

**ANALISIS KINERJA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL KOTA TASIKMALAYA  
MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PERIODE TAHUN 2021-2022****Irwan Fauzy Ridwan<sup>1</sup>Sopiyawati Anggini Pratama<sup>2</sup>**

Program Studi Ekonomi Syariah - Institut Agama Islam Tasikmalaya

[sopiyawati.anggini26@gmail.com](mailto:sopiyawati.anggini26@gmail.com)**Abstrak**

Membangun citra organisasi pengelola zakat yang amanah dan profesional adalah prioritas utama dalam mengatasi krisis kepercayaan di kalangan masyarakat. Dengan begitu lembaga zakat perlu manajemen zakat, infaq, dan sedekah yang berfokus pada prinsip-prinsip amanah, profesionalisme, akuntabilitas, serta transparansi untuk memenangkan kepercayaan penuh dari masyarakat. Oleh karena itu, lembaga seperti badan amil zakat nasional (BAZNAS) perlu merancang perencanaan strategis yang efektif untuk menjalankan peran dan fungsi mereka. Selain itu, penilaian atau pengukuran kinerja juga menjadi elemen penting dalam pemantauan kesuksesan lembaga tersebut, Untuk dapat meningkatkan kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya maka dibutuhkan sebuah penilaian atau pengukur yang komprehensif seperti *balanced scorecard* agar dapat mengetahui bagian kinerja lembaga zakat serta kekurangan sebagai koreksi perbaikannya secara keseluruhan, *balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran, mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan dalam mengukur kinerja secara tradisional, seperti pada aspek sumber daya manusia, proses operasional, sistem yang digunakan dalam perusahaan dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan BSC akan lebih akurat. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dengan menggunakan kerangka kerja *Balanced Scorecard*. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Dalam analisis deskriptif, penelitian ini memberikan penjelasan berupa kata-kata dan kalimat untuk menguraikan hasil dari analisis kuantitatif dan menjelaskan fenomena yang muncul dari data yang diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dalam perspektif keuangan dinilai baik (skor 1), perspektif pelanggan cukup baik (skor 0,7), perspektif proses bisnis internal kurang baik (skor -0,5), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik (skor 0,7).

Kata kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

**Abstract**

*Building a trustworthy and professional image for a zakat management organization is a top priority in addressing the crisis of trust within the community. In this regard, zakat institutions need effective management of zakat, infaq, and alms that prioritize principles of trustworthiness, professionalism, accountability, and transparency to earn the full trust of the community. Therefore, institutions like the National Zakat Amil Agency (BAZNAS) must design effective strategic plans to fulfill their roles and functions. Furthermore, performance assessment or measurement is also a critical element in monitoring the institution's success. To enhance the performance of the Tasikmalaya City BAZNAS, a comprehensive assessment or measurement is required, such as a balanced scorecard. This allows for the evaluation of the zakat institution's performance and identifies areas needing improvement. The balanced scorecard comprises four perspectives: financial, customer, internal business processes, and growth and learning. It emphasizes essential aspects often overlooked in traditional performance measurements, including human resources, operational processes, systems used within the organization, and customer satisfaction, resulting in more accurate measurement outcomes. This research aims to measure the performance of BAZNAS Tasikmalaya City using the Balanced Scorecard framework. The analytical method employed is descriptive with a quantitative approach. In descriptive analysis, this research provides explanations in the form of words and sentences to describe the results of quantitative analysis and elucidate phenomena arising from the data obtained. The research findings indicate that Tasikmalaya City BAZNAS' performance is considered good from a financial perspective (score 1), relatively good from a customer perspective (score 0.7), not satisfactory from an internal business process perspective (score -0.5), and reasonably good from a growth and learning perspective (score 0.7).*

*Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective.*

## PENDAHULUAN

Indonesia tercatat sebagai negara yang memiliki jumlah penduduk muslim terbesar di dunia. Berdasarkan data kementerian dalam negeri (kemendagri) pada Tahun 2022 menunjukkan penduduk muslim di Indonesia sebanyak 241.699.189 jiwa (Rizaty, 2023). Dengan jumlah penduduk muslim yang begitu banyak, Indonesia memiliki potensi ekonomi islam sangat besar, begitupun dengan potensi ekonomi islam yang begitu besar berkaitan dengan potensi zakat yang ada di Indonesia.

Menurut Yufrizal potensi zakat secara nasional cukup fantastis di angka 233 Triliun per tahun (kemenag, 2022). Angka ini sangat fantastis dan dapat menjadi alternatif penyelesaian kemiskinan dan problem sosial lain jika mampu dihimpun dengan maksimal. Zakat dijadikan sebagai salah satu instrumen pembangunan ekonomi dan sosial dalam upaya untuk menyelesaikan kemiskinan dan menjaga stabilitas umat dalam menjalani hidup di dunia. Zakat yang dikelola secara profesional melalui kelembagaan yang terpecaya (*trusted*) dan dilegalisasi oleh pemerintah baik dibentuk oleh Pemerintah sebagai lembaga negara atau yang disahkan sebagai lembaga amil zakat akan menjadi pilihan terbaik dalam menyelamatkan umat dari kemiskinan.

Namun besarnya potensi zakat ini belum berbanding lurus dengan prolehan realisasi pengumpulan nasional. Potensi zakat secara nasional cukup fantastis di angka 233 Triliun per tahun. Namun Baznas baru bisa mengumpulkan sebanyak 22,43 triliun di tahun 2022 (Pratiwi, 2023). Sehingga perlu sinergis semua pihak untuk mensosialisasikan gerakan sadar zakat dan berzakat melalui BAZNAS dan LAZ. Zakat merupakan tuntunan syariah Islam yang sifanya mengikat (*binding*) yang bermakna setiap orang yang wajib zakat harus mengeluarkan harta zakatnya agar tidak berdosa kepada Allah SWT.

Berbicara mengenai pengelolaan zakat, yang terpenting dalam pengelolaan zakat ialah peran para amil zakat selaku pengembal amanah dalam mengelola dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS). Jika amil dapat berperan dengan baik, penerima zakat akan merasakan dampak dari optimalnya penyaluran zakat yaitu kesejahteraan. Tetapi jika amil belum menjalankan perannya dengan baik dalam mengelola ZIS, maka harapan terhadap kesejahteraan penerima zakat hanya akan menjadi impian belaka. Itulah nilai amil, dengan kata lain yaitu kinerja amil sangat mempengaruhi pengelolaan dana ZIS terhadap lembaga. Gerakan penghimpunan zakat, infaq dan shadaqah di Kota Tasikmalaya secara formal dilaksanakan dengan pembentukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tasikmalaya.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan keputusan

presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional. Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Dalam UU tersebut, BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama (Baznas, 2023). BAZNAS Kota Tasikmalaya merupakan salah satu perusahaan atau organisasi jenis nirlaba, artinya ialah sebuah perusahaan atau lembaga yang tidak mencari keuntungan. Eksistensi BAZNAS Kota Tasikmalaya tergantung pada pola manajemen strategi yang diterapkan oleh lembaga kepada para karyawan atau amil yang melaksanakan tugas di BAZNAS Kota Tasikmalaya.

BAZNAS Kota Tasikmalaya pun menyiapkan sejumlah program khusus dalam memperkenalkan zakat kepada masyarakat. Namun Hilmy menuturkan potensi zakat di Kota Tasikmalaya adalah sekitar 50 miliar namun sayangnya potensi besar penghimpunan zakat belum sejalan dengan realisasi di lapangan. Serapan realisasi di Tasikmalaya baru terserap sekitar 20 persen saja atau sekitar 8 miliar, hal ini terjadi mungkin karena minimnya pengetahuan para ASN mengenai penghimpunan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS (Yeni Rohayati, 2019). Hal tersebut disebabkan pula karena adanya sejumlah lembaga amil zakat yang beroperasi di Kota Tasikmalaya.

Membangun citra organisasi pengelola zakat yang amanah dan profesional penting untuk dilakukan, mengingat saat ini telah terjadi krisis kepercayaan antar sesama komponen masyarakat. Citra yang kuat dan baik akan menggiring masyarakat yang terkategori sebagai muzaki agar bersedia menyalurkan dana zakatnya melalui amil. Sebaliknya, buruknya pencitraan hanya akan mengakibatkan rendahnya partisipasi muzaki untuk membayar zakatnya melalui lembaga amil dan dalam kaitannya dengan penguatan lembaga yang memiliki pesaing berupa lembaga amil zakat serupa. Maka dibutuhkan manajemen zakat, infaq dan sedekah yang amanah, profesional, akuntabel, dan transparansi serta menjadi kepercayaan penuh masyarakat. Untuk itu lembaga seperti BAZNAS perlu perencanaan strategis dalam menjalankan organisasinya. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam monitoring keberhasilan perusahaan dan lembaga. Maka peneliti ingin menganalisis kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tasikmalaya dengan menggunakan Balanced Scorecard. Pengembangan model pengelolaan zakat dengan pendekatan Balanced Scorecard yang bersifat teknis, taktis, strategis dan operasional. Balanced Scorecard diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak

langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi keuangan dan strategi manajerial komprehensif yang bersifat teknis-teknis dan operasional dalam rangka revitalisasi lembaga pengelola zakat yang amanah, profesional dan transparan (Bastiar & Bahri, 2019).

Balanced Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang berimbang antara dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Untuk itu ada 4 perspektif dalam membentuk kerangka kerja balanced scorecard yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Khadijah & Afif, 2019). Penggunaan Balanced Scorecard (BSC). Awalnya merupakan eksperimen untuk memperbaiki pengukuran kinerja para eksekutif di perusahaan bermotif keuntungan (profit). Namun, dalam perkembangan selanjutnya, BSC dapat diterapkan secara efektif sebagai inti sistem manajemen strategis pada semua tipe organisasi apa saja, termasuk organisasi yang bermotif laba, organisasi sektor publik, maupun organisasi sosial atau tanpa motif keuntungan (non profit). Dalam penelitian Yulvi Hidayati, bahwa BSC mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan dalam mengukur kinerja secara tradisional, seperti pada aspek sumber daya manusia, proses operasional, sistem yang digunakan dalam perusahaan dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan BSC akan lebih akurat (Yulvi, 2013).

Salah satu penelitian yang relevan adalah studi yang dilakukan oleh Ainun Nahya Dwi tahun 2022 menemukan perspektif balanced scorecard berpengaruh terhadap pengukuran kinerja lembaga amil zakat, infaq shadaqah Muhammadiyah Kota Medan bahwa penerapan Balanced Scorecard di lembaga amil zakat secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi, termasuk efektivitas pengelolaan dan pendistribusian zakat. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa Balanced Scorecard dapat menjadi alat yang efektif dalam mengukur dan memantau pencapaian tujuan strategis BAZNAS serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana zakat (Ainun, 2022).

Dengan demikian, penelitian tersebut memberikan landasan empiris yang kuat untuk menerapkan Balanced Scorecard dalam BAZNAS sebagai alat yang efektif dalam mengelola dan mengukur kinerja dalam konteks pengelolaan zakat. Penerapan BSC pada perusahaan ataupun badan lembaga perlu dijalankan untuk mengetahui kinerja perusahaan ataupun lembaga tersebut.

Untuk dapat meningkatkan kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya maka dibutuhkan sebuah penilaian atau pengukur yang komprehensif seperti balanced scorecard agar dapat mengetahui bagian kinerja lembaga zakat serta kekurangan sebagai koreksi perbaikannya secara keseluruhan. sehingga dapat memberikan informasi pada pembaca dan BAZNAS

Kota Tasikmalaya sebagai lembaga pengelola zakat yang transparan mengenai kinerja lembaga dengan adanya informasi tersebut, dan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dalam pengambilan langkah-langkah strategis selanjutnya guna untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan BAZNAS Kota Tasikmalaya.

Pada dasarnya pengukuran kinerja bagi lembaga zakat akan bermanfaat bagi pengembangan program kerja dimasa yang akan datang. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti akan melakukan penelitian dengan menggunakan Balanced Scorecard dengan judul "Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Kota Tasikmalaya Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode Tahun 2021-2022".

## KAJIAN LITELATUR

zakat merupakan salah satu kewajiban yang di syari'atkan Allah kepada umat islam, sebagai salah satu perbuatan ibadan setara dengan shalat, puasa dan ibadah haji. Menurut istilah ekonomi, zakat merupakan tindakan pemindahan kekayaan dari golongan kaya kepada golongan yang miskin. Salah satu ajaran penting yang terdapat dalam agama islam adalah urgensi zakat kaitannya dengan pengentasan kaum dhu'afa dan mustadz'afin. Sebagai sebuah dinamika keagamaan, zakat merupakan bentuk kesaksian manusia pada rukun islam yang keempat dihadapan Allah yang muaranya tertuju pada dimensi kemanusiaan. Sedangkan manfaat zakat bukan untuk individu, melainkan beramanfaat pula bagi orang lain. Allah mewajibkan zakat kepada individu yang mampu dengan tujuan mengetahui seberapa besar cinta hamba kepada penciptanya daripada dengan hartanya.

### 1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan atau deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Adapun pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya:

- a. Menurut Moeheriono, pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan karyawan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2010).
- b. Menurut Sedarmayanti, pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Karenanya sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem

yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi (Sedarmayanti, 2011).

- c. Menurut Mulyadi dan Setyawan, pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui pengukuran kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002).

Menurut Sedarmayanti, tujuan dan manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut (Sedarmayanti, 2011):

- 1) Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja,
- 2) Memastikan tercapai rencana kinerja yang disepakati,
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja,
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati,
- 5) Menjadikan alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
- 7) Membantu memahami proses kegiatan organisasi,
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif,
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,
- 10) Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Informasi pengukuran kinerja memberikan juga dasar bagi perencanaan, pelatihan dan pengembangan. Bidang-bidang kelemahan seperti dalam kemampuan teknis keterampilan komunikasi, dan teknik pemecahan persoalan dapat diidentifikasi dan dianalisis. Untuk mengetahui hal tersebut dibutuhkan informasi yang komprehensif. Sementara itu, pengukuran kinerja dapat juga ditentukan untuk tujuan riset. Keteiltian dalam keputusan seleksi dapat ditentukan dengan

membandingkan evaluasi kinerja dengan alat-alat seleksi seperti angka tes dan pengukuran orang yang mewawancarai.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara (Hery, 2019):

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang yang memonitoring tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu menjadi prioritas perhatian.
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

## 2. Sistem Pengelolaan Zakat

Zakat merupakan ibadah jasmani (fisik) dan ibadah mal (harta). Maka, jika dilihat secara sosiologis zakat sebenarnya merupakan refleksi sikap empati (peduli) terhadap sesama manusia. Manfaat sikap empati ini ada dalam konteks meringankan beban kehidupan umat manusia dari segi ekonomi dan lainnya. Dengan konsep ini dapat disimpulkan bahwa zakat memiliki fungsi yang sangat strategis dalam sistem ekonomi. Fungsi tersebut antara lain, zakat sebagai salah satu instrumen dalam distribusi kekayaan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat (Muhammad Aziz, 2020).

Sistem pengelolaan zakat yang digunakan oleh negara-negara Islam ada dua, pengelolaan zakat yang dilakukan oleh pemerintah dan pengelolaan zakat yang dilakukan oleh masyarakat (swasta), disini pemerintah hanya memfasilitasi dan mengawasi agar pengelolaannya sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sedangkan di Indonesia pengelolaan zakat dilakukan dengan mengabungkan dua sistem pengelolaan tersebut, yaitu dengan melibatkan negara dan masyarakat (Amiruddin K, 2015). Sejatinnya Rasulullah SAW telah mencontohkan bagaimana sistem pengelolaan zakat. Mulanya pengelolaan hanya berpusat pada pemerintah pusat, namun seiring berkembangnya penyebaran agama Islam dan meluasnya wilayah Islam maka sistem ini dirubah menjadi sistem pengumpulan dan pendistribusian secara desentralisasi. Kemudian, pada masa Umar bin Abdul Aziz sistem pengelolaan ini berubah lagi menjadi regional, yakni seluruh urusan daerah diurus oleh pemerintah daerah. Sehingga pada waktu itu terdapat satu wilayah yang seluruh rakyatnya menjadi muzakki.

Selain muzaaki dan mustahiq, aspek penting lainnya dalam zakat adalah amil zakat.

Dalam hal ini amil zakat bertanggung jawab atas pengumpulan dan pendistribusian zakat sehingga dapat didistribusikan sebagaimana mestinya. Seorang amil zakat harus melakukan seluruh kegiatannya sesuai dengan perintah dan larangan Allah swt, karena pekerjaan yang ia lakukan berhubungan dengan ibadah, maka ia bertanggung jawab kepada Allah swt dalam pelaksanaannya. Tanggung jawab seorang amil zakat dalam tugasnya harus dapat dibuktikan kepada muzakki, pemerintah, masyarakat umum, dan antara amil zakat itu sendiri. Bukti bahwa ia telah melakukan tugasnya dengan baik dan benar dapat dilihat melalui laporan hasil pengumpulan dan pendistribusian zakat. Dengan laporan ini dapat diketahui dan ditinjau sejauh mana kontribusi zakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada dasarnya yang bertanggung jawab dalam pengelolaan zakat adalah pemerintah, namun dalam pengelolaannya pada masing-masing lembaga amil zakat dibolehkan jika ingin melakukan inovasi-inovasi terkait pengumpulan dan pendistribusian zakat. potensi zakat begitu besar namun tidak sesuai dengan kenyataannya. Besarnya potensi zakat yang dimiliki mendorong umat muslim untuk mengelola dana zakat dengan sebaik-baiknya. Pengelolaan zakat berarti suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Bagian yang berhubungan dengan pengelolaan zakat adalah muzakki dan harta yang dizakati, mustahik, dan amil. Selain itu UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat pada bab III pasal 6 dan 7 menegaskan bahwa Lembaga Pengelola Zakat di Indonesia terdiri dari dua macam, yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk oleh masyarakat kemudian disahkan oleh negara.<sup>30</sup> Meskipun dikelola oleh dua pihak, lembaga pengelola zakat haruslah bersifat independen, netral, tidak berpolitik, dan tidak bersifat diskriminatif.

Selain itu lembaga pengelola dana zakat juga harus dilakukan secara efektif dan efisien. Efektif adalah hal yang berkesan, dalam sebuah kegiatan keefektifan adalah keberhasilan kegiatan tersebut dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisiensi adalah ketetapan cara atau usaha dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya. Sebuah kegiatan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Tujuan efektifitas dana zakat adalah untuk mengukur besar dana zakat yang mampu dikelola oleh lembaga amil zakat, untuk mengetahui bagaimana kinerja lembaga amil zakat melalui laporan keuangannya, serta untuk mengetahui sejauh mana

pengaruh lembaga amil zakat dalam memperbaiki ekonomi Indonesia.

#### a. Pengumpulan & Distribusi Zakat

Salah satu hal yang penting dalam pengelolaan zakat yaitu, pengumpulan dan pendistribusian zakat. Bagaimana dana zakat dikumpulkan dan bagaimana dana tersebut didistribusikan. Setidaknya instansi pengelola zakat dapat menerapkan tiga strategi pengumpulan zakat yang dikelurakan oleh Departemen Agama, yaitu:

- 1) Pembentukan unit pengumpulan zakat di berbagai tempat menurut tingkatannya (Nasional, Provinsi, Desa, dan lain-lain).
- 2) Pembukaan *counter* penerima zakat atau loket di lembaga pengelolaan zakat.
- 3) Pembukaan rekening bank. Pembentukan rekening sebaiknya dipisah antara rekening infaq, shadaqah, infaq, dan waqaf, guna memudahkan muzakki dalam pengiriman dana dan memudahkan pula dalam pendistribusiannya.

Sedangkan dalam distribusi, hasil pengumpulan zakat dapat dilakukan dengan dua pola, yaitu pola konsumtif dan pola produktif. Penyaluran hasil pengumpulan zakat secara konsumtif bisa dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dasar ekonomi para mustahik melalui pemberian langsung maupun melalui lembaga-lembaga yang mengelola fakir miskin, panti asuhan, maupun tempat-tempat ibadah yang mendistribusikan zakat kepada masyarakat. Sedangkan program penyaluran hasil pengumpulan zakat secara produktif dapat dilakukan melalui bantuan pengusaha lemah, pendidikan gratis dalam bentuk beasiswa, dan pelayanan kesehatan gratis. Selain itu ada beberapa bentuk pemberian zakat dilihat dari aspek tipologi orang miskin, yaitu:

- a. Golongan yang tidak mampu sama sekali untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri. Diantara penyebabnya adalah usia yang telah lanjut (lansia) dan cacat jasmani permanen. Solusinya adalah dengan memberikan jaminan hidup secara rutin dari dana zakat dalam bentuk konsumtif.
- b. Golongan yang masuk sehat fisik jasmani, tetapi tidak memiliki keterampilan untuk bekerja. Kondisi ini masih ada di masyarakat, yaitu masyarakat yang kurang berpendidikan dan kurang keahlian. Solusi untuk kondisi ini adalah dengan diberikan pelatihan dan pendidikan khusus, kemudian dipekerjakan pada unit usaha yang dikelola oleh amil zakat setempat.

- c. Golongan yang miskin karena terjadi musibah. Solusi untuk kondisi ini adalah dengan memberikan pinjaman modal usaha dari dana zakat.

Menurut pembagian golongan dengan kondisi yang berbeda, maka dana zakat dapat digunakan untuk berbagai bentuk sistem jaminan sosial, seperti asuransi tenaga kerja, asuransi pensiun, dan asuransi jiwa. Serta dapat mengatasi berbagai macam masalah yang dialami oleh si miskin, seperti perumahan, modal usaha, dan pendidikan. Dengan adanya sistem jaminan sosial yang berdasar pada pendayagunaan zakat, diharapkan program pengetasan kemiskinan dapat berjalan beriringan dengan program pemerintah.

Pada dasarnya prinsip pendayagunaan hasil pengumpulan zakat untuk mustahik dilakukan berdasarkan persyaratan: a). hasil pendataan dan penelitian kebenaran mustahik. b). mendahulukan orang-orang yang paling tidak berdaya memenuhi kebutuhan dasar secara ekonomi dan sangat memerlukan bantuan. c). mendahulukan mustahik dalam wilayahnya masing-masing.

Dengan adanya prinsip tersebut maka amil zakat tidak boleh sembarangan dalam mendistribusikan dana zakat. Selain itu dari prinsip dan cara pendistribusian zakat dapat disimpulkan bahwa ajaran Islam telah memikirkan solusi permasalahan ketimpangan dan jurang distribusi pendapatan yang tidak merata di masyarakat. Solusi ini telah hadir jauh sebelum konsep pemerataan pembangunan yang diprakarsai oleh negara-negara Barat muncul. Bahkan boleh dikatakan bahwa sebelum konsep jaminan sosial yang diterapkan oleh negara-negara Barat ada, Islam telah menerapkan konsep jaminan sosial melalui zakat.

Sistem pengelolaan zakat sudah dilakukan sejak zaman Rasulullah SAW, yang mana pada waktu itu beliau menunjuk beberapa orang sahabat untuk mengelola zakat negara. Pada waktu itu pengelolaan zakat masih berpusat pada pemerintah pusat, dimana wilayah Islam pada waktu masih terbatas. Kemudian sistem ini berubah menjadi pengumpulan dan pendistribusian secara desentralisasi, dikarenakan perkembangan agama Islam dan semakin luasnya wilayah Islam. Selanjutnya pada masa kepemimpinan Umar bin Abdul Aziz zakat dikelola secara regional. Hingga ada satu wilayah yang seluruh rakyatnya menjadi muzakki.

Jika ditinjau dari sejarah Islam dalam mengelola zakat, peran amil zakat sangat penting dalam pengelolaan zakat. Seorang

amil zakat memiliki dua tanggung jawab sekaligus. Pertama, tanggung jawab kepada Allah yang dipenuhi dengan melakukan seluruh aktivitasnya sesuai dengan perintah dan larangan Allah SWT. Kedua, tanggung jawab kepada sesama, antara amil, muzakki, pemerintah, dan publik melalui laporan hasil pengumpulan dan pendistribusian zakat. Laporan tersebut sebagai alat monitoring sejauh mana kontribusi zakat dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat.<sup>41</sup> Hal ini membuktikan bahwa masalah kemiskinan dapat ditanggulangi sebuah instrumen yang sangat efektif, yaitu zakat. Pada dasarnya pemerintahlah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan zakat, namun inovasi-inovasi dalam pengelolaannya pada masing-masing lembaga amil zakat dibolehkan.

### 3. Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

#### a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi yang dikutip oleh Lijan, istilah *balanced scorecard* (BSC) terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa datang (Lijan Poltak Sinambela, 2019).

*Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang sangat konprehensif yang mengacu pada aspek keuangan dan non keuangan. Peneliti Indonesia Kristiana, yang di kutip oleh Lijan merumuskan pengertian *balanced scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective* (Lijan Poltak Sinambela, 2019). Menurut Abrar, penerapan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dapat menciptakan pengukuran kinerja yang objektif berdasarkan produktifitas yang dihasilkan oleh pegawai (Lijan Poltak Sinambela, 2019).

#### b. Perkembangan Metode *Balanced Scorecard*

Model pengukuran kinerja BSC dikenalkan pertama kali oleh Profesor Robert S. Kaplan dan Doktor David P. Norton tahun 1992 melalui tulisan ilmiahnya yang berjudul "BSC: *Measures That Drive Performance*"

pada jurnal ilmiah Amerika Serikat yaitu *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992.

Sejak pertama kali dicetuskan, konsep BSC mulai sukses di terapkan pada beberapa organisasi swasta di Amerika Serikat, dan kemudian berhasil diterapkan di banyak perusahaan diseluruh dunia seperti BMW Financial Services, Daimler Chrysler, Philips Electronics, dan lainnya. Seiring perkembangannya, konsep BSC juga telah berhasil diterapkan pada organisasi sektor publik di seluruh dunia. Organisasi sektor publik berbentuk pemerintah yang pertama kali sukses menerapkan konsep BSC yaitu pemerintah kota Charlotte City, North Caronile, Amerika Serikat pada tahun 1996. Berawal dari kesuksesan tersebut, maka kemudian BSC berhasil diterapkan di banyak lembaga pemerintah dan organisasi *nonprofit* di berbagai negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Pemerintahan Malaysia, dan lainnya (Lijan Poltak Sinambela, 2019).

Menurut Risma yang dikutip oleh Lijan organisasi pemerintah Indonesia yang pertama kali menerapkan konsep BSC adalah Kementerian Keuangan (kemenkeu), hal ini merupakan terobosan besar bagi pemerintah Indonesia. Pada tahun 2008, kemenkeu menerapkan konsep BSC secara bertahap yaitu dimulai pada level atas (belum sampai pada level unit organisasi terkecil). Penerapan BSC pada unit organisasi terkecil (secara koheren) baru dimulai pada tahun 2011. Dalam implementasinya telah dilakukan peninjauan landasan hukumnya yaitu keputusan Menteri Keuangan (KMK) N0.12 tahun 2010 tentang pengelolaan kinerja di lingkungan Departemen Keuangan. Secara berturut-turut dievaluasi tiga kali yakni melalui KMK No. 454/KMK.1/2011, selanjutnya ditinjau lagi melalui KMK No. 467/KMK.01/2014, sampai saat ini diatur melalui KMK No. 556/KMK.01/2015 (Lijan Poltak Sinambela, 2019).

Kebijakan kemenkeu yang telah mengadopsi BSC untuk mengukur kinerja organisasi sekaligus alat manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan pemerintah yang *good governance*, dan terciptanya kepercayaan masyarakat Indonesia maupun dunia terhadap kinerja organisasi Kementerian Keuangan. Penerapan konsep BSC pada kemekeu dilatarbelakangi oleh adanya program reformasi birokrasi berskala nasional sebagaimana diatur dalam intruksi Presiden (Inpres) No.5 Tahun 2004 tentang pemberantasan korupsi. Didalam intruksi presiden tersebut secara umum diatur bahwa

seluruh kementerian wajib membuat penetapan indikator dan target kinerja yang dapat menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja organisasinya baik berupa hasil (*output*) maupun berupa manfaat (*outcome*) (Lijan Poltak Sinambela, 2019).

a. **Perspektif Balanced Scorecard**

Pendekatan BSC melakukan pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif sebagai berikut:

1) **Perspektif Keuangan (*Finansial*)**

Perspektif keuangan menjadi perhatian dalam balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap.

a) **Pertumbuhan.**

Tahap pertumbuhan merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis dimana perusahaan yang memiliki produk/jasa diuji untuk menentukan apakah memiliki potensi pertumbuhan atau tidak. Dalam tahap ini, penting bagi manajer untuk berkomitmen dalam mengembangkan produk atau jasa baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kapasitas operasional, serta mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi untuk mendukung hubungan dengan pelanggan. maka tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*).

b) **Bertahan**

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi

missal memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolok ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah

c) Panen

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*).

Perspektif keuangan juga menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Sehingga Kaplan dan Norton juga mengemukakan perspektif keuangan yang berorientasi pada profitabilitas, pertumbuhan dan nilai-nilai yang memuaskan pemegang saham.

2) Perspektif pelanggan

*Balanced Scorecard* juga mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mungkin dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Untuk perspektif pelanggan terdapat dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan:

a) *Core Measurement Group*

Seperangkat indikasi yang mengukur:

I. pangsa pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

II. *Customer acquisition* yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil

menarik pelanggan yang baru.

III. *Customer retention* yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

IV. *Customer profitability* yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada para pelanggan.

b) *Customer Value Propositions*

*Customer value proposition* menggambarkan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai *core measurement group* yang tinggi. Kondisi ini berhubungan dengan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual. Terdapat tiga kategori atribut:

I. *Product/Service attribute* (atribut-atribut produk) meliputi atribut fungsi (seberapa jauh produk yang dibeli berdaya guna bagi pelanggan), harga (tingkat harga dibanding pesaing), mutu.

II. *Customer Relationship* (hubungan dengan pelanggan) adanya komunikasi yang intens antara perusahaan dengan konsumen dalam berbagai bentuk.

III. *Image dan Reputation* (citra dan reputasi) menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3) Perspektif Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan



dalam proses bisnis internal meliputi sebagai berikut.

a) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b) Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan di mana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*, tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton, perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang andal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk peningkatan kemampuan pegawai. Untuk itu, mereka mengatakan perlu memperhatikan dua hal.

Pertama, pegawai. Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan pegawai dan produktivitas kerja pegawai. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan pegawai adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap pegawai dibutuhkan pemantauan secara terus-menerus.

Kedua, kemampuan sistem informasi. Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik

yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mukhzarudfa, 2019):

a. Komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: Pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- 1) Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat prespektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan ke perspektif keuangan, lingkup rencana strategik yang dihasilkan akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

- b. Koheren. *Balanced scorecard* mewajibkan personal membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai strategik. Kekohieran juga dituntut saat menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program serta perencanaan laba jangka pendek.
- c. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif, dan pengukuran kinerja BAZNAS dengan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan empat prespektif sebagai berikut:

**A. Perspektif Keuangan**

1. Total pendapatan dibagi total asset.

$$Rumus = \frac{Total Revenue}{Total Asset}$$

2. (Total pendapatan dikurang total biaya) dibagi dengan total asset.

$$Rumus = \frac{(Total Revenue - Total Expense)}{Total Asset}$$

3. Total kontribusi dibagi total pendapatan

$$Rumus = \frac{Total Contribution}{Total Revenue}$$

4. Total kontribusi dibagi total biaya

$$Rumus = \frac{Total Contribution}{Total Expense}$$

5. Rasio efisiensi penghimpunan dana (fundraising efficiency).

$$Rumus = \frac{Total Contribution}{Fundrasing Expense}$$

**B. Perspektif Pelanggan**

1. Akuisisi Pelanggan (Muzaki)

$$Rumus = \frac{Jumlah Muzaki Baru}{Total Muzaki} \times 100\%$$

2. Retensi Pelanggan (Muzaki)

$$Rumus = \frac{Jumlah Muzaki Non Aktif Dalam 1 periode}{Total Jumlah Muzaki} \times 100$$

3. Tingkat Kepuasan Muzaki

Tingkat kepuasan pelanggan (muzaki) yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan (muzaki), merasa puas terhadap pelayanan lembaga. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan (muzaki) dengan memberikan nilai pada jawaban kuisisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan Sugiyono sebagai berikut (Sugiyono, 2019):

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK= indeks kepuasan konsumen PP = perceived performance

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup puas, d. puas, e. sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan ideks kepuasan minimal dan ideks kepuasan maksimalnya. Interval yang dapat dicari dari pengurangan antara ideks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal, kemudian dibagi menjadi lima. Dirumuskan oleh Sugiyono sebagai berikut:

$$IK Maks = R \times PP \times EX maks$$

$$IK Min = R \times PP \times EX min$$

$$Interval = (IK maks - IK min)$$

Dimana:

PP: Banyak pertanyaan

R: Jumlah responden

Ex Min: skor minimal yang diberikan  
 EX maks: skor minimal yang diberikan  
 Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang menggunakan dimensi kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan jasa.

- a. *Tangibles* atau wujud fisik, adalah penampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh *providers*.
- b. *Reliability* atau keandalan adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- c. *Responsiveness* atau responsivitas dimaksudkan sebagai sikap tanggap, mau mendengarkan, merespon pelanggan dalam usaha memuaskan pelanggan.
- d. *Assurance* atau kepastian/jaminan adalah pengetahuan dan kesopanan para karyawan dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada pelanggan.
- e. *Emphaty* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

C. Perspektif Bisnis Internal

1. Rasio Biaya Operasional Terhadap Total Hak Amil

$$\text{Rumus } \frac{\text{Total Biaya operasional}}{\text{Total Hak Amil}}$$

2. Rasio Biaya Operasional Terhadap Total Penghimpunan

$$\text{Rumus } \frac{\text{Total Biaya operasional}}{\text{Total Penghimpunan}}$$

3. Rasio Biaya SDM (Human capital expenses ratio)

$$\text{Rumus } \frac{\text{Total Biaya SDM}}{\text{Total Penghimpunan}}$$

4. Rasio Hak Amil atas Zakat

$$\text{Rumus } \frac{\text{Bagian amil dari zakat}}{\text{Penerimaan zakat-penerimaan bagi hasil atas penempatan zakat}} \times 100\%$$

Sumber: Mulyadi,2001

5. Rasio Hak Amil atas Infak/sedekah

$$\text{Rumus } \frac{\text{Bagian amil dari zakat}}{\text{Penerimaan zakat-penerimaan bagi hasil atas penempatan zakat}} \times 100\%$$

6. Rasio Pertumbuhan Penghimpunan Zakat, Infak, Sedekah

$$\text{Rumus } \frac{\text{Penghimpunan ZIS-Penghimpunan ZIS t-1}}{\text{Penghimpunan Zakat t-1}} \times 100\%$$

7. Rasio Pertumbuhan Penyaluran

$$\text{Rumus } \frac{\text{Total Penyaluran}-\text{Total Penyaluran t-1}}{\text{Total Penyaluran t-1}} \times 100\%$$

8. Rasio Pertumbuhan Biaya Operasional

$$\text{Rumus } \frac{\text{Biaya Operasional}-\text{Biaya Operasional t-1}}{\text{Biaya Operasional t-1}} \times 100\%$$

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Kerja

Peningkatan kepuasan Karyawan Untuk mengetahui tingkat kepuasan Karyawan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan BASNAZ Kota Tasikmalaya yang terdiri dari 9 Pegawai.

Pengukuran kepuasan kerja ini mengacu kepada Luthans diantaranya (Suprianto,2019 :

- a. Karyawan
- b. Kompensasi
- c. Promosi
- d. Sikap penyelia, atasan, supervisor
- e. Sikap teman sekerja

2. Pelatihan Pegawai (amil)

$$\text{Rumus } \frac{\text{Jumlah pegawai pelatihan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100$$

3. Retensi Pegawai (amil)

$$\text{Rumus } \frac{\text{Jumlah Pekerja Keluar}}{\text{Jumlah Pekerja Tahun Berjalan}} \times 100\%$$

4. Produktivitas Karyawan

$$\text{Rumus } \frac{\text{Peningkatan Penerimaan dana Zakat}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

Metode Analisis Data Adapun metode yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif. Dilakukan dengan cara:

1. Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah didapatkan, seperti data keuangan BAZNAS, laporan kinerja BAZNAS dan data personel/karyawan dan Muzakki, untuk kemudian diolah menjadi pemacu ukuran kinerja.
2. Memberikan skor untuk masing-masing pemacu kinerja berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard.

Skor/Score	Predikat/value
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Setelah menganalisa kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dengan menggunakan Balanced Scorecard, didapatkan hasil sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

- a. Rasio Total pendapatan (perolehan dana) dibagi total aset

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	1,57	Baik	1
2022	2,70	Baik	1
Rata-rata	2,13	Total Skor 2	

Pada rasio Total pendapatan (perolehan dana) dibagi total aset, tahun 2021 besaran rasio 1,56 mengalami kenaikan pada tahun 2022

menjadi 2,70. Nilai rasio 2,70 tersebut juga dapat dinilai bahwa pada tahun tersebut penghimpunan dana yang dilakukan BAZNAS terbilang meningkat dari tahun sebelumnya dan tetapi nilai total aset menurun karena adanya pengurangan atau penurunan nilai aset, yang berarti kenaikan penyaluran masih lebih besar daripada kenaikan pendapatan. Hal tersebut dibuktikan berdasarkan data di atas bahwa total perolehan dana pada tahun 2022 naik sebesar Rp. 933.181.100 sedangkan total aset menurun sebesar Rp. 880.695.585. Kenaikan perolehan dana pada tahun 2022 didominasi oleh perolehan dana zakat. Kemungkinan hal tersebut terjadi karena efek sosialisasi dan respon yang baik dari masyarakat untuk membayar zakat melalui BAZNAS. Selain itu kenaikan rasio ini dapat diartikan sebagai efisiensi yang lebih baik dalam menghasilkan pendapatan atau perolehan dana dari aset yang dimiliki oleh organisasi.

- b. Rasio (total pendapatan atau perolehan dana dikurang total biaya atau penggunaan dana) dibagi total aset.

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	-0,57	kurang	-1
2022	-0,24	kurang	-1
Rata-rata	-0,40	Total Skor	-2

Dari tabel di atas kinerja fiskal BAZNAS berdasarkan rasio ini mengalami kondisi kurang baik pada tahun 2021 dan 2022, dimana rasio ini bernilai negatif. Rasio pada tahun 2021 bernilai negatif sebesar -0,57 dikarenakan total biaya (penggunaan dana) mengalami kenaikan sebesar 48,59% dari Rp 4.363.879.756 menjadi 6.487.668.753. sedangkan total pendapatan (penerimaan dana) hanya meningkat sebesar 6,50% menjadi 4.572.211.247 dari 4.293.751.259 pada tahun 2020. Kenaikan total biaya (pengeluaran dana) terjadi di semua jenis dana, yaitu dana zakat, dana infak dan dana amil. Hal tersebut kemungkinan terjadi karena tahun sebelumnya banyak program atau penyaluran dana kepada mustahik yang belum terlaksanakan.

Namun nilai rasio pada tahun 2022 menurun 0,33 menjadi -0,24. Hal tersebut terjadi karena total biaya (penggunaan dana) menurun 3,72% dari Rp 6.227.017.253 menjadi Rp 5.995.649.585. dan total pendapatan pun meningkat 20,36% dari Rp 4.572.211.247 menjadi Rp 5.505.392.347.

Walaupun rasio dari tahun 2021-2022 tersebut negatif, namun hal tersebut dianggap wajar, karena biaya yang dimaksud dalam rasio ini berbeda dengan pengertian biaya pada perusahaan bisnis. Biaya (penggunaan dana)

yang dimaksud dalam lembaga zakat merupakan keseluruhan total dari penyaluran dana ZIS kepada mustahik dan penggunaan dana amil untuk menunjang berjalannya operasional lembaga. Sehingga walaupun pada tahun 2021-2022 total pendapatan (penerimaan dana) lebih rendah daripada biaya (penggunaan dana), maka untuk menutup kekurangannya BAZNAS menggunakan dana tahun sebelumnya. Hal tersebut didukung oleh keadaan data yang menunjukkan bahwa pada 2021-2022 total aset BAZNAS mengalami penurunan dari tahun-tahun sebelumnya. Dari kedua tahun tersebut dapat dinilai bahwa kinerja keuangan BAZNAS berdasarkan rasio ini berada pada kondisi tidak baik. Kondisi keuangan dikatakan baik apabila pendapatan (dana) lebih besar dari biaya (penggunaan dana) dalam batas wajar. Hal tersebut bertujuan agar OPZ mempunyai saldo aset yang dapat diputar kembali untuk menghimpun dana pada tahun berikutnya

- c. total kontribusi dibagi total pendapatan atau perolehan dana).

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	0,08	Baik	1
2022	0,09	Baik	1
Rata-rata	0,09	Total skor	2

Rasio Total kontribusi dibagi total pendapatan atau perolehan dana), pada tahun 2021 besaran rasio 0,08 berdasarkan data (tabel 4) pada tahun 2021 BAZNAS menerima APBD sebesar Rp 350.000.000 dan mendapatkan dana titipan sebesar Rp 6.519.712 sedangkan pendapatan meningkat 6,50% dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2022 mengalami kenaikan nilai rasio menjadi 0,09. Kenaikan tersebut terjadi karena total penerimaan APBD meningkat 42,84% dari Rp 350.000.000 menjadi 499.940.000 dan dana titipan pun meningkat 8,20% dari Rp 6.519.712 menjadi 7.055.976. sedangkan pendapatan meningkat 20,36% dari tahun sebelumnya.

Dan dalam perhitungan rasio tersebut dapat dikatakan bahwa pendapatan utama BAZNAS Kota Tasikmalaya berasal dari penghimpunan dana yang diusahakan sendiri dan tidak bergantung pada biaya kontribusi. Perolehan dana kontribusi (sukarela) sifatnya tidak menentu. Walaupun dalam Undang-Undang Pengelolaan Zakat disebutkan bahwa BAZNAS memperoleh dana dari APBD, namun dengan melihat proporsi total perolehan dana BAZNAS setiap tahunnya maka sangat mungkin BAZNAS mampu mengusahakan sendiri penghimpunan dana dari masyarakat. Sehingga apabila sewaktu-

waktu BAZNAS tidak menerima infak dana APBD, perolehan dana BAZNAS tidak akan menurun signifikan jika penghimpunan dana ZIS terus ditingkatkan. Berbeda dengan lembaga amil zakat (LAZ) yang tidak mendapat bantuan dana APBD namun memungkinkan menerima dana kontribusi dari sumber lain, dalam hal ini BAZNAS mempunyai amanah berat kepada pemerintah. Sebagai bentuk pertanggungjawaban BAZNAS kepada pemerintah dan publik, maka harapannya BAZNAS mampu mengelola dana APBD tersebut dengan sebaik-baiknya.

- d. Total kontribusi dibagi total biaya (penggunaan dana).

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	0,31	Baik	1
2022	0,34	Baik	1
Rata-rata	0,33	Total Skor 2	

Rasio Total kontribusi dibagi total biaya (penggunaan dana), pada tahun 2021 besaran rasio 0,31. Berdasarkan data keuangan tahun 2021 BAZNAS menerima dana APBD sebesar Rp 350.000.000 dan mendapatkan dana titipan sebesar Rp 6.519.712. dan total biaya sebesar Rp 1.167.019.371.

Nilai Rasio mengalami kenaikan pada tahun 2022 menjadi 0,34. Kenaikan ini terjadi karena total total penerimaan APBD meningkat 42,84% dari Rp 350.000.000 menjadi 499.940.000 dan dana titipan pun meningkat 8,20% dari Rp 6.519.712 menjadi 7.055.976. dan total biaya meningkat 26,15% dari Rp 1.167.019.371 menjadi Rp 1.471.997.037. Sehingga total penerimaan dana APBN mampu membantu menutup biaya operasional BAZNAS.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa BAZNAS Kota Tasikmalaya tidak mengandalkan dana kontribusi untuk menompang biaya-biaya program maupun operasional, melainkan menggunakan pendapatan sendiri untuk menompang biaya-biaya programnya.

Dari analisis kedua rasio kinerja dukungan publik yaitu rasio total kontribusi dibagi total pendapatan (perolehan dana) dan rasio total kontribusi dibagi total biaya (penggunaan dana) selama rentang waktu sepuluh tahun, berdasarkan rasio tersebut kinerja BAZNAS dinilai baik. Hal ini membuktikan bahwa BAZNAS merupakan lembaga yang fokus menghimpun dan mengelola dana ZIS dari masyarakat. Walaupun BAZNAS merupakan badan pengelola zakat yang dibentuk pemerintah, namun tidak berarti BAZNAS hanya mengandalkan sumbangan pemerintah untuk

membiayai operasional lembaga dan menjalankan program-program (penyaluran dana kepada mustahik) sebagaimana lembaga zakat pada umumnya.

- e. Total pendapatan (perolehan dana) dibagi total biaya penghimpunan dana

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	178,76	Baik	1
2022	62,70	Baik	1
Rata-rata	120,70	Total Skor 2	

Total pendapatan (perolehan dana) dibagi total biaya penghimpunan dana, pada tahun 2021 besaran rasio 178,76. Rasio 178,76 diartikan bahwa dari setiap Rp.1 dana yang dikeluarkan untuk biaya penghimpunan dana, BAZNAS memperoleh pemasukan dana sebesar Rp. 178,76. Dan pada tahun 2022 besaran rasio menurun menjadi 62,64. Penurunan tersebut terjadi karena biaya penghimpunan yang meningkat signifikan sebesar 243.13% dari Rp 25.577.000 menjadi 87.896.250 sedangkan pendapatan meningkat hanya sebesar 20,39% dari Rp 4.572.211.247 menjadi Rp 5.505.392.347. Biaya ini digunakan untuk kegiatan sosialisasi dan layanan muzakki. Pada tahun 2022, BAZNAS mengeluarkan dana lebih besar untuk memberikan sosialisasi dan mengajak masyarakat untuk menunaikan zakat di lembaga amil. Di samping itu BAZNAS juga harus memberikan pelayanan terbaik kepada muzakki. Hal ini juga tidak menutup kemungkinan di hadapi oleh OPZ lain, manajemen berupaya untuk dapat memperoleh dana yang optimal dari masyarakat. Namun di samping itu OPZ harus mengeluarkan dana lebih untuk sosialisasi dan memastikan pengeluaran tersebut berdampak positif terhadap perolehan dana pada tahun itu maupun tahun yang akan datang.

Berdasarkan skala pengukuran dengan nilai rata-rata 120,70 untuk rasio biaya penghimpunan dana menunjukkan bahwa pendapatan BAZNAS lebih besar dari biaya penghimpunannya. Hal ini dinilai baik, karena dengan demikian setiap dana yang dikeluarkan untuk sosialisasi memberikan timbal balik yang positif terhadap perolehan dana BAZNAS. Namun untuk dapat mencapai tujuan dari visi misi BAZNAS yaitu meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berzakat dan mengoptimalkan penghimpunan dana. Kinerja rasio ini harus terus ditingkatkan, semakin besar proporsi perolehan dana dibanding biaya perolehannya maka semakin baik. Mengingat potensi zakat di Indonesia sangat besar, maka baik BAZNAS maupun lembaga amil zakat lainnya

harus lebih kreatif dan inovatif dalam mensosialisasikan zakat kepada masyarakat.

2. Perspektif Pelanggan (muzaki)

a. Akuisisi Pelanggan (muzaki)

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	1,48%	Kurang	-1
2022	11,13%	Kurang	-1
Rata-rata	6,31%	Total Skor	-2

Hasil pengukuran akuisisi pelanggan BAZNAS Kota Tasikmalaya pada tahun 2021 sebesar 1,48%. Dan terjadi kenaikan nilai akuisisi pada tahun 2022 menjadi 11,13%. Walaupun nilai akuisisi tidak sesuai target karena nilai yang didapatkan “kurang baik” namun BAZNAS mampu meningkatkan muzaki baru. Kenaikan nilai customer *acquitition* dikarenakan meningkatnya jumlah muzaki baru, pada tahun 2021 jumlah muzaki baru mencapai 32 orang, mengalami kenaikan pada tahun 2022 menjadi 241 orang muzaki baru. Kenaikan nilai akuisisi pelanggan dapat menjadi indikator positif, karena menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Tasikmalaya dapat menarik lebih banyak muzaki baru. Ini berarti program-program atau upaya promosi yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Tasikmalaya pada tahun 2022 lebih cukup efektif dari tahun sebelumnya, kemampuan BAZNAS dalam meningkatkan akuisisi akan berdampak pada pendapatan BAZNAS Kota Tasikmalaya.

Namun walaupun sudah dapat meningkatkan akuisisi muzaki, kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dalam akuisisi muzaki dikatakan tidak baik karena jauh dari target akuisisi muzaki yang di tentukan oleh BAZNAS Kota Tasikmalaya. Oleh karena itu BAZNAS Kota Tasikmalay masih harus meningkatkan efektifitas sosialisasi dan juga iklan untuk menyadarkan masyarakat/muzaki dalam membayar zakat, infak dan sedekah.

b. Retensi Pelanggan (muzaki)

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	100%	Baik	1
2022	100%	Baik	1
Rata-rata	100%	Total skor	2

Pengukuran retensi pelanggan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kemampuan lembaga dalam mempertahankan pelanggan/muzakinya, agar terus menyalurkan zakatnya kepada lembaga zakat BAZNAS Kota Tasikmalaya. Pada tahun 2021 besaran nilai Customer Retention sebesar 100%.

Presentase *customer retention* bertahan 100% sampai tahun 2022, *Customer Retention* yang terjadi selama tahun 2021-2022 dapat dikatakan sangat baik dalam mempertahankan muzakinya. Hal tersebut dapat dilihat dari kenaikan jumlah pendapatan dan juga jumlah muzaki baru dari tahun 2021 sampai 2022. Maka dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa BAZNAS Kota Tasikmalaya memberikan pelayanan yang baik terhadap muzaki sehingga muzaki tetap bertahan untuk terus menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS.

c. Kepuasan Pelanggan (muzaki)

Kepuasan Pelanggan			
Indikator	Nilai	Kriteria	Skor
Wujud Fisik (Tangibles)	4,23	Baik	1
Keandalan (Reability)	4,04	Baik	1
Responsiveness (cepat tanggap)	4,21	Baik	1
Jaminan (Assurance)	4,23	Baik	1
Empati (emphaty)	4,24	Baik	1

Hasil pengukuran kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pelanggan dari 5 variabel yaitu wujud fisik (tangibles), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance) dan empati (emphaty) tergolong cukup baik dengan nilai rata-rata 4,19 (skala nilai tertinggi 5). Hasil penelitian menunjukan bahwa tingkat kepuasan tertinggi adalah indikator empati (*emphaty*) yang memiliki nilai rata-rata 4,24. Sedangkan tingkat kepuasan terendah adalah variabel keandalan yaitu 3,39 .

Dari analisis tersebut, secara keseluruhan, lembaga zakat telah memberikan tingkat kepuasan yang baik kepada pelanggannya. Rata-rata skor keseluruhan adalah 4,19 dari maksimal skor 5, yang menunjukkan bahwa mayoritas pelanggan puas dengan produk dan layanan yang diberikan. Namun, perusahaan tetap perlu memperhatikan indikator keandalan yang mendapatkan skor sedikit lebih rendah daripada indikator lainnya. Potensi peningkatan dalam aspek keandalan dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

3. Perspektif Internal

a. Rasio Biaya Operasional Terhadap Total Hak Amil

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	103%	Kurang	-1
2022	100%	Kurang	-1

Rata-rata	102%	Total skor -2
-----------	------	---------------

Berdasar diatas rasio biaya operasional terhadap total hak amil pada tahun 2021 besaran rasio mencapai 103,74% dan mengalami penurunan pada tahun 2022 menjadi sebesar 100,31%. Meskipun terjadi penurunan namun biaya operasional masih relatif tinggi dibandingkan dengan total hak amil. Adapun nilai rata-rata rasio biaya operasional terhadap total hak amil pada BAZNAS Kota Tasikmalaya selama tahun 2021-2022 sebesar 102,03%.

Dari data di atas rata-rata rasio bedara di atas 90% yang artinya rasio ini belum seimbang antara biaya operasional dan total hak amil. Dalam perhitungan rasio dari tahun 2021-2022 BAZNAS mendapatkan konversi nilai di atas 90% yang artinya “tidak efisien”.

b. Rasio Biaya Operasional Terhadap Total Penghimpunan

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	25,51%	Kurang	-1
2022	26,73%	Kurang	-1
Rata-rata	26,12%	Total skor -2	

Berdasar tabel 4.35 rasio Biaya Operasional Terhadap Total Penghimpunan pada tahun 2021 besaran rasio mencapai 25,51% dan mengalami kenaikan pada tahun 2022 menjadi sebesar 26,12%. Pada tahun 2022 terjadi peningkatan rasio karena pada tahun 2022 penghimpunan meningkat 20,41% dari Rp 4.572.211.247 menjadi Rp 5.505.392.347 sedangkan biaya operasional meningkat 26,13% dari tahun sebelumnya yaitu dari Rp 1.167.019.371 menjadi Rp 1.471.977.037.

Dari data tersebut terlihat kenaikan total penghimpuna, tetapi dalam perhitungan rasio hal ini belum dapat dikatakan baik jika harus dibandingkan dengan total biaya yang dikeluarkan. Maka dapat disimpulkan bahwa BAZNAS Kota Tasikmalaya belum baik dalam mengatur biaya operasionalnya. Terlihat dalam perhitungan rasio dari tahun 2021-2022 BAZNAS mendapat konversi nilai diatas rata-rata, yaitu rasio dikatakan baik ketika rasio berada di bawah 12,5%.

c. Rasio Biaya SDM (*Human capital expenses ratio*)

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	1,02%	Baik	1
2022	0,00%	Baik	1
Rata-rata	1%	Total skor 2	

Berdasarkan diatas rasio biaya SDM pada tahun 2021 besaran rasio mencapai

1,02%, mengalami penurunan pada tahun 2022 menjadi 0,00%. Pada tahun 2022 nilai rasio mengalami penurunan karena pada tahun 2022 tidak ada pengeluaran untuk pengembangan atau seleksi pimpinan Adapun nilai rata-rata rasio biaya SDM. Dari data di atas jika diinterpretasikan dengan ketentuan rasio lembaga zakat maka dapat dikatakan “efisien” karena kurang dari 10%.

d. Rasio Hak Amil Atas Zakat

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	12,5%	Baik	1
2022	12,5%	Baik	1
Rata-rata	12,5%	Total skor 2	

Dalam perhitungan rasio bagian amil dari zakat bahwa batas wajar persentase dari hak amil atas zakat yaitu 12,5%, jika melebihi batas ini maka OPZ dapat memberikan penjelasan tersendiri penyebab dari tingginya tingkat dana amil yang dibutuhkan. Namun jika OPZ memperoleh dana dari pemerintah (APBN) maka memungkinkan bagian amil menjadi lebih dari 12,5%.

Berdasar tabel diatas pada tahun 2021-2022 besaran hak amil atas zakat tetap konsisten pada angka 12,5%, menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Tasikmalaya berhasil mengelola dana zakat dengan baik, sesuai prinsip-prinsip syariah, selain itu BAZNAS Kota Tasikmalaya Rasio yang relatif rendah menandakan bahwa sebagian besar dana yang berhasil dikumpulkan dapat digunakan untuk mendukung program amal dan kemanusiaan.

Jika diinterpretasikan dengan ketentuan rasio hak amil dapat dikatakan efektif karena berada pada angka 12,5% Rata-rata rasio hak amil (12,5%) menunjukkan bahwa kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya selama tahun 2021-2022 berhasil mengelola dana zakat dengan efisien

e. Rasio Hak Amil Atas Infak/Sedekah

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	20%	Baik	1
2022	20%	Baik	1
Rata-rata	20%	Total skor 2	

Berdasarkan tabel diatas pada tahun 2021-2022 besaran hak amil atas infak/sedekah tetap konsisten pada angka 20%, Tingkat rasio hak amil yang efisien (20%) menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Tasikmalaya berhasil mengelola dana infak/sedekah dengan baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. selain itu BAZNAS Kota Tasikmalaya Rasio yang relatif rendah menandakan bahwa sebagian besar dana yang berhasil dikumpulkan dapat digunakan untuk mendukung program amal dan kemanusiaan.

f. Rasio Pertumbuhan Penghimpunan ZIS

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	6,49%	Kurang	-1
2022	20,41%	Kurang	-1
Rata-rata	13,51%	Total skor	-2

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa perbandingan penghimpunan dari tahun sekarang dengan tahun sebelumnya mengalami peningkatan, terlebih lagi pada tahun 2022. Meskipun dari tahun ketahun dana ZIS mengalami peningkatan tetapi berdasarkan rasio pertumbuhan rasio ini belum dapat dikatakan baik, karena berdasarkan teori rasio diatas 130% adalah baik sekali, sedangkan rasio berkisar di 120% - 130% adalah baik,  $100% < R \leq 120%$  adalah cukup baik dan  $R \leq 100%$  adalah tidak baik, dan hasil perhitungan rasio pertumbuhan dana ZIS pada BAZNAS Kota Tasikmalaya pada tahun 2021 mengalami pertumbuhan sebesar 10,39% sedangkan pada tahun 2022 meningkat menjadi 26,13% hasil rasio tersebut berada pada angka di bawah 100% maka dapat dikatakan pertumbuhan dana ZIS pada BAZNAS Kota Tasikmalaya “tidak baik”

g. Rasio Pertumbuhan Penyaluran

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	53,51%	Kurang	-1
2022	-0,49	Kurang	-1
Rata-rata	26,51%	Total skor	-2

Kenaikan total penyaluran juga disebabkan karena pertumbuhan penghimpunan, semakin besar dana yang dihimpun maka semakin besar pula dana yang disalurkan. rasio pertumbuhan penyaluran digunakan untuk mengukur pertumbuhan penyaluran tahun dari tahun sebelumnya. Namun, jika pertumbuhan penyaluran yang semakin tinggi maka harus melakukan analisis lebih dalam apakah peningkatan tersebut berasal dari penyaluran tahun berjalan saja atau termasuk sisa penyaluran dari tahun sebelumnya. Jika yang terjadi yang kedua maka tingginya pertumbuhan penyaluran mengindikasikan adanya dana mengendap ditahun sebelumnya. Sama seperti dengan rasio pertumbuhan ZIS, jika nilai rasio pertumbuhan penyaluran lebih dari 100% maka dapat dikatakan baik dan jika pertumbuhan bernilai kurang dari 100% maka tidak baik.

Dari tabel diatas hasil perhitungan rasio pertumbuhan penyaluran, pada tahun 2021 rasio berada pada persentase 53,51% sedangkan pada tahun 2021 mengalami penurunan rasio mejadi -0,49% itu menandakan adanya penurunan jumlah dana

penyaluran pada tahun 2022, jumlah penyaluraan pada tahun 2021 sebesar Rp. 6.487.668.753 dan menurun Rp. 32.083.418 menjadi Rp. 6.455.585.335 pada tahun 2022. Hasil rasio tersebut menunjukkan hasil rasio kurang adri 100% maka dapat dikatakan pertumbuhan penyaluran pada BAZNAS Kota Tasikmalaya “tidak baik”

h. Rasio Pertumbuhan Biaya Operasional

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	10,39%	Kurang	-1
2022	26,13%	Kurang	-1
Rata-rata	18,26%	Total skor	-2

Menurut teori pengukuran rasio biaya operasional, rasio dibawah 1 adalah selaras sedangkan rasio diatas 1 adalah tidak selaras. Pada tabel diatas hasil rasio pada tahun 2021 sebesar 10,39% sedangkan pada tahun 2022 meningkat menjadi 26,13%. Hasil terbut berada pada angka di atas 1 maka dapat dikatakan “tidak baik” . peningkatan nilai rasio pada tahun 2022 dikarenakan adanya kenaikan biaya operasional, pada tahun 2021 biaya operasional yang sebesar Rp. 1.167.019.371 sedangkan pada tahun 2022 mengalami peningkatan biaya operasional sebesar Rp. 304.977.666 menjadi Rp. 1.471.997.037.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Retensi Pegawai (amil)

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	92%	Baik	1
2022	100%	Baik	1
Rata-rata	96%	Total skor	2

Retensi pegawai (amil) lebih dari 90% sehingga dinilai baik. Pada tahun 2021 besaran nilai retensi pegawai (amil) sebesar 92%, diakarenakan adanya 1 orang pegawai yang keluar, dan nilai retetensi naik pada tahun 2022 menjadi 100%. Dari nilai tersebut kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dalam mempertahankan pegawainya pada tahun 2021-2022 dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari kenaikan nilai retensi pada tahun 2022, dan BAZNAS mampu mempertahankan seluruh pegawainya pada tahun tersebut.

b. Pelatihan Pegawai (amil)

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	100%	Baik	1
2022	16%	Kurang	-1
Rata-rata	58%	Total skor	0

Hasil analisis pelatihan pegawai menunjukan bahwa jumlah pegawai yang ikut pelatihan dari BAZNAS Kota Tasikmalaya selama tahun 2021-2022 megalami penurunan.



Pada tahun 2021, dari total 12 amil, semua amil (12 amil) mendapatkan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa 100% dari amil telah mengikuti pelatihan. Namun, pada tahun 2022, hanya 2 amil dari total 12 amil yang mendapatkan pelatihan. Dalam hal ini, presentase amil yang mendapatkan pelatihan adalah 2 amil dibagi dengan 12 amil, yang setara dengan 16,67%.

Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa rata-rata presentase amil yang mendapatkan pelatihan selama dua tahun tersebut adalah sekitar 58,34%. Hal ini menunjukkan bahwa ada fluktuasi dalam pelaksanaan pelatihan pada tahun 2022, di mana hanya sebagian kecil dari total amil yang mendapatkan pelatihan.

c. Produktivitas Pegawai (amil)

Tahun	Nilai	Kriteria	Skor
2021	351.708.557	Baik	-1
2022	458.782.689	Baik	-1
Rata-rata	419.900.149	Total skor	-2

Pengukuran tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi keuntungan yang dihasilkan masing-masing pegawai (amil) terhadap organisasi dalam periode tertentu. Pada Tahun 2021-2022 tingkat produktivitas pegawai BAZNAS Kota Tasikmalaya pada tahun 2021 sebesar Rp 381.017.603, mengalami kenaikan pada tahun 2022 menjadi Rp 458.782.695. Meskipun jumlah karyawan berkurang, pendapatan/penerimaan ZIS pada BAZNAS Kota Tasikmalaya mengalami kenaikan. Dengan adanya peningkatan produktivitas pegawai dan kenaikan pendapatan, maka hal tersebut menunjukkan bahwa Upaya paengelolaan SDM yang dilakukan BAZNAS Kota Tasikmalaya berpengaruh terhadap loyalitas dan produktivitas pegawai (amil), sehingga berengaruh terhadap kenaikan penghimpunan dana.

d. Kepuasan Pegawai (amil)

Kepuasan Pegawai (amil)			
Indikator	Nilai	Kriteria	Skor
Gaji dan Kompensasi	4,04	Baik	1
Promosi	4,06	Baik	1
Rekan Kerja	4,18	Baik	1

Kepuasan Pegawai (amil)			
Indikator	Nilai	Kriteria	Skor
Kepemimpinan	4,06	Baik	1
Karyawan	4,33	Baik	1
Kesempatan Berkembang	4,33	Baik	1
Lingkungan Kerja	4,3	Baik	1

Hasil pengukuran kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator kepuasan pelanggan dari indikator gaji/kompensasi, promosi, rekan kerja, atasan/pimpinan, karyawan. tergolong cukup baik dengan nilai rata-rata 4,18 (skala nilai tertinggi 5). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tertinggi adalah indikator pekerjaan dan kesempatan berkembang yang memiliki nilai rata-rata yang sama sebesar 4,33 dan nilai terendah terdapat pada indikator gaji dan kompensasi.

Dari analisis tersebut, secara keseluruhan, lembaga zakat telah memberikan tingkat kepuasan yang baik kepada pegawai. Rata-rata skor keseluruhan adalah 4,18 dari maksimal skor 5, yang menunjukkan bahwa mayoritas pegawai puas dengan pengelolaan kepegawaian yang berlaku di BAZNAS Kota Tasikmalaya. Namun, lembaga zakat tetap perlu memperhatikan indikator gaji dan kompensasi yang mendapatkan skor sedikit lebih rendah daripada indikator lainnya. Potensi peningkatan dalam aspek gaji dan kompensasi membantu meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan

Perspektif	Nilai	Kriteria
Perspektif Keuangan	1	Baik
Perspektif Pelanggan (Muzaki)	0,7	Cukup
Perspektif Internal	-0,5	Kurang
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,7	Cukup

Setelah dilakukan penelitian maka diperoleh hasil bahwa, kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dinilai "Baik". Dengan hasil sebagai berikut: 1) Prespektif Keuangan mendapat nilai 1(baik), 2) Prespektif pelanggan mendapatkan nilai 0,7 (cukup), 3) Perspektif internal mendapat nilai -0,5 (kurang) 4) Perpspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat nilai 0,7

(cukup). Hasil skor rata-rata penilaian kinerja BAZNAS Kab Sragen adalah  $1,9 : 4 = 0,47$  yaitu "Cukup Baik".

#### KESIMPULAN

Dari hasil penelitian, didapatkan bahwasannya Kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya dinilai dengan menggunakan Balanced Scorecard adalah "Baik", dengan prosetase 0 yaitu cukup baik. Artinya manajemen BAZNAS Kota Tasikmalaya dapat lebih meningkatkan kinerjanya lebih lagi sehingga dapat bersaing, dan diharapkan BAZNAS dapat berinovasi dalam meningkatkan pendapatan/penghimpunan dengan mengadopsi teknologi modern yang mempermudah pembayaran zakat, menjalin kemitraan dengan lembaga keuangan, dan meningkatkan program produktif guna mengoptimalkan pertumbuhan dana zakat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin K. (2015). Model-Model Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim. *Uin Sunan Ampel Surabaya*, 3.
- Arizona, A. N. D., Nasution, Y. S. J., & Syafina, L. (2022). *The Effect of the Balanced Scorecard Approach on the Performance of the Amil Zakat Infaq Sadaqah Muhammadiyah ( Lazismu ) Institution in Medan City Pengaruh Pendekatan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah ( La. 2(2), 553–560.*
- Bastiar, Y., & Bahri, E. S. (2019). Zakat Institution Performance Measurement Model in Indonesia. *ZISWAF : Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 6(1), 43–64. <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Ziswaf/article/view/5609/pdf>
- Baznas. (n.d.). *Profil Baznas*. Baznas Kota Tasikmalaya. Retrieved March 12, 2023, from <https://baznaskotatasik.com/tentang>
- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. PT Grasindo.
- kemenag. (2022). *Potensi Zakat 233 Triliun, Kemenag Sumbang Gelar Pembinaan Amil Zakat*. Kemenag.Go.Id.
- Khadijah, S., & Afif, M. (2019). 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). <https://doi.org/10.29300/ba.v3i2.1536>
- Lijan Poltak Sinambela. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran dan Implikasi Kinerja*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (2nd ed.). Ghalia Indonesia.
- Muhammad Aziz. (2020). *Pengelolaan Zakat Untuk Membangun Kesejahteraan Umat Dalam Tinjauan Hukum Ekomomi Syariah*. *Journal of Islamic Bankin*, 1.
- Mukhzarudfa, W. E. P. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Salim Media Indonesia.
- Mulyadi dan Johnny Setyawan. (2002). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen:Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan* (2nd ed.). Salemba Empat.
- Pratiwi, F. S. (2023). *Pengumpulan Zakat di Indonesia Capai Rp22,43 Triliun pada 2022*. DataIndonesia.Id. <https://dataindonesia.id/ragam/detail/pengumpulan-zakat-di-indonesia-capai-rp2243-triliun-pada-2022>
- Rizaty, M. A. (2023). *Mayoritas Penduduk Indonesia Beragama Islam pada 2022*. DataIndonesia.Id. <https://dataindonesia.id/ragam/detail/mayoritas-penduduk-indonesia-beragama-islam-pada-2022>
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama Cetakan Kelima.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26th ed.). Alfabeta.
- Yeni Rohayati. (2019). *sosialisasikan potensi zakat kepada ASN kemenag kota tasikmalaya*. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat. <https://jabar.kemenag.go.id/portal/read/sosialisasi-kan-potensi-zakat-kepada-asn-kemenag-kota-tasikmalaya>
- Yulvi Hidayati. (2013). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1, 2.