

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Islam telah menetapkan zakat sebagai kewajiban bagi setiap hambanya kecuali yang termasuk ke dalam 8 golongan asnaf tidak di bebaskan kewajiban membayar zakat, karena mereka adalah orang yang berhak menerima zakat.<sup>1</sup> Zakat merupakan salah satu bentuk ibadah yang mempunyai nilai instrumental penting bagi umat Islam, karena zakat adalah salah satu pilar dalam rukun Islam yang menjadikannya mendapat posisi pada kedudukan yang tinggi lagi mulia. Karena pada dasarnya zakat dalam pelaksanaan dan penerapannya mengandung tujuan-tujuan syar'i (*maqashid syari'at*) yang agung yang mendatangkan kebaikan dunia dan akhirat, baik bagi yang mempunyai kelebihan harta maupun bagi yang membutuhkan.<sup>2</sup>

Indonesia sendiri telah memiliki peraturan perundangan tentang pengelolaan zakat, yakni Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, sebagai amandemen dari undang-undang terdahulu yakni UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Dalam UU ini telah di tetapkan bahwa pengelolaan zakat memiliki tujuan (1) untuk meningkatkan efektivitas dan efesiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan, (2) mengatasi permasalahan ketimpangan ekonomi. Untuk mencapai tujuan tersebut, Lembaga pengelola zakat harus saling terintegrasi

---

<sup>1</sup> Ari Kristin Prasetyoningrum, 'Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah', *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, 6.1 (2015), 1–36.

<sup>2</sup> 'Zakat Dalam Islam, Kedudukan Dan Tujuan Syar'inya – BAZNAS Kabupaten Gresik' <<https://baznagsresik.com/zakat-dalam-islam-kedudukan-dan-tujuan-syarinya/>> [accessed 30 May 2023].

dengan Baznas sebagai koordinator seluruh pengelola zakat, baik Baznas Provinsi, BAZNAS Kabupaten maupun LAZ. Zakat diharapkan mampu menjadi gerakan masif ‘agenda dakwah’ sebagai upaya mengatasi kesenjangan sosial dalam masyarakat sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan etos kerja masyarakat.<sup>3</sup>

Dengan bergeraknya agenda-agenda dakwah maka tentunya dapat menyelesaikan berbagai permasalahan dalam hal pengelolaan zakat. Salah satu permasalahan yang dihadapi Lembaga Pengelola Zakat Indonesia adalah belum adanya strategi penyaluran dana yang efektif. Sehingga dapat terjadinya kesalahan dalam penyaluran dana, salah satunya penyaluran ganda bagi seorang mustahik di suatu wilayah, disebabkan karena belum adanya sinkronisasi data mustahik antara lembaga zakat satu dengan yang lainnya, sehingga dapat mengakibatkan pemborosan sumber daya zakat yang seharusnya dapat digunakan untuk membantu lebih banyak mustahik yang membutuhkan.<sup>4</sup>

Masalah lain yang sering terjadi pada Lembaga Pengelola Zakat tidak hanya pada mekanisme pelaporan keuangan saja. Masalah lain juga terdapat pada kemampuan pengelolaan manajemen zakat serta kinerja Lembaga Pengelola Zakat tersebut. Pengukuran kinerja suatu lembaga dapat dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan. Salah satu konsep yang dapat

---

<sup>3</sup> Ahmad Syafiq, ‘Zakat Ibadah Sosial Untuk Meningkatkan Ketaqwaan Dan Kesejahteraan Sosial’, *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 2.2 (2016), 380–400.

<sup>4</sup> Ummi Kholifah, ‘Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Baznas Kota Yogyakarta)’ (Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016), hlm. 4.

digunakan untuk mengukur kinerja tersebut diantaranya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.<sup>5</sup>

Dalam perusahaan, organisasi, dan lembaga, penilaian atau pengukuran kinerja menjadi faktor penting, baik untuk perusahaan yang berorientasi pada profit (keuntungan) maupun nonprofit (kegiatan sosial).<sup>6</sup> Pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana para pegawai menjalankan tugas mereka dengan efektif dan efisien.<sup>7</sup> Lembaga zakat merupakan salah satu perusahaan atau organisasi jenis nirlaba yang dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja. Selain itu dengan pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan atau lembaga sebagai dasar dalam mengevaluasi hasil kinerja dari periode sebelumnya.

*Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan sebagai indikator dan ukuran kinerja mengenai berbagai aspek agar para pengelola organisasi dapat melihat dari empat sudut pandang.<sup>8</sup> Menurut Rizka Phianita

---

<sup>5</sup> Rizka Phianita Sitorus, 'Analisis Kinerja Baznas Provinsi Sumatera Utara Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Baznas Provinsi Sumatera Utara)' (Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Meddan, 2018).

<sup>6</sup> Salman Nazari-Shirkouhi and others, 'Importance-Performance Analysis Based Balanced Scorecard for Performance Evaluation in Higher Education Institutions: An Integrated Fuzzy Approach', *Journal of Business Economics and Management*, 21.3 (2020), 647–78.

<sup>7</sup> Seviawati Polingapo, 'Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Yayasan Dana Sosial AL-Falah Malang)' (Skripsi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN ... , 2016), hlm. 1.

<sup>8</sup> Lulu Syifa Pratama, 'Analisis Kinerja Lembaga Zakat Infaq Dan Shodaqoh Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Lazis Al-Ihsan Jawa Tengah Cabang Solo Raya)', *Academica: Journal of Multidisciplinary Studies*, 2.2 (2020), 233–46.

Sitorus saat ini sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* lebih banyak digunakan oleh organisasi laba seperti perusahaan swasta. Sedangkan organisasi nirlaba seperti halnya Badan Amil Zakat (BAZ) masih sedikit mengukur kinerja menggunakan metode ini.<sup>9</sup>

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang analisa kinerja pengelolaan zakat pada lembaga amil zakat yang berbasis *balanced scorecard*. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul “Analisis Kinerja Pengelolaan Zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Hulu Sungai Tengah (Dengan Metode *Balanced Scorecard*)”.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana kinerja pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Hulu Sungai Tengah dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan (muzakki dan mustahik), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

Menganalisis kinerja pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Hulu Sungai Tengah berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan (muzakki dan

---

<sup>9</sup> Rizka Phianita Sitorus, ‘Analisis Kinerja Baznas Provinsi Sumatera Utara Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Baznas Provinsi Sumatera Utara)

mustahik), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **D. Signifikansi Penelitian**

##### 1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta menambah wawasan dan pengetahuan mengenai *balanced scorecard* bagi peneliti lain selanjutnya dan menjadi bahan tinjauan bagi pihak-pihak yang ingin meneliti lebih lanjut tentang analisis pendekatan *balanced scorecard* pada sebuah lembaga pengelola zakat.

##### 2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi Filantropi Islam khususnya dalam bidang pengelolaan zakat. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai gambaran dan informasi mengenai kinerja lembaga yang dapat diambil kebijakan selanjutnya dan dapat meningkatkannya kinerja karyawan lembaga Pengelola zakat agar lebih baik dan mempertahankan kinerja yang sudah ditingkatkan.

#### **E. Definisi Operasional**

##### 1. Kinerja

Menurut Edy Sukarno, Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi. Namun, secara umum

kinerja dapat dikatakan sebagai prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam priode tertentu.<sup>10</sup>

Menurut Mulyadi kinerja dapat diartikan sebagai evaluasi berkala terhadap efektivitas operasional organisasi, bagian dari organisasi, serta karyawannya, berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, penilaian kinerja perusahaan mengandung makna dari suatu proses atau sistem yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) sesuai dengan standar tertentu.<sup>11</sup> Dalam penelitian ini, kinerja yang dimaksud mencakup indikator kinerja keuangan (perspektif keuangan) dan indikator kinerja non-keuangan, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Zakat

Zakat adalah kewajiban seorang muslim untuk mengeluarkan kelebihan dari harta kekayaannya kemudian diberikan kepada mustahiq dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Ada 8 golongan atau asnaf yang berhak menerima zakat yaitu : fakir, miskin, amil, muallaf, *riqab*, *gharim*, *fisabilillah*, dan *ibnu sabil*. Namun menurut beberapa ulama khusus untuk zakat fitrah golongan fakir dan miskin lebih di

---

<sup>10</sup> Edy Sukarno, 'Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis', Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.

<sup>11</sup> Kristina Dewi, Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus pada PT Kredo Segitiga Utama cabang Yogyakarta, (Universitas Sanata Dharma Yogyakarta 2010)

utamakan.<sup>12</sup> Zakat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah zakat mal dan zakat fitrah yang dibayarkan ke BAZNAS Kabupaten Hulu Sungai Tengah.

### 3. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang berimbang antara dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Untuk itu ada 4 perspektif dalam membentuk kerangka kerja *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>13</sup> Dalam penelitian ini *balanced scorecard* menyangkut indikator keuangan (perspektif keuangan) dan indikator non-keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

### 4. BAZNAS

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga resmi dan satu-satunya yang didirikan oleh pemerintah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan tugas dan fungsi dalam menghimpun dan mendistribusikan Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS) di tingkat nasional, sesuai dengan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001. BAZNAS bekerja sama dengan Pemerintah dalam bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan zakat berjalan dengan

---

<sup>12</sup> Rizka Phianita Sitorus, 'Analisis Kinerja Baznas Provinsi Sumatera Utara Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Baznas Provinsi Sumatera Utara)

<sup>13</sup> Siti Khadijah and Mufti Afif, 'Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balanced Scorecard Method (Case Study in BAZNAS Sragen)', *Jurnal BAABU AL-ILMI: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 3.2 (2019).

prinsip-prinsip yang berasaskan: syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, keterpaduan, dan akuntabilitas.

## **F. Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian Indah Nurwasilah dengan judul penelitiannya “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Pengelola Zakat Bazis Dki Jakarta.” Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa ukuran hasil pencapaian pada perspektif keuangan adalah adanya peningkatan perolehan dana ZIS yang diterima oleh pihak BAZIS DKI, dan keberhasilan pendayagunaan dana ZIS tersebut. Penentuan ukuran hasil pencapaian pada perspektif pelanggan ditunjukkan dengan edukasi terhadap muzakki serta masyarakat luas dan mahasiswa. Penentuan ukuran hasil pencapaian pada perspektif proses bisnis internal dilihat dengan adanya inovasi program pendayagunaan. Hasil yang dicapai dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat terlihat melalui adanya pelaksanaan pelatihan, *training motivation*, dan musyawarah kerja.<sup>14</sup> Penelitian saya memiliki kesamaan pada metode penelitian yang digunakan, sedangkan perbedaan penelitian saya dengan penelitian Indah Nurwasilah terletak pada perbedaan lokasi penelitian.
2. Penelitian Ridha Zhuhrina Harahap dengan judul penelitiannya “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi

---

<sup>14</sup> Indah Nurwasilah, ‘Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Pengelola Zakat Bazis Dki Jakarta’ (Fakultas Ilmu Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), hlm. 66-67.



Kasus Dompét Dhuafa Waspada Medan)”. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa pengukuran kinerja dari perspektif keuangan yaitu memperoleh skor 1. Dari perspektif pelanggan/muzakki yang memiliki 3 indikator yaitu, 1) Retensi pelanggan diperoleh skor -1. Pada Akuisisi pelanggan diperoleh skor -1. Dan pada kepuasan pelanggan diperoleh skor 1. Dari perspektif proses bisnis internal yang mempunyai dua indikator yaitu : 1) Jumlah penanganan keluhan diperoleh skor 1. 2) *Respond time* diperoleh skor 1. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai dua indikator yaitu : 1) Peningkatan kapabilitas diperoleh skor 1. 2) Peningkatan komitmen karyawan hasilnya diperoleh skor -1.<sup>15</sup> Penelitian saya memiliki kesamaan pada metode penelitian yang digunakan, sedangkan perbedaan penelitian saya dengan penelitian Ridha Zhuhri Harahap terletak pada poin *balanced scorecard* pada bagian perspektif proses bisnis internal serta perbedaan pada lokasi penelitian.

3. Penelitian Siti Khadijah, and Mufti Afif dengan judul penelitiannya *"Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balanced Scorecard Method (Case study in BAZNAS Sragen)." Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif eksploratif, yang berupa studi kasus. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa kinerja BAZNAS Kab Sragen dinilai "Baik". Dengan hasil skor rata-rata penilaian kinerja*

---

<sup>15</sup> Ridha Zhuhri Harahap, ‘Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dompét Dhuafa Waspada)’ (Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2021), hlm. 70-71.

BAZNAS Kab Sragen adalah  $6 : 8 = 0,75$  yaitu “Baik”.<sup>16</sup> Penelitian saya memiliki kesamaan pada metode penelitian yang digunakan, sedangkan perbedaan penelitian saya dengan penelitian Siti Khadijah, and Mufti Afif terletak pada perbedaan lokasi penelitian.

### **G. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini terdiri dari lima bab, adapun rincian pembahasannya adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan : Pada bab ini memuat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, signifikansi penelitian, penelitian terdahulu, dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Teori Dan Kerangka Pikir : Pada bab ini memuat tentang Pengertian Kinerja, Manfaat Pengukuran Kinerja, Indikator Pengukuran Kinerja, Pengertian Zakat, Dasar Hukum Zakat, Macam-Macam Zakat, Syarat dan Rukun Zakat, Mustahiq, Pengelolaan Zakat, Pengertian *Balanced Scorecard* serta Perspektifnya dan BAZNAS.

BAB III Metode Penelitian : Bab ini berisi Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Subjek dan Objek Penelitian, Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, serta Teknik Analisis Data.

BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan : Dalam Bab ini membahas Gambaran Lokasi Penelitian, meliputi Kantor, Visi, Misi, Tujuan, Struktur

---

<sup>16</sup> Siti Khadijah and Mufti Afif, ‘Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balanced Scorecard Method (Case Study in BAZNAS Sragen), hal 37.

Organisasi, Dana dan Penyalurannya, Program Unggulan, Prioritas Pendistribusian dan Pendayagunaan. Membahas Hasil Penelitian serta Pembahasan dari hasil penelitian yang berisi laporan dan analisis hasil dari penelitian yang menguraikan tentang deskripsi data dan analisis data.

BAB V Penutup : Bab ini merupakan bagian akhir dari seluruh rangkaian pembahasan dalam penelitian ini. Bab ini berisi mengenai simpulan dan rekomendasi yang sudah diterangkan di bab-bab sebelumnya, dan juga berisi beberapa saran-saran untuk pengembangan lebih lanjut.