

Implementasi *Balance Scorecard* dalam Menciptakan Pengelolaan Dana yang *Good Organization Governance* Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung

^{1*}Dwi Wahyu Ningtyas, ²Nuhan Nabawy, ³Krisna Bahusayekti

¹²³Universitas Islam Balitar

*dwiwahyuningtyas02@gmail.com

ARTICLE HISTORY	ABSTRACT (English)
Submit: 29 November 2024 Accepted: 29 Nopember 2024 Publish: 06 Desember 2024 Article Type: Field Research	The implementation of balance scorecard in order to further empower the management of zakat funds into Good Organization Governance at BAZNAS Tulungagung Regency has been implemented well but needs to be maximized. When viewed from a financial perspective it has been implemented well. Meanwhile, from a customer perspective based on customer satisfaction in receiving services from BAZNAS Tulungagung Regency, it has been carried out well in accordance with the vision, mission and goals of the organization. The internal business perspective which includes learning, ability to change, handling customer complaints, the time it takes to handle complaints and organizational accountability is also considered good but not optimal because it is not profit-oriented but for worship. The growth and learning perspective based on employee satisfaction as human capital for the organization shows that employees who work at BAZNAS Tulungagung Regency are relatively still based on worship factors, the loyalty shown by employees and efforts to learn by themselves are based on worship and seeking the pleasure of Allah SWT alone. From these existing problems, it is hoped that BAZNAS Tulungagung Regency can create more programs that make mustahik more productive so that they can alleviate poverty in Tulungagung Regency. In terms of collecting the next ZIS funds, it is hoped that it will be made digitally to make it easier for muzaki to carry out zakat and expand the reach of prospective muzaki (tulungagung residents) who are outside the city or abroad. In this study, researchers used descriptive qualitative research methods, namely research that solely describes (describes) the circumstances and events of an object described in full, detailed and clear.
KEYWORD:	ABSTRAK
Balance Scorecard Fund Management Good Organization Governance Charity	Implementasi <i>balance scorecard</i> dalam rangka memberdayakan lagi pengelolaan dana zakat menjadi <i>Good Organization Governance</i> pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung sudah dilaksanakan secara baik namun perlu maksimalkan. Jika dilihat dari perspektif keuangan sudah dilaksanakan dengan baik. Sedangkan dari perspektif pelanggan berdasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung sudah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perspektif bisnis internal yang meliputi pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan, waktu yang diperlukan untuk menangani keluhan dan akuntabilitas organisasi juga dirasa sudah baik namun kurang maksimal karena tidak berorientasi profit melainkan untuk ibadah. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada kepuasan karyawan sebagai human capital bagi organisasi menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di BAZNAS Kabupaten Tulungagung relatif masih dilandasi oleh faktor ibadah, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dan usaha untuk belajar secara otodidak dilandasi untuk ibadah dan mencari ridha Allah SWT semata. Dari masalah yang ada tersebut diharapkan BAZNAS Kabupaten Tulungagung dapat membuat lebih banyak program yang membuat para mustahik lebih produktif sehingga dapat mengentaskan kemiskinan di Kabupaten Tulungagung. Dari segi penghimpunan dana

ZIS berikutnya diharapkan dibuat secara digital untuk mempermudah muzaki dalam melaksanakan zakat dan memperluas jangkauan calon muzaki (warga tulungagung) yang berada di luar Kota atau luar negeri. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang semata-mata hanya menggambarkan (mendeskripsikan) keadaan dan kejadian atas suatu objek yang diuraikan secara lengkap, rinci dan jelas.

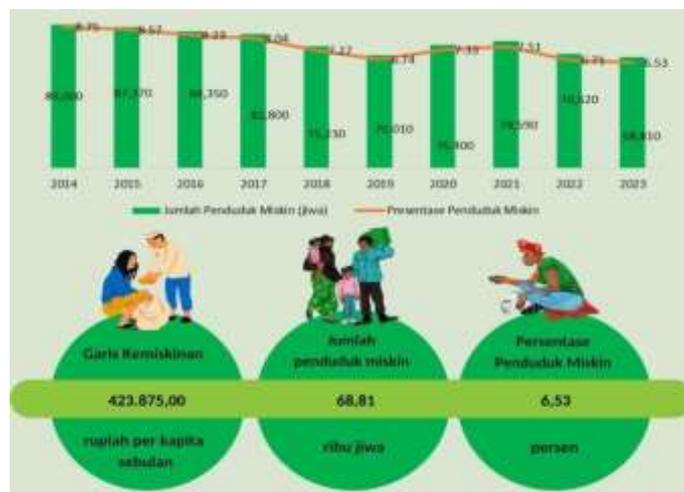
Copyright © 2020. **Musyarakah: Journal of Sharia Economics**,
<http://journal.umpo.ac.id/index.php/musyarakah>. All right reserved
 This is an open access article under the CC BY-NC-SA license 

1. Pendahuluan

Masalah kemiskinan selalu ada dan menjadi persoalan pada masyarakat Indonesia. Kemiskinan merupakan indikator kesejahteraan masyarakat. Kemiskinan mendeskripsikan keadaan kekurangan harta benda serta pendapatan, atau lebih khusus lagi keadaan di mana kebutuhan dasar manusia mencakup sandang, papan serta pangan tidak dapat terpenuhi. Kemiskinan adalah masalah yang paling penting untuk diselesaikan. Perspektif kemiskinan memiliki hak dasar yang sama. Kemiskinan tidak hanya dipahami sebagai ketidak mampuan ekonomi, namun juga sebagai tidak dihargainya sejumlah hak dasar serta perlakuan yang berbeda terhadap individu maupun sekelompok individu pada kehidupan yang bermartabat.

Penanggulangan kemiskinan adalah bentuk tanggung jawab pemerintah yang wajib dilaksanakan sesuai amanat peraturan undang-undang. Penanguhan kemiskinan meliputi perspektif yang sangat luas, baik secara sosial budaya, ekonomi, maupun politik. Pengentasan kemiskinan serta pemberdayaan masyarakat adalah cara untuk meningkatkan kemaslahatan ummat. Banyak kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah dalam upaya mengurangi angka kemiskinan, diantaranya mulai dari kebijakan fiskal dengan alokasi APBN melalui bantuan sosial, program keluarga harapan (PKH), Program Indonesia Pintar (Hidayat, 2023). Angka kemiskinan di Kabupaten Tulungagung berdasarkan Badan Pusat statistik (BPS) sebagai berikut ;

Gambar 1. Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Kabupaten Tulungagung



Sumber : BPS Kabupaten Tulungagung (Ir. Mohammad Amin, 2023)

Data Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan, angka kemiskinan di Kabupaten Tulungagung semakin menurun setiap tahunnya. Pada periode Maret 2014-Maret 2023, jumlah

persentase Penduduk Miskin Maret 2023 di Kabupaten Tulungagung turun menjadi 6,53 persen. Jumlah Penduduk Miskin di Kabupaten Tulungagung pada bulan Maret 2023 mencapai 68,81 ribu jiwa, mengalami penurunan 1,71 ribu jiwa terhadap bulan Maret 2022 yang sebesar 70,52 ribu jiwa. Persentase Penduduk Miskin pada bulan Maret 2023 di Kabupaten Tulungagung sebesar 6,53 persen, sedangkan pada bulan Maret 2022 sebesar 6,71 persen, mengalami penurunan sebesar 0,18 persen poin. Garis Kemiskinan di Kabupaten Tulungagung pada bulan Maret 2023 sebesar Rp.423.875,00 per kapita per bulan, bertambah sebesar Rp31.987,00 per kapita per bulan atau meningkat sebesar 8,16 persen, terhadap kondisi bulan Maret 2022 yang sebesar Rp 391.888,00. (Ir. Mohammad Amin, 2023)

Dari perspektif ummat Islam, zakat merupakan alternatif yang baik dalam mengatasi kemiskinan. Zakat menempati kedudukan yang sangat krusial, strategis dalam pembangunan kesejahteraan manusia. Hikmah tentang bagaimana mewajibkan zakat pada konteks sosial sangat luas. Zakat dapat membantu mendukung dan memberikan kecukupan maupun mengurangi pemicu yang membuat hidup masyarakat sengsara. Disisi lain, zakat juga dapat menjadi sumber pembiayaan pembangunan prasarana maupun sarana guna meningkatkan sumber daya manusia. Mengingat potensi zakat yang sangat besar di Indonesia dan keberhasilan dalam mengurangi kemiskinan di negara-negara Muslim lainnya. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) secara resmi dibentuk oleh pemerintah Indonesia melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2001. Pengoptimalan pengelolaan zakat melalui BAZNAS diharapkan dapat memaksimalkan potensi zakat dan mendukung upaya pemerintah dalam memerangi kemiskinan. Indonesia merupakan negara muslim terbesar dunia. Menurut laporan *The Royal Islamic Strategic Studies Centre (RISSC)* pada tahun 2023 warga Indonesia yang beraga Islam berjumlah 240,62 juta jiwa. Sehingga sangat ironi jika pengentasan kemiskinan tidak dapat dilakukan mengingat Islam memiliki solusi untuk penanganan kemiskinan yaitu dengan mendorong perkembangan zakat. (Hidayat, 2023)

Dalam penelitiannya Ayu Komang Saraswati, Elya Kurniawati, S.TP., SE., M.M. dengan judul *Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Multinasional (Mnc) di Indonesia*, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang menggunakan metode *balanced scorecard* dan menganalisis empat perspektif. Kemudian perusahaan dapat mengamati perkembangan dalam keunggulan bersaing dan perusahaan juga dapat mencapai visi-misi dan strategi-strategi yang dibuat serta dapat lebih terukur dalam penilaian kinerja perusahaan. Beliau juga merekomendasikan untuk kedepannya sebaiknya perusahaan PT. Unilever Indonesia Tbk dan PT. Samchem Prasadha dapat menggunakan dan menerapkan metode *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja perusahaan dan dapat mengukur pada pendekatan keuangan dan non-keuangan, sehingga dapat mengamati perkembangan perusahaan. Diharapkan juga perusahaan PT. Unilever Indonesia Tbk dan PT. Samchem Prasadha dapat memahami dan melaksanakan secara nyata dan dilakukan secara berlanjut dalam struktur organisasi. (Ayu Komang Saraswati, Elya Kurniawati, S.TP., SE., 2021)

Suatu hal yang patut diperhatikan dalam penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dapat memudahkan perusahaan mengukur dalam hal perspektif keuangan dan non keuangan. Untuk mengukur kinerja perusahaan melakukan analisis keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dan menganalisis empat perspektif dapat lebih terukur. Kemudian perusahaan dapat mengamati

perkembangan dalam keunggulan bersaing dan perusahaan juga dapat mencapai visi-misi dan strategis-trategis yang dibuat.

Berdasarkan rekomendasi riset Ayu Komang Saraswati, Elya Kurniawati, S.TP., SE., M.M. tersebut, maka peneliti ingin mengembangkan dalam konteks pengelolaan dana BAZNAS melalui pendekatan *balance scorecard* karena dalam 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.

Untuk 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. 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.

Dalam penelitian ini peneliti ingin menguji pengelolaan dana zakat infak sedekah di BAZNAS melalui pendekatan *balance scorecard* yang mana lembaga amil zakat tersebut berada di wilayah Kabupaten Tulungagung. Peneliti mengambil obyek penelitian ini di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung yang terletak di Jl Mayor Sujadi No 172, RT 001 RW 001, Kelurahan Jepun, Kecamatan Tulungagung, Kabupaten Tulungagung karena peneliti ingin mengidentifikasi hambatan atau kendala implementasi *balanced scorecard* pada BAZNAS Tulungagung, mengetahui kinerja BAZNAS Tulungagung berdasarkan perspektif-perspektif *balanced scorecard*, dan strategi peningkatan pengelolaan zakat dalam upaya *good organization governance*. Apakah persepsi tentang hambatan atau kendala implementasi *balanced scorecard* yang ada di BAZNAS Kabupaten Tulungagung ini sudah sesuai dengan tolok ukur kinerja perusahaan dalam melakukan analisis keempat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Kajian Pustaka

Organisasi Pengelolaan Zakat adalah sebuah organisasi yang mengelola dana zakat, infak, shadaqah dan dana-dana lain yang hampir keseluruhannya adalah dana yang dihimpun dari masyarakat. Karena lembaga ini mengelola dana yang bersumber dari masyarakat dan hanya menyalurkan kembali kepada masyarakat, maka esensinya lembaga ini adalah lembaga keuangan. Dengan demikian, sejatinya organisasi pengelola zakat (baik BAZ maupun LAZ) mengemban dua amanah sekaligus, yaitu amanah sebagai lembaga yang hanya memberdayakan orang serta amanah menyadarkan orang akan kewajibannya untuk berzakat.

Manajemen keuangan secara umum adalah seluruh aktifitas perusahaan yang diajukan untuk memperoleh dana dengan biaya yang murah serta bagaimana mendayagunakan dana tersebut dengan cara yang efisien. Untuk organisasi pengelola zakat tentu manajemen keuangan lebih dari sekedar yang berlaku di dalam perusahaan. Karena organisasi pengelola zakat adalah

organisasi/lembaga yang sumber dananya adalah dana zakat, infak, shadaqah dan lain-lain yang berasal dari masyarakat dan harus disalurkan kembali kepada masyarakat. Dan karena sifat dananya maka ketentuan syariah menjadi sesuatu yang wajib diperhatikan.

Bentuk pengelolaan keuangan diwujudkan dengan membuat kebijakan-kebijakan terkait dengan seluruh aktifitas organisasi, yaitu menyangkut kebijakan penerimaan dana dari aktifitas penghimpunan, penggunaan dana dari aktifitas penyaluran, serta pengelolaan saldo dana. Kebijakan mencakup kebijakan umum serta petunjuk teknis pelaksanaannya. Dari kebijakan tersebut yang kemudian diturunkan dalam suatu rangkaian sistem dan prosedur secara lebih detail.

a. Penghimpunan

Kebijakan dari aktifitas penghimpunan mencakup jenis serta cara dana yang diterima. Organisasi pengelola zakat harus menentukan jenis dana yang akan diterima, karena setiap dana mempunyai karakteristik dan konsekuensi pengendalian yang berbeda. Jenis dana yang dapat diterima oleh organisasi pengelola zakat menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, selain zakat adalah infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya. Dalam kebijakan yang dibuat, sebisa mungkin memuat pengertian serta batasan-batasan masing-masing dana. Selain jenis dana, kebijakan yang diperlukan adalah cara diterimanya dana. Dana dapat diterima melalui beberapa cara, yaitu diterima melalui bank, secara tunai, ataupun melalui kiriman wesel.

Masing-masing jenis, cara dan bentuk dana diterima membutuhkan pengendalian yang berbeda. Dalam pemilihan jenis, cara dan bentuk dana, organisasi pengelola zakat sebaiknya memperhatikan segi kemudahan donatur (muzakki), efektifitas penghimpunan, serta efisiensi biaya penghimpunan. Setiap organisasi dapat menentukan jenis, karakteristik, target muzakki yang dibidik, konsentrasi program penyaluran serta tempat kedudukan organisasi pengelola zakat.

b. Penyaluran

Kebijakan untuk penyaluran dana membutuhkan panduan yang cukup luas karena luasnya cakupan serta kebutuhan pengendalian penyaluran. Kebijakan ini setidaknya meliputi penerima dana, ruang lingkup bidang sasaran, sifat penyaluran, pengeluaran dana, serta pertanggung jawaban penggunaan dana.

c. Penerima Dana

Dalam surat At-Taubah ayat 60 disebutkan bahwa golongan yang berhak menerima zakat (mustahik) adalah terdiri dari 8 (delapan) golongan/asnaf, yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqob, ghorimin, fisabilillah, serta ibnu sabil. Baik dalam Al-Qur'an ataupun Al-Hadits tidak ada ketentuan yang menyebutkan bahwa ke delapan golongan tersebut harus mendapatkan bagian yang sama. Penerima dana non zakat bersifat fleksibel dibandingkan mustahik zakat kecuali bila ada persyaratan dari donator yang disepakati ketika menyerahkan dana. Meskipun demikian, sebaiknya penyalurannya tetap mengacu kepada ke delapan golongan tersebut, terlebih dalam konteks Indonesia yang masih sangat banyak penduduk miskinnya.

d. Bidang Sasaran Program

Untuk lebih efektif dan tepat sasaran, maka organisasi perlu menentukan bidang sasaran program yang menjadi fokus organisasi. Bidang sasaran tersebut misalnya adalah bidang pendidikan, ekonomi, dakwah, dan kesehatan. Kebijakan bidang sasaran ini perlu dibuat oleh organisasi pengelola zakat mengingat selain untuk efektivitas dan ketepatan sasaran juga karena keterbatasan sumber daya organisasi (sumber dana maupun sumber daya manusianya). Dalam

menentukan bidang sasaran program, perlu diperhatikan kebutuhan riil penerima dana di sekitar organisasi pengelola zakat, skala prioritas penerima yang perlu dibantu dan jenis bantuan yang dibutuhkan, kemampuan sumber dana dan sumber daya manusia, serta positioning organisasi.

e. Bentuk dan Sifat Penyaluran

Penyaluran dana ZIS dapat berupa bantuan langsung (sesaat) dan dengan model pemberdayaan. Bantuan langsung adalah penyaluran kepada mustahik yang membutuhkan bantuan tanpa ada target-target tertentu untuk mengubah kondisi ekonomi mustahik, misalnya menjadi lebih mandiri. Target dari model penyaluran ini adalah agar mustahik terlepas dari kesulitan yang menghimpit atau memang ditujukan untuk membantu mustahik yang tidak bisa menopang kehidupannya, misalnya orang jompo atau orang gila. Penyaluran seperti ini idealnya dananya bersifat hibah.

Penyaluran model pemberdayaan adalah penyaluran dana ZIS (atau dana lain) kepada mustahik, yang membutuhkan dengan target mengubah keadaan penerima zakat menjadi mandiri. Penyaluran jenis ini biasanya membutuhkan kemampuan dan usaha yang lebih, yaitu kemampuan mengenai program, monitoring, mengevaluasi, memahami kondisi mustahik, dan kemampuan membina dan mendampingi mustahik, agar target kemandirian tercapai.

Sifat penyaluran dana dari model pemberdayaan bila bersifat hibah, dana bergulir ataupun pinjaman. Harap diperhatikan sumber dana yang dipergunakan, bila sumber dananya adalah dana zakat sebaiknya dana yang disalurkan berupa hibah atau berupa pinjaman *qordhul hasan* (bergulir). Sebaiknya dana zakat tidak disalurkan berupa pembiayaan atau investasi sehingga ada ikatan shohibul mal dan mudharib antara amil dan mustahik. Hal ini mengingat masih adanya perbedaan pendapat tentang pendayagunaan dana zakat yang diproduktifkan, meskipun dalam pelaksanaannya adalah tergantung kebijakan syariah yang ditentukan oleh dewan syariah masing-masing OPZ.

f. Pengeluaran Dana

Kebijakan dan prosedur tentang pengeluaran dana perlu dibuat oleh setiap OPZ karena ketiadaan kebijakan dan prosedur yang mengatur bisa menimbulkan peluang-peluang penyimpangan dana yang tidak diinginkan. Prosedur sebaiknya dibuat agar tidak menyulitkan dan membuat birokrasi yang panjang sehingga menghambat pelaksanaan program. Kebijakan dan prosedur sebaiknya dibuat untuk memudahkan sepanjang memenuhi kaidah-kaidah pengendalian intenal yang baik.

Kebijakan tentang pengeluaran dana sebaiknya memuat tentang siapa yang berhak mengajukan pengeluaran dana, siapa yang berhak mengotoriasi serta batasan (Plafon) otorisasinya, siapa yang berhak memverifikasi serta siapa yang berhak merealisasikan pengeluaran dananya. Sedangkan prosedur pengeluaran dana urutan proses dari permintaan pengeluaran dana, persetujuan (Otorisasi) pengeluaran dana, verifikasi pengeluaran dana serta realisasi pengeluaran dana.

g. Pertanggungjawaban

Setiap penggunaan dana harus ada pertanggung jawaban secara tertulis lengkap dan sah. Dalam lingkup kegiatan pertanggungjawaban dibuat sebagai laporan kegiatan, dalam lingkup organisasi laporan dibuat berupa laporan keuangan serta periodik. Setiap pertanggungjawaban harus sesuai dengan syari'ah dan aturan lembaga. Agar lebih terkontrol perlu ditetapkan batasan waktu pertanggungjawaban penggunaan dana.

h. Pengelolaan Saldo Dana

Dalam operasional OPZ, dana yang sudah terhimpun seringkali harus mengendap terlebih dahulu sebelum disalurkan, misalnya pada setiap bulan Ramadhan dana yang terkumpul besar sementara secara perencanaan jadwal penyalurannya dibagi untuk beberapa bulan. Atau misalnya ada OPZ yang model pengelolaannya adalah hasil penghimpunan tahun lalu baru disalurkan pada tahun ini, sehingga ada jeda waktu penghimpunan dan penyaluran. Dengan demikian terlihat adanya jumlah fisik kas (tunai dan bank) atau saldo dana dalam jumlah besar. Untuk itu perlu dibuat kebijakan bagaimana memperlakukan atau mengelola saldo dana tersebut.

Dalam mengelola saldo dana tersebut, sebaiknya ditentukan jumlah minimum yang harus tersedia untuk keberlangsungan organisasi. Kelebihan jumlah minimum kas inilah yang merupakan kas yang masih menganggur (*idle cash*) yang kemudian harus ditentukan kebijakan penggunaannya. Kebijakan yang dibuat untuk memanfaatkan idle cash adalah misalnya boleh disimpan dalam bentuk deposito dengan jatuh tempo maksimal adalah 3 (tiga) bulan serta harus jelas sumber dananya sehingga bila status bagi hasilnya jelas, misalnya sumber dananya adalah zakat, maka bagi hasilnya adalah kembali lagi ke dana zakat.

Selain itu juga perlu ditentukan kebijakan penyimpanan kas. Misalnya berapa jumlah maksimal yang diperbolehkan untuk menyimpan dana di brangkas (*cash on hand*) serta bagaimana mengatur saldo dana disejumlah rekening di bank. Jumlah maksimal penyimpanan kas ditentukan sesuai dengan kebutuhan dana operasional dan kegiatan OPZ. Setiap model penyimpanan kas harus jelas penanggungjawabnya sehingga dapat meminimalisir adanya kesalahan penggunaan. (Kemenag, 2017)

Zakat adalah ibadah yang memiliki dua dimensi, yaitu *vertikal* dan *horizontal*. Zakat merupakan ibadah sebagai bentuk ketaatan kepada Allah (*hablu minallah; vertikal*) dan sebagai kewajiban kepada sesama manusia (*hablu minannaas; horizontal*). Apabila ditinjau dari segi bahasa, asal kata zakat adalah *zaka* yang mempunyai pengertian berkah, tumbuh, bersih, dan baik. Menurut Lisan Al-Arab arti sudut bahasa, adalah suci, tumbuh, berkah, dan terpuji, semuanya digunakan di dalam Qur'an dan hadist. Tetapi yang terkuat, menurut Wahidi dan lain-lain, kata dasar zaka berarti bertumbuh dan tumbuh, sehingga bisa dikatakan tanaman itu zaka, artinya tumbuh, sedangkan tiap sesuatu yang bertambah disebut zaka artinya bertambah. Bila satu tanaman tumbuh tanpa cacat, maka kata zaka disini berarti bersih. Dan bila seseorang diberi sifat zaka dalam arti baik, maka berarti orang itu lebih banyak mempunyai sifat yang baik. Seorang itu zaki, berarti seorang yang memiliki lebih banyak sifat-sifat orang baik, dan kalimat "hakim-zaka-saksi" berarti hakim menyatakan jumlah saksi-saksi diperbanyak. (Iqbal, 2019)

Menurut Hafidhuddin bahwa zakat menurut terminologi syariat (istilah) adalah nama bagi sejumlah harta tertentu yang telah mencapai syarat tertentu yang diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diberikan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula. Dalam buku Pedoman Zakat Departemen Agama RI disebutkan bahwa zakat adalah sesuatu yang diberikan orang sebagai hak Allah SWT kepada yang berhak menerima antara lain para fakir miskin, menurut ketentuan-ketentuan agama Islam. (Iqbal, 2019)

Optimalisasi pengelolaan zakat sangat penting untuk memaksimalkan dampaknya bagi kesejahteraan masyarakat. Beberapa strategi utama dapat digunakan untuk memastikan pengelolaan zakat yang efisien dan efektif. Salah satu aspek penting adalah membangun sistem pengumpulan zakat yang terpusat dan transparan. Dengan menerapkan sistem terpusat, seperti lembaga zakat nasional, koordinasi dan akuntabilitas dapat ditingkatkan. Hal ini

memungkinkan pemantauan dan pelacakan dana zakat yang lebih baik dan memastikan distribusi yang adil.

Menurut Irsyad Andriyanto, pembentukan lembaga zakat terpusat di Indonesia dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi, yang mengarah pada pemanfaatan dana zakat yang lebih efektif untuk kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan zakat yang efektif juga membutuhkan penerapan mekanisme tata kelola dan akuntabilitas yang kuat. Pelaporan keuangan yang transparan dan audit rutin terhadap lembaga zakat sangat penting untuk memastikan bahwa dana zakat digunakan dengan tepat. Pentingnya tata kelola yang baik dalam pengelolaan distribusi zakat. Praktik tata kelola yang kuat, termasuk kebijakan, prosedur, dan pengawasan yang transparan, membangun kepercayaan dan keyakinan di antara para donatur dan penerima manfaat, mendorong pengelolaan Zakat yang efisien dan akuntabel. (Hasan, 2023)

Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu kesuksesan saat ini dan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai kerangka kerja yang memberikan pengukuran kinerja, tetapi juga membantu perencana untuk mengidentifikasi tindakan dan metrik yang perlu dilakukan dan diukur. Penggunaan metode *Balanced Scorecard* untuk menyelaraskan strategi yang ingin dituju oleh Perusahaan, metode *Balanced Scorecard* mempermudah dalam penyusunan struktur tujuan yang telah dibuat sehingga dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai Perusahaan. (Ni Luh Ayu Atmi kamaratih & Achmad Maqsudi, 2024)

Menurut Kaplan dan Norton bahwa definisi dari *Balance Scorecard* adalah “suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang.

Secara formal konsep *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa Perusahaan harus mengukur kinerja Perusahaan berbagai aspek yang mewakili bermacam-macam keinginan atau permintaan dari *stakeholder* yang berbeda. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tepatnya pada Januari-Februari tahun 1992 melalui artikel yang diterbitkan oleh Harvard Business Review. Konsep ini terfokus pada 3 (tiga) hal, yaitu: 1) Mengidentifikasi visi dan misi organisasi atau Perusahaan, 2) Mengidentifikasi strategi untuk mencapai misi tersebut, 3) Menganalisis kinerja organisasi atau perusahaan dari perspektif tertentu, sebagai upaya dalam menentukan gagasan untuk mengetahui bagaimana hasil akhir yang diperoleh.

Tujuan *Balanced Scorecard* adalah mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis. Sedangkan manfaat utama dari *Balanced Scorecard* perusahaan dapat merencanakan dan merancang strategi serta kerangka kerja yang lebih baik, kuat, dan terstruktur. Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja perusahaan yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

(a) Perspektif Keuangan

Balanced scorecard dalam mengukur penilaian pada perspektif keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan seperti *Net Profit Margin* dan *Return on investmen* (ROI). Karena rasio tersebut digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Selain *Net Profit Margin* dan *Return on investmen* (ROI), perspektif keuangan biasanya juga berhubungan dengan profitabilitas lainnya seperti *return on equity* (ROE) dan nilai tambah ekonomis.

(b) Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut (Lufriansyah, 2020). Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan yang dipersepsikan konsumen. Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok inti dan kelompok penunjang.

(c) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal adalah perspektif yang mengevaluasi relevansi perancangan sistem penilaian kinerja perusahaan yang mampu mengimplementasikan strategi perusahaan dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik (Wiratna, 2016). Perusahaan memusatkan perhatian pada tiga kegiatan bisnis kunci, termasuk kegiatan inovasi yang melakukan penelitian terhadap kebutuhan pelanggan, kegiatan operasional yang menekankan konsistensi dan ketepatan waktu dalam penyediaan produk atau jasa kepada pelanggan, dan kegiatan purna jual yang melibatkan pemberian garansi serta aktivitas perbaikan.

(d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengenali struktur yang harus dikembangkan oleh Perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan didorong oleh faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Kualitas pelanggan memiliki dampak langsung pada nilai perusahaan, oleh karena itu, pelatihan dan elemen serupa menjadi faktor penentu kualitas pelanggan.

Oleh sebab itu, kinerja amil di BAZNAS Tulungagung perlu dianalisis dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran. Data dana BAZNAS Tulungagung yang dihimpun dan disalurkan adalah obyek yang dianalisis, jumlah dan strategi muzakki menjadi bagian dari orientasi pelanggan, pertumbuhan Perusahaan dianalisis dari aspek program dan produktifitas. Semua bahan analisis ini merupakan perpaduan analisis kohesif untuk menemukan pola yang berkesinambungan satu dengan lainnya. Keterhubungan inilah yang akan menjadi keunggulan pendekatan *balanced scorecard*.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) untuk menguji hal tersebut, maka peneliti menggunakan jenis pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian yang diajukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu ataupun kelompok. (Cahyanti, 2020)

Menurut Sugiyono penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci. Selain itu, penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang semata-mata hanya menggambarkan

(mendeskripsikan) keadaan dan kejadian atas suatu objek yang diuraikan secara lengkap, rinci dan jelas.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapatkan langsung dari subjek penelitian dimana data tersebut diambil langsung oleh peneliti kepada informan melalui wawancara. Sedangkan data sekunder didapatkan melalui buku, jurnal, dan artikel lainnya yang memiliki keterkaitan dengan objek penelitian. (Dwi Wahyu Ningtyas, Nuhan Nabawy, Laily Nur Syayidah, 2024) Menurut Miles dan Huberman bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas, dan datanya sampai jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. (Rita Zahra, 2020)

4. Result and Discussion (Hasil dan Pembahasan)

Data perkembangan penghimpunan dana zakat yang dikumpulkan oleh BAZNAS Tulungagung dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 4.1

Perkembangan pengumpulan dana zakat di BAZNAS Tulungagung Tahun 2019-2023

No	Tahun	Dana ZIS
1	2019	3.158.969.025
2	2020	3.249.261.552
3	2021	3.321.348.884
4	2022	3.448.158.889
5	2023	4.690.966.125

Dari aspek penilaian keuangan di BAZNAS Tulungagung terlihat dari table di atas mengalami perkembangan dari aspek data penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS tiga tahun terakhir. Dari tahun 2019-2023 dana yang terhimpun tidak dihabiskan keseluruhan namun dikelola secara produktif agar memberikan manfaat yang optimal dan memberikan dampak pada mustahiq. Pengelolaan zakat produktif yang dikembangkan oleh BAZNAS Tulungagung yang giat adalah dibidang ekonomi. Dalam penelitian ini penulis membahas tentang 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Penilaian perspektif keuangan pada BAZNAS Tulungagung menunjukkan bahwa data penerimaan dan penyaluran dana ZIS pada periode 2019-2023 mengalami kenaikan sebesar 26,49% (Rp. 4.690.966.125) dari Rp. 3.158.969.025 pada tahun 2019 meningkat 2,77% menjadi Rp. 3.249.261.552 pada tahun 2020 dan meningkat 2,17% menjadi Rp. 3.321.348.884 pada tahun 2021. Pada tahun 2022 ZIS mengalami pertumbuhan sebesar 3,67% (Rp. 3.448.158.889) kemudian pada tahun 2023 terjadi pertumbuhan yang cukup tinggi di BAZNAS Tulungagung yaitu 26,49% (Rp. 4.690.966.125). Penyaluran dana ZIS pada BAZNAS Tulungagung tidak menghabiskan seluruh dana ZIS yang sudah diterima namun mengelolanya sedemikian rupa sehingga dapat memberikan manfaat yang optimal bagi mustahik. BAZNAS Tulungagung telah melaksanakan program kerjanya dengan cukup baik, sasaran strategis keuangan dan target pencapaian dana ZIS juga tercapai dengan baik.

Peningkatan dana ZIS di BAZNAS Tulungagung merupakan pertanda keberhasilan strategi fundrising dengan tanda loyalitas muzakki lama dan animo muzakki

baru. Loyalitas muzakki ini dapat diukur dari perkembangan jumlah muzakki setiap tahun yang terus mengalami peningkatan. Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Bapak Ahmad Saifudin selaku pegawai di BAZNAS Tulungagung, loyalitas muzakki dibuktikan dengan konsistensi muzakki dalam membayar zakat dengan nama muzakki yang sama dan muzakki yang baru bertambah. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nur dan Dwi di tahun 2022 menyebutkan bahwa word of mouth, transparansi, dan kualitas pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas muzakki. Hal ini seperti yang dilaksanakan oleh BAZNAS Tulungagung yang melaksanakan program kerja dengan baik, ketepatan sasaran strategis dan target pencapaian yang telah tercapai.

Penghimpunan zakat di BAZNAS Tulungagung melalui dua cara yaitu melalui Lembaga dan secara individual. Untuk mempermudah pengelolaannya zakat pegawai dikumpulkan oleh UPZ pada SKPD, Unit Kerja, BUMD, UPT, dan sekolah yang telah dibentuk dan dikukuhkan oleh BAZNAS melalui surat keputusannya. Kemudian, hasil pengumpulan zakat oleh UPZ disetor ke kantor BAZNAS ataupun mentransfer zakat pegawai melalui rekening BAZNAS. Ada beberapa cara yang digunakan muzakki yaitu: membayar zakat dengan carat tunai, transfer maupun telepon, datang langsung ke kantor, dan zakat dari teman-teman seprofesinya. Selain itu, BAZNAS juga telah membentuk Unit Penerima Zakat (UPZ) dalam rangka mempermudah pengumpulan dana zakat maal dan zakat fitrah. Meskipun dengan adanya UPZ ini juga tidak menjamin muzakki membayar zakatnya, hal ini berdasarkan laporan keuangan BAZNAS terlihat bahwa tidak semua Lembaga membayar zakat setiap bulan.

Semua dana zakat maupun infak yang terdapat di BAZNAS disimpan di rekening BAZNAS yang dibagi menjadi 3 macam yaitu untuk zakat, infaq, operasional BAZNAS dan bantuan modal bergulir. Perbedaan ini dilakukan untuk mempermudah dalam pendistribusian serta peningkatan dana yang dihimpun oleh BAZNAS, kecuali zakat fitrah penghimpunan dan pendistribusiannya sering kali dilaksanakan oleh UPZ dengan mengatasnamakan BAZNAS. BAZNAS Tulungagung juga menerima bantuan dari APBD yang dimanfaatkan untuk kepentingan operasional. Dana yang diperoleh nantinya akan dipergunakan untuk kegiatan sehari-hari BAZNAS sehingga tidak mengambil dana dari zakat atau infaq. Meskipun terdapat dana 10% yang menjadi bagian amil yang akan diserahkan ke BAZNAS sebagai dana operasional.

Proses pengumpulan zakat di BAZNAS Tulungagung secara teknis yaitu UPZ menyetorkan semua hasil pengumpulan zakat mal dan hasil infaq selambat-lambatnya tanggal 10 setiap bulan disertai dengan daftar nama muzakki dan nama pembayar infaqnya kemudian BAZNAS mengembalikan dana tersebut ke UPZ sebesar 100% dan 2,5% nya untuk pengurus dan operasional UPZ. Sedangkan untuk zakat fitrah dana dikelola langsung oleh UPZ sebesar 90% untuk didistribusikan untuk penerima zakat dan 5% untuk operasional amil BAZNAS dan 5% untuk amil UPZ. Sasaran pengumpulan dana zakat adalah muzakki yaitu para pejabat dan pegawai yang telah memiliki kewajiban menunaikan zakat, baik penghasilan profesi maupun harta lainnya. Sedangkan sasaran munfiq yaitu pegawai yang tidak memiliki kewajiban menunaikan zakat profesi. Besaran zakat dan infaq ditetapkan sesuai dengan kesanggupan pegawai dan dikumpulkan melalui UPZ, sehingga terdapat perbedaan antara pengumpulan zakat dengan infaq.

Sedangkan untuk penyaluran dana yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung juga dilaksanakan sesuai dengan sasarannya dengan membuat program unggulan yaitu :

a. Zakat community development (ZCD)

Merupakan program pemberdayaan Masyarakat di desa tertentu/ pelaku usaha tertentu untuk pengembangan potensi Masyarakat melalui industry kreatif yang menghasilkan produk unggulan, sehingga Masyarakat mampu mandiri secara ekonomi. Dalam hal ini BAZNAS Tulungagung memiliki beberapa program unggulan yaitu: (1) Z-mie gaess total penerima manfaat 20 mustahik dengan modal awal yang diberikan pada setiap penerima Rp.7.184.000,- terdiri dari rombongan, atribut produk, dan bahan baku, serta monitoring dan evaluasi, (2) Z-Pentol gaess diberikan kepada 8 mustahik dengan modal awal untuk setiap penerima Rp. 5.000.000,- terdiri dari rombongan, atribut produk, dan bahan baku, serta monitoring dan evaluasi.

b. Balai ternak

Merupakan salah satu program BAZNAS Kabupaten Tulungagung dalam rangka pengentasan kemiskinan di wilayah pedesaan yang menyasar mustahik yang berprofesi sebagai peternak penerima manfaatnya. Komoditas ternak yang dibudidayakan yaitu kambing. Pada program ini, BAZNAS Kabupaten Tulungagung tak hanya memberikan bantuan modal, namun juga pendampingan dan pelatihan secara berkala agar menjamin kualitas ternak yang dihasilkan sekaligus pengolahan pupuk kandang.

c. Bantuan Modal Usaha

Program ini diberikan kepada pedagang pasar, pedagang ethek (eyek) ataupun pedagang yang usahanya tergolong mikro kecil menengah, bertujuan untuk membantu suntikan modal dalam perkembangan usaha dagangannya. Penerima bantuan juga didorong untuk gemar berinfak yang dilaksanakan setiap subuh atau yang biasa disebut dengan program sedekah subuh sebesar Rp. 2.000,- tiap hari sebelum berangkat bekerja, kemudian setiap bulannya ditunaikan ke kantor BAZNAS Tulungagung. Mustahik akan mendapatkan tambahan modal Rp 780.000,- per Tahun.

Program bantuan Mikro Produktif (Modal Usaha) untuk pedagang mikro kecil menengah sudah berjalan kurang lebih 2 tahun ini. Mulai dari tahun 2022 dengan total mustahik sekitar kurang lebih 150 orang. Dan per hari ini pada tahun 2024 BAZNAS Tulungagung sudah membina pedagang mikro sekitar 353 orang yang tersebar diseluruh pelosok Tulungagung dengan jenis usaha home industry pangan/home made, pedagang sayur/eyek, pedagang merancang, penjahit, peternak, dan warung makan/angkringan.

d. Bantuan Biaya hidup Lansia Sebatangkara

Program ini berjalan sejak tahun 2017 sampai dengan sekarang, dengan jumlah penerima manfaat sebanyak 194 fakir miskin lanjut usia (lansia) sebatang kara dapat santunan seumur hidup dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Adapun lansia yang dipilih oleh BAZNAS harus melalui tahapan-tahapandan atas masukan dan usulan yang dilakukan oleh UPZ atay Masyarakat. Lansia yang terpilih akan mendapatkan bantuan sebesar Rp. 300.000,-/bulan. Total penyaluran bantuan selama 1 tahun sekitar Rp. 698.400.000,-

e. Bantuan Rumah Tidak Layak Huni (RTLH)

Bantuan RLTH ini adalah bantuan tunai yang diberikan kepada Masyarakat Kabupaten Tulungagung yang masuk kriteria (fakir, miskin, dan dhuafa) dan tidak memiliki hunian yang layak. Kegiatan ini telah membantu tugas pemerintah Kabupaten Tulungagung dalam mengentaskan kemiskinan. Jumlah penyaluran yang diberikan kepada tiap mustahik sebesar Rp 12.500.00,-

f. Satu Keluarga Satu Sarjana (SKSS)

Pada program ini sebanyak 80 mahasiswa mendapat beasiswa uang kuliah dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Terpilihnya penerima beasiswa tersebut, melalui tahapan-tahapan: pengumpulan berkas persyaratan, survey, seleksi tes tulis, dan wawancara. Dengan rincian penyaluran beasiswa tiap semester Rp. 2.000.000,-/mahasiswa dengan total penyaluran tiap tahun Rp.320.000.000,-

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari lembaga. Kelompok yang dilibatkan dalam kepuasan pelanggan adalah mustahik. Pelanggan BAZNAS Kabupaten Tulungagung menunjukkan kepuasan atas penerimaan pelayanan dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Dana produktif yang disalurkan dengan tepat sasaran sangat membantu pemberdayaan ekonomi masyarakat kurang mampu yang mendapatkannya. Disamping itu ada program pendampingan yang akan membimbing mereka dalam melaksanakan usaha sehingga diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup mustahik dan nantinya para mustahik bisa menjadi muzakki. Data muzakki BAZNAS Kabupaten Tulungagung pada periode 2019-2023 menunjukkan adanya peningkatan yang cukup signifikan. Jumlah muzakki pada tahun 2019 sebanyak 6.642 muzakki tumbuh menjadi 6400 muzakki pada tahun 2020 dan meningkat pesat menjadi 201.739 muzakki pada periode tahun 2021.

Program dan sasaran dana ZIS yang telah di jalankan BAZNAS Kabupaten Tulungagung berdasarkan bidangnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Sasaran Zakat Tahun 2019-2023

	Ekonomi	Pendidikan	Kesehatan	Kemanusiaan	Advokasi/ Dakwah	Amil
2019	Rp.116.000.000	Rp.531.800.000	Rp.155.100.000	Rp.961.573.000	Rp.468.075.600	Rp.329.672.015
2020	Rp.22.000.000	Rp.446.500.000	Rp.208.800.000	Rp.1.071.446.150	Rp.516.431.313	Rp.321.803.123
2021	Rp.189.956.811	Rp.453.411.567	Rp.171.641.440	Rp.472.010.520	Rp.1.564.754.484	Rp.441.184.006
2022	Rp.408.046.385	Rp.522.861.731	Rp.94.796.598	Rp.1.620.789.759	Rp.344.329.286	Rp.397.120.068
2023	Rp.574.931.203	Rp.771.707.411	Rp.97.159.815	Rp.2.306.115.143	Rp.478.718.709	Rp.521.996.103

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa alokasi dana ZIS tiap tahunnya dianggarkan untuk bidang ekonomi, Pendidikan, Kesehatan, kemanusiaan, advokasi/ dakwah, dan amil sangat jelas dan pengalokasiannya berdasarkan kebutuhan yang urgent saat itu serta berdasarkan anggaran yang ada. Transparansi data, program dan sasaran yang telah dilakukan BAZNAS Kabupaten Tulungagung menjadikan muzakki termotivasi untuk menyalurkan dana ZISnya melalui BAZNAS Kabupaten Tulungagung dengan harapan dapat ikut berkontribusi dalam pemberdayaan ekonomi umat dan meningkatkan taraf hidup masyarakat disekitarnya.

3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal didasarkan sejauh mana aktivitas pada lembaga dapat dijalankan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (*stakeholders*). Pengukuran perspektif ini digunakan indeks organisasi yang dikemukakan

oleh Ulrich (1999) yang meliputi pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan, waktu yang diperlukan untuk menangani keluhan dan akuntabilitas organisasi. BAZNAS Kabupaten Tulungagung dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan diharapkan telah mengakomodir kepentingan stakeholder. Standar yang digunakan dalam pengelolaan ZIS juga telah disosialisasikan dengan berbagai cara.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini karyawan BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk menghadapi perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. Pengukuran perspektif ini didasarkan pada kepuasan karyawan sebagai *human capital* bagi organisasi dalam aspek: cakupan kerja strategis, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi. Jumlah karyawan pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung yaitu 10 orang karyawan. Adanya SDM yang cukup memadai pada organisasi pengelolaan ZIS ini menimbulkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan fungsi-fungsinya secara maksimal.

Dalam kuesioner yang dibagikan kepada karyawan BAZNAS dapat diketahui bahwa karyawan BAZNAS Tulungagung merasa ikut terlibat dalam pengambilan keputusan BAZNAS, bisa bekerjasama dengan baik dengan pimpinan, tidak hanya berorientasi gaji, mendapatkan fasilitas, penghargaan dan dapat berkomunikasi dengan baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada SDM masih dirasa sudah mencukupi. Jumlah karyawan BAZNAS Tulungagung yang merupakan karyawan tetap 10 orang dan dibantu beberapa relawan. Dengan sistem organisasinya yang sudah cukup baik maka kegiatan operasional pada BAZNAS Tulungagung dapat berjalan dengan baik.

Karyawan pada lembaga zakat ini cenderung karyawan yang loyal, bukan semata-mata untuk mencari income namun lebih karena keinginan untuk beribadah kepada Allah SWT. Hal inilah yang menyebabkan mereka tetap bekerja dengan baik dan sepenuh hati walaupun jumlah pendapatannya tidak seberapa. Pengetahuan mengenai pengelolaan ZIS biasanya diperoleh dari pelatihan-pelatihan, belajar sendiri secara otodidak dan mempelajari sistem yang telah digunakan dalam organisasi tersebut.

5. Penutup

Pengelolaan zakat pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung yang diteliti berdasarkan Balance Scorecard secara umum sudah cukup baik. Tidak maksimalnya pengelolaan zakat pada lembaga tersebut karena lembaga tersebut adalah organisasi sosial kemasyarakatan Islam yang tidak berorientasi pada profit. Hambatan Pengelolaan ZIS lebih pada pendataan muzakki yang terkadang tidak ingin dipublikasikan data dirinya. Implementasi *balanced scorecard* dalam rangka BAZ menuju *Good Organization Governance* pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung belum dilaksanakan secara maksimal khususnya dalam perspektif keuangan. Sedangkan dari perspektif pelanggan yang didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari lembaga sudah cukup baik. Hal ini karena BAZNAS Tulungagung sebagai organisasi sosial kemasyarakatan yang berdasarkan Islam memperlakukan mustahik sebagai keluarga.

Perspektif bisnis internal yang meliputi pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan, dan akuntabilitas organisasi juga dirasakan kurang karena bukan berorientasi profit, melainkan untuk kepentingan ibadah. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SDM (karyawan) didasarkan pada kepuasan karyawan sebagai *human capital* bagi organisasi menunjukkan bahwa karyawan yang dimiliki oleh BAZ tersebut relative masih

dilandasi oleh faktor ibadah, loyalitas yang ditunjukkan oleh karyawan dan usaha untuk belajar meningkatkan pelayanan BAZNAS yang lebih baik dilandasi untuk ibadah dan mencari ridha Allah SWT semata. Strategi yang digunakan pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung yaitu:

- a. Penghimpunan dana cukup optimal, karena menggunakan dua cara yaitu melalui Lembaga dan secara individual. Untuk mempermudah pengelolaannya zakat pegawai dikumpulkan oleh UPZ pada SKPD, Unit Kerja, BUMD, UPT, dan sekolah yang telah dibentuk dan dikukuhkan oleh BAZNAS melalui surat keputusannya. Kemudian, hasil pengumpulan zakat oleh UPZ disetor ke kantor BAZNAS ataupun mentransfer zakat pegawai melalui rekening BAZNAS. Ada beberapa cara yang digunakan muzakki yaitu: membayar zakat dengan carat tunai, transfer maupun telepon, datang langsung ke kantor, dan titipan zakat dari teman-teman seprofesinya.
- b. Penyaluran dana ZIS cukup baik karena tidak hanya digunakan untuk konsumtif namun juga disalurkan pada sektor produktif. Adapun program-programnya adalah: (1) Bidang kesehatan meliputi: bantuan biaya pengobatan, bantuan peralatan dan obat-obatan Pon.Pes, khitanan masal, dan bidang ekonomi, (2) Program *zakat community development* (ZCD) meliputi: bantuan modal usaha, pelatihan digitalisasi dan *food fotografi*, bannerisasi warung dan toko, kampung zakat, (3) Bidang pendidikan meliputi: beasiswa tingkat SD/MI, beasiswa tingkat SMP/Mts, beasiswa tingkat SMA/MA, beasiswa sarjana (SKSS), bantuan biaya pendidikan, (4) Bidang dakwah-advokasi meliputi: bantuan operasional dan renovasi tempat ibadah, bantuan pengurusan sertifikasi wakaf, biaya sharing da'i desa tertinggal, pembinaan keagamaan, dan bantuan syiar islam lainnya, (5) Bidang kemanusiaan meliputi: biaya hidup fakir miskin (sebatangkara), bantuan santunan yatim dhuafa, bantuan renovasi rumah dhuafa, bantuan ibnu sabil, bantuan paket siFitri dan sembako, bantuan kebencanaan, bantuan renovasi rumah dhuafa, bantuan air bersih desa tertinggal, bantuan rejeki nompok, bantuan peduli sanitasi untuk dhuafa.
- c. Pengukuran perspektif proses bisnis internal sudah dijalankan dengan cukup baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan kinerja BAZNAS Kabupaten Tulungagung dijalankan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan diharapkan telah mengakomodir kepentingan stakeholder. Standar yang digunakan dalam pengelolaan ZIS juga telah disosialisasikan dengan berbagai cara.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam hal ini BAZNAS Kabupaten Tulungagung harus mengembangkan SDM untuk memfungsikan fungsi-fungsi manajemen pada lembaga. Selama ini pengelolaan BAZNAS dari pengumpulan, pendistribusian ditangani oleh 10 orang karyawan dibantu dengan LAZ di beberapa daerah dan relawan yang membantu di BAZNAS Kabupaten Tulungagung, sehingga fungsi-fungsi manajemen pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung sudah berjalan dengan cukup baik dan efektif.

6. Referensi

- Azizah, Siti Nur. 2021. *Manajemen Kinerja* (Cetakan ke-1). Penerbit PT. Nasya Expanding Management (NEM). Jawa Tengah.
- Cahyanti, A. Y. (2020). Analisis Buku *Jilbab Pakaian Wanita Muslimah Karya M. Quraish Shihab Dan Relevansinya Dengan Materi Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Kelas XI*. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2), 809–820.

- Hasan, M. M. R. L. F. (2023). Optimalisasi Potensi Pengelolaan Zakat di Indonesia melalui Integrasi Teknologi. *Al-'Aqdu: Journal of Islamic Economics Law*, 3(1), 14. <https://doi.org/10.30984/ajiel.v3i1.2577>
- Hidayat, F. A. S. A. (2023). Optimalisasi zakat dalam upaya pengentasan kemiskinan di indonesia. *PROFJES : Profetik Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2).
- Iqbal, M. (2019). Hukum Zakat Dalam Perspektif Hukum Nasional. *Jurnal Asy-Syukriyyah*, 20(1), 26–51. <https://doi.org/10.36769/asy.v20i1.43>
- Ir. Mohammad Amin, M. (2023). Profil Kemiskinan Maret 2023 Kabupaten Tulungagung. 07, 1–9.
- Komang Saraswati, Ayu dan Elya Kurniawati, S.TP., SE., M. M. (2021). Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Multinasional (Mnc) Di Indonesia. *Jurnal Balanced Scorecard*, 1(2), 1–12. <https://eprints.unmer.ac.id/id/eprint/1784/1/JURNAL>
- Luh Ayu Atmi kamaratih, Ni & Achmad Maqsudi. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Pada PT Teknindo Geosistem Unggul. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 35–43. <https://doi.org/10.55606/jimak.v3i1.2735>
- Meleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mustofa, Dwi. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Muzakki dan Kpercayaan sebagai Mediasi di LazisMu Cabang Suruh Kabupaten Semarang <https://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/iqtishadia/article/download/5560/2990>
- Wahyu Ningtyas, Dwi, Nuhan Nabawy, Laily Nur Syayidah, A. T. (2024). Manajemen Akad Wakaf Dalam Pemberdayaan Masjid Ar Rahman Di Kota Blitar. 4(02), 7823–7830.