

**ANALISIS KINERJA PENGUMPULAN ZAKAT DI BAZNAS KABUPATEN
TEGAL MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(STUDI BAZNAS KABUPATEN TEGAL)**

Skripsi Ini Diajukan
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S. E)
Dalam Bidang Manajemen Zakat Dan Wakaf



Oleh:

Nur Khanifatur Rahmah

NIM : 21120070

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM
INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ) JAKARTA
1447 H/ 2025 M**

**ANALISIS KINERJA PENGUMPULAN ZAKAT DI BAZNAS KABUPATEN
TEGAL MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(STUDI BAZNAS KABUPATEN TEGAL)**

Skripsi Ini Diajukan
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S. E)
Dalam Bidang Manajemen Zakat Dan Wakaf



Oleh:

Nur Khanifatur Rahmah

NIM : 21120070

Dosen Pembimbing:

Fitriyani Lathifah, M, Si.

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM
INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ) JAKARTA
1447 H/ 2025 M**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*” yang disusun oleh Nur Khanifatur Rahmah Nomor Induk 21120070 telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan sidang munaqasyah.


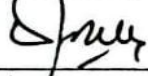
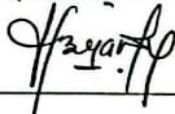
Tangerang Selatan, 04 Agustus 2025



Fitriyani Lathifah, M, Si.

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*” oleh Nur Khanifatur Rahmah dengan NIM 21120070 telah diajukan pada munaqasyah skripsi Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Institut Ilmu Al- Qur'an (IIQ) Jakarta pada tanggal 04 Agustus 2025. Skripsi diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam Bidang Manajemen Zakat dan Wakaf.

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Syarif Hidayatullah, M.A	Ketua Sidang	
2	Dr. Syafaat Muhari, M.E	Sekretaris Sidang	
3	Indra Marzuki, M. A	Penguji I	
4	Mulfi Aulia, M. A	Penguji II	
5	Fitriyani Lathifah, M, Si.	Pembimbing	

Tangerang Selatan, 06 Agustus 2025

Mengetahui

Dekan Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam




Dr. Syarif Hidayatullah, M.A

PERNYATAAN PENULIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Khanifatur Rahmah

NIM : 21120070

Tempat, Tanggal Lahir : Tegal, 22 Desember 1996

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**Analisis Kinerja**

Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan

Pendekatan *Balance Scorecard*” adalah benar- benar karya saya kecuali

kutipan- kutipan yang telah saya sebutkan. Kesalahan dan kekurangan di

dalam karya ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Tangerang Selatan, 04 Agustus 2025



Nur Khanifatur Rahmah

NIM: 21120070

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nur Khani'atur Rahmah

NIM : 21120070

Program Studi : Manajemen Zakat dan Wakaf

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **"Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*"** Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang Selatan, 04 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Nur Khanifatur Rahmah

NIM. 21120070

MOTTO

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi orang lain”
(Hadis Riwayat at-Ṭabrānī)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur terpanjatkan kepada Allah SWT, yang tetap mengalirkan kasih sayang, nikmat dan petunjuk- Nya di setiap proses ini, sehingga penulis telah merampungkan skripsi ini dengan dengan judul **“Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*”**. Hanya kepada-Nya kami memanjatkan puji dan hanya kepada-Nya kami meminta pertolongan serta ampunan. Dialah Tuhan sang pencipta seluruh alam dan manusia tiada yang paling agung melainkan hukum ciptaan-Nya.

Shalawat dengan salam selalu tersampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Serta keluarga, sahabat hingga orang yang mengikuti ajarannya sampai akhir zaman. Rasul yang sangat mencintai umatnya dan menjadi suri tauladan akhlak bagi para umat manusia. Penulis sangat menyadari sepenuhnya, bahwa penyusunan skripsi ini lebih banyak kekurangannya mengingat terbatasnya kemampuan penulis, namun berkat Allah SWT, serta dukungan dan pengarahan dari berbagai pihak, akhirnya skripsi ini dapat rampung. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dalam bidang Manajemen Zakat dan Wakaf Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam. Penulis menyadari bahwa rampungnya penulisan skripsi ini tidak lain berkat bimbingan, bantuan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang setulus- tulusnya kepada:

1. Rektor Institut Ilmu Al- Qur'an (IIQ) Jakarta, Ibu Dr. Hj. Nadjematul Faizah, S.H., M.Hum., beserta staf nya yang telah memimpin dan mengarahkan roda kepemimpinan kampus ini dengan penuh dedikasi dan kebijaksanaan.
2. Wakil Rektor I Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Ibu Dr. Romlah Widayati, M.Ag.
3. Wakil Rektor II Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Bapak Dr. H. M. Dawud Arif Khan, S.E., M.Si., Ak., CPA.
4. Wakil Rektor III Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Ibu Hj. Muthmainnah, M.A.
5. Dekan Fakultas Syariah Institut Ilmu Al-Qu'an (IIQ) Jakarta, Bapak Dr. Syarif Hidayatullah, MA. Terimakasih atas semangat dan motivasinya untuk penulis juga segala arahan yang telah bapak berikan kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi
6. Bapak Ketua Prodi Manajemen Zakat dan Wakaf, Bapak Dr. Syafaat Muhari, M.E., terima kasih yang tak terhingga saya sampaikan karena saya bisa bertahan sampai tahap ini, itu juga karena bimbingan dan dorongan dari Bapak. Semoga Allah SWT membalas semua dedikasi dan keteguhan Bapak dalam membimbing mahasiswa seperti saya, yang kadang lambat, kadang hilang arah, tapi selalu berusaha. Dan semoga, kalau saya pernah bikin Bapak geleng-geleng kepala, itu cukup dicatat sebagai pahala karena sudah bersabar menghadapi saya.
7. Ibu Fitriyani Lathifah, M. Si., yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan banyak masukan berharga selama proses penyusunan skripsi ini. Bimbingan, ketelatenan, dan kesabaran beliau menjadi bagian penting dari terselesaikannya karya

ini. Semoga ilmu dan kebaikan yang diberikan menjadi amal jariyah yang tak terputus

8. Seluruh civitas akademika Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta yang telah berjasa selama penulis menuntut ilmu di Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta.
9. Seluruh instruktur tahfiz Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, yang telah membimbing penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan target hafalan.
10. Kepala dan seluruh staff perpustakaan Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta.
11. Lembaga BAZNAS Kabupaten Tegal beserta Seluruh staff, yang telah berkenan melengkapi penulisan skripsi ini, terimakasih banyak sudah berkenan meluangkan waktunya dan direpotkan oleh penulis
12. Ayah saya, meski ragamu telah tiada, nasihat dan doa-doamu masih menjadi cahaya dalam setiap langkahku. Rindu ini tak pernah hilang, tapi aku percaya engkau bangga melihatku sejauh ini. Untuk Ibu, terima kasih atas pelukan hangat, air mata, dan doa yang tak pernah lelah mengiringiku. Tanpa kalian, aku bukan siapa-siapa. Semoga karya kecil ini menjadi bukti cinta dan bakti anakmu
13. Saudara kembar saya yang sangat saya cintai Nur Khanifa Rahmatika, yang selalu hadir tanpa diminta, memahami tanpa banyak kata. Dukunganmu baik secara materi maupun yang tak terlihat oleh siapa pun adalah anugerah besar yang tak pernah bisa saya balas. Di saat saya lelah, kamu menguatkan. Di saat saya ragu, kamu percaya. Doa dan kehadiranmu telah menjadi bagian penting dari langkah ini. Terima kasih, dari hati yang paling dalam.

14. Kakak-kakak saya tercinta yang mungkin tidak selalu hadir dalam bentuk kata-kata manis, tapi selalu ada dalam bentuk perhatian yang diam, dukungan yang tidak diminta, dan pengorbanan yang sering tidak saya sadari saat itu juga.
15. Teman-teman seperjuangan MZW 21, terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan ini dalam tawa, tangis, lelah, dan doa. Bersama kalian, setiap tantangan terasa lebih ringan, dan setiap keberhasilan jadi lebih bermakna. Semoga kisah kita tak berhenti di ruang kelas atau di balik lembar skripsi, tapi terus hidup dalam kenangan yang tak akan pernah pudar.

Tangerang Selatan, 04 Agustus 2025
09 Safar 1447 H



Nur Khanifatur Rahmah
NIM. 21120070

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Latin mengacu kepada SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987 tertanggal 22 Januari 1988.

1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	<i>Alif</i>	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	<i>Ba</i>	B	Be
ت	<i>Ta</i>	T	Te
ث	<i>Ṣa</i>	Ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	<i>Jim</i>	J	Je
ح	<i>Ḥa</i>	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	<i>Kha</i>	Kh	Ka dan Ka
د	<i>Dal</i>	D	De
ذ	<i>Ḍal</i>	Ḍ	Zet (dengan titik di atas)
ر	<i>Ra</i>	R	Er

ز	<i>Zai</i>	Z	Zet
س	<i>Sin</i>	S	Es
ش	<i>Syin</i>	Sy	Es dan ye
ص	<i>Ṣad</i>	Ṣ	Es (dengan titik di bawah)
ض	<i>Ḍad</i>	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	<i>Ṭa</i>	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	<i>Ẓa</i>	Ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	<i>‘ain</i>	‘ _	Koma terbalik (di atas)
غ	<i>Gain</i>	G	Ge
ف	<i>Fa</i>	F	Ef
ق	<i>Qaf</i>	Q	Ki
ك	<i>Kaf</i>	K	Ka
ل	<i>Lam</i>	L	El

م	<i>Mim</i>	M	Em
ن	<i>Nun</i>	N	En
و	<i>Wau</i>	W	We
هـ	<i>Ha</i>	H	Ha
ء	<i>Hamzah</i>	‘	Apostrof
ي	<i>Ya</i>	Y	Ye

2. Konsonan Rangkap karena Tasydid ditulis Rangkap

مُتَعَدِّدَةٌ	Ditulis	<i>muta’addidah</i>
عِدَّةٌ	Ditulis	<i>‘iddah</i>

3. Ta’ Marbuthah di Akhir Kata

- a. Bila dimatikan, ditulis *h*:

حِكْمَةٌ	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جِزْيَةٌ	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlukan terhadap kata-kata Arab yang sudah terserapke dalam bahasa Indonesia seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali dikehendaki lafal aslinya).

- b. Bila *Ta' Marbūtah* diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h

كَرَامَةُ الْأَنْبِيَاءِ	Ditulis	<i>karāmah al-auliā'</i>
--------------------------	---------	--------------------------

4. Vokal Pendek

َ	<i>Fathah</i>	Ditulis	A
ِ	<i>Kasrah</i>	Ditulis	I
ُ	<i>Dhammah</i>	Ditulis	U

5. Vokal Panjang

<i>Fathah + alif</i>	Ditulis	Ā
جَاهِلِيَّةٌ	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
<i>Fathah + ya' mati</i>	Ditulis	Ā
تَنْسَى	Ditulis	<i>Tansā</i>
<i>Kasrah + ya' mati</i>	Ditulis	Ī
كَرِيمٌ	Ditulis	<i>Karīm</i>
<i>ḍammah + wawu mati</i>	Ditulis	Ū
فُرُودٌ	Ditulis	<i>Furūd</i>

6. Vokal Rangkap

<i>Fathah + ya' mati</i>	Ditulis	Ai
بَيْنَكُمْ	Ditulis	<i>Bainakum</i>

<i>Fathah + wawu mati</i>	Ditulis	Au
قَوْل	Ditulis	<i>Qaul</i>

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata, dipisahkan dengan apostrof

أَنتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعِدَّتْ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَئِنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

8. Kata Sanding Alif + Lām

a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

الْقُرْآن	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
الْقِيَّاس	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti Huruf *Syamsiyyah*

السَّمَاء	Ditulis	<i>al-samā'</i>
الشَّمْس	Ditulis	<i>al-syams</i>

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian. Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

ذَوِي الْفُرُوضِ	ditulis	<i>zawi al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	ditulis	<i>ahl al-sunnah</i>

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	xxi
DAFTAR TABEL.....	xxv
ABSTRAK.....	xxvii
ABSTRACT.....	xxix
ملخص.....	xxxii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan	10
1. Identifikasi Masalah	10
2. Pembatasan Masalah.....	11
3. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	12
E. Tinjauan Pustaka	12
F. Sistematika Penulisan	17
BAB II.....	19
KAJIAN TEORI.....	19
A. Zakat.....	19
1. Definisi Zakat	19
2. Dasar Hukum Zakat.....	20
3. Syarat dan Rukun.....	21
4. Jenis-Jenis Zakat.....	23
B. Pengumpulan (Fundraising)	30
1. Definisi Pengumpulan (<i>Funraising</i>).....	30

2. Faktor Penghimpunan.....	30
C. Kinerja.....	32
1. Definisi Kinerja	32
2. Pengukuran Kinerja	33
3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	35
4. Konsep Kinerja Dalam Islam	38
D. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Kinerja Manajemen.....	40
1. Definisi balance scorecard.....	40
2. Perspektif balance scorecard	41
3. Implementasi balance scorecard	43
4. Keunggulan balance scorecard	44
E. Hubungan Antara <i>Balance Scorecard</i> dan Kinerja Organisasi	44
F. Kerangka Pemikiran.....	47
BAB III.....	49
METODE PENELITIAN.....	49
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	49
B. Sumber Data	50
1. Sumber data primer	50
2. Sumber data sekunder.....	50
C. Teknik pengumpulan data	50
1. Wawancara terstruktur dengan pendekatan terbuka.....	50
2. Studi dokumen.....	51
D. Teknik Analisis Data.....	51
1. Perspektif Keuangan.....	51
2. Perspektif Pelanggan	53
3. Perspektif Bisnis Internal.....	55

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	56
E. Tempat dan Waktu Penelitian	58
F. Objek Penelitian	59
BAB IV.....	61
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Profil BAZNAS Kabupaten Tegal	61
1. Kelembagaan	61
2. Struktur Organisasi	61
3. Visi dan Misi	63
B. Hasil Kinerja Berdasarkan Pespektif <i>Balance Scoecad</i>	67
1. Kinerja Keuangan	68
2. Kinerja Pelanggan.....	73
3. Kineja Bisnis Internal	78
4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan	86
BAB V.....	95
PENUTUP.....	95
A. Kesimpulan.....	95
B. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	101
LAMPIRAN.....	109
RIWAYAT HIDUP.....	125

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	44
Tabel 2.2	44
Tabel 2.3	45
Tabel 4.1	45
Tabel 4.2	47
Tabel 4.3	49
Tabel 4.4	51
Tabel 4.5	54
Tabel 4.6	56
Tabel 4.7	57
Tabel 4.8	58
Tabel 4.9	59
Tabel 4.10	61
Tabel 4.11	62
Tabel 4.12	63
Tabel 4.13	63

ABSTRAK

Nur Khanifatur Rahmah, 2025, Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat Di BAZNAS Kabupaten Tegal Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard, Manajemen Zakat Dan Wakaf, Fakultas Syariah Dan Ekonomi Islam, Institut Ilmu Al-Quran (IIQ) Jakarta.

Zakat memiliki potensi yang cukup besar namun realisasi penghimpunannya masih belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah peran amil dalam pengelolaan yang belum sepenuhnya profesional. Maka pengukuran kinerja diperlukan untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan rencana serta pencapaian target yang ditetapkan. Pengukuran kinerja suatu lembaga perlu dilakukan secara komprehensif, mencakup aspek finansial maupun non-finansial. Dengan demikian, pendekatan yang dianggap paling sesuai untuk mengukur kinerja secara menyeluruh adalah metode *balanced scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menganalisis kinerja pengumpulan zakat dari perspektif keuangan; (2) menganalisis kinerja dari perspektif pelanggan; (3) menganalisis kinerja dari perspektif proses bisnis internal; dan (4) menganalisis kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif berupa studi kasus dengan pendekatan empiris. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini melalui wawancara dan studi dokumen. Teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis *balance scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan mengalami tren positif meskipun sempat menurun pada 2023; (2) perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan kepuasan dan partisipasi muzakki; (3) perspektif proses bisnis internal masih perlu ditingkatkan terutama dalam pengembangan strategi penghimpunan; dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kemajuan, namun pelatihan karyawan masih menjadi tantangan. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan *balanced scorecard* relevan untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas lembaga zakat, sehingga potensi zakat dapat dimaksimalkan untuk kesejahteraan masyarakat.

Kata Kunci : Zakat, Pengumpulan, Kinerja, Balance Scorecard

ABSTRACT

Nur Khanifatur Rahmah, 2025, Performance Analysis of Zakat Collection at BAZNAS Tegal Regency Using the Balanced Scorecard Approach, Zakat and Waqf Management, Faculty of Sharia and Islamic Economics, Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta.

Zakat holds significant potential; however, its collection has not yet reached an optimal level. One of the key contributing factors is the role of zakat administrators (amil), whose management practices have not been fully professionalized. Therefore, performance measurement is essential to ensure alignment between implementation and strategic planning, as well as the achievement of targeted objectives. A comprehensive evaluation must encompass both financial and non-financial dimensions, with the balanced scorecard recognized as the most appropriate framework to assess institutional performance holistically.

The purpose of this study is to: (1) assess the performance of zakat collection from a financial perspective; (2) evaluate performance from the customer perspective; (3) analyze performance from the internal business process perspective; and (4) examine performance from the learning and growth perspective.

This research adopts a qualitative approach through a case study with an empirical orientation. Data were collected using interviews and document analysis, while data interpretation employed the balanced scorecard framework, encompassing the four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.

The results reveal that: (1) the financial perspective demonstrated a positive trend, although it declined in 2023; (2) the customer perspective indicated higher satisfaction and participation among muzakki (zakat payers); (3) the internal business process perspective requires further enhancement, particularly in the development of collection strategies; and (4) the learning and growth perspective shows progress, yet employee training remains a challenge. Overall, the findings underscore the relevance of the balanced scorecard in enhancing the effectiveness, transparency, and accountability of zakat institutions, thereby enabling zakat's potential to be fully optimized for the betterment of society.

Keywords: *Zakat, Collection, Performance, Balanced Scorecard*

ملخص

نور خافضاتور رحمة، 2025، تحليل أداء جمع الزكاة في وكالة الزكاة الوطنية (BAZNAS) بمقاطعة تيجال باستخدام منهج البطاقة المتوازنة للأداء، قسم إدارة الزكاة والوقف، كلية الشريعة والاقتصاد الاسلامي، معهد علوم القرآن (IIQ) جاكارتا.

تملك الزكاة إمكانات كبيرة، إلا أن تحقيق جمعها لا يزال غير أمثل. أحد الأسباب هو أن دور القائمين على إدارتها (الأمناء) لم يصل إلى الاحترافية الكاملة. لذا، فإن قياس الأداء ضروري لضمان توافق التنفيذ مع الخطط وتحقيق الأهداف المحددة، يجب أن يتم قياس أداء المؤسسات بشكل شامل، ليشمل الجوانب المالية وغير المالية. وبالتالي، يعتبر منهج البطاقة المتوازنة للأداء هو الأنسب لقياس الأداء بشكل كلي.

يهدف هذا البحث إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية. أولاً: تحليل أداء جمع الزكاة من المنظور المالي. ثانياً: تحليل الأداء من منظور العملاء. ثالثاً: تحليل الأداء من منظور العمليات التجارية الداخلية. ورابعاً: تحليل الأداء من منظور التعلم والنمو.

هذا البحث هو دراسة نوعية في شكل دراسة حالة بمنهج تجريبي. تم جمع البيانات من خلال المقابلات ودراسة الوثائق. وتم تحليل البيانات باستخدام منهج البطاقة المتوازنة للأداء مع المنظورات الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات التجارية الداخلية، والتعلم والنمو.

أظهرت نتائج البحث أن المنظور المالي قد شهد اتجاهًا إيجابيًا، على الرغم من تراجعها في عام 2023. كما أظهر منظور العملاء زيادة في رضا ومشاركة المزمكين (دافعي الزكاة). وفيما يتعلق بمنظور العمليات التجارية الداخلية، فإنه لا يزال بحاجة إلى تحسين، خاصة في تطوير استراتيجيات الجمع. أما منظور التعلم والنمو، فقد أظهر تقدماً، ولكن تدريب الموظفين لا يزال يمثل تحدياً. تؤكد هذه النتائج أن تطبيق البطاقة المتوازنة للأداء له أهمية في زيادة فعالية وشفافية ومساءلة مؤسسات الزكاة. مما يمكن من تعظيم إمكانات الزكاة لتحقيق رفاهية المجتمع.

كلمات مفتاحية: الزكاة، الجمع، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Islam mengajarkan manusia tentang kebebasan dalam berpikir untuk memilih kehidupan dan menganjurkan umatnya untuk selalu berusaha. Salah satu rukun Islam yang bertujuan untuk mewujudkan keadilan dalam bidang ekonomi adalah zakat. Setiap muslim diwajibkan untuk membayar zakat.¹ Dalam Islam salah satu usaha dalam pemerataan ekonomi adalah dengan ZIS (zakat, infak, sedekah) dimana zakat merupakan kewajiban setiap muslim yang dapat membersihkan jiwa dengan tujuan untuk memperoleh berkah.² Zakat juga dapat dijadikan sebagai media pendistribusian harta dalam mengurangi ketimpangan dan kesenjangan sosial ekonomi di masyarakat.³

Di Indonesia potensi zakat yang ada cukup besar, dimana dengan potensinya yang cukup besar akan dapat menanggulangi permasalahan kemiskinan, tetapi dalam penerapannya dihadapkan kepada sejumlah permasalahan yaitu pada regulasi dari kebijakan pemerintah, lembaga zakat sebagai pengelola zakat, dan masyarakat (muzaki dan mustahik). Jika ketiga pihak tersebut mampu

¹ Nurul Aeni, *Respon Agama Terhadap Kemiskinan: Perspektif Sosiologi*, Jurnal Sosiologi Agama Islam 2, no 1, (2021): h. 53.

² Ayu Sindi dan Kosasih, *Pengaruh ZIS, Pertumbuhan Ekonomi, Pengangguran dan Inflasi Terhadap Tingkat Kemiskinan di Indonesia*, Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis 4, no 1, (2021): h. 81-82.

³ Hidayatul Hafidzah dan Muhaimin, *"Dampak Digitalisasi Pembayaran Zakat Terhadap Peningkatan Penerimaan Zakat Pada BAZNAS Kota Banjarmasin"*, Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan 17, no. 5, (2023): h. 3.

bekerjasama dengan baik maka permasalahan-permasalahan yang ada dapat diatasi.⁴

Menurut Aris Darmansyah Edisaputra (Deputi Bidang Koordinasi Peningkatan Kualitas Pendidikan) menjelaskan bahwa potensi dana zakat nasional diperkirakan mencapai ratusan triliun rupiah. Walaupun potensinya besar, dana yang dihimpun hingga saat ini belum terealisasi optimal.⁵ Pengelolaan zakat di Indonesia mengalami perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pengumpulan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) nasional oleh BAZNAS meningkat dari sekitar 14 triliun pada tahun 2021 menjadi 22,475 triliun pada tahun 2022, atau tumbuh sebesar 52%.⁶ Hal ini menunjukkan tren positif sebagai dampak meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.⁷ Meskipun demikian, realisasi penghimpunan ini masih jauh dari potensi zakat nasional yang diperkirakan mencapai 327 triliun per tahun, sedangkan aktual yang berhasil dikumpulkan baru berkisar pada 33–42 triliun.⁸ Fenomena kesenjangan ini mengindikasikan perlunya strategi penghimpunan yang lebih inovatif, khususnya melalui peningkatan akses, transparansi, dan literasi zakat

⁴ Ahmad Alam, “Permasalahan dan solusi pengelolaan zakat di Indonesia,” *Jurnal Manajemen* 9, no. 2, (2018): h. 8-9.

⁵ <https://app.komp.as/iDrhVG3R5YaK1SgH7> diakses pada tanggal 05 Maret 2024, pukul 21:56 WIB.

⁶ https://baznas.go.id/Press_Release/baca/BAZNAS_Optimis_Peningkatan_Pengelolaan_Zakat_Nasional_2022_Tumbuh_52_Persen/1331) diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 20.00

⁷ <https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024> diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 20.20

⁸ <https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024> diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 21.00

masyarakat. Pemerintah pun menargetkan pengumpulan zakat nasional tumbuh hingga 10% pada tahun 2025 sebagai upaya akselerasi.⁹ Adapun menurut Mo Mahdum (Wakil Ketua BAZNAS RI) dana zakat yang terealisasi saat ini baru mencapai 41 triliun hal ini menunjukkan ketimpangan yang sangat besar dengan potensi yang ada. Maka, dengan adanya pengelolaan zakat yang profesional, dana zakat dapat dijadikan instrumen strategis untuk meningkatkan kesejahteraan umat.¹⁰ Terjadinya ketimpangan yang cukup tinggi antara potensi dengan yang terealisasi adalah karena adanya faktor kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat, masyarakat membayar zakat secara langsung kepada mustahik tidak melalui lembaga zakat, dan masih banyak masyarakat belum menunaikan kewajiban membayar zakat.¹¹ Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya perolehan dana zakat juga karena pengelolaan zakat yang masih bersifat konvensional, serta kurangnya profesionalisme para amil zakat.¹²

Di sejumlah wilayah, terdapat lembaga zakat yang hanya berfokus pada penerimaan dana tanpa melakukan upaya pengumpulan yang aktif dan inovatif. Selain itu, penyaluran zakat masih banyak difokuskan pada kebutuhan konsumtif masyarakat, sehingga tujuan utama zakat sebagai instrumen pengentasan kemiskinan belum

⁹<https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-targetkan-pengumpulan-zakat-nasional-naik-10-pada-2025> diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 21.00

¹⁰https://baznas.go.id/newsshow/Dukung_Indonesia_Emas_2045_BAZNAS_Perkuat_Pengelolaan_Zakat_Inovatif_dan_Berkelanjutan/2606 diakses pada tanggal 20 desember 2024, pukul 22.00 WIB

¹¹ Intan Suri dan Ruslan Abdul Ghofur, "Optimalisasi Potensi Zakat : Faktor Yang Mempengaruhi Muzaki Membayar Zakat di BAZNAS Lamoung Tengah," Jurnal Niara 13, no. 2, (2021): h. 3.

¹² Hafidhuddin, "Zakat dalam Perekonomian Modern", (Jakarta: Gema Insani, 2002), h. 56

sepenuhnya terealisasi. Amil zakat memegang peranan krusial dalam operasional lembaga amil zakat, berperan dalam berbagai urusan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat, serta bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja dan keberhasilan lembaga tersebut.¹³ Menurut Didin Hafidhuddin kinerja BAZNAS dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) sudah cukup optimal, karena pengelolaan zakat semakin profesional, transparan, dan terarah pada pemberdayaan mustahik.¹⁴ Sedangkan menurut Muhammad Nejatullah Siddiqi mengkritik bahwa kinerja lembaga zakat di Indonesia, masih belum optimal. Ia menyoroti lemahnya manajemen, rendahnya transparansi, dan kurangnya kesadaran masyarakat untuk mempercayakan zakatnya kepada lembaga resmi, sehingga realisasi penghimpunan masih jauh dari potensi sesungguhnya.¹⁵ Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan adanya penelitian mengenai kinerja lembaga zakat untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan zakat, sekaligus mengidentifikasi kelemahan yang ada. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkuat kepercayaan masyarakat, mendorong dukungan pemerintah, serta mengoptimalkan potensi zakat sebagai instrumen pengentasan kemiskinan dan pembangunan sosial ekonomi umat. Penghimpunan dan pendistribusian zakat masih menjadi masalah yang harus diselesaikan, realisasi penghimpunan zakat masih jauh

¹³ Akhmad Nur Zaroni, dkk, "Peningkatan Kompetensi Amil Melalui Pelatihan *Fiqh Zakat Di Laz Dana Peduli Umat Kalimantan Timur*", JPMEBD 1, No. 3, 2024, H. 140.

¹⁴ Hafidhuddin, "Zakat dalam Perekonomian Modern", (Jakarta: Gema Insani, 2002), h. 56

¹⁵ Siddiqi, "*Role of the State in the Economy: An Islamic Perspective*", (Leicester: The Islamic Foundation, 1988), h. 112.

dari potensi zakat yang ada. Tercapainya tujuan mengatasi kemiskinan dengan zakat dapat terjadi jika potensi yang ada dimaksimalkan, dengan adanya kerjasama di kalangan pemangku kepentingan dan adanya dukungan dari pemerintah.¹⁶

BAZNAS merupakan lembaga zakat yang ditunjuk pemerintah untuk mengelola zakat yang ada di Indonesia. Di sisi lain, BAZNAS memiliki kontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BAZNAS berada pada setiap provinsi di Indonesia dimana BAZNAS juga dapat menjadi lembaga pengelola zakat yang dipercaya masyarakat.¹⁷ Dalam pengelolaan zakat, Pemerintah memiliki peran yang sangat penting karena itulah pengelolaan zakat di Indonesia mengalami peningkatan signifikan. Zakat yang awalnya disalurkan karena kesadaran masyarakat sendiri dan disalurkan langsung kepada penerima manfaat, saat ini dikelola langsung oleh lembaga-lembaga zakat dibawah naungan pemerintah.¹⁸ Zakat sejatinya memiliki fungsi sebagai instrumen penanggulangan kemiskinan, sesuai pasal UU Nomor 23 Tahun 2011 yang menyatakan bahwa zakat bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengatasi masalah kemiskinan. Menurut survei kaji dampak zakat yang dilakukan BAZNAS, BAZNAS RI mampu mengurangi tingkat kemiskinan pada tahun 2023 sebanyak 54.081 jiwa (mustahik) atau

¹⁶ Mudita Sri Karuni, “Pengaruh Dana Zakat Terhadap Pembangunan Manusia Di Indonesia”, Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita 9, no. 2, (2020): h. 176.

¹⁷ Abdul Ghofur dan Rio Laksamana, *Peran BAZNAS dalam Membangun Keadilan Sosial dan Menyejahterakan Ekonomi Masyarakat di Provinsi Kalimantan Barat*, Prosiding Seminar Nasional Program Studi Ekonomi Islam 1, 2023, h. 2.

¹⁸ Wasilatur Rahmanyah, *Optimalisasi Zakat Digital Melalui Penguatan Ekosistem Zakat di Indonesia*, Journal of Indonesian Islamic Economic Law, 3 (2), 2021, hal. 233.

sekitar 58, 76% yang diantaranya merupakan masyarakat dalam kategori miskin ekstrim.¹⁹

Kabupaten Tegal merupakan Kabupaten yang berada di wilayah Provinsi Jawa Tengah. Pada tahun 2023 Kabupaten Tegal termasuk kabupaten yang berhasil mengurangi tingkat kemiskinan, dimana dari angka kemiskinan 7,90 menjadi 7,30, dari berkurangnya angka kemiskinan ini Kabupaten Tegal termasuk Kabupaten di Jawa Tengah yang berhasil mengurangi tingkat kemiskinan kedua di Jawa Tengah setelah Kota Magelang.²⁰ Kabupaten Tegal juga merupakan salah satu kabupaten yang mempunyai potensi zakat cukup tinggi karena mayoritas penduduknya adalah muslim.²¹

Pengelolaan ZIS di Kabupaten Tegal sebelumnya dikelola oleh Badan Amil Zakat (BAZ), namun pada tahun 2019 pengelolaan zakat mulai dilaksanakan BAZNAS, terdapat beberapa program yang dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Tegal seperti program Slawi Sehat, Slawi Cerdas, Slawi Makmur Slawi Peduli dan Slawi Takwa.²² BAZNAS Kabupaten Tegal merupakan lembaga zakat yang masih tergolong baru dalam mengelola zakat di wilayahnya. Karena masih baru, lembaga ini menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah rendahnya kepercayaan masyarakat yang

¹⁹ <https://www.puskasBAZNAS.com/publications/books/1610-outlook-zakat-indonesia-2022> diakses pada tanggal 22 Februari 2024, pukul 21.00 WIB

²⁰ <https://tegalkab.bps.go.id/news/2023/10/31/303/tingkatkemiskinan-kabupaten-tegal-berhasil-diturunkan> diakses pada tanggal 17 Agustus 2024, pukul 22.00 WIB

²¹ Syavira Isnandani, “*Manajemen Pengumpulan Zakat, Infaq, Shadaqah Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tegal Dalam Perspektif Ekonomi Islam*”, (Skripsi Sarjana, Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2020), h. 4.

²² Gita Lindri dan Siti Khotijah, “*Analysis of the Application of PSAK 109 Regarding Financial Reporting Accounting for Zakat, Infaq/Alms at BAZNAS tegal Regency*,” *Jurnal Multidisiplin Madani* 2, no. 2, (2022): h. 739.

menganggap lembaga belum sepenuhnya amanah. Hal ini berdampak pada kinerjanya yang perlu dievaluasi, apakah sudah sesuai dengan regulasi zakat yang berlaku. Selain itu, jumlah amil zakat yang terbatas membuat beberapa di antaranya harus merangkap tugas, sehingga memengaruhi efektivitas kinerja lembaga.²³ Proses pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal juga masih menghadapi sejumlah kendala, di antaranya adanya kesenjangan antara potensi zakat dan realisasi yang terhimpun akibat rendahnya pemahaman serta kesadaran masyarakat dalam menunaikan zakat, serta kualitas sumber daya amil yang masih terbatas.²⁴

Pada tahun 2021, BAZNAS Kabupaten Tegal menetapkan target penghimpunan zakat sebesar Rp 3,5 miliar. Kepala Pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal, H. Nur Alfin Mubarak mengungkapkan bahwa pada tahun 2024, potensi zakat profesi di wilayah tersebut diperkirakan bisa mencapai Rp 19 miliar, mengingat jumlah ASN golongan IV yang mencapai sekitar 9.000 orang. Namun, dalam praktiknya, BAZNAS tidak memiliki kewenangan untuk mewajibkan para muzakki menyalurkan zakat profesinya melalui lembaga amil, karena sebagian dari mereka lebih memilih untuk memberikan zakat tersebut secara langsung kepada para mustahik.²⁵ Meskipun baru lima tahun sejak awal berdirinya, BAZNAS Kabupaten Tegal sudah memiliki prestasi yang bisa menjadi contoh untuk lembaga-lembaga lain. Prestasi yang diraih BAZNAS Kabupaten Tegal yaitu pada

²³ Maelinda Harisatul Lutfani, “*Implementasi Regulasi Zakat Terhadap Penilaian Kinerja Amil Zakat*”, Skripsi Syariah Ekonomi Islam Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, 2021, h. 69.

²⁴ Laporan Kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2024

²⁵ Salsabila Maryunia, dkk, “*Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Digital Terhadap Minat Membayar Zakat Profesi melalui BAZNAS Kabupaten Tegal dengan Kepercayaan Sebagai Variabel Intervening*”, Al-Buhuts 20, no. 1, 2024, h.759.

tahun 2023, dalam ajang penganugerahan BAZNAS AWARD 2023 dengan kategori BAZNAS Kabupaten Pangguna SIMBA Terbaik untuk Laporan Tahunan dan mendapat penghargaan lain terkait audit laporan keuangan 2023.²⁶

Sebuah lembaga dapat dikatakan baik jika sudah mencapai target yang ditetapkan, lembaga zakat seharusnya menerapkan prinsip dengan menggunakan indikator efisiensi dan efektifitas untuk tolak ukur kinerja lembaga yang professional, oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja di setiap lembaga zakat karena saat ini manajemen ZIS telah dilaksanakan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan zaman. Pengelolaan zakat yang baik sangat diperlukan terutama untuk masyarakat yang ingin menyalurkan zakat, karena masih ada beberapa lembaga zakat yang mempunyai kelemahan dalam pengeolaanya dan adanya kelebihan penggunaan dana dalam hal operasional lembaga sehingga menyebabkan kinerja lembaga yang kurang efektif dan efisien. Maka sangat diperlukan adanya pengukuran suatu kinerja yang dapat menilai keberhasilan suatu lembaga.²⁷

Balance Scorecard adalah suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai sudut pandang (perspektif) yaitu perspektif keuangan, perspektif internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan kata lain, metode ini tidak hanya untuk mengukur kinerja tetapi juga dapat berperan

²⁶https://www.instagram.com/p/CqFiBj4LdAz/?utm_source=ig_web_copy_link diakses pada tanggal 27 Februari 2024, pukul 14.06 WIB

²⁷ Haura Sabita Putri, “*Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode Balance Scorecard*” (Skripsi Sarjana, Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said, Surakarta, 2023), h. 4.

dalam hubungan antara pemerintah dan pihak lembaga terkait dalam mencapai visi, misi, dan target kedepannya.²⁸

Balanced Scorecard pada awalnya dikembangkan sebagai metode untuk meningkatkan pengukuran kinerja para eksekutif di perusahaan yang berorientasi pada profit. Namun, seiring waktu, penerapannya telah meluas dan terbukti efektif sebagai komponen utama dalam sistem manajemen strategis di berbagai jenis organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan, instansi pemerintah, maupun lembaga sosial yang tidak berfokus pada laba. Menurut penelitian sebelumnya, BSC memberikan perhatian pada aspek-aspek penting yang sering terabaikan dalam metode evaluasi kinerja tradisional, seperti pengelolaan sumber daya manusia, efisiensi proses operasional, sistem kerja yang diterapkan, serta kepuasan pelanggan, maka pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dianggap mampu menghasilkan evaluasi yang lebih komprehensif dan akurat.²⁹

Salah satu penelitian yang mendukung topik ini adalah studi oleh Ainun Nahya Dwi, yang menunjukkan bahwa pendekatan *balanced scorecard* memiliki pengaruh signifikan terhadap pengukuran kinerja pada lembaga amal zakat, infak, dan sedekah Muhammadiyah di Kota Medan. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa penerapan *balanced scorecard* secara nyata berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, khususnya dalam hal efektivitas

²⁸Andi Nuralam, “Aanalisis Kinerja Lembaga Zakat Menggunakan Metode *Balance Scorecard* Pada BAZNAS Kabuoaten Tegal”, (Skripsi Sarja, Syariah dan Ekonomi Islam Institut Ilmu Al-Qur’an Jakarta, 2023), h. 6.

²⁹ Irwan Fauzy Ridwan dan Sopiawati Anggini Pratama, *Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Kota Tasikmalaya Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode Tahun 2021-2022*, Jurnal Ekonomi Syariah 2, no. 1, (2023): h. 91.

pengelolaan dan penyaluran dana zakat. Selain itu, *balanced scorecard* juga terbukti menjadi instrumen yang efektif dalam memantau dan mengevaluasi pencapaian tujuan strategis lembaga, sekaligus mendorong peningkatan transparansi serta akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat.³⁰

Berdasarkan permasalahan yang sudah dijelaskan di atas, maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian ini. BAZNAS Kabupaten Tegal terpilih menjadi lokasi penelitian karena berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu dari sisi pengelolaan keuangan dan program termasuk dalam kategori terbaik, bukan hanya di Jawa Tengah tetapi tingkat nasional yaitu kategori BAZNAS terbaik di Indonesia.³¹ Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat menjadi contoh dalam praktek pengumpulan dana zakat oleh lembaga pengelola zakat lainnya. .

B. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

- a. Masih banyak masyarakat menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik
- b. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam menunaikan kewajiban membayar zakat, infak dan sedekah
- c. Adanya kesenjangan antara potensi zakat dan zakat yang terealisasi
- d. Kurangnya profesionalisme amil dalam pengelolaan zakat

³⁰Ainun Nahya Dwi Arizona, dkk, “Pengaruh Pendekatan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah (Lazismu) Kota Medan”, Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 2, no. 2, 2022, h. 553.

³¹ <http://setda.tegalkab.go.id/2024/03/28/baznas-kabupaten-tegal-salurkan-dana-zis-rp575-miliar/> diakses pada tanggal 17 Agustus 2024, pukul 21:30 WIB.

- e. Kurangnya tenaga kerja yang menyebabkan sebagian amil merangkap tugas sehingga berdampak pada efektifitas kinerja lembaga
- f. Kualitas sumber daya amil yang masih terbatas

2. Pembatasan Masalah

Untuk menjadikan penelitian lebih fokus pembahasannya, maka peneliti membatasi permasalahan pada analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan pendekatan *balance scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang ada, penulis akan merumuskan masalah sesuai pembahasan yang akan penulis teliti. Pokok permasalahan adalah:

- a. Bagaimana Analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dalam perspektif keuangan
- b. Bagaimana Analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dalam perspektif pelanggan
- c. Bagaimana Analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dalam perspektif bisnis internal
- d. Bagaimana Analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dengan *balance scorecard* dalam perspektif keuangan
2. Untuk menganalisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dengan *balance scorecard* dalam perspektif pelanggan
3. Untuk menganalisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dengan *balance scorecard* dalam perspektif internal
4. Untuk menganalisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal dengan *balance scorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis, penulis berharap penelitian ini dapat mejadi referensi untuk para akademisi yang dapat mendukung penelitian berikutnya.
2. Praktis, diharapkan dapat menjadi masukan yang membangun dan dapat menambah wacana pemikiran untuk BAZNAS Kabupaten Tegal. Penulis berharap penelitian ini menambah ilmu pengetahuan tentang analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan metode *balance scorecard*. Untuk masyarakat, penulis berharap dapat meningkatkan kesadaran untuk berzakat.

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang membahas tentang analisis *balance scorecard* pada pengumpulan zakat cukup banyak. Penulis mengambil

beberapa hasil penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian penulis, antara lain:

1. Peneliti pertama, penelitian oleh Nurul Komariyah dan Ahmad Makhtum, 2023, yang berjudul ” Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc)”, Jurnal Tabarru’ : Islamic Banking and Finance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengumpulan dan penyaluran dana ZIS dapat mencapai target setiap tahunnya, muzakki dan mustahik merasa puas dengan pelayanan dan program yang ada di BAZNAS Sidoarjo dan retensi pegawai BAZNAS sudah baik sehingga dapat dikatakan bahwa BAZNAS Sidoarjo sudah efektif dalam mengelola dana ZIS, hal ini disebabkan adanya peran amil yang professional dan bertanggung jawab dalam mengelola dana ZIS.³² Dalam jurnal ini terdapat kesamaan dengan penelitian penulis yaitu pada pembahasan mengenai analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard*, Adapun perbedaanya terletak pada analisis perspektif keuangan dan tempat penelitian yaitu dalam penelitian penulis menganalisis efisiensi pengelolaan dana dan sebelumnya penelitian dilakukan di BAZNAS Sidoarjo sedangkan penulis melakukan penelitian di BAZNAS Kabupaten Tegal.
2. Peneliti kedua, penelitian oleh Irwan Fauzy Ridwan dan Sopiawati Anggini Pratama, 2023, dengan judul “Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Kota Tasikmalaya Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode Tahun 2021-2022”, Jurnal Ekonomi Syariah.

³² Nurul Komariyah dan Ahmad Makhtum, *Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc)*, Jurnal Tabarru’ : Islamic Banking and Finance 6, no. 2, (2023): h. 552.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BAZNAS Tasikmalaya dinilai baik dengan persentase 0 yaitu cukup baik yang berarti BAZNAS Tasikmalaya harus meningkatkan kinerjanya dalam manajemen pengelolaan zakat.³³ Dalam Jurnal terdapat kesamaan dengan penelitian penulis yaitu pada pembahasan mengenai analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Adapun perbedaannya terletak pada analisis perspektif keuangan dan tempat penelitian yaitu dalam penelitian penulis menganalisis efisiensi pengelolaan dana dan penelitian sebelumnya dilakukan di BAZNAS Tasikmalaya sedangkan penulis melakukan penelitian di BAZNAS Kabupaten Tegal.

3. Peneliti ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Denta Nirmarum Salsabila dan Mansur Efendi, 2024, yang berjudul “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard”, Jurnal Al-Hakim. Hasil yang diperoleh menjelaskan bahwa kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo sudah baik dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* karena memiliki keterkaitan dan pengaruh pada visi dan misi dari BAZNAS Kabupaten Sukoharjo.³⁴ Dalam Jurnal terdapat kesamaan dengan penelitian penulis yaitu pada pembahasan mengenai analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Adapun perbedaannya terletak pada analisis perspektif keuangan

³³ Irwan Fauzy Ridwan dan Sopiawati Anggini Pratama, *Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Kota Tasikmalaya Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode Tahun 2021-2022*, Jurnal Ekonomi Syariah 2, no. 1, (2023): h. 91.

³⁴ Denta Nirmarum Salsabila dan Mansur Efendi, *Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard*, Jurnal Al-Hakim, (2024): h. 198.

dan tempat penelitian yaitu dalam penelitian penulis menganalisis efisiensi pengelolaan dana dan penelitian sebelumnya dilakukan di BAZNAS Kabupaten Sukoharjo sedangkan penulis melakukan penelitian di BAZNAS Kabupaten Tegal.

4. Peneliti yang keempat, penelitian oleh Haura Sabita Putri, 2023, yang berjudul “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balance Scorecard*,” Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Penelitian ini menggunakan metode campuran dengan pendekatan transformatif konkuren yakni dengan analisis data yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis metode kuantitatif menggunakan uji analisis deskriptif dan uji keabsahan data, sementara analisis metode kualitatif menggunakan statistik deskriptif dengan triangulasi data. Pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard dengan model empat pengukuran dari perspektif pelanggan (donatur), keuangan, internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari penelitian menunjukkan perspektif donatur dinilai baik dalam hal kepuasan pelayanan untuk donatur. pertumbuhan pasar juga dinilai baik dengan retensi donatur 21.82 dari 25.00. Perspektif keuangan sangat efektif dalam pengumpulan dan pendistribusian.³⁵ Pertumbuhan pengumpulan dana meningkat selama lima tahun terakhir serta penggunaan dana amil sudah mengikuti peraturan kementerian agama Republik Indonesia. Perspektif internal menjelaskan bahwa pengumpulan dana

³⁵ Haura Sabita Putri, “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balance Scorecard*” (Skripsi Sarjana, Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said, Surakarta, 2023), h. 12.

masih dominasi dengan penggalangan secara langsung.³⁶ Dalam Skripsi Haura Sabita Putri memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu pada pembahasan mengenai analisis *balance scorecard* dan perbedaanya terletak pada analisis perspektif keuangan dan tempat penelitian yaitu dalam penelitian penulis menganalisis efisiensi pengelolaan dana dan penelitian penelitian sebelumnya dilakukan di LAZ Solopeduli, sedangkan penelitian penulis dilakukan di BAZNAS Kabupaten Tegal.

5. Peneliti yang keenam, penelitian yang dilakukan oleh Dede Ilham Cahaya dkk, 2024, yang berjudul “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan,” Jurnal Ekonomi Islam. Hasil penelitian dan pembahasan mengenai kinerja BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan dengan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (muzakki), perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti dapat menyimpulkan kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif keuangan berada pada kategori “cukup”. Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan (muzakki) berada pada kategori “kurang”. Kinerja Badan Amil Zakat Nasional

³⁶ Haura Sabita Putri, “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode *Balance Scorecard*” (Skripsi Sarjana, Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Mas Said, Surakarta, 2023), h. 12.

Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal berada pada kategori “baik”. Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Tapanuli Selatan jika diukur dengan pendekatan *balance scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori “cukup”.³⁷ Dalam Jurnal penelitian sebelumnya terdapat kesamaan dengan penelitian penulis yaitu pada pembahasan mengenai analisis *balance scorecard* , Adapun perbedaannya, terletak pada analisis perspektif keuangan dan tempat penelitian yaitu dalam penelitian penulis menganalisis efisiensi pengelolaan dana dan penelitian sebelumnya dilakukan di BAZNAS Tapanuli Selatan sedangkan penelitian penulis dilakukan di BAZNAS Kabupaten Tegal.

F. Sistematika Penulisan

Teknik Penulisan merujuk kepada pedoman yang diberlakukan di Institut Ilmu AlQur'an (IIQ) Jakarta yang diterbitkan di IIQ Pers tahun 2021. Agar penulisan karya ilmiah ini lebih terfokus dan sistematis, Teknik Penulisan merujuk kepada pedoman yang diberlakukan di Institut Ilmu AlQur'an (IIQ) Jakarta yang diterbitkan maka peneliti mengklasifikasikannya dengan membagi ke dalam beberapa bab pembahasan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Berisi pendahuluan yang memberikan gambaran umum menyeluruh yang diawali dengan latar belakang masalah,

³⁷ Cahaya, Dede Ilham, dkk, “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan”, Jurnal Ekonomi Islam 13, no. 01, (2024), h. 89 – 108.

identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penelitian, kajian Pustaka, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Dalam bab ini mengemukakan landasan terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu atau buku terbitan sebelumnya, diantaranya, teori zakat, teori pengumpulan (*fundraising*) , teori pengukuran kinerja, teori *balance scorecard*.

BAB III: GAMBARAN UMUM

Bab ini memberikan gambaran mengenai profil BAZNAS Kabupaten Tegal meliputi sejarah dan latar belakang, visi dan misi, struktur organisasi.

BAB IV: ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, penulis akan menguraikan hasil penelitian dan pembahasan analisis *balance scorecard* pada pengumpulan di BAZNAS Kabupaten Tegal dalam upaya meningkatkan kesejahteraan mustahik yaitu meliputi analisis *balance scorecard* dalam perspektf keuangan, pelanggan, internal, pertumbuhan dan pembelajaran pada pengumpulan zakat dengan menggunakan beberapa literatur yang sesuai dengan apa yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini.

BAB V: PENUTUP

Pada bab ini, peneliti akan menguraikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang sudah dilakukan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Zakat

1. Definisi Zakat

Menurut bahasa zakat berasal dari kata زَكَاةً “Zakah” yang berarti kesucian, berkembang atau bertambah, pujian dan berkah dimana makna ini terdapat dalam Al-Quran dan hadis.

Zakat juga memiliki arti kebaikan, sebagaimana dalam surat Al-Kahfi: 81

فَارَدْنَا أَنْ يُبَدِّلَهُمَا رَبُّهُمَا خَيْرًا مِنْهُ زَكَاةً وَأَقْرَبَ رُحْمًا

“Maka, kami menghendaki bahwa Tuhan mereka menggantinya (dengan seorang anak lain) yang lebih baik kesuciannya daripada (anak) itu dan lebih sayang (kepada ibu bapaknya).” (QS. Al-Kahfi: 81)

Arti zakah disini ada yang memaknai bahwa artinya adalah kebaikan atau amal shalih.

Allah SWT juga berfirman:

وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ مَا زَكَا مِنْكُمْ مِنْ أَحَدٍ أَبَدًا

“Kalau bukan karena karunia Allah dan rahmat-Nya kepadamu, niscaya tidak seorang pun di antara kamu bersih (dari perbuatan keji dan mungkar itu) selama-lamanya.” (QS. An-Nur: 21)

Maksud kata zaka (turunan kata zakah) disini adalah tidak ada di antara kalian seorangpun yang baik.¹

¹ Said bin ‘Ali bin Wahf al-Qahtani , “Al-Zakah fi al-Islam fi Dau’ al-Kitab wa al-Sunnah”, (Riyad: Dar Ibnu al-Jauzi), h. 5.

Menurut UU No 23 tahun 2011, zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seseorang atau kelompok untuk orang-orang yang berhak menerimanya sesuai ketentuan syariat.² Zakat menurut Sahroni dkk secara istilah ialah bagian dari harta yang wajib dikeluarkan untuk mustahik atau mengeluarkan harta pada waktu tertentu, nilai tertentu dan kepada orang tertentu.³

Dari definisi zakat yang sudah dijelaskan baik secara bahasa maupun istilah dapat disimpulkan bahwa zakat adalah sebagian harta yang wajib dikeluarkan jika sudah mencapai nisab dan haul dan diberikan kepada mustahik

2. Dasar Hukum Zakat

Dalam Al-Quran terdapat ayat yang menjelaskan tentang dasar hukum zakat, diantaranya:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

“Tegakkanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk.” (QS. Al- Baqarah: 43)

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ

سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

“Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan dan membersihkan mereka, dan doakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketentraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah: 103)

² UU NO. 23 TAHUN 2011

³ Oni Sahroni dkk, *“Fiqih Zakat Kontemporer”*, Depok: RAJA GRAFINDO PERSADA, (2017), h. 2.

وَمَا أَمْرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ ۚ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ
وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ۝

“Mereka tidak diperintah, kecuali untuk menyembah Allah dengan mengikhlaskan ketaatan kepada-Nya lagi hanif (istikamah), melaksanakan salat, dan menunaikan zakat. Itulah agama yang lurus (benar).” (QS. Al-Bayyinah: 5)

Dalam hadis juga dijelaskan tentang kewajiban zakat yaitu:

أخبرنا مالك ، حدثنا عبد الله بن دينار عن أبي صالح ، عن أبي هريرة ، قال : من

كان له مال لم يؤدِّ زكاته مثل له يوم القيامة شجاعا أفرع له زبيبتان ، يطلبه حتى

يُمَكِّنَه فيقول: أنا كنزك (رواه امام مالك بن انس)⁴

“Telah meriwayatkan kepada kami dari Malik, dari Abdullah bin Dinar, dari Abu Shalih, dari Abu Hurairah, ia berkata: "Barangsiapa yang memiliki harta, lalu belum menunaikan Zakatnya, maka harta itu akan tampak kepadanya pada hari kiamat sebagai ular yang bercabang, bertanduk dua, bentuknya seperti buah kismis, yang berusaha mendapatkannya hingga ia mampu mengambilnya, lalu berkata: "Aku adalah hartamu". (HR Imam Malik bin Annas Hadits No. 542).

Berdasarkan ayat dan hadis yang telah disebutkan dapat diketahui bahwa zakat diwajibkan berdasarkan nash Al-Quran dan hadis.⁵

3. Syarat dan Rukun

a. Syarat Zakat.⁶

⁴ Abu Abdullah Malik bin Anas, *“Al-Muwatta”*, (Beirut: Al-Maktabah Al-Ilmiyah), h. 120.

⁵ Oni Sahroni dkk, *“Fiqih Zakat Kontemporer”*, Depok: RAJA GRAFINDO PERSADA, (2017), h. 13.

1) Islam

Zakat tidak diambil dari orang non muslim dan tidak juga diterima darinya, karena zakat merupakan bagian dari agama Islam.

2) Merdeka

Zakat tidak diwajibkan untuk seorang budak *mukatab*, karena dia masih berstatus sebagai budak sehingga belum sempurna kepemilikinya dan kedudukannya masih sama seperti budak biasa.

3) Mencapai Nisab

Ketika seorang muslim mempunyai harta yang sudah mencapai nisab maka wajib menunaikan zakat, sedang seseorang yang hartanya belum mencapai nisab maka tidak kewajibanya baginya untuk membayar zakat.

4) Kepemilikan Mutlak

Harta yang dimiliki tidak ada keterkaitan dengan orang lain yang masih memiliki hak untuk mengelola harta tersebut, maka harta tersebut harus dimiliki secara sempurna.

5) Mencapai Haul

Zakat wajib dikeluarkan jika harta tersebut sudah dimilikinya selama dua belas bulan atau satu tahun, zakat jenis ini mencakup zakat hewa ternak, uang (emas dan perak), dan barang dagangan.

⁶ Said bin 'Ali bin Wahf al-Qahtani, "*Al-Zakah fi al-Islam fi Dau' al-Kitab wa al-Sunnah*", (Riyad: Dar Ibnu al-Jauzi), h. 63.

b. Rukun Zakat⁷

- 1) Niat
- 2) Muzakki (Orang yang berzakat)
- 3) Harta yang dizakati
- 4) Mustahik (Orang yang menerima zakat)

4. Jenis-Jenis Zakat

a. Zakat binatang ternak

1) Zakat unta

Apabila sudah mencapai nisab dan haul, unta wajib dikeluarkan zakatnya. Nisab dari zakat unta yaitu jika seseorang memiliki unta minimal sebanyak lima ekor maka wajib dikeluarkan zakatnya dengan kadar seekor kambing. Akan tetapi apabila lebih dari nisab maka lihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Nisab Zakat Unta

No.	Nisab Unta	Kadar Zakat
1	5-9	1 ekor kambing
2	10-14	2 ekor kambing
3	15-19	3 ekor kambing
4	20-24	4 ekor kambing
5	25-35	<i>bintu makhad</i> , yaitu unta betina umur 1 tahun masuk tahun kedua
6	36-45	<i>bintu labun</i> , yaitu unta betina

⁷ Adang Budaya Dan Syamsuddin Ali Nasution, “Pengembangan Mandatori Zakat Dalam Sistem Zakat Di Indonesia” *zakat Mandatory Development In Zakat Systems Of Indonesia*”, Jurnal Living Law 13, No. 1, 2021, h. 5.

		umur 2 tahun masuk tahun ketiga
7	46-60	1 ekor <i>hiqqah</i> yaitu unta umur 3 tahun masuk tahun keempat
8	61-75	1 ekor <i>jaz'ah</i> yaitu unta betina umur 4 tahun masuk tahun kelima
9	90-91	2 ekor <i>hiqqah</i> yaitu unta umur 3 than masuk tahun keempat
10	91-120	2 betina <i>hiqqah</i> unta umur 3 tahun masuk tahun keempat
Dst		

Sumber: Buku Hukum Zakat dan Wakaf⁸

2) Zakat sapi

Apabila seseorang memiliki peliharaan sapi sebanyak 30 ekor dan sudah mencapai satu tahun, maka wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak satu ekor *tabi* atau *tai'ah* (sapi jantan atau betina yang suda berumur 1 tahun).⁹ Akan tetapi apabila lebih dari nisab maka lihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2 Nisab Zakat Sapi

No.	Nisab Sapi	Kadar Zakat
1	30-39	1 ekor <i>tabi</i> (sapi jantan atau betina sudah berumur 1 tahun)
2	40-59	1 ekor <i>musinah</i> (unta masuk

⁸ Akmal Bashori, “*Hukum Zakat dan Wakaf*”, Jakarta:KENCANA (2022), h. 36.

⁹ Yusuf al- Qaraḏāwi, “*Fiqh al-Zakah*”, (Beirut: Mu’assasah al-Risalah), h. 429.

		tahun keempat)
3	60-69	2 ekor <i>musinah</i> (unta masuk tahun keempat)
4	70-79	1 <i>musinah</i> 1 <i>tabi</i> (unta masuk tahun keempat)
5	80-89	2 <i>musinah</i> (unta masuk tahun keempat)
6	90-99	3 <i>tabi</i> ' (unta masuk tahun keempat)
7	100-109	1 <i>musinah</i> , 2 ekor <i>tabi</i> '
8	110-119	2 <i>musinah</i> dan 1 <i>tabi</i> '
9	120-Seterusnya	3 <i>musinah</i> dan 4 <i>tabi</i> '

*Sumber: Buku Hukum Zakat dan Wakaf*¹⁰

3) Zakat kambing

Apabila seseorang memiliki peliharaan kambing sebanyak 40-120 ekor dan sudah mencapai satu tahun, maka wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak 1 ekor kambing.¹¹ Akan tetapi apabila lebih dari nisab maka lihat pada tabel berikut:

¹⁰ Akmal Bashori, "*Hukum Zakat dan Wakaf*", Jakarta:KENCANA (2022), h. 40.

¹¹ Yusuf al-Qaraḍāwī, "*Fiqh al-Zakah*", (Beirut: Mu'assasah al-Risalah), h. 299.

Tabel 2.3 Nisab Zakat Kambing

No.	Nisab Kambing	Kadar Zakat
1	40-120	1 ekor kambing
2	121-200	2 ekor kambing
3	201-300	3 ekor kambing
4	301-400	4 ekor kambing

Sumber: Buku Hukum Zakat dan Wakaf¹²

b. Zakat emas dan perak

Menurut Imam Malik, Jumhur Ulama dan al-Shafi'i, emas dan perak adalah termasuk harta yang wajib dizakati baik yang diperjualbelikan, yang dipakai sebagai hiasan atau bentuk emas lainnya. Menurut Ibn Mundzir, emas wajib dizakati apabila sudah mencapai 20 *mitsqal* (timbangan) dan harganya 2002 dirham (20 dinar), demikian juga pendapat Abu Hanifah, Malik, al-Syafi'i dan Ahmad bin Hambal.

Apabila dikonversi kedalam bentuk gram, berat emas 20 *mistqal* = harga 20 dinar (1 dinar = 41/2 gram emas) sehingga 20 dinar = 20x41/2 gram emas = 90 gram emas, jad nisab emas adalah 90 gram emas. Menurut Yusuf Al-Qardawi nisab zakat emas adalah 85 gram dan penulis menggunakan pendapat yang terakhir.

Apabila dikonversi kedalam bentuk gram, nisab perak (5 awaq) sedangkan 1 awaq = 40 dirham, jadi 5 awaq x 40 dirham = 200 dirham. 1 dirhma = 3 gram, maka berat

¹² Akmal Bashori, "*Hukum Zakat dan Wakaf*", Jakarta:KENCANA (2022), h.

200 dirham = 600 gram perak. Hal ini sesuai hadis yang menjelaskan bahwa “tak ada zakat pada perak yang kurang dari 5 awaq”.

Adapun haul emas dan perak adalah satu tahun dan kadar zakatnya adalah 2,5%. Apabila perhitungan nisabnya dihitung menggunakan rupiah, maka persentasenya harus mencapai 85 gram emas dan 672 gram perak (85 x harga emas per gram dan 672 x harga perak per gram).¹³

c. Zakat perniagaan

Menurut ulama dari kalangan sahabat, tabi'in dan ulama setelah mereka mempunyai pandangan berbeda terkait zakat perniagaan, menyesuaikan zaman dan keadaan negara.¹⁴ Pendapat ini berdasarkan firman Allah yaitu “*Hai orang-orang yang beriman, manfaatkanlah sebagian dari keberkahan hasil usahamu dan sebagian dari rezeki yang telah Kami berikan kepadamu dari bumi. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk untuk dikeluarkan, sedangkan sebenarnya kamu tidak ingin mengambilnya, kecuali dengan cara mengabaikannya. Mengetahui bahwa Allah memiliki kekayaan yang melimpah dan layak untuk dipuji*” Allah SWT menjelaskan untuk para pedagang supaya menyisihkan keuntungan yang diperoleh dengan halal untuk membayar zakat dan harta yang diperoleh

¹³ Akmal Bashori, “*Hukum Zakat dan Wakaf*”, Jakarta:KENCANA (2022), h. 44-46.

¹⁴ Said bin ‘Ali bin Wahf al- Qahtani, “*Al-Zakah fi al-Islam fi Dau’ al-Kitab wa al-Sunnah*”, (Riyad: Dar Ibn Khuzaymah), h. 110–112.

dengan cara tidak halal tidak diperbolehkan untuk berzakat. Allah SWT lebih menyukai harta yang didapatkan secara halal dan digunakan untuk kebaikan. Allah SWT mengetahui segala apa yang kamu lakukan.

Terdapat beberapa syarat dalam zakat perniagaan yaitu bergama Islam, mempunyai harta perniagaan dengan nama sendiri, adanya niatan untuk menjalankan usaha, mencapai haul (1 tahun) dan nisab. Untuk lebih memahami dan memudahkan proses zakat perniagaan, harus memperhatikan juga syarat-syarat tertentu antara lain harta diperoleh dengan jalan baik, harta yang bertambah atau menghasilkan keuntungan, sumber harta diperoleh dari pembelian atau pertukaran, harta yang digunakan bukan untuk kepentingan pribadi, harta tidak kurang dari nisab zakat perniagaan.¹⁵

d. Zakat pertanian

Pertanian mempunyai arti perkebunan atau persawahan, menurut Al-Hasan Al Ba-bashri, Al-Tsauri dan As Sya'bi jenis zakat pertanian yang wajib dikeluarkan zakatnya yaitu hanya gandum, padi, kurma, dan anggur, alasannya adalah karena jenis-jenis tersebut yang disebutkan dalam hadist.

¹⁵M. Ikhwanul Huda, "*Prinsip Keadilan Pada Zakat Pertanian, Perniagaan, Dan Pertambangan Persepektif Keadilan John Rawls*", Jurnal Hukum Ekonomi 10, no. 2. 2021, h. 252-255.

Adapun dari Kementerian agama (Kemenag) Republik Indonesia membuat buku saku perhitungan zakat dan mengikuti pendapat Syafiiyah dan Hanafiyah bahwa jika tanaman dijadikan makanan pokok maka zakat yang dikeluarkan sesuai ketentuan zakat pertanian, sedangkan jika tanaman tidak dijadikan makanan pokok, maka zakat yang dikeluarkan sesuai ketentuan zakat perdagangan.

Perhitungan zakat pertanian yaitu hasil pertanian atau perdagangan dipotong biaya produksi dan biaya lainnya terlebih dahulu, jika menggunakan air dengan irigasi kadar zakat yang berlaku adalah 5% sedang jika air yang digunakan adalah dari air hujan maka kadar zakatnya 10%. Kadar ini hanya untuk tanaman yang dijadikan makanan pokok dan zakat pertanian wajib dikeluarkan setiap panen tiba.

5. Hal-Hal yang Dilarang Dalam Zakat

- a) Menahan dan menyembunyikan harta yang wajib dizakatkan
- b) Memberikan zakat kepada orang yang tidak berhak
- c) Menggunakan zakat untuk kepentingan pribadi
- d) Menggunakan zakat untuk kepentingan politik¹⁶

¹⁶ <https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/27006> diakses pada tanggal 21 Februari 2025, pukul 20.58 WIB

B. Pengumpulan (*Fundraising*)

1. Definisi Pengumpulan (*Fundraising*)

Fundraising menurut bahasa artinya pengumpulan dana, menurut istilah adalah suatu usaha dalam rangka mengumpulkan dana zakat, infak, dan sedekah dan dana sosial lainnya yang dikumpulkan melalui lembaga dan diambil dari masyarakat baik individu maupun kelompok yang kemudian diberikan kepada mustahik.¹⁷ *Fundraising* adalah kegiatan menghimpun dana zakat, infak, sedekah dan dana sosial lainnya dari individu maupun kelompok (masyarakat) yang akan diberikan dan didayagunakan untuk para mustahik, penggalangan dana pada lembaga zakat bisa disebut sebagai segala usaha dalam rangka mengumpulkan dana zakat, infak, sedekah dan dana sosial lainnya yang diambil dari masyarakat.¹⁸ Maka dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *fundraising* merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu lembaga atau organisasi dalam rangka mengumpulkan dana sosial yang kemudian disalurkan kepada mustahik.

2. Faktor Penghimpunan

Fundraising berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa meningkatkan jumlah penghimpunan dan jumlah donatur dan mengenalkan lembaga zakat kepada

¹⁷ Muhammad Ihsan Ar-Rofie, dkk, “Efektivitas Strategi *Fundraising* Sedekah Berbasis Sedekah Online di ACT Cabang Bogor”, Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam 4, no. 2, h. 4.

¹⁸ Lili Aisyah, Dkk, “Analisis Strategi *Fundraising* Dan Pelaksanaan Program Laznas (Lembaga Amil Zakatnasional) Yatim Mandiri Di Era New Normal”, Ico Edusha 2, No. 1, 2021, H. 585.

masyarakat. Berikut adalah faktor yang mempengaruhi penghimpunan:¹⁹

- a. Menganalisis kebutuhan yaitu memenuhi syariah, laporan dan tanggung jawab, kebermanfaatan, kualitas pelayanan, dan komunikasi karena donatur akan meminta pertanggungjawaban atas dana zakat yang sudah diberikan
- b. Klasifikasi donatur dan muzaki yaitu pendekatan yang berfokus pada kreatifitas donatur baik individu maupun kelompok
- c. Identifikasi donatur dan muzaki yaitu mengidentifikasi terkait data donatur dan muzaki
- d. Program yaitu sesuai kebutuhan dan keinginan muzaki

3. Metode *Fundraising*

Dalam melakukan kegiatan penghimpunan dana ZIS ada dua metode yaitu:²⁰

- a. Metode langsung (*direct fundraising*) yaitu metode yang dilakukan dengan melibatkan para donatur secara langsung misalnya mengirimkan surat secara langsung kepada donatur, melalui telepon, mengunjungi donatur secara langsung
- b. Metode tidak langsung (*indirect fundraising*) yaitu metode yang dilakukan dengan tidak melibatkan donatur secara

¹⁹ Ajid Baldan Amin, “Analisis Peran Strategi Komunikasi Dalam Fundraising Lazis Al Haromain”, *Journal On Manajemen Zakat dan WAqf* 4, no. 2, 2024, h.143.

²⁰ Muhammad Ihsan Ar-Rofie, dkk, “Efektivitas Strategi *Fundraising Sedekah Berbasis Sedekah Online di ACT Cabang Bogor*”, *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam* 4, no. 2, 2020, h. 4.

langsung misalnya menggalang dana melalui media sosial, *crowdfunding*, melalui event seperti konser, pameran

C. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Secara etimologis, kata kinerja sama seperti kata yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance*. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai bentuk kesuksesan yang diperoleh seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya. Menurut Robbins (1996) kinerja perorangan memiliki kaitan erat dengan kinerja perusahaan, jika kinerja seseorang baik maka akan berpengaruh dengan perusahaan. Menurut Akbar (2018) kinerja adalah hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang telah diselesaikan dengan maksimal yang diharapkan hasil ini akan berpengaruh terhadap pekerja dan perusahaan sehingga bisa lebih produktif.²¹ Dari penjelasan tersebut maka kinerja merupakan hasil yang didapatkan atau dicapai oleh seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukan baik dari kualitas maupun kuantitas.

Menurut Hidayat N (2017), suatu kinerja akan menjadi efektif dan efisien jika:²²

- a. *Output* yaitu sesuatu yang diperoleh secara langsung dari pekerjaan baik fisik maupun non fisik yang bisa berdampak terhadap masyarakat

²¹Mochammad Wibisono, "Analisis Kinerja Karyawan Yayasan Islam Di Yogyakarta: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Work Life Balance", (Skripsi Sarjana, Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta, 2023), h. 5.

²² Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat, "Manajemen Kinerja", Surabaya: Airlangga University Press, (2020), h.2-3.

- b. *Hasil* yaitu segala sesuatu yang memberikan dampak dari adanya kegiatan dalam jangka menengah (memberi efek langsung)
- c. Hubungan usaha dan pencapaian yaitu konsep yang menjelaskan bagaimana kegiatan mencapai hasil sesuai yang diharapkan

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja diperlukan untuk memastikan apakah selama pelaksanaannya terjadi penyimpangan dari rencana awal, apakah kegiatan telah berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, serta untuk menilai apakah hasil yang dicapai sesuai dengan target yang diharapkan.

Menurut Moeheriono, pengukuran kinerja merupakan suatu proses evaluasi terhadap pencapaian karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, terutama dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang, jasa, maupun informasi. Penilaian ini juga mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas dari tindakan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.²³ Sedarmayanti menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan instrumen manajerial yang berfungsi dalam meningkatkan mutu pengambilan keputusan serta akuntabilitas. Oleh karena itu, penting untuk segera membangun suatu sistem

²³ Moeheriono. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi", Jakarta: Ghalia Indonesia, (2010), hlm. 60.

yang efektif dalam menilai kinerja dan keberhasilan suatu organisasi.²⁴

Pengukuran kinerja merupakan proses dalam mengevaluasi bagaimana individu atau kelompok dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja adalah proses dalam mengidentifikasi suatu kegiatan yang terkait dengan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan tersebut.²⁵ Maka pengukuran kinerja adalah suatu proses dalam mengevaluasi tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam pengukuran kinerja:

²⁶

- a. Mengukur pencapaian tingkat kinerja *stackholder* dalam memenuhi kebutuhan misalnya kebutuhan pelanggan, kebutuhan karyawan dan pemegang saham
- b. Menilai efektifitas adalah menilai tingkat pencapaian suatu organisasi dalam melakukan tanggung jawabnya
- c. Menilai efisiensi adalah menilai bagaimana mengelola sumber daya pada suatu organisasi
- d. Menilai dalam bidang keuangan adalah menilai bagaimana suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang

²⁴ Sedarmayanti, “*Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*”, Bandung: Refika Aditama, (2011), hlm. 240.

²⁵ Mohamad Firdausa dan Satma Rachendu, “*Pengukuran Kinerja Perusahaan Kontraktor Telkodengan Metode Benchmarking (Studi Kasus Pt. Lum)*” *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan* 1, No. 5, 2024, h. 33.

²⁶ Priska Shirty Thelma Mawuntu dan Reynaldo Christian Aotama, “*Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard*”, *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi* 21, no. 1, 2022, h. 3.

Menurut Hery, pengukuran kinerja yang efektif dapat dilakukan melalui beberapa langkah penting yaitu sebagai berikut:²⁷

- a. Memastikan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan telah dipenuhi dengan baik.
- b. Menetapkan standar kinerja sebagai dasar perbandingan
- c. Menciptakan ruang yang memadai bagi pihak yang bertugas memantau pencapaian kinerja
- d. Menilai urgensi isu kualitas serta menentukan aspek mana yang perlu menjadi fokus utama
- e. Menghindari dampak negatif yang ditimbulkan oleh rendahnya kualitas
- f. Mempertimbangkan pemanfaatan sumber daya secara optimal
- g. Menyediakan umpan balik yang dapat mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam suatu kinerja terdapat beberapa faktor yang memengaruhi, menurut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan kualitas karyawan, sarana dan prasarana, sedangkan menurut sedarmayanti (2017) yang mempengaruhi suatu kinerja adalah sikap, mental, ketrampilan, pendidikan, manajemen kepemimpinan, kesehatan, gaji, tingkat penghasilan, sarana

²⁷ Hery, "*Manajemen Kinerja*", Jakarta: Grasindo, (2019), hlm. 151.

prasarana, teknologi, kesempatan berprestasi, iklim kerja dan jaminan sosial.²⁸

Kinerja yang secara konseptual merupakan konstruk yang sangat kompleks, multidimensi dan multi-faceted sudah barang tentu melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya. Secara umum faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sebagai berikut.

- a. Faktor Individu Sumber daya manusia bisa dikatakan memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat merekalah yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi, tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi
- b. Faktor Kepemimpinan Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi, tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang karyawan, tetapi boleh jadi pada sebagian besar karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer sering kali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, misal membuat keputusan yang baik, tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan. Manajer misalnya, tidak mampu berinteraksi dengan karyawan dan gagal memberi

²⁸ Mellysa Pusparani, “*Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)*”, Jurnal Ilmu Manajemen Terapan 2, no. 4, 2021, h. 2.

dorongan, motivasi, inspirasi dan dukungan terhadap karyawan. Akibatnya bisa diduga, karyawan tidak bisa bekerja maksimal, sehingga organisasi tidak mampu menghasilkan kinerja yang diinginkan

- c. Faktor Tim Kerja Dalam kehidupan organisasi, tidak semua pekerjaan bisa diselesaikan seorang karyawan secara mandiri. Suka atau tidak keterlibatan rekan kerja tidak bisa dihindarkan. Artinya, kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas seseorang dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga dukungan rekan kerja menjadi penting. Oleh karena itu, dukungan tim kerja menjadi penentu kinerja organisasi
- d. Faktor Sistem Organisasi Dalam bahasa sistem, organisasi terdiri dari beberapa sub-sistem yang saling terkait. Artinya, gagalnya salah satu subsistem bisa menggagalkan performa organisasi secara keseluruhan. Hal ini berarti organisasi harus secara terus menerus menjaga dan memonitor sistem organisasi agar organisasi bersangkutan berjalan lancar, sehingga organisasi mampu berkinerja dengan baik.²⁹
- e. Faktor Situasi (Konteks) keempat faktor yang disebutkan di muka biasa disebut sebagai faktor internal organisasi. Dalam teori sistem – Open System Theory dijelaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi berprestasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Kemampuan organisasi mengatasi tekanan faktor eksternal

²⁹ Maludin Panjaitan, dkk, “*Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard)*”, Bandung: Media Sains Indonesia, (2020), h. 7-9.

seperti situasi ekonomi, politik, budaya, teknologi, dan persaingan memungkinkan organisasi bisa bekerja dengan baik yang berarti pula kinerjanya baik. Kelima faktor di atas, harus memperoleh perhatian yang seimbang ketika kita menilai atau mengukur kinerja organisasi. Memang harus diakui bahwa faktor individu karyawan merupakan faktor yang cukup dominan yang mampu memengaruhi kinerja organisasi utamanya jika kita menyadari bahwa kegiatan kerja sehari-hari dilakukan oleh individu karyawan. Itulah sebabnya kajian-kajian terhadap kinerja dan penilaian kinerja, khususnya dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pada umumnya dikaitkan dengan atribut individu karyawan.³⁰

4. Konsep Kinerja Dalam Islam

Kinerja dalam Islam adalah salah satu suatu kegiatan yang memiliki peran penting di kehidupan sosial. Di dalam agama Islam seorang muslim dianjurkan untuk bekerja, pekerjaan juga sering menjadi tolak ukur di lingkungan masyarakat dalam menilai seseorang. Menurut agama Islam juga mengajarkan bahwa setiap orang memiliki tanggung jawab untuk menjadi mandiri, ini dapat diartikan bahwa seseorang hendaknya dapat memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan cara melakukan usaha ataupun bekerja meskipun memang tidak mudah dalam menjalaninya. Berdasarkan segi ekonomi, bekerja merupakan suatu sarana penting selain modal dan faktor lainnya.

³⁰ Maludin Panjaitan, dkk, "*Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard*", Bandung: Media Sains Indonesia, (2020), h. 7-9.

Dalam konsep Islam, bekerja merupakan keharusan bagi setiap muslim, meskipun setiap manusia sudah dijamin rezekinya oleh Allah SWT, akan tetapi jika manusia itu tidak berusaha maka rezeki tidak akan datang kepadanya. Maka dari itu, apabila seseorang menginginkan kehidupan yang cukup dan sejahtera, kuncinya adalah ia harus bekerja.³¹

Islam mengajarkan bahwasanya bekerja dan agama merupakan kekuatan besar yang dapat menjadi motivasi bagi umat Islam. Ketika seorang muslim sedang melakukan pekerjaan, ia mengetahui bahwa dirinya sedang melaksanakan ibadah kepada Allah SWT dan hal tersebut termasuk sebuah dorongan yang kuat dari dirinya yang dapat menjadikan orang tersebut tidak hanya mendapat keuntungan secara materi tetapi juga mendapatkan pahala dari Allah SWT. Motivasi datang dari hal yang baik dan dapat membawa seseorang mencapai kesuksesan dunia maupun akhirat.³² Allah SWT berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَلَمٍ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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

³¹ Rodi Syafrizal, “Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard”, Jurnal Ekoomi Islam 4, no. 2, 2019, h. 281-282.

³² Rodi Syafrizal, “Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard”, Jurnal Ekoomi Islam 4, no. 2, 2019, h. 281-282.

Indikator kinerja menurut perspektif Islam, menurut Alimuddin dari penelitiannya menyatakan bahwa ada empat elemen pengukuran kinerja menurut perspektif Islam yaitu:

- a. Materi, keuntungan yang didapatkan melalui jalan yang baik dan dapat memenuhi kebutuhan hidup
- b. Mental, melakukan pekerjaan dengan ikhlas sesuai tanggung jawab yang diberikan sehingga dapat menikmati pekerjaan dan juga hasil pekerjaan yang diperoleh dengan perasaan bahagia
- c. Spritual, niat bekerja untuk ibadah, selalu bersyukur atas apa yang sudah diperoleh dan bekerja sesuai syariat Islam
- d. Persaudaraan, menciptakan hubungan yang harmonis dan baik dengan perusahaan dan lingkungan masyarakat.³³

D. Balance Scorecard Dalam Kinerja Manajemen

1. Definisi balance scorecard

Balance Scorecard berasal dari kata *balance* yang memiliki arti seimbang sedangkan kata *scorecard* memiliki arti kartu skor. Berdasarkan arti kata tersebut menurut Kaplan & David P. Norton (1996) *balance scorecard* dapat diartikan bahwa terdapat keseimbangan antara performa jangka panjang baik internal maupun eksternal, performa keuangan maupun non keuangan dalam suatu perusahaan.³⁴

³³ Rodi Syafrizal, "Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard", Jurnal Ekonomi Islam 4, no. 2, 2019, h. 281-282.

³⁴ Wakhit Ahmad Fahrudin, "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah", JITMI 3, no. 1, 2020, h. 16.

Balanced scorecard menurut Kiswara (2011) adalah alat untuk mengukur kinerja eksekutif yang dapat dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran, menurut Harahap & Tirtayasa (2020) alat pengukur kinerja perusahaan yang memfokuskan pada empat perspektif, sehingga perusahaan bisa memastikan target yang diinginkan.³⁵

2. Perspektif balance scorecard

Berawal dari studi mengenai penilaian kinerja, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* pada tahun 1990. *Scorecard* atau kartu skor merupakan kartu yang digunakan suatu organisasi atau individu dalam mencatat hasil kerja dan dapat juga digunakan dalam merencanakan hasil kerja yang akan dicapai untuk masa depan. Dengan kartu skor, target yang akan dicapai dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya, kemudian dari hasil perbandingan dapat digunakan dalam melakukan evaluasi dalam perusahaan yang bersangkutan. Kata *balance* atau berimbang ditujukan untuk menggambarkan bahwa suatu kinerja organisasi atau individu yang diukur dengan seimbang melalui dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, internal dan eksternal, jang pendek dan jangka panjang. Kata berimbang tersebut digambarkan dalam empat perspektif BSC yaitu sebagai berikut:³⁶

³⁵ Anggi Mayasari Lubis , “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*”, Jurnal Manajemen dan Ekonomi 1, no. 1, 2023, h. 211-213.

³⁶ Maludin Panjaitan, dkk, “*Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard)*”, Bandung: Media Sains Indonesia, (2020), h.17-19.

- a. Perspektif Financial, dalam perspektif ini mengacu pada sudut pandang pemegang saham. Menurut pespektif ini, suatu organisasi harus mencapai hasil kinerja yang baik agar pemegang saham menilai organisasi tersebut berhasil dalam mencapai kinerjanya
- b. Perspektif Customer, dalam perspektif ini mengacu pada sudut pandang pelanggan. Perusahaan memperoleh laba disebabkan adanya pembeli atau pelanggan yang menggunakan produknya. Menurut perspektif ini, suatu organisasi harus memenuhi sesuai keinginan pelanggan seperti pelayanan yang baik dengan mengukur kepuasan pelanggan
- c. Perspektif Internal Business Process, dalam perspektif ini mengacu pada sudut pandang pada proses bisnis utama dalam suatu organisasi. Proses bisnis merupakan aktifitas yang dilakukan organisasi yang memiliki keterkaitan satu sama lain dalam membuat produk atau jasa guna memenuhi keiginan pelanggan ata pemegang saham seperti proses produksi yang optimal dengan mengukur presentase dalam proses produksi adanya produk yang gagal
- d. Perspektif Learning and Growth, dalam perspektif ini mengacu pada sudut pandang sumber daya suatu organisasi. Dalam perspektif ini menjelaskan bagaimana kemampuan suatu organisasi dalam melakukan penguatan dan perbaikan sumber daya internal.³⁷

³⁷ Maludin Panjaitan, dkk, "*Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard*", Bandung: Media Sains Indonesia, (2020), h.17-19.

3. Implementasi balance scorecard

Pada prakteknya, fokus utama setiap organisasi adalah pada strategi. Penelitian yang dilakukan oleh Robert S. Kaplan, dan Norton P. David (2001) menjelaskan bahwa pendekatan *balance scorecard* dapat menjaga ukuran kinerja keuangan, Paul R Niven (2002) juga menjelaskan bahwa *balance scorecard* sudah berubah yang awalnya bertujuan meningkatkan sistem menjadi dasar dari sistem manajemen yang baru Marlys Gascho Lipe dan Steven E. Salterio (2000) juga mengatakan bahwa *balance scorecard* merupakan sebuah alat ukur yang melengkapi ukuran dalam kinerja bisnis.³⁸

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting yang ada dalam perusahaan. Pengukuran kinerja tidak hanya digunakan dalam menilai berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, namun dapat digunakan juga sebagai acuan dalam menentukan sistem upah pada perusahaan, seperti dalam menentukan gaji karyawan.³⁹

Adapun tujuan *balance scorecard* yaitu untuk melakukan pengukuran dalam segala kegiatan dan menyediakan system manajemen sehingga bisa memantau penerapan perencanaan dan

³⁸ Funam Islamidina dan Epi Fitriah, “*Analisis Penerapan Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial*”, Jurnal Riset Akuntansi 2, no. 1, 2022, h. 29.

³⁹ Anggi Mayasari Lubis, “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan*”, Jurnal Manajemen dan Ekonomi 1, no. 1, 2023, h. 211-213.

memberi fasilitas komunikasi untuk setiap stakeholder terutama karyawan.⁴⁰

4. Keunggulan balance scorecard

Menurut Mulyadi yang dikutip dari penelitian Fintari dan Fachrizal (2018) keunggulan dari pendekatan *balanced scorecard* yaitu mampu menciptakan rencana strategic yaitu sebagai berikut:

- a. Komprehensif, *balanced scorecard* mencakup perspektif yang lebih luas dalam perencanaan strategik
- b. Koheren, setiap sasaran strategik harus terkait langsung maupun tidak langsung dengan sasaran keuangan perusahaan
- c. Kesimbangan, sasaran strategik yang diciptakan dalam sistem perencanaan diharapkan menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang
- d. Terukur, mengukur sasaran strategik yang susah diukur.⁴¹

E. Hubungan Antara *Balance Scorecard* dan Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja memegang peranan penting dalam keberlangsungan suatu organisasi karena memberikan informasi menyeluruh mengenai keadaan operasionalnya. Proses pengukuran kinerja berfungsi sebagai mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa pelaksanaan program sejalan dengan arah dan sasaran strategis yang telah ditentukan. Dalam hal ini, istilah 'kinerja' merujuk pada

⁴⁰ Ariel Evan, dkk, "Penerapan *balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran kinerja Pada Pt. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu", Jurnal Riset Akutansi 16, no. 3, 2021, h.271.

⁴¹ Ariel Evan, dkk, "Penerapan *balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran kinerja Pada Pt. Hasjrat Abadi Cabang Diponegoro Palu", Jurnal Riset Akutansi 16, no. 3, 2021, h.271.

hasil yang dicapai, baik oleh individu maupun kelompok, yang menunjukkan tingkat pencapaian terhadap visi, misi, tujuan, serta rencana kerja organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja menjadi alat yang esensial dalam mengukur sejauh mana organisasi berjalan secara efektif dan efisien.⁴²

Dalam rangka melakukan pemantauan kinerja secara berkesinambungan, pihak manajemen memerlukan suatu perangkat atau sistem yang tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur tradisional, tetapi juga mampu memberikan informasi yang lebih menyeluruh dan mendalam guna mendukung proses pengambilan keputusan yang strategis. Salah satu pendekatan yang kini banyak digunakan adalah *balanced scorecard*, yaitu suatu sistem pengukuran kinerja yang dirancang untuk memberikan pandangan yang lebih luas terhadap performa organisasi, tidak hanya dari sisi keuangan semata, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan seperti proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif pelanggan. Dengan demikian, *balanced scorecard* memungkinkan organisasi memperoleh pemahaman yang lebih holistik dan menyeluruh mengenai pencapaian tujuan jangka pendek maupun jangka panjangnya. Menurut Anggraini dan Fristiani, *balanced scorecard* hadir sebagai sebuah solusi alternatif dalam pengukuran kinerja organisasi modern karena kemampuannya dalam menjembatani antara indikator keuangan dan non-keuangan yang selama ini dipandang terpisah. Pendekatan ini tidak hanya mengukur hasil akhir

⁴² Pandaleke, dkk, "Evaluasi Kinerja Organisasi dalam Perspektif Efektivitas dan Efisiensi", Jurnal Ilmu Manajemen 9, no. 2, 2021, 145–156.

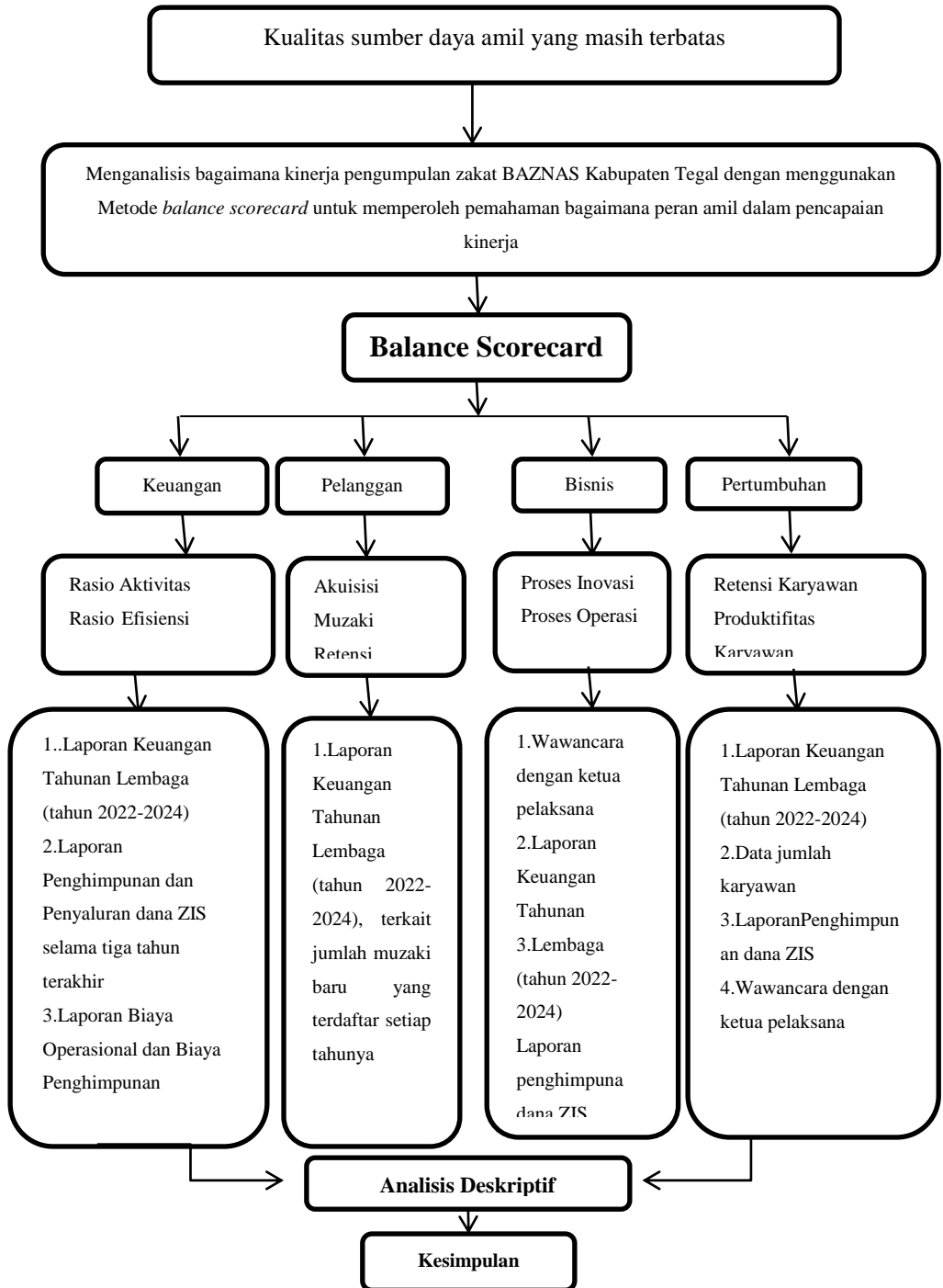
berupa angka-angka keuangan, tetapi juga menilai faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan masa depan organisasi.⁴³

Menurut Astawa dkk. menegaskan bahwa sistem *balanced scorecard* dikembangkan sebagai penyempurnaan dari metode pengukuran kinerja konvensional, yang dinilai kurang mampu menangkap kompleksitas tantangan yang dihadapi organisasi dalam era persaingan yang semakin ketat. Sistem ini mengintegrasikan berbagai dimensi strategis yang relevan dengan visi dan misi organisasi, sehingga dapat digunakan sebagai alat bantu dalam mengevaluasi keberhasilan implementasi strategi secara konkret dan terukur, termasuk dalam konteks organisasi seperti koperasi.⁴⁴

⁴³Anggraini & Fristiani, “ *Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*”, Jurnal Ilmu Manajemen 8, no. 1, 2020, 45–53.

⁴⁴Astawa, dkk, “Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard”, Jurnal Manajemen dan Bisnis 17, no. 2, 2020, 150–160.

Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif berupa studi kasus. Dalam penelitian kualitatif, berbasis pada pemahaman dan perilaku manusia berdasarkan opini manusia. Peneliti melakukan observasi secara langsung, bahkan ada yang melakukan hingga seperti menjadi bagian dari objek dan subjek penelitian.¹ Pendekatan Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah Pendekatan Empiris. Dalam penelitian, istilah empiris merujuk pada pendekatan yang menekankan pada pengumpulan data berdasarkan pengalaman langsung, observasi, dan fakta konkret. Secara umum, pendekatan empiris digunakan untuk membangun pengetahuan yang dapat diuji kebenarannya melalui metode ilmiah.²

Penelitian ini menggunakan pendekatan *balance scorecard*. *Balance scorecard* adalah alat manajemen modern yang efektif dalam meningkatkan hasil kinerja finansial suatu organisasi, menurut Mulyadi dan Setiawan penggunaan BSC dalam suatu organisasi dapat memberikan peningkatan kemampuan yang signifikan dalam organisasi. Dalam BSC ada empat perspektif yang digunakan yaitu

¹ I Made, Laut Mertha Jaya, “*Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*,” Yogyakarta : ANAK HEBAT INDONESIA, (2020).

² Sugiono, “*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,” Bandung: Alfabeta, (2017), h. 21.

perspektif keuangan, pelanggan, internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat.³

B. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer

Sumber data primer adalah sumber data yang didapatkan dari sumber yang pertama. Sumber data tersebut didapatkan dari hasil wawancara peneliti dengan Bapak Alfin selaku kepala pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal.

2. Sumber data sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang didapatkan dari pihak kedua atau tidak dari sumbernya langsung. Peneliti dapat memperoleh data sekunder ini melalui laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal, buku, karya ilmiah terdahulu yang terkait dengan pengumpulan zakat.

C. Teknik pengumpulan data

Berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan:

1. Wawancara terstruktur dengan pendekatan terbuka

Wawancara terstruktur dengan pendekatan terbuka digunakan dalam proses wawancara untuk mengevaluasi narasumber. Pertanyaan yang diajukan kepada narasumber seputar skills dan cara menghadapi situasi tertentu. Pertanyaan

³ Maludin Panjaitan, dkk, “*Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard)*”, Bandung: Media Sains Indonesia, (2020), h. 19.

ini berlaku untuk semua narasumber dan biasanya ditanyakan dalam urutan yang sama. Peneliti berhadapan dengan narasumber yang terlibat langsung dalam kegiatan di BAZNAS Kabupaten Tegal.

2. Studi dokumen

Analisis dokumen dilakukan dengan menganalisis dokumen-dokumen terkait. Melalui ini, penulis akan mendapatkan data sekunder dan informasi yang relevan sehingga memperkuat temuan dari observasi, kuesioner dan wawancara terstruktur.

D. Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dimulai dengan mengkaji semua data yang sudah diperoleh seperti data hasil observasi, wawancara, dokumentasi yang kemudian di kelompokkan berdasarkan perspektif *balance scorecard*. Data yang sudah dikumpulkan, kemudian akan diolah melalui prosedur analisis data sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dengan mengukur perbandingan total penyaluran dan total penghimpunan dapat digunakan untuk menilai apakah seluruh dana yang dihimpun telah disalurkan kepada para mustahik.⁴ Rasio ini penting dalam pengelolaan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) karena menurut jumhur ulama, zakat harus segera disalurkan. Salah satu aspek penting

⁴ Puskas BAZNAS, "Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat", Jakarta: Puskas BAZNAS, (2019), h. 43.

yang perlu diperhatikan adalah tingkat efektivitas dalam penyaluran dana oleh Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), yang dapat dinilai melalui rasio antara dana yang disalurkan dan yang berhasil dihimpun, atau dikenal dengan *allocation to collection ratio* (ACR). Rumus untuk ACR adalah sebagai berikut:

$$ACR = \frac{\text{Penyaluran Dana Zakat} + \text{Dana Infak Sedekah}}{\text{Penghimpunan Dana Zakat} + \text{Dana Infak Sedekah}} \times 100\%$$

Adapun kriteria penilaian ACR adalah :⁵

- R < 45% : Tidak Efektif
- 45% ≤ R < 60% : Kurang Efektif
- 60% ≤ R < 75% : Cukup Efektif
- 75% ≤ R ≤ 90% : Efektif
- R > 90% : Sangat Efektif

Untuk mengukur bagaimana efisiensi pengelolaan dana dalam keuangan lembaga adalah dengan menghitung perbandingan biaya penghimpunan dan biaya operasional.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total biaya penghimpunan}}{\text{Total biaya operasional}} \times 100\%$$

⁵ Puskas BAZNAS, "*Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat*", Jakarta: Puskas BAZNAS, (2019), h. 43.

Adapun kriteria penilaian rasio ini adalah sebagai berikut:⁶

$R < 10\%$: efisien

$10\% < R < 20\%$: cukup efisien

$R > 20\%$: tidak efisien

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini lebih fokus bagaimana menjalin hubungan baik dengan muzaki. Dalam pengukuran ini dapat menggunakan beberapa faktor yaitu akuisisi muzaki dan retensi muzaki. Menurut hasil riset dari *Marketing Metrics*, data dari Charlton (2012) menunjukkan bahwa peluang keberhasilan dalam melakukan pendekatan kepada muzaki yang sudah pernah menunaikan zakat (retensi muzakki) berada di angka 60 hingga 70%, sementara peluang untuk menarik muzaki baru hanya 5 hingga 20% yang berarti peluang keberhasilan menghimpun zakat dari muzaki lama jauh lebih tinggi dibandingkan dengan muzaki baru.⁷

a) Akuisisi Muzaki

Tingkat akuisisi sangatlah penting untuk diperhitungkan karena untuk mengidentifikasi jumlah pelanggan baru yang

⁶ Puskas BAZNAS, "Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat", Jakarta: Puskas BAZNAS, (2019), h. 43.

⁷Riyan Pratama, dkk, "Prediksi Customer Retention Perusahaan Asuransi Menggunakan Machine Learning", Jurnal SISFOKOM 12, no. 1, 2023, h. 97.

berhasil didapatkan dalam jangka waktu tertentu.⁸ Kriteria penilaian akuisisi muzaki sebagai berikut :⁹

<5% : Kurang

5% - 20% : Cukup Baik

>20% : Baik

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

b) Retensi Muzaki

Dalam menjaga hubungan baik dengan muzaki dapat dilakukan dengan cara mengukur retensi muzaki. Pengukuran ini dilakukan dengan melakukan perbandingan berapa banyak muzaki lama dengan total jumlah muzaki pada periode tersebut. Kriteria penilaian retensi muzaki sebagai berikut :¹⁰

<60% : Kurang

60% - 70% : Cukup Baik

>70% : Baik

⁸ Novia Dewi Ernita Putri, “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”, (Skripsi Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang), 2019, h. 57.

⁹Riyan Pratama, dkk, “Prediksi Customer RetentionPerusahaan Asuransi Menggunakan Machine Learning”, Jurnal SISFOKOM 12, no. 1, 2023, h. 97.

¹⁰Riyan Pratama, dkk, “Prediksi Customer RetentionPerusahaan Asuransi Menggunakan Machine Learning”, Jurnal SISFOKOM 12, no. 1, 2023, h. 97.

$$\text{Retensi Muzaki} = \frac{\text{Jumlah Muzaki Tahun Berjalan}}{\text{Total Jumlah Muzaki Tahun Sebelumnya}} \times 100\%$$

3. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal terbentuk dari proses inovasi dan proses operasi.¹¹

a) Proses Inovasi

Proses ini berorientasi pada periode selanjutnya guna mencukupi kebutuhan karyawan dan juga pelanggan. Pengukuran yang dilakukan pada perspektif ini yaitu melihat dari data lembaga inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut. Pengukuran kinerja terkait inovasi dilakukan melalui perbandingan capaian program yang terealisasi dengan target program dari lembaga, semakin besar capaian yang dihasilkan maka menunjukkan kinerja yang semakin baik.¹²

$$\text{Proses Inovasi} = \frac{\text{Jumlah Realisasi Inovasi Pada 1 Periode}}{\text{Target Inovasi Pada 1 Periode}} \times 100\%$$

b) Proses operasi

Pada proses ini lebih fokus dengan produk yang dihasilkan (zakat, infak, sedekah). Proses ini digunakan

¹¹ Denta Nirmarum Salsabila dan Mansur Efendi, “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard”, Jurnal Al-Hakim, 2021, h. 187-189.

¹² Andi Hartati, dkk, “Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori Dan Aplikasi”, Media Sains Indonesia: Bandung, (2022), h. 10.

untuk mengetahui bagaimana kinerja lembaga dalam meningkatkan produk yang dihasilkan. Semakin tinggi rasio ini, semakin menunjukkan performa lembaga yang baik. Selain sebagai indikator kinerja, rasio pertumbuhan penghimpunan dana juga berperan penting dalam perencanaan strategi penyaluran serta pengembangan atau ekspansi lembaga zakat.

Rasio Pertumbuhan Penghimpunan Zakat

$$= \frac{\text{Penghimpunan zakat} - \text{Penghimpunan zakat} - 1}{\text{Penghimpunan zakat} - 1} \times 100\%$$

Rasio Pertumbuhan Penghimpunan Infak Sedekah

$$= \frac{\text{Penghimpunan Infak/Sedekah} - \text{Penghimpunan Infak/ Sedekah} - 1}{\text{Penghimpunan Infak/ Sedekah} - 1} \times 100\%$$

Adapun kriteria penilaian dari rasio (R) ini adalah:¹³

R > 130% : Baik Sekali

120% < R < 130% : Baik

100% < R < 120% : Cukup Baik

R < 100% : Tidak Baik

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Retensi Karyawan

Retensi karyawan yaitu kemampuan lembaga dalam mempertahankan karyawan. Penulis melakukan perbandingan dengan jumlah karyawan yang sekarang dengan jumlah total karyawan sebelumnya. Retensi

¹³ Puskas BAZNAS, "Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat", Jakarta: Puskas BAZNAS, (2019), h. 43.

karyawan yang mencapai angka 90% atau lebih mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menerapkan strategi retensi yang efektif, serta menunjukkan kestabilan tenaga kerja yang terjaga dengan baik.¹⁴

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Total Karyawan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

b) Produktifitas karyawan

Pengukuran ini dilakukan melalui perbandingan antara total penerimaan dana pertahun dengan total karyawan pada tahun yang bersangkutan. Semakin tinggi efisiensi kerja, maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mencerminkan produktivitas kerja yang optimal. Hal ini karena efisiensi merupakan salah satu indikator utama dalam menilai produktivitas, terutama dalam konteks lembaga non-profit maupun profit.¹⁵

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Penerimaan}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

c) Pelatihan Karyawan

Pengukuran ini dilakukan melalui perbandingan antara jumlah pelatihan yang telah dilakukan pertahun dan total karyawan yang ikut serta dalam pelatihan.

¹⁴ I Kadek Agus Budi Mahendra1 dan I Gusti Ayu Manuati Dewi, “*Peran Perceived Organizational Support dalam Memediasi Pengaruh Talent Management terhadap Retensi Karyawan di Montigo Resort Seminyak Bali*”, Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan 3, no. 2, 2025, h. 2.

¹⁵ Regita Christa Tesselonika, dkk, “*Pengaruh Efisiensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aneka Gas Industri Bitung*”, Productivit 2, no. 5, 2021, h. 413.

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ikut Pelatihan}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100\%$$

Adapun kriteria penilainya adalah sebagai berikut :¹⁶

>80% : Keterlibatan Kuat

60% - 80% : Keterlibatan Sedang

<60% : Keterlibatan Rendah

Jika data sudah terkumpul, kemudian penulis akan menilai kinerja lembaga dengan menggunakan analisis *balance scorecard* dengan empat perspektif tersebut. Ukuran interval digunakan dalam pengukuran kinerja untuk menyusun objek berdasarkan atribut tertentu.¹⁷

Pemberian skor berdasarkan rating scale berikut:

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

E. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan di BAZNAS Kabupaten Tegal, Jalan Doktor Soetomo No.3, Slawi Kulon, Dukuhwringin, Kabupaten

¹⁶ https://kpidepot.com/kpi/training-participation-rate?utm_source diakses pada tanggal 06 Juni 2025, pukul 22.00 WIB

¹⁷ Denta Nirmarum Salsabila dan Mansur Efendi, “Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode *Balanced Scorecard*”, Jurnal Al-Hakim, 2021, h. 187-189.

Tegal, Jawa Tengah. Adapun waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari 2025 hingga Mei 2025.¹⁸

F. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam studi ini difokuskan pada analisis kinerja pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal.dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*, diharapkan penelitian dapat mengidentifikasi potensi peningkatan dalam penggalangan dana zakat. Dengan demikian, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman tentang analisis *balance scorecard* pada pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal

¹⁸ <https://sites.google.com/view/baznaskabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil BAZNAS Kabupaten Tegal

1. Kelembagaan

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan Lembaga Pemerintah Non Struktural yang bersifat mandiri yang berwenang melaksanakan pengelolaan zakat secara nasional yang didirikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

BAZNAS Kabupaten Tegal dibentuk berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota Se-Indonesia. j.o Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/37 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota Se-Indonesia. BAZNAS Kabupaten Tegal berkedudukan di Jalan Dr. Soetomo No. 02 Slawi Kabupaten Tegal.¹

2. Struktur Organisasi

Pimpinan BAZNAS Kab.

Tegal

Ketua	: H. Akhmad Rofiqi
Wakil Ketua 1	: H. M. Syafiq Zuhri
Wakil Ketua 2	: H. Nurul Huda

¹ <https://sites.google.com/view/BAZNASKabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB

Wakil Ketua 3 : H. Fathin Hammam

Wakil Ketua 4 : Istibsaroh

Unit Pelaksana²

Kepala Pelaksana : H. Nur Alfin Mubarok

PelaksanaBidang Pengumpulan : Miftahus Salam

Pelaksana Bidang : Ade Basari dan Fazar Abdul

Pendistribusian dan Naser

Pendayagunaan

Pelaksana Bagian Perencanaan, : Meli Ameliawati

Keuangan dan Pelaporan

Pelaksana Bagian SDM, Umum : Faiq Anan Murobby

dan Administrasi

Pelaksana Bagian Administrasi : Ayu Sari Yuniasih

Koordinator Satuan Audit : H. Fakhurrokhim

Internal

Anggota Satuan Audit Internal : H. Kasori

Anggota Satuan Audit Internal : Hj. Nurhayati

² <https://BAZNASKabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB



3. Tugas dan Tanggung Jawab³

Jabatan	Tugas
Ketua	Melaksanakan mandat Rapat Pleno untuk memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi BAZNAS Kabupaten Tegal.
Wakil Ketua I	a. Melaksanakan pengelolaan pengumpulan zakat; b. Menyusun strategi pengumpulan Zakat; c. Mengelola dan mengembangkan data Muzaki; d. Melaksanakan edukasi dan sosialisasi pengumpulan Zakat; e. Mengembangkan jaringan guna

³ <https://kabtegal.baznas.go.id/> baznas-profile diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.30 WIB

	<p>meningkatkan jumlah pengumpulan;</p> <p>f. Melaksanakan pengendalian pengumpulan Zakat;</p> <p>g. Melaksanakan pengelolaan layanan Muzaki;</p> <p>h. Melakukan evaluasi dalam pengelolaan pengumpulan Zakat;</p> <p>i. Menyusun laporan dan pertanggungjawaban pengumpulan Zakat;</p> <p>j. Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan pengumpulan zakat di tingkat Kabupaten Tegal;</p> <p>k. Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bidang pengumpulan; dan</p> <p>l. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan kebijakan Rapat Pleno.⁴</p>
Wakil Ketua II	<p>a. Melaksanakan pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat.</p> <p>b. Menyusun strategi pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;</p> <p>c. Mengelola dan mengembangkan data Mustahik;</p> <p>d. Melaksanakan dan melakukan pengendalian pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;</p> <p>e. Melakukan evaluasi dalam pengelolaan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;</p> <p>f. Menyusun laporan dan pertanggungjawaban pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;</p> <p>g. Melakukan koordinasi dalam</p>

⁴ <https://kabtegal.baznas.go.id/> baznas-profile diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.30 WIB

	<p>pelaksanaan pendistribusian dan pendayagunaan Zakat;</p> <p>h. Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bidang pendistribusian dan pendayagunaan; dan⁵</p> <p>i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan keputusan Rapat Pleno.</p>
Wakil Ketua III	<p>a. Melaksanakan pengelolaan perencanaan, keuangan, dan pelaporan.</p> <p>b. Melaksanakan penyiapan penyusunan rencana strategis Pengelolaan Zakat;</p> <p>c. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan;</p> <p>d. Melakukan evaluasi tahunan dan 5 (lima) tahunan terhadap rencana Pengelolaan Zakat;</p> <p>e. Melaksanakan pengelolaan keuangan;</p> <p>f. Melaksanakan sistem akuntansi Zakat;</p> <p>g. Menyusun laporan keuangan dan laporanakuntabilitas kinerja;</p> <p>h. Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bagian perencanaan, keuangan, dan pelaporan; dan</p> <p>i. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan keputusan Rapat Pleno.</p>
Wakil Ketua IV	<p>a. Melaksanakan pengelolaan sumber daya Amil Zakat, administrasi perkantoran, komunikasi, umum, dan pemberian rekomendasi.</p> <p>b. Menyusun strategi pengelolaan Amil Zakat;</p> <p>c. Menyusun strategi peningkatan</p>

⁵ <https://BAZNASKabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB

	<p>kualitas sumber daya Amil Zakat dan kredibilitas lembaga dengan</p> <ul style="list-style-type: none"> d. Mendapatkan sertifikasi profesi dari Lembaga Sertifikasi Profesi BAZNAS; e. Menyusun perencanaan Amil Zakat; f. Melaksanakan pengawasan, pengendalian, dan penilaian terhadap Amil Zakat; g. Menyusun rencana strategi komunikasi dan hubungan masyarakat; h. Melakukan pengadaan, pencatatan, pemeliharaan, pengendalian, dan pelaporan aset; i. Melaksanakan pemberian rekomendasi pembukaan perwakilan LAZ berskala provinsi di Kabupaten Tegal; j. Melaksanakan administrasi dan tata usaha pada bagian administrasi, sumber daya manusia, dan umum; dan k. Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai dengan keputusan Rapat Pleno.⁶
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Visi dan Misi⁷

a) Visi

Menjadi pengelola zakat terbaik dan terpercaya di
Kabupaten Tegal

⁶ <https://BAZNASKabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB

⁷ <https://BAZNASKabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB

b) Misi

- 1) Mengkoordinasikan UPZ dan LAZ dalam mencapai target-target BAZNAS Kabupaten Tegal;
- 2) Mengoptimalkan secara terukur pengumpulan zakat
- 3) Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial
- 4) Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini
- 5) Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat
- 6) Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan zakat melalui sinergi ummat;
- 7) Terlibat aktif dan memimpin gerakan zakat;
- 8) Mengarusutamakan zakat sebagai instrumen pembangunan menuju masyarakat yang adil dan makmur, *baldatun tayyibatun wa Rabbun gafur*;
- 9) Mengembangkan kompetensi amil zakat yang unggul dan menjadi rujukan.⁸

B. Hasil Kinerja Berdasarkan Pespektif *Balance Scorecard*

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu untuk mengetahui kinerja BAZNAS Kabupaten

⁸ <https://BAZNASKabtegal/tentang-kami/profil> diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB

Tegal berdasarkan empat perspektif dalam Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka berikut disajikan hasil analisis yang telah dilakukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal untuk periode tiga tahun terakhir yaitu data tahun 2022, 2023 dan 2024. Untuk menjawab keempat perspektif tersebut, penulis melakukan analisis data dengan menggunakan rumus dan metode yang relevan, baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan.

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran ini, digunakan untuk menggambarkan bagaimana efektifitas dan efisiensi dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) dengan melihat tingkat penghimpunan dan penyaluran dana ZIS per periodenya.

Mengacu pada prinsip-prinsip dasar zakat, setiap Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dituntut untuk memastikan operasionalnya berjalan sesuai dengan standar yang berlaku. Untuk itu, diperlukan adanya indikator yang mampu mengevaluasi kinerja lembaga tersebut.⁹ Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan adalah tingkat efektivitas dalam penyaluran dana, yang dapat dinilai melalui rasio penyaluran terhadap penghimpunan dana (Allocation to Collection Ratio/ACR). Penghitungan ACR adalah dengan

⁹ Puskas BAZNAS, "*Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat*", Jakarta: Puskas BAZNAS, (2019), h. 52-53.

membandingkan total dana yang terhimpun dengan total dana yang tersalurkan dan dinyatakan dalam bentuk presentase.¹⁰

**Tabel 4.1 Dana Penghimpunan BAZNAS Kabupaten Tegal
Tahun 2022 - 2024**

Tahun	Penghimpunan	Penyaluran	ACR	Kategori
2022	4.857.905.940	4.920.903.362	101, 29%	Sangat Efektif
2023	5.954.777.300	3.692.612.017	62, 01%	Cukup Efektif
2024	6.328.120.738	6.150.513.463	97, 19%	Sangat Efektif

Sumber : Data BAZNAS Kabupaten Tegal¹¹

Berdasarkan Tabel 4.1, pada tahun 2022 nilai ACR mencapai 101,29%, yang menunjukkan bahwa dana yang disalurkan melebihi jumlah dana yang dihimpun pada tahun tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Tegal kemungkinan memanfaatkan dana cadangan dari tahun sebelumnya, sehingga efektivitas penyaluran tergolong sangat tinggi. Pada tahun 2023, nilai ACR menurun menjadi 62,01%, yang masuk dalam kategori cukup efektif. Penurunan ini kemungkinan disebabkan oleh peningkatan perolehan dana yang tidak sebanding dengan penyaluran dana dengan jumlah yang sama pada tahun tersebut, atau adanya dana yang digunakan untuk program jangka panjang. Sedangkan pada tahun 2024,

¹⁰ Puskas BAZNAS, "Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat", Jakarta: Puskas BAZNAS, (2019), h. 52-53.

¹¹ Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal <https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

nilai ACR kembali meningkat ke 97,19%, yang menunjukkan bahwa BAZNAS berhasil menyalurkan hampir seluruh dana yang dihimpun secara optimal. Ini menunjukkan bahwa efektivitas keuangan pada tahun tersebut kembali menguat dan masuk dalam kategori sangat efektif. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kondisi keuangan suatu Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dapat dikatakan baik apabila jumlah pemasukan (dana yang dihimpun) melebihi pengeluaran (penggunaan dana) dalam batas yang wajar. Hal ini penting agar lembaga memiliki sisa aset yang dapat dimanfaatkan kembali untuk kegiatan penghimpunan dana pada periode selanjutnya.¹²

Dari hasil wawancara dengan Bapak Alfin selaku kepala pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal, BAZNAS Kabupaten Tegal dalam penghimpunan dana selalu mencapai target setiap tahunnya, hal ini disebabkan oleh adanya PERBUP No 72 tahun 2020 yang mengatur tentang zakat dan infak ASN, menurutnya strategi ini adalah yang paling efisien karena adanya intervensi dari pemerintah, selain itu juga faktor yang mempengaruhi tercapainya target penghimpunan ialah adanya strategi dari BAZNAS Kabupaten Tegal seperti promosi melalui iklan, adanya sosialisasi, BAZNAS Kabupaten Tegal dalam penyaluran juga melibatkan institusi pemerintahan hal ini bertujuan untuk membuktikan kepada para muzaki bahwa dana

¹² Irwan Fauzy Ridwan dan Sopiawati Anggini Pratama, *Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional Kota Tasikmalaya Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode Tahun 2021-2022*, Jurnal Ekonomi Syariah 2, no. 1, (2023): h. 91.

yang diberikan kepada BAZNAS Kabupaten Tegal sudah disalurkan sesuai harapan muzaki sehingga meningkatkan kepercayaan muzaki terhadap BAZNAS Kabupaten Tegal dan hal ini juga dapat menarik perhatian calon muzaki baru sehingga tertarik untuk membayar zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal karena adanya transparansi dalam penyaluran zakat. Meskipun penghimpunan dana selalu mecapai target setiap tahunnya, namun, pada tahun 2024 BAZNAS Kabupaten Tegal tidak berhasil mencapai target penghimpunan zakat yang telah ditetapkan oleh BAZNAS pusat. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya adalah semakin tinggi target yang ditetapkan setiap tahunnya dapat menimbulkan kecenderungan stagnasi atau titik jenuh dalam upaya penghimpunan, baik dari sisi internal kelembagaan maupun dari partisipasi masyarakat (muzaki).¹³

**Tabel 4.2 Biaya Penghimpunan dan Biaya Operasional
BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2022 – 2024**

Tahun	Biaya Penghimpunan	Biaya Operasonal	Rasio Biaya Penghimpunan	Kategori
2022	12.952.000	802.548.383	1, 61%	Efisien
2023	33.725.000	125. 842.624	2, 67%	Efisien
2024	55.630.000	157.270.638	3, 53%	Efisien

*Sumber : Data BAZNAS Kabupaten Tegal*¹⁴

¹³ Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

¹⁴Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal <https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, selama tiga tahun terakhir Baznas Kabupaten Tegal menunjukkan kinerja penghimpunan yang tergolong efisien, pada tahun 2022, rasio biaya penghimpunan berada pada angka 1,61%, hal ini menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan untuk setiap dana yang dihimpun sangat rendah. Ini mencerminkan efisiensi tinggi dalam pengelolaan proses penghimpunan dana pada tahun tersebut. Pada tahun 2023, nilai rasio meningkat menjadi 2,67%, namun masih berada dalam kategori efisien. Kenaikan ini masih dalam batas wajar dan tidak menunjukkan adanya pemborosan dalam operasional. Pada tahun 2024, nilai rasio kembali meningkat menjadi 3,53%, tetapi tetap dalam klasifikasi efisien. Kenaikan rasio ini kemungkinan disebabkan oleh peningkatan aktivitas penghimpunan yang membutuhkan dukungan operasional lebih besar, seperti penguatan kampanye, digitalisasi, atau peningkatan jangkauan layanan.

Tabel 4.3 Total Skor Perspektif Keuangan

Tahun	Efektifitas (ACR)	Efisiensi (Biaya)	Total Skor
2022	1	1	2
2023	0	1	1
2024	1	1	2

Sumber : Data BAZNAS Kabupaten Tegal¹⁵

Berdasarkan Tabel 4.3 analisis perspektif keuangan, kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan

¹⁵ Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal <https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

kecenderungan positif dalam efektivitas dan efisiensi keuangan. Efektivitas penyaluran diukur menggunakan ACR (Allocation to Collection Ratio), yang pada tahun 2022 dan 2024 tergolong sangat efektif dengan skor 1 yang berarti Baik, karena ACR masing-masing melebihi 90%. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan menjadi 62,01%, sehingga masuk dalam kategori cukup efektif dan diberi skor 0 yang berarti Cukup. Di sisi lain, rasio biaya penghimpunan menunjukkan efisiensi yang konsisten selama tiga tahun berturut-turut, dengan nilai yang selalu di bawah 5%, sehingga seluruh tahun diberi skor 1 yang berarti Baik. Secara keseluruhan, skor perspektif keuangan adalah 2 untuk tahun 2022 dan 2024, serta 1 untuk tahun 2023. Hal ini mencerminkan performa keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal yang secara umum sangat baik dan efisien.

2. Perspektif Pelanggan

a) Akuisisi Muzaki

Tingkat akuisisi merupakan indikator penting untuk mengevaluasi efektivitas suatu lembaga dalam menarik muzakki baru dalam periode tertentu. Kemampuan akuisisi muzakki menunjukkan kapabilitas lembaga dalam memperluas basis donaturnya.

**Tabel 4.4 Jumlah Muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun
2022 – 2024**

Tahun	Jumlah Muzaki	Muzaki Baru	Akuisisi
2022	2191	552	25, 19%
2023	2246	55	2,44%
2024	2516	270	10, 73%

Sumber : Data diolah, 2025.¹⁶

Berdasarkan tabel 4.4, pada tahun 2022 tingkat akuisisi mencapai 25,19%. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari seperempat dari total muzaki di tahun 2022 adalah muzaki baru, menunjukkan bahwa upaya akuisisi yang sangat kuat pada tahun tersebut. Ini adalah performa yang sangat baik dan menjadi tolok ukur ideal. Namun, pada tahun 2023 tingkat akuisisi turun menjadi 2,44%. Penurunan ini sangat signifikan dibandingkan tahun sebelumnya, menunjukkan tantangan serius dalam mendapatkan muzaki baru di tahun 2023. meskipun jumlah muzaki total meningkat, peningkatannya sangat lambat karena minimnya penambahan muzaki baru. Penurunan drastis ini menunjukkan kemungkinan adanya masalah dalam strategi atau operasional akuisisi pada tahun tersebut, dan jelas tidak bisa dikatakan baik. Pada tahun 2024, tingkat akuisisi juga membaik menjadi 10,73%. Angka ini menunjukkan pemulihan dalam upaya akuisisi setelah penurunan drastis di tahun 2023, meskipun masih di bawah tingkat akuisisi tahun

¹⁶ Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal
<https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

2022. Meskipun ada pemulihan, tingkat akuisisi 10,73% ini masih jauh dari performa optimal tahun 2022. Ini menunjukkan bahwa upaya akuisisi masih perlu ditingkatkan dan dipertahankan konsistensinya untuk mencapai tingkat yang benar-benar baik

b) Retensi Muzaki

Dalam menjaga hubungan baik dengan muzaki dapat dilakukan dengan cara mengukur retensi muzaki. Pengukuran ini dilakukan dengan melakukan perbandingan berapa banyak muzaki lama dengan total jumlah muzaki pada periode tersebut.

Tabel 4.5 Retensi Muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2022 – 2024

Tahun	Jumlah Muzaki	Retensi Muzaki
2022	2191	133, 67%
2023	2246	102, 51%
2024	2516	112, 02%

Sumber : Data diolah, 2025¹⁷

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan bahwa pada tahun 2022, tingkat retensi Muzaki mencapai 133,67%. Angka ini tergolong sangat tinggi dan luar biasa. Tingkat retensi di atas 100% biasanya mengindikasikan bahwa BAZNAS tidak hanya berhasil mempertahankan sebagian besar muzaki lama, tetapi juga ada penambahan muzaki baru yang signifikan, atau mungkin ada muzaki yang sebelumnya

¹⁷

tidak aktif kembali berzakat. Ini menunjukkan keberhasilan yang sangat kuat dalam menjaga loyalitas dan menarik kembali muzaki. Namun pada tahun 2023 menunjukkan tingkat retensi sebesar 102,51%. Meskipun terjadi penurunan signifikan dibandingkan tahun 2022, angka ini masih menunjukkan tingkat retensi yang baik. Artinya, BAZNAS masih mampu mempertahankan sebagian besar muzaki yang ada dari tahun sebelumnya. Penurunan ini mungkin menunjukkan bahwa adanya beberapa muzaki yang tidak melanjutkan zakatnya, atau penambahan muzaki baru tidak sebanyak tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2024 tingkat retensi muzaki mengalami peningkatan kembali menjadi 112,02%. Angka ini menunjukkan pemulihan yang positif dalam upaya retensi setelah penurunan di tahun 2023. Tingkat retensi di atas 100% ini kembali menegaskan bahwa BAZNAS berhasil tidak hanya mempertahankan muzaki lama, tetapi juga mampu menarik kembali muzaki yang mungkin sempat tidak aktif, atau terjadi pertumbuhan muzaki baru yang berkontribusi pada angka ini.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Alfin selaku kepala pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal, faktor yang dapat menarik muzaki baru adalah dengan adanya kemudahan membayar zakat melalui transfer bank, QRIS, dan juga layanan jemput zakat.¹⁸ Adapun strategi yang

¹⁸ Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

digunakan dalam mempertahankan muzaki adalah adanya transparansi dari BAZNAS Kabupaten Tegal melalui laporan keuangan setiap tahunnya yang dapat diakses para muzaki sehingga meningkatkan kepercayaan para muzaki. Dalam upaya evaluasi dan meningkatkan pelayanan terhadap muzaki dan mustahik BAZNAS Kabupaten Tegal melakukan survey terkait kepuasan muzaki dan mustahik setiap tahunnya.¹⁹

Tabel 4.6 Total Skor Perspektif Pelanggan

Tahun	Akuisisi	Retensi	Total Skor
2022	1	1	2
2023	-1	1	0
2024	1	1	2

Berdasarkan Tabel 4.6, analisis perspektif pelanggan kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan tren yang cenderung positif dalam hal akuisisi dan retensi muzakki. Pada tahun 2022 dan 2024, BAZNAS berhasil mencapai skor maksimal 2, yang terdiri dari skor 1 yang untuk akuisisi dan 1 untuk retensi. Hal ini menunjukkan bahwa upaya dalam menarik muzakki baru dan mempertahankan muzakki lama berjalan secara seimbang dan efektif. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan

¹⁹ Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

signifikan pada aspek akuisisi, yang hanya memperoleh skor -1 yang berarti kurang. Meskipun retensi tetap stabil dengan skor 1 yang berarti baik, total skor tahun tersebut turun menjadi 0 yang berarti cukup. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam menjaring muzakki baru, yang kemungkinan disebabkan oleh menurunnya strategi promosi, kurangnya inovasi program, atau faktor eksternal seperti kondisi ekonomi. Secara keseluruhan, kinerja perspektif pelanggan BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan performa yang baik di dua dari tiga tahun terakhir, dengan penurunan sementara pada tahun 2023 yang berhasil dipulihkan kembali di tahun berikutnya. Hal ini menunjukkan kemampuan adaptasi dan perbaikan yang dilakukan BAZNAS dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan para muzakki.

3. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal terbentuk dari proses inovasi dan proses operasi.²⁰

a) Proses Inovasi

Proses inovasi adalah upaya berorientasi ke depan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan pelanggan. Dalam konteks ini, tugas utamanya adalah memahami keinginan dan kebutuhan Mustahik (penerima zakat) dan Muzaki (pemberi zakat), lalu mengembangkan program yang sesuai.

²⁰ Denta Nirmarum Salsabila dan Mansur Efendi, “Analisis Kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard”, Jurnal Al-Hakim, 2021, h. 187-189.

**Tabel 4.7 Program BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun
2022 – 2024**

Tahun	Program yang terealisasi	Program yang ditargetkan	Retensi Program
2022	5	5	100%
2023	5	5	100%
2024	5	5	100%

Sumber : Data diolah, 2025²¹

Berdasarkan Tabel 4.7, terlihat bahwa angka retensi program BAZNAS Kabupaten Tegal dalam tiga tahun terakhir mencapai 100%, yang berarti seluruh program inti tidak mengalami penghentian, pergantian, ataupun kegagalan. Program-program pada bidang pendidikan, kesehatan, kemanusiaan, dakwah, dan ekonomi tetap dilaksanakan secara konsisten dari tahun ke tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa program yang dijalankan bersifat relevan, stabil, dan berkelanjutan, serta dianggap efektif dalam menjawab kebutuhan mustahik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Alfin selaku Kepala Pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal, dapat diketahui bahwa program yang dilaksanakan meliputi lima bidang utama, yakni ekonomi, kesehatan, pendidikan, kemanusiaan, dan dakwah. Kelima program tersebut bersifat tetap, namun implementasinya menyesuaikan

²¹Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal
<https://sites.google.com/view/baznaskabtegal/kabar/laporan> diakses pada 16 Juni 2025
 pukul 21.00 WIB

dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat. Misalnya, ketika terjadi bencana alam seperti banjir atau longsor, program bantuan tersebut dimasukkan dalam bidang kemanusiaan. Demikian juga, ketika ada masyarakat yang mengalami tunggakan pembayaran BPJS di rumah sakit, bantuan tersebut dialokasikan ke dalam program kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun program inti bersifat tetap, namun turunan kegiatan di dalamnya bersifat fleksibel dan responsif terhadap situasi. Dalam proses perumusan program, BAZNAS Kabupaten Tegal melakukan tahapan yang dimulai dengan identifikasi isu atau permasalahan yang terjadi di masyarakat. Sebagai contoh, ketika wilayah Tegal dilanda kemarau, BAZNAS melakukan koordinasi dengan BPBD untuk menentukan daerah-daerah yang terdampak kekeringan, seperti Kecamatan Jatinegara, Kalisari, atau Surodadi, dan meresponya dengan mengirimkan bantuan air bersih. Begitu pula ketika muncul isu stunting, BAZNAS merespon dengan menyalurkan bantuan makanan sehat, sembako, dan kebutuhan lain bagi masyarakat terdampak. Selain itu, usulan program juga bisa datang dari Bupati, khususnya yang terkait dengan penanganan bencana melalui BAZNAS Tanggap Bencana (BTB), sebuah tim khusus relawan yang siap turun langsung ke lokasi terdampak. Terkait dengan realisasi program, BAZNAS Kabupaten Tegal menilai keberhasilan program setelah program tersebut dijalankan. Misalnya, pada program pemberdayaan ekonomi seperti balai ternak,

keberhasilan dinilai dari seberapa jauh mustahik dapat mandiri dan meningkatkan pendapatannya setelah menerima bantuan. Jika mustahik berhasil meningkatkan taraf hidupnya, maka program dinilai berhasil. Namun, apabila bantuan yang diberikan tidak dimanfaatkan secara optimal, maka program tersebut dianggap tidak berhasil dan menjadi bahan evaluasi. Program konsumtif, seperti bantuan sembako, memang sifatnya sekali pakai sehingga realisasi dianggap selesai ketika bantuan tersalurkan. Akan tetapi, untuk program produktif, BAZNAS melakukan pemantauan secara berkala, minimal setiap enam bulan, misalnya pada program pelatihan cukur atau pelatihan satpam. Dari hasil evaluasi, ditemukan bahwa sebagian mustahik mampu memanfaatkan bantuan untuk keluar dari kemiskinan, namun sebagian lainnya masih terjebak dalam mentalitas ketergantungan terhadap bantuan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi BAZNAS, yakni bagaimana mengubah pola pikir mustahik agar tidak sekadar menerima bantuan, tetapi juga berusaha menjadi lebih mandiri. Selain konsistensi, setiap tahun BAZNAS Kabupaten Tegal juga melakukan evaluasi dan inovasi program. Program yang sudah berjalan akan dievaluasi, kemudian hasilnya dijadikan rekomendasi untuk pengembangan pada tahun berikutnya. Inovasi dilakukan agar program yang dijalankan tidak sama seperti tahun sebelumnya dan dapat menjangkau lebih banyak mustahik dengan hasil yang lebih optimal. Dengan demikian, BAZNAS Kabupaten Tegal tidak hanya fokus

pada kesinambungan program, tetapi juga berupaya untuk meningkatkan kualitas dan efektivitasnya dari tahun ke tahun..²²

Keberhasilan program diukur tidak hanya dari tersalurnya bantuan, tetapi juga dari sejauh mana mustahik mampu meningkatkan kemandirian ekonomi dan taraf hidupnya. Meskipun masih ada tantangan berupa mentalitas ketergantungan dari sebagian mustahik, BAZNAS terus melakukan evaluasi dan inovasi setiap tahun untuk meningkatkan efektivitas program. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa program BAZNAS Kabupaten Tegal bersifat relevan, stabil, berkelanjutan, serta adaptif dalam menjawab kebutuhan mustahik, sekaligus berorientasi pada peningkatan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat.

b) Proses operasi

Pada proses ini lebih fokus dengan produk yang dihasilkan (zakat, infak, sedekah). Proses ini digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja lembaga dalam meningkatkan produk yang dihasilkan.

²² Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

**Tabel 4.8 Pertumbuhan Penghimpunan Zakat BAZNAS
Kabupaten Tegal Tahun 2022 – 2024**

Tahun	Zakat	Naik/Turun	Kategori
2022	3.148.826.166	1, 37%	Tidak baik
2023	3.404.328.636	8, 11%	Tidak baik
2024	3.767.758.669	10, 67%	Tidak baik

Sumber : Data diolah, 2025²³

Nilai rasio pertumbuhan zakat digunakan untuk menggambarkan kemampuan BAZNAS dalam mempertahankan muzakki yang konsisten menyalurkan zakatnya dari tahun ke tahun.

Berdasarkan Tabel 4.8 pada tahun 2022, retensi pertumbuhan zakat sangat rendah, yaitu 1,37%, sementara pada tahun 2023 dan 2024 mengalami peningkatan menjadi 8,11% dan 10,67%. Meskipun terjadi tren kenaikan dari tahun ke tahun, seluruh capaian ini masih berada dalam kategori tidak baik karena persentasenya tergolong rendah secara umum, menandakan bahwa sebagian besar muzakki belum kembali berzakat secara berkelanjutan melalui BAZNAS. Di sisi lain, meskipun jumlah penerimaan zakat meningkat setiap tahunnya, rendahnya tingkat kenaikan menunjukkan bahwa peningkatan penerimaan tersebut lebih banyak berasal dari muzaki baru atau peningkatan nominal zakat, bukan dari konsistensi muzakki lama.

**Tabel 4.9 Pertumbuhan Penghimpunan Infak/Sedekah
BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2022 – 2024**

Tahun	Infak/Sedekah	Naik/Turun	Kategori
2022	1.709.079.774	67, 09%	Tidak baik
2023	2.550.448.664	49, 22%	Tidak baik
2024	2.560.362.069	0, 38%	Tidak baik

Sumber : Data diolah, 2025²⁴

Berdasarkan Tabel 4.8 pada tahun 2022, tingkat pertumbuhan infak/sedekah berada di angka 67,09%, yang sebenarnya sudah cukup tinggi meskipun tetap belum memenuhi standar kategori baik. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan menjadi 49,22%, dan penurunan ini semakin drastis pada tahun 2024, di mana pertumbuhan hanya mencapai 0,38%. Angka ini menunjukkan bahwa hampir seluruh donatur infak/sedekah tahun sebelumnya tidak kembali memberikan kontribusi pada tahun berikutnya. Sementara itu, nilai nominal infak/sedekah yang diterima justru meningkat setiap tahun dari Rp1,71 miliar di 2022 menjadi Rp2,56 miliar di 2024. Ini menunjukkan bahwa peningkatan penerimaan lebih banyak berasal dari donatur baru atau donatur musiman, bukan dari donatur yang rutin atau loyal.

²⁴ Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal
<https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

Tabel 4.9 Total Skor Perspektif Bisnis Internal

Tahun	Realisasi Program	Rasio Pertumbuhan Zakat	Rasio Pertumbuhan Infak/Sedekah	Total Skor
2022	1	-1	-1	-1
2023	1	-1	-1	-1
2024	1	-1	-1	-1

Sumber : Data diolah, 2025²⁵

Berdasarkan Tabel 4.9 perspektif bisnis internal, realisasi program setiap tahun memperoleh skor 1 yang berarti Baik, yang menunjukkan bahwa BAZNAS mampu menjalankan program-program pemberdayaan dan penyaluran dana secara konsisten sesuai rencana. Hal ini menunjukkan kapasitas organisasi dalam melaksanakan program secara konsisten. Namun demikian, pada aspek pertumbuhan zakat dan infak/sedekah, seluruh tahun memperoleh skor -1 yang berarti Kurang. Ini menunjukkan bahwa tingkat keberlanjutan muzakki dan donatur dalam menyalurkan zakat maupun infak/sedekah dari tahun ke tahun masih sangat rendah. Pertumbuhan zakat bahkan tidak pernah mencapai batas minimum yang dianggap baik, dengan capaian hanya 1,37% hingga 10,67%. Begitu pula dengan infak/sedekah, yang mengalami penurunan drastis hingga hanya 0,38% pada 2024. Secara keseluruhan, skor perspektif bisnis internal adalah -1 untuk seluruh tahun

²⁵

(2022, 2023, dan 2024). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun program-program BAZNAS telah direalisasikan dengan baik, dampaknya belum cukup kuat untuk mendorong loyalitas dan keberlanjutan kontribusi dari muzaki dan donatur, yang seharusnya menjadi indikator keberhasilan jangka panjang.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
a) Retensi Karyawan

Retensi karyawan yaitu kemampuan lembaga dalam mempertahankan karyawan. Penulis melakukan perbandingan dengan jumlah karyawan yang sekarang dengan jumlah total karyawan sebelumnya.²⁶

Tabel 4.10 Retensi Karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2022 – 2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2022	15	107, 4%
2023	15	100%
2024	15	100%

Sumber : Data diolah, 2025²⁷

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa selama periode 2022 hingga 2024, BAZNAS menunjukkan tingkat retensi karyawan yang sangat tinggi, dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 15 orang setiap

²⁶ I Kadek Agus Budi Mahendra1 dan I Gusti Ayu Manuati Dewi, “Peran Perceived Organizational Support dalam Memediasi Pengaruh Talent Management terhadap Retensi Karyawan di Montigo Resort Seminyak Bali”, Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan 3, no. 2, 2025, h. 2.

²⁷ Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal <https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

tahunnya. Pada tahun 2022, retensi karyawan tercatat sebesar 107,4%, yang menunjukkan bahwa tidak hanya seluruh karyawan bertahan, tetapi juga kemungkinan adanya karyawan lama yang kembali. Sementara itu, pada tahun 2023 dan 2024, retensi mencapai 100%, menandakan tidak ada pergantian karyawan sama sekali. Stabilitas ini menggambarkan lingkungan kerja yang sehat, tingkat kepuasan kerja yang tinggi, serta manajemen SDM yang efektif. Konsistensi dalam mempertahankan karyawan berpengalaman turut mendukung keberhasilan pelaksanaan program-program BAZNAS secara berkelanjutan dan efisien.

b) Produktifitas karyawan

Pengukuran ini dilakukan melalui perbandingan antara total penerimaan dana pertahun dengan total karyawan pada tahun yang bersangkutan.

Tabel 4.11 Produktifitas Karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2022 – 2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Penerimaan	Produktifitas karyawan
2022	15	4.857.905.940	323.860.396
2023	15	5.954.777.300	396.985.153
2024	15	6.328.120.738	421.874.715

Sumber : Data diolah, 2025²⁸

²⁸Laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal
<https://kabtegal.BAZNAS.go.id/keuangan> diakses pada 16 Juni 2025 pukul 21.00 WIB

Berdasarkan Tabel 4.11 menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir, jumlah karyawan BAZNAS tercatat tetap stabil sebanyak 15 orang setiap tahunnya. Namun, meskipun tidak ada peningkatan dalam jumlah SDM, kinerja organisasi justru menunjukkan tren yang sangat positif. Total penerimaan mengalami peningkatan signifikan dari sekitar Rp4,86 miliar di tahun 2022 menjadi lebih dari Rp6,32 miliar pada tahun 2024. Seiring dengan itu, produktivitas per karyawan juga terus mengalami kenaikan setiap tahun, dari sekitar Rp323 juta pada tahun 2022, menjadi hampir Rp422 juta per orang pada tahun 2024. Kenaikan ini mencerminkan efisiensi dan efektivitas kerja yang makin tinggi, di mana setiap individu mampu menghasilkan nilai penerimaan yang lebih besar tanpa perlu penambahan personel. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja, kapabilitas tim, serta proses manajerial di BAZNAS semakin matang dan terstruktur, mendukung pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

c) Pelatihan Karyawan

Pengukuran ini dilakukan melalui perbandingan antara jumlah pelatihan yang telah dilakukan pertahun dan total karyawan yang ikut serta dalam pelatihan.

**Tabel 4.12 Pelatihan Karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal
Tahun 2022 – 2024**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Tingkat Partisipasi Pelatihan
2022	15	2	13, 33%
2023	15	2	13, 33%
2024	15	3	20, 00%

Sumber : Data diolah, 2025²⁹

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa data jumlah karyawan dan jumlah yang mengikuti pelatihan, tingkat partisipasi pelatihan karyawan di BAZNAS Kabupaten Tegal mengalami sedikit peningkatan selama periode 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022 dan 2023, partisipasi pelatihan berada pada angka yang sama, yaitu 13,33%, yang berarti hanya 2 dari 15 karyawan yang mengikuti pelatihan di masing-masing tahun tersebut. Pada tahun 2024, terjadi peningkatan partisipasi menjadi 20%, di mana 3 dari 15 karyawan telah mengikuti program pelatihan. Meskipun terjadi peningkatan, angka partisipasi ini masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan standar pengembangan sumber daya manusia yang ideal, terutama untuk lembaga publik seperti BAZNAS yang

²⁹ Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

menuntut peningkatan kualitas pelayanan dan kapasitas amil secara berkelanjutan.

Dari hasil wawancara dengan Bapak Alfin selaku kepala pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal, setiap tahunnya diadakan pelatihan amil tingkat nasional yang diikuti oleh 2 atau 3 amil sesuai kuota yang ditentukan dari BAZNAS pusat dan ada juga pelatihan tingkat provinsi.³⁰

Di samping itu, BAZNAS Kabupaten Tegal juga secara rutin menyelenggarakan pelatihan internal setiap minggu. Kegiatan ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat partisipasi pelatihan formal masih terbatas, upaya pengembangan SDM tetap dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai skema pelatihan informal. Pelatihan amil yang dilakukan meliputi keuangan, akuntansi, penyaluran, pengumpulan, *digital marketing*.³¹

Tabel 4.13 Total Skor Perspektif Bisnis Internal

Tahun	Retensi Karyawan	Produktifitas	Pelatihan	Total Skor
2022	1	-1	-1	-1
2023	1	1	-1	1
2024	1	1	-1	1

³⁰ Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

³¹ Nur Alfin Mubarak, Wawancara penulis di BAZNAS Kabupaten Tegal, 25 April 2025 pukul 14.38 WIB

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan hasil analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dari tahun 2022 hingga 2024, retensi karyawan secara konsisten memperoleh skor 1 yang berarti baik, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menjaga loyalitas dan keberlangsungan tenaga kerja dengan sangat baik setiap tahunnya. Hal ini mencerminkan stabilitas sumber daya manusia yang mendukung operasional perusahaan secara berkelanjutan. Produktivitas karyawan mengalami peningkatan dari skor -1 pada tahun 2022 menjadi skor 1 pada tahun 2023 dan 2024, yang menunjukkan adanya perbaikan signifikan dalam efisiensi kerja dan output yang dihasilkan. Peningkatan ini dapat diartikan sebagai hasil dari upaya manajemen dalam memperbaiki proses kerja dan meningkatkan motivasi karyawan. Namun demikian, pada aspek pelatihan, perusahaan masih memperoleh skor -1 secara konsisten selama tiga tahun, yang menunjukkan bahwa partisipasi atau efektivitas program pelatihan belum memenuhi standar yang diharapkan. Hal ini menjadi area yang perlu mendapat perhatian serius karena pelatihan berperan penting dalam peningkatan kompetensi dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan kerja. Secara keseluruhan, total skor menunjukkan peningkatan dari -1 pada tahun 2022 menjadi 1 pada tahun 2023 dan 2024, yang mencerminkan perbaikan performa perusahaan secara umum. Meskipun

demikian, masih terdapat tantangan pada pengembangan SDM melalui pelatihan yang perlu ditangani agar peningkatan produktivitas dan retensi karyawan dapat berkelanjutan dan optimal.

Berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal selama periode 2022 hingga 2024 menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, terdapat beberapa aspek yang menunjukkan performa baik dan konsisten, serta beberapa yang masih memerlukan perbaikan. Aspek yang perlu dipertahankan antara lain efisiensi dalam penghimpunan dana, yang ditunjukkan oleh rasio biaya penghimpunan yang selalu berada di bawah 5% setiap tahunnya, mencerminkan efisiensi operasional yang tinggi. Efektivitas penyaluran dana juga menunjukkan kinerja sangat baik pada tahun 2022 dan 2024 dengan rasio ACR di atas 90%. Selain itu, realisasi program inti mencapai 100% secara konsisten selama tiga tahun, menandakan perencanaan dan implementasi program yang stabil. Tingkat retensi karyawan yang berada pada angka 100% menunjukkan lingkungan kerja yang sehat dan pengelolaan SDM yang efektif, sehingga juga perlu dipertahankan.

Di sisi lain, terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan. Tingkat akuisisi muzakki mengalami penurunan drastis pada tahun 2023, hanya mencapai 2,44%, sehingga diperlukan peningkatan strategi pemasaran dan pendekatan yang lebih inovatif. Retensi

muzaki dalam hal pertumbuhan zakat dan infak/sedekah juga tergolong rendah, yang menandakan perlunya upaya dalam membangun loyalitas muzakki. Partisipasi karyawan dalam pelatihan masih berada pada tingkat rendah, yaitu hanya 13–20%, yang menjadi indikator kurang optimalnya pengembangan kapasitas amil. Selain itu, meskipun terdapat peningkatan dalam penghimpunan dana secara umum, BAZNAS Kabupaten Tegal belum berhasil mencapai target penghimpunan nasional pada tahun 2024, sehingga strategi penghimpunan juga perlu diperkuat.

Sementara itu, beberapa aspek kinerja perlu dievaluasi kembali, terutama ketergantungan yang tinggi terhadap sumber dana zakat ASN yang diatur melalui PERBUP. Ketergantungan ini dapat menimbulkan risiko keberlanjutan, sehingga perlu upaya perluasan sumber dana, termasuk menjangkau sektor swasta dan masyarakat umum. Selain itu, aktivitas penghimpunan yang tidak menghasilkan retensi muzakki yang kuat perlu dikaji kembali efektivitasnya supaya sumber daya tidak terbuang sia-sia. Evaluasi menyeluruh terhadap strategi dan operasional diperlukan agar BAZNAS Kabupaten Tegal dapat mencapai kinerja yang lebih optimal, berkelanjutan, dan berdampak luas.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah penulis lakukan mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis perspektif keuangan, kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan kecenderungan positif dalam efektivitas dan efisiensi keuangan. Efektivitas penyaluran diukur menggunakan ACR (Allocation to Collection Ratio), yang pada tahun 2022 dan 2024 tergolong sangat efektif dengan skor 1 yang berarti baik, sehingga masuk dalam kategori cukup efektif dan tahun 2023 diberi skor 0 yang berarti cukup. Di sisi lain, rasio biaya penghimpunan menunjukkan efisiensi yang konsisten selama tiga tahun berturut-turut. Hal ini mencerminkan performa keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal yang secara umum sangat baik dan efisien.
2. Berdasarkan analisis perspektif pelanggan, kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan tren yang cenderung positif dalam hal akuisisi dan retensi muzakki. Meskipun retensi tetap stabil dengan skor 1 yang berarti baik, total skor tahun tersebut turun menjadi 0 yang berarti cukup. Ini mencerminkan adanya tantangan dalam menjaring muzakki baru, yang kemungkinan disebabkan oleh menurunnya strategi promosi, kurangnya inovasi program, atau faktor eksternal seperti kondisi ekonomi. Secara keseluruhan, kinerja perspektif

pelanggan BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan performa yang baik di dua dari tiga tahun terakhir, dengan penurunan sementara pada tahun 2023 yang berhasil dipulihkan kembali di tahun berikutnya. Hal ini menunjukkan kemampuan adaptasi dan perbaikan yang dilakukan BAZNAS dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan para muzakki.

3. Berdasarkan analisis perspektif bisnis internal, realisasi program setiap tahun memperoleh skor 1 yang berarti baik, yang menunjukkan bahwa BAZNAS mampu menjalankan program-program pemberdayaan dan penyaluran dana secara konsisten sesuai rencana. Hal ini mencerminkan kapasitas organisasi dalam melaksanakan program secara konsisten. Namun demikian, pada aspek pertumbuhan zakat dan infak/sedekah, seluruh tahun memperoleh skor -1 yang berarti kurang. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keberlanjutan muzaki dan donatur dalam menyalurkan zakat maupun infak/sedekah dari tahun ke tahun masih sangat rendah. Pertumbuhan zakat bahkan tidak pernah mencapai batas minimum yang dianggap baik, dengan capaian hanya 1,37% hingga 10,67%. Begitu pula dengan infak/sedekah, yang mengalami penurunan drastis hingga hanya 0,38% pada 2024. Secara keseluruhan, skor perspektif bisnis internal adalah -1 untuk seluruh tahun (2022, 2023, dan 2024). Hal ini mencerminkan bahwa meskipun program-program BAZNAS telah direalisasikan dengan baik, dampaknya belum cukup kuat untuk mendorong loyalitas muzakki dan donatur, yang seharusnya menjadi indikator keberhasilan jangka panjang.

4. Berdasarkan hasil analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dari tahun 2022 hingga 2024, retensi karyawan secara konsisten memperoleh skor 1 yang berarti baik, menunjukkan bahwa perusahaan berhasil menjaga loyalitas dan keberlangsungan tenaga kerja dengan sangat baik setiap tahunnya. Hal ini mencerminkan stabilitas sumber daya manusia yang mendukung operasional perusahaan secara berkelanjutan. Produktivitas karyawan mengalami peningkatan dari skor -1 pada tahun 2022 menjadi skor 1 pada tahun 2023 dan 2024, yang menunjukkan adanya perbaikan signifikan dalam efisiensi kerja dan output yang dihasilkan. Peningkatan ini dapat diartikan sebagai hasil dari upaya manajemen dalam memperbaiki proses kerja dan meningkatkan motivasi karyawan. Namun demikian, pada aspek pelatihan, perusahaan masih memperoleh skor -1 secara konsisten selama tiga tahun, yang menunjukkan bahwa partisipasi atau efektivitas program pelatihan belum memenuhi standar yang diharapkan. Hal ini perlu mendapat perhatian serius karena pelatihan berperan penting dalam peningkatan kompetensi dan kesiapan karyawan menghadapi tantangan kerja. Secara keseluruhan, total skor menunjukkan peningkatan dari -1 pada tahun 2022 menjadi 1 pada tahun 2023 dan 2024, yang mencerminkan perbaikan performa perusahaan secara umum. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan pada pengembangan SDM melalui pelatihan yang perlu ditangani agar peningkatan produktivitas dan retensi karyawan dapat berkelanjutan dan optimal.

B. Saran

1. Pespektif Keuangan

BAZNAS Kabupaten Tegal perlu mengoptimalkan penyaluran zakat secara proporsional dan tepat sasaran guna mempertahankan serta meningkatkan nilai ACR setiap tahun. Selain itu, evaluasi rutin diperlukan untuk menjaga efisiensi dan mengidentifikasi peluang penghematan tanpa mengurangi kualitas layanan misalnya dengan melakukan inovasi teknologi untuk menjaga stabilitas jangka panjang.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam meningkatkan muzaki dan mempertahankan muzaki, BAZNAS Kabupaten Tegal perlu melakukan inovasi dalam digital marketing, kerja sama dengan komunitas, dan edukasi zakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

3. Perspektif Bisnis Internal

BAZNAS Kabupaten Tegal perlu melakukan evaluasi dampak program, serta tingkatkan transparansi dana lewat laporan digital yang mudah dipahami untuk mendorong loyalitas dan kontribusi berkelanjutan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

BAZNAS Kabupaten Tegal perlu memperkuat pelatihan SDM secara rutin, tetapkan indikator keberhasilannya, dorong budaya belajar terus-menerus, dan lakukan evaluasi kebutuhan agar program pelatihan lebih relevan dan berdampak langsung pada kinerja.

5. Dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Pertama, data laporan keuangan yang digunakan hanya

mencakup periode tiga tahun sehingga hasil analisis belum dapat mencerminkan kondisi jangka panjang secara menyeluruh. Kedua, pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan tidak melibatkan muzaki dan mustahik secara langsung disebabkan adanya keterbatasan data. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan data laporan keuangan dengan rentang waktu lebih panjang, sehingga hasil analisis dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan mencerminkan perkembangan kinerja lembaga dalam jangka panjang, melibatkan muzaki dan musahik secara langsung dalam pengukuran kinerja, dan menggunakan pendekatan mixed-method yaitu gabungan antara metode kuantitatif dan kualitatif, sehingga memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai kinerja lembaga yang bersangkutan dari berbagai perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Amalia, Ayu Nurul, dkk, *“Penyusunan Instrumen Penelitian”*, Pekalongan: NEM, 2023.
- Bashori, Akmal, *“Hukum Zakat dan Wakaf”* Jakarta: KENCANA, 2022.
- Fauzi, Akhmad dan Rusdi Hidayat, *“Manajemen Kinerja”*, Surabaya: Airlangga University Press, 2020.
- Hery, *“Manajemen Kinerja”*, Jakarta: Grasindo, 2019.
- Ibnu Anas, Abu Abdullah Malik, *“Al-Muwatta”*, Beirut: Al-Maktabah Al-‘Ilmiyah.
- Mertha Jaya, I Made Laut, *“Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif”*, Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020.
- Panjaitan, Maludin, dkk, *“Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard)”*, Bandung: Media Sains Indonesia, 2020.
- Al-Qaḥṭāni, Said bin ‘Ali bin Wahf, *“Al-Zakah fī al-Islam fī Dau’ al-Kitab wa al-Sunnah”*, Riyāḍ: Dar Ibnu al-Jauzi.
- Al- Qaraḍāwi, Yusuf, *“Fiqh al-Zakah”*, Beirut: Mu’assasah al-Risalah.
- Sahroni, Oni, dkk, *“Fiqh Zakat Kontemporer”*, Depok: Raja Grafindo Persada, 2017.
- Sedarmayanti, *“Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil”*, Bandung: Refika Aditama, 2011.
- Sugiyono, *“Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D”*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- UU No. 23 Tahun 2011.

JURNAL / SKRIPSI

- Aeni, Nurul, *“Respon Agama Terhadap Kemiskinan: Perspektif Sosiologi”*, Jurnal Sosiologi Agama Islam, 2/ 1, 2021.
- Aisyah, Lili, dkk, *“Analisis Strategi Fundraising dan Pelaksanaan Program LAZNAS Yatim Mandiri di Era New Normal”* ICO Edusha, 2/ 1, 2021.
- Alam, Ahmad, *“Permasalahan dan Solusi Pengelolaan Zakat di Indonesia”*, Jurnal Manajemen, 9/ 1, 2018.
- Ali Purnamasari dan Ekasatya Aldila, *“Kemampuan Komunikasi Matematika Siswa SMP Pada Topik Penyajian Data di Pondok Pesantren”*, Jurnal Pendidikan Matematika, 1/ 2, 2021.
- Amin, Ajid Baldan, *“Analisis Peran Strategi Komunikasi Dalam Fundraising Lazis Al Haromain”*, Journal On Manajemen Zakat dan Wakaf, 4/ 2, 2024.
- Anggraini, Anggun Meita, dkk, *“Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik”*, Jurnal Cendekia Akuntansi, 1/ 2. 2020.
- Arizona, Ainun Nahya Dwi, dkk, *“Pengaruh Pendekatan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja LAZISMU Kota Medan”*, Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 2/ 2, 2022.
- Ar-Rofie, Muhammad Ihsan, dkk, *“Efektivitas Strategi Fundraising Sedekah Online di ACT Bogor”*, Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam, 4/ 2, 2020.
- Cahaya, Dede Ilham, dkk, *“Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada BAZNAS Kabupaten Tapanuli Selatan”*, Jurnal Ekonomi Islam, 13/ 1, 2024.

- Denta Nirmarum Salsabila dan Mansur Efendi, “*Analisis Kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard*”, Jurnal Al-Hakim, 2024.
- Evan, Ariel, dkk, “*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Hasjrat Abadi Palu*”, Jurnal Riset Akuntansi, 16/ 3, 2021.
- Fahrudin, Wakhit Ahmad, “*Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard*”, JITMI, 3/ 1, 2020.
- Firdausa, Mohamad dan Satma Rachendu, “*Pengukuran Kinerja Perusahaan Kontraktor Dengan Benchmarking*”, Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 1/ 5, 2024.
- Ghanad, Anahita, “*An Overview Of Quantitative Research Methods*”, International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis, 6/ 8, 2023.
- Ghofur, Abdul dan Rio Laksamana, “*Peran BAZNAS dalam Membangun Keadilan Sosial*”, Prosiding Seminar Ekonomi Islam, 1, 2023.
- Gunawan dan Malik, “*Analisis Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Zakat LAZISMU Jawa Barat*”, Prosiding Hukum Ekonomi Syariah, 2021.
- Hafidzah, Hidayatul dan Muhaimin, “*Dampak Digitalisasi Pembayaran Zakat*”, Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 17/ 5, 2023.
- Haidir , M. Samsul, “*Analisis Kinerja Pengelolaan Zakat Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Yogyakarta*”, Jurnal Ekonomi Islam, 11/ 1, 2020.

- Haura Sabita Putri, *“Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode Balance Scorecard”*, Skripsi UIN Raden Mas Said, Surakarta, 2023.
- Huda, M. Ikhwanul, *“Prinsip Keadilan Pada Zakat Pertanian & Tambang: John Rawls”*, Jurnal Hukum Ekonomi, 10/ 2, 2021.
- Irwan Fauzy Ridwan dan Sopiawati Anggini Pratama, *“Analisis Kinerja BAZNAS Tasikmalaya”*, Jurnal Ekonomi Syariah, 2/ 1, 2023.
- Islamidina, Funam dan Epi Fitriah, *“Analisis Penerapan Balanced Scorecard”*, Jurnal Riset Akuntansi, 2/ 1, 2022.
- Isnandani, Syavira, *“Manajemen Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal”*, Skripsi, UIN Walisongo Semarang, 2020.
- Karuni, Mudita Sr, *“Pengaruh Dana Zakat Terhadap Pembangunan Manusia”*, Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita, 9/ 1, 2020.
- Kumrotin, Evi Laili dan Ari Susanti, *“Kualitas Produk, Harga, dan Kepuasan Konsumen”*, Jurnal Manajemen, 6/ 1, 2021.
- Lindri, Gita dan Siti Khotijah, *“Analysis of PSAK 109 at BAZNAS Tegal”*, Jurnal Multidisiplin Madani, 2/ 1, 2022.
- Lubis, Anggi Mayasari, *“Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja”*, Jurnal Manajemen dan Ekonomi, 1/ 1, 2023.
- Lutfani, Maelinda Harisatul, *“Implementasi Regulasi Zakat Terhadap Kinerja Amil”*, Skripsi, IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2021.
- Mahendra, I Kadek Agus Budi dan I Gusti Ayu Manuati Dewi, *“Perceived Organizational Support di Montigo Resort”*, Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan, 3/ 2, 2025.
- Maryunia, Salsabila, dkk, *“Kualitas Layanan dan Minat Zakat Profesi di BAZNAS Tegal”*, Al-Buhuts, 20/ 1, 2024.

- Maulid, Taufik, dkk, "*Analisis Laporan Keuangan Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Baznas Provinsi Papua*", Jurnal Akuntansi Terapan Dan Bisnis, 2/ 2, 2022.
- Mawuntu, Priska Shirty Thelma dan Reynaldo C. Aotama, "*Pengukuran Kinerja UMKM Dengan Balanced Scorecard*", Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, 21/ 1, 2022.
- Nurul Komariyah dan Ahmad Makhtum, "*Analisis Kinerja Amil BAZNAS Sidoarjo.*", Jurnal Tabarru, 6/ 2, 2023.
- Pratama, Riyan, dkk, "*Prediksi Customer Retention dengan Machine Learning*", Jurnal SISFOKOM, 12/ 1, 2023.
- Pusparani, Mellysa, "*Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai*", Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 2/ 4, 2021.
- Putri, Novia Dewi Ernia, "*Analisis Kinerja BAZNAS Kabupaten Malang*", Skripsi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019.
- Rahmaniyah, Wasilatur, "*Optimalisasi Zakat Digital di Indonesia*", Journal of Indonesian Islamic Economic Law, 3/ 1, 2021.
- Safarudin, Rizal, dkk, "*Penelitian Kualitatif*", Journal Of Social Science Research, 3/ 2, 2023.
- Salsabila, Denta Nirmarum dan Mansur Efendi., "*Analisis Kinerja BAZNAS Sukoharjo*", Jurnal Al-Hakim, 2021.
- Sindi, Ayu dan Kosasih, "*ZIS, Ekonomi, dan Kemiskinan di Indonesia*", Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis, 4/ 1, 2021.
- Suri, Intan dan Ruslan Abdul Ghofur, "*Optimalisasi Potensi Zakat di BAZNAS Lampung Tengah*", Jurnal Niara, 13/2 , 2021.
- Syafrizal, Rodi. "*Analisis Kinerja Islamic Human Resources dengan Masalah Scorecard*", Jurnal Ekonomi Islam, 4/ 2, 2019.

Tessalonika, Regita Christa, dkk, “*Efisiensi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Aneka Gas Bitung*”, Productivit, 2/ 5, 2021.

Anggraini & Fristiani, “*Analisis Kinerja Keuangan dengan Balanced Scorecard.*”, Jurnal Ilmu Manajemen, 8/ 1, 2020.

Astawa, dkk, “Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Balanced Scorecard.” Jurnal Manajemen dan Bisnis, 17/ 2, 2020.

Pandaleke, dkk, “*Evaluasi Kinerja Organisasi: Efektivitas dan Efisiensi*”, Jurnal Ilmu Manajemen, 9/ 2, 2021.

Wibisono, Mochammad, “*Analisis Kinerja Karyawan Yayasan Islam di Yogyakarta: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Work Life Balance*”, Skripsi Sarjana. Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yogyakarta, 2023

WEBSITE

<http://setda.tegalkab.go.id/2024/03/28/baznas-kabupaten-tegal-salurkandana-zis-rp575-miliar/>

http://setda.tegalkab.go.id/2024/03/28/baznas-kabupaten-tegal-salurkandana-zis-rp575-miliar/ (diakses pada tanggal 17 Agustus 2024, pukul 17.30 WIB)

<https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/27006>https://baznas.jogjakota.go.id/detail/index/27006 (diakses: 21 Februari 2025, pukul 20.58 WIB)

<https://kabtegal.baznas.go.id/baznas-profile>

https://kabtegal.baznas.go.id/baznas-profile (diakses: 26 Februari 2025, pukul 06.30 WIB)

<https://kabtegal.baznas.go.id/keuangan>

(https://kabtegal.baznas.go.id/keuangan)

(diakses pada tanggal 20 Agustus 2024, pukul 22.00 WIB)

https://kpidepot.com/kpi/trainingparticipationrate?utm_source

https://kpidepot.com/kpi/training-participation-rate?utm_source

(diakses: 06 Juni 2025, pukul 22.00 WIB)

<https://baznaskabtegal/tentangkami/profil><https://sites.google.com/view/baznaskabtegal/tentang-kami/profil>

(diakses pada tanggal 26 Februari 2025, pukul 06.00 WIB)

<https://tegalkab.bps.go.id/news/2023/10/31/303/tingkatkemiskinankabupatetegal-berhasil-diturunkan>

(diakses pada tanggal 17 Agustus 2024, pukul 20.00 WIB)

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4099018/produktivitas-pekerja-indonesia-di-asia-urutanberapahe>

(diakses pada 07 Juni 2025, pukul 22.15 WIB)

https://baznas.go.id/Press_Release/baca/BAZNAS_Optimis_Peningkatan_Pengelolaan_Zakat_Nasional_2022_Tumbuh_52_Persen/1331

diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 20.00

<https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024>

diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 20.20

<https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024>

diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 21.00

<https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-targetkan-pengumpulan-zakat-nasional-naik-10-pada-2025>

diakses pada tanggal 15 Agustus 2025, pukul 21.00

Lampiran-Lampiran

1. Surat Permohonan Penelitian



INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ) JAKARTA
FAKULTAS SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM
Jl. Ir. H. Juanda No. 70 Ciputat, Tangerang Selatan 15419 Telp. (021) 74705154 Fax. (021) 7402 703
www.fsei.iq.ac.id fsei@iiq.ac.id fsei_iqjakarta

No : 121/SPM/FSEI/V/2025Tangerang Selatan, 8 Mei 2025
Lamp : -
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
KH. Akhmad Rofiqi
Ketua BAZNAS Kabupaten Tegal
di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Salam silaturahmi kami sampaikan, semoga Bapak dalam menjalankan aktifitas sehari-hari senantiasa mendapatkan bimbingan dan ma'unah Allah SWT. Amin.

Selanjutnya, dalam rangka penyelesaian Skripsi Mahasiswa Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf (MZW), kami mohon dengan hormat kiranya Bapak berkenan memberikan waktu untuk Penelitian dan sekaligus memberikan data-data yang diperlukan kepada mahasiswa:

Nama : Nur Khanifatur Rahmah
NIM : 21120070
Judul Skripsi : "Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*"

Demikian surat permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian Bapak kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan,

Dr. Syarif Hidayatullah, M.A.

Contact Person: 0857-8286-2959 (Nur Khanifatur Rahmah)

2. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



BAZNAS
Badan Amil Zakat Nasional
KABUPATEN TEGAL

SURAT KETERANGAN PENELITIAN
No. 352-BAZNAS-KABTGL/VIII/2025

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap : H. NUR ALFIN MUBAROK
Jabatan : Kepala Sekretariat BAZNAS Kabupaten Tegal
Alamat : Jl. Dr. Soetomo No 3 Slawi

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama Lengkap : Nur Khanifatur Rahmah
NIM : 21120070
Prodi : Manajemen Zakat dan Wakaf
Fakultas : Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam
Perguruan Tinggi : Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta

Telah melakukan penelitian dalam rangka memenuhi tugas akhir/skripsi yang berjudul **"Analisis Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal menggunakan pendekatan Balance Scorecard"**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Slawi, 07 Agustus 2025



**BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL
KABUPATEN TEGAL**

H. NUR ALFIN MUBAROK
Kepala Sekretariat

Kantor BAZNAS Kabupaten Tegal
Jalan Dr. Soetomo No. 3, Slawi, Kode Pos 52417
Telp. 0821 3597 1788 (Layanan Mustahik) / 0819 0279 6251 (Layanan Muzaki)
Email : baznaskab.tegal@baznas.go.id



3. Transkrip Pertanyaan Wawancara

Narasumber : H. Nur Alfin Mubarok (Kepala Pelaksana)

Waktu : 28 April 2025

1. Perspektif keuangan

Penulis	:	Berapa target penghimpunan zakat, infak, sedekah pada tahun 2020-2024?
Narasumber	:	Target pengumpulan ZIS pada tahun 2020-2024 mengalami kenaikan juga ada penurunan, artinya setiap tahun kita ditarget sesuai keenuan dari BAZNAS RI. Semua BAZNAS seluruh Indonesia ada target tahunan, BAZNAS Kabupaten Tegal seiring berjalanya waktu targenya semakin naik dari mulai 2 M, 4, M, 5 M, 6 M sampai 7 M.
Penulis	:	Apakah target pertahunnya naik 1 M?
Narasumber	:	Tidak tentu, naiknya bergantung ketentuan dari BAZNAS RI. Jadi yang memutuskan besarnya biasanya BAZNAS RI, biasanya dari pertimbangan-perimbangan, kemampuan kita juga. Kalo secara potensi BAZNAS Kabupaten Tegal satu tahunnya jika hanya melihat zakat profesi ASN dengan jumlah 9000 ASN potensi zakat pertahun mencapai 19-20 M. Tetapi belum dikatakan optimal karena kita baru berdiri di tahun 2019 dan itu bertahap.
Penulis	:	Apakah mencapai target setiap tahunnya?
Narasumber	:	Mulai tahun kemaren kita di berikan target 7 M akan tetapi yang terealisasi hanya 6,3 M, pada tahun-tahun sebelumnya selalu mencapai target bahkan melampaui, biasa dibaca dilaporan keuangan disitu ada target dan realisasi.
Penulis	:	Faktor apa yang dapat meningkatkan penghimpunan dana ZIS khususnya di tahun 2021 yang mengalami peningkatan cukup besar?

Narasumber :	Karena didukung oleh PERBUP (Peraturan Bupati), terbit di tahun 2020 mengatur tentang zakat ASN dan infak ASN, jadi di PERBUP bisa mba baca PERBUP No 72 tahun 2020 jadi sudah ketentuan ASN yang sudah mencapai nisab wajib menyalurkan zakatnya 2,5% dan infak ada ketentuannya golongan 2, 3, 4 dan lain sebagainya. Sejak ada PERBUP melonjak drastis, tetapi tetap keikutsertaan ASN tidak 100% ada beberapa yang belum sesuai dengan PERBUP, maka dari tahun ke tahun kita berusaha mensosialisasikan PERBUP sampai ke ranah ASN biar semuanya patuh dengan PERBUP. Walhasil kalo semuanya patuh dengan PERBUP bisa jadi potensinya sampai hampir satu tahun itu 19 M, itu hanya zakat ASN. Jadi dari tahun ke tahun kita selalu sesuai target bahkan tahun 2023 melonjak drastis sampai kenaikanya 150% dari targetnya, namun pada tahun 2024 kita ditarget 7 M tapi yang tercapai hanya 6,3 M.
Penulis :	Faktor apa yang mempengaruhi penghimpunan dana ZIS sehingga tidak mencapai target?
Narasumber :	Karena semakin tinggi target yang kita tentukan itu ada titik jenuhnya, dari tahun 2022, 2023 targetnya kan masih 5, 6 jadi masih terjangkau. Karena sudah mencapai 7 bahkan tahun ini 8, untuk itu berarti kita masih punya PR gapnya itu harus kita pikirkan dengan cara semakin luasnya sosialisasi mungkin dengan adanya edaran Bupati, dengan surat yang menghimbau ASN untuk patuh pada PERBUP tersebut. Jadi namanya orang ada refresh biar orang itu tahu ada PERBUP terus patuh dengan PERBUP yang Insya Allah bisa mencapai target itu.
Penulis :	Strategi apa yang paling efektif dalam

		mencapai target penghimpunan ZIS?
Narasumber :		<p>Strategi paling efektif adalah (1) konsolidasi atau himbauan dari atasan ke bawahan karena ASN itu patuh dengan surat edaran dari Bupati, Sekda, kalo kita sendiri yang menhadapi ASN biasanya kadang ASN menganggap zakat itu diserahkan kepada mustahiknya sendiri tanpa melalui BAZNAS, tapi dengan adanya edaran atau surat resmi dari Bupati, Sekda menghimbau untuk seluruh ASN mematuhi PERBUP No. 72 tahun 2020 Insya Allah tanpa kita berusaha menghubungkan mereka otomatis dari surat itu biasanya ASN pasti akan patuh maka penghimpunan akan meningkat seperti di Kabupaten lain Brebes mengeluarkan surat edaran, Banyumas itukan Bupatinya turun tangan jadi BAZNAS tinggal menerima, Jadi lebih ke adanya campur tangan atau intervensi dari pejabat tinggi ke bawahnya. Kita sudah mencoba untuk iklan, sosialisasi ke Dinas-Dinas sampai kita dalam penyaluranpun melibatkan mereka, seperti program misalnya kesehatan kita melibatkan DINKES, program kemanusiaan kita melibatkan BPBD, instansi pemerintahan, keterlibatan mereka di DIKBUD kita ada program santunan anak yatim, beasiswa sekolah, itu juga mempengaruhi pengumpulan karena mereka tahu berarti dana yang ada di BAZNAS itu dialokasikan sesuai dengan program dan juga uangnya tidak hilang tapi dialokasikan untuk program-program strategis, itu meningkatkan juga tapi lebih efisien ketika ada intervensi dari atasan ke bawahan. Itu hanya sebagai bukti meningkatkan trust, kita mengkampanyekan bahwa zakat anda itu disalurkan, ada buktinya, ada</p>

		programnya, itu juga membantu untuk meningkatkan pengumpulan
Penulis	:	Bagaimana mekanisme dalam menyalurkan zakat?
Narasumber	:	<p>Ada tekni administrasi, namanya orang mau dikasih harus tepat sasaran, ada etikanya, terdaftar sebagai warga negara Indonesia khususnya masyarakat dari Kabupaten Tegal, terus juga ada fase-fase survey ke lapangan, orang yang kita kasih benar atau tidak orang miskin karena zakat berhubungan dengan delapan asnaf jadi tidak sembarangan orang bisa menerima zakat, tidak mungkin kita menyalurkan zakat kepada orang yang tidak mampu jadi ada tahapan-tahapannya. Tahapannya disamping kita melakukan pengecekan ulang ke mustahik kita melihat faktor dari lingkungannya, keikutsertaan orang itu dalam membangun seperti rajin ibadah, dia termasuk orang baik. Jadi pada prinsipnya ada 3A (aman syari, aman regulasi, aman NKRI) jadi zakat, infak sedekah disalurkan maksudnya aman syari dalam syariatnya itu sesuai, sesuai dengan Al-Quran dan hadis dan sesuai hukum syariat, aman regulasi juga kita tidak melanggar SOP yang berlaku di BAZNAS dari pengajuan kemudian survei, rapat internal memutuskan beasaran itu kan ada tahap-tahapnya, dan yang terakhir adalah aman NKRI jadi dana yang kita salurkan tidak untuk merusak negara ini. 3A ini prinsip BAZNAS dalam menyalurkan ZIS.</p>

2. Perspektif pelanggan

Penulis	:	Strategi apa yang digunakan dalam menarik muzaki baru?
Narasumber	:	Pelanggan itu kan identik dengan pelayanan, kita dalam pelayanan semaksimal mungkin memanjakan para muzaki dan melayani para mustahik, jadi para muzaki kita fasilitasi terutama dalam pembayaran, misal dari ASN tidak perlu datang langsung kesini jadi dari bendahara gaji memotong bulanan mereka atau bisa melalui QRIS, melalui transfer bank bahkan jika mereka menghendaki untuk zakatnya diambil langsung oleh staf bisa juga namanya layanan jemput zakat jadi itu kiat-kiat dalam menarik muzaki baru
Penulis	:	Berapa jumlah muzaki baru setiap tahunnya?
Narasumber	:	Kalo jumlah muzaki baru bisa mba lihat di dashboard ya, dashboard sudah tahu kan dashboard kita yang di google, setiap tahun kita mencantumkan jumlah muzaki angkanya mencapai 2 ribu, seribuan lebih lah, jadi dashboard itu kalo di websitenya kita ada tahun misal laporan keuangan tahun 2021, 2022, sampai 2024 itu dashboardnya masing-masing, jumlah muzaknya berapa ditahun itu terus ketercapaian pengumpulan berapa sampai pendistribusian dan jumlah mustahik, sampai per kecamatan berapa sih alokasinya dana yang kita salurkan, termasuk program-program yang sudah kita bagi, ini bisa mba pelajari polanya sama, letaknya sama tetapi angkanya berbeda.
Penulis	:	Strategi apa yang dilakukan untuk mempertahankan muzaki?
Narasumber	:	Semakin kita full service (pelayanan) semakin puas muzaki, maka akan tetap bertahan di BAZNAS, bahkan mereka akan cenderung mengajak orang lain atau orang

		terdekatnya untuk membayar zakat di BAZNAS karena laporan keuangannya bisa dibaca jadi tidak ditutup-tutupi jadi semua orang atau siapapun bisa mengakses termasuk muzaki jadi itu salah satu keterbukaan kami agar kepercayaan masyarakat pada BAZNAS meningkat jadi tidak ada yang ditutup-tutupi dana yang masuk ke BAZNAS disalurkan ke orang-orang yang berhak. Jadi untuk mempertahankan ya itu pelayanan full, laporan keuangan kita diaudit setiap tahunnya, ada audit internal, ada audit eksternal, Alhamdulillah setiap tahun kita memperoleh predikat WTP, Insya Allah dengan itu muzaki tidak lepas dari BAZNAS, mereka puas artinya amanah itu tetap terjaga.
Penulis	:	Berapa banyak muzaki atau mustahik yang datang ke BAZNAS setiap harinya?
Narasumber	:	Kalo muzaki yang datang langsung ke BAZNAS itu jarang, kebanyakan yang langsung datang itu mustahik, mustahik kan mereka kesini pengajuan, pengajuan kan memang harus dikuatkan dengan orang yang memohon itu benar-benar mustahik, kemudian verifikasi berkas, KTP, KK, dan foto yang disertakan itu harus sesuai data, tetapi kalo muzaki itu mereka membayar zakat di masing-masing kantor, melalui transfer bank atau dari dipotong otomatis dari bendahara gaji, tetapi tidak menutup kemungkinan biasanya ada yang kesini langsung, missal yang pertama kali ke BAZNAS atau ingin tahu zakat saya berapa sih diperusahaan saya jadi konsultasi dengan kami disini, dan juga mereka menghubungi melalui telepon untuk layanan jemput zakat.
Penulis	:	Apaakah ada staf khusus yang melayani

		muzaki atau mustahik?
Narasumber	:	Staf khusus ada, jadi ada layanan muzaki ada layanan mustahik, ada staf bidang pengumpulan ada staf bidang penyaluran.
Penulis	:	Bagaimana evaluasi pelayanan terhadap muzaki dan mustahik?
Narasumber	:	Evaluasi juga kita lakukan, setiap tahun kita melaksanakan survei namanya survei kepuasan muzaki dan survei kepuasan mustahik nanti itu didebar melalui whatsapp atau melalui nomor-nomor, atau chanel nanti yang mengisi adalah muzaki secara random dan nanti kalo disitu muncul angka kepuasannya tinggi berarti kinerja kita termasuk baik, tetapi kalo angkanya masih kurang berarti kita ada evaluasi perbaikan di hal itu tetapi setiap tahun kita juga melakukan evaluasi.

3. Perspektif bisnis internal

Penulis	:	Program apa saja yang ada di BAZNAS Kabupaten Tegal?
Narasumber	:	Program yang ada sesuai dengan lima yaitu bidang ekonomi, kesehatan, pendidikan, kemanusiaan dan dakwah, kelima program ini paten, nanti untuk turunanya masing-masing tergantung kondisi, kalo kemanusiaan misalnya ada longsor, banjir nanti masuk ke kemanusiaan, ada orang yang memiliki tunggakan BPJS di rumah sakit itu masuknya ke program kesehatan.
Penulis	:	Bagaimana tahapan dalam merumuskan program?
Narasumber	:	Kalo merumuskan program itu biasanya kita identifikasi dulu apa sih hal yang sedang dibicarakan atau isu yang ada di Tegal misalnya tegal sedang dilanda kemarau, merespon itu kita kordinasi dengan BPBD mana daerah tegal yang terdampak

		kekeringan, daerah jatinegara itu sering daerah kalisari, surodadi, kita merespon dengan pengadaan air bersih kita mengirimkan truk-truk galon untuk membantu orang biar tidak kekeurangan air, ada lagi misalnya kasus stunting di Kabupaten Tegal kita merespon dengan memberikan pelayanan untuk mereka yang berkebutuhan khusus biar tidak stunting kita berikan makanan sehat, sembako, bahkan bantuan-bantuan apapun dan lain sebagainya. Makanya program itu dirumuskan sesuai kebutuhannya bahkan usulan dari Bupati intinya BAZNAS itu adalah merespon bencana, makanya kita ada BAZNAS tanggap bencana (BTB) itu tim kami yang relawan khusus ketika ada bencana, jadi ketika ada bencana langsung merespon dengan tim BTB langsung turun tangan kesana, jadi banyak program-program yang ada di BAZNAS.
Penulis	:	Apakah program yang tersedia terealisasi sesuai target?
Narasumber	:	Jadi target itu kadang bisa kita nilai setelah program itu berjalan, program ekonomi kita menuntaskan berapa mustahik di zonasi kita ada program balai ternak kita menghimpun 20 mustahik, keberhasilan program itu adalah setelah mustahik mendapatkan program pemberdayaan ekonomi balai ternak mereka menjadi mandiri, income mereka bertambah, itu berarti keberhasilan. Jika tidak berhasil kan artinya program yang kita jalankan atau yang kita berikan ke mereka itu tidak berarti apa-apa, jadi mereka dapat bantuan misalnya, kita bantu gerobak karena dia jualan tapi dia nggak punya gerobak kemudian mengajukan ke BAZNAS dimodalin dan dikasih gerobak tapi tidak berjalan, itu berarti tidak berhasil,

	<p>beberapa ada yang seperti itu kita evaluasi setelah enam bulan kita berikan bantuan khususnya bidang ekonomi yang pemberdayaan, kalo yang konsumtif kan sekali pakai , sekali kita berikan sudah hilang yang berarti sesuai dengan rencana, tetapi program yang sifatnya produktif kita harus pantau selama paling minimal 6 bulan sekali, ada pelatihan cukur, pelatihan satpam terus setiap 6 bulan kita update mana-mana orang yang pernah ikut pelatihan yang sudah bekerja dan yang belum bekerja, ada yang terealisasi sesuai rencana, ada yang kurang, ada yang tidak jadi macam-macam. Faktornya biasanya melihat dari si mustahik, ada orang yang butuh dan dia benar-benar ingin berusaha menjadi orang tidak miskin tetapi juga ada orang yang merasa saya dikasih bantuan dan itu fasilitas dari BAZNAS saya gunakan tetapi saya tidak berusaha menjadi orang yang lebih meningkat kalo saya sudah jadi orang mapan nanti tidak dapat bantuan lagi, itu ada orang yang seperti itu, dan kita identifikasi ketika survei itu sangat sulit karena semua orang saat menginginkan bantuan pengenya dibantu apapun caranya tetapi ketika dibantu ada yang malas-malasan, ada yang berusaha, itu macam-macam, pada umumnya di Indonesia seperti itu daerah yang miskin itu malah bangga denganiskinya karena bantuan akan tetap mengalir tetapi kalo sudah tidak miskin sudah tidak ada bantuan lagi, itulah mindset dan mental yang susah diidentifikasi ketika survei juga, jadi itu mungkin jadi PR bagaimana sih caranya orang merubah mental sama mindset supaya orang itu sudah dibantu ya harus berubah bukan malah nyaman dikasih bantuan.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

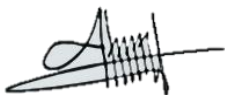
Penulis	:	Apakah program yang tersedia setiap tahunnya sama atau ada perkembangan (inovasi)?
Narasumber	:	Setiap tahunnya ada inovasi, ketika program yang sudah jalan tahun ini, tahun berikutnya yang akan kita jalankan kita evaluasi adakah yang bisa kita kembangkan kalo itu-itu aja berarti target mustahiknya segini kalo misalkan ditambahkan dengan ini nanti bisa lebih baik tergantung dari evaluasinya, evaluasinya merekomendasikan itu seperti apa jadi tetap ada inovasi.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Penulis	:	Apakah ada pelatihan untuk karyawan baru atau lama?
Narasumber	:	Kita setiap tahun ada pelatihan amil, jadi ada lembaga LSP sertifikasi profesi tingkat nasional, jadi BAZNAS RI punya lembaga sertifikasi profesi (LSP) setiap tahun kita melibatkan kadang 2 atau 3 amil yang ikut kesana, disamping juga ada pelatihan tingkat provinsi yang selevel, jadi provinsi mengumpulkan semua amil dari BAZNAS yang ada di provinsi untuk melaksanakan pelatihan atau diklat, LSP setiap tahun merekrut amil bisa ikut sertifikasi supaya amil-amil yang ada di BAZNAS Kabupaten memiliki sertifikasi, jadi tidak sembarang orang masuk ke lembaga BAZNAS amilnya sudah bersertifikasi, hampir seluruh amil yang ada disini sudah bersertifikasi baik yang baru maupun yang lama.
Penulis	:	Dalam setahun, ada berapa kali sesi atau program pelatihan yang diadakan?
Narasumber	:	Dalam setahun banyak sesinya tergantung isunya, ada pelatihan keuangan, akuntansi, penyaluran, pengumpulan, <i>digital marketing</i> dan lain sebagainya. Ada juga

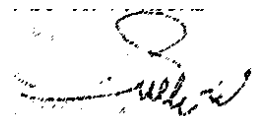
		pelatihan yang sifatnya di internal BAZNAS sendiri kita melakukan setiap bulanya itu pelatihan internal amil, yang mengisi amil-amil sendiri jadi saling sharing jadi semua amil terlibat, setiap haripun kita melaksanakan kordinasi setiap pagi kita berdoa dengan arahan dari kepala pelaksana untuk apa yang akan dilakukan hari ini nanti evaluasi lagi setiap hari, nanti setiap minggu ada namanya rapat pleno, rapat pleno itu memutuskan seluruh pengajuan yang diajukan diminggu itu dan rencana yang akan dilaksanakan dalam satu bulan, nanti terlaksananya dievaluasi dirapat pleno berikutnya.
Penulis	:	Berapa banyak karyawan yang mengikuti pelatihan setiap sesinya?
Narasumber	:	Kadang dari provinsi mengundang amil 1 sampai 2 orang, kalo yang sudah bersertifikasi dari 7 amil itu sudah hampir 70% bersertifikat amil sisanya kan berarti diikutkan ditahun ini

Penulis



Nur Khanifatur R

Narasumber


H.Nur Alfin Mubarak, B. Sc,
MRIKH

4. Struktur Organisasi BAZNAS Kabupaten Tegal



5. Dokumentasi dengan pihak bagian Administrasi BAZNAS Kabupaten Tegal



6. Hasil Cek Plagiasi



PERPUSTAKAAN
INSTITUT ILMU AL-QUR'AN (IIQ) JAKARTA
 Jl. Ir. H. Juanda No.70, Tangerang Selatan Banten 15419 Telp. (021) 74705154 Fax. (021) 7402
 703
 Email : iiq@iiq.ac.id Website : www.iiq.ac.id

SURAT KETERANGAN HASIL CEK PLAGIARISME

Nomer : 008/Perp.IIQ/SYA.MZW/VIII/2025

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Seandy Irawan
 Jabatan : Perpustakaan

NIM	21120070	
Nama Lengkap	NUR KHANIFATUR RAHMAH	
Prodi	MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF (MZW)	
Judul Skripsi	ANALISIS KINERJA PENGUMPULAN ZAKAT DI BAZNAS KABUPATEN TEGAL MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD "(STUDI BAZNAS KABUPATEN TEGAL)"	
Dosen Pembimbing	FITRIYANI LATHIFAH, M.Si	
Aplikasi	Turnitin	
Hasil Cek Plagiarisme (yang diisi oleh staf perpustakaan untuk melakukan cek plagiarisme)	Cek 1. 10%	Tanggal Cek 1: 04 AGUSTUS 2025
	Cek. 2.	Tanggal Cek 2:
	Cek. 3.	Tanggal Cek 3:
	Cek. 4.	Tanggal Cek 4:
	Cek. 5.	Tanggal Cek 5:

Sesuai dengan ketentuan Kebijakan Rektor Institut Ilmu Al-Qur'an Jakarta Nomor: 03/A.1//IIQ/I/2021 yang menyatakan batas maksimum similarity skripsi mahasiswa sebesar **35%**, maka hasil skripsi di atas dinyatakan **bebas** plagiarisme.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang Selatan, 04 Agustus 2025

Petugas Cek Plagiarisme




Seandy Irawan, S.P.

NUR KHANIFATUR RAHMAH MZW

ORIGINALITY REPORT

10%	10%	3%	4%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.iiq.ac.id	4%
	Internet Source	
2	repository.unsri.ac.id	2%
	Internet Source	
3	eprints.iain-surakarta.ac.id	1%
	Internet Source	
4	repository.uinsaizu.ac.id	1%
	Internet Source	
5	eprints.walisongo.ac.id	1%
	Internet Source	
6	journal.iaitasik.ac.id	1%
	Internet Source	
7	etheses.uin-malang.ac.id	1%
	Internet Source	

Exclude quotes On Exclude matches < 1%
Exclude bibliography On

RIWAYAT HIDUP



Nur Khanifatur Rahmah, mengawali pendidikan formal di Madrasah Ibtidaiyah Cerih, Kecamatan Jatinegara, Kabupaten Tegal, kemudian melanjutkan ke jenjang pendidikan menengah pertama di Madrasah Tsanawiyah Cerih, Jatinegara, Tegal. Pendidikan menengah atas ditempuh di SMA Negeri 2 Slawi, Kabupaten Tegal.

Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan tinggi di Institut Ilmu Al-Qur'an (IIQ) Jakarta, Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf, Fakultas Syariah dan Ekonomi. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam organisasi Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) sebagai anggota dan pernah menjadi pengurus bidang Kajian dan Minat Bakat. Selain itu, penulis juga pernah menjabat sebagai anggota Kementerian Dalam Negeri di Dewan Eksekutif Mahasiswa (DEMA) Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IIQ Jakarta. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Manajemen Zakat dan Wakaf. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan menjadi amal jariyah bagi penulis.

