

PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA LAZISMU KOTA MALANG

Dian Adiwibowo, Nikko Zein Jaya Pradana, Shooma Fikri Albaasith, Puji Handayati,
Makaryanawati

Universitas Negeri Malang

dian.adiwibowo.2404218@students.um.ac.id

DOI: 10.32815/ristansi.v6i2.2560

Informasi Artikel

| | |
|------------------|------------------|
| Tanggal Masuk | 4 Januari, 2025 |
| Tanggal Revisi | 15 April, 2025 |
| Tanggal diterima | 31 Oktober, 2025 |

Keywords:

Balanced Scorecard
LAZISMU
Organizational Performance

Abstract:

This study examines the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in improving the performance of LAZISMU Malang City as a zakat management institution. Using a descriptive qualitative approach, the research analyzes data through four BSC perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth. Results show a decrease in funds in 2023 due to construction allocation, but there was a significant increase in the number of muzakki from 615 (2021) to 793 (2023). Programs were effectively implemented through three main pillars and supported by consistent human resource development. The study concludes that BSC implementation has helped LAZISMU Malang City manage the organization in a more structured and measurable way, reflected in the increasing number of muzakki and program effectiveness.

Kata Kunci:

Balanced Scorecard
LAZISMU
Kinerja Organisasi

Abstrak:

Penelitian ini mengkaji penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang sebagai lembaga pengelola zakat. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian menganalisis data melalui empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil menunjukkan penurunan dana di 2023 karena alokasi pembangunan, namun terjadi peningkatan signifikan jumlah muzakki dari 615 (2021) menjadi 793 (2023). Program-program terlaksana efektif melalui tiga pilar utama dan didukung pengembangan SDM yang konsisten. Penelitian menyimpulkan bahwa penerapan BSC telah membantu LAZISMU Kota Malang mengelola organisasi secara lebih terstruktur dan terukur, tercermin dari peningkatan jumlah muzakki dan efektivitas program.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, peningkatan kinerja organisasi menjadi hal yang krusial, terutama bagi lembaga non-profit dan sosial. LAZISMU Kota Malang, sebagai salah satu organisasi yang fokus pada pemberdayaan masyarakat dan pelayanan sosial, menghadapi tantangan untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan masyarakat, tetapi juga untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, penerapan alat manajemen yang tepat sangat diperlukan untuk membantu Lazismu dalam merumuskan strategi yang berorientasi pada hasil (Sumarta, 2021).

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu alat manajemen yang banyak digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada awal 1990-an dan telah diterapkan secara luas di berbagai sektor, termasuk sektor publik dan non-profit. BSC menawarkan pendekatan yang lebih holistik dalam mengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan cara ini, BSC tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor lain yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi (Andersen, t.t.).

Penerapan BSC di LAZISMU Kota Malang diharapkan dapat memberikan solusi untuk beberapa permasalahan yang dihadapi, seperti kurangnya pengukuran kinerja yang sistematis dan tidak adanya indikator yang jelas untuk mengevaluasi efektivitas program-program yang dijalankan. Dengan menggunakan BSC, LAZISMU dapat menetapkan indikator kinerja yang relevan dan terukur, yang akan membantu dalam proses pengambilan keputusan serta perencanaan strategis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan Balanced Scorecard dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang. Beberapa pertanyaan penelitian yang akan dijawab meliputi:

1. Bagaimana implementasi BSC dapat mempengaruhi kinerja organisasi di LAZISMU Kota Malang?
 - a. Meningkatkan penghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) dengan memaksimalkan pengelolaan sumber daya keuangan.
 - b. Indikator Kinerja total dana yang dihimpun setiap tahun.

- c. Indikator Kinerja rasio pentasyarufan dana terhadap total penghimpunan.
2. Apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapan BSC di LAZISMU Kota Malang?
 - a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi program yang dijalankan oleh LAZISMU.
 - b. Jumlah program yang berhasil diimplementasikan sesuai rencana.
 - c. Tingkat distribusi dana terhadap program yang telah ditetapkan.
3. Bagaimana cara mengatasi tantangan tersebut agar penerapan BSC dapat berjalan efektif?
 - a. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) untuk mendukung keberhasilan organisasi.
 - b. Jumlah pelatihan dan pengembangan yang diadakan untuk karyawan setiap tahun.
 - c. Tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja dan manajemen.

Melalui analisis yang mendalam terhadap implementasi BSC, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan dan rekomendasi yang berguna bagi manajemen LAZISMU Kota Malang dan organisasi sejenis lainnya. Selain itu, penelitian ini berpotensi untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen kinerja, khususnya dalam konteks organisasi non-profit di Indonesia.

Dengan latar belakang dan tujuan yang jelas, penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai panduan bagi LAZISMU Kota Malang dalam meningkatkan kinerjanya, serta memberikan inspirasi bagi lembaga lain yang ingin menerapkan pendekatan serupa. Mengingat pentingnya peran organisasi sosial dalam pembangunan masyarakat, hasil dari penelitian ini dapat menjadi langkah awal untuk menciptakan perubahan yang positif dan berkelanjutan(Rianda, Isnaeni, dan Amri 2024)

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard (BSC) diakui sebagai alat yang efektif untuk evaluasi kinerja. BSC berfungsi sebagai alat ukur yang menyeimbangkan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, proses internal, pelanggan, dan aspek non-keuangan, seperti pembelajaran. Seiring perkembangannya, BSC telah berevolusi dari sekadar sistem pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2007).

Sebagai alat manajemen strategis, BSC memastikan keberhasilan implementasi strategi organisasi, mengintegrasikan tingkat strategis dan operasional, menyediakan

pengukuran kinerja yang efektif, dan membantu menentukan apakah tujuan strategis tercapai berdasarkan indikator yang dikembangkan. Konsep BSC bersifat adaptif dan dapat diinterpretasikan serta diterapkan dengan berbagai cara oleh organisasi yang beroperasi dalam konteks berbeda (Madsen dan Stenheim, 2015).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods, yang menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan gambaran komprehensif tentang penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang. Pendekatan ini terdiri dari beberapa komponen yang saling melengkapi. Pertama, pendekatan kualitatif diterapkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di LAZISMU. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan dan pengalaman mereka terkait penerapan BSC. Selain itu, diskusi kelompok terfokus (focus group discussions) dilakukan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai tantangan dan keberhasilan dalam implementasi BSC.

Penelitian ini menggunakan model Miles dan Humbermen (Giftiyah dan Firmansyah 2020) yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan pada data lapangan yang diperoleh dari LAZISMU Kota Malang, kemudian dijelaskan dengan mereduksi dan meringkas dalam kalimat yang sesuai dengan topik pembahasan. Hasil dari data primer dan sekunder yang diperoleh akan diseleksi sesuai kelompok dan jenis, kemudian dijabarkan dalam kalimat kesimpulan sebagai hasil analisis yang dilakukan.

Pertama, pendekatan kualitatif diterapkan melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan di LAZISMU. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan dan pengalaman mereka terkait penerapan BSC. Selain itu, diskusi kelompok terfokus (focus group discussions) dilakukan untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas mengenai tantangan dan keberhasilan dalam implementasi BSC. Kedua, pendekatan kuantitatif dilakukan melalui survei yang mengumpulkan data mengenai indikator kinerja yang ditetapkan dalam perspektif BSC. Survei ini juga mencakup penilaian tingkat kepuasan donatur dan karyawan, serta pengukuran efisiensi operasional sebelum dan sesudah penerapan BSC. Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial untuk mengidentifikasi perubahan signifikan dalam kinerja organisasi.

Selanjutnya, analisis komparatif dilakukan untuk membandingkan kinerja LAZISMU Kota Malang sebelum dan sesudah penerapan BSC dengan organisasi nirlaba lain yang juga telah menerapkan BSC. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan BSC di masing-masing organisasi.

Penelitian ini akan menggunakan beberapa pendekatan metodologis untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam meningkatkan kinerja LAZISMU Kota Malang. Pendekatan yang digunakan meliputi studi kualitatif, *mixed method*, analisis komparatif, dan studi kasus. Berikut adalah penjelasan masing-masing pendekatan:

Pendekatan Studi Kualitatif

Pendekatan studi kualitatif akan digunakan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan sikap para pemangku kepentingan di Lazismu Kota Malang terkait penerapan BSC. Melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus (focus group discussions), peneliti akan mengumpulkan data tentang:

- a. Persepsi karyawan dan manajemen terhadap BSC.
- b. Tantangan yang dihadapi selama implementasi BSC.
- c. Kinerja organisasi sebelum dan sesudah penerapan BSC.

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yang akan membantu dalam mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari tanggapan responden.

Pendekatan Mixed Method

Pendekatan mixed method akan menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai penerapan BSC. Dalam pendekatan ini, peneliti akan melakukan survei untuk mengumpulkan data kuantitatif tentang:

- a. Indikator kinerja yang ditetapkan dalam perspektif BSC.
- b. Tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan.
- c. Efisiensi operasional sebelum dan sesudah penerapan BSC.

Data kuantitatif yang diperoleh akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensial untuk mengidentifikasi perubahan signifikan dalam kinerja organisasi setelah penerapan BSC.

Analisis Komparatif

Analisis komparatif akan dilakukan untuk membandingkan kinerja Lazismu Kota Malang sebelum dan sesudah penerapan BSC dengan organisasi nirlaba lain yang juga telah menerapkan BSC. Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengidentifikasi perbedaan dalam kinerja antara Lazismu Kota Malang dan organisasi lain yang sejenis.
- b. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan BSC di masing-masing organisasi.

Dari hasil analisis ini, peneliti akan dapat menarik kesimpulan tentang efektivitas BSC dalam konteks organisasi nirlaba dan memberikan rekomendasi yang relevan.

Studi Kasus

Studi kasus akan menjadi pendekatan utama dalam penelitian ini untuk memberikan pemahaman mendalam tentang penerapan BSC di Lazismu Kota Malang. Peneliti akan mengumpulkan data melalui:

- a. Observasi langsung terhadap proses implementasi BSC.
- b. Wawancara dengan manajemen dan staf mengenai pengalaman mereka.
- c. Analisis dokumen terkait, seperti laporan kinerja dan rencana strategis.

Melalui studi kasus ini, peneliti diharapkan dapat menggambarkan secara rinci perjalanan Lazismu dalam mengadopsi BSC, termasuk tantangan yang dihadapi dan keberhasilan yang diraih. Hasil dari studi kasus ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi organisasi lain yang mempertimbangkan penerapan BSC.

HASIL PENELITIAN

Peneliti menyajikan hasil analisa atas informasi yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi pada LAZISMU Kota Malang. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah kinerja LAZISMU Kota Malang dapat diukur dan apakah berpengaruh terhadap peningkatan atau mungkin penurunan atas dana yang dihimpun. Perbandingan atas peningkatan dan penurunan tersebut dapat diperoleh dari pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sistem Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada LAZISMU Kota Malang

Potensi perolehan zakat yang dihimpun oleh Lazismu Kota Malang pada tahun 2023 ini mengalami peningkatan. Hal ini dilakukan dengan penandatanganan kerjasama atau *Memorandum of Understanding* (MoU) antara Kantor Layanan Lazismu Rumah Sakit Islam Aisyiyah Kota Malang dengan LAZISMU Kota Malang sebagai UPZ (Unit Pengumpulan ZAKAT) dan Kantor Layanan Lazismu Rumah Sakit Ibu dan Anak Kota Malang dengan LAZISMU Kota Malang

Penerimaan dana pada LAZISMU Kota malang dibagi menjadi tiga sumber penerimaan, yaitu Zakat, Infaq Shodaqoh, dan Dana Sosial Kelembagaan Lainnya (DSKL). Sumber penerimaan dana yang paling besar terkumpul dari Infaq Shodaqoh karena sumbangan yang dikumpulkan oleh para Amil LAZISMU Kota Malang berasal dari donatur rutin bulanan dan donatur incidental. Setiap bulan pihak manajemen LAZISMU Kota Malang memberikan target terhadap *amil* untuk menambah donatur baru sehingga berpengaruh terhadap pencapaian donasi. Dibandingkan dengan zakat, karena dana zakat yang terkumpul disalurkan hanya kepada yang berhak (*mustahik*) yaitu sampai dengan 8 *asnaf*. Dana zakat disalurkan kepada delapan golongan *asnaf* yaitu kepada golongan *fakir, miskin, muallaf, fisabilillah, ibnu sabil, riqab, gharimin* dan *amil*. Untuk Dana Sosial Kelembagaan Lainnya (DSKL) atau sering disebut dana CSR Perusahaan, LAZISMU Kota Malang berperan dalam menjembatani keperluan perusahaan dalam menyalurkan dana sosialnya kepada penerima manfaat atau mustahik diwilayah perusahaan atau diluar area perusahaan.

Proses pengelolaan dana ZIS LAZISMU Kota Malang yang terkumpul akan di salurkan sesuai akad dan sesuai dengan 6 program pilar Lazismu Kota Malang yang meliputi, program ekonomi, program sosial dakwah, program kesehatan, program kebencanaan dalam negeri atau luar negeri, program lingkungan dan program pendidikan. Penyaluranya dilakukan setiap hari agar dana yang diamanahkan ke LAZISMU Kota Malang dapat segera direalisasikan, hal ini sebagai bukti bahwa LAZISMU Kota Malang menjunjung transparasi, jujur dan amanah.

Kepuasan donatur merupakan salah satu indikator penting, karena dengan puasnya donatur akan berdampak pada penambahan jumlah donatur baru LAZISMU Kota Malang. Contoh donatur yang merasa puas dengan kinerja LAZISMU secara langsung akan

menyampaikan ke teman, kerabat, sahabat untuk menjadi donatur tetap LAZISMU Kota Malang.

Hal ini dapat dibuktikan bahwa peran amil dalam mengelola dana ZIS berpengaruh terhadap kepuasan *muzakki*, karena ia akan meyakinkan *muzakki* untuk melindungi dana zakatnya dengan menawarkan layanan terbaik dan mampu mempertahankan kualitas layanan, yang juga secara perlahan akan mendorong Muzakki untuk membayar zakat di tempat tersebut.

Kinerja *Amil* atas Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada LAZISMU Kota Malang

Sebagai pihak yang mengemban tanggungjawab atas pengelola dan penyaluran Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS), peran dan kinerja *Amil* bisa dilihat dari pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dari perspektif keuangan yang meliputi penghimpunan dan pentasyarufan dana, perspektif pelanggan yang meliputi pandangan dari pemberi dana dan penerima dana, perspektif proses internal yang meliputi efektifitas dan pencapaian program, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi bagaimana upaya para karyawan dan manajemen LAZISMU Kota Malang dalam mengembangkan program dan langkah yang diambil untuk menghadapi tantangan dimasa depan.

Berdirinya LAZISMU secara umum dimaksudkan sebagai institusi pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat mengantarkan zakat menjadi bagian dari penyelesaian masalah (*problem solver*) sosial masyarakat yang terus berkembang, dan secara khusus LAZISMU Kota Malang didirikan untuk melayani masyarakat Kota Malang dalam penghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) dan menyalurkan pada pihak yang berhak atas dana tersebut.

Strategi yang dilakukan LAZISMU Kota Malang dalam menghimpun dana adalah sebagai berikut:

1. Donatur Rutin, Lazismu Kota Malang memiliki hampir 3,000 donatur atau muzzaki ditahun 2024 ini, setiap bulan amil Lazismu Kota Malang mengunjungi dan bersilaturahmi ke donatur untuk mengambil zakat, infaq dan sedekah rutinan.
2. Donatur Insidental, selain pengambilan donasi rutin bulanan ada donatur yang menitipkan zakat, infaq dan sedekah sewaktu-waktu dan tidak secara rutin.

Biasanya donatur insidental ini mengamanahkan donasinya ke Lazismu Kota Malang berdasarkan program yang ditawarkan kepada donatur.

3. Transfer Perbankan, Lazismu Kota Malang memberikan kemudahan dalam penerimaan zakat, infaq dan sedekah kepada donatur dengan bekerjasama dengan perbankan melalui Virtual Account, QRIS dan transfer antar bank.
4. Corporate Social Responsibility (CSR), Lazismu Kota Malang bekerjasama dengan corporate, Instansi baik pemerintah dan swasta, BUMN untuk menjembatani penyaluran dana dari perusahaan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat di kota dan kabupaten Malang
5. Marketing Online atau Indirect Marketing, selain strategi offline yang sudah dijelaskan diatas dan dibawah, Lazismu Kota Malang juga memiliki strategi dalam pengumpulan donasi melalui marketing online. Pemanfaatan media sosial seperti Instagram, tiktok, youtube, facebook, dan website yang dimiliki Lazismu Kota Malang dipergunakan untuk memperkuat informasi tentang pengimplementasian program, penerimaan donasi dan informasi lainnya tentang Lazismu Kota Malang, penguatan media sosial dipergunakan untuk branding lembaga dan bentuk legitimasi perusahaan terhadap donatur.
6. Pembukaan Kantor Layanan Lazismu (KLL) Kota Malang disetiap kecamatan Kota Malang, Masjid, sekolah, dan Majelis-majelis dibawah Muhammadiyah. Dari perolehan yang dihimpun oleh KLL berpengaruh langsung terhadap penambahan donasi zakat infaq dan sedekah Lazismu Kota Malang.
7. Even dan Kajian Mingguan, Lazismu Kota Malang dalam pengumpulan donasi sering membuat program Even setiap sebulan sekali, even tersebut adalah kajian setiap seminggu sekaligus dengan menyebarluaskan kotak Donasi di jamaah, mengadakan even dengan mengajak Muzzaki untuk ikut turun langsung ke lapangan agar dapat membuka wawasan baru para muzzaki tentang masalah sosial yang terjadi.
8. Penyebaran celengan sedekah ke siswa sekolah, guru, dan wali murid. Atau pemasangan kotak donasi di UMKM binaan Laismu Kotak Malang.
9. Menggunakan strategi shopping charity dimana hasil usaha atau keuntungan yang didapat dari muzzaki 2,5% disedekahkan ke Lazismu Kota Malang.

PEMBAHASAN

Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada LAZISMU Kota Malang

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan meliputi penghimpunan dan pentasyarufan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada LAZISMU Kota Malang. Tabel 1 menjelaskan perkembangan penghimpunan dan pentasyarufan selama 3 (tiga) tahun terakhir.

Tabel 1
Perkembangan Penghimpunan dan Pentasyarufan Dana Lazismu Kota Malang

| Tahun | Penghimpunan (Rp) | Pentasyarufan (Rp) | Selisih (Rp) |
|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 2021 | 4.734.182.198 | 3.618.956.646 | 1.115.225.552 |
| 2022 | 1.953.017.655 | 1.844.299.117 | 108.718.538 |
| 2023 | 2.586.944.244 | 2.716.956.267 | -130.012.023 |
| Jumlah | 9.274.144.097 | 8.180.212.030 | 1.093.932.067 |

Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024

Berdasarkan tabel 1 penghimpunan dana ZIS pada LAZISMU Kota Malang mengalami penurunan ditahun 2023 hal ini disebabkan oleh adanya pembangunan gedung Muhammadiyah Boarding School dimana dana diambilkan dari dana Infaq dan Sedekah sesuai di table penyaluran tahun 2023. Penurunan ini sebenarnya menunjukkan adanya prioritas strategis dalam penggunaan dana, di mana LAZISMU Kota Malang memutuskan untuk menginvestasikan dana yang cukup besar dalam pembangunan infrastruktur pendidikan. Meskipun hal ini menyebabkan penurunan dalam total dana yang tersedia untuk program lainnya, investasi dalam pembangunan Muhammadiyah Boarding School dapat dilihat sebagai langkah strategis untuk pengembangan pendidikan jangka panjang.

Faktor ekonomi makro dan perubahan pola donasi masyarakat juga dapat mempengaruhi penurunan dana ini. Dalam konteks yang lebih luas, situasi ekonomi dapat mempengaruhi kemampuan dan pola donasi para muzakki. Selain itu, persaingan dengan lembaga zakat lainnya dan perubahan preferensi donatur dalam menyalurkan zakat juga bisa menjadi faktor yang berkontribusi terhadap penurunan dana tersebut.

Tabel 2
Laporan Penerimaan Tahun 2021-2023

| NO | KETERANGAN | TAHUN | | |
|--------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 2021 (Rp) | 2022 (Rp) | 2023 (Rp) |
| 1 | Zakat | 245.908.000 | 432.593.461 | 574.782.397 |
| 2 | Infaq dan Sedekah | 4.026.789.198 | 1.297.114.194 | 1.759.561.847 |
| 3 | Dana Sosial Kelembagaan Lainnya | 461.485.000 | 223.310.000 | 252.600.000 |
| TOTAL | | 4.734.182.198 | 1.953.017.655 | 2.586.944.244 |

Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024

Tabel 3
Laporan Pentasyarufan Tahun 2021-2023

| NO | KETERANGAN | TAHUN | | |
|--------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | 2021 (Rp) | 2022 (Rp) | 2023 (Rp) |
| 1 | Zakat | 232.356.750 | 927.217.521 | 573.365.962 |
| 2 | Infaq dan Sedekah | 2.756.357.007 | 207.399.471 | 1.899.840.305 |
| 3 | Dana Sosial Kelembagaan Lainnya | 630.242.889 | 709.682.125 | 243.750.000 |
| TOTAL | | 3.618.956.646 | 1.844.299.117 | 2.716.956.267 |

Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024

Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan kepada kepuasan donatur, kepuasan donatur ditandai dengan peningkatan jumlah donatur baru dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023. Jumlah Muzzaki ditahun 2021 sebanyak 1,532 muzzaki tumbuh menjadi 1,635 ditahun 2022 muzakki dan meningkat pesat menjadi 2,105 ditahun 2023. Kenaikan ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Pelaporan dana yang diamanahkan ke Lazismu terimplementasi dengan baik dengan ditunjukkan penyampain laporan bulanan ke setiap muzzaki.
2. Dana yang disalurkan sesuai dengan akadnya dan distribusikan secara tepat ke penerima manfaat.
3. Lazismu Kota Malang setiap bulan sekali mengundang muzzaki untuk kajian bulanan dan *rilah* bersama-sama sebagai bentuk merawat donatur dan membangun *trust*.
4. Program yang dibuat oleh Lazismu dibuat sesuai keinginan donatur seperti wakaf air, sumur bor, pembangunan masjid dan panti asuhan, santunan anak yatim, peduli guru, beasiswa dan lain-lain.

Tabel 4
Data Umum Lazismu Kota Malang

| KETERANGAN | TAHUN | | |
|-----------------|-------|------|------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Jumlah Muzzaki | 615 | 702 | 793 |
| Jumlah Mustahik | 609 | 632 | 631 |
| Jumlah Karyawan | 8 | 8 | 9 |

Sumber: Data Keuangan Lazismu Kota Malang, 2024

Perspektif Proses Internal

Meninjau program-program yang dimiliki oleh LAZISMU Kota Malang dalam mendistribusikan dan pendayagunaan dana terutama mengacu pada tiga pilar utama, yaitu 1) pilar pendidikan dan kesehatan, 2) pilar ekonomi, dan 3) pilar dakwah sosial dan kemanusiaan. Menilai efektifitas dan tingkat konsistensi program yang sudah dijalankan sesuai dengan tujuan pada saat perencanaan sehingga LAZISMU Kota Malang dapat dianggap efektif dan mampu memenuhi kepentingan pengurus, *muzakki*, *mustahik* dan masyarakat.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Konsep ini didasarkan pada pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia untuk menghadapi perkembangan dan perubahan di masa depan. Kualifikasi ini didasarkan pada kepuasan karyawan terhadap organisasi lembaga di bidang berikut: perencanaan kerja, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi. Jumlah karyawan pada LAZISMU Kota Malang adalah 11 orang. Dengan jumlah pegawai yang ada di LAZISMU Kota Malang ini menjadikan organisasi tersebut dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan wawancara dan penelitian di LAZISMU Kota Malang menunjukkan bahwa pegawai merasa dilibatkan dalam keputusan LAZISMU Kota Malang, mereka bekerja sama dengan baik dengan pimpinan dan mampu berkomunikasi secara efektif. Tujuan dan program perkembangan mencakup aspek yang lebih luas, yaitu meningkatkan kemampuan seseorang untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa perencanaan atau sudah direncanakan. Dalam konteks ini, LAZISMU Kota Malang menyelenggarakan pertemuan minggu-an untuk membuka forum bertukar pemikiran dan motivasi dari masing-masing anggota, selain itu juga menyelenggarakan

RAKER (rapat kerja) tahunan untuk mempersiapkan dan mengembangkan program kerja ke depannya.

Tantangan Yang Dihadapi Dalam Penerapan Balanced Scorecard Di Lazismu Kota Malang

Penerapan balanced scorecard di Lazismu Kota Malang memiliki tantangan karena penerapan balanced scorecard adalah hal yang baru di Lazismu Kota Malang. Adapun tantangan yang dilihat oleh peneliti selama melakukan penelitian di Lazismu Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Kekurangan Sumber Daya Manusia (Amil).
2. SOP dan Pedoman Lazismu Kota Malang belum ditetapkan.
3. Kurangnya kedisiplinan dalam bekerja.
4. Kurang Fasilitas dan prasarana di Lazismu Kota Malang.
5. Data donatur belum termaintenance dengan baik.
6. Data penerima manfaat belum menjangkau semua daerah Kota Malang.

Cara Mengatasi Tantangan Dalam Penerapan Balanced Scorecard di Lazismu Kota Malang

Dari pengamatan yang dilakukan oleh peneliti mengenai tantangan dalam penerapan balanced scorecard yang dihadapi Lazismu Kota Malang, peneliti memberikan evaluasi dan masukan kepada manajemen Lazismu Kota Malang dalam mengatasi tantangan penerapan balanced scorecard sebagai perubahan yang lebih baik. Masukan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penambahan sumber daya Amil yang professional dan kompeten.
2. Penguatan dan upgrading kapasitas staf Amil Lazismu Kota Malang.
3. Memberikan reward terhadap Amil yang berprestasi.
4. Peningkatan komunikasi yang baik dengan mengadakan gathering dan pertemuan secara rutin antara manajemen dengan badan eksekutif.
5. Penguatan strategi organisasi dengan membahas di setiap morning briefing.
6. Melakukan evaluasi kepada Amil Lazismu Kota Malang secara berkala.
7. Gathering dengan donatur setiap sebulan sekali untuk menumbuhkan kepercayaan donatur terhadap Lazismu Kota Malang.

KESIMPULAN

Penerapan *Balance Scorecard* di LAZISMU Kota Malang telah membantu organisasi dalam mengukur dan meningkatkan kinerjanya melalui empat perspektif utama. Dari

perspektif keuangan, meskipun terjadi penurunan dana di tahun 2023 karena adanya pembangunan Muhammadiyah Boarding School, hal ini menunjukkan komitmen organisasi dalam pengembangan infrastruktur pendidikan jangka panjang.

Dari perspektif pelanggan, LAZISMU Kota Malang menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam jumlah muzakki, dari 615 muzakki di tahun 2021 menjadi 793 muzakki di tahun 2023. Peningkatan ini mencerminkan kepercayaan masyarakat yang semakin tinggi terhadap pengelolaan dana ZIS oleh LAZISMU Kota Malang, yang didukung oleh transparansi pelaporan dan ketepatan penyaluran dana sesuai akadnya.

Dalam perspektif proses internal, LAZISMU Kota Malang telah berhasil mengimplementasikan berbagai program yang efektif melalui tiga pilar utama: pendidikan dan kesehatan, ekonomi, serta dakwah sosial dan kemanusiaan. Strategi penghimpunan dana yang beragam, mulai dari payroll ZIS hingga penggunaan teknologi QR Code, menunjukkan adaptasi organisasi terhadap perkembangan zaman.

Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, LAZISMU Kota Malang telah menunjukkan komitmen dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pertemuan mingguan dan rapat kerja tahunan. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan staf menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, penerapan Balance Scorecard telah membantu LAZISMU Kota Malang dalam mengelola dan mengembangkan organisasinya secara lebih terstruktur dan terukur. Meskipun menghadapi berbagai tantangan, seperti fluktuasi dana, kebutuhan adaptasi terhadap perubahan dan tantangan lain yang peneliti sampaikan di atas, LAZISMU Kota Malang telah menunjukkan kemampuan untuk terus berkembang dan meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat dalam pengelolaan dana ZIS.

REFERENSI

- Abbas, Dirvi Surya, Tubagus Ismail, Muhamad Taqi, dan Helmi Yazid. 2022. "The Implementation Of A Management Audit On Hr Recruitment To Assess The Effectiveness Of Employee Performance." *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer* 14 (2). <https://doi.org/10.23969/jrak.v14i2.5941>.
- Andersen, Arthur. t.t. "The Future of the Balanced Scorecard: An Interview with Prof."
- Fitriyah, Nurul, Rudy Haryanto, dan Zainal Abidin. 2024. "Zakat Distribution Concept at LAZISMU Pamekasan and Its Relevance to Umar Bin Khattabs Zakat Distibution." *AI*

Iqtishadiyah Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi Syariah 9 (2): 34. <https://doi.org/10.31602/iqt.v9i2.12745>.

Giftiyah, Mariatul, dan Arif Firmansyah. 2020. "The Use Of Animated Film Media Can Improve Learning Outcomes Of Grade IV SDN 1 Tanantovea In Elementary Social Studies Subjects." *Education Journal* 1 (1).

Haniffah, Noor Leena, Mohammed Sharaf Shaiban, dan Pervaiz Ahmed. 2023. "Development and validation of a performance measurement system based on Islamic principles." *Heliyon* 9 (5): e16095. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16095>.

Hourneaux, F., Gabriel, M. L. da S., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*, 25(4), 413-429. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2018-0065>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150–160.

KHADIJAH, Si AFIF, Mufti. Analysis of amil zakat institution performance using the balanced scorecard method (Case study in BAZNAS Sragen). *Jurnal BAABUAL-ILMI: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 2019, 3.2.ti;

Lazismu Kota Malang. (2020). *Laporan tahunan 2021*. <https://www.lazismu.or.id/laporan-tahunan-2021.pdf>

Lazismu Kota Malang. (2021). *Laporan tahunan 2021*. <https://www.lazismu.or.id/laporan-tahunan-2021.pdf>

Lazismu Kota Malang. (2022). *Laporan tahunan 2022*. <https://www.lazismu.or.id/laporan-tahunan-2022.pdf>

Madsen, D. Ø., & Stenheim, P. N. (2015). The Balanced Scorecard—A review of the literature and its implications for future research. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 107–134.

Muhammadiyah. (2017). *Pedoman Pimpinan Pusat Muhammadiyah tentang LAZISMU*. Nomor: 01/PED/I.0/B/2017.

NINGTYAS, Dwi Wahyu; NABAWY, Nuhan; BAHUSAYEKTI, Krisna. Implementasi Balance Scorecard dalam Menciptakan Pengelolaan Dana yang Good Organization Governance Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungangung. *Musyarakah: Journal of Sharia Economic (MJSE)*, 2024, 4.2: 133-148.

NIRMARUM, Denta; EFENDI, Mansur. Analisis Kinerja Baznas Kabupaten Sukoharjo Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Al-Hakim: Jurnal Ilmiah Mahasiswa, Studi Syariah, Hukum dan Filantropi*, 2024, 185-198.

Nurul Komariyah, Ahmad Makhtum. 2023. "Analisis Kinerja Amil Baznas Sidoarjo Dalam Pengelolaan Dana Zis Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)." *Islamic Banking and Finance*.

Park, J.-Y., Min, J. U., & Park, J. S. (2011). Analysis of causal relationship between supply chain security and its performance using balanced scorecard model. *Journal of*

International Logistics and Trade, 9(2), 99-118.
<https://doi.org/10.24006/jilt.2011.9.2.99>

Rianda, Zalfa, Nurida Isnaeni, dan Ary Dean Amri. 2024. "Analisis Penyaluran Dana Zakat Terhadap Kesejahteraan Mustahik Menggunakan Metode CIBEST (Center For Islamic Business And Economic Studies) (Studi kasus BAZNAS Kota Jambi)." *JOURNAL OF SHARIA ECONOMICS* 6 (1): 1–20. <https://doi.org/10.35896/jse.v6i1.782>.

SYAMSUADI, Amir, et al. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tapanuli Selatan. *Al-Amwal*, 2024, 13.1: 89-108.

Sumarta, Haidar. 2021. "Hibah Usaha Produktif Kreatif Dana Baznas Studi Kasus Desa Jatisura Kecamatan Cikedung Kabupaten Indramayu" 3 (Januari). <https://doi.org/10.55656/tjmes.v3i1.29>.

Zakariya, Mukhamad. 2016. "Strategi Peningkatan Kinerja Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Nganjuk" 1.