

## Evaluasi Program Penyaluran Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah Kepada Pelaku Usaha

Evaluation of the Zakat, Infaq and Shadaqah Fund Distribution Program to Business Actors

Anton Sukarna\*<sup>1</sup>, Musa Hubeis<sup>2</sup>, dan Suryahadi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Pengembangan IKM, Sekolah Pascasarjana IPB

<sup>2</sup> PS Pengembangan IKM, SPs IPB dan Dept Manajemen FEM IPB

<sup>3</sup> Departemen Ilmu Nutrisi dan Teknologi Pakan, Fapet IPB

---

### ABSTRAK

Peran Lembaga Amil Zakat (Laznas) Berdaya Sejahtera Mandiri (BSM) Umat adalah mengelola dana ZIS (zakat, infaq, shadaqah) tersebut sebaik-baiknya dan seamanah mungkin dalam bentuk program-program yang bermanfaat untuk umat dan memiliki nilai kemaslahatan berkelanjutan. Penelitian bertujuan untuk (1) Menganalisis proses program penyaluran dana ZIS kepada pelaku usaha; (2) Menganalisis kinerja dan perkembangan mustahik penerima program; dan (3) Memberikan saran perbaikan program penyaluran dana ZIS kepada pelaku usaha ke depannya. Lokasi penelitian dilakukan di tempat Program Desa BSM/Bank Syariah Indonesia (BSI) yang berlokasi di tiga desa, yaitu Desa Rejosari, Lampung, Desa Kedarpan, Purbalingga; Desa Jati, Trenggalek. Waktu penelitian selama tujuh bulan, yaitu bulan Januari-Juli 2022. Pengolahan data menggunakan *strength, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), *Balanced Scorecard* (BSC) dan *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Analisis uji validitas terhadap keempat BSC, yaitu perspektif keuangan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal serta perspektif anggota menunjukkan hasil valid. Analisis uji reliabilitas pada empat perspektif BSC dapat diandalkan (reliabel). Hasil analisis rasio keuangan, dilihat dari rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas menunjukkan hasil cukup sehat, yaitu program penyaluran dana ZIS kepada pelaku usaha berjalan dengan baik, dapat menjalankan usahanya, dan memiliki kinerja yang baik. Hasil analisis SWOT yang diindikasikan dengan BSC, menghasilkan alternatif strategi berikut: (1) Perspektif keuangan dengan penguatan program literasi dan membangun sistem layanan yang terintegrasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat; (2) Perspektif anggota dengan penguatan *good corporate governance* (GCG) dan kapasitas sumber daya manusia (SDM), serta sosialisasi program kerja kepada calon muzakki; (3) Perspektif proses bisnis internal dengan meningkatkan pemasaran internal kepada nasabah BSI dan standarisasi standar operation procedure (SOP) agar program berjalan maksimal; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melakukan pendampingan intensif, serta membuat program yang sesuai dengan program BSI. Hasil analisis matriks QSP menunjukkan strategi prioritas dengan melakukan pendampingan intensif agar penerima program menjadi *bankable*.

Kata kunci: *bankable*, kinerja, laznas, perspektif, SWOT-BSC, ZIS

### ABSTRACT

The role of the Amil Zakat Institution (Laznas) Berdaya Sejahtera Mandiri (BSM) for the Ummah is to manage the ZIS funds (zakat, infaq, shadaqah) as well as possible and as safely as possible in the form of programs that are beneficial to the people and have sustainable benefit values. The aims of the research are (1) to analyze the program process for channeling ZIS funds to business actors; (2) Analyzing the performance and development of program beneficiary mustahik; and (3) Predicting the development of the ZIS fund distribution program to business actors in the future. The research location was carried out at the BSM Village Program located in three villages, namely Rejosari Village, Lampung, Kedarpan Village, Purbalingga; Jati Village, Trenggalek. The research time spans seven months, from January to July 2022. Data processing uses strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)-Balanced

---

\*) Korespondensi:

Perumahan Mampang Indah Dua Blok X No.3, Mampang, Pancoran Mas, Kota Depok, Jawa Barat; Email: antonsukarna@gmail.com

Scorecard (BSC). The validity test analysis of the four perspectives shows valid results. Reliability test analysis on the four BSC perspectives is reliable (reliable). The results of the analysis of financial ratios, seen from the ratio of liquidity, solvency and profitability show quite healthy results, namely the program for channeling ZIS funds to business actors is running well, can run their business, and has good performance. The results of the SWOT-BSC analysis provide alternative strategies that can be carried out in the future, namely (1) A financial perspective by strengthening literacy programs and building an integrated service system to increase public trust; (2) Perspective of members by strengthening GCG and HR capacity, as well as socializing work programs to prospective muzakki; (3) Internal business process perspective by increasing internal marketing to BSI customers and standardizing SOPs so that the program runs optimally; (4) The perspective of learning and growth by conducting intensive assistance, as well as creating programs that are in line with the BSI program. The results of the analysis using the QSP matrix show that the priority strategy that can be implemented is to provide intensive assistance so that program beneficiaries become bankable.

Key words: *bankable*, performance, laznas, perspektif, SWOT-BSC, ZIS

## PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi merupakan salah satu bagian dari pembangunan nasional yang telah diprogram oleh pemerintah dalam rangka mencapai cita-cita kemerdekaan Indonesia. Pembangunan ekonomi bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan kesejahteraan menjadi salah satu prioritas utama umat Islam. Menurut Ali Hasan *dalam* Ramadhita (2020), pada dasarnya semua manusia menginginkan kehidupan yang tercukupi dan layak. Manusia sebagai makhluk sosial yang tidak pernah akan lepas dari kebutuhan dasar hidup secara layak (Syahrial 2021). Namun, kenyataannya tidak semua orang diberikan kesempatan sama, tetapi banyak faktor yang menjadi kendala, seperti tidak tersedianya lapangan pekerjaan, rendahnya tingkat pendidikan dan kemiskinan yang terjadi turun menurun. Islam mencoba berbagai cara untuk menghadapi persoalan sosial dan ekonomi seperti larangan menimbun kekayaan dan imbauan untuk berbagi.

Sumber-sumber keuangan Islam yang diperoleh dari zakat, infaq dan sedekah (ZIS) telah terbukti mensejahterakan umat bahkan menguatkan ekonomi negara. Potensi dana ZIS yang dikumpulkan dan dikelola di Indonesia cukup besar. Potensi zakat pada tahun 2019 mencapai angka Rp.233,8 Triliun dengan indikator zakat penghasilan berada di urutan tertinggi (Gambar 1). Zakat telah berperan menjalankan fungsi sebagai sebuah instrumen distribusi kekayaan (Agustini 2017).

Laznas BSM umat memiliki program dalam usahanya mencapai visi dan misi Lembaga yang terdiri dari Didik Umat, Mitra Umat, dan Simpati Umat. Dalam program Didik Umat, tujuan yang

dicapai adalah mencetak pengusaha muda muslim agar dapat membuka lapangan pekerjaan dan bekerja sama dengan beberapa perguruan tinggi dalam *Islamic Sociopreneur Development Program* (ISDP). Program Mitra Umat merupakan program desa BSM (Berdaya Sejahtera Mandiri) yang berlokasi di tiga desa, yaitu Desa Rejosari, Lampung membina 100 petani padi sehat (non-pestisida); desa Kedarpan, Purbalingga membina 50 Peternak kambing; desa Jati, Trenggalek membina 50 peternak sapi potong. Program Simpati Umat adalah Pusara dan Mobil Mushola BSM dan Program MPASI.



Gambar 1. Potensi Zakat di Indonesia (sumber Puskas BAZNAS 2019)

Perkembangan pengumpul dana Laznas BSM Umat yang berasal dari muzakki, baik personal maupun perusahaan mengalami naik turun seperti yang terjadi pada tahun 2018 sebesar Rp.31.100 juta. Dana zakat yang terkumpul tahun 2017 sebesar Rp.27.716 juta. Fluktuasi pengumpulan dana zakat dapat disebabkan oleh rendahnya pemahaman masyarakat tentang zakat

mengakibatkan rendahnya kesadaran akan kewajiban tersebut (Ahmad and Susanto, 2021).

Para pelaku usaha disebut dengan pelaku Industri Kecil Menengah (IKM) dalam negeri terus mengalami peningkatan jumlah unit usaha. Pada tahun 2013, sebanyak 3,43 juta IKM, naik menjadi 3,52 juta IKM pada tahun 2014. Kemudian, mampu mencapai 3,68 juta IKM di tahun 2015, dan bertambah lagi hingga 4,41 juta tahun 2016. Pada triwulan II tahun 2017, jumlah IKM berada di angka 4,59 juta unit usaha. Dengan Serapan tenaga kerja di sektor industri juga ikut meningkat, yakni dari 15,53 juta orang pada 2015 menjadi 17,9 juta orang pada 2018 atau naik 17,4%. IKM memiliki peran yang cukup kuat dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, stabilitas sosial, dan pengembangan sektor swasta yang dinamis.

Peran Laznas BSM Umat adalah mengelola dana-dana Ziswaf tersebut sebaik-baiknya dan seamanah mungkin dalam bentuk program-program bermanfaat untuk umat dan memiliki nilai kemaslahatan berkelanjutan terlihat pada tahun 2018 sampai dengan 2020 melalui program desa "BSM". Program yang merupakan program pembinaan kepada para pelaku usaha dibidang pertanian, peternakan kambing dan peternakan sapi, pada tahun 2020 telah terdapat 200 orang penerima manfaat. Pengelolaan zakat produktif yang berwawasan *social enterprenurship* diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan kemiskinan secara mandiri dan berkelanjutan (Efendi, 2017).

Program desa BSM dikembangkan dengan dana yang terkumpul dari masyarakat. Dalam hal ini, faktor yang harus diperhatikan adalah akuntabilitas ini adalah tata kelola lembaga zakat dan peningkatan sistem pengawasan internal (Tambunan, 2021). Tidak sedikit kendala yang di hadapi oleh LAZNAS BSM dalam penyalurannya dan pengembangannya, sehingga dari 200 penerima manfaat harus dilakukan evaluasi, maka apakah program yang dijalankan tersebut dapat membuat petani dan peternak dapat mengembangkan usahanya dengan baik, sehingga peneliti tertarik menganalisis proses penyaluran dana ziswaf kepada para pelaku usaha, serta seberapa besar efektifitas perkembangan mustahik penerima program dan memprediksi perkembangan program penyaluran dana ziswaf kepada pelaku usaha. Agar mendapatkan hasil yang lebih baik dengan pengelolaan yang lebih profesional, maka diperlukan sebuah evaluasi berupa penelitian

berjudul "Evaluasi Program Penyaluran Dana Ziswaf Kepada Pelaku Usaha."

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis proses program penyaluran dana ziswaf kepada pelaku usaha; (2) Menganalisis efektifitas perkembangan mustahik penerima program; dan (3) Memprediksi perkembangan program penyaluran dana ZIS kepada pelaku usaha ke depannya.

## METODE PENELITIAN

Desain studi yang digunakan adalah survei suatu populasi yang menggunakan kuesioner, wawancara, studi kasus dan observasi sebagai peralatan pengumpulan data primer.

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di tempat program Mitra Umat yang merupakan program desa BSM di tiga desa, yaitu Desa Rejosari, Lampung membina 100 petani padi sehat (non-pestisida); Desa Kedarpan, Purbalingga membina 50 Peternak kambing; Desa Jati, Trenggalek membina 50 peternak sapi potong. Waktu penelitian selama tujuh bulan, yaitu bulan Januari sampai Juli 2022.

### Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui: (1) pengamatan langsung; (2) penyebaran kuesioner; (3) wawancara mendalam. Data sekunder dikumpulkan dengan cara mempelajari data Laznaz BSM, data pendukung dari instansi terkait dan berbagai literatur yang mendukung penelitian ini.

### Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan BSC dengan tahapan berikut:

#### 1. Uji validitas dan reliabilitas

Analisis uji validitas menggunakan Korelasi Pearson. Teknik untuk menguji validitas instrumen setiap variabel dilakukan dengan cara mengkorelasikan tiap skor item instrumen dengan total skor dari jumlah item instrumen tersebut. Analisis uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisa Cronbach Alpha. Untuk mengetahui apakah item-item pertanyaan dalam suatu variabel reliabel (andal), maka indikatornya adalah nilai  $\alpha \geq 0,06$ . Dalam penelitian ini instrumen yang diuji

- adalah perspektif anggota, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Mengukur kinerja dari perspektif keuangan  
Kinerja perspektif keuangan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan anggota dari program desa BSM dengan target yang telah ditentukan. Perspektif keuangan diukur menggunakan indikator-indikator seperti peningkatan pendapatan, *net profit margin* (NPM), peningkatan aset dan kenaikan *equity*.
  3. Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan  
Penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tiga indikator, yaitu: *skill* (keahlian), *training* (pelatihan) dan *knowledge* (pengetahuan).
  4. Mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal anggota  
Mengukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal anggota diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu produksi, pemasaran dan inovasi.
  5. Mengukur kinerja dari perspektif anggota  
Tingkat kepuasan anggota yaitu dengan mengukur seberapa tinggi anggota merasa puas terhadap suatu pelayanan. Mengukur tingkat kepuasan pelanggan adalah dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dalam melakukan pengukuran kinerja anggota, menggunakan beberapa indikator, yaitu kepuasan anggota, harapan anggota dan rekomendasi program.
  6. Analisis SWOT  
*Analisis strengths, weakness, opportunities and threats* (SWOT) digunakan untuk melakukan *assessment* faktor eksternal dan internal program desa BSM. Hasil akhir dari *assessment* dipakai untuk menyusun alternatif strategi yang harus dijalankan (Rangkuti, 2008).
  7. Analisis SWOT yang dilanjutkan dengan BSC  
Penentuan strategi model kebijakan menggunakan metode SWOT-BSC. Dalam konteks tersebut, alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT dibangun ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, anggota, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam rangka menunjukkan hubungan sebab akibat pada setiap alternatif strategi maka secara konsisten disusun peta strategi. Setelah itu, dilakukan metode *scorecard*, yaitu tabel yang menentukan target

dan capaian setiap strategi. Penentuan strategi menggunakan matriks perencanaan strategi kualitatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu misi BSI (-ex BSM) pada saat awal berdiri adalah ikut serta memajukan pengelolaan zakat profesional. Untuk menjalankan misi tersebut, maka didirikan Laznas BSMU pada tahun 2001 dengan payung hukum Yayasan Bangun Sejahtera Mitra Umat (Yayasan BSMU). Laznas BSM Umat adalah lembaga sosial yang bergerak dalam penghimpunan dan penyalur-n zakat. Yayasan Bangun Sejahtera Mitra Umat (Yayasan BSMU) didirikan pada tanggal 21 November 2001 dan disahkan oleh Departemen Agama RI sebagai lembaga amil zakat skala nasional melalui SK Menag No. 406 tahun 2002 pada tanggal 17 September 2002 dan SK Menag No. 1010 tahun 2021 pada tanggal 06 Oktober 2021. Yayasan BSMU hadir dengan tujuan mengoptimalkan potensi dan menghimpun dana ziswaf dan dana sosial lainnya dengan sasaran muzakki (donatur) perorangan maupun perusahaan.

Dalam aktifitas pengelolaan dan penyaluran dana kepada ashnaf mustahik, laznas BSM Umat mendasari programnya untuk menyantuni dan memberdayakan potensi para mustahik, sehingga memiliki peluang dan mampu bersaing demi mengangkat derajat kehidupan yang lebih baik. Program penyaluran dan pendayagunaan laznas BSM Umat tersebar di berbagai bidang seperti, pendidikan, sosial, dakwah, kesehatan, ekonomi, kemanusiaan dan wakaf Al-Qur'an. Dengan sebaran lokasi penerima manfaat di seluruh wilayah Indonesia, juga beberapa Negara di Asia dan Afrika dan yang terkena krisis sosial dan kemanusiaan.

### Uji validitas

Hasil pengujian validitas keempat perspektif sebagai berikut:

1. Uji validitas perspektif anggota  
Hasil uji menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $> 0,361$ ), maka semua item instrumen perspektif anggota yang terdiri dari tiga indikator, yaitu atribut produk, citra dan reputasi serta hubungan atau kemitraan adalah valid.
2. Uji validitas perspektif keuangan  
Hasil uji menunjukkan nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $> 0,361$ ), maka semua item

instrumen perspektif proses bisnis internal (anggota) yang terdiri dari tiga indikator, yaitu inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual adalah valid.

3. Uji validitas perspektif proses bisnis internal  
Hasil uji menunjukkan nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $> 0,361$ ), maka semua item instrumen perspektif proses bisnis internal (anggota) yang terdiri dari tiga indikator, yaitu inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual adalah valid.
4. Uji validitas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan  
Hasil uji menunjukkan bahwa nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $> 0,361$ ), maka semua item instrumen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari tiga indikator, yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi dan keselarasan adalah valid.

#### Uji reliabilitas

Dalam penelitian ini instrumen yang diuji adalah perspektif seperti anggota, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil uji reliabilitas perspektif anggota menunjukkan nilai  $\alpha > 0,6$ , maka instrumen perspektif anggota, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dapat diandalkan (reliabel).

#### Karakteristik responden

Dalam penelitian ini responden terbagi dua, yaitu anggota dan Karyawan laznas BSM Umat. Responden dipilih menggunakan *purposive random sampling* dengan jumlah 100 orang. Data demografi responden didominasi oleh laki-laki (92%), usia dominan pada rentang di atas 50 tahun (42%) dan di bawah 20 tahun (1%),

Pendidikan dominan pada tingkat SD (45%), tingkat sarjana (1%).

#### Deskripsi BSC

##### Analisis hasil penilaian indikator pada perspektif keuangan

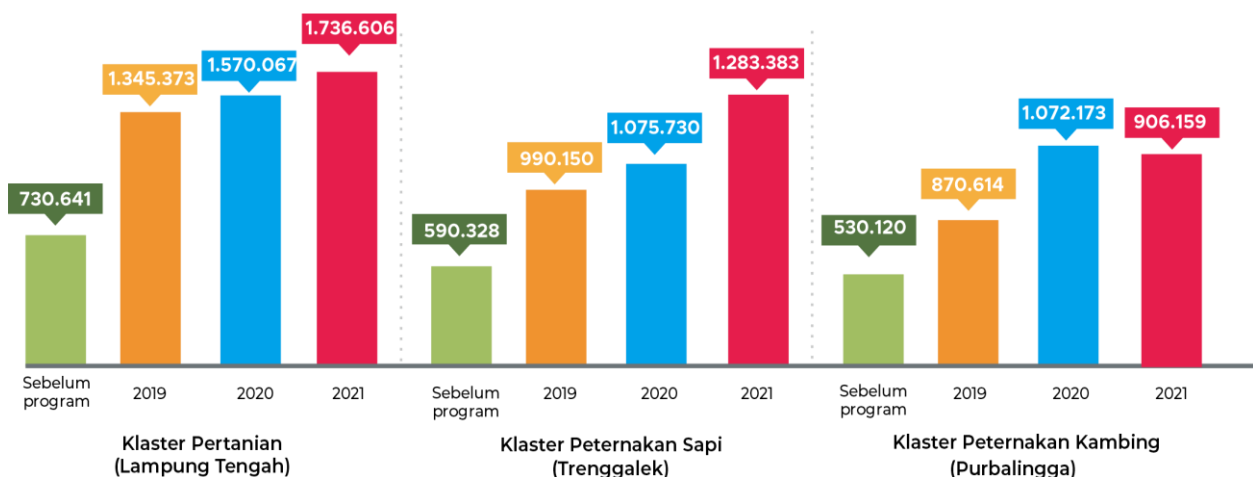
Dalam penelitian ini, perspektif keuangan diukur menggunakan empat indikator, yaitu peningkatan pendapatan, *net profit margin* (NPM), peningkatan aset dan kenaikan *equity*. Kriteria penilaian kinerja keuangan dilihat berdasarkan peningkatan dari tahun ke tahun dari empat indikator di masing-masing lokasi penelitian.

##### a. Peningkatan pendapatan

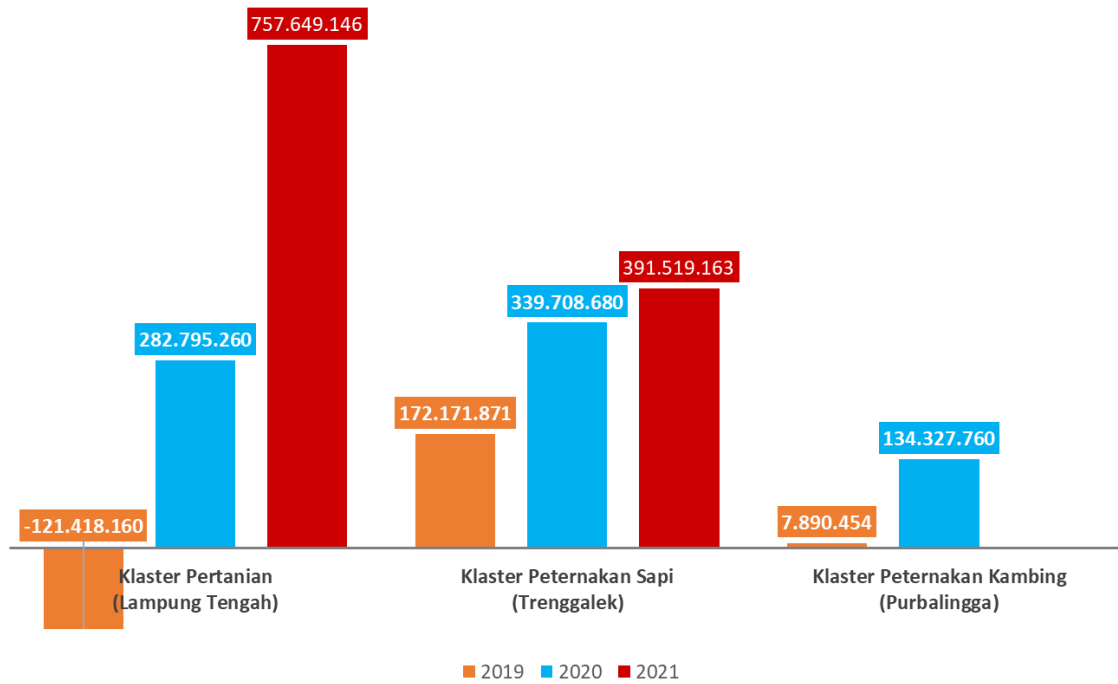
Hasil penilaian kinerja keuangan pada indikator peningkatan pendapatan menunjukkan peningkatan pendapatan anggota sebelum dan setelah menerima program desa BSM. Peningkatan pendapatan terbesar terjadi di Desa Rejo Asri, Lampung Tengah dengan pendapatan rata-rata per anggota Rp730.641 sebelum menerima program Desa BSM, meningkatkan menjadi Rp1.736.000 per anggota. Peningkatan pendapatan rata-rata per anggota dapat dilihat pada Gambar 2.

##### b. Net Profit Margin (NPM)

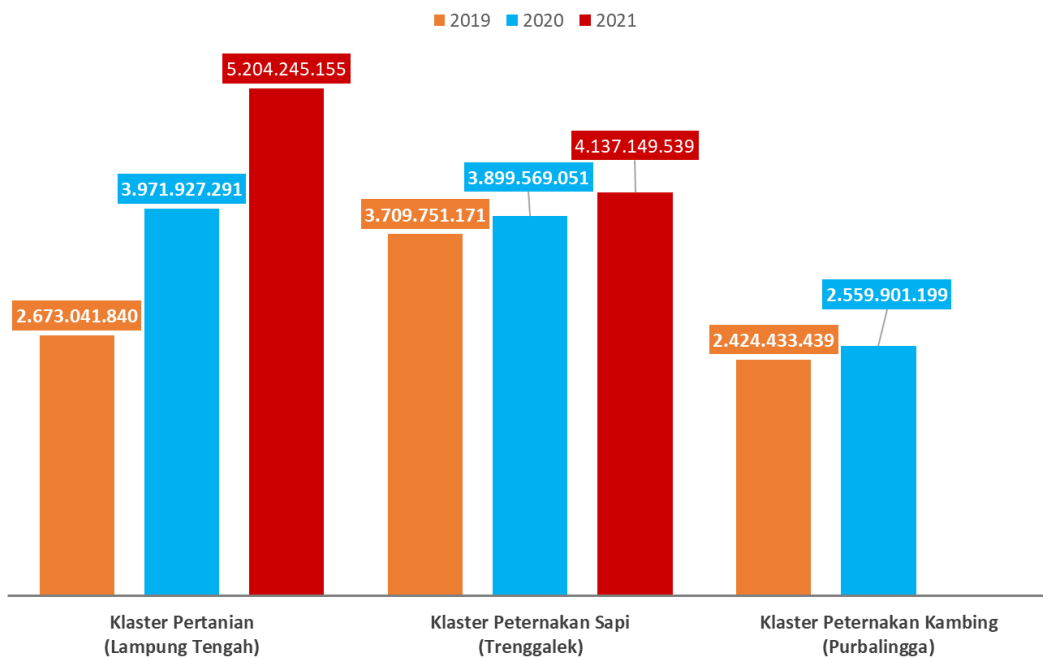
Hasil penilaian indikator kedua yaitu NPM menunjukkan peningkatan NPM, baik secara nominal maupun persentase setelah menerima program desa BSM. Peningkatan NPM terbesar terjadi di Desa Rejo Asri, Lampung Tengah dengan NPM pada tahun 2019 -Rp.121.418.160 atau -23,32% dari penjualan meningkat pada tahun Rp.757.649.146 atau 52,8% dari penjualan. NPM per klaster desa dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 2. Grafik peningkatan pendapatan rata-rata per anggota



Gambar 3. NPM per klaster desa



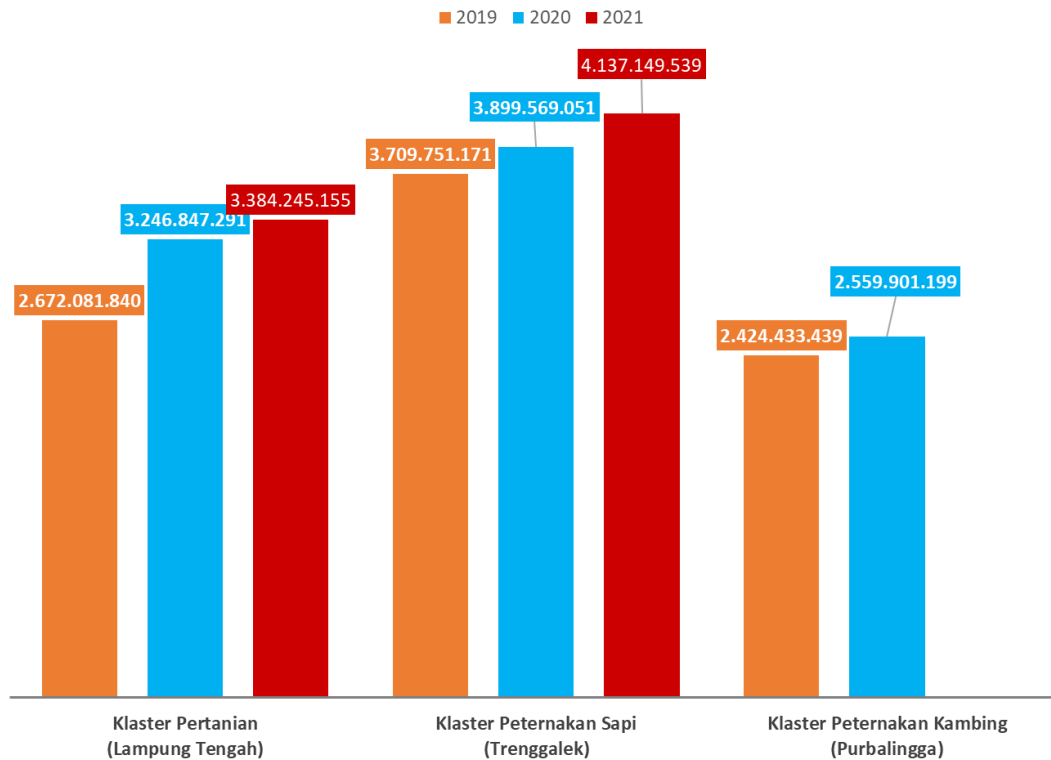
Gambar 4. Peningkatan aset per desa klaster

c. Peningkatan aset

Hasil penilaian kinerja keuangan terhadap indikator peningkatan aset menunjukkan peningkatan aset klaster desa setelah menerima program desa BSM. Peningkatan aset terbesar terjadi di Desa Rejo Asri, Lampung tengah. Pada tahun 2019, total aset yang dimiliki oleh klaster Desa Rejo Asri sebesar Rp2.793.500.000 dan mengalami peningkatan pada tahun 2021 menjadi Rp5.204.245.155. Peningkatan aset per desa klaster dapat dilihat pada Gambar 4.

d. Peningkatan *equity*

Hasil penilaian kinerja keuangan pada indikator terakhir menunjukkan peningkatan *equity* klaster desa setelah menerima program desa BSM. Peningkatan *equity* terbesar terjadi di Desa Jati, Trenggalek dengan total *equity* tahun 2019 sebesar Rp3.709.751.171 meningkatkan menjadi Rp4.137.149.539 pada tahun 2021. Peningkatan *equity* per desa klaster dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Peningkatan *equity* per desa kluster

## Analisis hasil penyebaran instrumen penelitian

### 1. Keuangan

Penilaian terhadap indikator-indikator pada perspektif keuangan menggunakan skala likert 1-5 (sangat tidak puas-sangat puas). Hasil analisis deskriptif jawaban responden yang diperoleh untuk menjelaskan perspektif keuangan, menggunakan indikator-indikator seperti peningkatan pendapatan, NPM, peningkatan aset dan kenaikan *equity*. Deskripsi tingkat kepuasan responden terhadap perspektif keuangan untuk semua indikator secara rata-rata menyatakan puas. Penilaian tertinggi pada indikator peningkatan aset yang menyatakan puas terhadap kenaikan aset anggota setelah menerima program desa BSM.

### 2. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap semua indikator di Program Desa BSM, secara deskripsi menunjukkan tingkat kepuasan responden terhadap tiga indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara rata-rata menyatakan puas. Tingkat kepuasan tertinggi responden adalah pada indikator peningkatan *skill* yang didapat oleh anggota setelah menerima program desa BSM.

### 3. Proses bisnis internal

Hasil telaahan jawaban responden yang diperoleh dari anggota program desa BSM ter-

hadap perspektif proses bisnis internal, meliputi tiga indikator, yaitu produksi, pemasaran dan inovasi. Deskripsi jawaban responden anggota terhadap perspektif proses bisnis internal menyatakan bahwa merasa puas (rata-rata 4,06), baik terhadap peningkatan produksi, penambahan teknik pemasaran, adanya inovasi baru, program pendampingan yang ditawarkan dalam rangka meningkatkan produksi, maupun rencana peningkatan proses bisnis.

### 4. Perspektif anggota

Hasil analisis terhadap jawaban responden yang diperoleh untuk perspektif anggota dikelompokkan atas tiga indikator, yaitu kepuasan anggota, harapan anggota dan rekomendasi program. Pembobotan pilihan responden berdasarkan skala likert 1-5 (sangat tidak puas-sangat puas). Hasil analisis perspektif anggota dengan rata-rata 4,28 menyatakan puas terhadap keramahan dan kepedulian karyawan Laznas BSMU dalam program desa BSM, kecepatan pelayanan, kepuasan terhadap program desa BSM, serta harapan terhadap program dan informasi yang diberikan.

## Implementasi BSC dalam upaya meningkatkan kinerja BSM Umat

*Balanced scorecard* pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam

serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu dan terus-menerus. Idealnya BSC adalah meninjau kinerja sebuah perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal dan anggota. Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan *scorecard* masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja berkelanjutan. Secara skematis, proses pengukuran kinerja Program Desa BSM berdasarkan metode BSC dapat dilihat pada Tabel 1.

Skema pengukuran kinerja dijelaskan pada Tabel 1, menunjukkan program desa BSM mempunyai kinerja baik. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil penilaian semua indikator, diantaranya perspektif keuangan, meliputi peningkatan pendapatan, NPM, peningkatan aset dan kenaikan *equity* dengan nilai baik (4,06); perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (4,09) menunjukkan penilaian yang baik, artinya responden merasa puas terhadap peningkatan *skill*, *knowledge* dan *training* yang diberikan dari program desa BSM; perspektif bisnis internal (4,06) yang menunjukkan penilaian yang baik terhadap indikator produksi, pemasaran dan inovasi dari program desa BSM; dan perspektif anggota adalah baik (4,28), mulai dari indikator keramahan, kecepatan pelayanan, program yang ada, hingga harapan dan informasi yang diberikan. Hal ini menunjukkan anggota merasa puas terhadap kinerja program desa BSM.

### Analisis SWOT

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi serta perumusan alternatif-

alternatif strategi dapat dilihat pada Gambar 6. Dari analisis faktor internal dan eksternal tersebut dapat ditentukan alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih untuk program desa BSM.

### Analisis SWOT yang dilanjutkan dengan BSC

Peta strategi merupakan hubungan sebab akibat diantara berbagai tujuan yang ingin dicapai program desa BSM, yang mengacu pada berbagai tujuan dari keempat perspektif BSC. Peta strategi menunjukkan perubahan dari sebuah tujuan strategis pada perspektif tertentu dan nantinya berdampak pada tujuan lainnya. Prioritas strategi dalam setiap perspektif (Tabel 2), misal Keuangan dengan membuat sistem terintegrasi secara digital untuk memudahkan penghimpunan dan penyaluran dana; Anggota: Peningkatan program berkelanjutan dan peningkatan mutu layanan; Proses bisnis internal: Melakukan penyebaran informasi mengenai visi dan misi Laznas BSMU melalui kegiatan yang sedang populer di masyarakat umum; Pertumbuhan dan pembelajaran: Melakukan kerjasama dengan lembaga atau individu yang memiliki pengaruh di masyarakat.

Alternatif strategi yang telah dihasilkan pada Tabel 2, selanjutnya dipilih prioritas strategi yang dapat diimplementasikan menggunakan matriks QSP (Tabel 3). Hasil perhitungan dengan matriks QSP didapatkan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan di Program Desa BSM adalah melakukan pendampingan yang intensif agar penerima program menjadi *bankable*, dengan total skor 6,26.

Tabel 1. Skema pengukuran kinerja Program Desa BSM berdasarkan BSC

Perspektif	Indikator	Skor kinerja	Kinerja total
Keuangan	- Peningkatan Pendapatan	Skor 4,06	Skor total empat perspektif: 4,12 Kinerja: baik
	- NPM	Baik	
	- Peningkatan Aset		
	- Kenaikan <i>Equity</i>		
Pembelajaran dan pertumbuhan	- <i>Skill</i>	Skor: 4,09	
	- <i>Training</i>	Baik	
	- <i>Knowledge</i>		
Proses bisnis internal	- Produksi	Skor: 4,06	
	- Pemasaran	Baik	
	- Inovasi		
Anggota	- Kepuasan Anggota	Skor: 4,28	
	- Harapan Anggota	Baik	
	- Rekomendasi Program		



<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Didukung oleh BSI sebagai Induk dan Mitra</li> <li>2. Memiliki SDM berpengalaman dan mumpuni</li> <li>3. Program berkesinambungan</li> <li>4. Relasi dengan <i>stakeholder</i> lainnya cukup kuat</li> <li>5. Jaringan kuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi program yang kurang gencar sehingga kurang dikenal</li> <li>2. Literasi program yang masih kurang baik</li> <li>3. Komunikasi mengenai program yang kurang baik</li> <li>4. SOP belum terstandar</li> <li>5. Sistem layanan dan laporan belum terintegrasi</li> </ol>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi calon muzakki masih banyak</li> <li>2. Jenis usaha/komoditi beragam</li> <li>3. Jumlah mustahik cukup besar</li> <li>4. Dukungan dari pemerintah</li> <li>5. Program BSI selaras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan pemasaran kepada nasabah-nasabah BSI untuk menjadi Muzakki (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O4)</li> <li>b. Melakukan pendampingan intensif agar penerima program menjadi <i>bankable</i> (S1, S2, S3, S4, S5, O2, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Meningkatkan sosialisasi dan komunikasi program kepada calon muzakki (W1, W2, W3, O1, O4, O5)</li> <li>b. Standarisasi SOP agar program dapat berjalan maksimal (W4, W5, O1, O2, O4, O5)</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak lembaga sejenis yang memiliki program sama</li> <li>2. Kepercayaan masyarakat terhadap lembaga amil zakat</li> <li>3. Kapasitas pengetahuan penerima program lemah</li> <li>4. Ketergantungan dengan BSI</li> <li>5. Konflik kepentingan para penerima program</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat program relevan dengan program BSI (S1, S2, S4, S5, T1, T4)</li> <li>b. Penguatan GCG dan peningkatan kapasitas SDM (S1, S2, S4, T2, T3, T5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membangun sistem layanan dan laporan terintegrasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat (W4, W5, T1, T2)</li> <li>b. Penguatan literasi program sehingga dapat meningkatkan pengetahuan penerima program (W2, W4, T3, T5)</li> </ol>

Gambar 6. Matriks SWOT BSM Umat

Tabel 2. Analisis SWOT yang dilanjutkan BSC

Perspektif	Tema strategi	Obyek strategi	Kaitan dengan SWOT
Keuangan	Perencanaan dan peningkatan program	Penguatan literasi program sehingga dapat meningkatkan pengetahuan penerima program	O2, O4, T3, T5
		Membangun sistem layanan dan laporan terintegrasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat	O4, O5, T2
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan kinerja	Melakukan pendampingan intensif agar penerima program menjadi <i>bankable</i>	S1, S2, S3, S4, S5, O2, O5
		Membuat program relevan dengan program BSI	S1, S2, S4, S5, T1, T4
Proses bisnis internal	Peningkatan produktivitas	Meningkatkan pemasaran kepada nasabah-nasabah BSI untuk menjadi Muzakki	S1, S2, S3, S4, S5, O1, O4
		Standarisasi SOP agar program dapat berjalan maksimal	W4, W5, O1, O2, O4, O5
Anggota	Peningkatan mutu layanan	Penguatan GCG dan peningkatan kapasitas SDM	S1, S2, S4, T2, T3, T5
		Meningkatkan sosialisasi dan komunikasi program kepada calon muzakki	W1, W2, W3, O1, O4, O5

Tabel 3. Matriks perencanaan strategi kualitatif BSM Umat

No	Strategi	Skor	Urutan prioritas strategi
1	Meningkatkan pemasaran kepada nasabah-nasabah BSI untuk menjadi Muzakki	6,24	2
2	Melakukan pendampingan intensif agar penerima program menjadi <i>bankable</i>	6,26	1
3	Membuat program relevan dengan program BSI	6,11	6
4	Penguatan GCG dan peningkatan kapasitas SDM	6,13	5
5	Meningkatkan sosialisasi dan komunikasi program kepada calon muzakki	6,19	3
6	Standarisasi SOP agar program dapat berjalan maksimal	6,10	7
7	Membangun sistem layanan dan laporan terintegrasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat	6,08	8
8	Penguatan literasi program sehingga dapat meningkatkan pengetahuan penerima program	6,15	4

### KESIMPULAN

1. Penyaluran dana ZIS melalui program desa BSM menunjukkan kinerja baik yang ditunjukkan peningkatan pendapatan per anggota, NPM yang positif, peningkatan aset dan peningkatan *equity*. Hasil penilaian tersebut diafirmasi dengan analisis hasil penyebaran instrument empat perspektif BSC yang juga menunjukkan hasil baik, sehingga disimpulkan program desa BSM pada tiga lokasi berhasil dilaksanakan.
2. Berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilanjutkan BSC, diperoleh strategi berikut:
  - a. Perspektif keuangan dengan penguatan program literasi dan membangun sistem layanan terintegrasi untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.
  - b. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan melakukan pendampingan intensif, serta membuat program yang relevan dengan program BSI.
  - c. Perspektif proses bisnis internal dengan meningkatkan pemasaran internal kepada nasabah BSI dan standarisasi SOP agar program berjalan maksimal.
  - d. Perspektif anggota dengan penguatan GCG dan kapasitas SDM, serta sosialisasi program kerja kepada calon muzakki.
3. Hasil analisis matriks QSP menunjukkan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan, yaitu melakukan pendampingan intensif agar penerima program menjadi *bankable*

### DAFTAR PUSTAKA

Annual Report LAZNAS BSM UMAT. 2020. Kinerja 2019.

- Ahmad, A.N., and H. Susanto. 2021. Pengaruh Tingkat Pemahaman dan Kesadaran Muzakki Dalam Membayar Zakat (Studi Kasus Universitas Pelita Bangsa). *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa* 6(01): 1–9.
- Agustini, A.W. 2017. Distribusi Kekayaan Dalam Ekonomi Syariah. *Jurnal Keislaman, Kemasyarakatan, dan Kebudayaan* 18(2): 129–46.
- Efendi, M. 2017. Pengelolaan Zakat Produktif Berwawasan Kewirausahaan Sosial dalam Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum Al-Ahkam*; Vol. 2, Nomor 1, Januari-Juni 2017 ISSN: 2527-8169 (P); 2527-8150 (E): p.21-38.
- Iswandi, A. 2021. Peran Lembaga Ziswaf dalam Distribusi Ekonomi pada Saat Terjadi Pandemi Covid-19. *Al-Tasyree: Jurnal Bisnis, Keuangan dan Ekonomi Syariah* Volume 01 No 02 Tahun 2021 Hlm. 96-107.
- Ramadhita. 2012. Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat dalam Kehidupan Sosial. *Jurisdiction, Jurnal Hukum dan Syariah* Vol. 3(1): 24-34.
- Rangkuti, F. 2008. Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis. Edisi kelima Belas. Jakarta: Grameidia.
- Syahrial, M. 2021. Kebutuhan Dasar Manusia Menurut Ekonomi Islam. Vol.2(1): 1-11. <http://stmikindragiri.ac.id/ojs/index.php/jit/article/view/47/29>.
- Tambunan, J. 2021. Memaksimalkan Potensi Zakat Melalui Peningkatan Akuntabilitas Lembaga Pengelola Zakat. *Jurnal Islamic Circle* 2(1): 118-31. <https://jurnal.stain-madina.ac.id/index.php/islamiccircle/article/view/498/416>.