

**PENGUKURAN KINERJA BADAN AMIL ZAKAT DAERAH (BAZDA)
KABUPATEN X DI WILAYAH EKS KARESIDENAN BANYUMAS
DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD***

Puji Lestari

Universitas Jenderal Soedirman

Abstract

The purpose of this research is to evaluate the performance of Tithe Board (BAZDA) with using Balanced Scorecard perspective. This research approach is qualitative research. The data is collected by interview, questionnaire and literature study.

The result of research shows that employee and committee loyalty viewed from learning and growth perspective is good. Viewed from internal business process, BAZDA has to improve social activities to society, and viewed from costumer perspective, BAZDA has try to increase customer (muzakki) by sending appeal letter, and distributing 75% tithe to society. The BAZDA's financial performance still has to improve because the financial distribution for ZIS is still low than financial receipt.

This research has implication that BAZDA has to do strategic planning comprehensive and coherence with changing shortterm and longterm planning pola. The BAZDA management is necessary to promote social activities by electornic media and others so that the society is easy to get access. Thi is be able to get new costumer (muzakki).

Key words : BAZDA, Strategic Management, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Badan Amil Zakat Daerah Kabupaten (BAZDA Kabupaten) adalah lembaga perantara antara pemberi ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dengan penerima ZIS di satu wilayah kabupaten . Zakat sangat penting dalam kehidupan manusia, karena menyangkut beberapa aspek yaitu moral, sosial dan ekonomi. Zakat, infak dan sedekah harus dikelola secara profesional. Hingga kini Indonesia belum berhasil mengelola zakat, infak, sedekah dan wakaf. Dengan pola sukarela, profesionalisme sulit diharapkan.

Belum optimalnya pengelolaan zakat ini ditunjang oleh dua sebab, pertama pemahaman masyarakat yang masih tradisional yaitu membayar zakat cukup dengan menyerahkan langsung kepada yang berhak (mustahik) yang dipilih, (Triyuwono dalam Keumala Hayati, 2001). Kedua, karena kemampuan manajemen lembaga amil zakat, infak dan sedekah yang masih kurang. Dalam kaitannya dengan penguatan lembaga, maka dibutuhkan manajemen zakat, infak dan sedekah yang profesional. Untuk itu organisasi seperti BAZDA perlu perencanaan strategis dalam menjalankan organisasinya. Perencanaan strategis adalah proses yang digunakan untuk mengevaluasi peluang dan resiko serta menentukan kekuatan dan kelemahan dalam usaha untuk mendefinisikan misi perusahaan, membentuk sasaran jangka panjang dan merumuskan strateginya, (Durbin dan Ireland, 1993).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja BAZDA Kabupaten X. Selain itu,

penelitian ini akan merumuskan alternatif strategi dapat diterapkan BAZDA Kabupaten X berdasarkan analisis SWOT.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategis

Manajemen strategi atau *strategic management* adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam menyediakan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi (Mulyadi, 2001). Menurut Wijaya (2000) tugas utama dalam manajemen strategik adalah; merumuskan misi dan visi perusahaan, membuat perencanaan tentang tujuan jangka panjang dan jangka pendek, merumuskan strategi manajemen untuk mencapai tujuan dan implementasi strategi

Model proses manajemen strategis meliputi tiga tahap: 1) Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi dan tujuan, 2) Tahap implementasi strategi, yaitu proses penterjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan, dan 3) Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan (David, 2002).

Sistem manajemen strategis dapat membantu manajer memahami tidak hanya apa yang akan dicapai, tetapi juga bagaimana tujuan itu dapat dicapai secara baik. Perencanaan strategis, yang merupakan bagian dari sistem manajemen strategis, merupakan hal yang relative baru bagi organisasi nirlaba (Bryson, 1995 dan Nawawi, 2000). King (1998) menguraikan beberapa alasan organisasi nirlaba membutuhkan perencanaan strategis. Pertama, jelas bahwa organisasi nirlaba rentan terhadap perubahan lingkungan. Kedua, pada tingkat organisasi, proses perencanaan strategis menjadi latihan yang sangat bernilai hanya jika melibatkan metode yang mendemonstrasikan peningkatan kinerja.

Balanced Scorecard

Salah satu sistem yang dapat digunakan dalam perencanaan strategis adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* bukan saja sekedar sistem pengukuran tetapi juga merupakan metode pentransformasian visi organisasi ke dalam pedoman praktis bagi manajer operasional. *Balanced Scorecard* juga digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan (Booth, 1996) selain juga merupakan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek agar para manajer dapat melihat bisnis dari empat sudut pandang yaitu *financial perspective*, *internal business perspective*, *customer perspective*, dan *innovation and learning perspective* (Kaplan dan Norton, 1992).

Balanced Scorecard dapat mengkomunikasikan, menyediakan umpan balik, menciptakan proses belajar serta membawa tujuan strategis ke pengendalian operasional sehari-hari (Clinton dan Hsu, 1997). Walaupun pada awalnya BSC ini digunakan untuk organisasi profit, tetapi menurut Kaplan dan Norton BSC juga dapat diimplementasikan pada organisasi nirlaba.

Balanced Scorecard ini merupakan sistem yang lebih komprehensif dibanding dengan sistem manajemen strategis yang lain karena selain aspek produksi atau proses organisasi, aspek manusia (karyawan dan pelanggan) juga menjadi perhatian. Selain itu keutamaan sistem manajemen strategis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah kekoherenannya. Dengan menggunakan sistem ini organisasi dalam menterjemahkan visi ke dalam program, sehingga terdapat benang merah antara program yang dilakukan dengan visi yang dirumuskan.

BSC ini mempunyai keistimewaan karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial, BSC juga mempertimbangkan kinerja non finansial.

BSC tidak hanya mengukur hasil (*outcome*) tapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* menjadi suatu sistem manajemen strategi yang komprehensif.

Perpektif Kinerja Keuangan

Tolok ukur yang dipakai tergantung pada posisi perusahaan daur hidup bisnis (*business life cycle*). Kaplan dan Norton membagi daur hidup bisnis dalam tiga tahapan yaitu *growth*, *sustain* dan *Harvest*.

1. *Growth*. Perusahaan yang berada dalam tahapan ini umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Tolok ukur yang dapat digunakan pada tahap ini adalah pertumbuhan pendapatan atau *sales* (*growth rate in revenue / sales*).

2. *Sustain*

Kondisi bisnis ditandai dengan persaingan yang ketat sehingga perhatian perusahaan difokuskan pada bagaimana mempertahankan *market share* agar dapat meraih laba. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah besarnya pendapatan operasional (*operating income*) besar laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian modal (*Return On Capital Employee/ ROCE*) dan besarnya nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

3. *Harvest*

Kondisi ini ditandai saat produk-produk di pasar telah mengalami kejenuhan sehingga investasi tidak diperlukan. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah besarnya arus kas masuk dari operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital requirement*).

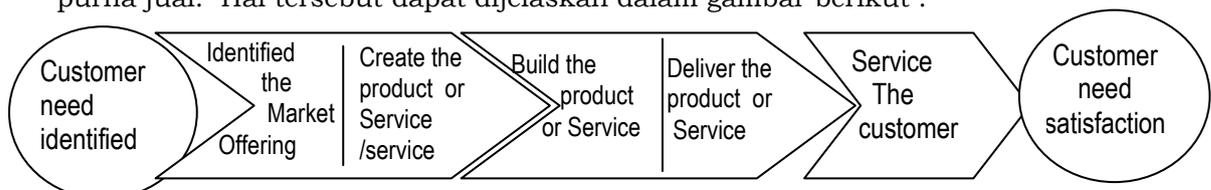
Kinerja dalam perspektif pelanggan

Sebelum tolok ukur diterapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan untuk menentukan segmen pasar terlebih dulu yang akan menjadi target serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan sehingga nantinya tolok ukur yang dipakai tepat. Ada lima macam tolok ukur inti :

1. Pangsa pasar (*market share*), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
2. Tingkat perolehan pelanggan baru (*customer acquisition*).
3. Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*).
4. Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*).
5. Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih diperusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan (*customer profitability*).

Proses internal bisnis

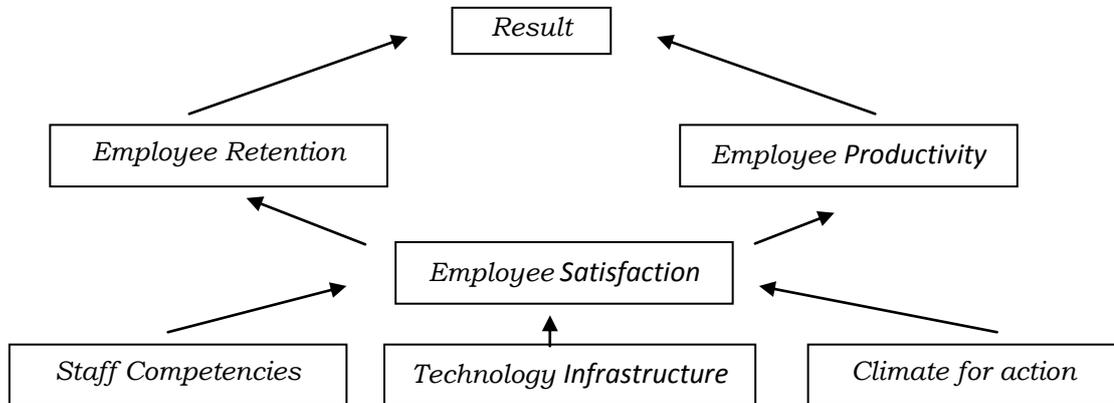
Perusahaan perlu mengidentifikasi proses internal dalam perusahaan. Proses tersebut terdiri dari tiga tahapan, yaitu : inovasi, operasi dan layanan purna jual. Hal tersebut dapat dijelaskan dalam gambar berikut :



Gambar 1: *The Internal Process Perspective- The generic Value Chain Model*
Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Perspektif ini dapat dijelaskan pada gambar berikut :



Gambar 2 : *The Learning and Growth Measurement Framework*
Sumber : Kaplan dan Norton (1996:129)

Tahapan Sistem Manajemen Strategi Dalam rerangka **Balanced Scorecard**.

a. Perumusan Strategi (*Strategic Formulation*)

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen untuk mewujudkan suatu yang sesuai dengan visi melalui misi organisasi. Strategi ditetapkan melalui tahapan sebagai berikut : indentifikasi lingkungan yang akan dimasuki perusahaan, penentuan misi dan visi organisasi., analisis SWOT (*Strengthes, Weaknesses, Opportunity, Threates*), analisis portofolio, perumusan masalah kunci, identifikasi dan evaluasi alternatif strategi, perumusan Strategi, proses perumusan strategi dan peran rerangka *Balanced scorecard* untuk penjabaran *strategic plan* yang komprehensif dan koheren dapat jelaskan seperti gambar

b. Implemetasi strategi (*strategic implementation*)

Setelah keseluruhan rencana telah disusun, langkah berikutnya adalah mengimplementasikan rencana tersebut. Dalam tahap pengimplementasian rencana ini manajer dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata. Oleh karena anggaran adalah bagian dari program dan program merupakan penjabaran dari *strategic initiatives* yang dipilih untuk mewujudkan *strategic objectives* serta *strategic objectives* merupakan penjabaran dari strategi yang di rumuskan, maka dalam implementasi rencana manajemen dan karyawan harus senantiasa menyadari keterkaitan erat diantara implementasi, anggaran, program, *strategic initiatives*, *strategic objectives* dan strategi. Kesadaran demikian akan mempertahankan langkah-langkah rinci yang dilaksanakan dalam tahap implementasi tetap rerangka strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

c. *Controlling*

Implementasi memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan *strategic initiatives*. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, *strategic objectives* telah berhasil diwujudkan, dan visi organisasi dapat dicapai.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena pengelolaan manajemen BAZDA merupakan kegiatan yang bersifat terus menerus dan merupakan keajegan-keajegan yang di dalamnya terkandung berbagai tindakan manajerial yang memiliki variasi makna. Di samping penelitian ini berusaha untuk menjelaskan makna-makna simbolik pada setiap tindakan dalam pengelolaan manajemen BAZDA

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan *case study*. Menurut Yin (2000:18), *case study* (studi kasus) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan bilamana multi sumber bukti dimanfaatkan. Yin juga menyatakan bahwa studi kasus paling sesuai digunakan pada penelitian dengan rumusan masalahnya berkenaan dengan 'bilamana' (*how*) dan 'mengapa' (*why*). Selain itu *case study* juga paling sesuai digunakan bila tidak dibutuhkan kontrol terhadap peristiwa dan bilamana penelitian bertujuan untuk melacak peristiwa-peristiwa kontemporer, bila peristiwa-peristiwa yang relevan tidak dapat dimanipulasi.

1. Spesifikasi Penelitian

Spesifikasi penelitian ini adalah deskriptif.

2. Populasi penelitian dan informan

Yang menjadi populasi penelitian ini adalah BAZDA Kabupaten X.

3. Metode penentuan informan

Informan dalam penelitian ini pengelola BAZDA Kabupaten X. Informan selanjutnya ditentukan dengan metode *snowball sampling*.

4. Data yang diperlukan

Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah : data primer dan data sekunder. Data primer berupa data tentang proses penyusunan strategi dan pengelolaan BAZDA diperoleh melalui wawancara dengan pihak pengelola yang mempunyai wewenang pada proses penyusunan strategi

Adapun data sekunder berupa:

- Data tentang sejarah berdiri dan perkembangan BAZDA Kabupaten X. Data ini diperoleh melalui dokumentasi dengan melihat brosur atau rencana tahunan juga dengan wawancara dengan pihak pengelola.
- Struktur organisasi BAZDA Kabupaten X. Data ini diperoleh melalui dokumentasi dengan melihat brosur atau rencana tahunan
- Data tentang Visi, Misi, Tujuan dan strategi, program yang dilaksanakan BAZDA Kabupaten X. Data ini diperoleh melalui teknik dokumentasi dengan melihat brosur, rencana tahunan dan wawancara dengan pengelola BAZDA.
- Data lain yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu data laporan keuangan, data tentang keadaan lingkungan makro. Data tersebut diperoleh dengan teknik dokumentasi dari laporan yang dikeluarkan BAZDA Kabupaten X dan juga diperoleh melalui wawancara dengan pihak pengelola.

5. Metode pengambilan data

Pengumpulan data meliputi *survey* pendahuluan untuk memperoleh gambaran tentang organisasi dan mengetahui permasalahan yang akan diteliti, *survey* lapangan berupa pengamatan dan wawancara langsung dengan pengelola BAZDA Kabupaten X. Data dari masyarakat diperoleh

melalui kuisioner dan wawancara. Data juga diambil dengan mengumpulkan data sekunder yang sudah ada.

6. Metode pengolahan data
Data yang terkumpul akan diolah dengan menggunakan metode reduksi data, display data dan kategori data. Kategorisasi data didasarkan pada metode analisis komparasi. Kategori data adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu (Moleong, 2001)
7. Metode penyajian data
Data yang telah diolah akan disajikan dalam bentuk teks naratif yakni suatu uraian yg sistematis, logis dan rasional sesuai dengan urutan/posisi kepentingan data. Di samping itu data akan disajikan pula dalam bentuk matrik yakni suatu penyajian data dalam bentuk tabel yang diisi dengan uraian kata-kata dengan hasil wawancara maupun pengamatan.
8. Uji mutu data : triangulasi sumber dengan membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif; triangulasi metode yaitu mengecek derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa sumber data dengan metode yang sama. (Moleong, 2001).
9. Metode analisis : metode analisis kualitatif ditekankan pada model analisis perbandingan dan interpretasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil BAZDA Kabupaten X

a. Organisasi BAZDA Kabupaten X

Setelah terbitnya Undang-undang RI Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat maka Ulama dan Umaro mengadakan rapat yang akhirnya terbentuk Kepengurusan Badan Amil Zakat (BAZ) Kabupaten X dengan keputusan Bupati Nomor 451.1/322 Tahun 2000. Akan tetapi kepengurusannya sampai tahun 2002 belum bisa melaksanakan tugasnya sehingga kepengurusan tersebut ditinjau kembali, lalu terbit Keputusan Bupati Nomor 451/275 tahun 2002. Karena kepengurusan sudah habis masa bakti maka terbit keputusan Bupati Kabupaten X Nomor 452/60 Tahun 2007 dan Kepengurusan BAZ sekarang dengan keputusan Bupati Nomor 451/222 Tahun 2008.

Pengumpulan uang Zakat, Infaq dan Shodaqoh dari Muzaki pada Instansi dan Lembaga Pemerintah serta Dinas Daerah Kabupaten diserahkan kepada unit Pengumpul Zakat (UPZ). Pada awalnya masing-masing UPZ belum dibentuk pengurus UPZ oleh BAZ Kabupaten, tetapi setelah dirasa perlu untuk dibentuk, maka pada awal tahun 2004 dibentuklah pengurus tersebut dan masing-masing UPZ 5 (lima) pengurus.

Untuk memudahkan mustahik dalam menyetorkan dana ZIS-nya, maka pada masing-masing kecamatan telah dibentuk Badan Amil Zakat (BAZ) Tingkat Kecamatan, kecuali 2 (dua) Kecamatan yang baru. Di samping 18 Badan Amil Zakat (BAZ) kecamatan yang telah dibentuk di Kabupaten X juga ada 6 (enam) Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang telah terdaftar.

b. Kegiatan BAZDA Kabupaten X

1. Sosialisasi Undang-Undang tentang zakat

Guna mempererat hubungan dengan para UPZ, pengurus BAZ menyelenggarakan berbagai sosialisasi tentang zakat, diantaranya yang sudah dilaksanakan adalah Pelatihan Pengurus UPZ Dinas/Instansi.

2. Rakor BAZ se-Kabupaten X

Untuk meningkatkan semangat kinerja BAZ dalam meningkatkan perolehan penghimpunan ZIS serta melancarkan laporan BAZ, diadakan Rakor BAZ se Kabupaten X tanggal 11 Agustus 2004 di AULA Kantor Departemen Agama Kabupaten X yang diikuti oleh Badan Amil Zakat Kecamatan dan kepala-kepala KUA Kecamatan serta Badan Amil Zakat Kabupaten juga penyelenggara Bimbingan Zakat dan Wakaf Kabupaten X.

Rakor tersebut menghasilkan banyak hal-hal yang positif, antara lain meliputi organisasi dan tata kerja Badan Amil Zakat, evaluasi BAZ dan rekomendasi kepada Bupati Kabupaten X serta Camat se Kabupaten. Rekomendasi tersebut berisi permintaan agar bupati dan camat menginstruksikan dan mewajibkan kepada kepala instansi yang dipimpinnya untuk mewajibkan kepada karyawan dan karyawan beragama Islam di wilayah kerjanya mengeluarkan zakatnya sebesar 2,5 % dari gajinya.

3. Pengumpul Zakat, Infaq, Shodaqoh (ZIS)

BAZ Kabupaten X menghimpun zakat, infaq dan shodaqoh baru dari muzaki pada instansi dan lembaga pemerintah tingkat kabupaten, sedangkan instansi kecamatan dan desa ZISnya dihimpun BAZ Kecamatan sesuai Undang-undang No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Pengumpulan ZIS dilakukan setiap bulan sekali dari para muzaki lewat pemotongan gaji sesuai dengan surat pernyataan si muzaki itu sendiri. Dalam hal pemasukan dari PNS, BAZ Kabupaten X menargetkan pemungutan zakatnya minimal 2.5 % dari gaji, akan tetapi sampai tahun 2004 masih sedikit yang menyalurkan zakatnya ke BAZ sesuai yang diharapkan.

4. Pendayaagunaan

Pengurus harian dengan dewan pertimbangan secara bersama-sama merekap dan sesuai fatwa dewan pertimbangan dikembalikan ke dinas sebesar 75% untuk ditasarufkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar dinas instansi berdomisili. Dengan modal kejujuran dan semangat ibadah ternyata mekanisme organisasi berjalan lancar dan tidak pernah ada yang merasa curiga Hal ini berkat persatuan dan ketaatan pada peraturan perundangan yang berlaku.

Pendayagunaan ZIS, BAZ Kabupaten X digolongkan menjadi dua:

1. Bersifat konsumtif tradisional
 - a) Untuk menyantuni keluarga fakir miskin
 - b) Subsidi pembelian beras murah untuk keluarga fakir miskin
2. Bersifat Konsumtif, biaya pengobatan warga tidak mampu
3. Bersifat Produktif tradisional
ZIS diberikan dalam bentuk natura yaitu alat atau barang produktif seperti, cangkul, binatang ternak, alat *home industry*.

Strategi Pengelolaan Zakat BAZDA Kabupaten X

Zakat yang dikumpulkan dari umat akan disalurkan kepada umat. Untuk itu perlu pengelolaan dana zakat yang proporsional dengan menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi serta melakukan konsultasi dan transparansi.

Adapun kiat pengelolaan yang telah dilakukan BAZDA Kabupaten X dapat diterima dan mendapat kepercayaan masyarakat adalah sebagai berikut :

1. Ibadat binafsih (mulai dari diri sendiri). Perilaku mulai dari diri sendiri dalam membayar zakat adalah suatu yang telah dilakukan oleh pengurus.
2. Manajemen yang baik. Pengaturan yang baik dalam pengelolaan zakat terdiri dari beberapa unsur yang harus diperhatikan yaitu:

- a) Demokratisasi. Susunan kepengurusan pengelolaan zakat melibatkan kekuatan atau unsur yang ada, para ulama, umaro, tokoh masyarakat dan lembaga-lembaga yang ada dilingkungan.
 - b) Adanya keterbukaan (transparansi). Pengelolaan dana zakat perlu yang transparan dapat diketahui masyarakat umum.
3. Pembagian yang adil
- a) Diutamakan mustahiq setempat
 - b) Mendahulukan kelompok fakir miskin

Kendala yang dihadapi

Dalam menjalankan tugasnya BAZDA Kabupaten X mengalami berbagai kendala, yaitu :

1. Pemahaman makna zakat yang sempit
Umat islam umumnya menjalankan ibadah zakat dengan mempersempit makna zakat, mereka belum sepenuhnya melaksanakan kewajiban zakat walaupun berbagai cara sudah dilakukan oleh pengurus BAZ dalam rangka peningkatan intelektual para muzaki. Ini terbukti bahwa BAZ baru menerima zakat penghasilan itupun masih banyak yang infaq dan shodaqoh.
2. Kurang seriusnya pengurus dalam menjalankan tugas
Amil/pengurus merupakan unsur yang sangat vital dalam pengelolaan zakat, peran amil juga sangat penting meskipun wajib zakat cukup banyak di suatu tempat tanpa adanya amil, mekanisme zakat tidak akan berjalan. Amil harus menjadi motivator dan secara terus menerus tanpa bosan mengadakan kampanye atau motivasi zakat kepada seluruh umat di lingkungannya. Dengan ketelatenan dan keteladanan yang dicontohkan oleh para amil, Insyah Allah penggalangan dana zakat melalui BAZ akan terwujud target yang diinginkan.
3. Belum terbitnya Perda tentang Pengelolaan zakat
Jadi untuk memperluas sayapnya pengurus BAZ kurang diterima oleh para muzaki. Dalam melaksanakan zakatnya muzaki disalurkan di beberapa tempat.

Analisis Kinerja BAZDA Kabupaten X dalam Perspektif BSC

Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja BAZDA, dilakukan wawancara kepada pengelola dan studi pustaka pada laporan tahunan BAZDA. Berikut adalah hasil wawancara dengan pengelola BAZDA Kabupaten X.

a. Struktur organisasi dan perumusan strategi

1. Proses penyusunan dan perekrutan berdasarkan hasil pengamatan dan disesuaikan dengan jabatan di lingkungan departemen yang ada di lingkungan Pemda Kabupaten X.
2. Proses penyusunan program BAZDA dengan dasar musyawarah pengurus.

b. Perspektif *Learning and Growth*

1. Pengelola BAZDA berpengalaman kerja dari 5 sd 12 tahun, pendidikan terendah D3 Akuntansi.
2. Loyalitas pengurus baik, tidak ada absen setiap hari, begitu juga karyawan tidak ada pengabsenan.
3. Tidak ada pemberian penghargaan tertentu kepada pengurus, pengurus tidak mendapatkan gaji, adapun karyawan mendapat gaji dari APBD.
4. Karyawan yang puas.

c. Perspektif Proses Internal Bisnis

1. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengumpulan zakat dengan mengirimkan surat imbauan kepada instansi. Sementara belum ada sosialisasi langsung melalui ceramah-ceramah ke instansi.
2. Penyetoran zakat langsung ke BAZDA tidak ke UPZ.
3. Pendistribusian zakat dengan cara dikembalikan ke Dinas yang menyerahkan sebesar 75 %, sesuai dengan jumlah yang disetor ke BAZDA, sisanya di berikan kepada pedagang kecil yang membutuhkan tambahan modal dan kepada anak sekolah yang tidak mampu.
4. Belum ada program pendampingan

d. Perspektif Customer

1. Upaya BAZDA untuk memperbanyak muzakki baru dengan cara mengirim surat imbauan.
2. Upaya untuk mempertahankan muzakki untuk tetap menyalurkan dana ZIS-nya lewat BAZDA adalah dengan mengembalikan 75% zakat yang disetor ke instansinya.
3. Untuk menjaga agar mustahik merasa puas dengan pelayanan BAZDA adalah dengan menyalurkan bantuan tepat waktu.
4. Target muzakki adalah pegawai di instansi-instansi pemerintahan, adapun target mustahik adalah para pedagang kecil, masyarakat miskin dan anak-anak sekolah tidak memiliki biaya untuk membayar kebutuhan sekolahnya, diutamakan murid yang cerdas.
5. Analisis karakteristik dan kepuasan konsumen disajikan dalam tabel
6. Kuisisioner diberikan kepada muzakki dan mustahik untuk menggali data tentang konsumen. Dari 60 kuisisioner yang disebar, 50 kuisisioner yang kembali. Dari 50 kuisisioner ini, tidak semua bisa dianalisis karena ada yang rusak atau tidak lengkap. Berikut adalah karakteristik responden dari 50 kuisisioner yang kembali.

Tabel 1. Karakteristik *customer* BAZDA Kabupaten X Tahun 2009 Berdasarkan Usia

Rentang Usia (Tahun)	Jumlah	Prosentase
<30	0	0
30-40	26	52
40-50	14	28
50-60	6	12
>60	4	8
Jumlah	50	100

Berdasar tabel 1 diketahui bahwa *customer* BAZDA Kabupaten X paling banyak berusia antara umur 30-50 tahun, yang merupakan usia produktif. Hal ini dapat dimengerti bahwa pada usia ini, umumnya seseorang sudah mempunyai penghasilan sendiri sehingga menjadi wajib zakat (muzakki) atau membutuhkan dana untuk usaha sendiri guna menghidupi keluarga (mustahik).

Tabel 2. Karakteristik *customer* BAZDA KABUPATEN X tahun 2009 berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	33	66
Perempuan	17	34
Jumlah	50	100

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa *customer* BAZDA Kabupaten X kebanyakan adalah laki-laki. Hal ini dimungkinkan karena wakib zakat (muzakki) atau mustahik sebagian besar adalah laki-laki sebagai pencari nafkah (yang mempunyai penghasilan) walaupun banyak juga wanita yang mempunyai penghasilan sendiri.

Tabel 3. Karakteristik *Customer* BAZDA Kabupaten X tahun 2009 Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
PNS	39	78
Swasta	3	6
Pensiunan	5	1
Tak teridentifikasi	3	6
Jumlah	50	100

Berdasarkan tabel 3 diketahui bahwa *customer* BAZDA Kabupaten X berprofesi sebagai Pegawai Negeri Sipil aktif. Mereka adalah PNS di wilayah Kabupaten X Hal ini mengindikasikan bahwa belum banyak masyarakat umum yang menyetorkan ZIS-nya melalui BAZDA Kabupaten X. Keadaan ini tentunya menjadi tantangan BAZDA, karena keberadaan BAZDA bukan hanya untuk melayani muzakki dari kalangan PNS saja, walaupun BAZDA didirikan oleh pemerintah.

Tabel 4. Karakteristik *customer* BAZDA Kabupaten X tahun 2009 Berdasarkan Lama Mengenal BAZDA

Keterangan (tahun)	Jumlah	Prosentase
>7	0	0
5-7	36	72
3-5	9	18
2-3	2	4
1-2	3	6
Jumlah	50	100

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa *customer* BAZDA Kabupaten X sudah relatif lama mengenal BAZDA sejak BAZDA berdiri tahun 2002. Hal ini juga mengindikasikan bahwa *customer* lama tidak berpindah pada lembaga lain dalam menyetorkan dana ZIS-nya.

Tabel 5. Karakteristik *customer* BAZDA Kabupaten X tahun 2009 Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMP	6	12
SMA	24	48
D III	0	0
Sarjana	14	28
Tak teridentifikasi	6	12
Jumlah	50	100

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa *customer* BAZDA Kabupaten X cukup terdidik dengan pendidikan terendah SMP. Ada beberapa alasan muzakki untuk menyalurkan dan ZIS-nya lewat BAZDA Kabupaten X. Alasan tersebut adalah :

1. Merupakan kewajiban
2. Kemudahan dan lokasi yang mudah dijangkau

3. Percaya dana akan sampai kepada yang berhak, jelas penyalurannya
4. Lebih terorganisasi dalam penyalurannya

e. Perspektif Keuangan

Tabel 6 berikut menjelaskan penerimaan dan menyaluran dana ZIS pada BAZDA Kabupaten X tahun 2002-2009 (sampai dengan bulan Juni 2009).

Tabel 6. Penerimaan dan Penyaluran dana ZIS BAZDA Kabupaten X tahun 2002-2009

Tahun	Pemasukan (Rp)	Pengeluaran		Saldo
		Pentasyarufan	Lain-lain	
2002	25.517.750	-	-	25.517.750
2003	149.399.060	132.150.000	-	17.249.060
2004	152.186.701	87.060.000	30.000.000	35.126.701
2005	152.336.325	141.205.000	10.900.000	231.625
2006	154.131.269	95.906.557	31.500.000	26.724.712
2007	161.817.903	101.861.554	39.475.000	20.481.349
2008	171.149.791	158.518.966	7.842.500	4.788.325
2009	72.012.160	64.659.276	935.000	6.417.884
Jumlah	1.038.551.259	781.361.353	120.652.500	136.537.406
Prosentase	100 %	75,24 %	11,61%	13,15%

Berdasarkan tabel 6 diketahui bahwa penerimaan dana ZIS BAZDA Kabupaten X selalu mengalami kenaikan setiap tahun. Kalaupun tahun 2009 ada penurunan, itu disebabkan data tercatat baru sampai bulan Juni, sehingga pada akhir tahun penerimaan dana ZIS dimungkinkan masih akan bertambah. Akan tetapi pentasyarufan dana ZIS tidak selalu mengalami kenaikan seperti halnya penerimaan. Total pentasyarufan sebesar 75,24% dari dana ZIS sisanya adalah lain-lain sebesar 11,61 %. Pengeluaran lain-lain ini antara lain terjadi pada bulan Romadhon.

Permasalahan BAZDA dalam mengelola ZIS.

Permasalahan yang dialami adalah : kurangnya jumlah sumber daya manusia, pengumpulan zakatnya sulit, terutama karena sulit bertemu langsung dengan muzakki.

Analisis SWOT BAZDA Kabupaten X

Analisis ini didasarkan pada hasil wawancara dengan pengelola BAZDA dan laporan tahunan BAZDA. Analisis ini untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dipilih BAZDA.

Tabel 7. Analisis SWOT BAZDA Kabupaten X

	Opportunity (O=Peluang) 1. Tumbuhnya Lembaga Amil Zakat 2. Jumlah Muslim mayoritas 3. Teknologi yang berkembang cepat	Threath (T=hambatan) 1. Birokrasi yang berbelit 2. Belum ada Perda yang mengatur pengelolaan zakat 3. Pemahaman masyarakat tentang zakat masih minim 4. Keadaan ekonomi
S (Strength = Kekuatan) 1. Sudah menggunakan manajemen strategis 2. Sasaran sudah dikomunikasikan 3. Struktur organisasi jelas, memadai, uraian tugas jelas.	Strategi S-O 1. Sosialisasi kewajiban untuk berzakat (S1,S3,S4,S5,S6,S11, S12, O1, O2,O3)	Strategi S-T 1. Sosialisasi kewajiban berzakat (S1,S3,S4, S5, S6,S11, S12, S16,T3) 2. Mengusulkan rancangan Perda tentang

<ol style="list-style-type: none"> 4. Karyawan bermoral baik 5. Tidak pernah terjadi pergantian pengurus 6. Tingkat absensi rendah 7. Jumlah muzakki / mustahik naik tiap tahun 8. Pendistribusian ZIS lewat pihak lain, dapat dipercaya. 9. Penggunaan dana baik, belum ada komplain. 10. Mempunyai hubungan baik dengan muzakki 11. Lokasi kantor strategis 12. Sistem informasi baik 13. Hubungan dengan Pemda baik 14. Mempunyai <i>customer</i> yang puas 15. Karyawan yang puas 16. Penerimaan ZIS naik 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Menyediakan pelayanan penyetoran dana ZIS on-line (S7,S9,S10,S11,O3) 3. Memberikan penghargaan pada muzakki tergiat (S7,S10, S14, S16,O2) 	<p>pengelolaan zakat (S13, T3)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Diversifikasi program penyaluran dana ZIS untuk beasiswa, tunjangan sakit dan pada kegiatan produktif (S7,S16,T4) 4. Program pendampingan usaha (S4,S7,S13,S16,T4)
<p>W (Weaknesses = Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada penghargaan kepada karyawan/pengurus berprestasi 2. Kurangnya jumlah karyawan, untuk 'memasarkan' 3. Belum ada riset tentang manajemen BAZDA, tidak punya tim riset khusus 4. Sosialisasi zakat terbatas 5. Kurangnya pelatihan untuk pengurus/karyawan 6. Fasilitas kantor kurang memadai 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penambahan karyawan (full timer) (W2,W4, O3) 2. Menambah fasilitas /perlengkapan kantor (W6, O2) 3. Pelatihan untuk karyawan/pengurus (W4, W5, O2) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian kompensasi yang memadai kepada karyawan (W1,O4)

PENUTUP

Simpulan

1. Ditinjau dari perspektif *learning and growth*, pengelola BAZDA berpengalaman kerja dari 5 sd 12 tahun, pendidikan terendah D3 Akuntansi, loyalitas pengurus baik, tidak ada absen setiap hari, begitu juga karyawan tidak ada pengabsenan. Juga tidak ada pemberian penghargaan tertentu kepada pengurus, pengurus tidak mendapatkan gaji, adapun karyawan mendapat gaji dari APBD.
2. Ditinjau dari proses internal bisnis, terdapat upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengumpulan zakat dengan mengirimkan surat imbauan kepada instansi. Sementara belum ada sosialisasi langsung melalui ceramah-ceramah ke instansi. Di samping itu penyetoran zakat langsung ke BAZDA tidak ke UPZ. Juga, pendistribusian zakat dengan cara dikembalikan ke Dinas yang menyerahkan sebesar 75 %, sesuai dengan jumlah yang disetor ke BAZDA, sisanya di berikan kepada pedagang kecil yang membutuhkan tambahan modal dan kepada anak sekolah yang tidak mampu. Temuan lainnya, bahwa belum ada program pendampingan.
3. Dari perspektif customer, Upaya BAZDA untuk memperbanyak muzaki baru dengan cara mengirim surat imbauan. Di samping itu juga terdapat upaya untuk mempertahankan muzaki untuk tetap menyalurkan dana ZIS-nya lewat BAZDA adalah dengan mengembalikan 75% zakat yang disetor ke instansinya. Target muzakki adalah pegawai di instansi-instansi pemerintahan, adapun target mustahik adalah para pedagang kecil, masyarakat miskin dan anak-anak sekolah tidak memiliki biaya untuk membayar kebutuhan sekolahnya, diutamakan murid yang cerdas.

4. Dalam perspektif keuangan, pentasyarufan dana ZIS tidak selalu mengalami kenaikan seperti halnya penerimaan. Total pentasyarufan sebesar 75,24% dari dana ZIS sisanya adalah lain-lain sebesar 11,61 %. Pengeluaran lain-lain ini antara lain terjadi pada bulan Romadhon
5. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa perumusan strategi dilaksanakan per tahun, tidak dalam jangka panjang.

Saran

1. Hendaknya BAZDA melaksanakan perencanaan strategis secara komprehensif dan koheren dengan mengubah pola perencanaan jangka pendek dan jangka panjang.
2. Manajemen BAZDA perlu meningkatkan sosialisasi kegiatan BAZDA melalui berbagai media sehingga mudah diakses masyarakat luas. Hal ini memungkinkan bertambahnya muzaki baru.
3. Perlu dikembangkan variasi kegiatan pentasyarufan ZIS, sehingga penyerapan dana ZIS optimal.
4. Perlu dilakukan pendampingan kegiatan mustahik, terutama kegiatan yang bersifat produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Booth, R. 1996. The blue sky and the brown field. *Management Accounting* September: 16.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, Revised Edition.
- Clinton, B. and Hsu, K. (1997) JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control. *Management Accounting*, September, 18–24.
- David F.R., (2003), *Strategic Management: Concept and Cases*, 9th Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey
- Durbin, AJ and Ireland, RD. 1993, *Management and Organizations*. 2nd Edition. Cincinnati. Ohio. South Western. College Division.
- Kaplan, R.S. and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* January–February: 71–79.
- Kaplan R, and Norton D. 1996. *Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Keumala Hayati.2001. Implementasi Perspektif Proses Bisnis internal dan pelanggan pada Badan Amil zakat Nasional Jakarta. Tesis. Unair. Surabaya.
- King, K.N. 1998). How are nonprofits using strategic planning (and is it worth their while)? *Nonprofit World*, 16(5): 34–36.
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- Hadari Nawawi. 2000. *Manajemen Startejik Organisasi non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Wijaya, Amin. 2000. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvindo. Jakarta.
- Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Cetakan ke tiga. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.