

Evaluasi Kinerja Pengumpulan Zakat di BAZNAS Kabupaten Tegal Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard*

Nur Khanifatur Rahmah¹, Fitriyani Lathifah²

Abstrak

Zakat memiliki potensi besar namun realisasinya belum optimal karena profesionalitas amil yang belum maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Pengumpulan zakat BAZNAS Kabupaten Tegal dari empat perspektif balance scorecard. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dan studi dokumentasi. Penelitian ini memberikan temuan bahwa kinerja pengumpulan BAZNAS Kabupaten belum menunjukkan hasil yang optimal baik dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, strategi pengembangan lebih diarahkan pada peningkatan inovasi layanan, transparansi yang lebih luas, pemanfaatan digitalisasi untuk menjangkau muzaki baru, serta program pengembangan SDM yang lebih baik.

Kata Kunci: Kinerja Pengumpulan; Balanced Scorecard; Inovasi Layanan; Profesionalitas Amil.

Abstract

Zakat has great potential, but its realization has not been optimal due to the limited professionalism of the amil. This study aims to analyze the zakat collection performance of BAZNAS in Tegal Regency from the four perspectives of the balanced scorecard. This research employs a qualitative method using interviews and documentation studies. The study finds that BAZNAS Tegal Regency's collection performance has not shown optimal results from the financial, customer, internal business, or learning and growth perspectives. Therefore, development strategies should focus more on enhancing service innovation, broader transparency, utilizing digitalization to reach new muzaki, and implementing better human resource development programs.

Keywords: Collection Performance; Balanced Scorecard; Service Innovation; Amil Professionalism.

PENDAHULUAN

Zakat merupakan instrumen penting dalam Islam yang memiliki peran signifikan dalam mengurangi kesenjangan sosial dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Karuni 2020). Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia

¹ Institut Ilmu Al-Qur'an, Jakarta, Email: nurkhanifaturr@gmail.com

² Institut Ilmu Al-Qur'an, Jakarta, Email: fitriyani@iiq.ac.id

memiliki potensi zakat yang sangat besar, namun realisasi penghimpunannya masih jauh dari optimal (Kompas 2022). Salah satu penyebab kondisi tersebut adalah profesionalitas amil yang belum sepenuhnya maksimal dalam melaksanakan tugasnya, baik dari aspek manajerial, transparansi, maupun inovasi dalam penghimpunan dan masih banyak juga masyarakat yang menyalurkan zakat langsung kepada mustahik karena sebagian besar muzaki masih berpendapat bahwa menyalurkan zakat langsung kepada mustahik memberi mereka rasa aman dan kepastian bahwa bantuan keuangan sosial yang diberikan tepat sasaran. (Puskas BAZNAS 2024). Pengelolaan zakat yang profesional sangat diperlukan agar potensi besar zakat dapat dimaksimalkan untuk mendukung pembangunan sosial dan pemberdayaan ekonomi umat (Hafidhudin 2008). Dengan demikian, pengukuran kinerja lembaga zakat menjadi suatu keharusan agar pelaksanaan sesuai rencana serta pencapaian target dapat dipantau secara objektif (Putri 2023).

Pengukuran kinerja lembaga zakat tidak cukup hanya dari aspek finansial, sebab lembaga zakat juga berfungsi sosial, dakwah, dan pemberdayaan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang komprehensif, mencakup aspek finansial maupun non-finansial (Pratama 2023). *Balanced scorecard*, sebagaimana diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, dianggap sebagai metode yang tepat karena tidak hanya menilai aspek keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Penerapan metode ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai sejauh mana lembaga zakat menjalankan perannya secara efektif, transparan, dan akuntabel (Arizona, Nasution and Syafina 2022).

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengukuran kinerja lembaga zakat dengan beragam pendekatan. Misalnya, terdapat penelitian yang menggunakan indikator keuangan tradisional untuk melihat efektivitas pengumpulan dan penyaluran dana zakat (Pratama 2023). Penelitian lain menggunakan analisis kepuasan muzakki dalam menilai keberhasilan lembaga zakat, dengan fokus pada kepercayaan publik terhadap akuntabilitas dan transparansi lembaga (Komariyah and Makhtum 2023). Ada pula penelitian yang menekankan pentingnya strategi inovasi dan perbaikan proses internal dalam meningkatkan kinerja penghimpunan zakat. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa penilaian kinerja lembaga zakat perlu dilakukan secara multi-dimensional, tidak hanya bertumpu pada laporan keuangan (Pratama 2023).

Namun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya masih memiliki keterbatasan dalam mengukur kinerja secara menyeluruh. Sebagian besar hanya menyoroti satu atau dua aspek, seperti keuangan atau

kepuasan muzakki, tanpa mengintegrasikan keseluruhan perspektif yang dapat memberikan gambaran yang lebih utuh. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada penggunaan metode *balanced scorecard* yang diterapkan secara komprehensif untuk menilai kinerja lembaga zakat. Selain itu, penelitian ini secara spesifik dilakukan pada BAZNAS Kabupaten Tegal, yang hingga kini belum banyak dikaji secara akademis, padahal lembaga ini memiliki peran penting dalam pengelolaan zakat di tingkat daerah.

BAZNAS Kabupaten Tegal menjadi lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa lembaga ini aktif dalam menghimpun dan menyalurkan zakat, infak, dan sedekah, namun realisasi penghimpunannya masih menghadapi berbagai tantangan. Potensi zakat di Kabupaten Tegal cukup besar, mengingat jumlah penduduk Muslim yang dominan serta tingginya aktivitas ekonomi masyarakat (Isnandani 2020). Akan tetapi, tingkat penghimpunan zakat yang dilaporkan masih belum sebanding dengan potensi yang ada. Hal ini menimbulkan pertanyaan sejauh mana efektivitas kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal dalam mengoptimalkan penghimpunan zakat dan bagaimana aspek non-finansial turut memengaruhi kinerjanya (Lutfani 2021).

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan pertanyaan penelitian ini adalah: pertama, bagaimana kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal dari perspektif keuangan; kedua, bagaimana kinerja dari perspektif pelanggan; ketiga, bagaimana kinerja dari perspektif proses bisnis internal; dan keempat, bagaimana kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pertanyaan-pertanyaan ini dirumuskan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas pengelolaan zakat di lembaga tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam bentuk pengembangan literatur mengenai pengukuran kinerja lembaga zakat. Selain itu, secara praktis, penelitian ini dapat menjadi masukan bagi BAZNAS Kabupaten Tegal untuk memperbaiki strategi penghimpunan dan pengelolaan zakat sehingga lebih efektif dan transparan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait di BAZNAS Kabupaten Tegal, serta melalui studi dokumen dari laporan tahunan dan penelitian terdahulu. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*

yang meliputi empat perspektif utama. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Tegal dalam mengelola zakat.

Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan adanya penelitian mengenai kinerja lembaga zakat untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaan zakat, sekaligus mengidentifikasi kelemahan yang ada. Zakat memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, tetapi hal tersebut hanya dapat tercapai jika lembaga pengelolanya memiliki kinerja yang baik dan terukur. Penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan dalam literatur akademik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi BAZNAS Kabupaten Tegal agar mampu memaksimalkan potensi zakat yang ada melalui tata kelola yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel.

LANDASAN TEORITIS

Secara etimologis, kata zakat berasal dari bahasa Arab زَكَاةٌ “zakah” yang berarti kesucian, berkembang, bertambah, pujian, dan berkah (al-Qahtani 2010). Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 mendefinisikan zakat sebagai harta yang wajib dikeluarkan oleh individu maupun kelompok untuk diberikan kepada orang yang berhak menerimanya sesuai dengan ketentuan syariat (Indonesia 2011). Sahroni dkk. menjelaskan bahwa zakat secara istilah adalah bagian dari harta yang wajib dikeluarkan untuk mustahik pada waktu tertentu, dalam nilai tertentu, dan kepada penerima tertentu (Sahroni, et al. 2017). Zakat memiliki makna pertumbuhan dan perkembangan, sekaligus berfungsi sebagai penyucian, karena dengan menunaikannya, seorang individu dapat meningkatkan pahala dan membersihkan diri dari dosa (Hidaytullah and Windriawati 2024). Dengan demikian, zakat dapat dimaknai sebagai kewajiban seorang muslim untuk menunaikan sebagian hartanya apabila telah mencapai nisab dan haul, guna disalurkan kepada mustahik sesuai syariat.

Kinerja dalam literatur manajemen diartikan sepadan dengan kata *performance* (Wibisono 2023). Robbins menyebutkan bahwa kinerja individu berkaitan erat dengan kinerja perusahaan, di mana kinerja baik dari seorang individu akan memberikan kontribusi terhadap organisasi (Robbins, 1996). Dengan demikian, kinerja merupakan hasil yang diperoleh baik dari segi kualitas maupun kuantitas atas suatu pekerjaan yang dilaksanakan.

Pengukuran terhadap kinerja diperlukan agar dapat memastikan kesesuaian antara pelaksanaan dan rencana yang ditetapkan. Moeheriono menekankan bahwa pengukuran kinerja adalah proses evaluasi pencapaian tujuan organisasi yang mencerminkan tingkat efisiensi dan efektivitas (Moeheriono 2010). Sedarmayanti menambahkan bahwa pengukuran kinerja berfungsi meningkatkan

mutu pengambilan keputusan dan akuntabilitas organisasi (Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil 2011). Hery menyebut bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus memastikan pemenuhan kebutuhan pelanggan, menetapkan standar kinerja, memberi ruang untuk pemantauan, serta menyediakan umpan balik guna perbaikan berkelanjutan (Hery 2019).

Kinerja individu maupun organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Simanjuntak menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan dan kualitas karyawan serta sarana prasarana (Simanjuntak, 2005). Sedarmayanti menambahkan aspek sikap, keterampilan, pendidikan, kepemimpinan, gaji, teknologi, hingga jaminan sosial. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam aspek individu, kepemimpinan, tim kerja, sistem organisasi, serta situasi eksternal (Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil 2011). *Open System Theory* menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi faktor internal, tetapi juga kondisi eksternal seperti ekonomi, politik, budaya, dan teknologi (Panjaitan, Mardiatmi and Nugraheni 2020).

Indikator kinerja menurut perspektif Islam meliputi aspek materi, mental, spiritual, dan persaudaraan. Keuntungan materi harus diperoleh melalui jalan yang baik, pekerjaan dilakukan dengan ikhlas, niat bekerja untuk ibadah, serta menjaga hubungan harmonis dengan lingkungan sosial (Syafriзал 2019).

Konsep *balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai alat untuk mengukur kinerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non-keuangan. *Balanced scorecard* menilai organisasi melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Fahrudin 2020). Kiswara menekankan bahwa alat ini membantu perusahaan menilai kinerja manajerial, sementara Harahap dan Tirtayasa menegaskan fungsinya dalam memastikan pencapaian tujuan strategis organisasi (Lubis 2023).

Perspektif keuangan menekankan pencapaian kinerja yang baik untuk memenuhi harapan pemegang saham. Perspektif pelanggan fokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan melalui layanan yang baik. Perspektif bisnis internal menyoroti efektivitas proses bisnis utama dalam menghasilkan produk atau jasa, termasuk meminimalkan produk gagal. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menekankan kemampuan organisasi dalam memperkuat dan mengembangkan sumber daya internal untuk mendukung perbaikan berkelanjutan (Panjaitan, Mardiatmi and Nugraheni 2020).

Balanced scorecard pada dasarnya dirancang untuk memberikan pandangan menyeluruh tentang performa organisasi. Tidak hanya menilai hasil akhir berupa angka-angka keuangan, namun juga mengukur faktor penentu keberhasilan masa depan organisasi (Anggraini and Fristiani 2020). *Balanced scorecard* merupakan penyempurnaan metode pengukuran konvensional karena mampu menangkap kompleksitas tantangan organisasi modern (Astawa 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

BAZNAS Kabupaten Tegal dibentuk berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 dengan tujuan menjadi pengelola zakat terbaik dan terpercaya di wilayahnya. Misinya meliputi koordinasi UPZ dan LAZ, optimalisasi pengumpulan serta pendistribusian zakat untuk pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan, penerapan sistem keuangan transparan berbasis teknologi, pelayanan prima, pengembangan dakwah Islam, kepemimpinan gerakan zakat, serta pengembangan kompetensi amil yang unggul (Tegal 2019). Sebagai lembaga yang relatif baru, BAZNAS menghadapi tantangan seperti rendahnya kepercayaan masyarakat, jumlah amil yang terbatas, dan kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat (Maryunia 2024). Meski demikian, lembaga ini telah mencatat prestasi, termasuk penghargaan BAZNAS AWARD 2023 untuk laporan tahunan dan audit keuangan.

Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu untuk mengetahui kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal berdasarkan empat perspektif dalam Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka berikut disajikan hasil analisis yang telah dilakukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari laporan keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal untuk periode tiga tahun terakhir yaitu data tahun 2022, 2023 dan 2024. Untuk menjawab keempat perspektif tersebut, penulis melakukan analisis data dengan menggunakan rumus dan metode yang relevan, baik yang bersifat keuangan maupun non-keuangan.

Analisis dan Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Perspektif Keuangan

Tabel 1 Dana Penghimpunan BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Penghimpunan	Penyaluran	ACR	Kategori
2022	4.857.905.940	4.920.903.362	101, 29%	Sangat Efektif

Tahun	Penghimpunan	Penyaluran	ACR	Kategori
2023	5.954.777.300	3.692.612.017	62, 01%	Cukup Efektif
2024	6.328.120.738	6.150.513.463	97, 19%	Sangat Efektif

Sumber : Data Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal

Tabel 1 menjelaskan bahwa pada tahun 2022, nilai ACR BAZNAS Kabupaten Tegal mencapai 101,29% (sangat efektif), tahun 2023 menurun menjadi 62,01% (cukup efektif), lalu meningkat lagi pada 2024 menjadi 97,19% (sangat efektif). Efektivitas ini menunjukkan kemampuan optimal dalam menyalurkan dana, meski sempat dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara penghimpunan dan penyaluran. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Pelaksana BAZNAS Kabupaten Tegal, keberhasilan penghimpunan dana didukung oleh PERBUP No. 72 Tahun 2020 tentang zakat dan infak ASN, strategi promosi, sosialisasi, serta transparansi dalam penyaluran yang melibatkan institusi pemerintah sehingga meningkatkan kepercayaan muzaki. Namun, pada 2024 BAZNAS tidak mencapai target penghimpunan zakat dari pusat, yang disebabkan oleh tingginya target tahunan sehingga memunculkan kecenderungan stagnasi baik dari sisi internal maupun partisipasi masyarakat. Berdasarkan penelitian sebelumnya, rasio ACR merupakan indikator penting dalam mengukur efektivitas pengelolaan zakat, di mana semakin tinggi nilai ACR maka semakin optimal kinerja penyaluran dana zakat oleh OPZ (Fajar and Darma 2024).

Tabel 2 Biaya Penghimpunan dan Biaya Operasional

Tahun	Biaya Penghimpunan	Biaya Operasional	Rasio Biaya Penghimpunan	Kategori
2022	12.952.000	802.548.383	1, 61%	Efisien
2023	33.725.000	125. 842.624	2, 67%	Efisien
2024	55.630.000	157.270.638	3, 53%	Efisien

Sumber : Data Laporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal

Berdasarkan Tabel 2, kinerja penghimpunan BAZNAS Kabupaten Tegal selama 2022–2024 tergolong efisien. Pada tahun 2022, rasio biaya penghimpunan tercatat 1,61%, lalu meningkat menjadi 2,67% di tahun

2023, dan 3,53% di tahun 2024. Meskipun terjadi kenaikan, seluruhnya masih berada dalam kategori efisien, yang mengindikasikan bahwa biaya operasional relatif rendah dibandingkan dengan dana yang berhasil dihimpun. Menurut Huda, rasio biaya penghimpunan yang rendah menunjukkan efisiensi tinggi lembaga zakat dalam memanfaatkan sumber daya untuk memperoleh dana (Huda 2015). Sejalan dengan itu, Puskas BAZNAS menegaskan bahwa efisiensi penghimpunan dapat dilihat dari rendahnya persentase biaya operasional terhadap dana yang berhasil dikoleksi (BAZNAS 2019).

Berdasarkan perspektif keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan tren positif dalam efektivitas dan efisiensi. Efektivitas penyaluran (ACR) pada 2022 dan 2024 tergolong sangat efektif karena nilainya di atas 90%, sedangkan pada 2023 menurun menjadi 62,01% sehingga masuk kategori cukup efektif. Di sisi lain, rasio biaya penghimpunan selama tiga tahun berturut-turut konsisten berada di bawah 5%, yang mencerminkan efisiensi tinggi dalam pengelolaan dana. Secara umum, kondisi keuangan BAZNAS Kabupaten Tegal dapat dikatakan sangat baik dan efisien.

Pespektif Pelanggan

Tabel 3 Jumlah Muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Jumlah Muzaki	Muzaki Baru	Akuisisi
2022	2191	552	25, 19%
2023	2246	55	2,44%
2024	2516	270	10, 73%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 3, tingkat akuisisi muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan perubahan dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022 akuisisi mencapai 25,19%, mencerminkan kinerja yang sangat baik dengan kontribusi signifikan dari muzaki baru. Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan drastis menjadi 2,44%, yang menunjukkan adanya kelemahan strategi akuisisi meskipun jumlah muzaki total tetap meningkat. Pada tahun 2024 terjadi pemulihan dengan tingkat akuisisi 10,73%, tetapi capaian ini masih jauh di bawah performa 2022 sehingga konsistensi dan strategi akuisisi perlu terus diperkuat. Menurut Teori, pertumbuhan jumlah muzaki menjadi indikator penting dalam mengukur kinerja penghimpunan, karena tanpa adanya regenerasi muzaki, potensi zakat tidak akan tergali secara optimal (BAZNAS 2019).

Tabel 4 Retensi Muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Jumlah Muzaki	Retensi Muzaki
2022	2191	133, 67%
2023	2246	102, 51%
2024	2516	112, 02%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, tingkat retensi muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan capaian yang sangat baik. Pada tahun 2022, retensi mencapai 133,67%, menandakan tidak hanya keberhasilan mempertahankan muzaki lama, tetapi juga adanya penambahan muzaki baru maupun kembalinya muzaki yang sempat tidak aktif. Pada tahun 2023, retensi menurun menjadi 102,51%, meskipun tetap tergolong baik karena mayoritas muzaki masih bertahan. Pada tahun 2024, angka retensi meningkat kembali menjadi 112,02%, yang mencerminkan pemulihan positif dalam menjaga loyalitas sekaligus menarik tambahan muzaki. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keberhasilan retensi didukung oleh kemudahan pembayaran zakat (transfer bank, QRIS, layanan jemput zakat), transparansi laporan keuangan yang dapat diakses muzaki, serta survey kepuasan rutin bagi muzaki dan mustahik. Menurut teori, kemudahan layanan dan inovasi digital dalam pembayaran zakat dapat meningkatkan kepuasan dan keberlanjutan partisipasi muzaki (Beik and Arsyianti 2016).

Berdasarkan perspektif pelanggan, secara keseluruhan kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan performa yang baik di dua dari tiga tahun terakhir. Tingkat akuisisi dan retensi muzaki BAZNAS Kabupaten Tegal dalam tiga tahun terakhir menunjukkan dinamika yang beragam. Akuisisi muzaki sempat sangat tinggi pada 2022 namun mengalami penurunan tajam di 2023, kemudian kembali pulih meski belum optimal pada 2024, sehingga diperlukan strategi yang lebih konsisten untuk menarik muzaki baru. Sebaliknya, retensi muzaki tetap terjaga dengan baik meskipun mengalami perubahan, bahkan menunjukkan keberhasilan mempertahankan dan menarik kembali muzaki yang sempat tidak aktif. Keberhasilan ini ditunjang oleh kemudahan layanan pembayaran, transparansi laporan keuangan, serta survei kepuasan rutin yang dilakukan BAZNAS, sejalan dengan teori bahwa kemudahan layanan, transparansi, dan inovasi digital berperan penting dalam meningkatkan loyalitas serta partisipasi muzaki secara berkelanjutan.

Perspektif Bisnis Internal

Tabel 5 Program BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Program yang terealisasi	Program yang ditargetkan	Retensi Program
2022	5	5	100%
2023	5	5	100%
2024	5	5	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5, menunjukkan bahwa tingkat retensi program BAZNAS Kabupaten Tegal selama tiga tahun terakhir mencapai 100%, menunjukkan konsistensi dan keberlanjutan program inti di bidang ekonomi, pendidikan, kesehatan, kemanusiaan, dan dakwah. Meskipun bersifat tetap, implementasi program fleksibel menyesuaikan kondisi masyarakat, seperti bantuan air bersih saat kemarau atau penanganan stunting. Proses perumusan dilakukan melalui identifikasi isu sosial, koordinasi dengan pemangku kepentingan, serta masukan dari pemerintah daerah. Keberhasilan program tidak hanya dinilai dari penyaluran bantuan, tetapi juga dari peningkatan kemandirian mustahik, khususnya pada program produktif. Namun, masih ada tantangan berupa mentalitas ketergantungan sebagian mustahik terhadap bantuan. Untuk itu, BAZNAS secara rutin melakukan evaluasi dan inovasi agar program lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menurut teori pemberdayaan masyarakat, keberhasilan program sosial tidak hanya diukur dari output berupa jumlah bantuan yang tersalurkan, tetapi juga dari outcome berupa perubahan perilaku, kemandirian, dan peningkatan kualitas hidup penerima manfaat (Ife and Tesoriero 2008).

Tabel 6 Pertumbuhan Penghimpunan Zakat BAZNAS

Tahun	Zakat	Naik/Turun	Kategori
2022	3.148.826.166	1, 37%	Tidak baik
2023	3.404.328.636	8, 11%	Tidak baik
2024	3.767.758.669	10, 67%	Tidak baik

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa tingkat retensi pertumbuhan zakat BAZNAS Kabupaten Tegal masih tergolong

rendah meskipun menunjukkan tren kenaikan dari 1,37% pada 2022 menjadi 8,11% pada 2023 dan 10,67% pada 2024. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan penerimaan zakat lebih banyak disumbang oleh muzaki baru atau kenaikan nominal zakat, bukan dari konsistensi muzaki lama yang berzakat secara berkelanjutan.

**Tabel 7 Pertumbuhan Penghimpunan Infak/Sedekah
BAZNAS Kabupaten Tegal**

Tahun	Infak/Sedekah	Naik/Turun	Kategori
2022	1.709.079.774	67, 09%	Tidak baik
2023	2.550.448.664	49, 22%	Tidak baik
2024	2.560.362.069	0, 38%	Tidak baik

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 7, menunjukan bahwa tingkat pertumbuhan infak/sedekah BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan tren penurunan signifikan dari 67,09% pada 2022 menjadi 49,22% pada 2023, dan hanya 0,38% pada 2024. Hal ini mengindikasikan rendahnya loyalitas donatur karena sebagian besar tidak kembali berkontribusi. Meski demikian, nilai nominal infak/sedekah terus meningkat setiap tahun, yang berarti kenaikan lebih banyak bersumber dari donatur baru atau musiman, bukan dari donatur tetap.

Berdasarkan perspektif bisnis internal, dapat disimpulkan bahwa program BAZNAS Kabupaten Tegal memiliki tingkat retensi program yang sangat baik selama tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan konsistensi dan keberlanjutan program inti di lima bidang utama (ekonomi, pendidikan, kesehatan, kemanusiaan, dan dakwah), dengan implementasi yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Keberhasilan program produktif juga diarahkan pada peningkatan kemandirian mustahik, meskipun masih menghadapi tantangan berupa mentalitas ketergantungan sebagian penerima bantuan. Sementara itu, tingkat retensi pertumbuhan zakat masih tergolong rendah meskipun mengalami tren kenaikan dari tahun ke tahun. Kondisi ini menandakan bahwa peningkatan penerimaan zakat lebih banyak disumbang oleh muzaki baru atau kenaikan nominal zakat, bukan dari keberlanjutan partisipasi muzaki lama. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam aspek loyalitas muzaki yang perlu menjadi perhatian. Selain itu, tingkat pertumbuhan infak/sedekah mengalami penurunan signifikan dalam tiga tahun terakhir, meskipun nilai nominalnya justru meningkat. Fakta ini memperlihatkan bahwa sebagian besar donatur bersifat musiman, sementara loyalitas donatur tetap masih rendah. Dengan demikian,

BAZNAS Kabupaten Tegal menghadapi tantangan penting dalam membangun loyalitas muzaki dan donatur, agar penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah dapat lebih berkelanjutan. Dalam manajemen zakat, keberlanjutan penghimpunan sangat ditentukan oleh loyalitas muzaki dan donatur, yang dapat dibangun melalui transparansi, akuntabilitas, dan layanan yang memudahkan. Dengan demikian diperlukan strategi BAZNAS untuk memperkuat inovasi program, membangun kepercayaan, serta meningkatkan loyalitas muzaki maupun donatur.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 8 Retensi Karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2022	15	107, 4%
2023	15	100%
2024	15	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 8., tingkat retensi karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal selama 2022–2024 sangat tinggi, yakni 107,4% pada 2022 dan stabil di angka 100% pada 2023–2024. Kondisi ini menunjukkan tidak adanya pergantian karyawan serta adanya kemungkinan karyawan lama yang kembali. Stabilitas ini mencerminkan lingkungan kerja yang sehat, kepuasan kerja yang baik, serta manajemen SDM yang efektif, yang pada akhirnya mendukung konsistensi dan keberhasilan program BAZNAS. Menurut teori manajemen sumber daya manusia, tingginya retensi karyawan mengindikasikan adanya kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta iklim kerja yang kondusif (Rivai 2009).

Tabel 9 Produktifitas Karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Penerimaan	Produktifitas karyawan
2022	15	4.857.905.940	323.860.396
2023	15	5.954.777.300	396.985.153
2024	15	6.328.120.738	421.874.715

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 9, jumlah karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal tetap stabil sebanyak 15 orang selama 2022–2024. Meskipun tidak ada penambahan SDM, kinerja organisasi meningkat pesat, ditunjukkan

oleh kenaikan penerimaan dari Rp4,86 miliar pada 2022 menjadi Rp6,32 miliar pada 2024. Produktivitas per karyawan juga naik dari Rp323 juta menjadi Rp422 juta, yang mencerminkan efisiensi, efektivitas kerja, serta manajemen yang semakin baik. Menurut teori manajemen kinerja, peningkatan produktivitas tidak hanya ditentukan oleh jumlah tenaga kerja, tetapi juga oleh efektivitas sistem kerja, kompetensi individu, dan penerapan manajemen yang efisien (Payaman 2011). Produktivitas yang meningkat meski jumlah karyawan tetap menunjukkan adanya optimalisasi sumber daya serta kematangan proses organisasi (Sedarmayanti, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Kinerja 2017).

Tabel 10 Pelatihan Karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	Tingkat Partisipasi Pelatihan
2022	15	2	13, 33%
2023	15	2	13, 33%
2024	15	3	20, 00%

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 10, tingkat partisipasi pelatihan karyawan BAZNAS Kabupaten Tegal masih tergolong rendah. Pada 2022–2023 hanya 13,33% (2 orang dari 15 karyawan) yang mengikuti pelatihan, meningkat menjadi 20% (3 orang) pada 2024. Rendahnya angka partisipasi ini dipengaruhi kuota pelatihan nasional dari BAZNAS pusat, meskipun demikian, BAZNAS Tegal tetap mengupayakan pengembangan SDM melalui pelatihan rutin mingguan di tingkat internal, meliputi bidang keuangan, akuntansi, pengumpulan, penyaluran, hingga digital marketing. Hal ini menunjukkan bahwa meski pelatihan formal terbatas, upaya peningkatan kapasitas SDM tetap dijalankan secara berkelanjutan. Menurut teori pengembangan SDM, pelatihan merupakan sarana penting untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kinerja karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi (Rivai 2009). Pelatihan yang berkelanjutan, baik formal maupun informal, dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan organisasi publik (Mangkunegara 2017).

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal melalui pendekatan Balanced Scorecard pada periode 2022–2024, dapat disimpulkan bahwa secara umum lembaga ini telah menunjukkan performa yang cukup baik dengan capaian signifikan pada beberapa perspektif, meskipun masih terdapat sejumlah tantangan yang perlu menjadi perhatian strategis.

Dari perspektif keuangan, BAZNAS Kabupaten Tegal memperlihatkan efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Nilai Allocation to Collection Ratio (ACR) pada 2022 dan 2024 mencapai kategori sangat efektif, sementara pada 2023 terjadi penurunan ke kategori cukup efektif karena ketidakseimbangan antara penghimpunan dan penyaluran. Meski demikian, tren penghimpunan dana terus meningkat dari Rp4,85 miliar di 2022 menjadi Rp6,32 miliar di 2024. Rasio biaya penghimpunan yang konsisten berada di bawah 5% menunjukkan efisiensi tinggi, menandakan pengelolaan keuangan yang akuntabel serta pemanfaatan sumber daya yang optimal.

Dari perspektif pelanggan, kinerja akuisisi dan retensi muzaki menunjukkan dinamika yang fluktuatif. Tingkat akuisisi muzaki sangat tinggi pada 2022 (25,19%) namun menurun drastis di 2023 (2,44%), kemudian pulih di 2024 (10,73%). Sementara itu, tingkat retensi muzaki senantiasa berada di atas 100%, menandakan keberhasilan dalam mempertahankan loyalitas muzaki sekaligus menarik kembali muzaki yang sempat tidak aktif. Faktor pendukungnya antara lain kemudahan layanan pembayaran (transfer bank, QRIS, jemput zakat), transparansi laporan keuangan, serta pelaksanaan survei kepuasan secara rutin. Meskipun demikian, keberlanjutan akuisisi muzaki baru masih menjadi tantangan yang perlu diperkuat agar potensi zakat di Kabupaten Tegal dapat tergali secara lebih optimal.

Dari perspektif proses bisnis internal, BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan konsistensi yang baik dalam pelaksanaan program, dengan tingkat retensi program mencapai 100% selama tiga tahun berturut-turut. Program-program utama di bidang ekonomi, pendidikan, kesehatan, kemanusiaan, dan dakwah senantiasa terealisasi sesuai target, bahkan mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat seperti penanganan stunting maupun penyediaan air bersih saat kemarau. Namun demikian, tingkat pertumbuhan penghimpunan zakat masih relatif rendah meski mengalami tren positif, serta pertumbuhan infak/sedekah cenderung menurun tajam dari tahun ke tahun. Fakta ini menandakan bahwa keberlanjutan penghimpunan masih sangat dipengaruhi oleh muzaki baru dan donatur musiman, sementara loyalitas muzaki lama belum terjaga dengan baik.

Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja SDM BAZNAS Kabupaten Tegal menunjukkan kondisi yang stabil dan produktif. Tingkat retensi karyawan yang selalu berada pada 100% mencerminkan kepuasan kerja, komitmen, serta iklim organisasi yang kondusif. Produktivitas karyawan terus meningkat setiap tahun, meskipun jumlah karyawan tetap 15 orang. Hal ini menunjukkan adanya optimalisasi sistem kerja dan efektivitas manajerial. Namun, tingkat partisipasi dalam pelatihan formal masih tergolong rendah (13,33%–20%), walaupun telah diimbangi dengan adanya pelatihan internal rutin mingguan. Dengan demikian, pengembangan kapasitas SDM sudah berjalan, namun masih perlu diperluas agar kompetensi karyawan semakin merata dan berdampak lebih signifikan pada kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, kinerja BAZNAS Kabupaten Tegal dalam kurun waktu 2022–2024 dapat dikategorikan cukup baik hingga sangat baik pada aspek efektivitas keuangan, efisiensi operasional, retensi muzaki, retensi program, serta stabilitas SDM. Akan tetapi, terdapat tantangan serius yang perlu segera diatasi, terutama terkait akuisisi muzaki baru, loyalitas donatur, serta peningkatan kualitas partisipasi pelatihan karyawan. Oleh karena itu, strategi pengembangan ke depan perlu diarahkan pada peningkatan inovasi layanan, transparansi yang lebih luas, pemanfaatan digitalisasi untuk menjangkau muzaki baru, serta program pengembangan SDM yang lebih baik. Dengan langkah-langkah tersebut, BAZNAS Kabupaten Tegal berpotensi untuk memperkuat keberlanjutan penghimpunan zakat, infak, dan sedekah sekaligus meningkatkan dampak sosial bagi masyarakat mustahik secara lebih optimal.

BAZNAS Kabupaten Tegal perlu mengoptimalkan penyaluran zakat secara proporsional dan tepat sasaran untuk menjaga serta meningkatkan nilai ACR setiap tahun, sekaligus melakukan evaluasi rutin dan inovasi teknologi agar efisiensi dan stabilitas jangka panjang tetap terjaga. Dalam meningkatkan dan mempertahankan muzaki, dibutuhkan strategi digital marketing, kerja sama komunitas, serta edukasi zakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Dari sisi internal, evaluasi dampak program dan transparansi dana melalui laporan digital yang mudah dipahami penting dilakukan guna mendorong loyalitas dan kontribusi berkelanjutan. Selain itu, penguatan pelatihan SDM secara rutin dengan indikator keberhasilan yang jelas, budaya belajar berkelanjutan, serta evaluasi kebutuhan pelatihan menjadi kunci peningkatan kinerja lembaga. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada data laporan keuangan yang hanya mencakup tiga tahun serta tidak melibatkan muzaki dan mustahik secara langsung pada perspektif pelanggan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya

disarankan menggunakan data keuangan dengan rentang waktu lebih panjang, melibatkan muzaki dan mustahik dalam pengukuran, serta menerapkan pendekatan mixed-method untuk memperoleh gambaran kinerja lembaga yang lebih komprehensif dan mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, and Fristiani. "Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Metode Balance Scorecard." *Ilmu Manajemen*, 2020: 45-53.
- Arizona, Ainun Nahya Dwi, Yenni Samri Juliani Nasution, and Laylan Syafina. "Pengaruh Pendekatan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Muhammadiyah." *ekonomi manajemen bisnis dan akuntansi*, 2022: 553.
- Astawa. "Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balance Scorecard." *Manajemen dan Bisnis*, 2020: 150-160.
- BAZNAS, Puskas. *Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat*. Jakarta: Puskas BAZNAS, 2019.
- Beik, and Arsyianti. *Ekonomi Pembangunan Syariah: Perspektif Maqashid al-Syariah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Fahrudin, Wakhit Ahmad. "Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di PT Mulia Artha Anugrah." *JITMI*, 2020: 16.
- Fajar, Siti Faridatul, and Darma. "Measuring the Performance of Zakat Institutions Using Allocation to Colletion Ratio." *KnE Social Sciences*, 2024: 53-62.
- Hafidhudin, Didin. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. Jakrta: Gema Insani, 2008.
- Hery. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Grasindo, 2019.
- Hidaytullah, Syarif, and Wiwin Windriawati. "Optimalisasi Strategi Pendistribusian Dana Zakat Pada Program RTLH BAZNAS Kota Serang." *al-Mi'thoa*, 2024: 19.
- Huda, Nurul. *Eonomi Pembangunan Islam: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana, 2015.
- Ife, Jim, and Frank Tesoriero. *Community Development: Community-based Alternatives in an Age of Globalisation*. French Forest: Pearson Education, 2008.
- Indonesia, Republik. "Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat." 2011.
- Isnandani, Syafira. "Manajemen Peumpulan Zakat Infak Sedekah Di BAZNAS Kabupaten Tegal Dalam Perspektif Ekonomi Islam." *Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2020: 4.
- Karuni, Mudita Sri. "Pengaruh Dana Zakat Terhadap Pembangunan Manusia di Indonesia." *Jurnal ilmiah ekonomi*, 2020: 176.

- Komariyah, Nurul, and Ahmad Makhtum. "Analisis Kinerja Amil BAZNAS Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana ZIS Dengan Pendekatan Balance Scorecard." *TABARRU*, 2023: 552.
- Kompas. *Pengumpulan dana zakat masih belum optimal*. Desember 3, 2022. <https://www.kompas.id/artikel/pengumpulan-dana-zakat-masih-belum-optimal> (accessed January 3, 2024).
- Lathifah, Fitriyani. "Analisis Banking Service Quality Terhadap Kepuasan Nasabah PT. Bank Muamalat Indonesia." 2016: 6.
- Lubis, Anggi Maysari. "Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan." *Manajemen dan Ekonomi*, 2023: 211-213.
- Lutfani, Maelinda Harisatul. "Implementasi Regulasi Zakat Terhadap Penilaian Kinerja Amil Zakat ." *Ekonomi Islam*, 2021: 69.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Maryunia, Salsabila. "Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Fasilitas Digital Terhadap Minat Membayar Zakat Profesi Melalui BAZNAS Kabupaten Tegal dengan Kepercayaan sebagai Variabel Intervening." *Al-Bubuts*, 2024: 759.
- Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010.
- Panjaitan, Maludin, Anastasia Bernadin Dwi Mardiatmi, and Ranti Nugraheni. *Manajemen Kinerja (Perspektif Balance Scorecard)*. Bandung: Media Sains Indonesia, 2020.
- Payaman, Simanjuntak. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI, 2011.
- Pratama, Irwan Fauzy Ridawan dan Sopiawati Anggini. "Analisis Kinerja BAZNAS Kota Tasikmalaya Menggunakan Metode Balance Scorecard." *ekonomi syariah*, 2023: 91.
- Puskas BAZNAS. *Inovasi Pembiayaan Zakat Menggunakan Skema Qardhul Hasan*. Jakarta: Puskas BAZNAS, 2024.
- Putri, Haura Sabita. "Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Solopeduli Menggunakan Metode Balance Scorecard." *Ekonomi dan bisnis islam*, 2023: 4.
- al-Qahtani, Said bin 'Ali bin Wahf. *Al-Zakah fi al-Islam fi Dan' al-Kitab wa al-Sunah*. Riyadh: Dar Ibnu al-Jauzi, 2010.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali, 2009.
- Sahroni, Oni, Agus Setiawan, Mohammad Suharsono, and Adi Setiawan. *Fikih Zakat Kontemporer*. Depok: Raja Grafindo, 2017.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Kinerja*. Bandung: Refika Aditama, 2017.

- Syafrizal, Rodi. "Analisis Kinerja Islamic Human Resource Berdasarkan Metode Masalah Scorecard." *Ekonomi Islam*, 2019: 281-282.
- Tegal, BAZNAS Kabupaten. *Profil BAZNAS Kabupaten Tegal*. 2019.
- Wibisono, Mochammad. "Analisis Kinerja Karyawan Yayasan Islam Di Yogyakarta: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Work Life Balance." *Ilmu Ekonomi*, 2023: 5.