

**KINERJA LEMBAGA AMIL ZAKAT /LAZ  
DALAM PERSPEKTIF KEUANGAN DAN CUSTOMER  
(Studi Kasus Di Kabupaten Banyumas)**

---

Oleh :

Dwita Darmawati<sup>1)</sup> M. Arifin Mukti<sup>1)</sup>, Wahyudin<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

**Abstrak**

*Sustainable competitive Advantage* merupakan isu yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi, tidak terkecuali organisasi non profit seperti Lembaga Amil Zakat (LAZ). Agar dapat bertahan, menjadi keharusan bagi LAZ untuk memiliki keunggulan competitive dengan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan terus menerus melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja LAZ dalam perspektif *customer* dan keuangan; serta menggali permasalahan yang dialami Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Kabupaten Banyumas dalam mengelola dana Zakat, Infak, Shodaqoh (ZIS). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara, kuisioner dan studi pustaka.

Berdasarkan analisis disimpulkan bahwa 1) kinerja LAZ dalam perspektif keuangan sudah baik. Tolok ukur dalam perspektif yang digunakan yaitu jumlah pengumpulan dan penyaluran dana ZIS terus mengalami kenaikan. 2) Adapun kinerja dalam perspektif *customer*, belum menggembirakan. Hal ini ditunjukkan dengan belum puasny *customer* (muzakki dan mustahik) akan pelayanan LAZ. Keandalan, empati dan tangible merupakan faktor kendala dalam memberikan pelayanan kepada *customer* (3) Permasalahan yang dialami oleh LAZ adalah keterbatasan SDM yaitu sedikitnya jumlah SDM dibanding beban kerja; seringkali terjadi perputaran karyawan. dan status legalitas LAZ. Beberapa implikasi diberikan oleh penelitian ini.

**Kata Kunci :** LAZ, Kinerja, keuangan, *customer*

**I. PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang Masalah**

*Sustainable competitive Advantage* (keunggulan kompetitif yang berkesinambungan) merupakan isu yang perlu diperhatikan oleh semua organisasi, tidak terkecuali organisasi non profit seperti Lembaga Amil Zakat (LAZ). LAZ yang dibentuk oleh masyarakat dan disahkan oleh pemerintah berfungsi sebagai perantara pihak yang mengeluarkan ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dengan penerimanya. Agar dapat bertahan, menjadi keharusan bagi LAZ untuk memiliki keunggulan kompetitif. Dengan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan terus menerus melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi, diharapkan LAZ dapat memperbaiki

kegiatan operasionalnya guna menciptakan keunggulannya.

Fungsi LAZ seperti lembaga keuangan, sehingga harus dikelola dengan prinsip-prinsip keuangan dan professional. Hingga kini Indonesia belum berhasil mengelola zakat, infak, sedekah dan wakaf. Hal ini menunjukkan belum profesionalnya pengumpulan dan penyaluran ZIS. Beberapa hal menjadi penyebab belum profesionalnya manajemen zakat. Pertama, pemahaman masyarakat yang masih tradisional (Triuwono dalam Keumala Hayati, 2001). Kedua, karena kemampuan manajemen organisasi pengelola zakat masih kurang.

Dalam kaitannya dengan penguatan lembaga, dibutuhkan manajemen zakat,

infak dan sedekah yang baik. Salah satu sistem yang dapat digunakan adalah sistem manajemen strategis dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard System* merupakan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek agar para pengelola organisasi dapat melihat organisasi dari empat sudut pandang yaitu *financial perspective*, *internal business perspective*, *customer perspective*, dan *innovation and learning perspective* (Kaplan dan Norton, 1992). Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* bukan saja sekedar sistem pengukuran tetapi juga merupakan metode pentransformasian visi organisasi ke dalam pedoman praktis bagi kegiatan operasional. Penelitian ini hanya akan menggunakan BSC sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja LAZ dengan menggunakan dua dari empat perspektif yaitu keuangan dan *customer* sebagai tolok ukurnya.

## B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja LAZ di Kabupaten Banyumas ditinjau dari perspektif *customer* dan keuangan?
2. Permasalahan apa yang dialami oleh LAZ dalam mengelola dana ZIS?

## C. Tujuan Penelitian

1. Menilai dan menganalisis kinerja LAZ di Kabupaten Banyumas ditinjau dari perspektif *customer* dan keuangan.
2. Menganalisis permasalahan yang dialami LAZ dalam mengelola dana ZIS.

## II. METODE PENELITIAN DAN ANALISIS

### 1. Pendekatan Penelitian

Dalam Penelitian ini direncanakan akan digunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Digunakannya metode ini dengan harapan penelitian ini dapat menjelaskan fenomena yang terjadi secara lebih lengkap.

### 2. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan *case study*. Menurut Yin (2000:18), *case study* (studi kasus) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan bilamana multi sumber bukti dimanfaatkan. Yin juga menyatakan bahwa studi kasus paling sesuai digunakan pada penelitian dengan rumusan masalahnya berkenaan dengan ‘bilamana’ (*how*) dan ‘mengapa’ (*why*). Salah satu pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana, sehingga tepat apabila digunakan *case study*.

### 3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di wilayah Kabupaten Banyumas.

### 4. Populasi penelitian dan informan

Yang menjadi populasi penelitian ini adalah LAZ yang sudah berbadan hukum di wilayah Kabupaten Banyumas. Sebagai informan dalam penelitian ini adalah pengelola LAZ.

### 5. Metode penentuan informan dan sample

Informan dalam penelitian ini pengelola LAZ di Kabupaten Banyumas. Informan selanjutnya ditentukan dengan metode *snowball sampling*.

Adapun sample penelitian diambil dari para *customer* LAZ diambil *convenience sampling*.

### 6. Data yang diperlukan

Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah : data primer dan data sekunder. Data primer berupa :

a. Data tentang permasalahan yang dialami LAZ. Data ini diperoleh melalui wawancara dengan pengelola LAZ.

b. Data tentang persepsi *customer* LAZ yang dikumpulkan melalui kuisisioner.

Adapun data sekunder berupa :

a. Data tentang laporan keuangan.. Data tersebut diperoleh dengan teknik dokumentasi dari laporan yang dikeluarkan LAZ juga diperoleh melalui wawancara dengan pihak pengelola.

#### 7. Metode pengambilan data

Pengumpulan data meliputi *survey* pendahuluan untuk memperoleh gambaran tentang organisasi dan mengetahui permasalahan yang akan diteliti, *survey* lapangan berupa pengamatan dan wawancara langsung dengan pengelola LAZ di Kabupaten Banyumas. Data dari masyarakat diperoleh melalui kuisisioner. Data juga diambil dengan mengumpulkan data-data sekunder yang sudah ada.

#### 8. Metode pengolahan data

Data yang terkumpul akan diolah dengan menggunakan metode reduksi data, display data dan kategori data. Kategorisasi data didasarkan pada metode analisis komparasi. Kategori data adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang didasarkan atas dasar pikiran, insitusi, pendapat atau kriteria tertentu (Moleong, 2001)

#### 9. Metode penyajian data

Data yang telah diolah akan disajikan dalam bentuk teks naratif. Di samping itu data akan disajikan pula dalam gambar.

10. Uji mutu data : triangulasi sumber dengan membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif; triangulasi metode yaitu mengecek derajat

kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa sumber data dengan metode yang sama. (Moleong, 2001).

11. Metode analisis : metode analisis kualitatif ditekankan pada model analisis interpretasi data untuk menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh LAZ. Adapun untuk menganalisis kinerja LAZ digunakan analisis IPA (*Importance-Performance Analysis*).

### III. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 1. Kinerja LAZ di Kabupaten Banyumas

Penelitian ini mengambil tiga LAZ sebagai sampel untuk mewakili populasi. Tiga sampel ini merupakan LAZ yang sudah berbadan hukum di wilayah Banyumas. LAZ tersebut adalah Griya Zakat LAZ Banyumas, LAZ Saum dan LAZ Mafaza. Untuk menganalisis kinerja LAZ digunakan dua perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif *customer* dan keuangan. Digunakannya dua perspektif ini atas pertimbangan bahwa keuangan menunjukkan keberhasilan LAZ dalam mengumpulkan dan menyalurkan dana ZIS dari masyarakat, sedang perspektif *customer* merupakan keberhasilan LAZ dalam memuaskan 'pelanggan'nya. Pelanggan LAZ adalah pihak –pihak yang menikmati pelayanan LAZ yaitu pihak yang menyerahkan dana ZIS (muzakki\_orang/pihak pembayar zakat dan munfiq\_ pihak yang berinfaq) untuk dikelola LAZ dan mustahik (pihak yang mendapatkan ZIS).

##### a. Perspektif *Customer*

Dalam perspektif ini, digunakan tolok ukur kepuasan pelanggan. Untuk mengetahuinya, disebarkan kuisisioner kepada pelanggan (Muzakki, munfiq, mustahik).

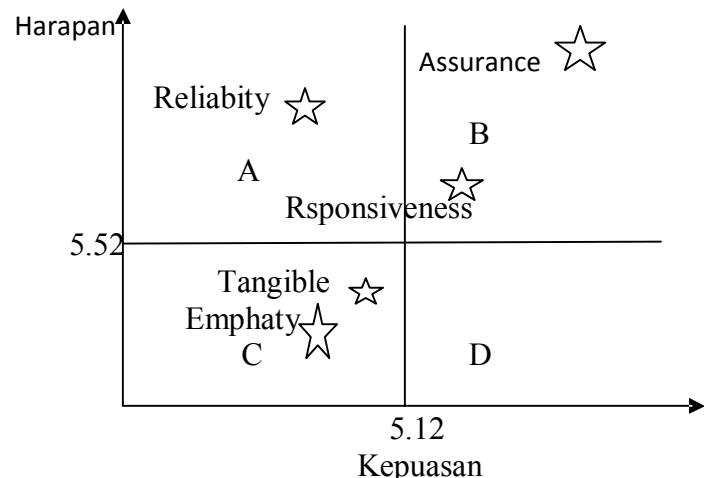
*Customer* diminta untuk menilai kinerja LAZ dilihat dari lima dimensi kepuasan yaitu : *tangible, reliability, responsiveness, assurance* dan *emphaty*. Masing-masing LAZ akan dianalisis dengan IPA ( *Importance Performance Analysis*).

A) Griya Zakat LAZ Banyumas Berikut ini adalah gambaran kegiatan yang dilakukan oleh Griya Zakat LAZ Banyumas terkait dengan perspektif *customer*.

- 1) Upaya untuk menambah muzakki baru biasanya dilakukan dalam bentuk *tele marketing* dan *direct mail*. Lembaga menelepon calon donator yang dipilih secara acak melalui buku telepon atau person yang direkomendasikan untuk ditawarkan sebagai donatur atau membuat jadwal silaturahmi awal. Adapun untuk *direct mail*, setiap 6 bulan sekali, lembaga mengirimkan surat kepada calon donatur baru melalui daftar alumni jemaah haji atau kelompok masyarakat lain yang ada.
- 2) Cara menjaga agar muzakki lama tetap menyalurkan zakatnya biasanya dilakukan melalui laporan bulanan, kunjungan serta telepon / SMS berkala berisi doa, ucapan selamat atau informasi yang bermanfaat bagi donatur. Sese kali donatur dilibatkan dalam acara lembaga secara gratis.
- 3) Untuk setiap mustahiq biasanya diminta untuk mengikuti prosedur yang sudah ada manakala ingin mengajukan bantuan. Seluruh aplikasi memakan waktu paling lama 1 bulan untuk mendapatkan

keputusan persetujuan kecuali yang sifatnya mendesak. Tidak semua mustahiq terkabulkan permohonannya.

- 4) Terdapat beberapa alasan muzakki/munfiq menyalurkan zakatnya lewat LAZ ini yaitu kepercayaan terhadap pengelola, program variatif yang sesuai dengan keinginan, adanya layanan jemput zakat, program yang tepat sasaran. Hal ini menunjukkan kelebihan LAZ ini dimata *customer*. Akan tetapi secara keseluruhan *customer* belum merasa puas akan pelayanan Griya Zakat. Hal ini dapat dilihat dari analisis IPA.



Gambar 1. Matriks IPA Griya Zakat LAZ Banyumas

Berdasarkan gambar 1, Griya Zakat LAZ Banyumas mengalami permasalahan pada aspek *Reliability*. Aspek ini berkaitan dengan kemudahan dalam proses penyetoran ZIS, pelayanan yang sesuai jadwal, kualitas pelayanan dalam penyetora, profesional dalam melayani *customer*. Adapun pada aspek *assurance* dan *responsiveness*, LAZ ini mempunyai kinerja baik dimata *customer*. Yang berkaitan dengan aspek asuransi adalah kejujuran pengelola LAZ, jaminan

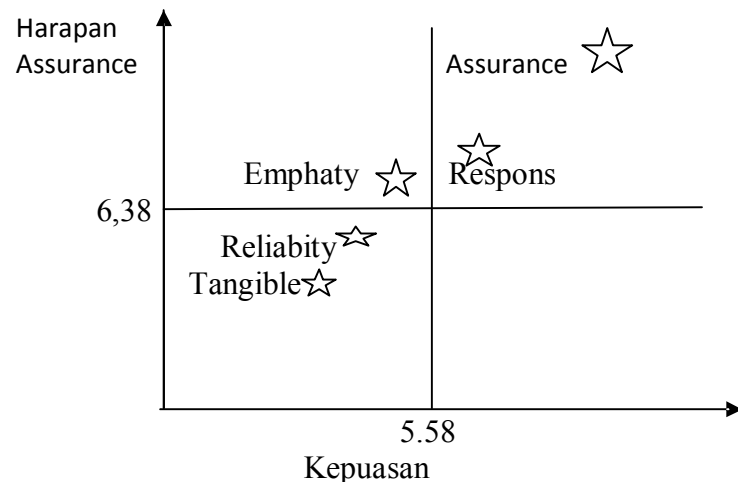
kerahasiaan muzakki, keamanan dana muzakki dan jaminan bahwa ZIS disalurkan pada pihak yang tepat. Adapun pada aspek *tangible* dan *emphaty*, LAZ ini mengalami sedikit kendala. Terkait aspek *tangible* adalah Perlengkapan dan sarana LAZ yang modern, kerapian penampilan karyawan, kebersihan, keindahan dan kerapian ruangan, fasilitas parkir, kemudahan sarana komunikasi. Hal yang terkait aspek *emphati* adalah keramahan karyawan, kemampuan memahami permasalahan, menanggapi keluhan *customer*, perhatian, jam operasional yang nyaman.

## B. LAZIS Mafaza

- a. Upaya LAZIS Mafaza untuk memperbanyak muzakki baru dilaksanakan dengan sosialisasi melalui pengajian di perumahan/kantor majelis taklim.
- b. Upaya LAZIS Mafaza untuk menjaga muzakki lama untuk terus menyalurkan ZIS melalui LAZIS Mafaza dengan :
  - 1) Silaturahmi ke rumah atau melalui telepon.
  - 2) Muzakki dilibatkan dalam program pelayanan untuk mustahiq
  - 3) Adanya pelaporan rutin dalam pengelolaan dan program LAZIS.
- c. Dalam melayani mustahiq, dilakukan survey kondisi social ekonomi mustahiq. Kemudian LAZIS menggulirkan bantuan untuk keperluan mustahiq sesuai dengan hasil survey yang tepat guna dan berdaya guna.
- d. Untuk membuat mustahiq puas, LAZIS berusaha dengan member pelayanan sepenuh hati, memberikan problem solving untuk masalah mereka dengan harapan

terjadi perubahan pemahaman dan perilaku menjadi lebih baik. Selain itu, LAZIS juga melakukan pendampingan.

- e. Berdasar survey diketahui bahwa secara umum *customer* belum merasa puas dengan pelayanan LAZIS Mafaza. Hal ini dapat dilihat pada rata-rata kepuasan lebih kecil dari rata-rata harapan. Adapun ketidakpuasan tersebut pada indicator *emphaty*, *tangible* dan *reliability*. Hal ini ditunjukkan pada kuadran A (Kendala utama) dan Kuadran B (Kendala rendah) dalam Matriks IPA, gambar 2. Adapun bagi *customer* (dalam hal ini, muzakki) yang merasa puas, akan terus menyalurkan ZIS-nya lewat LAZIS Mafaza.



Gambar 2. Matriks IPA LAZIS Mafaza

Berikut adalah alasan responden menyalurkan ZIS lewat LAZIS Mafaza : program tepat sasaran, lokasi dekat, dapat dipercaya, nyaman.

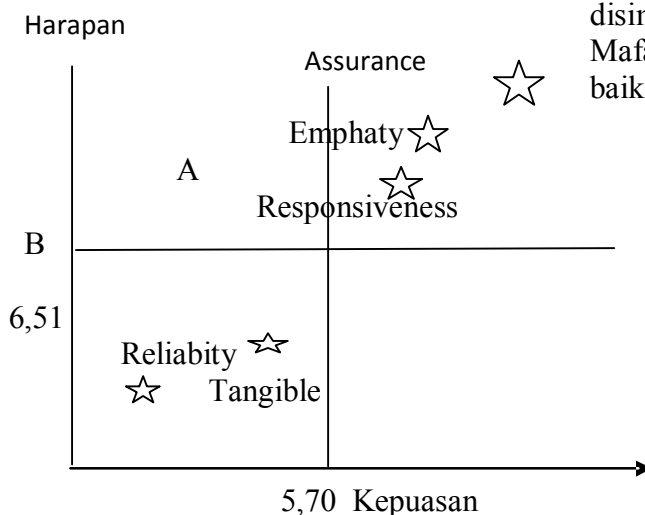
## C. LAZIS SAUM

- a) Strategi untuk meningkatkan jumlah muzakki baru dilakukan dengan: Promosi via

media, Penerbitan bulletin, Pengiriman proposal program Ada tenaga pemasar, untuk pemasaran (marketing) mendapatkan 10% dari total dana yang mampu dikumpulkan tiap bulan Selain itu upaya lain adalah dengan :

- 1) Pembuatan program yang kreatif yang bisa menarik minat muzaki
  - 2) Penyebaran program melalui media elektronik misal website, e-mail dan media cetak
  - 3) Menginsentifkan kunjungan langsung ke calon muzakki
- b) Untuk mempertahankan muzaki lama dilakukan dengan memberikan laporan rutin dan melibatkan muzakki dalam beberapa program insidental.
- c) Pelayanan kepada mustahik dilakukan sesuai porsi kebutuhannya dan diberikan dalam beberapa bentuk selain dana.

Untuk mengetahui kinerja LAZIS SAUM dalam perspektif *customer* dapat dilihat dari gambar 3 berikut .



Gambar 3. Matriks IPA LAZIS SAUM

Berdasarkan gambar 3, diketahui bahwa LAZIS Saum mengalami kendala dalam aspek *reliability* dan *tangible*. Adapun aspek lainnya, LAZIS Saum mampu memuaskan *customer* dengan baik.

## 2. Kinerja LAZ di Kabupaten Banyumas dalam Perspektif Keuangan.

Kinerja LAZ dapat dilihat salah satunya dari perspektif keuangan, dalam hal ini adalah jumlah dana ZIS yang dapat dikumpulkan dan disalurkan kepada pihak yang berhak menerimanya. Berikut ini disajikan tabel penerimaan dan penyaluran dana ZIS oleh LAZ.

Tabel 4. Pemasukan dan Pengeluaran Dana ZIS oleh LAZIS Mafaza tahun 2007-2009

Tahun	masuk (Rp)	Salur (Rp)	% penyaluran
2007	129.559.300	116.603.300	89,99
2008	174.841.800	157.357.620	90
2009 (sd Juni)	141.405.350	139.257.491	98,48

Berdasarkan tabel 4 tersebut, diketahui bahwa pada periode penelitian jumlah dana yang dihimpun oleh LAZIS Mafaza mengalami peningkatan, demikian juga jumlah dana yang disalurkan dengan presentasi yang cukup tinggi kurang lebih 90 persen. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa kinerja LAZIS Mafaza dalam perspektif keuangan cukup baik.

Untuk LAZIS SAUM, laporan keuangan tidak bisa ditampilkan karena data ini tidak berhasil diperoleh dari pengelola. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi dan administrasi keuangan ZIS pada LAZIS ini belum cukup baik. Walaupun sudah dibuat laporan rutin kepada muzakki, akan tetapi masyarakat umum tidak bisa dengan mudah mengetahui bagaimana LAZIS ini

mengelola dana ZIS yang diserahkan oleh muzakki/munfiq.

Untuk mengetahui kinerja perspektif keuangan dari Griya Zakat LAZ Banyumas, dilakukan wawancara dengan pengelola. Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa penerimaan maupun penyalurannya mengalami kenaikan. Sama halnya dengan LAZIS Saum, laporan keuangan LAZ ini tidak bisa ditampilkan.

## 2. Permasalahan yang dialami oleh LAZ dalam mengelola dana ZIS

Untuk menggali permasalahan yang dialami oleh LAZ dalam mengelola ZIS, dilakukan wawancara mendalam dengan pengelola.

Berikut adalah permasalahan tersebut.

- a. Kurangnya jumlah SDM yang mau terlibat. Hal ini menyebabkan beban kerja personel menjadi berat.
- b. Masalah status dan legalitas lembaga. Secara kelembagaan umumnya, LAZ di Kabupaten Banyumas mempunyai badan hukum yayasan. Namun terkait dengan rancangan UU Zakat terbaru yang menyebutkan bahwa LAZ haruslah telah mendapatkan status LAZ Nasional atau Propinsi. Hal ini menyebabkan lembaga perlu mengambil keputusan apakah akan memperpanjang status badan hukum yayasan ataukah bersinergi dengan LAZ nasional yang sudah ada.

## IV. Kesimpulan dan Implikasi

### 1. Kesimpulan

- a. Secara umum kinerja LAZ di Kabupaten Banyumas dalam perspektif keuangan, baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah dana yang dihimpun dan disalurkan. Dalam perspektif customer terdapat peningkatan jumlah muzakki dan mustahik setiap tahunnya. Akan tetapi LAZ di Kabupaten Banyumas belum dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi *customer*-nya terutama pada indikator *reliability* (keandalan), *empathy*, *tangible* (berwujud).
- c. Permasalahan yang dialami LAZ dalam mengelola dana ZIS adalah : 1). Kurangnya jumlah SDM yang mau terlibat. 2) Masalah status dan legalitas lembaga.

### 2. Implikasi

Penelitian ini memberikan implikasi hendaknya LAZ lebih memperhatikan kepentingan *customer* terutama dalam hal keandalan, empati dan penyediaan fasilitas dalam memberikan kenyamanan dalam melaksanakan ZIS.

Untuk meningkatkan kepercayaan *customer* dan masyarakat akan kredibilitas LAZ umumnya, perlu dilakukan pembukuan secara baik sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.

Penelitian ini mempunyai kelemahan seperti dalam penentuan sampel dengan konvenien. Sampling ini memungkinkan responden tidak bisa secara representatif mewakili populasi. Untuk peneliti selanjutnya mungkin akan lebih baik menggunakan pengambilan sampel secara random. Selain itu, pendekatan *balancedscorecard* belum mejadi

pedoman yang baku dalam mengukur kinerja LAZ. Oleh karenanya peneliti selanjutnya dapat mengembangkan ukuran kinerja yang lebih sesuai dengan karakteristik LAZ sebagai organisasi yang unik.

*dan pelanggan pada Badan Amil zakat Nasional Jakarta.* Tesis. Unair. Surabaya.

Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian kualitatif.* Penerbit PT Remaja Rosda karya Bandung.

Yin, Robert K. 2000. *Studi Kasus (Desain dan Metode).* Cetakan ke tiga. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.

## **DAFTAR PUSTAKA**

David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis. Konsep.* Edisi ke 11. PT. Prenhallindo. Jakarta

Kaplan R, dan Norton D. 1996. *Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action.* Harvard Business Shcool Press.

Keumala Hayati.2001. *Implementasi Perspektif Proses Bisnis internal*