

**ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
(Study Kasus Baitul Mal Kota Lhokseumawe)**

**Anwar**

*DR.Anwar,ST.MT,M.Ag. Lecturer in Universitas Malikussaleh - Aceh  
Email: anwar\_muhammadali@yahoo.co.id*

**Abstract**

Lhokseumawe city Baitulmal is one of the zakat management institutions and play an active role in raising public awareness to fulfill its ZIS and distribute it to a credible institution. Baitulmal had to overcome various problems faced and continuously evaluate the performance of the organization, is expected this institution can improve its operational activities in order to create excellence. By looking at it, it is necessary to use the Balanced Scorecard as a performance assessment institution that is more accurate and measurable as in assessing the performance of an organization is not only assessed from the financial aspect, but also in the non-financial aspects. Related to the purpose of this study was to determine the Baitulmal performance achievements of Lhokseumawe with the Balanced Scorecard method. This study used descriptive qualitative approach. Data collection by observation, interviews, questionnaires and documentation. Analysis of the data by measuring four perspectives. Research results are reviewed from the perspective of Learning and Growth, high level of discipline Baitulmal board and work experience was very adequate. Judging from the internal business processes, Various efforts have been made to improve the acquisition and distribution of zakat directly carried out by the Baitulmal. From the customer perspective, Baitulmal maximal also been trying to improve and maintain its muzaki submit them in a timely zakat. In the financial perspective, average receipt and distribution of zakat every year has increased. And formulation of strategies done annually and there are also five years.

**PENDAHULUAN**

Baitulmal Kota Lhokseumawe adalah lembaga perantara antara pemberi ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dengan penerima ZIS di wilayah Kota Lhokseumawe. Zakat sangat penting dalam kehidupan manusia, kerana melibatkan beberapa aspek iaitu moral, sosial dan ekonomi. Zakat, infak dan sedekah perlu diuruskan secara profesional. Untuk mengatasi masalah ini, maka diwujudkan suatu kaedah pendekatan yang mengukur prestasi Institusi dengan mempertimbangkan 4 aspek iaitu aspek kewangan, pelanggan, proses perniagaan dalaman serta proses belajar dan berkembang. Kaedah ini berusaha untuk menyeimbangkan ukuran aspek kewangan dengan aspek bukan kewangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan menerapkan kaedah *Balanced Scorecard* para Pimpinan Institusi akan mampu mengukur bagaimana unit perniagaan mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam syarikat dan institusi. Selain digunakan untuk menilai kejayaan syarikat atau institusi, mengukur kinerja juga boleh digunakan sebagai asas untuk menilai hasil kerja daripada tempoh yang lalu. Pengukuran kinerja merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi termasuk organisasi non profit seperti Baitulmal atau lembaga pengelola zakat yang berfungsi sebagai perantara pihak yang mengeluarkan ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dengan penerimanya. Tak terkecuali bagi Baitulmal Kota Lhokseumawe pun perlu untuk melakukan pengukuran kinerja. Memandangkan Baitulmal Kota Lhokseumawe merupakan salah satu lembaga pengelola zakat, infak dan sedekah di Aceh. Di samping itu, lembaga ini pun memainkan peranan aktif dalam meningkatkan kesedaran masyarakat untuk menunaikan zakat, infaq dan sedaqahnya menyalurkannya kepada agensi-agensi yang berwibawa. Agar dapat bertahan, menjadi kemestian bagi Baitulmal untuk memiliki keunggulan kompetitif. Dengan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan terus menerus melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi, diharapkan lembaga ini dapat memperbaiki kegiatan operasionalnya guna mencipta kecemerlangan.

Pendekatan *Balanced scorecard* digunakan sebagai salah satu strategi yang berperanan sebagai alat penghubung antara pihak eksekutif dengan pihak pekerja dalam menterjemahkan visi, misi dan pelan strategi syarikat, sehingga pekerja dan stakeholders akan lebih memahami apa yang perlu dilakukan untuk memenuhi sasaran organisasi. Ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan yang boleh mengakibatkan penurunan image lembaga dalam mengekalkan kesetiaan pelanggan iaitu muzakki dan mustahik. Dengan melihat hal tersebut, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja lembaga dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih tepat dan boleh diukur yang boleh dilaksanakan oleh lembaga pengelola zakat secara mandiri, kerana dalam menilai prestasi suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek kewangan sahaja tetapi juga dalam aspek nonkeuangan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui capaian kinerja Baitulmal Kota Lhokseumawe dengan kaedah *Balanced Scorecard* [1].

## **KAJIAN PUSTAKA**

**Pengertian Zakat, Infak dan Sedekah**, Ditinjau daripada segi bahasa Majma Lughah al-'Arabiyyah (1972)., kata zakat mempunyai beberapa erti, iaitu *al-barakātu* (keberkahan), *al-namā'* (pertumbuhan dan perkembangan), *al-ṭahāratu* (kesucian) dan *al-ṣalāḥu* (kebaikan). Sedangkan secara istilah, meskipun para ulama mengemukakannya dengan bentuk yang berbeza antara satu sama lain, tetapi pada prinsipnya zakat membawa maksud yang sama, iaitu bahagian dari harta dengan persyaratan tertentu, yang Allāh s.w.t. mewajibkan kepada pemiliknya, untuk diserahkan kepada yang berhak menerima, dengan persyaratan tertentu pula Wahbah al-Zuhaylī (1989). Syara' menggunakan maksud tersebut kerana mengeluarkan zakat akan mendatangkan keberkatan dan kesuburan kepada harta dan menambah pahala. Justeru, harta yang dikeluarkan itu disebut zakat, Hasbi As-Siddiqy (2006), kerana menjadi sebab kesuburan pada harta. Zakat juga menjadikan jiwa *muzakkī* suci dari bakhil dan dosa. Jika seseorang telah memiliki kesucian jiwa dari sifat kedekut dan dosa, maka dia akan selalu berbuat kebaikan kepada orang lain dan dia tidak akan diperhamba oleh harta.

**Pengertian Pengukuran Kinerja**, Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan aktiviti manusia dalam mencapai matlamat organisasi. Pengukuran prestasi adalah penentuan secara berkala keberkesanan operasi suatu organisasi, bahagian organisasi, dan pekerjanya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya [2]. Kerana organisasi pada dasarnya dikendalikan oleh

sumber daya manusia maka pengukuran prestasi sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peranan yang mereka mainkan dalam organisasi.

Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja sebenar dengan kinerja yang dianggarkan atau bayaran standard sesuai dengan ciri-ciri dipertanggungjawabkan, sedangkan pengukuran kinerja kontemporari menggunakan aktiviti sebagai asasnya [3]. Ukuran kinerja direka untuk menilai seberapa baik aktiviti dilakukan dan dapat mengenal pasti apakah telah dilakukan perbaikan yang berterusan.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memberi motivasi kepada pekerja dalam mencapai matlamat organisasi dan dalam mematuhi standard perilaku yang telah ditetapkan sebelum ini agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dilakukan pula untuk menekan tingkah laku yang tidak semestinya (disfunctional behaviour) dan untuk menggalakkan tingkah laku yang semestinya diingini melalui maklum balas keputusan prestasi pada waktunya sertaganjaran balik yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik [4].

**Manfaat Pengukuran Kinerja**, Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut [5]:

- a. Menguruskan operasi organisasi secara efektif dan berkesan melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, pemindahan dan pemberhentian.
- c. Mengenalpasti keperluan penyelidikan dan pembangunan personel dan untuk menyediakan kriteria pemilihan penilaian program latihan personel.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mengedarkan penghargaan.

**Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard***, Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya tertumpu pada sektor kewangan sahaja, tanpa memberi perhatian kepada sektor bukan kewangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor kewangan membuat syarikat sukar untuk berkembang. Oleh kerana itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bahagian penyelidikan pejabat akauntan awam KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, menaja kajian mengenai "Penilaian kinerja dalam Pertubuhan Masa Depan." Hasil kajian tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel bertajuk "*Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil kajian tersebut menyimpulkan bahawa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan pengukuran komprehensif yang merangkumi empat perspektif iaitu perspektif kewangan, pelanggan, proses dalaman perniagaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

**Pengertian *Balanced Scorecard***, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata iaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Scorecard* artinya kad skor, maksudnya adalah kad skor yang akan digunakan untuk merancang skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk menilai kinerja seseorang dinilai secara berimbang dari dua perspektif iaitu kewangan dan bukan kewangan, jangka pendek dan jangka panjang, dalaman dan eksteren

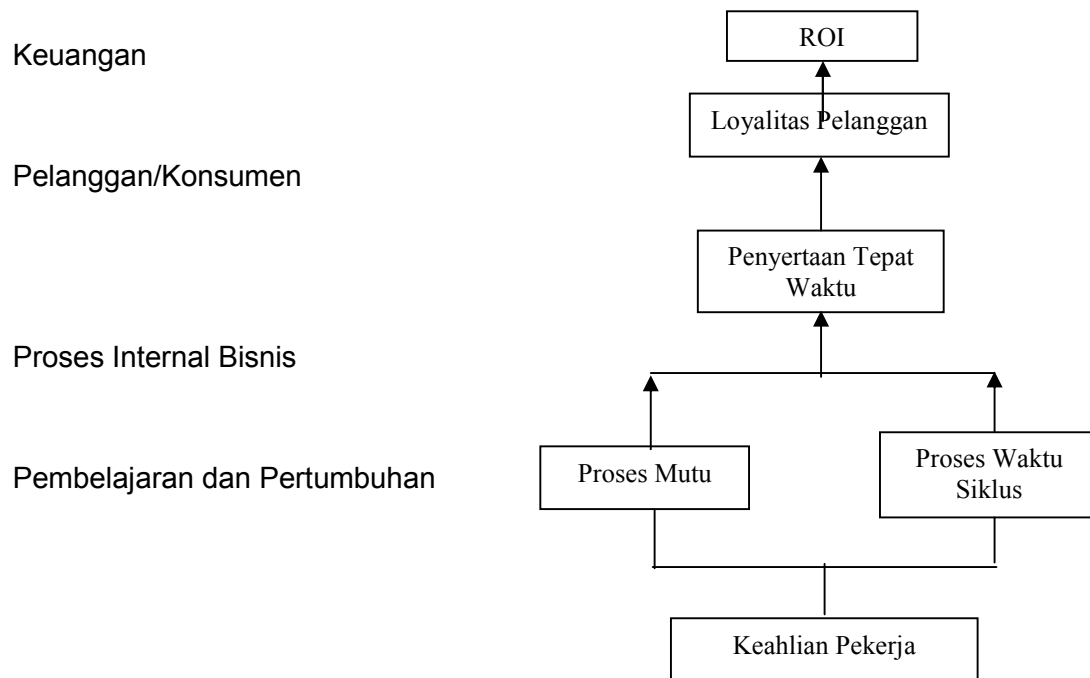
*Balanced Scorecard* merupakan suatu kaedah penilaian yang merangkumi empat perspektif untuk mengukur kinerja syarikat, iaitu perspektif kewangan, perspektif pelanggan, perspektif proses perniagaan dalaman dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahawa ukuran kewangan dan

bukan kewangan harus merupakan sebahagian dari maklumat bagi seluruh pegawai dari semua peringkat bagi organisasi [5].

**Manfaat *Balanced Scorecard***, beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* iaitu [5,6]:

- Menjelaskan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- Menyampaikan strategi ke seluruh syarikat.
- Menyelaraskan pelbagai destinasi jabatan dan peribadi dengan strategi syarikat.
- Mengkaitkan pelbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan bajet tahunan.
- Mengenal pasti dan menyelaraskan pelbagai inisiatif strategik.
- Melaksanakan peninjauan ulang strategik secara berkala dan sistematik.
- Mendapatkan maklum balas yang diperlukan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Untuk lebih jelasnya mengenai hubungan keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1. Hubungan keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* [7]

Berdasarkan Gambar 1. bahwa dorongan terhadap tolok ukur ROI dapat berupa penjualan yang berulang dan jualan yang diperluas dari pelanggan yang ada sekarang, hasil daripada tahap kesetiaan yang tinggi dari pelanggan. Sebab itu kesetiaan pelanggan dimasukkan dalam perspektif pelanggan kerana kesetiaan pelanggan diharapkan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap ROI. Akan tetapi bagaimana organisasi mencapai kesetiaan pelanggan? Analisis keutamaan pelanggan boleh mendedahkan bahawa penghantaran yang tepat waktu atau perkhidmatan tepat waktu sangat dihargai pelanggan. Dengan demikian, memperbaiki masa penghantaran atau waktu perkhidmatan yang tepat waktu dijangka menyebabkan kesetiaan pelanggan bertambah, yang pada gilirannya, diharapkan mengarah pada kinerja kewangan yang lebih tinggi. Maka baik kesetiaan pelanggan ataupun perkhidmatan yang tepat pada masanya digabungkan dalam

perspektif pelanggan.

Untuk mencapai masa perkhidmatan tepat masa yang lebih baik, syarikat perlu mencapai masa kitaran yang pendek dalam proses operasi dan proses dalaman yang bermutu tinggi, kedua-dua faktor tersebut adalah sebagai tolok ukur dalam perspektif proses perniagaan dalaman. Seterusnya dengan melatih dan memperbaiki kemahiran pekerja yang merupakan tolok ukur untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan Gambar 2. Konsep Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran prestasi yang memandangkan syarikat dari empat perspektif secara menyeluruh dan padu yang tergambarkan dalam suatu model lebih mudah difahami. Bahawa satu tempat utama menggambarkan visi dan strategi syarikat, yang diterjemahkan kedalam destinasi, ukuran kinerja, sasaran dan inisiatif dari masing-masing perspektif yang tergambarkan dalam empat jadual disekelilingnya. Model yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton ini secara sepintas kelihatan lebih menekankan pada keseimbangan konsep Balanced Scorecard.

**Perspektif-Perspektif Dalam *Balanced Scorecard***, *Balanced Scorecard* adalah mengukur empat perspektif yang berbeza tetapi mempunyai tujuan yang sama iaitu mencapai sasaran strategi yang sudah dirancang oleh syarikat. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan prestasi syarikat. Keempat perspektif tersebut diuraikan di bawah ini.

**Perpektif Kinerja Keuangan**, Tolok ukur yang dipakai bergantung pada kedudukan syarikat kitar hidup perniagaan (business life cycle). Kaplan dan Norton membahagikan kitar hidup perniagaan dalam tiga tahapan iaitu growth, sustain dan Harvest.

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

2. Sustain

Keadaan perniagaan ditandai dengan persaingan yang ketat sehingga perhatian syarikat difokuskan pada bagaimana mempertahankan market share agar dapat meraih keuntungan. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah besarnya pendapatan operasional (operating income) besar keuntungan kasar (gross margin), tahap pulangan pelaburan (ROI), tahap pulangan modal (Return On Capital Employee / roce) dan besarnya nilai tambah ekonomi (economic value added).

3. Harvest

Keadaan ini ditandai saat produk-produk di pasaran telah mengalami kejenuhan sehingga pelaburan tidak diperlukan. Tolok ukur yang dapat digunakan adalah besarnya arus kas masuk dari operasi syarikat dan tahap penurunan keperluan modal kerja (reduction rate in working capital requirement).

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**, Dalam perspektif ini syarikat berusaha membangunkan destinasi dan saiz yang menggalakkan pertumbuhan dan pembelajaran suatu syarikat. Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang membolehkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lain dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan syarikat. Tujuan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya prestasi yang istimewa dalam perspektif kewangan, pelanggan (customer), dan proses dalaman perniagaan. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting yang harus diperhatikan yaitu kemampuan pekerja, keupayaan sistem

maklumat, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Tujuan kemasukan prestasi ini adalah untuk menggalakkan syarikat menjadi organisasi belajar (learning organization) sekaligus menggalakkan pertumbuhan

Dalam pengukuran ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pendorong lain, pengekelan pekerja dan produktiviti pekerja. Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahawa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebahagian besar syarikat. Pekerja yang berpuas hati merupakan prasyarat bagi peningkatan produktiviti, daya tanggap, kualiti, perkhidmatan pelanggan. Tujuan pengekelan pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati syarikat. Produktiviti pekerja adalah suatu ukuran hasil, kesan keseluruhan usaha peningkatan moral dan kepakaran pekerja, inovasi, proses dalaman, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut [7].

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi kajian dalam kajian ini adalah Baitulmal Kota Lhokseumawe yang beralamat di Jalan T. Hamzah Bendahara Komplek Masjid Islamic center Kota Lhokseumawe. Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data yang dikumpulkan dengan cara pemerhatian, temu bual, soal selidik dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dengan cara mengukur masing-masing perspektif yang terdiri dari perspektif kewangan, perniagaan dalaman, pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil Baitulmal Kota Lhokseumawe**

#### **A. Organisasi Baitulmal Kota Lhokseumawe**

Baitulmal Kota Lhokseumawe sebagai sebuah institusi zakat sehingga masa ini telah menjadi institusi tetap (kekal) yang berfungsi sebagai pemungut, pengagih dan pengawal harta zakat. Adapun struktur organisasi, hubungan hirarki dan mekanisma kerja mengikut corak seperti ditetapkan dalam Qanun No.10 / 2007 dan Peraturan Gabenor No.92 / 2008. Pada asasnya kewujudan Baitulmal adalah sebagai rakan kongsi kerja kepala daerah atau kepala pemerintahan sama ada peringkat Gabenor mahupun Bupati / walikota untuk pemberdayaan harta zakat. Dalam soal ini pengurus Baitulmal bertanggungjawab kepada Gabenor atau Bupati tempatan. Dengan demikian kerajaan sentiasa menerima laporan langsung daripada pengurus Baitulmal pada peringkat masing-masing.

Mengikut struktur organisasi, Baitulmal yang ada di wilayah Kabupaten / Kota dan Unit-unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang berfungsi sebagai cawangan Baitulmal tidak mempunyai hubungan hirarki dengan Baitulmal Wilayah. Dalam hal ini Baitulmal Wilayah hanya sebagai pembina dan pembimbing kepada Baitulmal Kabupaten / Kota. Dengan demikian Baitulmal di Kabupaten / Kota dalam hal ini Baitulmal Kota Lhokseumawe merupakan badan / institusi autonomi yang bererti boleh mengurus sendiri dana-dana zakat yang terdapat di daerah-daerah masing-masing. Pengumpulan Zakat, Infaq dan Sedekah dari Muzaki atau PNS pada instansi dan Lembaga Pemerintah serta Pejabat Daerah Kota Lhokseumawe langsung dipotong oleh unit Pengumpul Zakat (UPZ). Sedangkan yang Non PNS, cara membayar zakat adalah menghantar terus ke Sekretariat Baitulmal Kota Lhokseumawe.

#### **a. Kegiatan Baitulmal Kota Lhokseumawe**

### 1. Sosialisasi Undang-Undang dan Qanun tentang zakat

Guna mempererat hubungan dengan masyarakat, pengurus Baitulmal menyelenggarakan berbagai sosialisasi tentang zakat juga undang-undang dan qanun zakat, diantaranya yang sudah dilaksanakan adalah Latihan Pengurus Baitulmal, mengadakan seminar, memberikan maklumat-maklumat tentang zakat diantaranya melalui risalah-risalah, kalender sependuk dan lain-lain.

### 2. Rakor Baitulmal Kota Lhokseumawe

Untuk meningkatkan semangat kinerja Baitulmal dalam meningkatkan SDM dan perolehan penghimpunan ZIS serta melancarkan laporan Baitulmal, diadakan Rakor se Kota Lhokseumawe setiap tahun yang diikuti oleh para pengurus Baitulmal Gampong se Kota Lhokseumawe yang terdiri dari empat kecamatan yang ada di Wilayah Kota Lhokseumawe.

Rakor tersebut menghasilkan banyak hal-hal yang positif, antara lain meliputi organisasi dan tata kerja Baitulmal, penilaian Baitulmal dan cadangan kepada Walikota Lhokseumawe serta Camat se Kota Lhokseumawe. Cadangan tersebut berisi permintaan agar Walikota dan Camat mengarahkan dan mewajibkan kepada kepala instansi yang dipimpinnya untuk mewajibkan kepada pekerja dan karyawan beragama Islam di wilayah kerjanya mengeluarkan zakat sebanyak 2.5% daripada gajinya.

### 3. Pengumpul Zakat, Infaq, Shodaqoh (ZIS)

Baitulmal Kota Lhokseumawe menghimpun zakat, infaq dan sedekah baru dari muzaki pada instansi dan lembaga pemerintahan di dalam Kota Lhokseumawe. Pengumpulan ZIS dilakukan setiap bulan sekali dari para muzaki melalui pemotongan gaji sesuai dengan surat pernyataan muzaki itu sendiri. Pengurus Baitulmal menyalurkan zakat sesuai dengan keperluan masyarakat dan zakat yang tersedia. Dengan modal kejujuran dan semangat ibadah ternyata mekanisme organisasi berjalan lancar dan tidak pernah ada yang merasa curiga Hal ini berkat persatuan dan ketaatan pada peraturan perundangan yang berlaku.

Pendayagunaan ZIS, Baitulmal Kota Lhokseumawe digolongkan menjadi dua:

1. Bersifat konsumtif tradisional
    - a) Untuk menyantuni keluarga fakir miskin
    - b) Pembangunan Rumah fakir miskin dan Rehab Rumah
  2. Bersifat Konsumtif, kos perubatan warga tidak mampu
  3. Bersifat Pendapatan tradisional
- ZIS diberikan dalam bentuk modal usaha

### **Strategi Pengelolaan Zakat Baitulmal Kota Lhokseumawe**

Zakat yang dikumpulkan dari umat akan disalurkan kepada umat. Untuk itu perlu pengurusan dana zakat yang berkadar dengan menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi serta melakukan perundingan dan transparasi. Adapun isu pengurusan yang telah dilakukan Baitulmal Kota Lhokseumawe dapat diterima dan mendapat kepercayaan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Ibd'a'binafsih (mulai dari diri sendiri). Perilaku bermula dari diri sendiri dalam membayar zakat adalah suatu yang telah dilakukan oleh pengurus.
2. Pengurusan yang baik. Pengaturan yang baik dalam pengurusan zakat terdiri daripada beberapa unsur yang perlu diperhatikan iaitu:
  - a) Demokratisasi. Susunan kepengurusan pengurusan zakat melibatkan kekuatan atau unsur yang ada, para ulama, umara, tokoh masyarakat dan lembaga-lembaga yang ada di lingkungan.
  - b) Adanya keterbukaan (transparasi). Pengurusan dana zakat perlu telus dan dapat diketahui masyarakat umum.
3. Pembahagian yang adil
  - a) Diutamakan mustahiq setempat
  - b) Mendahulukan kumpulan fakir miskin

### **Kendala yang dihadapi Baitulmal Kota Lhokseumawe**

Dalam menjalankan tugasnya Baitulmal Kota Lhokseumawe mengalami pelbagai halangan, iaitu:

1. Pemahaman makna zakat yang sempit  
Umat islam umumnya menjalankan ibadah zakat dengan menyempitkan makna zakat, mereka belum sepenuhnya melaksanakan kewajipan zakat walaupun pelbagai cara sudah dilakukan oleh pengurus Baitulmal dalam rangka peningkatan intelektual para muzaki.
2. Kurangnya tenaga Amil yang Profesional.  
Amil / pengurus merupakan unsur yang sangat penting dalam pengurusan zakat, peranan amil juga sangat penting walaupun wajib zakat cukup banyak di suatu tempat tanpa adanya amil, mekanisme zakat tidak akan berjalan. Amil harus menjadi motivator dan secara terus menerus tanpa bosan mengadakan kempen atau motivasi zakat kepada seluruh umat di persekitarannya. Dengan ketelatenan dan keteladanan yang dicontohkan oleh para amil, InsyaAllah mengumpul dana zakat melalui Baitulmal akan terwujud target yang diinginkan.
3. Belum adanya kas penyimpanan zakat yang khusus.  
Jadi perlu ada wang tunai dalam bentuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga dana zakat tidak bercampur dengan dana-dana lain. Dan supaya pengeluaran yang dilakukan oleh Baitulmal tidak memerlukan proses yang lama kerana terkendala dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam negara Indonesia.
4. Belum adanya Qanun Khusus Pengurusan zakat  
Pemerintah Kota Lhokseumawe belum mengeluarkan Qanun khusus pengurusan zakat untuk wilayah Kota Lhokseumawe sehingga Baitulmal masih terkendala dalam mengambil zakat Tabarru 'dan lain-lain yang ada di wilayah Kota Lhokseumawe. Sementara potensi zakat secara keseluruhan di Wilayah Kota Lhokseumawe mencapai lebih kurang 15 bilion per tahun.
5. Masih lemahnya produk hukum yang mengatur pengelolaan zakat mengingat masih adanya mekanisme pengurusan zakat yang sudah tidak relevan pengumpulan dan pelaporan zakat dengan cara manual belum menggunakan sistem aplikasi khusus sesuai dengan perkembangan teknologi dan maklumat masyarakat.

### **Analisis Kinerja Baitulmal Kota Lhokseumawe dalam Perspektif BSC**

Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Baitulmal Kota Lhokseumawe, dilakukan wawancara kepada pengelola dan studi pustaka pada laporan tahunan Baitulmal Kota Lhokseumawe. Berikut adalah hasil wawancara dengan pengelola Baitulmal Kota Lhokseumawe

#### **a. Visi dan Misi Oganisasi dan perumusan strategi**

Visi Baitulmal Kota Lhokseumawe adalah "Menjadi Lembaga Amil yang Amanah, Telus dan Bertanggungjawab yang memberikan perkhidmatan, perundingan dan advokasi, assesment dan prestasi Baitul Mal dalam bidang Pengurusan Zakat, Harta Wakaf, Harta Agama dan Perwalian / Pewarisan terhadap masyarakat yang berkaitan dengan Baitul Mal" .

Misi Baitul Mal Kota Lhokseumawe dirumuskan sebagai berikut:

1. Memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada muzakki, mustahik dan masyarakat yang berkaitan dengan Baitul Mal;
2. Memberikan konsultasi dan advokasi bidang Zakat, Harta Wakaf, Harta Agama dan Perwalian / Pewarisan.
3. Meningkatkan assesment dan prestasi Baitul Mal Kota Lhokseumawe (BMK) dan Baitul Mal Gampong (BMG).

Strategi yang ditempuh dalam mewujudkan visi misi Baitulmal Kota Lhokseumawe adalah:

- 1) Pemantapan Institusi



- 2) Peningkatan kualitas sumber daya manusia (Amil) di mana Penempatan aparatur sesuai dengan bidang keahliannya melalui peningkatan kualiti SDM dengan mengikuti pelbagai diklat dan bimbingan teknikal;
- 3) Pemantapan peraturan di bidang perzakatan, perwakafan, harta agama dan perwalian
- 4) Memperkukuh Perkongsian dengan semua pihak berkaitan;
- 5) Perluas sosialisasi pemahaman tentang zakat, infak, harta wakaf, harta agama dan amanah.
- 6) Tersedianya sarana dan prasana kerja yang mencukupi;
- 7) Tersedianya pusat data dan maklumat yang berasaskan Internet.

#### **b. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

1. Pengelola Baitulmal Kota Lhokseumawe berpengalaman kerja dari 1 sd 11 tahun, pendidikan terendah SMA dan tertinggi Master (S2).
2. Loyalitas pengurus baik, tidak ada absen setiap hari, begitu jugakaryawan tidak ada pengabsenan.
3. Tidak ada pemberian penghargaan tertentu kepada pengurus, pengurus dan karyawan mendapatkan gaji dari APBD dan hak Amil.
4. Karyawannya puas.

#### **c. Perspektif Proses Internal Bisnis**

1. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengumpulan zakat dengan menghantar surat imbauan kepada masyarakat dan surat Keputusan dari Walikota kepada agensi-agensi kerajaan dan juga sosialisasi langsung melalui ceramah-ceramah serta seminar.
2. Deposit zakat langsung dari masyarakat kepada Baitulmal atau melalui akaun zakat yang disediakan oleh Baitulmal Kota Lhokseumawe. Sedangkan Agensi kerajaan langsung dilakukan pemotongan zakat oleh UPZ.
3. Pengagihan zakat dilaksanakan secara langsung oleh Baitulmal.Kota Lhokseumawe
4. Belum ada program pendampingan

#### **d. Perspektif Customer**

1. Upaya Baitulmal Kota Lhokseumawe untuk memperbanyak muzakki baru dengan cara menghantar surat gesaan, risalah, mengadakan seminar mengenai masalah zakat, melalui sepanduk dan juga melalui media sosial lain.
2. Upaya untuk mempertahankan muzakki supaya tetap menyalurkan dana ZIS-nya melalui Baitulmal Kota Lhokseumawe adalah dengan mengucapkan terimakasih secara langsung, zakat yang di keluarkan itu dapat mengurangkan jumlah cukai yang perlu dibayar dalam tahun tersebut berdasarkan tanda bukti pembayaran zakat.
3. Untuk menjaga agar mustahik merasa puas dengan perkhidmatan Baitulmal Kota Lhokseumawe adalah dengan menyalurkan bantuan tepat waktu.
4. Target muzakki adalah pegawai di agensi-agensi kerajaan, syarikat dan masyarakat umum yang sudah mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan wajib zakat. Adapun sasaran mustahik adalah para peniaga kecil, masyarakat fakir, miskin dan anak-anak pesantren yang tidak mempunyai kos untuk membayar keperluan pesantrennya dan diutamakan santri yang cerdas dan berprestasi.
5. Kuisisioner diberikan kepada muzakki dan mustahik untuk menggali data tentang pelanggan. Daripada 65 kuisisioner yang disebar, 50 kuisisioner yang kembali.

Daripada 50 kuisioner ini, tidak semua boleh dianalisis kerana ada yang rosak atau tidak lengkap. Berikut adalah ciri-ciri responden dari 50 kuisioner yang kembali.

Tabel 1. Karakteristik customer Baitulmal Kota Lhokseumawe Tahun 2015 Berdasarkan Usia

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

Berdasarkan jadual 1 diketahui bahawa customer Baitulmal Kota Lhokseumawe paling banyak berusia antara umur 30-50 tahun, yang merupakan usia produktif. Hal ini dapat difahami bahawa pada usia ini, umumnya seseorang sudah mempunyai pendapatan sendiri sehingga menjadi wajib zakat (muzakki) atau memerlukan dana untuk usaha sendiri guna menyara keluarga (mustahik).

Tabel 2. Karakteristik customer Baitulmal Kota Lhokseumawe tahun 2015 berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	35	70
Perempuan	15	30
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Berdasarkan jadual 2 diketahui bahawa customer Baitulmal Kota Lhokseumawe kebanyakan adalah laki-laki. Hal ini dimungkinkan kerana wajib zakat (muzakki) atau mustahik sebahagian besar adalah laki-laki sebagai pencari nafkah (yang mempunyai pendapatan) walaupun banyak juga wanita yang mempunyai pendapatan sendiri.

Tabel 3. Karakteristik Customer Baitulmal Kota Lhokseumawe tahun 2015 Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Pekerjaan	Jumlah	Persentase
PNS	42	84
Non PNS	8	16
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Berdasarkan jadual 3 diketahui bahawa customer Baitulmal Kota Lhokseumawe bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil aktif. Mereka adalah PNS di wilayah Kota Lhokseumawe. Hal ini menunjukkan bahawa belum banyak masyarakat umum yang menyerahkan ZIS-nya melalui Baitulmal Kota Lhokseumawe. Keadaan ini tentunya menjadi cabaran Baitulmal, kerana kewujudan Baitulmal bukan hanya untuk melayani muzakki dari kalangan PNS saja, walaupun Baitulmal ditubuhkan oleh kerajaan.

Tabel 4. Karakteristik customer Baitulmal Kota Lhokseumawe tahun 2015 Berdasarkan Lama Mengenal Baitulmal

Keterangan(tahun)	Jumlah	Prosentase
-------------------	--------	------------

>9	0	0
6-9	35	70
4-6	10	20
3-4	2	4
1-3	3	6
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Berdasarkan jadual 4 diketahui bahawa customer Baitulmal Kota Lhokseumawe sudah agak lama mengenal Baitulmal sejak Baitulmal berdiri tahun 2005. Hal ini juga mengindikasikan bahawa customer lama tidak berpindah pada lembaga lain dalam menyerahkan dana ZIS-nya.

Tabel 5. Karakteristik customer Baitulmal Kota Lhokseumawe tahun 2015 Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SMP	0	0
SMA	24	48
D III	6	12
Sarjana	20	40
Tak teridentifikasi	0	0
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Berdasarkan jadual 5 diketahui bahawa customer Baitulmal Kota Lhokseumawe cukup terdidik dengan pendidikan paling rendah Sekolah Menengah. Ada beberapa alasan muzakki untuk menyalurkan dana ZIS-nya melalui Baitulmal Kota Lhokseumawe. Alasan tersebut adalah:

1. Merupakan kewajiban
2. Kemudahan dan lokasi yang mudah dijangkau
3. Percaya dana akan sampai kepada yang berhak, jelas penyalurannya
4. Lebih tersusun dalam penyalurannya

#### e. Perspektif Keuangan

Tabel 6 berikut menjelaskan penerimaan dan menyaluran dana ZIS pada Baitulmal Kota Lhokseumawe tahun 2013-2015.

tahun	Pemasukan zis (Rp)	Pengeluaran zis (Rp)
2011	3.794.267.588	3.272.862.150
2012	4.444.775.492	3.527.175.850
2013	7.547.270.363	2.971.002.588
2014	4.700.000.000	3.334.800.000
2015	7.621.400.919	5.763.606.700
<b>Jumlah</b>	<b>28.107.714.362</b>	<b>18.869.447.288</b>
<b>Prosentase</b>	<b>100 %</b>	<b>67.13 %</b>

Berdasarkan jadual di atas diketahui bahawa penerimaan dana ZIS Baitulmal Kota Lhokseumawe selalu mengalami kenaikan setiap tahun. Penurunan hanya berlaku pada tahun 2014 berbanding dengan 2013. Hal ini disebabkan pada tahun 2014 berlakunya kenaikan harga emas sehingga memberi kesan kepada jumlah pendapatan atau gaji sebahagian besar para muzakki yang tidak mencapai nisab zakat profesi pada akhir tahun. Penyaluran pada tahun 2013 juga mengalami penurunan, hal ini disebabkan terkendala pihak Baitulmal dalam mengesahkan data kepada wilayah-wilayah Gampong yang ada di Kota Lhokseumawe.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Ditinjau dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Tingkat disiplin pengurus Baitulmal tinggi dan pengalaman kerjapun sudah memadai kerana ada sudah sebelas tahun dan kesetiaan pengurus baik. Gaji diperoleh dari APBD dan Hak Amil. Ditinjau dari proses dalaman perniagaan, Pelbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan perolehan zakat seperti himbauan, sosialisasi dan pemotongan gaji pegawai secara langsung oleh UPZ. Sedangkan masyarakat menyerahkan langsung zakat kepada Baitulmal. Mengenai pendistribusiannya langsung dilakukan oleh Baitulmal tetapi belum ada program pendampingan. Dari perspektif customer, Pelbagai cara untuk meningkatkan dan mempertahankan muzakki telah dilakukan diantaranya adalah menghantar surat gesaan, sepanduk-sepanduk, pelekat dan media masa lain serta juga melalui seminar-seminar mengenai zakat. Menyalurkan zakat tepat waktu dan zakat dapat mengurangkan liabiliti cukai. Target muzakki adalah para pegawai pemerintahan dan masyarakat. Sedangkan target mustahik adalah para peniaga kecil, masyarakat miskin dan para santri yang memerlukan kos belajarnya. Dalam perspektif kewangan, penyaluran ZIS mengalami kenaikan kecuali tahun 2013 terjadinya penurunan disebabkan terkendala pihak Baitulmal dalam mengesahkan data kepada wilayah-wilayah Gampong yang ada di Kota Lhokseumawe. Jumlah penyaluran sebanyak 67.13% dari dana ZIS. Begitu juga halnya penerimaan mengalami penurunan pada tahun 2014. Hal ini disebabkan peningkatan harga emas sehingga tidak sesuai lagi dengan gaji pegawai yang pada akhir tahun tidak sampai nisab, Penyelidikan ini menyimpulkan bahawa perumusan strategi dilaksanakan setiap tahun dan juga dalam jangka lima tahun. Dan Perumusan strategi dilakukan pertahun dan ada juga lima tahun sekali.

### **Cadangan**

1. Hendaknya Baitulmal melaksanakan perancangan strategik secara menyeluruh dan koheren dengan mengubah pola perancangan jangka pendek dan jangka panjang.
2. Pengurusan Baitulmal perlu meningkatkan sosialisasi kegiatan Baitulmal melalui pelbagai media supaya mudah diakses masyarakat luas. Hal ini membolehkan bertambahnya muzakki baru.
3. Perlu dikembangkan variasi kegiatan penyaluran ZIS, sehingga penyerapan dana ZIS optimum.
4. Perlu dilakukan pendampingan kegiatan mustahik, terutama kegiatan yang bersifat produktif.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Booth, R. 1996. The blue sky and the brown field. Management Accounting September: 16.
- [2] Bryson, J. M. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement), San Francisco, Jossey –Bass Publishers, Revised Edition.
- [3] Clinton, B. and Hsu, K. (1997) JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control. Management Accounting, September, 18–24.
- [4] David F.R., (2003), Strategic Management: Concept and Cases, 9th Edition, Prentice Hall Inc. New Jersey
- [5] Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta
- [6] Durbin, AJ and Ireland, RD. 1993, Management and Organizations. 2nd Edition. Cincinnati. Ohio. South Western. College Division.
- [7] Kaplan, R.S. and D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review January–February: 71–79.