

Available at:

<https://doi.org/10.22515/jurnalalhakim.v6i2.9914>

p-ISSN: 2685-2225 | e-ISSN: 2722-4317

Received 09 24 | Revised 10 24 | Accepted 10 24



RESEARCH ARTICLE

Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard

Denta Nirmarum Salsabila^{1*}, Mansur Efendi¹

¹Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta, Indonesia

*Corresponding author's email: dentasalsabila@gmail.com

Abstract

The optimization of zakat management requires strong institutional support. One effort to achieve this is by evaluating the performance of zakat management institutions, particularly the National Amil Zakat Agency (BAZNAS). Several performance measurement models have been developed, such as IZN, IDZ, CIBEST, IMZ, ISZM, and the Balanced Scorecard. These models enable a comprehensive and simultaneous performance evaluation of BAZNAS. For example, a previous study analyzed the performance of BAZNAS Sukoharjo using the IZN model, with results indicating a "fair" performance. To build on this research, the present study uses field research with a descriptive qualitative approach, employing the Balanced Scorecard analysis. It measures performance from four perspectives: financial, customer (muzakki), internal business processes, and learning and growth. The results show that the performance of BAZNAS Sukoharjo, evaluated using the Balanced Scorecard, is rated "good" in the financial (zakat fund growth), customer (muzakki), and internal business process (programs implemented) perspectives, with a score of "1." Furthermore, the learning and growth perspective also achieved a "good" rating, with a score of "1." These results indicate that the performance has met the work targets, as well as the institution's vision and mission.

Keywords: Performance; Zakat; *Balanced Scorecard*.

1. Pendahuluan

Kinerja organisasi merupakan suatu hasil yang diukur dengan menggambarkan kondisi suatu organisasi. Pengukuran kinerja organisasi hendaknya mencakup pengukuran terhadap semua aktivitas organisasi baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Hal ini juga menjadi faktor penting untuk menjadi keberhasilan perusahaan serta

*stakeholder*¹. Dengan demikian analisis kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi, tidak terkecuali organisasi non profit seperti lembaga pengelola zakat².

Adapun analisis kinerja lembaga zakat sendiri memiliki banyak model pengukuran yang dapat digunakan, yaitu Indeks Zakat Nasional (IZN) yang digunakan untuk mengukur perkembangan kondisi perzakatan nasional, Indeks Desa Zakat (IDZ) digunakan untuk mengukur (*assessment*) kondisi sebuah desa sehingga dapat dikatakan layak atau tidak layak dibantu oleh dana zakat, *Centre of Islamic Business and Economic Studies* (CIBEST) merupakan alat ukur kinerja lembaga zakat dengan cara melihat tingkat kemiskinan suatu daerah dengan pendekatan material dan spiritual, *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alat yang digunakan oleh manager untuk mengukur kinerja suatu bisnis yang dilihat dari empat perspektif. Kemudian, Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ) adalah sebuah lembaga konstitusi pemberdayaan dan manajemen organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pelatihan, konsultasi, dan pendampingan serta riset advokasi di bidang zakat, kemiskinan, dan pemberdayaan. Serta yang terakhir *Internasional Standar of Zakat Mangement* (ISZM) adalah salah satu standar internasional dalam pengelolaan zakat oleh lembaga zakat. Berdasarkan banyaknya model pengukurun tersebut ternyata memiliki karakteristik masing-masing dengan metode pengukuran yang berbeda satu sama lain³.

Melihat dari banyaknya model pengukuran kinerja lembaga zakat hal itu juga diperlukan pada lembaga BAZNAS Kabupaten Sukoharjo. BAZNAS Kabupaten Sukoharjo memiliki potensi zakat yang cukup besar, pada tahun 2020 BAZNAS Kabupaten Sukoharjo berhasil menghimpun mencapai 3,91 miliar. Pada tahun selanjutnya 2021 terhimpun mencapai 4,9 miliar. Pada tahun 2020 ke tahun selanjutnya mengalami peningkatan dalam penghimpunan, tetapi keduanya masih jauh untuk mencapai potensi zakat yang ada di Kabupaten Sukoharjo. Sedangkan pada tahun 2022 BAZNAS Kabupaten Sukoharjo berhasil menghimpun mencapai 5,59 miliar. Pada tahun 2023 mengalami kenaikan yang signifikan tetapi juga perlu adanya analisis kinerja guna untuk menetapkan *goals* dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya.

Pada penelitian terdahulu, telah meneliti pengukuran kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo 2021 menggunakan pendekatan indeks dimensi makro berdasarkan Indeks Zakat Nasional, hasil perhitungan kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo yang dihitung berdasarkan Indeks Zakat Nasional mendapat nilai 0,474 yang berarti “cukup baik”⁴. Namun, dari penelitian tersebut hanya menjelaskan mengenai nilai peran pemerintah dan masyarakat secara agregat dalam berkontribusi membangun institusi zakat karena hanya meneliti dalam dimensi makro saja, padahal untuk melihat kinerja yang optimal menggunakan pengukuran IZN perlu menilik indeks pengukuran dimensi mikro. Untuk mengetahui indeks pengukuran dimensi mikro bisa diketahui dengan melihat pada kondisi kelembagaannya yang mana pada hal itu indeks IZN juga bergantung pada indikator penilaian lain sebagai model ukur penunjang.

¹ Sandra, J. Evaluasi Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.). *Majalah Ilmiah Bijak*, 15(1). 2018, 52–67. <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.132>

² Polinggapo, S. Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Sedekah dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Thesees* 2015. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/1687>

³ Bastiar, Y., & Bahri, E. S. Model Pengukuran Kinerja Lembaga Zakat di Indonesia. *ZISWAF : Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 6(1) 2019, 43. <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v1i1.5609>

⁴ Dewi Kresno Murti. Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sukoharjo dengan Pendekatan Indeks Zakat Nasional (IZN) Pada Dimensi Makro Tahun 2021. *Jurnal Al-Hakim: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Studi Syariah, Hukum Dan Filantropi*, 5(1) 2023, 109–121. <https://doi.org/10.22515/jurnalalhakim.v5i1.7377>

Maka dari itu, peneliti ingin menganalisis kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo menggunakan indikator selain IZN. Dengan model pengukuran yang bersifat teknis, taktis, strategis, dan operasional. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran sejauh mana kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo. Hal ini diharapkan dapat melengkapi penelitian terdahulu dalam menetapkan tujuan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya. Dalam aplikasinya, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai alat untuk menetapkan strategi keuangan dan manajerial yang komprehensif, serta bersifat teknis dan operasional, dalam rangka revitalisasi lembaga pengelola zakat yang amanah, profesional, dan transparan

Berangkat dari elaborasi di atas, maka analisis kinerja yang sesuai dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Karena pengembangan model pengelolaan zakat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* bersifat teknis, taktis, strategis dan operasional, metode ini memiliki kelebihan adanya kemudahan akses data serta metode ini dapat menilai kinerja dari aspek keuangan, pertumbuhan, *muzakki* dan program. Sehingga penelitian ini mampu memberikan gambaran sejauh mana kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo yang terfokus pada kondisi kelembagaan serta mampu melengkapi penelitian terdahulu.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode lapangan dengan lokasi di BAZNAS Kabupaten Sukoharjo dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, di mana data primer diperoleh dari wawancara dengan karyawan dan data sekunder dari laporan keuangan serta informasi terkait muzakki dan program. Analisis dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, mengukur perspektif keuangan, pelanggan (*muzakki*), proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif dihitung melalui rasio dan dianalisis untuk menarik kesimpulan. Hal ini sesuai teknik analisis data dari Miles dan Huberman⁵, bahwa dalam menganalisis data kualitatif terbagi menjadi tahapan reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kinerja melalui penerapan *Balanced Scorecard*.

Berikut analisis yang digunakan dalam menyajikan data pada penelitian ini:

a) Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditentukan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan. Adapun indikator kinerja lembaga yang diukur dengan menghitung tingkat penerimaan lembaga pada tahun tertentu (Gunawan & Malik, 2021).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan}}{\text{Target Penerimaan}} \times 100\%$$

b) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana membangun hubungan yang baik dengan *muzakki*. Beberapa faktor dapat digunakan untuk mengukur perspektif *muzakki*, seperti *Akuisisi Muzakki* dan *Retensi Muzakki*.

1) Akuisisi Muzakki

⁵ Sugiyono. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. 2013. (Bandung: ALFABETA)

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan untuk mengetahui berapa banyak pelanggan baru yang berhasil diperoleh oleh suatu lembaga dalam waktu tertentu. Kemampuan Pemerolehan *muzakki* (akuisisi *muzakki*) : Mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam mendapatkan pelanggan (*muzakki*) baru (Putri, 2019).

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah } muzakki \text{ baru}}{\text{Total } muzakki} \times 100\%$$

2) Retensi Muzakki

Baznas Kabupaten Sukoharjo memiliki kapasitas untuk mempertahankan hubungan dengan *muzakki* dengan menilai retensi pelanggan. Hal ini dapat diukur dengan membandingkan jumlah *muzakki* lama dengan total jumlah *muzakki* pada tahun tersebut.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah } muzakki \text{ tahun berjalan}}{\text{Total jumlah } muzakki \text{ tahun lalu}} \times 100\%$$

c) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan analisis pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang ketiga. Proses bisnis internal didasarkan pada aspek proses inovasi dan proses operasi.

1) Proses inovasi

Proses inovasi, yaitu proses yang berorientasi ke periode berikutnya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data lembaga, yang menunjukkan inovasi apa yang dikembangkan pada tahun yang bersangkutan.

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

2) Proses operasi

Proses operasi berfokus pada produk, yaitu Zakat dan Infak/Sedekah. Oleh karena itu, hal ini berguna untuk mengetahui seberapa baik kinerja lembaga dalam memaksimalkan produk/jasa yang telah ditawarkan dengan melihat peningkatan perolehan masing-masing produk/jasa.

$$\text{Operasi} = \frac{\text{Jumlah peningkatan operasi pada 1 Periode}}{\text{Target operasi pada 1 periode}} \times 100\%$$

d) Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Peningkatan Retensi Karyawan

Retensi karyawan sama dengan retensi *muzakki*, yaitu kemampuan untuk mempertahankan karyawan dalam bekerja di suatu lembaga. Dengan membandingkan jumlah karyawan saat ini dengan seluruh jumlah karyawan tahun lalu.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

Jumlah total karyawan tahun lalu

2) Produktivitas karyawan

Produktifitas karyawan diukur dengan cara membandingkan antara total pendapatan dana pertahun dengan total karyawan di tahun yang bersangkutan.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah penerimaan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

3) Pelatihan karyawan

Pelatihan karyawan diukur dengan cara membandingkan antara jumlah pelatihan yang dilakukan per tahunnya dengan total karyawan yang mengikuti.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja perusahaan dengan analisis *Balanced Scorecard* berdasarkan 4 perspektifnya. Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut.

Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Rating Skor

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

3. Pembahasan dan Hasil

3.1 Pembahasan

a) Perspektif Keuangan

Pertama, mengukur kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditentukan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan dari perspektif keuangan. Adapun indikator kinerja lembaga yang diukur dengan menghitung tingkat penerimaan lembaga pada tahun tertentu⁶. Perspektif keuangan diukur berdasarkan pertumbuhan dana zakat dengan membandingkan realisasi penerimaan zakat dari *muzakki* dengan target penerimaan zakat tahun 2022 dan tahun 2023.

⁶Gunawan, A. S., & Malik, Z. A. Analisis Penerapan Metode Balance Scorecard terhadap Kinerja Pengelolaan Zakat di LAZISMU Jawa Barat. *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, 2021. 277–282. http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/hukum_ekonomi_syariah/article/view/27841

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan}}{\text{Target Penerimaan}} \times 100\%$$

Hasil perhitungan tingkat penerimaan Baznas Kabupaten Sukoharjo

Tabel 1
Pertumbuhan Keuangan

Keterangan	2022	2023
Target penerimaan	Rp900.000.000	Rp6.000.000.000
Realisasi penerimaan	Rp5.598.467.621	Rp9.563.631.452
% tingkat penerimaan	662%	159%

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Menurut penelitian terdahulu, penurunan tersebut bisa ditoleransi dikarenakan naiknya target penerimaan⁷, sehingga berdasarkan tabel di atas meskipun tingkat realisasi pada tahun 2022 ke 2023 menurun akan tetapi jumlah realisasi selalu melampaui target ditambah target tiap tahunnya juga meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja baznas Kabupaten Sukoharjo dapat dikatakan “baik” dengan skor “1” dalam hal penghimpunan dana zakat karena melampaui jauh target penerimaan dan terus naik tiap tahunnya.

b) Perspektif Pelanggan

Pada penelitian ini, perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana membangun hubungan yang baik dengan *muzakki*. Perspektif ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan *muzakki* terhadap Baznas Kabupaten Sukoharjo sebagai lembaga zakat yang dipercayakan mengelola dana *muzakki* yang akan didistribusikan kepada *mustahik*. Beberapa faktor dapat digunakan untuk mengukur perspektif *muzakki*, seperti Akuisisi *Muzakki* dan Retensi *Muzakki*.

1) Akuisisi *Muzakki*

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan untuk mengetahui berapa banyak pelanggan baru yang berhasil diperoleh oleh suatu lembaga dalam waktu tertentu. Kemampuan Pemerolehan *muzakki* (akuisisi *muzakki*) : Mengukur tingkat kemampuan lembaga dalam mendapatkan pelanggan (*muzakki*) baru⁸.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah } \textit{muzakki} \text{ baru}}{\text{Total } \textit{muzakki}} \times 100\%$$

⁷ Putri, N. D. E. Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan Balance Scorecard. Skripsi FE UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2019. 96.

⁸ Ibid.

Berikut disajikan data *muzakki* pada tahun 2022 dan 2023.

Tabel 2
Akuisisi *Muzakki*

Keterangan	2022	2023
Jumlah <i>muzakki</i>	3768	5446
Muzakki Baru	1056	1678
% Akuisisi	28,02%	30,81%

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Dari data tabel diatas menunjukkan bahwa selama 2 tahun terakhir persentase akuisisi pelanggan mengalami kenaikan dari 28,02% menjadi 30,81%, hal ini dikarenakan Baznas Kabupaten Sukoharjo terus berusaha meningkatkan kinerjanya tiap tahunnya sehingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap baznas Kabupaten Sukoharjo juga semakin meningkat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Baznas Kabupaten Sukoharjo memiliki kinerja yang "baik" dengan skor "1" dalam memperoleh muzakki baru.

2) Retensi Muzakki

Baznas Kabupaten Sukoharjo memiliki kapasitas untuk mempertahankan hubungan dengan *muzakki* dengan menilai retensi pelanggan. Hal ini dapat diukur dengan membandingkan jumlah *muzakki* lama dengan total jumlah *muzakki* pada tahun tersebut.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah } \textit{muzakki} \text{ tahun berjalan}}{\text{Total jumlah } \textit{muzakki} \text{ tahun lalu}} \times 100\%$$

Berikut disajikan data perhitungan retensi *muzakki* pada tahun 2022 dan tahun 2023.

Tabel 3
Retensi Muzakki

Keterangan	2022	2023
Jumlah pelanggan lama	2712	3768
Total <i>muzakki</i>	3768	5446
% retensi <i>muzakki</i>	138%	144%

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2022 retensi muzakki sebesar 138%, sedangkan ditahun berikutnya mengalami peningkatan menjadi 144%. Dari hal ini dapat dikatakan kemampuan baznas kabupaten sukoharjo dalam memepertahankan hubungan dengan muzakki sudah "baik" dengan skor "1".

c) Perspektif Bisnis Internal

1) Proses inovasi

Proses inovasi, yaitu proses yang berorientasi ke periode berikutnya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan pelanggan. Tugas utama dalam proses inovasi ini adalah mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan mengidentifikasi program yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam hal ini adalah *mustahik* dan *muzakki*. Juga untuk mengetahui berapa banyak program yang tersedia dibandingkan dengan program lembaga yang telah ditargetkan. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data lembaga, yang menunjukkan inovasi apa yang dikembangkan pada tahun yang bersangkutan.

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

Tabel 4
Retensi Inovasi

Keterangan	2022	2023
Inovasi yang terealisasi	5	5
Inovasi yang ditargetkan	5	5
% retensi inovasi	100%	100%

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2022 retensi muzakki sebesar 100%, sedangkan ditahun berikutnya masih bertahan 100%. Dari hal ini dapat dikatakan kemampuan baznas kabupaten sukoharjo dalam mentargetkan dan merealisasikan inovasi sudah "baik" dengan skor "1".

2) Proses operasi

Proses operasi berfokus pada produk Baznas Kabupaten Sukoharjo, yaitu Zakat dan Infak/Sedekah. Oleh karena itu, hal ini berguna untuk mengetahui seberapa baik kinerja lembaga dalam memaksimalkan produk/jasa yang telah ditawarkan dengan melihat peningkatan perolehan masing-masing produk/jasa.

$$\text{Operasi} = \frac{\text{Jumlah peningkatan operasi pada 1 Periode}}{\text{Target operasi pada 1 periode}} \times 100\%$$

Tabel 5
Retensi Produk

Keterangan produk	2022	2023	Retensi produk
Zakat	Rp4.727.232.426	Rp6.705.786.122	41,85%

Infaq/Sedekah	Rp802.644.389	Rp2.394.462.949	198%
---------------	---------------	-----------------	------

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa retensi produk meningkat, sehingga dapat dikatakan kemampuan baznas kabupaten sukoharjo dalam meningkatkan retensi produk dari tahun 2022 ke 2023 sudah “baik” dengan skor “1”.

d) Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Peningkatan Retensi Karyawan

Retensi karyawan sama dengan retensi *muzakki*, yaitu kemampuan untuk mempertahankan karyawan dalam bekerja di suatu lembaga. Hal ini digunakan untuk mengukur kemampuan lembaga untuk mempertahankan karyawan selama mungkin. Dengan membandingkan jumlah karyawan saat ini dengan seluruh jumlah karyawan tahun lalu.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan}}{\text{Jumlah total karyawan tahun lalu}} \times 100\%$$

Berikut disajikan data perputaran karyawan baznas kabupaten Sukoharjo pada tahun 2022 dan pada tahun 2023 :

Tabel 6
Retensi Karyawan

Keterangan	2022	2023
Jumlah karyawan	11	13
Jumlah karyawan tahun lalu	12	11
% retensi karyawan	91%	118%

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada kenaikan dalam persentase retensi karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Baznas Kabupaten Sukoharjo mempunyai kenyamanan terhadap karyawan yang menyebabkan mereka senang dalam bekerja di Baznas Kabupaten Sukoharjo sehingga retensi karyawan pada Lembaga ini dapat dikatakan “Baik” dengan skor “1”.

2) Produktivitas karyawan

Produktifitas karyawan diukur dengan cara membandingkan antara total pendapatan dana pertahun dengan total karyawan di tahun yang bersangkutan. Hal ini guna untuk melihat tingkat produktivitas karyawan pada suatu lembaga.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah penerimaan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

Berikut sajian data dan perhitungan produktifitas karyawan Baznas Kabupaten Sukoharjo

Tabel 7
Produktifitas Karyawan

Keterangan	2022	2023
Penerimaan	Rp5.598.467.621	Rp9.563.631.452
Jumlah karyawan	11	13
% produktifitas	508.924.329	796.969.287

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Tabel diatas menunjukkan bahwa ada kenaikan dalam persentase produktifitas karyawan. Dalam hal jumlah sudah jelas mengalami peningkatan. Hal ini membuktikan bahwa Baznas Kabupaten Sukoharjo mempunyai karyawan yang kompeten, sehingga produktifitas karyawan Baznas Kabupaten Sukoharjo dapat dikatakan "Baik" dengan skor "1".

3) Pelatihan karyawan

Pelatihan karyawan diukur dengan cara membandingkan antara jumlah pelatihan yang dilakukan per tahunnya dengan total karyawan yang mengikuti. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kapabilitas karyawan terhadap lembaga.

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

Berikut sajian data dan perhitungan pelatihan karyawan baznas kabupaten sukoharjo.

Tabel 8
Kapabilitas Karyawan

Keterangan	2022	2023
Jumlah karywan yang mengikuti pelatihan	10	12
Jumlah karyawan	11	13
% Kapabilitas karyawan	90%	92%

Sumber : wawancara Baznas Kabupaten Sukoharjo (data diolah penulis)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa ada kenaikan dalam persentase kapabilitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa Baznas Kabupaten Sukoharjo mempunyai karyawan yang sadar akan pentingnya peningkatan kemampuan dan kompetensi, sehingga kapabilitas karyawan Baznas Kabupaten Sukoharjo dapat dikatakan "Baik" dengan skor "1".

3.2 Analisis *Balanced Scorecard* BAZNAS Kabupaten Sukoharjo

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menilai kinerja perusahaan dengan analisis *Balanced Scorecard* berdasarkan 4 perspektifnya. Karena data yang terbatas, Kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo ini diukur dengan membandingkan dari tahun ke tahun dengan target yang telah ditetapkan. Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut.

Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Tabel 9
Rating Skor

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Berikut tabel kriteria keseimbangan

Tabel 10
Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemicu Kerja	Score
Perspektif Keuangan	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Biaya	Revenue mix	1
Perspektif Pelanggan	Brand Equity	Costumer Acquisition	Bertambahnya muzakki baru	1
		Costumer Retention	Depth of Relationship	1
Perspektif Bisnis Internal	Peningkatan proses inovasi Peningkatan proses operasi		Realisasi Inovasi	1
			Peningkatan Operasi	1
Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	Meningkatkannya komitmen Amil (karyawan)	Retensi Amil (karyawan)	Berkurangnya Jumlah karyawan yang keluar	1
	Produktivitas Karyawan			1

	Meningkatnya kapabilitas Amil (karyawan)	Pelatihan Karyawan	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan	1
		Total Skor		8

Setelah dilakukan penelitian maka diperoleh hasil bahwa, analisis kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo dinilai “Baik”. Dengan hasil sebagai berikut :

- 1) Perspektif keuangan mendapat skor 1 (baik)
- 2) Perspektif pelanggan dari akuisisi pelanggan (*muzakki*) mendapat skor 1 (baik) dan dari retensi pelanggan (*muzakki*) mendapat skor 1 (baik)
- 3) Perspektif bisnis internal dari inovasi mendapat skor 1 (baik) dan dari proses operasi mendapat skor 1 (baik)
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari produktifitas karyawan mendapat skor 1 (baik), dari retensi karyawan mendapat skor 1 (baik) dan dari kapabilitas karyawan juga mendapatkan skor 1 (baik)

Hasil skor rata rata penilaian analisis kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo adalah $8 : 8 = 1$ yaitu “Baik”.

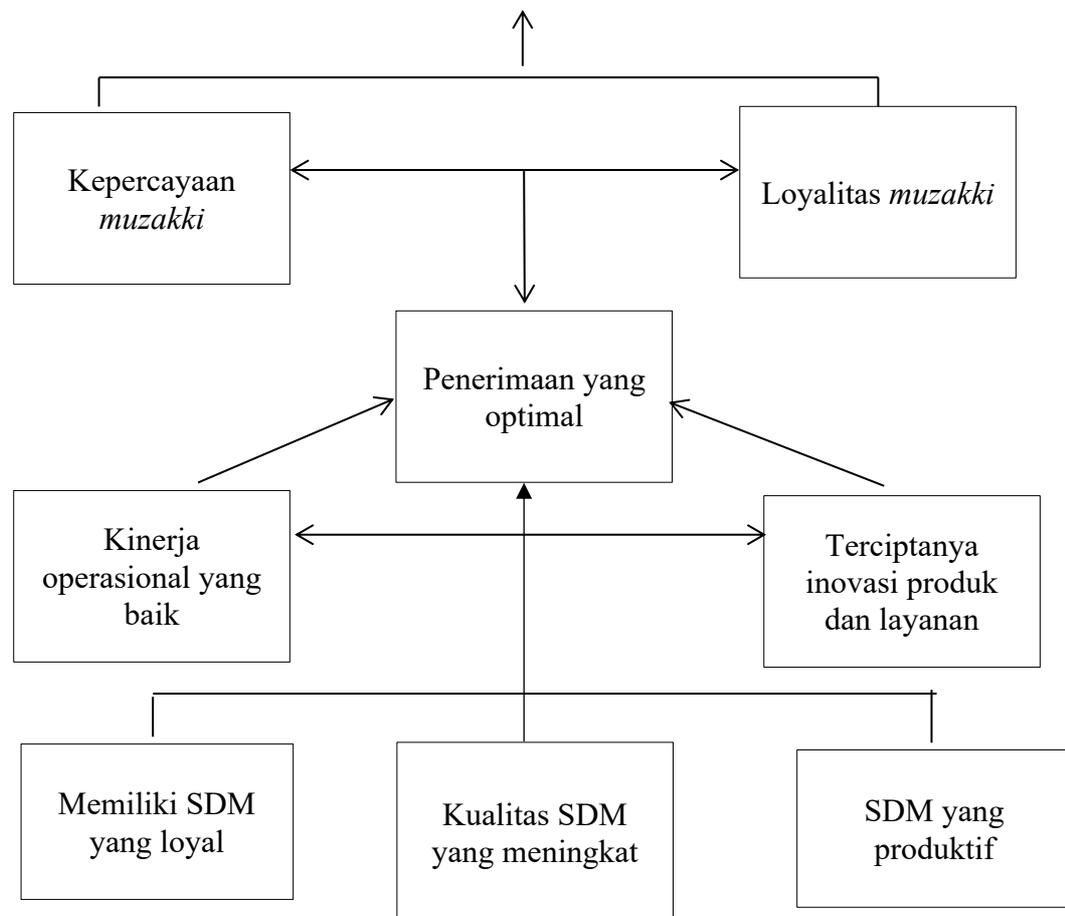
3.3 Hasil Analisis *Balanced Scorecard* BAZNAS Kabupaten Sukoharjo

Perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan hasil yang dapat dikatakan “Baik”. Hasil analisis dengan metode *Balanced scorecard* menunjukkan skor sebesar 1 sehingga dapat diartikan, bahwa kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo yang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan “baik” terlebih secara kelembagaan internalnya. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan sebab-akibat dari masing-masing indikatornya yang dapat dilihat pada gambar berikut:

Strategi Map BAZNAS Kabupaten Sukoharjo

Gambar 1
Strategi Map

<p>Visi</p> <p>Mewujudkan Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Sedekah yang Amanah sesuai dengan Syariah.</p>
<p>Misi</p> <p>Menggalang potensi dana ZIS dari umat muslim Kabupaten Sukoharjo. Mengelola dan menyalurkan ZIS untuk meningkatkan kesejahteraan umat. Meningkatkan kesadaran berzakat bagi umat Islam di wilayah Kabupaten Sukoharjo. Meningkatkan status mustahik menjadi muzaki melalui pemberdayaan. Mengembangkan manajemen zakat yang sesuai standar, Amanah, professional dan transparan.</p>



Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat bahwa Strategi Map Baznas Kabupaten Sukoharjo menunjukkan hubungan sebab-akibat antar perspektifnya. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan adanya SDM yang loyal dan kualitas SDM yang meningkat maka kinerja operasional organisasi akan membaik. Kemudian inovasi produk dan layanan dapat tercipta dengan adanya kualitas SDM yang baik pula.

Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja operasional yang baik dan terciptanya inovasi produk dan layanan akan berdampak pada penerimaan yang optimal. Pada perspektif keuangan dan pelanggan (*muzakki*) penerimaan yang optimal juga ditandai dengan adanya kepercayaan dan loyalitas *muzakki* yang baik. Kesemuanya perspektif tersebut saling berkaitan dan akan berpengaruh terhadap visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh Baznas Kabupaten Sukoharjo.

4. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo diukur dengan perspektif keuangan (pertumbuhan zakat) dan perspektif pelanggan (*Muzakki*) bahwa kinerja baznas Kabupaten Sukoharjo adalah "baik" dengan skor "1". Dilihat dari perspektif bisnis internal juga terdapat kenaikan terutama dalam proses inovasi ditunjukkan bahwa retensi inovasi masih bisa dipertahankan, serta juga dibagian proses operasi retensi produk meningkat, sehingga dapat dikatakan "baik" dengan skor "1". Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang cukup baik

dengan terjalinnya kenyamanan dan hubungan yang baik antar karyawan sehingga meningkatkan produktifitas kinerja, sehingga dapat dikatakan “baik” dengan skor “1”.

Analisis Kinerja BAZNAS Kabupaten Sukoharjo dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah “baik”, berdasarkan perspektif dari *Balanced Scorecard* juga saling berkaitan dan berpengaruh terhadap visi, misi dan tujuan yang dimiliki oleh BAZNAS Kabupaten Sukoharjo. Sehingga BAZNAS Kabupaten Sukoharjo harus bisa mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya supaya semakin optimal dan bermanfaat bagi masyarakat banyak. Dengan demikian, BAZNAS Sukoharjo harus mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, terutama dalam penetapan target pendapatan tiap tahunnya harus disesuaikan dengan faktor pendukung, salah satunya kemampuan karyawan ditinjau dari produktifitas karyawan. Hal ini dikarenakan dari tolok ukur yang digunakan semuanya dapat terpenuhi dengan baik meskipun terdapat penurunan retensi dalam perspektif keuangan karena belum sesuai dalam penetapan target pendapatan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu analisis yang digunakan dalam mengukur perspektif *muzakki* belum disertai *quisisioner* pelayanan kepuasan pelanggan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga belum disertai *quisisioner* mengenai tingkat pemahaman karyawan dalam memahami fiqh zakat. Dengan demikian akan membuka ruang penelitian lebih lanjut dengan menambahkan aspek kepuasan pelanggan (*muzakki*) dan pemahaman karyawan terhadap fiqh zakat.

Daftar Pustaka

- Bastiar, Y., & Bahri, E. S. (2019). Model Pengukuran Kinerja Lembaga Zakat di Indonesia. *ZISWAF : Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 6(1), 43. <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v1i1.5609>
- Dewi Kresno Murti. (2023). Pengukuran Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sukoharjo dengan Pendekatan Indeks Zakat Nasional (IZN) Pada Dimensi Makro Tahun 2021. *Jurnal Al-Hakim: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Studi Syariah, Hukum Dan Filantropi*, 5(1), 109–121. <https://doi.org/10.22515/jurnalalhakim.v5i1.7377>
- Gunawan, A. S., & Malik, Z. A. (2021). Analisis Penerapan Metode Balance Scorecard terhadap Kinerja Pengelolaan Zakat di LAZISMU Jawa Barat. *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, 277–282.
- Polinggapo, S. (2015). Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infaq dan Sedekah dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Thesees*. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/1687>
- Putri, N. D. E. (2019). Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Malang dengan Pendekatan Balance Scorecard. *Skripsi FE UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, 96.
- Sandra, J. (2018). EVALUASI PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD (Studi pada PT BNI (Persero), Tbk.). *Majalah Ilmiah Bijak*, 15(1), 52–67. <https://doi.org/10.31334/bijak.v15i1.132>
- Sugiyono, (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: ALFABETA)