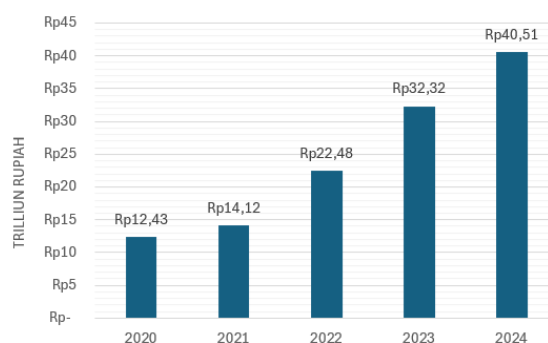


BAB 1 PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, dalam pasal 1, ayat (8) Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Kemudian, pada pasal 3 Undang-undang tersebut, disampaikan bahwa pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat, dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta penanggulangan kemiskinan. Meskipun fokus utama dalam Undang-undang adalah pengelolaan zakat, namun pada pasal 27 dan pasal 28 dijelaskan bahwa LAZ juga dapat menerima dan menyalurkan infak, sedekah, serta dana sosial keagamaan lainnya sesuai dengan ketentuan prinsip syariah. Maka dari itu, pengelolaan infak dan sedekah juga merupakan bagian kontribusi strategis LAZ dalam pemberdayaan masyarakat.

Menurut laporan statistik agama di Indonesia 2024 dari Badan Pusat Statistik (BPS), Indonesia merupakan salah satu negara dengan populasi muslim terbesar di dunia dengan jumlah masyarakat muslim di Indonesia mencapai 207 juta penduduk, atau sekitar 87,2% dari total penduduk. Besarnya populasi penduduk muslim ini juga mengindikasikan potensi zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di Indonesia yang sangat besar. Menurut kajian yang dilakukan oleh BAZNAS (2023b), potensi ZIS di Indonesia mencapai Rp327 triliun. Namun, hingga tahun 2024, pengelolaan ZIS baru mencapai Rp40,51 triliun atau sekitar 12% dari potensi yang ada dengan data penghimpunan ZIS nasional tertera pada Gambar I-1.



Gambar I-1. Data penghimpunan ZIS di Indonesia

Berdasarkan Laporan Pengelolaan Zakat Nasional dari BAZNAS (2024b), seperti yang tertera pada Gambar I-1, jumlah penghimpunan dana zakat, infak, sedekah (ZIS) nasional mengindikasikan tren peningkatan selama periode tahun 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020, total penghimpunan mencapai 12,43 triliun rupiah, kemudian meningkat secara signifikan hingga 40,51 triliun rupiah pada tahun 2024. Peningkatan penghimpunan dana ZIS mencerminkan besarnya peran ZIS dalam pembangunan sosial dan ekonomi di Indonesia. Namun, kondisi ini juga mengindikasikan tantangan dalam memastikan pengelolaan dana zakat yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan.

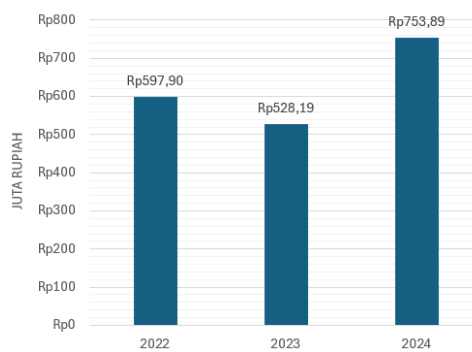
Oleh karena itu, diperlukan sistem pengelolaan kinerja yang komprehensif agar potensi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. LAZ memiliki peran strategis dalam menghimpun dan menyalurkan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan LAZ menjadi kunci dalam memastikan distribusi dana yang berkelanjutan dan tepat sasaran, mendukung pemberdayaan mustahik, serta berkontribusi dalam pengentasan kemiskinan. Penelitian Beik (2009) menunjukkan bahwa zakat mampu menurunkan jumlah keluarga miskin secara signifikan, dari 84 persen menjadi 74 persen, yang menegaskan dampak positif zakat dalam mengurangi kemiskinan.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) Lidzikri merupakan salah satu institusi pengelola zakat yang terdaftar sebagai LAZ tingkat Kota/Kabupaten Bandung. Lembaga ini bertujuan untuk menghimpun, mendistribusikan, dan memberdayakan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) serta dana sosial keagamaan lainnya melalui berbagai program di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, kemanusiaan, dan dakwah. Menurut Anjelina et al. (2020), sebagai lembaga yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan ZIS, lembaga harus memastikan bahwa dana yang terhimpun dikelola secara efektif dan efisien agar memberikan manfaat yang optimal bagi penerima zakat serta berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, kinerja LAZ dalam mengelola dan mendayagunakan dana ZIS menjadi faktor krusial dalam mengoptimalkan potensi zakat, meningkatkan kesejahteraan mustahik, dan mendukung upaya penanggulangan kemiskinan.

Kualitas manajemen suatu Lembaga Amil Zakat (LAZ) dapat dilihat dari kinerja para amil yang berperan sebagai perantara antara pemberi zakat dan penerima zakat (Maisyah & Rihardjo, 2021). Menurut Mubasirun (2013), amil memiliki peran krusial dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat, khususnya dalam pengelolaan zakat. Kepercayaan donatur terhadap suatu LAZ bergantung pada tingkat kredibilitas lembaga, yang harus dijaga melalui pengelolaan lembaga yang profesional, transparan dan akuntabel. Namun, dalam praktiknya, LAZ Lidzikri masih menghadapi berbagai kendala yang menghambat upaya pengelolaan lembaga yang profesional dan efektif tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan ketua lembaga dan laporan tahunan dari LAZ Lidzikri, kinerja lembaga saat ini dinilai masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa tantangan, diantaranya belum diterapkannya sistem evaluasi dan pengukuran kinerja yang menyeluruh, keterbatasan jumlah dan kompetensi amil yang menyebabkan distribusi tugas tidak merata, serta terjadinya peran ganda, di mana beberapa tugas yang seharusnya didistribusikan justru dikerjakan oleh individu yang sama, sehingga menghambat efektivitas pelayanan. Selain itu, pemanfaatan teknologi belum optimal, dan lembaga juga menghadapi kendala dalam meningkatkan visibilitas serta pencapaian target jumlah penghimpunan dana.

Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan evaluasi dan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif untuk dapat memastikan seluruh proses operasional dapat berjalan lebih efektif dan efisien, serta sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga. Saat ini, penilaian kinerja di LAZ Lidzikri belum diterapkan secara optimal. Proses evaluasi kinerja lembaga masih terbatas pada penyusunan laporan yang berfokus pada kepatuhan administratif dan aspek pengelolaan atas penghimpunan dan pendistribusian dana, yang disampaikan kepada Dewan Pengawas Syariah Yayasan dan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Adapun data penghimpunan dana yang dilakukan oleh LAZ Lidzikri pada tahun 2022 hingga 2024 tertera pada Gambar I-2.



Gambar I-2. Data Penghimpunan ZIS di LAZ Lidzikri

Berdasarkan data pada Gambar I-2 dapat diketahui bahwa tingkat penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di LAZ Lidzikri mengalami fluktuasi selama periode tahun 2022 hingga tahun 2024. Pada tahun 2022, dana yang dihimpun mencapai Rp597,7 juta. Kemudian, terjadi penurunan pada tahun 2023 menjadi 528,19 juta hingga penghimpunan dana kembali meningkat signifikan mencapai Rp753,89 juta pada tahun 2024. Meskipun demikian, sistem pengukuran kinerja eksisting lembaga masih berfokus pada aspek keuangan dalam laporan tahunan sebagai bentuk transparansi dan tanggung jawab atas pelaksanaan pengelolaan dana yang telah dilakukan.

Pendekatan ini, meskipun memenuhi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana, belum mampu mengukur seberapa besar kontribusi tingkat penghimpunan dana terhadap implementasi visi dan misi lembaga secara keseluruhan. Data target, realisasi, dan capaian penghimpunan dana LAZ Lidzikri pada tahun 2022 hingga 2024 tertera pada Tabel I-1 sebagai berikut.

Tabel I- 1. Capaian penghimpunan dana di LAZ Lidzikri

Tahun	Target Penghimpunan	Realisasi Penghimpunan	Capaian
2022	Rp3.000.000.000	Rp597.897.081	19,33%
2023	Rp3.000.000.000	Rp526.578.246	17,55%
2024	Rp3.000.000.000	Rp753.894.552	25,13%

Data capaian penghimpunan dana pada Tabel I-1 semakin memperjelas tantangan yang dihadapi oleh LAZ Lidzikri. Target penghimpunan sebesar Rp3.000.000.000 setiap tahunnya masih jauh dari realisasi penghimpunan. Meskipun mengalami peningkatan pada tahun 2024, capaian masih berada di angka 25,13%. Persentase

capaian yang jauh di bawah target ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran masyarakat untuk memberikan ZIS yang berkelanjutan melalui LAZ, perubahan pola donasi, atau kurang optimalnya pengelolaan strategi dalam penghimpunan dana. Selain itu, salah satu penyebab utamanya ialah fokus pengukuran kinerja pada aspek finansial dan belum adanya sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Menurut Wiyati (2016), pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada aspek keuangan memiliki beberapa kelemahan, diantaranya hanya berfokus pada evaluasi jangka pendek dan tidak mempertimbangkan dampak jangka panjang. Selain itu, pengukuran pada aspek keuangan juga tidak dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja organisasi karena tidak memperhitungkan aspek non-keuangan yang juga penting dalam menunjang keberhasilan organisasi.

Selain itu, indikator pelaporan dan target penghimpunan yang disusun oleh LAZ Lidzikri juga mengacu kepada ketentuan pelaporan dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang tidak sepenuhnya mencerminkan visi misi internal lembaga. Hal ini menyebabkan fokus indikator lebih terarah pada tujuan kepatuhan pengelolaan ZIS secara nasional daripada kebutuhan strategis yang relevan dengan kondisi dan tujuan dari LAZ Lidzikri. Maka dari itu, penerapan teori manajemen kinerja yang komprehensif menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional secara menyeluruh. Menurut Zulfikar (2024), dengan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh, organisasi dapat mengevaluasi pencapaiannya sesuai dengan tujuan dan visi misi yang telah ditetapkan. Dalam jurnal yang disusun oleh Margaretha & Afriyanti (2016), organisasi nirlaba perlu memperhatikan sistem pengukuran kinerja yang digunakannya, karena dengan pengukuran kinerja yang tepat dapat meningkatkan kredibilitas organisasi nirlaba dan akan berpengaruh pada keputusan *stakeholder* serta memudahkan organisasi untuk memantau dan mengevaluasi capaian kinerja yang diharapkannya.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perlunya sistem pengukuran kinerja yang lebih objektif dan menyeluruh sebagai alat pengendalian dan pengukuran kinerja yang dapat berjalan selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi, sehingga organisasi dapat melakukan evaluasi dan perbaikan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Menurut Neely et al. (1995), dalam perancangan sistem manajemen kinerja organisasi, diantaranya terdapat beberapa alternatif metode

pengukuran kinerja yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri, seperti *balanced scorecard* (BSC), *Integrated Performance Management System* (IPMS), dan *performance prism*.

Pada penelitian ini, perancangan sistem pengukuran kinerja akan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Menurut Mulyadi (2015), metode *balanced scorecard* (BSC) memiliki kelebihan pada kemampuannya menghasilkan rencana strategis yang komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur. Kerangka kerja BSC menggunakan empat perspektif pengukuran, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective* dan *learning and growth perspective*. Pada implementasi metode *balanced scorecard*, keempat perspektif tersebut saling terkait, sehingga keterkaitan antar tujuan dan ukuran kinerja dapat dinyatakan memiliki *cause-and-effect relationship* atau hubungan sebab akibat.

Dengan pengukuran kinerja pada keempat perspektif yang saling berkaitan ini, *balanced scorecard* dapat diimplementasikan di LAZ Lidzikri untuk menghasilkan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka disusun tugas akhir dengan judul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced scorecard* pada Lembaga Amil Zakat Lidzikri”.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, didapatkan beberapa rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian tugas akhir sebagai berikut.

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja eksisting pada LAZ Lidzikri?
2. Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (BSC) pada LAZ Lidzikri?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tugas akhir ini sebagai berikut.

1. Menganalisis pengukuran kinerja eksisting yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat Lidzikri.
2. Merancang *Scorecard* pada Lembaga Amil Zakat Lidzikri dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* (BSC).

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Adapun manfaat dari dilaksanakannya penelitian ini sebagai berikut.

1. Memberikan wawasan mengenai proses perancangan sistem manajemen kinerja.
2. Memberikan rancangan *scorecard* bagi Lembaga Amil Zakat Lidzikri dengan metode *balanced scorecard*.
3. Memberikan rujukan kepada lembaga yang berada pada bidang yang relevan untuk mengembangkan sistem manajemen kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

I.5 Batasan dan Asumsi Tugas Akhir

Batasan perancangan dalam penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian dilakukan hingga tahap perancangan alat ukur pengukuran kinerja, tidak mencapai tahap implementasi pengukuran kinerja.
2. Penelitian dilakukan pada tingkat lembaga secara keseluruhan tanpa membahas tingkat unit atau departemen lainnya.
3. Penelitian menggunakan metode SWOT Analysis untuk menyusun strategi objektif.
4. Penelitian menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam perhitungan pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI).

I.6 Sistematika Laporan

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini menjelaskan mengenai akar dari permasalahan yang akan diteliti. Bagian ini mencakup latar belakang, alternatif solusi, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi dasar teori yang relevan dan mendukung akar permasalahan yang diangkat pada bab sebelumnya. Bagian ini juga mencakup hubungan antar konsep dan metode yang digunakan pada penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah dalam perancangan tugas akhir, meliputi sistematika perancangan, identifikasi sistem terintegrasi, mekanisme perancangan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini membahas pengumpulan dan pengolahan data sebagai penunjang penelitian dan menjawab rumusan masalah dan tujuan dari penelitian.

Bab V Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini berisi analisis dan pembahasan hasil rancangan yang telah dilakukan berdasarkan pengolahan data pada bab sebelumnya.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, juga saran konstruktif untuk penelitian berikutnya.