengan beberapa indikator. Maka dari itu, sangat penting untuk melakukan penelitian tentang peran *amil* dalam lembaga zakat dengan melihat kemampuan dana zakat dan peran lembaga zakat yang bergerak pesat.

### Balanced Scorecard (BSC)

Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton mendirikan ide

*Balanced Scorecard* sebagai konsep manajemen pada awal 1990-an. Kata *Balanced* dan *Scorecard* adalah akar dari frasa tersebut. *Balanced* mengacu pada keadaan kesetaraan antara aktivitas jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal, sehingga dapat menjaga stabilitas. *Scorecard*, sering dikenal sebagai kartu peringkat, digunakan untuk melacak ukuran kinerja seseorang. Hasil yang ingin dicapai seseorang di masa depan juga dapat direncanakan dengan menggunakan kartu ini, menjadikannya tolak ukur untuk memperbaiki kelemahannya (Azizah, 2021).

Pendekatan *Balanced Scorecard* termasuk metode ekonomi guna memperhitungkan suatu penilaian kinerja dalam suatu perusahaan dengan mengedepankan strategi manajemen, akan tetapi dalam penelitian ini berfokus pada suatu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Sidoarjo dengan menggunakan fokus pengukuran *scorecard*, perusahaan maupun lembaga mampu menciptakan berbagai proses manajemen demi menghubungkan tujuan serta tindakan strategis, perencanaan, penetapan tujuan, dan penyelarasan berbagai inisiatif strategis.

Tarigan & Mahaitin (2022) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem statistik utama memiliki kriteria tertentu. Kriteria ini sebenarnya adalah pemeliharaan tujuan dan rencana jangka panjang perusahaan, dibagi menjadi empat cara berbeda, diantaranya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial*) menetapkan target keuangan untuk organisasi demi mencapai visinya. Skala keuangan perusahaan dapat digunakan untuk menentukan apakah strategi dan pelaksanaan perusahaan meningkatkan laba atau tidak. Maka dari itu, evaluasi kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan siklus hidup perusahaan dan lembaga, khususnya:

- a. *Growth* (pengembangan) adalah tahap pertama dari siklus hidup perusahaan ketika barang atau jasanya memiliki peluang besar untuk berkembang. Dalam hal ini dianalogikan, manajemen atau pihak amil berkewajiban untuk memiliki komitmen untuk menciptakan program yang dijalankan dan jaringan distribusi serta memupuk dan memperluas hubungan *amil*, *muzakki* dan *mustahik*.
  - b. *Sustain* (bertahan), adalah ketika suatu lembaga baik struktural maupun non struktural dimana mereka bisa mempertahankan citra mereka sebagai apa yang mereka perankan, seperti lembaga BAZNAS dalam menjaga kepercayaan *muzakki* yang telah meyetorkan dana untuk menyalurkan atau di alokasikan kepada yang membutuhkan (*mustahik*).
2. Perspektif pelanggan (*Customers*) menawarkan gambaran umum tentang kelompok pasar sasaran serta kebutuhan dan metode yang dipenuhi perusahaan untuk memenuhi tujuan keuangan tertentu.
  3. Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process*) yang harus dilaksanakan untuk melayani klien dan memenuhi tujuan keuangan tertentu diberikan oleh perspektif proses bisnis internal.
  4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*) mendorong pengembangan kompetensi pegawai. Untuk memenuhi tujuan keuangan, pelanggan, dan proses bisnis serta mendorong pertumbuhan jangka panjang, diperlukan infrastruktur sistem informasi dan lingkungan kerja.

Alternatif evaluasi kinerja lembaga memanfaatkan *Balanced Scorecard* yang akurat dan terukur bisa memberikan pandangan yang lebih terpercaya bagi lembaga dan menjaga *image* lembaga dalam mempertahankan loyalitas pelanggan yaitu *muzakki*. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja *amil* dalam

mengelola dana ZIS melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penelitian kualitatif deskriptif dan analitis digunakan. Kajian ini dipilih karena kondisi manajerial yang dapat memiliki arti luas terdapat dalam pengelolaan BAZNAS, dimana pengelolaan merupakan kegiatan yang berkelanjutan dengan tindakan yang konsisten. Pegawai BAZNAS merupakan partisipan atau subjek utama dalam penelitian ini. Mereka nantinya akan memberikan informasi tentang topik yang sedang diselidiki dan data yang akan digunakan untuk menarik kesimpulan dari temuan penelitian.

Data primer serta data sekunder diperlukan untuk penyelidikan ini. Data primer didapat langsung dengan observasi serta wawancara digunakan untuk mengumpulkan informasi primer tentang perumusan strategi kinerja dan pengelolaan keuangan ZIS BAZNAS Sidoarjo. Sementara data sekunder berasal dari laporan pengumpulan dana zakat, infak dan sedekah perusahaan yang bersangkutan. Dalam penelitian deskriptif ini, peneliti menggunakan model Miles dan Humbermen (Moleong, 2002) yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data dilangsungkan terhadap data lapangan yang didapat dari BAZNAS Sidoarjo, kemudian dijelaskan dalam definisi kalimat dan direduksi dengan cara meringkas, memilih hal-hal yang penting, kemudian disesuaikan dengan topik penelitian. Penyajian data yang didapat dari hasil wawancara dan penelitian di BAZNAS Sidoarjo akan disusun dan diseleksi menurut kelompok dan kelompok sejenis, serta disajikan menurut kata, termasuk kesimpulan yang diperoleh saat reduksi data. Penarikan kesimpulan tingkat akhir diperoleh dari hasil analisis yang dilakukan terhadap pengumpulan data yang

nantinya dapat memberikan solusi untuk pemecahan masalah serta analisis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan informasi yang dihimpun dengan observasi, wawancara, serta dokumentasi yang telah dilakukan, peneliti menguraikan dan menganalisa hasil penelitian di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Sidoarjo. Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja pada BAZNAS Sidoarjo apakah dapat mempengaruhi penghimpunan dana dan bisa dikatakan meningkat atau mungkin mengalami penurunan. Untuk itu dapat ditarik perbandingan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, beserta pembelajaran.

### Sistem Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) di BAZNAS Sidoarjo

Potensi perolehan zakat yang dihimpun oleh BAZNAS Sidoarjo meningkat. hal ini dilakukan dengan penandatanganan kerjasama atau *Memorandum of Understanding* (MoU) antara BAZNAS Sidoarjo dengan Kemenag Sidoarjo terkait penghimpunan dan pembagian zakat, infak dan sedekah.

Pengumpulan dana yang paling banyak terkumpul dari BAZNAS Sidoarjo adalah dana bantuan infak dan sedekah, karena sumbangan yang dikumpulkan oleh para ASN (Aparatur Sipil Negara) Pemkab Sidoarjo dalam penggunaan dan pendistribusiannya lebih tersebar luas. Jika dibandingkan dengan zakat, karena dana zakat yang terkumpul disalurkan hanya kepada yang berhak (*mustahik*) yaitu sampai dengan 8 *asnaf*. Dana zakat disalurkan kepada delapan golongan *asnaf* yaitu kepada golongan *fakir, miskin, muallaf, fisabilillah, ibnu sabil, riqab, gharimin* dan *amil*. Zakat yang diberikan kepada delapan golongan *asnaf* tersebut sesuai dengan apa yang difirmankan Allah SWT, yaitu:

Artinya : “*Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk memerdekakan hamba sahaya, untuk membebaskan orang yang berhutang, untuk yang berada di jalan Allah dan untuk orang yang sedang di dalam perjalanan sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.*” (Q.S. At-Taubah ayat 60).

Proses pengelolaan dana ZIS di BAZNAS Sidoarjo yang terkumpul disalurkan secara langsung karena proses penyaluran dana ZIS dilakukan setiap hari melalui program-program yang ada. BAZNAS sendiri telah berupaya mengelola dana ZIS sebaik mungkin agar tidak ada penyalahgunaan dana tersebut sebagai *ghasab* atau pemutusan hak lainnya. Sebagai pengingat, sebagian dari harta seseorang berhak untuk dituntut oleh orang lain. Orang lain yang dituju adalah anak yatim, orang sakit, panti asuhan dan masih banyak lagi. Sebagaimana dalam firman Allah SWT yang bermaksud:

Artinya : “*Wahai orang-orang beriman janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil (tidak benar) kecuali dalam perdagangan yang berlaku atas dasar suka sama suka di antara kamu, dan janganlah kamu membunuh dirimu, sungguh Allah maha penyayang kepadamu*” (Q.S. An-Nisa ayat 29)

Hal ini dapat dibuktikan bahwa peran amil dalam mengelola dana ZIS berpengaruh terhadap kepuasan *muzakki*, karena ia akan meyakinkan *muzakki* untuk melindungi dana zakatnya dengan menawarkan layanan terbaik dan mampu mempertahankan kualitas layanan, yang juga secara perlahan akan mendorong *Muzakki* untuk membayar zakat di tempat tersebut.

## **Kinerja Amil Pada Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) di BAZNAS Sidoarjo**

Dalam pembahasan ini kinerja *amil* memiliki peran dan tanggung jawab khusus di empat bidang yang sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang meliputi manajemen keuangan, totalitas *muzakki* dan *mustahik*, program pengembangan bisnis dan mengevaluasi seberapa baik kinerja mereka. Dari beberapa pespektif ini sangat membantu kinerja *amil* berfokus pada seluruh cakupan aspek, mulai dari penghimpunan dana hingga ke pendistribusian, dampak perkembangan *muzakki* dan *mustahik*, berbagai program peningkatan yang menghasilkan pendapatan dana zakat, infak, dan sedekah serta acuan pertimbangan yang dilakukan untuk mendorong keberhasilan lembaga zakat.

Peran BAZNAS Sidoarjo didirikan untuk melayani masyarakat Sidoarjo dalam menyalurkan zakat, infak dan sedekah. Selain itu, bertugas untuk menyadarkan masyarakat dengan membayar zakat dan menyalurkannya kepada *mustahik* sesuai dengan hukum syar'i dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun bentuk strategi penghimpunan yang dilakukan di BAZNAS Sidoarjo adalah:

- 1) *Payroll* ZIS, melalui sistem pengurangan gaji yang beroperasi melalui lembaga keuangan dan mengelola gaji karyawan melalui jalur resmi, tanpa biaya yang melanggar hukum. Ada peraturan yang dikeluarkan oleh otoritas yang menyatakan bahwa setiap ASN dalam kategori tertentu wajib membayar zakat sebagian dari gaji mereka, yang dipotong dari pendapatan bulanan mereka.
- 2) *QR Code* sebagai strategi pemasaran efektif dan efisien, seperti *scan barcode* melalui *E-Wallet* (Shopeepay, Gopay, Ovo, Dana, dll) kemudian didistribusikan melalui poster di berbagai tempat (instansi) dan lembaga yang bekerja sama dengan BAZNAS

dilibatkan untuk menjadi unit pengumpulan zakat (UPZ) BAZNAS Sidoarjo. Selain itu dapat di bagikan melalui jejaring sosial dan kalender, kalender tersebut diserahkan ke kantor dinas dan diserahkan ke dinas-dinas pelayanan seperti kantor sensus, kantor kecamatan dan sekolah umum.

- 3) *Indirect Marketing*, bentuk strategi *fundraising* melalui ajakan membayar zakat, promosi iklan di media sosial dan media *online* tanpa bertemu dengan muzakki (donatur) secara langsung. Ada juga *social media campaign* yang cenderung dilakukan oleh mahasiswa

magang seperti membuat pamflet yang berisi tentang ajakan berzakat.

### **Pendekatan Balanced Scorecard di Badan Zakat Nasional (BAZNAS) Sidoarjo**

#### **Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan menyangkut tentang penghimpunan dan pendistribusian dana zakat, infak, dan sedekah di BAZNAS Sidoarjo. Data Perkembangan penghimpunan serta pendistribusian dana ZIS yang di kelola BAZNAS dapat di lihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1. Perkembangan Penghimpunan dan Penyaluran dana ZIS BAZNAS Sidoarjo**

| Tahun         | Pemasukan          | Pengeluaran          | Saldo            |
|---------------|--------------------|----------------------|------------------|
|               | Penghimpunan (Rp)  | Pendistribusian (Rp) |                  |
| 2018          | Rp. 2.221.175.768  | Rp. 1.902.274.823    | Rp. 318.900.945  |
| 2019          | Rp. 2.940.134.219  | Rp. 2.422.351.764    | Rp. 517.782.455  |
| 2020          | Rp. 2.948.757.871  | Rp. 3.682.691.542    | -Rp. 733.933.671 |
| 2021          | Rp. 3.168.449.776  | Rp. 3.584.165.025    | -Rp. 415.715.249 |
| 2022          | Rp. 5.500.510.985  | Rp. 5.103.815.000    | Rp. 396.695.985  |
| <b>Jumlah</b> | Rp. 16.779.028.619 | Rp. 16.695.298.154   | Rp. 83.730.465   |

*Sumber : Data Olahan (2023)*

Berdasarkan tabel 1 penghimpunan dana ZIS di BAZNAS Sidoarjo mengalami peningkatan yang cukup besar. Menurut statistik rekapitulasi penghimpunan BAZNAS Sidoarjo tahun 2018 hingga 2022. Perkembangan penghimpunan dana ZIS BAZNAS Sidoarjo setiap tahunnya perlahan berkembang dari tahun 2018 ke 2019 sebesar 32%, berkat konsistensi pengelolaan BAZNAS Sidoarjo yang efektif. Penghimpunan dana ZIS BAZNAS Sidoarjo di tahun-tahun berikutnya secara konsisten melebihi 2 miliar rupiah. Sampai dengan tahun 2022 peningkatan mencapai angka 74% sebesar Rp. 5.500.510.985. Dana yang terkumpul tidak digunakan seluruhnya tetapi digunakan secara efektif untuk program kerja

BAZNAS telah berhasil diselesaikan, serta sasaran dan target strategi keuangan untuk mencapai zakat, infak, dan sedekah juga telah berhasil dicapai. Dana yang dihimpun kemudian didistribusikan kedalam lima program yaitu Sidoarjo Cerdas, Sidoarjo Peduli, Sidoarjo Taqwa, Sidoarjo Sehat, dan Sidoarjo Makmur.

Kelima program tersebut pen-distribusiannya disalurkan melalui peta kapasitas daerah untuk mengekstraksi orang yang tidak mampu di antara yang paling kuat. Hal ini sesuai dengan penelitian Mahmudah dan Yasin (2022) bahwa dalam menyalurkan dana zakat yang sesuai dengan *asnaf* dan berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah akan sangat besar pengaruhnya dalam

mengentaskan kemiskinan. Hal ini dengan adanya penyaluran dana ZIS, membantu pemerintah dalam mengurangi angka kemiskinan.

### Perspektif Pelanggan/Muzakki dan Mustahik (Customers)

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan pada kepuasan pelanggan dengan menerima layanan dari lembaga. Salah satu yang terlibat dalam kepuasan pelanggan ialah *muzakki* yang memberikan manfaat “*Best Impact*” bagi *mustahik*.

**Tabel 2. Customers (Muzakki dan Mustahik) BAZNAS Sidoarjo**

| Tahun | Jumlah  |          |
|-------|---------|----------|
|       | Muzakki | Mustahik |
| 2018  | 11.315  | 10.752   |
| 2019  | 10.979  | 10.896   |
| 2020  | 10.219  | 9.900    |
| 2021  | 10.048  | 10.360   |
| 2022  | 8.797   | 5.187    |

Sumber : Data Olahan (2023)

Menurut pernyataan dari *amil* BAZNAS Sidoarjo prespektif pelanggan ini berfokus pada upaya BAZNAS untuk mempertahankan kepuasan *mustahik*, meningkatkan jumlah *muzakki*, dan mengembangkan *muzakki*. Selain itu, BAZNAS mengirimkan laporan bulanan disetiap bulannya kepada instansi di wilayah Sidoarjo dengan tujuan untuk menggait dana serta meningkatkan jumlah *muzakki*. Karena opini dan penilaian publik sangat penting untuk pertumbuhan sebuah lembaga, baik *muzakki* maupun *mustahik*, maka BAZNAS Sidoarjo mengumpulkan dana dari *muzakki* kemudian menyalurkannya langsung kedalam program pendistribusian BAZNAS. BAZNAS Sidoarjo berupaya agar *mustahik* puas dengan pelayanan yang diberikan. Dalam hal ini bantuan yang berasal dari dana zakat, infak dan sedekah para ASN (Aparatur Sipil Negara) Pemkab Sidoarjo sebesar 99% dan masyarakat umum serta perusahaan di wilayah Sidoarjo sebesar 1% yang dananya dikelola oleh BAZNAS Sidoarjo. Selain itu, 281 unit penghimpun zakat BAZNAS Sidoarjo ikut serta dalam penghimpunan dana zakat, infak dan sedekah.

Berdasarkan ukuran perspektif pelanggan saat memperoleh layanan dari

lembaga. Dalam hal ini, *muzakki* didorong untuk menggunakan BAZNAS Sidoarjo untuk menyalurkan dana ZIS mereka dengan harapan dapat meningkatkan ekonomi lokal dan meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar. Statistik *muzakki* BAZNAS Sidoarjo periode 2018 hingga 2022 menjelaskan bahwa jumlah *muzakki* naik turun yang belum sepenuhnya optimal. Hal ini menunjukkan penurunan jumlah *mustahik* dibandingkan tahun lalu dan dibandingkan akhir tahun 2022. Melalui hal tersebut, BAZNAS berhasil membimbing *mustahik* dalam meningkatkan taraf hidup para *mustahik* dengan tujuan agar *mustahik* kelak menjadi *muzakki*.

Loyalitas kepada *muzakki* menjadikan mitra sejati, dan pelayanan tertinggi. *Muzakki* diberikan pelayanan pengelolaan yang mudah, memberikan laporan perkembangan lembaga. Sedangkan dari sisi *mustahik*, merasa puas atas program yang tersalurkan. Semua bantuan dana telah berhasil diterima serta dilaksanakan sesuai dengan prosedurnya.

### Perspektif Bisnis Internal

Ditinjau dari proses bisnis internal didasarkan pada tujuan pemberdayaan yang diukur dengan sejauh mana pelayanan yang dapat dilakukan lembaga atau instansi untuk

memenuhi kebutuhan pelanggan (*mustahik*). Sejahtera mana program BAZNAS Sidoarjo dapat efektif dan konsisten dengan tujuan, keinginan dan harapan tercapai selama masa perencanaan (*planning*). Melalui proses-proses tersebut, BAZNAS Sidoarjo dapat dikatakan efektif sebagai tujuan strategis yang mampu memperhatikan kepentingan *stakeholders* (pengurus, *muzakki*, *mustahik* dan masyarakat). Prinsip-prinsip yang digunakan mampu mengembangkan *mustahik* untuk menjadi *muzakki*.

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Konsep ini didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia untuk menghadapi perkembangan dan perubahan di masa depan. Kualifikasi ini didasarkan pada kepuasan karyawan terhadap organisasi lembaga di bidang berikut: perencanaan kerja, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi. Jumlah karyawan pada BAZNAS Sidoarjo adalah 23 orang. Dengan jumlah pegawai yang ada di BAZNAS ini menjadikan organisasi tersebut dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan wawancara dan penelitian BAZNAS Sidoarjo menunjukkan bahwa pegawai merasa dilibatkan dalam keputusan BAZNAS, mereka bekerja sama dengan baik dengan pimpinan dan mampu berkomunikasi secara efektif. Tujuan dan program perkembangan mencakup aspek yang lebih luas, yaitu meningkatkan kemampuan seseorang untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa perencanaan atau sudah direncanakan. Dalam konteks ini, BAZNAS Sidoarjo menyelenggarakan pertemuan minggu-an untuk membuka forum bertukar pemikiran dan motivasi dari masing-masing *amil*, selain itu juga menyelenggarakan RAKER (rapat kerja) tahunan untuk mempersiapkan dan mengembangkan program kerja ke depannya.

Hal ini ditunjukkan dengan komitmen dan partisipasi masing-masing lembaga, sehingga tercipta pengelolaan kelembagaan yang terpadu dan efisien. Dilihat dari hasil analisis metode *Balanced Scorecard* disimpulkan bahwa aspek manajemen BAZNAS Sidoarjo terorganisir dengan baik. *Amil* bekerja secara profesional dengan tetap memperhatikan aspek etika bisnis yang adil dan proporsional.

### KESIMPULAN

Berlandaskan hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja *amil* BAZNAS Sidoarjo memiliki peran dan tanggung jawab khusus dalam empat perspektif dengan metode *Balanced Scorecard* yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan (*muzakki* dan *mustahik*), perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pencapaian dalam pengukuran metode *Balanced Scorecard* ini dalam penghimpunan dan pendistribusian mampu mencapai target di setiap tahunnya. *Muzakki* merasa puas atas pelayanan yang diberikan serta *mustahik* merasa puas atas beberapa program yang tersalurkan sesuai dengan prosedurnya. BAZNAS Sidoarjo dapat dikatakan efektif sebagai tujuan strategis yang mampu memperhatikan kepentingan *stakeholder* dalam meningkatkan pendapatan *mustahik* guna menciptakan kemandirian umat, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan *mustahik* dengan tujuan mengubah keadaan *mustahik* kelak menjadi *muzakki*. Produktivitas dan retensi pegawai telah mencapai tujuan yang baik. Selain itu, juga didukung dengan pelatihan dan evaluasi pegawai melalui pengarahan serta progres kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja lembaga pada program-program kedepannya, sehingga hasil kerja program yang dijalankan mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggan, meningkatkan kemajuan dan perkembangan lembaganya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allamah, Rijal., Sudiarti, Sri., & Saputra Julfan. 2021. Peran Zakat, Infaq, Shadaqah dan Wakaf dalam Memberdayakan Ekonomi Ummat. *Al-Sharf: Jurnal Ekonomi Islam*, 2(1), p. 35-46.
- Arsita, Nurfitri., & Rohim, Ade Nur. 2023. Efektivitas Penyaluran Dana ZIS pada Sektor Pendidikan di Masa Pandemi Covid-19. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 4(2), p. 244-246.
- Azizah, Siti Nur. 2021. *Manajemen Kinerja* (Cetakan ke-1). Penerbit PT. Nasya Expanding Management (NEM). Jawa Tengah.
- Bahri, Efri Syamsul., & Arif, Zainal. 2020. Analisis Efektivitas Penyaluran Zakat pada Rumah Zakat. *Al Maal: Journal of Islamic Economics and Banking*, 2(1), p. 13-24.
- BPS Kabupaten Sidoarjo. 2022. *Berita Resmi Statistik Profil Kemiskinan Maret 2022 Kabupaten Sidoarjo*. Jawa Timur.
- Dahruji, & Permata, Arif Rachman Eka. 2017. Etika Bisnis Dalam Perspektif Ekonomi Islam : Tinjauan Teoritik Dan Empiris di Indonesia. *Dinar : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 4 (1), p. 1-11.
- Dikuraisyin, Basar. 2021. Balanced Scorecard Analysis of Amil Kompetensi Competence as a Model Rule for the Development of Zakat Institutions Resources (Study at LAZ Rumah Zakat Surabaya, East Java). *El-Qist: Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)*, 11(02), p. 165-181.
- Haidir, M. Samsul. 2020. Analisis Kinerja Pengelolaan Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta. *Islamiconomic : Jurnal Ekonomi Islam*, 11(1), p. 23-44.
- Khadijah, Siti., & Mufti, Afif. 2018. Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balanced Scorecard Method (Case study in BAZNAS Sragen). *Jurnal BAABU AL-ILMI: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3(2), p. 28-38.
- Mahmudah, Latifatul., & Yasin, Ach. 2022. Analisis Pengelolaan Dana Zakat Produktif Dalam Memberdayakan UMKM Pada LAZIS Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Lamongan. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 5(2), p. 119-130.
- Makhtum, Ahmad. 2017. Peran LAZISMU Dalam Pemberdayaan Masyarakat di Kota Surabaya; Studi Kasus di LAZISMU (Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah) *Tesis*, Sekolah Pasca Sarjana Ilmu Ekoomi Islam Perpustakaan Universitas Airlangga.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mubarok, Wafiq Ibnu., & Safitri, Rini. 2022. Analisis Faktor yang Mempengaruhi minat Muzakki Membayar zakat. *Jurnal Tabarru' : Islamic Banking and Finance*, 5 (2), p. 474-479.
- Riyanto., & Tesmanto, Joni. 2022. Efektivitas Pengelolaan Zakat di BAZNAS Kota Bekasi dengan Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(2), p. 725-729.
- Syafitri, Okta Yuripta., Najla., Huda, Nurul., & Rini, Nova. 2021. Tingkat Religiusitas dan Pendapatan: Analisis Pengaruh Terhadap Keputusan Membayar Zakat, Infaq dan Shadaqah.

*Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), p. 34–40.

Tarigan, Wico Jontarudi., & Mahaitin, H. Sinaga. 2022. Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(2), p. 1196–1207.