

**Balanced Scorecard Analysis of *Amil* Kompetensi Competence
as a Model Rule for the Development of Zakat Institutions Resources
(Study at LAZ Rumah Zakat Surabaya, East Java)**

**(Analisis *Balanced Scorecard* terhadap Kompetensi *Amil*
sebagai *Rule Model* Pengembangan Sumber Daya Lembaga Zakat
[Studi di LAZ Rumah Zakat Surabaya, Jawa Timur])**

Basar Dikuraisyin

UIN Sunan Ampel Surabaya, Indonesia

Basardikuraisyin88@gmail.com

Abstrack: This study seeks to analyze the competence of *amil* zakat institutions based on performance and accountability. This analysis is essential considering that *amil* is a determinant of the productivity and success of zakat management. Meanwhile, the reality of the performance of *amil* in Indonesia still presents a worrying performance. The principles of accountability and competence as regulated in the law are not yet detailed. The impact on the irregularity of the concept of zakat management institutions so far, therefore, this study answers how to analyze the Balanced Scorecard approach to the competence and accountability of *amil* in zakat institutions. This study was approached qualitatively analytically, and the primary source was obtained from the *amil* work system with Balanced Scorecard analysis as the embodiment of the evaluation approach. Data was obtained through documentation, interviews with standardized, systematic guidelines. After conducting the research, significant findings were found: first, the performance of *amil* at LAZ Rumah Zakat adheres to the principle of proportional balance. It is autonomous based on both the work aspect of *amil* and *mustahiq* and *muzakki*. Second, the results of the balanced scorecard analysis on the competence of *amil* zakat in LAZ Rumah Zakat resulted in the following findings: 1) from a financial perspective, LAZ Rumah Zakat is said to be effective because there are indications of an increase every year both in the aspect of raising funds, the number of *muzakki* and reducing *mustahiq*. 2) customer perspective (*mustahiq-muzakki*), *mustahiq* are satisfied with the protection and assistance from LAZ Rumah Zakat. 3) internal business perspective, namely the planning made by LAZ Rumah Zakat following the reality in the field. 4) the perspective of needs and learning, the *amil* performance of each division works optimally and helps each other.

Keywords: **Balanced Scorecard, *amil* competence, zakat institution**

Abstrak: Penelitian ini berupaya untuk menganalisis kompetensi *amil* lembaga zakat berdasar pada kinerja dan akuntabilitas. Analisis ini penting dilakukan mengingat *amil* merupakan penentu produktifitas dan keberhasilan pengelolaan zakat. Sementara realitas kinerja *amil* di Indonesia, masih menyuguhkan kinerja mengkhawatirkan. Prinsip akuntabilitas dan kompetensi yang diatur dalam undang-undang, masih belum rinci. Berdampak pada ketidak-teraturan konsep kelembagaan pengelola zakat selama ini. Oleh karena itu, penelitian ini menjawab bagaimana analisis pendekatan *Balanced Scorecard* terhadap kompetensi dan akuntabilitas *amil* di lembaga zakat. Penelitian ini didekati secara kualitatif

analitis, sumber primer didapat dari system kerja *amil* dengan analisis *Balanced Scorecard* sebagai pengejawantahan pendekatan evaluasi. Data diperoleh melalui dokumentasi, interview dengan standart pedoman yang sistematis. Setelah dilakukan penelitian, ditemukan temuan penting, yaitu: *pertama*, kinerja *amil* di LAZ Rumah Zakat menganut prinsip keseimbangan proporsional (*proportional balance*) dan berbasis kewilayahan (*autonomy based*) baik pada aspek kerja *amil* maupun pada *mustahiq* dan *muzakki*. *Kedua*, hasil analisis *balance scorecard* terhadap kompetensi *amil* zakat di LAZ Rumah Zakat menghasilkan temuan: 1) perspektif keuangan, LAZ Rumah Zakat dikatakan efektif karena ada indikasi peningkatan setiap tahunnya baik pada aspek penghimpunan dana, jumlah *muzakki* dan pengurangan *mustahiq*. 2) perspektif pelanggan (*mustahiq-muzakki*), *mustahiq* puas dengan pengayoman dan bantuan dari LAZ Rumah Zakat. 3) perspektif bisnis internal, yakni perencanaan yang dibuat oleh LAZ Rumah Zakat sesuai dengan kenyataan di lapangan. 4) perspektif kebutuhan dan pembelajaran, kinerja *amil* setiap devisi bekerja dengan maksimal dan saling membantu.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kompetensi Amil, Lembaga Zakat.

PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan lembaga zakat di Indonesia mutakhir ini, peran *amil* zakat sebagai aktor utama menjadi *key performance* dalam keberhasilan manajemen lembaga. Maju-mundurnya pengelolaan lembaga zakat, ditentukan oleh kualitas dan kompetensi *amil*. Peran *amil* memegang dua arus penting, satu sisi sebagai aktor (*decision maker*) pengendali setiap keputusan pengembangan lembaga zakat, pada mata sisi lain berperan sebagai *agent (trend maker)* perumus setiap keputusan berkaitan dengan animo masyarakat. Posisi pertama, *amil* bertanggungjawab untuk mengembangkan pada aspek institusi, sedangkan posisi kedua *amil* diharuskan meyakinkan kepada masyarakat tentang lembaga zakat sebagai pilar filantropi Islam yang mampu menghadirkan model pengembangan ekonomi produktif. Pada dua posisi inilah, *amil* memaenkan perannya yang stretegis.

Hipotesis ini, dibenarkan oleh Armstrong pakar manajemen sumber daya manusia mengatakan bahwa kinerja suatu organisasi industri hanyalah bangunan fisik yang memiliki *brand*, tanpa didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang kompeten di bidang dan keahlian, mustahil organisasi tersebut dapat maju dan berkembang. Bahkan lembaga non pemerintah sekalipun, jika pada ranah sumber daya manusia mengalami keretakan sistemik, dapat memundurkan segala kemajuan yang dicapai. Pernyataan Armstrong seakan menegaskan bahwa sehebat apapun manajemen suatu organisasi (lembaga zakat) dibangun dan dikembangkan, namun jika keadaan sumber daya manusia tidak mendukung, tujuan tidak akan tercapai. Dalam hal ini, *amil* zakat merupakan sumber daya manusia yang menentukan atas tumbuh-kembangnya lembaga zakat. Lebih jelas Armstrong mengatakan:

“In the modern world, human existence is very decisive, the development of knowledge and the improvement of industry in the form of a company is determined by the quality of the human being, if it is bad or irrelevant to

the needs, it also has the potential to go backwards. On the contrary, humans who are in accordance with the desires of the times, will be able to bring the organization to be feared”¹

Huda dan Sawajuwono menguatkan fakta di atas, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kegagalan manajemen zakat disebabkan oleh *operational error* atau keteledoran *amil* dalam membuat keputusan. Profesionalitas *amil* zakat sangat rendah dan tidak mampu menjawab kebutuhan masyarakat sehingga berimbas pada banyak sektor; kepercayaan minim, ketidaksadaran dan minat *muzakki*.² Pendapat ini menjelaskan bahwa kegagalan system atau strategi pengelolaan zakat dibabkan oleh kualitas *amil* yang rendah, kualitas tersebut bisa berupa ketidaksesuaian antara keilmuan yang dimiliki *amil* (kompetensi) terhadap cara mengelola zakat, atau bisa pula kualitas yang tidak didukung oleh keinginan keras. Maka spirit dan profesionalitas, menjadi poin penting untuk mengukur kompetensi *amil* zakat.

Pendapat beberapa pakar di atas, serasa menemui kebenarannya ketika melihat realitas *amil* pengelola zakat di Indonesia. Sejumlah problem *akut* hingga kini masih mengjangkiti system manajemen lembaga zakat, terutama mengenai kompetensi *amil*. Beberapa problem tersebut adalah: *pertama*, sifat ambiguitas *amil* zakat dalam undang-undang. Secara tersirat, dijelaskan pada pasal 11 UU nomor 23 tahun 2011 mengatur bahwa *amil* zakat paling tidak harus memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat.³ Namun sayangnya, ketentuan ini tidak didukung oleh Peraturan Presiden (Perpres) yang menjelaskan tentang indikator kompetensi, sehingga menimbulkan dilemma pada lembaga zakat, ada yang menetapkan kompetensi dengan profesi keserjanaan,⁴ ada yang mengabaikan profesi keserjanaan dan memberikan pelatihan kompetensi pada waktu tertentu.⁵ Realita ini menyebabkan kompetensi *amil* tidak terstandar dengan baku.

¹ Michael Armstrong, *Human Resource Management Practice*, (Londong: Kogan Page, 1997), 298-299; Dikutip juga oleh Iqbal (2019) dalam penelitiannya tentang pola manajemen strategi yang dilakukan oleh *amil* zakat agar bersifat menyeluruh dan mampu membuat terobosan dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan industry. Penelitiannya menghasilkan bahwa strategi inovasi yang dikembangkan oleh *amil* tidak lagi mengikuti pola-pola klasik yang *carity*, namun harus mendumung nilai produktifitas yang dapat berkembang. Yang kedua, produktifitas dan keberhasilan pengelolaan zakat ditopang oleh kemampuan *amil* yang mengelola. Dari hasil temuan ini, membuktikan bahwa *amil* adalah jantung dari seluruh aspek manajemen lembaga zakat. Lebih jelas lihat Muhammad Iqbal; Rusli Rusli; Musyahidah Musyahidah, “Management Strategies of Professional Zakat Funds for Mustahiq Family Welfare By Amil Zakat Body”, *International Journal of Contemporary Islamic Law and Society (UCILS)*, Vol. 1, No. 1 (2019), h. 40-51.

² N. Huda; T. Sawarjuwono, “Akuntabilitas Pengelolaan Zakat melalui Pendekatan Modifikasi Action Research”, *Jurnal Akuntansi Multi Paradigma*, Vol. 4, No. 2 (2013), h. 87; bisa juga diperiksa dalam Ahmad Supriyadi, “Kompetensi Amil Zakat: Studi Mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf IAIN Tulungagung Menjelang Praktek Pengalaman Lapangan”, *el-Barka: Journal of Islamic Economic and Business*, Vol 3, No. 1 (2020), h. 110-136.

³ Basar Dikuraisyin, “Kompetensi Amil, Persyaratan sampai Pelaporan: Analisis Efektifitas UU Nomor 23 Tahun 2011 di Lembaga Zakat Jawa Timur”, *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)*, Vol. 1, No. 1 (2019), h. 1-14.

⁴ Lihat dalam hasil penelitian Pandapotan Ritonga, “Analisis Akuntansi Zakat Berdasarkan PSAK No. 109 pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Sumatera Utara”, *Kitabab: Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah*, Vol.1, No. 1 (2017), h. 1-19.

⁵ Bahkan dalam beberapa fenomena diberitakan bahwa penumbuhan kompetensi calon *amil* zakat dilakukan dengan berbagai cara seperti pelatihan sertifikai *amil* bersifat online, pelatihan berbasis webinar dan sebagainya, tanpa dilengkapi dengan syarat keserjanaan kompetensi *amil* zakat. Lihat dalam Gumanti Awaliyah, *Sekolah Amil Indonesia Luncurkan Pelatihan Zakat Berbasis Webinar* dalam [https://republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-](https://republika.co.id/berita/dunia-islam/islam-166-el-Qist: Journal of Islamic Economics and Business (JIEB))

Kedua, profesionalitas *amil*. Sejauh ini status *amil* di lembaga zakat bersifat umum yaitu tidak mematok keahlian profesi keserjanaan. Bahkan beberapa penelitian mencatat, bahwa fenomena ketidak-sesuaian keserjanaan di lembaga zakat terjadi hampir di setiap lembaga zakat.⁶ Penyebab utama adalah keterbatasan masyarakat yang tergerak untuk menjadi *amil* zakat karena lembaga zakat itu sendiri yang bersifat nirlaba. Sehingga bidang keilmuan apapun, asalkan memiliki keinginan yang besar, direkrut sebagai *amil*. Pada prosesnya, fenomena demikian berpengaruh terhadap profesionalisme *amil*, mereka kurang memahami tentang tanggungjawab karena bukan di bidangnya, tidak memiliki *basic* dan cara untuk mengembangkan, sehingga yang terjadi adalah kinerja *amil* yang stagnan tanpa inovasi.

Ketiga, sifat parsialistik *amil*. Profesi *amil* zakat yang kalah populer dengan bidang pekerjaan lain, mengakibatkan para *amil* “mendua”; sebagai *amil* di lembaga zakat serta menyandang profesi lain, diantara keduanya ada yang dijadikan “sampingan”. Dalih yang disampaikan oleh *amil* adalah ketidakpastian pendapatan yang dihasilkan dari lembaga zakat. Fenomena *double job* ini telah lama terjadi, namun sampai saat ini dibiarkan tanpa ada filter regulasi yang tegas. Padahal, realitas tersebut mengancam bagi keseriusan mengelola dana umat melalui lembaga zakat.

Dari ketiga problem akuntabilitas *amil* tersebut, maka diperlukan perubahan paradigm dan performan untuk perbaikan *profesi amil* di lembaga zakat. Diantaranya adalah melalui pengukuran kinerja dengan indicator-indikator tertentu. Oleh karena itu, penelitian tentang kinerja *amil* di suatu lembaga zakat penting dilakukan dan mendesak terkait dengan potensi dana zakat serta peran lembaga zakat yang bergerak pesat. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai analisis kajian. Pendekatan ini dirintis oleh Kaplan dan Norton, pendekatan ini ingin mencapai perusahaan yang sukses melalui kinerja sumber daya dengan cara melampaui rangkuman ukuran finansial. Konsep pendekatan *balanced scorecard* menekankan pada keseimbangan factor keuangan dan non keuangan yang meliputi factor internal (karyawan, *amil*), factor eksternal (pelanggan, *muzakki* dan *mustahiq*), factor jangka pendek (operasional) dan factor jangka panjang (visi dan misi).⁷ Dengan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja *amil* dapat diketahui melalui integrasi empat mata sisi; visi misi, operasional, kepuasan pelanggan dan strategi.

Dari latar masalah dan tawaran pendekatan tersebut, peneliti berkeyakinan bahwa penelitian ini penting dilakukan. Peneliti telah melakukan penelusuran ke berbagai jurnal ilmiah ataupun tugas akhir, ditemukan bahwa penelitian ini bersifat urgentif, menarik dan konstruktif, diantara penelitian yang dilakukan oleh S. Astuti dan Asrori pada 2016 yang meneliti tentang kompetensi *amil* zakat serta pengaruhnya terhadap kemauan berzakat para *muzakki*, temuan utama penelitian ini adalah *amil* zakat belum mampu memberikan efek signifikan

[nusanantara/17/05/10/opqbbbe396-sekolah-amil-indonesia-luncurkan-pelatihan-zakat-berbasis-webinar](https://doi.org/10.24054/opusqbbbe396-sekolah-amil-indonesia-luncurkan-pelatihan-zakat-berbasis-webinar) diakses tanggal 20 Februari 2021.

⁶ Lihat dalam Ranga Ardani; Abukosim; Emylia Yuniartie, “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Ogan Ilir dengan Metode Indonesia Magnificence Zakat (IMZ)”, *Akuntabilitas: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Akuntansi*, Vol. 12, No. 1 (2019), h.19-32.

⁷ S. Robert Kaplan; David P. Norton, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard* (terj.) R. Peter dan Pasla Yosi, (Jakarta: Erlangga, 1996), h. 21-23.

terhadap kemauan *muzakki*. Pada penelitian ini lebih bercorak deskriptif tanpa menggunakan pengukuran metode ilmiah.⁸ Ada juga penelitian dilakukan oleh Hasrullah Rachim di tahun 2018 tentang akuntabilitas pengelolaan zakat di mana *amil* menjadi sasarannya.⁹ Penelitian ini menggunakan pendekatan POAC yang menurut peneliti lebih tepat digunakan untuk kepentingan manajemen secara umum. Masih banyak penelitian-penelitian yang lain, namun dua penelitian ini sudah cukup membuktikan kalau problem kompetensi *amil* perlu dilakukan penelitian dengan pendekatan metode ilmiah yang akurat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif dengan pengambilan data di lapangan (*field research*). Pengambilan data di lapangan penting dilakukan mengingat signifikansi penelitian ini yang institusional. LAZ Rumah Zakat menjadi sasaran primer untuk digali informasinya. Dalam artian, sifat kualitatif deskriptif sengaja dipilih untuk mengungkap data tentang kompetensi *amil* zakat. Dalam posisi demikian, tidak ada jalan lain untuk peneliti, kecuali menjadi instrumen kunci data penelitian.¹⁰

Penelitian dilakukan di LAZ Rumah Zakat Cabang Surabaya Jawa Timur. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada alasan, 1) pada tahun 2020, LAZ Rumah Zakat dinobatkan sebagai LAZ terbaik se Indonesia bidang kelembagaan; 2) LAZ Rumah Zakat memiliki lebih dari dua ribu desa binaan. Dua alasan inilah kemudian membuat peneliti tertarik, terutama pada aspek kompetensi *amil* zakatnya. Untuk menentukan sampel yang obyektif, peneliti memilih sampel bertujuan (*purposive sample*),¹¹ kemudian hanya menggunakan sumber primer.

Peneliti menggunakan dua metode penggalan data, *interview* terpimpin dan observasi non-partisipatoris.¹² Data yang terkumpul tidak langsung dijadikan data asli yang dibutuhkan dalam penelitian, namun dianalisis secara interaktif, bila terjadi kekurangan pada kategori tertentu, dilakukan kembali pencarian data.¹³ Setelah Peneliti meyakini sudah lengkap, maka data-data tersebut dianalisis melalui tiga tahap, yaitu; *pertama*, mereduksi data; *kedua*, penyajian data; *ketiga*, penarikan kesimpulan. Data yang terkumpul, pada tahap terakhir data dicek kembali sebelum sampai pada kesimpulan. Data diuji dengan triangulasi teknik, yaitu data yang terkumpul melalui wawancara kepada informan terpilih, dicek kembali melalui teknik yang berbeda, yaitu dengan pengamatan bebas.¹⁴

⁸ S. Astuti; A. Asrori, "the Analysis of Amil Competency and Its Effects on the Implementation of Zakat on Amil Zakat Institution", *Accounting Analysis Journal*, Vol 5, No. 1 (2016), h. 56-67.

⁹ Hasrullah Rachim, *the Analysis of Accountability in the Management of Zakat by Amil Zakat Agency in Mamuju Regency*, Tesis Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar 2018.

¹⁰ Cik Hasan Bisri, *Pilar-Pilar Penelitian Hukum Islam dan Pranata Sosial* (Jakarta : Grafindo Persada, 2004), hlm. 56.

¹¹ Sampel bertujuan dicirikan dengan : (1) rancangan sampel yang muncul tidak dapat ditentukan dan ditarik terlebih dahulu; (2) pemilihan sampel dilakukan secara berurutan; (3) penyesuaian berkelanjutan dari sampel; dan (4) pemilihan berakhir jika sudah terjadi pengulangan. Lihat Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Cet. Ke-22 (Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA, 2006), hlm. 225.

¹² Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group), hlm. 108.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 246.

¹⁴ John W. Creswell, *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Trans*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 105.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Singkat LAZ Rumah Zakat Surabaya

Pada tahun 2020, Lembaga Amil Zakat (selanjutnya ditulis LAZ) Rumah Zakat Indonesia (RZI) dinobatkan sebagai lembaga zakat nasional dengan manajemen kelembagaan terbaik se nasional.¹⁵ Penghargaan tersebut membuktikan bahwa manajemen kelembagaan LAZ Rumah Zakat yang meliputi aspek kinerja *amil*, profesionalitas dan pengembangan institusi menyuguhkan system manajemen yang sangat baik mengalahkan lembaga-lembaga zakat lain. Melalui penyematan *Baznas Award* ini, layak dikatakan kalau Laz Rumah Zakat pantas dijadikan percontohan nasional dalam hal pengelolaan kelembagaan yang bersih, efektif dan optimal. Padahal, jika dilihat dari usia lahirnya, LAZ Rumah Zakat terbilang masih muda, berdiri pada tahun 2003. Hal ini pulalah, yang membuat peneliti tergerak untuk mengambil sampel penelitian karena memiliki obyek yang sama yaitu pengelolaan sumber daya *amil*.

Ditilik dari sejarahnya, Laz Rumah Zakat mulanya adalah suatu komunitas majlis ta'lim *Ummul Quro* yang telah berdiri tahun 1998 di Bandung. Karena kekompakan dan animo masyarakat yang tinggi, akhirnya pada tahun yang sama dibentuk organsiasi bernama Dompot Sosial Ummul Quro (DSUQ) di Bandung. Belum genap dua tahun, DSUQ telah menghimpun dana sebesar 0,8 Milyar. Kelembagaan dan transparansi penge-lolaan dana ZIZ (zakat, infaq dan shadaqah) di DSUQ menambah reaksi positif dari masyarakat. Sehingga pada tanggal 18 Maret 2003 mendapat SK dari Menteri Agama Nomor 157 sebagai lembaga amil zakat nasional. Pada tahun yang sama berdiri di Surabaya, Jawa Timur, pada semester pertama berhasil menghimpun dana sebesar 6,46 Milyar. Setelah disusul berdiri di Aceh, Palembang, Medan, Semarang, Bogor, Jakarta, Solo dan lain-lain.¹⁶

Kinerja kelembagaan ditingkatkan dengan membuat terobosan inovatif. Tahun 2006, dalam rangka penguatan kelembagaan dicetuskan kampanye *when zakat being lifestyle* yang diluncurkan pada pegelaran program Gelar Budaya Zakat sebagai bentuk babak baru *transformation from traditional coporate to professional coporate*. Dua tahun berikutnya, tahun 2008, LAZ Rumah Zakat mendapat dukungan dari semua kalangan masyarakat baik dukungan langsung maupun *virtual* untuk menguatkan lembaga melalui program *transformasi mustahiq ke muzakki*. Program ini sekaligus menjadi tujuan dari penguatan kelembagaan dengan cara meluaskan jaringan atau akses pengembangan usaha kecil (UMKM) di 18 kota-kota besar dan berhasil mengumpulkan dana sebesar 71,40 milyar.¹⁷

Memuncak pada tahun selanjutnya, pada tahun 2009 *milestone* LAZ Rumah Zakat mengokohkan kelembagaan dengan meluncurkan organisasi baru pemberdayaan yakni Rumah Sehat Indonesia, Rumah Juara Indonesia, Rumah Mandiri Indonesia. Disempurka oleh adanya delapan sekolah juara dan rumah

¹⁵ Lihat "Baznas Award 2020 Diberikan untuk Rumah Zakat sebagai Kelembagaan Terbaik" dalam berita dengan situs <http://kilasiatim.com/baznas-award-2020-diberikan-untuk-rumah-zakat-sebagai-kelembagaan-terbaik/> diakses tanggal 24 Februari 2021.

¹⁶ Sejarah lengkap tentang berdirinya Lembaga Amil Zakat Rumah Zakat dapat dilihat dalam www.rumahzakat.org diakses tanggal 24 Februari 2021.

¹⁷ Dalam www.rumahzakat.org diakses tanggal 25 Februari 2021

bersalin gratis. Fokus LAZ Rumah Zakat ini berhasil menggaet donasi bermilyar-milyar karena kekuatan dan kekokohan kelembagaan yang dibangun. Kinerja *amil* menjadi kunci kesuksesan. Untuk mengapresiasi kehebatan kelembagaan melalui profesionalisme *amil*, pada tahun 2010 resmi dibuka *brand* baru bernama Rumah Zakat yang mengusung tiga *brand value* yaitu *trusted*, *progressive and humanitarian*. *Trusted* mendorong *amil* untuk menjalankan usaha dengan profesional, terpercaya dan transparan. *Progressive* adalah sebuah langkah strategi inovasi untuk memperoleh manfaat yang maksimal. *Humanitarian* yaitu berani memfasilitasi pelanggan dengan tulus dan menyeluruh.¹⁸ Ketiga dasar ini menjadi landasan meningkatkan kinerja *amil* sekaligus standar nilai pencapaian tujuan ang ingin dicapai.

Prestasi kelembagaan LAZ Rumah Zakat didukung oleh budaya kerja lembaga yang telah dipatok, yaitu: *amanah*, dapat diberikan tugas dan dipercaya mampu menyelesaikan dengan maksimal. *Professional*, bekerja sesuai target yang diharapkan dengan cara mengesampingkan hal-hal di luar tugas. *Kemudahan*, mengedepankan pelanggan dalam setiap tahapan. *Sinergi*, menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang searah setujuan. *Ketepatan penyaluran*, yaitu melakukan identifikasi *mustahiq* dengan metode ilmiah yang akurat. *Kejelasan laporan*, yakni melaporkan perkembangan lembaga secara transparan, akuntabel dan mudah. Budaya kerja organisasi ini dijadikan patokan atau standar dalam menjalankan kinerja *amil*.¹⁹

Kinerja Amil di LAZ Rumah Zakat

Pada bahasan ini, kinerja amil zakat dibatasi pada peran mereka pada empat aspek sesuai dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian *balance scorecard*, yakni pengelolaan keuangan, totalitas pada muzakki dan mustahiq, program pengembangan bisnis dan evaluasi dari setiap pertumbuhan. Keempat perspektif ini, menjadi batasan dari cakupan seluruh aspek kinerja amil, cara amil mengelola dana zakat mulai dari pengumpulan (*fundraising*) sampai pendistribusian dalam kajian yang spesifik, pengaruh terhadap perkembangan *muzakki* dan *mustahiq*, beberapa program pengembangan dana zakat yang bersifat produktif serta model evaluasi yang dilakukan untuk meningkatkan kemajuan lembaga zakat.

Pertama, sebagai langkah awal pencarian bibit amil di LAZ Rumah Zakat ditetapkan berbagai standar kompetensi melalui system perekrutan yang ketat. Rekrutmen menjadi proses kegiatan untuk mencari sumber daya manusia dari suatu posisi yang dibutuhkan dalam lembaga. Awal mula mendapatkan amil profesional dan akuntabel dimulai dari proses rekrutmen yang tepat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Hasnan Suad bahwa rekrutmen dikatakan sebagai bagian penting dari proses manajerial suatu lembaga di mana keberhasilan suatu perencanaan sampai dengan tujuan yang ingin dicapai, bergantung juga pada pola rekrutmen yang digunakan.²⁰ Pasalnya, rekrutmen menjadi identifikasi pertama untuk memikirkan bagaimana program bisa optimal.

¹⁸ Data diolah oleh peneliti, setelah diambil dari sumber

¹⁹ Data diolah oleh peneliti, diambil dari sumber website LAZ Rumah Zakat di <https://www.rumahzakat.org/tentang-kami/sejarah/> diakses tanggal 25 Februari 2021.

²⁰ Hasan Suad, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPF, 2002), h. 24.

Dalam proses rekrutmen, hal pertama yang ditancapkan adalah kompetensi amil. Namun kompetensi tidak berdiri sendiri secara teoritis, melainkan dihubungkan dengan kebutuhan LAZ Rumah Zakat. Analisa terhadap kebutuhan personalia dari setiap devisi diperlukan untuk mengisi pos dari setiap posisi. Identifikasi kebutuhan personalia bersinggungan dengan tujuan dan prinsip lembaga. Di LAZ Rumah Zakat, kebutuhan lembaga disesuaikan dengan beberapa hal; 1) kekosongan posisi, seperti adanya *amil* yang berhenti atau mencapai batas usia, maka dibutuhkan pengisian posisi setelah dilakukan beberapa perombakan, 2) kebutuhan ketercapaian program, sebab setiap program memerlukan personalia baru yang ahli dibidangnya, 3) penambahan personalia untuk mendukung prinsip cepat, sederhana dan mudah bagi pengembangan lembaga.²¹

Setelah identifikasi kebutuhan dirumuskan, dilakukan dua tahapan lagi yakni sosialisasi dan uji kompetensi. Sosialisasi memilih beberapa cara yang melambangkan kemajuan lembaga, yakni dengan; 1) *advertising*, di lembaga zakat Rumah Zakat dulunya menggunakan dua metode; *offline* dan *online*. Namun seiring perkembangan zaman, sekarang sudah *online* semua, seperti *facebook*, *website*, *instagram*, *media online* dan sebagainya. 1) *employee referrals*, yaitu system rekomendasi dari amil yang disegani, namun tetap melalui seleksi ketat sesuai prosedur, hanya pendaftarannya yang melalui system rekomendasi atau penunjukan. 3) *walk ins andn write ins*, system menitip berkas lamaran dan jika dibutuhkan bisa diproses. 4) *linked mitra*, proses yang ketiga inilah yang sering digunakan yakni memanfaatkan tenaga-tenaga muda seperti mahasiswa magang setelah lulus, jaringan perguruan tinggi serta pemanfaatan mitra lembaga pendidikan lain yang memiliki kesamaan visi dan sesuai dengan kebutuhan.²²

Pada tahap terakhir, yaitu uji kompetensi. Tahap ini memiliki tiga bentuk; pemahaman umum melalui penguasaan membaca dan memahami al-Quran serta beberapa hadist terkait dengan zakat; tahap pengetahuan akademik yang meliputi kemampuan intelegensi berpikir dan logika, berisi ketepatan dan kecepatan menangkap visual maupun berhitung; dan yang terakhir adalah pengetahuan sesuai dengan posisi yang dilamar, semisal posisi *pendayagunaan* maka bagaimana pemahaman tentang distribusi, *mustahiq*, pemasaran dan sebagainya. Dalam prakteknya, profesi sarjana tidak begitu diutamakan, namun memiliki *basic* menjadi keharusan. Dalam artian, hal utama yang dipertimbangkan adalah kesarjanaan, basic dan baru kemauan yang keras. Untuk mensiasati *basic*, LAZ Rumah Zakat mewajibkan kepada *amil* terpilih untuk mengikuti pelatihan kompetensi selama enam bulan agar benar-benar tepat keahlian yang diemban.

Sejauh ini, saat dilakukan penggalan data jumlah *amil* di LAZ Rumah Zakat terdiri dari amil-amil dengan peran-peran devisi utama yaitu *board of trustee*, *sharia council*, *sharia reference board of director* dan *dewan pakar*. Setiap direktur devisi dipimpin oleh satu amil utama yakni direksi marketing, direksi teknologi dan operasional, direksi program kelembagaan dan direksi wakaf, semua direksi dibawah kenalai amil yang diamanahi menjadi direksi

²¹ *Wawancara*, Listanto (Surabaya, 24 Februari 2021), Listanto adalah Brand Manager Rumah Zakat Perkawinan Jawa Timur.

²² *Wawancara*, Listanto (Surabaya, 24 Februari 2021).

eksekutif lembaga Rumah Zakat. Dengan peran direksi *amil* tersebut, jumlah *amil* di lembaga zakat Rumah Zakat berjumlah 13 *amil*. Empat *amil* yang mengisi jabatan *sharia council* dan *sharia reference* memiliki latar pendidikan syariah dan hukum baik dari perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri. Sedangkan untuk posisi *board of director* tergantung pada jabatan yang diemban, seperti posisi direktur marketing dan teknologi diemban oleh lulusan ekonomi dan teknik informasi. Sementara peran *dewan pakar*, diemban kepada *amil-amil* profesional yang telah menjabat sebagai doctor atau guru besar. Dibawah ini dijelaskan dengan rinci jabatan dan latar belakang *amil* di lembaga zakat Rumah Zakat.

Tabel 1.1
Direksi dan Kompetensi Amil di LAZ Rumah Zakat Surabaya

No.	Direksi	Background Amil
1.	Chief Executive Officer	Memiliki latar belakang keilmuan syariah dan hukum serta mempunyai sertifikat sebagai <i>amil</i> zakat. Profesi pendidikan hukum Islam menjadi syarat kompetensi di lembaga zakat Rumah Zakat Surabaya mengingat seorang direktur harus kompeten di bidangnya sekaligus teruji dari berbagai pelatihan dan sertifikasi <i>amil</i> .
2.	Chief Marketing Officer	Memiliki latar belakang keilmuan ekonomi dan telah berpengalaman sebagai marketing. Pada aspek ini, di lembaga zakat Rumah Zakat mensyaratkan dua hal penting kompetensi, yaitu berlatar profesi ekonomi sekaligus memiliki dasar-dasar hukum Islam. Oleh karena itu, diberikan stimulasi pemahaman tentang zakat dan wakaf sekalipun berada pada posisi marketing.
3.	Chief Technology and Operational Officer	Memiliki latar belakang keilmuan teknik informasi dan mempunyai keahlian di bidang IT. Profesi keilmuan di bidang IT menjadi pola dasar kompetensi, namun yang paling diutamakan adalah skill IT yang telah diakui. Pada posisi ini juga diberikan dasar ekonomi syariah mengenai zakat dan wakaf.
4.	Chief Program Officer	Memiliki latar pendidikan keilmuan manajemen. Kemampuan manajemen lembaga sebagai dasar keilmuan kompetensi utama. Basis manajemen dibuktikan dengan gelar kesarjanaan, namun juga diberikan pelatihan mengenai dasar-dasar keilmuan ekonomi Islam.
5.	Chief Waqf Officer	Memiliki latar keilmuan syariah atau ekonomi syariah. Pada posisi ini, <i>amil</i> berlatar syariah murni, sarjana hukum Islam atau magister hukum Islam.

Sumber: diolah dari dokumentasi RZ dan hasil wawancara

Kedua, langkah selanjutnya, menyangkut tentang keuangan yang meliputi *fundraising* dan pendistribusian. LAZ Rumah Zakat adalah salah satu lembaga zakat dengan jumlah penghimpunan dana terbanyak di Indonesia, beberapa strategi yang digunakan adalah; 1) *direct marketing*, yakni metode penghimpunan yang dilakukan secara bertemu langsung antara amil dengan *muzakki* seperti memberi brosur, pamphlet, logo dan sebagainya. Metode *direct marketing* juga bisa dalam bentuk layanan virtual seperti website. 2) *indirect marketing*, bentuk strategi *fundraising* melalui promosi iklan di media offline maupun online yang tidak bersua langsung dengan *muzakki* (donatur). Setelah dilakukan sosialisasi, maka *muzakki* diberikan kemudahan dalam pembiayaan. Diantara beberapa cara efektif yang dilakukan oleh LAZ Rumah Zakat adalah; 1) melalui EDC (*electronic data capture*) yaitu berdonasi tunai melalui ZIZco yang telah disediakan sebuah aplikasi khusus, 2) *auto debet*, melalui bank yang dipercaya dengan mengirimkan ke rekening rumah zakat, 3) *payroll zakat*, melalui kerjasama sama dengan instansi atau perusahaan untuk pembayaran karyawannya. Semua proses *fundraising* ini berlangsung tetap dalam koridor prinsip syariah yang transparan, jujur, amanah dan akuntabel. Sehingga pencapaian dana dari penghimpunan ini, rata-rata naik 40,5% setiap tahunnya.²³

Dana (keuangan) yang dihimpun oleh LAZ Rumah Zakat dikonsepsi melalui identifikasi mustahiq dan resiko. Perkembangan keuangan LAZ Rumah Zakat setiap tahun terus meningkat berkat pengelolaan lembaga yang mapan dan efektif. Sampai dengan tahun 2019, untuk penghimpunan dana zakat saja telah mencapai angka 128.093.964.20 dan terus berkembang. Dana tersebut didistribusikan ke dalam empat rumpun program produktif yaitu *senyum sehat*, *senyum juara*, *senyum mandiri* dan *senyum lestari*. Keempat program pemberdayaan melalui pola distribusi tersebut dilakukan dengan berbasis wilayah atau disebut *integrated community development* yang selaras dengan *development goals*. Dalam artian, pendistribusian dana zakat disalurkan berdasarkan pemetaan potensi lokal, dari miskin menjadi berdaya. Basis wilayah dilakukan melalui proses binaan salah satu sasaran pemberdayaan.²⁴ Sehingga dapat terkontrol perkembangan mustahiq.

Pendistribusian berbasis wilayah ini, dinamakan dengan program Desa Berdaya yang terintegrasi berdasarkan potensi lokal di bidang ekonomi, pendidikan maupun kesehatan. Berdasarkan data tahun 2018 (data ini didapat melalui dokumentasi) bahwa Rumah Zakat telah memiliki desa binaan sebanyak 1259 di 213 kabupaten/kota di seluruh Indonesia dengan jumlah mustahiq sebanyak 4.963.804 jiwa. Suatu prestasi yang luar biasa dalam melakukan pendistribusian dana zakat. Artinya, terdapat banyak desa yang semula berada pada level “tertinggal” menjadi “meningkat”. Peran LAZ Rumah Zakat lebih banyak menyalurkan pada kegiatan produktif, bisa memberikan pelatihan, pembimbingan dan pendampingan usaha mikro dengan memanfaatkan potensi lokal dan ke-khasan masyarakat.²⁵

²³ Data telah diolah dari sumber <https://www.rumahzakat.org/rumah-zakat-salurkankan-sedekah-pangan-di-desa-terpencil-sidoarjo/> diakses tanggal 24 Februari 2021.

²⁴ Lihat dalam “Zakat bersama Rumah Zakat”, data diolah dari sumber <https://wecare.id/zakat-bersama-rumah-zakat/> diakses tanggal 25 Februari 2021.

²⁵ *Wawancara*, Listanto (Surabaya, 24 Februari 2021).

Ketiga, presentasi pelanggan melalui kuantitas *muzakki* di LAZ Rumah Zakat terus meningkat, hal ini tidak lepas dari kepercayaan dan optimism masyarakat terhadap LAZ Rumah Zakat. Untuk menyenangkan *muzakki*, LAZ Rumah Zakat melakukan pelayanan ekstra, pasalnya kepuasan *muzakki* berpengaruh terhadap loyalitasnya untuk terus berzakat. Seperti hasil analisis regresi yang dilakukan oleh Indri Yuliafitri dan Asma Nur Khoiriyah (2016) di mana memperoleh nilai beta transparansi sebesar 0,363 dan nilai signifikansi lebih dari kecil dari 0,05, hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan *muzakki* di LAZ Rumah Zakat berpengaruh terhadap loyalitas *muzakki*. Hal inilah yang dipegang teguh oleh LAZ Rumah Zakat. Beberapa cara mendapatkan kepuasan dan loyalitas *muzakki* adalah dengan meningkatkan kualitas jasa, pelayanan total, kemudahan administrasi, jemput bola dan transparansi laporan seteiap semester baik melalui website maupun majalah.²⁶

Selain pelayanan, titik poin yang menjadi power dari kepuasan *muzakki* adalah transparansi dana, *mustahiq*, program dan sebagainya. Beberapa bentuk transparansi yang dilakukan oleh LAZ Rumah Zakat yaitu keterbukaan informasi melalui *free acces* website, majalah dan laporan. LAZ Rumah Zakat melakukan publikasi semua laporannya melalui program dan kegiatan baik hasil penghimpunan, pelaksanaan sampai distribusi. Kemudian yang berpengaruh terhadap *muzakki* juga adalah aspek *akuntabilitas*. Yakni suatu bentuk penghitungan dan pemrograman di LAZ Rumah Zakat yang dilakukan secara terukur. Mulai dari penentuan *mustahiq*, keterukuran program, resiko kegagalan, statistic produktifitas, adalah beberapa contoh prinsip akuntabilitas yang diterapkan di LAZ Rumah Zakat.

Dari keseluruhan kinerja *amil* melalui kinerja keungan mulai dari penghimpunan sampai pendistribusian, perumusan program pemberdayaan dan penguatan jaringan, kepuasan pelanggan melalui kepercayaan *muzakki* dan pemberdayaan berbasis wilayah untuk *mustahiq*, semua itu berjalan seirama dalam satu kerangka kerja kelembagaan LAZ Rumah Zakat. Ini dapat dikatakan bahwa seluruh devisi *amil* berjalan sesuai fungsinya, proses manajemen lembaga dan output melalui basis lembaga mampu mensinergikan ke dalam bentuk yang efektif.

Analisis *Balanced Scored Akuntabilitas Amil*

Dalam penelitian Mutasowifin di tahun 2005, mengapresiasi keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam mengevaluasi kinerja karyawan (di lembaga zakat disebut *amil*) di suatu perusahaan. Telah banyak perusahaan industri yang terbantu dengan pendekatan ini dan mampu mengembangkan dengan optimal. Alasan utama kenapa demikian, karena pendekatan *balanced scorecard* mampu menghasilkan rencana strategi dengan karakteristik, yaitu diantaranya adalah; 1) komprehensif, yakni analisis merata ke semua sector mulai dari yang paling bawah sampai paling tinggi, 2) koheren, antara satu sector dan sector lain dianalisis dengan cara mengkorelasikan dan kausalsitik, 3) seimbang, artinya analisi sesuai dengan poris dan kebutuhannya masing-masing,

²⁶ Lihat hasil penelitian Indri Yuliafitri; Asma Nur Khoiriyah, "Pengaruh Kepuasan Muzakki, Transparansi dan Akuntabilitas pada Lembaga Amil Zakat terhadap Loyalitas Muzakki (Studi Persepsi pada LAZ Rumah Zakat)", *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 7, No. 2 (2016), h. 205-218.

4) terukur, yakni menggunakan metode ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan.²⁷

Oleh karena itu, kinerja *amil* di LAZ Rumah Zakat perlu dianalisis dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran. Data dana LAZ Rumah Zakat yang dihimpun dan disalurkan adalah obyek yang dianalisis, jumlah dan strategi muzakki menjadi bagian dari orientasi pelanggan, pertumbuhan perusahaan dianalisis dari aspek program dan produktifitas. Semua bahan analisis ini merupakan paduan analisis kehesif untuk menemukan pola kinerja yang berkesinambungan satu sama lain, sehingga saling terhubung. Keterhubungan inilah yang menjadi keunggulan pendekatan *balanced scorecard*.

Pertama, perspektif keuangan. Data perkembangan penghimpunan dana zakat yang dikumpulkan oleh LAZ Rumah Zakat dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 1.2
Perkembangan pengumpulan dana zakat di LAZ Rumah Zakat tahun 2017-2019

No.	Tahun	Dana Zakat
1.	2017	113.383.621.377,00
2.	2018	120.580.750.711,00
3.	2019	128.093.983.964,00

Dari aspek penilaian keuangan di LAZ Rumah Zakat terlihat dari table di atas mengalami perkembangan dari aspek data penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS tiga tahun terakhir. Dari tahun 2017-2019 dana yang terhimpun, tidak dihabiskan keseluruhan namun dikelola secara produktif agar memberikan manfaat yang “optimal berdampak” pada *mustahiq*. Pengembangan zakat produktif yang dikembangkan oleh LAZ Rumah Zakat Surabaya yang paling *getol* adalah program Desa Berdaya, di mana LAZ Rumah Zakat memiliki desa binaan dengan jumlah 32 desa di Surabaya. Desa binaan tersebut ditargetkan untuk merubah status *mustahiq* menjadi *muzakki* dengan konsep pemberian modal usaha, penggandengan mitra bagi *mustahiq* yang memiliki usaha, dan kemudian dilakukan evaluasi dari setiap tahapan sebagai bentuk pembinaan sampai sukses.

Peningkatan dana zakat di LAZ Rumah Zakat menandakan keberhasilan strategi *fundrising* dengan indikasi loyalitas muzakki lama dan animo muzakki baru. Loyalitas muzakki ini dapat diukur dari perkembangan jumlah *muzakki* setiap tahunnya yang terus bertambah. Berdasar pada hasil wawancara, loyalitas *muzakki* dibuktikan dengan aspek konsistensi muzakki dalam membayar zakat dengan nama muzakki yang sama dan bertambahnya *muzakki* yang baru.²⁸ Dalam penelitian Indri dan Asma di tahun 2016 menyebutkan bahwa loyalitas dan animo

²⁷ Ali Mutasowifin, “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan usaha Berbentuk Koperasi”, *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol.1, No.3 (2002), h. 245-264.

²⁸ Saleh Hidayat, *Wawancara* (Surabaya, 12 Maret 2021)

muzakki dipengaruhi oleh beberapa hal, di antaranya adalah program yang optimal, transparansi data, kompetensi *amil* dan *branning position*.²⁹ Seperti yang dicontohkan oleh LAZ Rumah Zakat yang melaksanakan program kerja dengan baik, ketepatan sasaran strategis dan target pencapaian yang tercapai dibawah angka *error system* 0.02.

Keuangan yang terhimpun, didistribusikan ke para mustahiq berdasar tiga hal, yaitu bantuan non-produktif (*charity*), produktif individual dengan cara memberi modal usaha dan produktif berbasis wilayah sebagai desa binaan. Bukan hanya untuk ekonomi, program pendayagunaan di LAZ Rumah Zakat terbagi menjadi empat aspek yaitu: 1) senyum juara, merupakan program berorientasi pada penuntasan pendidikan seperti beasiswa. 2) senyum sehat, yaitu bantuan berupa dana untuk kesehatan mustahiq, seperti biaya pengobatan, ambulans, dan sebagainya. 3) senyum mandiri, yakni bantuan dana untuk pemberdayaan ekonomi mustahiq baik berupa bantuan produktif individual maupun berbasis wilayah. 4) senyum lestari, berupa bantuan untuk pembenahan lingkungan seperti kerusakan dampak banjir, gempa dan sebagainya.

Penghimpunan dan pendistribusian dana zakat di LAZ Rumah Zakat mengikuti dua prinsip, yaitu keseimbangan (*balance principles*) dan kewilayahan (*territorial principles*). Secara umum, prinsip keseimbangan dalam ekonomi Islam menjadi bagian dari etika bisnis mulai dari produksi sampai distribusi. Keseimbangan dalam distribusi yang dilakukan oleh LAZ Rumah Zakat sama persis pengutaraan David Harvey, prinsip *neoliberalism* tidak sesuai dengan etika bisnis karena tidak berimbang antar kepentingan perusahaan dan konsumen, sehingga melahirkan ketidak-adilan.³⁰ Pendapat Harvey menggambarkan bahwa dalam pengelolaan dana zakat harus melihat aspek keseimbangan, prinsip *balance* yang dilakukan oleh LAZ Rumah Zakat yaitu menganut system *proportional balance*, yaitu membantu mustahiq sesuai dengan porsi kebutuhan usahanya, bukan seimbang dalam artian “sama semua mustahiq”. Bantuan disesuaikan dengan bentuk usaha bisnis, kondisi keterdesakan mustahiq, tanggungjawab mustahiq dan produktifitas mustahiq. Dalam etika bisnis, Lubis menyinggung tentang keseimbangan proporsional, suatu keseimbangan yang pernah dipraktikkan oleh Khalifah Umar bin Khatthab dalam memberdayakan dana zakat, prinsip inilah yang mampu mengangkat perekonomian *mustahiq* secara merata.³¹

Kemudian, prinsip kewilayahan dalam teori ekonomi modern disebut dengan *autonomy system*, pemberdayaan berbasis wilayah dengan memanfaatkan sisi sumber daya dengan potensi lokal. Sebagaimana diilustrasikan oleh Neuman bahwa basis kewilayahan adalah embrio lahirnya teori otonomi daerah, termasuk dalam keuangan daerah yang mengandalkan potensi lokal dengan control negara.³² Peran lembaga zakat dianalogikan sebagai Negara yang memberdayakan *mustahiq* melalui basis desa binaan dari yang lemah menjadi

²⁹ Indri Yuliafitri; Asma Nur Khoiriya, “Pengaruh Kepuasan Muzakki...”, 205-218.

³⁰ David Harvey, *a Brief History of Neoliberalism*. (Newyork: Oxford University Press, 2005), 34-37.

³¹ Nur Ahmad Fadhil Lubis; A. Akmal Tarigan, *Etika Bisnis dalam Islam*. (Jakarta: Hijri Pustaka Utama, 2001), 45-47; lihat juga dalam Angga Syahputra, “Etika Bisnis dalam Islam: Suatu Jalan Keseimbangan dalam Berbisnis”, *Ejournal STEBI al-Ulum Terpadu*, Vol. 1, No. 1 (2021), h. 58-74.

³² W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quality Approaches*. (Boston: Pearson Education, 2003), h. 6.7.

berdaya. LAZ Rumah Zakat menjadikan desa tertinggal sebagai desa binaan untuk diberdayakan secara tuntas sampai menjadi *muzakki*. Pemberdayaan berbasis wilayah ini menentang secara keras model *social capital* yang hanya bermuara pada otoritas dan kepentingan pemodal.³³ Karena prinsipnya yang memberdayakan semua *mustahiq*, tanpa memandang kasta dan kepentingan oknom tertentu.

Kedua, aspek pelanggan. Pengukuran keberhasilan aspek pelanggan, dalam hal ini adalah *muzakki*, diketahui dari kepuasan *muzakki* yang terindikasi oleh adanya loyalitas dan animo mereka. Sementara yang menjadi pertimbangan lahirnya loyalitas dan animo tersebut dipengaruhi oleh konsep kelembagaan dan *mustahiq*. Para *mustahiq* di bawah LAZ Rumah Zakat merasa puas atas program yang disalurkan, selain tersalur secara merata juga membantu perekonomian masyarakat kurang mampu. Selain bantuan, dalam hal pemberdayaan ekonomi, juga dilakukan pelatihan wirausaha, pengembangan diri dan penguatan keyakinan melalui motivasi hidup. Telah banyak status yang mulanya *mustahiq* menjadi *muzakki*. Orientasi pada pelanggan tersebut, searah dengan prinsip TQM (*total quality management*) yang merubah keberadaan pelanggan dari nihil (*not being*) sampai menjadi (*to being*), dididik tuntas dan menyeluruh.³⁴ Begitu juga dengan *muzakki* dan *mustahiq*, yang dijaga loyalitas dan kepuasannya dengan berbagai cara seperti profesional, mudah, sederhana, transparan dan sebagainya. Sementara bagi *mustahiq*, dibimbing, dilatih, dikontrol dan dievaluasi sampai menjadi *muzakki*.

Loyalitas *muzakki*, benar-benar dijadikan mitra sekaligus pelayanan maksimal. System keterbukaan akses dan silaturrahi temu *muzakki* diadakan setiap semester. *Muzakki* diberikan layanan administrasi yang mudah, diberi laporan perkembangan lembaga dan *mustahiq* serta dihargai dalam bentuk tamu kehormatan. Sedangkan pada aspek *mustahiq*, dipuaskan dengan bantuan dana usaha produktif mulai dari pelatihan sampai pembimbingan, bantuan kesehatan, bantuan kerusakan lingkungan dan bantuan pendidikan untuk anak-anak *mustahiq* yang tidak mampu. Seluruh bantuan dana tersebut dilakukan dengan maksimal, dari yang tidak tahu menjadi berprestasi, dari yang rusak menjadi berbenah, dari yang sakit menjadi sehat kembali dan semacamnya. Bentuk pelayanan pelanggan yang total ini, berhaluan *total management*.³⁵

Ketiga, perspektif bisnis internal. Pada perspektif ini, proses bisnis internal dianalogikan sebagai program pemberdayaan yang diukur dengan sejauh mana aktivitas pada lembaga zakat agar dapat dijalankan untuk memenuhi kebutuhan dan pengembang ekonomi pelanggan (*mustahiq*). Se jauh mana juga program lembaga zakat Rumah Zakat itu mampu efektif dan sesuai tujuan, tercapai atau tidak keinginan dan harapan pada waktu perencanaan (*planning*). Sebagaimana diungkap oleh Urlich, pengukuran efektifitas tersebut dapat dilihat dari pembelajaran, kemampuan untuk berubah, penanganan keluhan pelanggan,

³³ D. Castiglione; J.W. Deth; G. Wolleb, *the Handbook of Social Capital*, (Princeton: Princeton University Press, 2007), h. 2.

³⁴ Dalam Sri Fadilah; Kania Nurholisah; Rini Lestari, "Construction of a Performance Assessment Model for Zakat Management Institutions", *Mimbar*, Vol. 32, No. 2 (2016), h. 435-445.

³⁵ Dina Qurrotun Nisa; Aep Kusnawan; Herman, "Total Quality Management dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Amil Zakat", *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol.4, No. 3 (2019), h. 267-286.

waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan problem.³⁶ Dari ukuran-ukuran tersebut, LAZ Rumah Zakat bisa terbilang efektif bahkan terkadang melebihi ekspektasi. Keteresuaian tersebut dilihat dari perkembangan *mustahiq* yang telah berdaya hingga 56%.

Keempat, aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif ini, pertumbuhan dan pembelajaran didasarkan pada pertumbuhan SDM (*amil*, karyawan) terutama dalam menghadapi perubahan zaman. Maka pengukuran ini totalitas pada aspek kinerja *amil* dari berbagai aspek yang meliputi kerja strategis, produktivitas, ketersediaan akses informasi dan retensi. *Amil* diukur kinerjanya melalui empat perspektif tersebut, apakah mampu menyesuaikan diri dengan budaya lembaga, dengan perubahan ilmu pengetahuan yang kini bersifat digital dan apakah produktif sesuai dengan tujuan. Maka profesional dan akuntabilitas serta kemampuan *amil* dalam mengelola zakat ditekankan pada aspek ini. Di LAZ Rumah Zakat, *amil* diseleksi dengan tingkat kompetensi yang sesuai dengan kriteria atau tugas dan fungsi (Tupoksi). Selalu dilakukan pembaruan dan pelatihan agar menyesuaikan dengan kondisi industry.

Berdasar pada *interview* dan pengamatan, *amil* di LAZ Rumah Zakat menunjukkan bahwa mereka benar-benar ikut terlibat dalam pengambilan keputusan, bekerjasama secara tim dengan sangat baik, tidak berorientasi profit semata, mendapatkan fasilitas, *reward* dan berkomunikasi dengan intens. Jadi cenderung pada *amil* yang loyal, berorientasi ibadah dan social, hal ini yang menyebabkan mereka bekerja sepenuh hati walaupun jumpah pendapat tidak begitu banyak. Prinsip yang dijalankan oleh *amil* adalah prinsip kerja tanpa pamrih, dalam artian, berorientasi pada capaian tujuan, bukan pada aspek kesejahteraan diri sendiri.

Dengan demikian, kinerja *amil* di LAZ Rumah Zakat selama ini dapat dikatakan efektif dan optimal. Tergambar dari kerja lembaga yang terintegrasi dan saling terhubung satu sama lain, sehingga menciptakan manajemen kelembagaan yang terintegratif dan efektif. Penghubungan antara kerja produktif *fundraising*, identifikasi *mustahiq* berbasis dua arah, program pemberdayaan, evaluasi menyeluruh dan peningkatan kompetensi *amil* adalah hasil analisis pendekatan *balance scorecard*. Menyimpulkan bahwa secara kelembagaan, LAZ Rumah Zakat layak menyandang sebagai lembaga zakat terbaik tahun 2020 pada aspek manajemen lembaga. Para *amil* bekerja secara profesional dengan memperhatikan aspek etika bisnis yang seimbang dan proporsional.

PENUTUP

Dari hasil penelitian dan diskusi di atas dapat disimpulkan dua hal penting, yakni: *pertama*, kinerja *amil* di LAZ Rumah Zakat menganut prinsip keseimbangan proporsional (*proportional balance*) dan berbasis kewilayahan (*autonomy based*) baik pada aspek kerja *amil* maupun pada *mustahiq* dan *muzakki*. Keseimbangan proporsional pada aspek kerja *amil* tergambar dari seluruh divisi mulai dari direktur sampai relawan, memiliki korelasi kegiatan sehingga menjadi saling terkait. Sementara pada aspek *mustahiq-muzakki*, tergambar dari pendistribusian kepada *mustahiq* sesuai dengan porsi nasib dan

³⁶ Lihat dalam artikel yang dikutip oleh Ari Kristin Prasetyoningrum, "Pendekatan Balance Scorecard pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah", *Economica*, Vol. VI, No. 1 (2015), h. 29.

kebutuhan usaha yang realistis dan diproses melalui tahapan terstruktur, dari memberi pelatihan sampai pendampingan. Basis kewilayahan yang dimaksud adalah dalam melakukan pemberdayaan, LAZ Rumah Zakat menggandeng desa yang tertinggal sebagai wilayah binaan, sampai desa tersebut mampu mandiri dan masyarakatnya beranjak dari *mustahiq* ke *muzakki*.

Kedua, hasil analisis *balance scorecard* terhadap kompetensi *amil* zakat di LAZ Rumah Zakat menghasilkan temuan bahwa; 1) perspektif keuangan, LAZ Rumah Zakat dikatakan efektif karena ada indikasi peningkatan setiap tahunnya baik pada aspek penghimpunan dana, jumlah *muzakki* dan pengurangan *mustahiq* yang telah berdaya. Pendistribusian dana zakat dilakukan dengan melihat kebutuhan *mustahiq*, berbasis wilayah dan mampu memberdayakan. 2) perspektif pelanggan (*mustahiq-muzakki*), dari data kuisioner didapatkan bahwa *mustahiq* puas dengan pengayoman dan bantuan dari LAZ Rumah Zakat, karena bukan hanya bantuan saja, namun *mustahiq* dikawal sampai menjadi *muzakki*. Bagi *muzakki* sendiri, merasa loyal dan puas karena diberitahukan segala perkembangan berupa laporan, majalah dan temu *muzakki*. 3) perspektif bisnis internal, yakni perencanaan yang dibuat oleh LAZ Rumah Zakat sesuai dengan kenyataan di lapangan, dibuktikan dengan kondisi *mustahiq* yang berdaya. 4) perspektif kebutuhan dan pembelajaran, kinerja *amil* setiap devisi bekerja dengan maksimal dan saling membantu, tidak hanya bekerja untuk profit semata, melainkan memadukan antara ibadah dan sosial. *Amil* memiliki sikap profesional dan amanah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardani, Rangga; Abukosim; Emylia Yuniartie, “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Ogan Ilir dengan Metode Indonesia Magnificence Zakat (IMZ)”, *Akuntabilitas: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Akuntansi*, Vol. 12, No. 1 (2019).
- Armstrong, Michael. *Human Resource Management Practice*. Londong: Kogan Page, 1997).
- Astuti, S.; A. Asrori, “the Analysis of Amil Competency and Its Effects on the Implementation of Zakat on Amil Zakat Institution”, *Accounting Analysis Journal*, Vol 5, No. 1 (2016).
- Bisri, Cik Hasan. *Pilar-Pilar Penelitian Hukum Islam dan Pranata Sosial*. Jakarta : Grafindo Persada, 2004.
- Bungin, Burhan. *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. (Jakarta : Kencana Prenada Media Group).
- Castiglione, D.; J.W. Deth; G. Wolleb, *the Handbook of Social Capital*. Princeton: Princeton University Press, 2007.
- Creswell, John W. *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, Trans*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Dikuraisyin, Basar. “Kompetensi Amil, Persyaratan sampai Pelaporan: Analisis Efektifitas UU Nomor 23 Tahun 2011 di Lembaga Zakat Jawa Timur”, *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)*, Vol. 1, No. 1 (2019).

- Fadilah, Sri; Kania Nurcholisah; Rini Lestari, "Construction of a Performance Assessment Model for Zakat Management Institutions", *Mimbar*, Vol. 32, No. 2 (2016).
- Harfiah Ningrum, Ghosyi, Reza Dwi Firnanda, Widya Purnamasari, and Bakhrul Huda. "Optimalisasi Peluang Media Digital: Strategi Meningkatkan Fundraising Zakat Di Lembaga Taman Zakat Indonesia". *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)* 3, no. 1 (September 19, 2021): 45–62. Accessed October 12, 2021. <http://jurnalfebi.uinsby.ac.id/index.php/MAZAWA/article/view/569>.
- Harvey, David. *a Brief History of Neoliberalism*. (Newyork: Oxford University Press, 2005).
- Huda, N.; T. Sawarjuwono, "Akuntabilitas Pengelolaan Zakat melalui Pendekatan Modifikasi Action Research", *Jurnal Akuntansi Multi Paradigma*, Vol. 4, No. 2 (2013).
- Iqbal, Muhammad; Rusli Rusli; Musyahidah Musyahidah, "Management Strategies of Professional Zakat Funds for Mustahiq Family Welfare By Amil Zakat Body", *International Journal of Contemporary Islamic Law and Society (UCILS)*, Vol. 1, No. 1 (2019).
- Kaplan, S. Robert; David P. Norton, *Menerapkana Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard* (terj.) R. Peter dan Pasla Yosi. Jakarta: Erlangga, 1996.
- KUBA, AMIRUDDIN. "MODEL PENGELOLAAN ZAKAT DI DUNIA MUSLIM". *El-Qist: Journal of Islamic Economics and Business (JIEB)* 4, no. 2 (October 25, 2014): 837–861. Accessed April 1, 2021. <http://jurnalfebi.uinsby.ac.id/index.php/elqist/article/view/70>.
- Lubis, Nur Ahmad Fadhil; A. Akmal Tarigan, *Etika Bisnis dalam Islam*. (Jakarta: Hijri Pustaka Utama, 2001), 45-47; lihat juga dalam Angga Syahputra, "Etika Bisnis dalam Islam: Suatu Jalan Keseimbangan dalam Berbisnis", *Ejournal STEBI al-Ulum Terpadu*, Vol. 1, No. 1 (2021).
- Meleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, Cet. Ke-22. Bandung : PT REMAJA ROSDAKARYA, 2006.
- Mutasowifin, Ali. "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian pada Badan usaha Berbentuk Koperasi", *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol.1, No.3 (2002).
- Neuman, W. Lawrence. *Social Research Methods: Qualitative and Quality Approaches*. Boston: Pearson Education, 2003.
- Nisa, Dina Qurrotun; Aep Kusnawan; Herman, "Total Quality Management dalam Meningkatkan Kualitas Lembaga Amil Zakat", *Tadhira: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol.4, No. 3 (2019).
- Prasetyoningrum, Ari Kristin. "Pendekatan Balance Scorecard pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah", *Economica*, Vol. VI, No. 1 (2015).
- Rachim, Hasrullah. *the Analysis of Accountability in the Management of Zakat by Amil Zakat Agency in Mamuju Regency*, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar 2018.
- Ritonga, Pandapotan. "Analisis Akuntansi Zakat Berdasarkan PSAK No. 109 pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Sumatera Utara", *Kitabah: Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah*, Vol.1, No. 1 (2017)
- Suad, Hasan. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE, 2002.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2014.

Supriyadi, Ahmad. “Kompetensi Amil Zakat: Stuedi Mahasiswa Manajemen Zakat dan Wakaf IAIN Tulungagung Menjelang Praktek Pengalaman Lapangan”, *el-Barka: Journal of Islamic Economic and Business*, Vol 3, No. 1 (2020).

Yuliafitri, Indri; Asma Nur Khoiriyah, “Pengaruh Kepuasan Muzakki, Transparansi dan Akuntabilitas pada Lembaga Amil Zakat terhadap Loyalitas Muzakki (Studi Persepsi pada LAZ Rumah Zakat)”, *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 7, No. 2 (2016).

www.rumahzakat.org

Wawancara, Listanto (Surabaya, 24 Februari 2021)