

**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




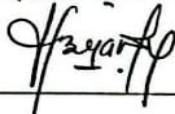


Fitriyani Lathifah, M, Si.



### 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
جَاهِلِيَّة	Ditulis	<i>Jāhiliyyah</i>
<i>Fathah + ya' mati</i>	Ditulis	Ā
تَنْسَى	Ditulis	<i>Tansā</i>
<i>Kasrah + ya' mati</i>	Ditulis	Ī
كَرِيم	Ditulis	<i>Karīm</i>
<i>ḍammah + wawu mati</i>	Ditulis	Ū
فُرُوض	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

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

2. Faktor Penghimpunan .....	30
<b>C. Kinerja.....</b>	<b>32</b>
1. Definisi Kinerja .....	32
2. Pengukuran Kinerja .....	33
3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	35
4. Konsep Kinerja Dalam Islam .....	38
<b>D. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Kinerja Manajemen.....</b>	<b>40</b>
1. Definisi balance scorecard.....	40
2. Perspektif balance scorecard .....	41
3. Implementasi balance scorecard .....	43
4. Keunggulan balance scorecard .....	44
<b>E. Hubungan Antara <i>Balance Scorecard</i> dan Kinerja Organisasi .....</b>	<b>44</b>
<b>F. Kerangka Pemikiran.....</b>	<b>47</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>49</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
<b>A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....</b>	<b>49</b>
<b>B. Sumber Data .....</b>	<b>50</b>
1. Sumber data primer .....	50
2. Sumber data sekunder.....	50
<b>C. Teknik pengumpulan data .....</b>	<b>50</b>
1. Wawancara terstruktur dengan pendekatan terbuka.....	50
2. Studi dokumen .....	51
<b>D. Teknik Analisis Data .....</b>	<b>51</b>
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
<b>BAB IV.....</b>	<b>61</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
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
<b>BAB V.....</b>	<b>95</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>95</b>
A. Kesimpulan.....	95
B. Saran.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>109</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>125</b>



## 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Zakat juga dapat dijadikan sebagai media pendistribusian harta dalam mengurangi ketimpangan dan kesenjangan sosial ekonomi di masyarakat.<sup>3</sup>

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

---

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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> 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%.<sup>6</sup> Hal ini menunjukkan tren positif sebagai dampak meningkatnya kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> Fenomena kesenjangan ini mengindikasikan perlunya strategi penghimpunan yang lebih inovatif, khususnya melalui peningkatan akses, transparansi, dan literasi zakat

---

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

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

<sup>6</sup> [https://baznas.go.id/Press\\_Release/baca/BAZNAS\\_Optimis\\_Peningkatan\\_Pengelolaan\\_Zakat\\_Nasional\\_2022\\_Tumbuh\\_52\\_Persen/1331](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

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

<sup>8</sup> <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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup> Salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya perolehan dana zakat juga karena pengelolaan zakat yang masih bersifat konvensional, serta kurangnya profesionalisme para amil zakat.<sup>12</sup>

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

---

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

<sup>10</sup>[https://baznas.go.id/newsshow/Dukung\\_Indonesia\\_Emas\\_2045\\_BAZNAS\\_Perkuat\\_Pengelolaan\\_Zakat\\_Inovatif\\_dan\\_Berkelanjutan/2606](https://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

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup> Menurut Didin Hafidhuddin kinerja BAZNAS dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) sudah cukup optimal, karena pengelolaan zakat semakin profesional, transparan, dan terarah pada pemberdayaan mustahik.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup> 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

---

<sup>13</sup> 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.

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

<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup>

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.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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

---

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

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.<sup>19</sup>

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.<sup>20</sup> Kabupaten Tegal juga merupakan salah satu kabupaten yang mempunyai potensi zakat cukup tinggi karena mayoritas penduduknya adalah muslim.<sup>21</sup>

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.<sup>22</sup> 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

---

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

<sup>20</sup> <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

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup>

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.<sup>25</sup> 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

---

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> Laporan Kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal Tahun 2024

<sup>25</sup> 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.<sup>26</sup>

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.<sup>27</sup>

*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

---

<sup>26</sup>[https://www.instagram.com/p/CqFiBj4LdAz/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CqFiBj4LdAz/?utm_source=ig_web_copy_link) diakses pada tanggal 27 Februari 2024, pukul 14.06 WIB

<sup>27</sup> 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.<sup>28</sup>

*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.<sup>29</sup>

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

---

<sup>28</sup>Andi 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.

<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup>

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.<sup>31</sup> 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

---

<sup>30</sup>Ainun 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.

<sup>31</sup> <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.<sup>32</sup> 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.

---

<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup> 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.<sup>34</sup> Dalam Jurnal terdapat kesamaan dengan penelitian penulis yaitu pada pembahasan mengenai analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Adapun perbedaannya terletak pada analisis perspektif keuangan

---

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> 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.<sup>35</sup> 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

---

<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> 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

---

<sup>36</sup> 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”.<sup>37</sup> 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,

---

<sup>37</sup> 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 perspektif 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 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 Sopiyawati 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/trainingparticipationrate?utm_source)

[https://kpidepot.com/kpi/training-participation-rate?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](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

## 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](mailto:iiq@iiq.ac.id) Website : [www.iiq.ac.id](http://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%

SIMILARITY INDEX

10%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

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

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.

