

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya zakat memiliki peran penting terhadap pemberdayaan ekonomi umat. Sehingga zakat memiliki fungsi secara vertikal dan horizontal yaitu sebagai wujud ketaatan beragama kepada Allah Swt dan juga sebagai wujud kepedulian sosial untuk sesama manusia lainnya (Prasetyoningrum, 2015). Zakat merupakan ibadah amaliah yang menjurus pada aspek sosial, tidak hanya mengatur manusia dalam hubungannya dengan Allah tetapi juga mengatur hubungan manusia dengan sesamanya.

Kesadaran akan pentingnya membayar zakat dari waktu ke waktu menunjukkan kemajuan sehingga perlu adanya pengelolaan zakat yang memadai. Pengelolaan zakat yang profesional dan kompeten harus dimiliki oleh lembaga zakat, hal itu bertujuan agar salah satu aspek zakat dalam kehidupan sosial yaitu mengurangi kesenjangan masyarakat dapat terwujud (Ardani, Abukosim, & Yuniartie, 2019).

Dalam pengelolaan zakat, saat ini telah banyak lembaga pengelola zakat yang didirikan baik dikelola oleh pemerintah maupun swasta. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dibentuk oleh pemerintah, sedangkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dibentuk oleh swasta atau masyarakat yang kemudian dikukuhkan oleh pemerintah. Keberadaan lembaga pengelola zakat ini telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat (Undang-Undang Republik Indonesia, 2011). Tujuan dari didirikan lembaga-lembaga tersebut pada dasarnya adalah untuk mengelola dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) agar dapat dikelola lebih optimal. Dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 ada dua tujuan dari pengelolaan zakat yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan

dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam penanggulangan kemiskinan (Musviyanti, 2017).

Dalam hal pengelolaan zakat, sinergi antara semua pemangku kepentingan zakat perlu diperkuat di antara semua institusi terkait seperti BAZNAS, LAZ, Kementerian Agama, Organisasi Masyarakat Islam, Lembaga Pendidikan, Lembaga Keuangan dan Pemerintah memiliki peran penting dalam upaya peningkatan penghimpunan zakat untuk meningkatkan pencapaian potensi zakat, salah satunya yaitu dengan menjadikan pembayaran zakat bersifat wajib bagi muslim serta mendapat sanksi jika tidak menjalankan kemudian dan menjadikan kebijakan zakat sebagai pengurang pajak. (Rijah & Nilawati, 2019)

Saat ini, ada beberapa masalah dalam pengelolaan zakat oleh lembaga zakat. Hal itu dilihat dari tujuan lembaga zakat yang di nilai belum terealisasi sepenuhnya. Dalam penelitian Firmansyah dan Sukmana (2014) dijelaskan bahwa permasalahan zakat dibagi menjadi dua kategori, pertama masalah internal yang di dalamnya berkaitan dengan pendistribusian zakat yang belum tepat sasaran, transparansi ke masyarakat yang masih kurang, kurangnya profesionalisme para pegawai, minimnya kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), peran pimpinan yang belum maksimal, dan kurangnya tunjangan para pegawai dan biaya operasional untuk melakukan tugas. Adapun dari sisi eksternalnya yaitu berkaitan dengan kurangnya dukungan ulama kepada masyarakat untuk menyalurkan zakatnya ke BAZNAS, kurangnya kepercayaan masyarakat, mayoritas masyarakat yang belum mengenal BAZNAS, dan kurangnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakatnya. Adapun menurut Ahmad Mukhlis dan Irfan Syauqi Beik (2013) menyebutkan bahwa permasalahan zakat salah satunya adalah sebagian besar penduduk muslim di Indonesia masih kurang motivasi untuk membayar zakat, terutama zakat mal.

Secara umum masalah dalam pengelolaan zakat yang kurang maksimal yaitu ketidakpercayaan muzaki terhadap lembaga pengelola zakat baik pemerintah maupun swasta, regulasi dan *political will* yang kurang mendukung, kemudian masalah internal organisasi pengelola zakat itu sendiri seperti masalah manajerial, kurang *accountable* dan kurangnya transparansi (Alam, 2018). Solusi dari permasalahan tersebut adalah diperlukan kerja keras untuk meyakinkan muzaki

agar dapat membayarkan zakatnya secara rutin dan tertib kepada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang resmi, sehingga dapat terakumulasi pada data penghimpunan zakat nasional (Atsarina, 2018).

Dapat diketahui bahwa lembaga pengelola zakat di tingkat Kota/Kabupaten salah satunya adalah BAZNAS Kota Bandung. Menurut Prof. Dr. H. M. Abdurahman selaku Ketua Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandung, menjelaskan bahwa perolehan zakat di Kota Bandung yang meningkat setiap tahunnya belum sejalan dengan pengurangan jumlah mustahiknya (Abdurahman, 2019). Berikut pada tabel 1.1 dilampirkan Laporan Penghimpunan Zakat di BAZNAS Kota Bandung (BAZNAS Kota Bandung, 2018):

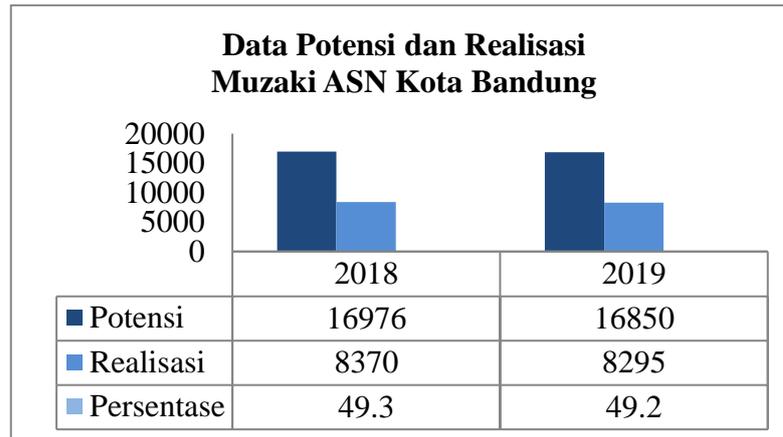
Tabel 1.1
Data Penghimpunan Dana Zakat Kota Bandung

Jumlah Penghimpunan Zakat BAZNAS Kota Bandung			
	2017 (Rp)	2018 (Rp)	2019 (Rp)
Zakat Profesi	19.586.423.797	23.738.104.955	26.256.658.602
Zakat Maal	77.940.393	255.146.892	384.976.965
Total	19.664.364.190	23.993.251.847	26.641.635.567

Sumber: Laporan Keuangan BAZNAS Kota Bandung Tahun 2017-2019

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa penerimaan zakat di BAZNAS Kota Bandung mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2017 sebesar Rp. 19.664.364.190, pada tahun 2018 Rp. 23.993.251.847 dan tahun 2019 menjadi Rp. 26.641.635.567. Namun jika dibandingkan antara Zakat Profesi dan Zakat Mal, penghimpunan zakatnya dinilai masih cukup jauh. Zakat Profesi yang terhimpun pun belum sesuai dengan potensi yang ada. Pada umumnya, orang muslim lebih memperhatikan pembayaran pada zakat fitrah saja, dan tidak untuk zakat *maal*. Tingkat kepercayaan masyarakat pun tergolong rendah terhadap lembaga pengelola zakat resmi, hal ini juga menjadi penyebab kesenjangan antara besaran potensi zakat dengan nominal zakat yang diterima (Rijah & Nilawati, 2019).

Hal itu didukung oleh data dari BAZNAS Kota Bandung yang menjelaskan bahwa potensi dan realisasi jumlah muzaki ASN di Kota Bandung yang masih jauh. Hal itu dapat dilihat dari data sebagai berikut:



Gambar 1.1

Potensi dan Realisasi Muzaki ASN Kota Bandung

Sumber: Laporan Penghimpunan BAZNAS Kota Bandung Tahun 2018-2019

Berdasarkan gambar 1.1 dapat dilihat bahwa perbandingan antara potensi dan realisasi muzaki ASN di Kota Bandung masih jauh. Pada tahun 2018 potensi muzaki ASN Kota Bandung mencapai 49,3% dari total keseluruhan potensi yang ada. Kemudian, pada tahun 2019 menurun menjadi 49,2% dari potensi yang ada. Sehingga menunjukkan bahwa jumlah muzaki ASN mengalami penurunan dari tahun 2018 ke tahun 2019. Minat muzaki dinilai masih minim dalam menyalurkan zakat profesi ke lembaga pengelola zakat hal itu menjadi penyebab dari kesenjangan antara besaran potensi zakat dan jumlah zakat yang diterima. Besarnya gap antara potensi dan realisasi zakat yang terhimpun menunjukkan bahwa belum optimalnya kegiatan pengelolaan zakat oleh Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).

Selain BAZNAS Kota Bandung, lembaga pengelola zakat di tingkat Kota/Kabupaten yaitu BAZNAS Kabupaten Bandung. Berikut dilampirkan penghimpunan dan penyaluran zakat di BAZNAS Kabupaten Bandung:

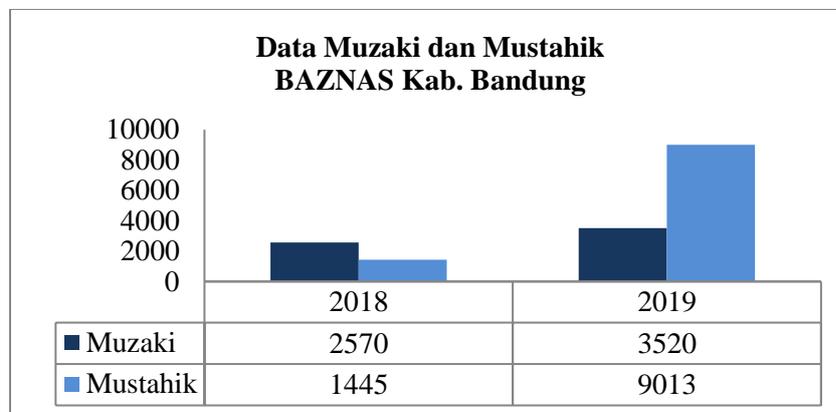
Tabel 1.2

Data Penghimpunan dan Penyaluran Dana Zakat BAZNAS Kab. Bandung

Penghimpunan dan Penyaluran Zakat BAZNAS Kab. Bandung			
	2018 (Rp)	2019 (Rp)	2020/Mei (Rp)
Penerimaan	1.389.064.664	3.390.247.688	1.627.110.166
Penyaluran	360.788.400	3.625.860.255	-

Sumber: Laporan Keuangan BAZNAS Kab. Bandung Tahun 2019-2020

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa jumlah penghimpunan zakat di BAZNAS Kabupaten Bandung dari tahun 2018-2019 mengalami kenaikan, hal itu didukung dari himbauan Dudi Abdul Hadi sebagai Ketua BAZNAS Kabupaten Bandung itu sendiri. Beliau mengatakan bahwa kaum muslimin dihimbau untuk membayarkan zakatnya melalui Unit Pengumpulan Zakat (UPZ) kecamatan dan Desa, karena dengan membayarkan zakat melalui lembaga resmi yang memiliki pengelolaan jelas maka pendistribusiannya dapat terawasi dengan baik dan pertanggungjawaban pengelolaan dana zakat juga dapat lebih jelas (Pikiran Rakyat, 2020). Selanjutnya, untuk jumlah mustahik dan muzaki yang terdaftar di BAZNAS Kabupaten Bandung adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2

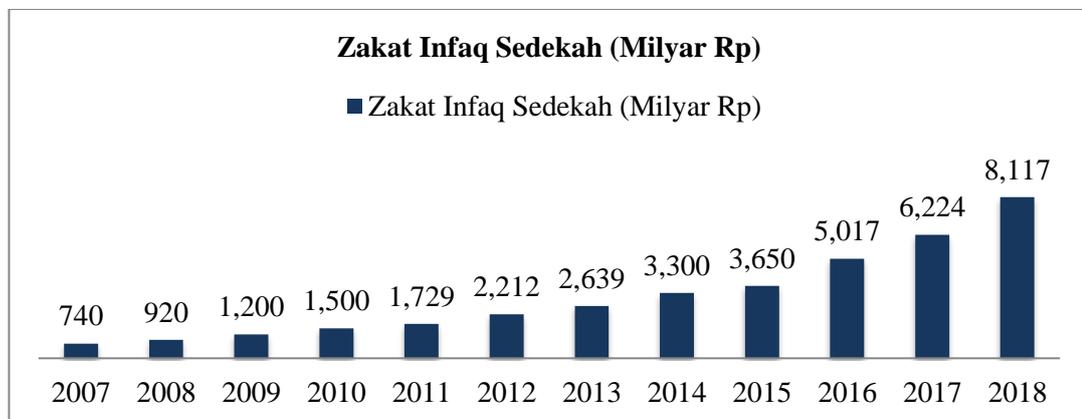
Data Muzaki dan Mustahik BAZNAS Kabupaten Bandung

Sumber: Data Muzaki dan Mustahik BAZNAS Kab. Bandung 2018-2019

Dapat dilihat dari gambar 1.2 dapat dilihat bahwa terdapat perbandingan yang jauh antara jumlah muzaki dan mustahik. Pada tahun 2019 jumlah muzaki menjadi 3520 hal itu menunjukkan peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 2570. Namun, jika dilihat dari jumlah mustahik dari tahun 2018 sebanyak 1445, kemudian pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang cukup banyak yaitu menjadi 9013. Pada tahun 2019 pun menunjukkan bahwa jumlah mustahik lebih banyak dari jumlah muzaki. Hal itu membuktikan bahwa OPZ belum optimal dalam mengurangi jumlah mustahik. Padahal dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011, salah satu tujuan dari pengelolaan zakat yaitu untuk meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam penanggulangan kemiskinan (Musviyanti, 2017).

Indonesia merupakan Negara yang memiliki jumlah penduduk muslim terbanyak di dunia. Secara tidak langsung, kondisi ini dapat membangun masyarakat Indonesia melalui pemanfaatan dana zakat. Manfaat dari zakat itu sendiri adalah dapat mendistribusikan harta secara merata sehingga tidak hanya berputar pada satu golongan saja. Dengan begitu harta tersebut tidak hanya berputar pada satu golongan saja, namun juga dapat terdistribusi kepada kalangan ekonomi ke bawah, mendukung pembangunan fasilitas dan dapat menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat (Latifah, Aprilia, & Syam, 2019).

Berikut ini adalah pertumbuhan pengumpulan ZIS Indonesia dari tahun 2007-2018 (PUSKAS BAZNAS, 2019)



Gambar 1.3
Pertumbuhan Zakat Nasional
Sumber: PUSKAS BAZNAS, 2019

Pertumbuhan penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) yang mengalami kenaikan setiap tahunnya, hal itu sejalan dengan perbaikan regulasi, koordinasi dan peningkatan kesadaran dan kepercayaan masyarakat untuk membayar zakat melalui OPZ resmi. Namun, pertumbuhan tersebut dinilai belum maksimal jika dibandingkan dengan potensi yang dimiliki. Pada dasarnya pendayagunaan zakat bertujuan untuk pengentasan kemiskinan. Namun, tujuan tersebut jika diterapkan dalam pengentasan kemiskinan secara nasional belum sepenuhnya terealisasi. Dapat diketahui bahwa jumlah zakat yang terkumpul baru mencapai Rp. 8,1 Triliun atau hanya 2,3% dari potensi zakat 230 Juta penduduk muslim di Indonesia (Muhammad Abdus Syakur, 2019).

Pertumbuhan ZIS nasional memang menunjukkan peningkatan pada setiap tahunnya, akan tetapi masih banyak muzaki yang membayarkan zakatnya langsung kepada mustahik. Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) ini memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam ikut serta mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan social. Namun, OPZ ini belum mendapat kepercayaan secara penuh dari masyarakat khususnya kalangan muzaki (Hamidi & Eko, 2013).

Hal itu juga dikemukakan dalam penelitian Yuliani, Meliza dan Fitrianto (2018) yang berjudul Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keengganan Masyarakat Membayar Zakat Melalui BAZNAS Kabupaten Kuantan Singingi, dijelaskan bahwa beberapa hal yang menyebabkan masyarakat (Non PNS) enggan membayarkan zakatnya kepada BAZNAS Kabupaten Singingi adalah, *pertama*, religiositas yaitu masyarakat merasa lebih *afdhal* membayarkan zakatnya kepada mustahik secara langsung atau kepada warga yang tinggal berada di sekitarnya. *Kedua*, kepercayaan yang artinya masyarakat kurang percaya terhadap BAZNAS dalam menyalurkan zakat kepada mustahik. *Ketiga*, masyarakat belum mengetahui tentang keberadaan BAZNAS dan prosedur pembayaran zakat melalui BAZNAS. *Keempat*, lokasi atau jarak BAZNAS cukup jauh dari tempat tinggal.

Hasil dari kajian PUSKAS BAZNAS dalam penelitian dengan Indikator Potensi Pemetaan Zakat (IPPZ), dapat diketahui bahwa pada tahun 2019 potensi zakat di Indonesia mencapai angka Rp. 233,8 Triliun. Dalam hal ini, indikator zakat penghasilan memiliki nilai potensi zakat yang paling tinggi yaitu sebesar Rp. 139,07 Triliun, kemudian disusul oleh indikator zakat uang yaitu sebesar Rp. 58,76 Triliun, zakat pertanian sebesar Rp. 19,79 Triliun dan zakat peternakan sebesar Rp. 9,51 Triliun (PUSKAS BAZNAS, 2019).

Setiap tahun, penghimpunan zakat nasional mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 30,55 persen. Di antara provinsi lainnya di Indonesia, Jawa Barat merupakan salah satu provinsi yang memiliki potensi zakat tertinggi yaitu sebesar Rp. 26,845 Triliun (baznasjabar.org, 2019). Menurut Arif Ramdhani selaku Ketua BAZNAS Jawa Barat, ia mengatakan bahwa wilayah Jawa Barat jika dilihat antara potensi dan realisasi yang ada capaian penghimpunan zakat melalui lembaga resmi di wilayah Jawa Barat masih di bawah 1%. Beliau mengimbau

agar masyarakat mampu membayarkan zakatnya kepada lembaga resmi dengan tujuan agar pendistribusiannya merata dan tepat sasaran. Pada dasarnya zakat ini mampu menjadi penggerak ekonomi masyarakat khususnya yang tidak mampu agar dapat mandiri dan berdaya (Media Indonesia, 2019).

Dalam penelitian Abd. Halim Moh. Noor (2012) beliau menyatakan bahwa OPZ harus mampu menunjukkan kemampuan beroperasi pada tingkat efisien dan optimal. Untuk memastikannya maka perlu ada pengukuran kinerja dalam rangka untuk mengukur dan memandu tujuan atas pencapaian organisasinya.

Demi meningkatkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap OPZ, penilaian kinerja lembaga perlu diperhatikan. Lembaga zakat yang memiliki kinerja yang baik dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk membayarkan zakatnya kepada lembaga. Terdapat tiga syarat agar zakat dapat efektif, yang pertama adanya ukuran yang *fair* dan objektif atas besarnya dana zakat untuk bisnis, kedua adanya standar praktik akuntansi zakat dan ketiga adanya sistem pengukuran kinerja (Laela, 2010).

Penilaian atau pengukuran kinerja sangat penting dilakukan karena hal itu dijadikan penentuan secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi atau perusahaan yang didasarkan pada sasaran, kriteria, dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja juga merupakan salah satu faktor dalam tindakan atas pencapaian target tertentu dan sebagai alat pengendali dalam organisasi. Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) merupakan lembaga nirlaba yang pembentukannya didasarkan pada prinsip-prinsip syariah. Dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi nirlaba terdapat dua indikator yang harus diperhatikan yaitu indikator keuangan dan indikator non-keuangan (Zakariya, 2016).

Salah satu metode yang dapat mencakup pengukuran kinerja dari indikator keuangan dan non keuangan adalah metode *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan pilihan yang tepat untuk pengukuran kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai Lembaga nirlaba. Sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton dalam Nugroho dan Wahyuni (2019) dijelaskan bahwa keberhasilan organisasi pemerintah dan nirlaba tidak terukur dengan bagaimana penghematan yang dilakukan ataupun menjaga pengeluaran anggaran

Dhiya'a Muthmainnah, 2020

ANALISIS KINERJA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD DI BAZNAS KOTA BANDUNG DAN BAZNAS KABUPATEN BANDUNG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

akan tetapi dilihat dari tingkat efektif dan efisien kinerjanya. *Balanced Scorecard* sendiri merupakan pengukuran kinerja yang sesuai dengan lembaga zakat yang merupakan organisasi nirlaba. Pengukuran ini dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penggunaan alat ukur *Balanced Scorecard* terhadap lembaga zakat dilakukan dengan cara menganalisis data dari suatu lembaga zakat kemudian dihitung dengan didasarkan pada masing-masing perspektif. Dalam perspektif keuangan, dilakukan pengukuran dengan cara membandingkan sasaran strategis keuangan dengan target yang telah ditentukan. Selanjutnya dalam perspektif pelanggan, pengukuran yang dilakukan meliputi akuisisi muzaki, retensi muzaki dan kepuasan muzaki. Kemudian dalam perspektif bisnis internal, pengukuran itu berkaitan dengan inovasi, operasi dan layanan dari lembaga tersebut. Terakhir, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu berkaitan dengan perkembangan organisasi yang dilihat dari tiga prinsip yaitu *people, system, dan organization* (Bastiar & Bahri, 2019).

Penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* telah dilakukan oleh Ari Kristin Prasetyoningrum (2015) dengan berjudul pendekatan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Amil Zakat. Pengukuran kinerja LAZISMA ini menggunakan empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangannya yang dilihat dari penghimpunan dan penyaluran dananya, kemudian perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan terakhir perspektif pertumbuhan dan pembelajarannya. Hasil dari penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan zakat pada LAZISMA secara umum belum cukup baik. Hal itu disebabkan oleh pengelolaan zakat yang belum maksimal. Selanjutnya, hal yang sama dilakukan juga oleh Siti Khadijah dan Mufti Afif (2018) dalam penelitiannya yang berjudul *Analysis of Amil Zakat Institution Performance Using the Balance Scorecard Method (Case study in BAZNAS Sragen)* yang menjelaskan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif dari metode *Balanced Scorecard*. Adapun hasil dari penelitiannya, pengukuran yang dilakukan pada kinerja BAZNAS Kabupaten Sragen ditunjukkan dengan skor rata-rata yaitu dengan nilai 0,75 yang menunjukkan bahwa kriteria kinerjanya termasuk kategori baik.

Dhiya'a Muthmainnah, 2020

ANALISIS KINERJA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD DI BAZNAS KOTA BANDUNG DAN BAZNAS KABUPATEN BANDUNG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan ukuran dari strategi perusahaan meliputi ukuran kinerja finansial di masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial untuk masa depan. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa metode ini memiliki keunggulan di antaranya, dapat digunakan untuk melakukan perbaikan keseimbangan dari jangka pendek hingga jangka panjang, menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan cara menerapkan indikator finansial dan non finansial kuantitatif, dan memperbaiki strategi komunikasi dalam organisasi secara umum dengan cara mencerminkan keterkaitan antara atasan dan bawahan (Prasetyoningrum, 2015).

Dengan demikian berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka penulis tertarik untuk mengukur Kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dengan menggunakan pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota dan Kabupaten Bandung, dengan tujuan untuk memberikan informasi mengenai bagaimana kinerja dari kedua lembaga zakat tersebut. Oleh karena itu, judul penelitian skripsi yang diajukan adalah **“ANALISIS KINERJA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD* di BAZNAS Kota Bandung dan BAZNAS Kabupaten Bandung”**.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan dari kinerja lembaga zakat disebabkan oleh beberapa faktor, untuk itu penulis akan merumuskan permasalahan yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Jumlah zakat yang terkumpul baru mencapai Rp. 8,1 Triliun atau hanya 2,3% dari potensi zakat 230 Juta penduduk muslim di Indonesia (Muhammad Abdus Syakur, 2019).
2. Permasalahan zakat salah satunya adalah sebagian besar penduduk muslim di Indonesia masih kurang motivasi untuk membayar zakat, terutama zakat mal (Mukhlis & Beik, 2013).
3. Pertumbuhan ZIS nasional memang menunjukkan peningkatan pada setiap tahunnya, akan tetapi masih banyak muzaki yang membayarkan zakatnya

langsung kepada mustahik. OPZ belum mendapat kepercayaan secara penuh dari masyarakat khususnya kalangan muzaki (Hamidi & Eko, 2013).

4. Masalah internal dalam lembaga pengelola zakat adalah belum tepat sasaran dalam pendistribusian, kurangnya transparansi ke masyarakat, kurangnya profesionalisme para pegawai, peran pimpinan yang belum maksimal dan minimnya kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) (Firmansyah & Sukmana, 2014).
5. Masalah eksternal dalam lembaga pengelola zakat adalah kurangnya dukungan ulama kepada masyarakat untuk menyalurkan zakatnya ke BAZNAS, kurangnya kepercayaan masyarakat, mayoritas masyarakat yang belum mengenal BAZNAS, dan kurangnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakatnya (Firmansyah & Sukmana, 2014).
6. Menurut BAZNAS Kota Bandung, perbandingan antara potensi dan realisasi muzaki ASN di Kota Bandung masih jauh. Pada tahun 2018 potensi muzaki mencapai 16976 orang, namun yang terealisasi baru mencapai 8370 orang. Selanjutnya, pada tahun 2019 potensi muzaki ASN Kota Bandung mencapai 16850 orang, namun yang terealisasi baru mencapai 8295 bahkan jumlah muzaki tersebut mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. (BAZNAS Kota Bandung, 2018)
7. Menurut BAZNAS Kabupaten Bandung, pada tahun 2019 jumlah muzaki menjadi 3520 hal itu menunjukkan peningkatan dari tahun 2018 yaitu sebanyak 2570. Adapun jika dilihat dari jumlah mustahiknya pada tahun 2018 sebanyak 1445, namun pada tahun 2019 mengalami kenaikan yang cukup banyak yaitu menjadi 9013. Hal itu membuktikan bahwa OPZ belum optimal dalam mengurangi jumlah mustahik. (BAZNAS Kab. Bandung, 2018)

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Tingkat Kinerja BAZNAS Kota Bandung berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?

2. Bagaimana Tingkat Kinerja BAZNAS Kabupaten Bandung berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis capaian kinerja BAZNAS Kota Bandung dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis capaian kinerja BAZNAS Kabupaten Bandung dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yang diharapkan penulis adalah dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis. Kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan, tambahan pengetahuan juga pemahaman mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi para pembaca hasil penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi tentang kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), sehingga dapat diambil kebijakan untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai, meningkatkannya untuk menjadi lebih baik ke depannya dan dapat menciptakan sistem pengelolaan zakat yang dibutuhkan masyarakat.