

**IMPLEMENTASI PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN,  
PROSES BISNIS INTERNAL DAN  
PELANGGAN DALAM PERENCANAAN STRATEGIS  
( Studi kasus pada Badan Amil Zakat Daerah /BAZDA Kabupaten Banyumas)**

Oleh :

*Dwita Darmawati, Utami Puji Lestari, UmiWidyastuti*

**Abstract**

*This research is a study case on Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Banyumas. It's purpose is to explore and to analyze BAZDA's management based on Balanced Scorecard with three perspectives namely customer, internal bussines Procces, learning and growth. Data were collected using interview with BAZDA managers and literature study about BAZDA annual reports.*

*This research shown that BAZDA only use annual panning in performing it's activities and has not use strategic planning yet. Contribution of this research is strategic planning prototype for BAZDA Kabupaten Banyumas in Balanced Scorecard frame.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Badan Amil Zakat, Strategic Planning, customer, bussines internal procces, learning and growth*

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Tujuan setiap organisasi adalah menciptakan kemakmuran (*creating wealth*), terlebih bagi pihak utama yang terlibat, yaitu *customer*, karyawan (dilihat dari komitmen karyawan) dan pemilik (diukur dari *financial return*). (Gerard Egan dalam Mulyadi ,1999). Sistem manajemen strategis dapat membantu manajer memahami tidak hanya tujuan yang akan dicapai, tapi juga bagaimana tujuan itu dapat dicapai secara lebih baik.

Salah satu sistem yang dapat digunakan dalam perencanaan strategis adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* bukan saja sekedar sistem pengukuran tapi juga merupakan metode pentransformasian visi organisasi ke dalam bentuk pedoman praktis bagi manajer operasional. Selain itu *Balanced scorecard* juga digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan (Booth,1996).

Badan Amil Zakat (BAZ) adalah lembaga perantara pembayaran ZIS (Zakat, Infak dan Sedekah) dengan penerima ZIS. Keberadaan amil memang suatu keniscayaan, bahkan Al Qur'an secara tegas dan jelas langsung memasukkan amil ke dalam mustahik (penerima zakat- QS:9:60). Fungsinya sekilas seperti lembaga keuangan, akan tetapi bedanya Amil merupakan lembaga nirlaba dan bertujuan

untuk kesejahteraan sosial. Akan tetapi kenyataannya, lembaga amil ini belum dikelola secara profesional baik dalam hal pengumpulannya maupun penyalurannya. Seperti halnya Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) yang mempunyai tugas mengelola dana ZIS di tingkat kabupaten. Hal ini dapat dilihat dari belum banyaknya masyarakat yang menyalurkan dana ZIS melalui BAZDA.

Berdasar latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti perencanaan strategis pada Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Banyumas dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

## **B. Perumusan Masalah**

Masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Banyumas di tinjau dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan ?
2. Katagori dan indikator apa saja yang terdapat dalam ketiga perspektif tersebut?
3. Bagaimana proses perencanaan strategis BAZDA Kabupaten Banyumas?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menggali :

1. Kinerja manajemen BAZDA Kabupaten Banyumas di tinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bisnis internal dan pelanggan.
2. Kategori dan indikator apa saja yang terdapat dalam ketiga perspektif tersebut.
3. Proses perencanaan strategis BAZDA Kabupaten Banyumas.

## **II. METODE PENELITIAN**

### **A. Pendekatan Penelitian**

Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *case study* (yin., 2000)..

### **B. A Study's Questions**

1. Bagaimana manajemen BAZDA Kabupaten Banyumas di tinjau dari perspektif *learning and growth, internal business* dan *customer* ?
2. Katagori dan indikator apa saja yang terdapat dalam ketiga perspektif tersebut?
3. Bagaimana proses perencanaan strategis BAZDA Kabupaten Banyumas?

### **C. Unit Analisis**

Unit yang digunakan dalam penelitian ini : BAZDA Kabupaten Banyumas.

### **D. Sumber Data**

Dalam penelitian ini sumber data berupa data primer diambil dari *interview* dengan manajemen, berbagai pihak yang terkait dengan penelitian. Data sekunder diambil dari catatan laporan BAZDA Kab. Banyumas dan data lain yang berkaitan dengan penelitian.

### **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data meliputi *survey* pendahuluan untuk memperoleh gambaran tentang organisasi dan mengetahui permasalahan yang akan diteliti,

*survey* lapangan berupa pengamatan dan wawancara langsung dengan pihak manajemen dan mengumpulkan data-data sekunder yang sudah ada.

Proses pengumpulan data ini meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

- a. Proses memasuki lokasi penelitian (*Getting In*)
- b. Ketika berada di lokasi penelitian (*Getting Along*)
- c. Mengumpulkan data (*Longging Data*)

**F. Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :**

1. Data tentang sejarah berdiri dan perkembangan BAZDA Kabupaten Banyumas. Data ini diperoleh melalui dokumentasi dengan melihat brosur atau rencana tahunan BAZDA Kabupaten Banyumas juga dengan wawancara dengan pihak manajemen
2. Data tentang Visi, Misi Tujuan dan strategi, program yang dilaksanakan BAZDA Kabupaten Banyumas. Data ini diperoleh melalui teknik dokumentasi dengan melihat brosur, rencana tahunan BAZDA Kabupaten Banyumas. dan dengan wawancara dengan pihak manajemen.
3. Untuk data tentang proses penyusunan strategi diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen BAZDA Kabupaten Banyumas yang mempunyai wewenang pada proses penyusunan strategi
4. Data lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

**G. Teknik Analisis**

Dalam pendekatan penelitian disebutkan bahwa penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menganalisis berdasarkan faktor-faktor yang tidak dapat diukur secara tepat, sehingga teknik ini dikembangkan berdasarkan teori yang dipercayai oleh para ahli dibidangnya. Langkah-langkah dalam menganalisis data dalam penelitian untuk menjawab rumusan masalah pertama dimulai dari :

1. Perspektif pelanggan ;
2. Perspektif Proses operasi internal
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
4. Perencanaan Strategis.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**A. Perspektif Pelanggan BAZDA Kabupaten Banyumas**

Pelanggan BAZDA dapat dikategorikan menjadi dua jenis yaitu pembayar zakat (muzakki), infak (munfik) dan penerima dana zakat, infak/sedekah (mustahik). Dalam analisis pelanggan ini akan dibahas tentang proses akuisisi, retensi, pelayanan dan pengembangan muzakki, munfiq/mutasadik dan mustahik.

**1. Akuisisi Muzakki, Munfik/Mutasadik**

Secara umum, tujuan dari akuisisi pelanggan ini adalah untuk meningkatkan basis pelanggan (muzakki, munfik/mutasadik dan mustahik). Dalam hal akuisisi pelanggan ini, BAZDA melakukan

- a. sosialisasi kepada masyarakat tentang kewajiban berzakat bagi muslim yang hartanya telah mencapai nishab.
- b. membuat surat edaran yang berisikan tentang pengumpulan dan penyaluran Zakat Fitrah. Surat ini ditujukan kepada ketua/Kepala Dinas/Lemtekda/Pimpinan Instansi/TNI/POLRI/sekolah Negeri/Swasta tingkat Banyumas. Biasanya pengiriman surat ini pada waktu menjelang Hari raya Idul Fitri.
- c. Seiring dengan kemajuan teknologi terutama di bidang perbankan, BAZDA juga membuka peluang bagi muzakki untuk menyalurkan dana ZISnya melalui rekening BRI Cabang Purwokerto,
- d. menyelenggarakan program bulanan yaitu Gerakan Infak Seribu rupiah
- e. kerjasama dengan Kantor KUA di kecamatan dengan menarik dana infak sebesar Rp 8.000,00 untuk setiap pasangan calon pengantin yang akan menikah.
- f. kerjasama dengan Perhimpunan Haji Kabupaten Banyumas dalam rangka menggalang dana infak dari jemaah calon Haji yang besarnya ditentukan oleh PHI.

## **2. Proses Retensi Muzakki, Munfik/Mutasadik**

Tolok ukur dalam perspektif pelanggan yang kedua adalah retensi pelanggan yaitu kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan yang dipunyai. Untuk menjaga agar muzakki tetap menyalurkan zakatnya melalui BAZDA, maka manajemen BAZDA melakukan upaya-apaya :

- a. mengirimkan surat kepada muzakki
- b. melalui himbauan lewat radio yang biasanya ditayangkan pada waktu menjelang indhul fitri.
- c. untuk memupuk kepercayaan muzakki, munfik/mutasadik terhadap BAZDA, maka setiap tahun BAZDA memberikan laporan tahunan sebagai pertanggungjawaban atas dana ZIS yang dikelolanya.

## **3. Analisis Proses Pelayanan Mustahik**

Dana ZIS yang terkumpul di BAZDA Kabupaten Banyumas dialokasinya sebesar 60% untuk fakir miskin dan sisanya sebesar 40% untuk perbaikan fisik masjid, pesantren dan lain-lain sesuai dengan permintaan yang masuk. Seorang mustahik yang ingin memperoleh dana ZIS biasanya mengajukan surat permohonan yang diajukan ke BAZDA atau langsung datang ke BAZDA. Kemudian oleh BAZDA akan diseleksi dan besarnya dana yang berikan akan bergantung kepada keadaan keuangan BAZDA. Untuk mustahik yang disetujui permintaannya, akan diberikan surat pemberitahuan guna mengambil dana tersebut pada waktu yang telah ditentukan dengan membawa syarat-syarat tertentu.

Demi menjaga keakuratan data tentang mustahik, khusus untuk modal usaha produktif, dalam pengajuan proposal harus ada rekomendasi dari tokoh masyarakat atau seorang yang akan menjamin bahwa data yang dalam proposal tersebut benar adanya. Demikian juga untuk ibnusabil, maka orang tersebut harus membawa surat dari instansi yang berwenang (Kepolisian, misalnya) yang menunjukkan bahwa ia benar-benar orang yang membutuhkan dan untuk melanjutkan perjalanan. Hal ini

akan memudahkan BAZDA dalam memberi prioritas pemberian dana dan pemantauan pendayagunaan dana ZIS

#### 4. Analisis pola pengembangan mustahik.

Dana ZIS yang terkumpul di BAZDA disalurkan kepada delapan asnaf, terutama fakir miskin. Adapun proporsi pendayagunaan dana ZIS ini dapat dilihat dalam tabel 1.

- a. Dalam hal pendayagunaan infak, BAZDA juga mengadakan program pinjaman dengan bunga 0 persen.
- b. Untuk mewujudkan salah satu misi BAZDA yaitu menjadikan mustahik menjadi muzakki, BAZDA bekerjasama dengan masyarakat atau orang yang bertanggung jawab dalam pengajuan dana ZIS untuk selalu mengadakan pemantauan terhadap penggunaan dana ZIS
- c. BAZDA belum melakukan kerjasama dengan pihak lain, seperti perguruan tinggi, LSM atau lembaga keuangan dalam hal pendayagunaan dana ZIS ini

Tabel 1. Pendayagunaan dana ZIS tahun 2005 semester 1.

Penerima zakat	Jumlah dana diterima (Rp)	Persentase (%)
<b>DANAZAKAT:</b>		
1.Fakir miskin / Usaha produktif	3.800.000	11.51
2.Basiswa	6.000.000	18.18
3.Muallaf	300.000	0.91
4.Sarana Umum	1.900.000	5.76
5.Ibnusabil	3.000.000	9.10
<b>Jumlah</b>	<b>15.000.000</b>	<b>45.45</b>
<b>DANA INFAK/SEDEKAH</b>		
1.Tempat ibadah	17.000.000	51.51
2.Tempat pendidikan	1.000.000	3.03
<b>Jumlah</b>	<b>18.000.000</b>	<b>54.54</b>

#### B. Analisis Proses Bisnis Internal

Analisis yang kedua dalam perspektif balancescorecard adalah proses operasi BAZDA dalam menjalankan fungsinya ditinjau dari aspek inovasi, operasional dan layanan purna *service*.

##### **Inovasi**

Dalam proses inovasi ini ada dua hal yang menjadi ukuran yaitu ukuran untuk penelitian dan ukuran untuk pengembangan produk. Sampai saat ini, BAZDA belum melakukan penelitian yang berkaitan dengan identifikasi kebutuhan pelanggannya.

Adapun ukuran kedua adalah pengembangan produk. Untuk pengembangan produk ini ada beberapa terobosan baru yang dilakukan oleh BAZDA.

1. Gerakan Infak Seribu Rupiah tiap bulan
2. BAZDA juga telah melayani program zakat sebagai pengurang pajak
3. BAZDA juga memberikan dana ZIS dalam bantuan modal usaha produktif.
4. BAZDA juga telah memberikan porsi pendayagunaan ZIS untuk pendidikan, yang berupa pemberian beasiswa dan bantuan pembangunan sarana pendidikan baik sekolah maupun pendidikan non formal seperti TPQ.

### **Analisis Proses Operasi Manajemen Zakat, Infak/Sedekah**

#### **1. Penggalangan Zakat melalui Pembentukan Unit Pelayanan Zakat (UPZ)**

Dalam usaha menggali dana zakat, infak/sedekah (ZIS) BAZDA kab. Banyumas membentuk unit pengumpul yang bertugas mengumpulkan zakat. Hal ini dimaksudkan antara lain untuk lebih memudahkan bagi muzakki dalam membayar zakat dan lainnya (infak, sedekah, hibah, wasiat, waris dan kafarat) Unit pengumpul ini didirikan di instansi, BUMN/BUMS, Dinas, Lemtekda, TNI, POLRI dan sekolah serta perguruan tinggi dalam lingkup kabupaten Banyumas. Dengan strategi ini diharapkan akan terbentuk UPZ di tiap instansi, Dinas Lemtekda, BUMN dan BUMS di Kabupaten Banyumas yang dapat menjadi tempat untuk menyalurkan dana zakat dan lainnya dengan lebih efektif.

#### **2. Model Pembagian Alokasi penghimpunan dan Penyaluran ZIS di BAZDA Kab. Banyumas**

Unit Pelayanan Zakat (UPZ) merupakan ujung tombak dalam hal pengumpulan dana ZIS pada tiap organisasi pemerintah maupun swasta di lingkungan kabupaten Banyumas. Melalui UPZ ini dana akan lebih mudah digali. Agar terlaksana secara tertib maka dalam proses pengumpulan dana ZIS di UPZ melalui prosedur berikut :

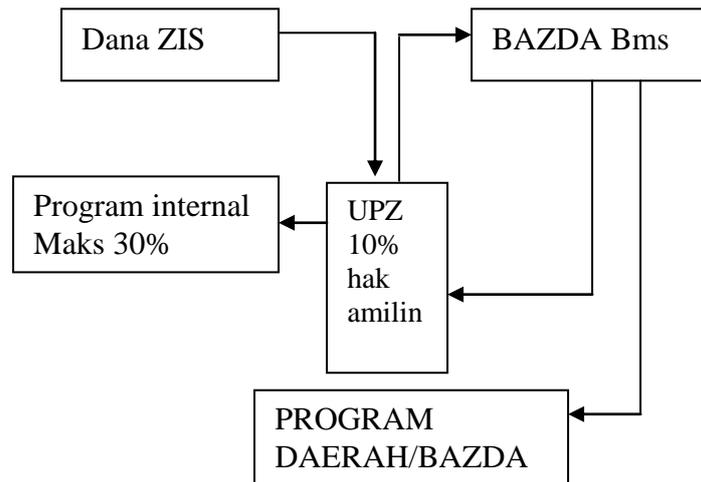
- a. Melakukan pendataan muzakki, munfiq dan mutasadiq dilingkungannya.
- b. Menyampaikan/mendistribusikan formulir Surat Bersedia Membayar zakat (SBMZ) kepada *Muzakki/munfiq/mutasadiq*
- c. *Muzakki/munfiq/mutasadiq* : menerima, mengisi dan menandatangani SBMZ, menyerahkan kepada UPZ (bendahara UPZ)
- d. UPZ mencatat dan menerima ZIS dari Muzakki dan membukukan serta menyetorkan hasil ZIS setiap bulannya paling lambat tanggal 20 setiap bulannya.
- e. UPZ berhak mengusulkan *mustahik* dan menerima hak *amilin* maksimal 10% dari hasil ZIS setiap bulannya.
- f. Usulan pendayagunaan dari UPZ maksimal 30% dari hasil ZIS.
- g. Membuat laporan dan rekapitulasi hasil penerimaan dan penggunaannya.

Setelah dana ZIS terkumpul di UPZ, maka dana ini kemudian disetorkan ke BAZDA kabupaten dengan sistem sebagaimana dalam gambar 1. Adapun persentasi pendayagunaan dana ZIS dari tahun 2004 dan 2005 dapat dilihat dalam tabel 2. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pendayagunaan zakat dari tahun 2004 ke tahun 2005 mengalami peningkatan sebesar 4,04 persen.

### 3. Analisis Proses Purna Jual (*Postsale Service*)

Layanan purna ‘jual’ ini bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Untuk BAZDA yang mempunyai dua jenis pelanggan, maka layanan purna jual inipun juga ditujukan kepada masing-masing jenis pelanggan.

Bentuk layanan purna ‘jual’ yang diberikan kepada muzakki dilaksanakan dalam beberapa hal .



Gambar 1 . Penghimpunan, Penyaluran dan Proporsi Pengalokasian Dana yang ada di BAZDA Kabupaten Banyumas.

Tabel 2. Presentasi pendayagunaan dana ZIS

Keterangan	Tahun 2004	Tahun 2005
Zakat	53.991.769	96.841.934
Infak	179.308.729	196.876.115
Jumlah	233.300.598	293.718.049
Pendayagunaan	157.850.729 (67,66%)	210.611.654 (71,70%)

Pelayanan purna ‘jual’ tersebut adalah :

- Laporan pertanggungjawaban atas pengelolaan dana ZIS yang diterbitkan per tahun.
- Laporan yang diterbitkan melalui surat kabar dan diaudit oleh akuntan publik belum dilakukan oleh BAZDA .

### C. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini ada dua bahasan yang dilakukan yaitu analisis tentang kapabilitas sumber daya manusia dan sistem informasi yang ada di BAZDA.

## **1. Kapabilitas Sumber Daya Manusia**

- a. Bila dilihat dari struktur organisasi BAZDA, personalia yang duduk di kepengurusan adalah orang-orang yang mempunyai kapabilitas baik (PNS, tokoh masyarakat, dosen, dokter dan pensiunan).
- b. Hampir semua personalia BAZDA mempunyai tugas rangkap di luar tugas sebagai pengurus BAZDA, sebagai PNS misalnya.
- c. Adanya tugas rangkap ini akhirnya berkaitan dengan komitmen pengurus terhadap BAZDA. Dalam hal rapat pengurus, sangatlah sulit untuk mengumpulkan mereka untuk duduk bersama membahas berbagai hal demi kemajuan BAZDA.
- d. Selain tugas rangkap yang disandang oleh pengurus, penghargaan terhadap pengurus harian agaknya juga menjadi masalah.

## **2. Sistem informasi**

Sampai saat ini, BAZDA masing menggunakan sistem informasi secara manual. Berkaitan dalam hal ini misalnya tentang database muzakki dan mustahik. Pembukuan juga masih dicatat secara manual, dan belum disusun seperti laporan organisasi nirlaba seperti aturan PSAK (pernyataan Standar Akuntansi) No. 45 tentang pelaporan keuangan organisasi nirlaba.

## **D. Proses Perencanaan Strategis BAZDA Kabupaten Banyumas**

Selama ini program-program yang dilakukan BAZDA merupakan hasil rapat koordinasi (Rakor) tahunan yang melibatkan pengurus BAZDA Kabupaten, pengurus BAZDA kecamatan, kepala instansi/dinas, BUMN/BUMD tingkat Kabupaten dan camat sekabupaten Banyumas, Ketua DPRD, muspida dan Bupati Banyumas

Berdasarkan rapat koordinasi ini akan diusulkan program-program yang dianggap sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat itu dan juga dibahas tentang laporan pertanggungjawaban atas kinerja BAZDA satu tahun terakhir. Program-program yang diusulkan tersebut akan diajukan kepada Bupati untuk dimintakan anggaran. Dana yang berasal dari Pemerintah Daerah (pos keagamaan) ini digunakan untuk biaya operasional, administrasi dan sosialisasi zakat. Adapun dana ZIS sepenuhnya kembali kepada delapan asnaf yang berhak menerimanya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa saat ini BAZDA Kabupaten Banyumas belum melaksanakan perencanaan strategis secara baik. Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa program yang dilaksanakan merupakan hasil perencanaan tahunan (jangka pendek). Perencanaan demikian sangat rentan terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan dalam jangka waktu satu tahun akan sulit bagi BAZDA untuk melakukan langkah-langkah besar dalam rangka memajukan organisasi.

Selain itu, dari program-program yang sudah dilaksanakan masih sulit ditarik benang merah antara program tersebut dengan visi, misi BAZDA. Padahal seperti diketahui bahwa program adalah penjabaran dari visi dan misi organisasi, program adalah langkah-langka kecil dalam rangka menjalankan misi dan

mewujudkan misi organisasi. Untuk itu dalam pembahasan berikut ini, akan dianalisis sistem perencanaan strategis BAZDA dalam rerangka *Balanced Scorecard*.

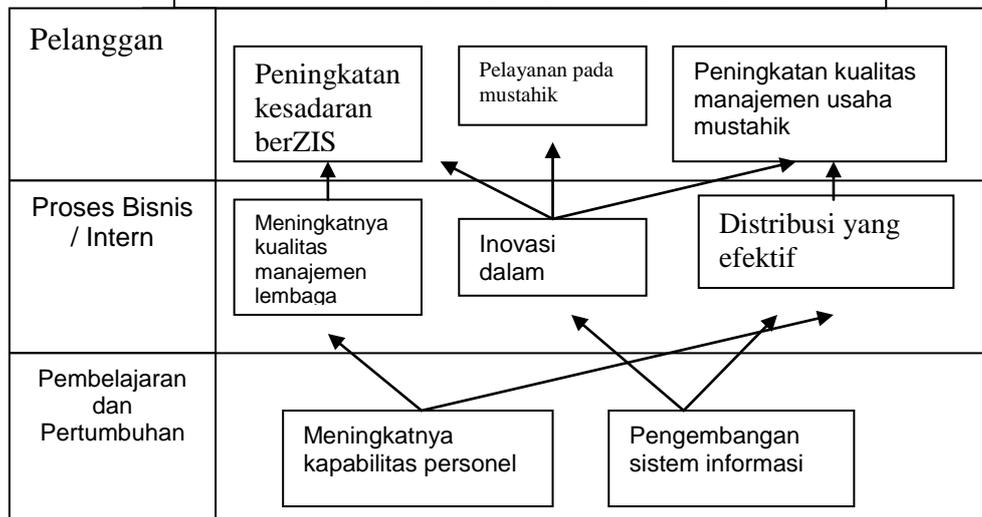
**E. Perencanaan Strategis untuk BAZDA Kabupaten Banyumas dalam rerangka Balanced Scorecard.**

Perencanaan strategis untuk BAZDA dimulai dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Langkah pertama adalah menjabarkan visi menjadi sasaran strategik

Tabel 3. Penterjemahan visi ke dalam sasaran

VISI
melaksanakan pengelolaan zakat yang optimal dan berkembangnya lembaga pengelolaan zakat sehingga zakat itu dapat menunjang kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan
TUJUAN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. meningkatkan kesadaran kolektif umat islam untuk menasrufkan sebagian dari hartanya bagi kepentingan sesama melalui mekanisme zakat.</li> <li>2. meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntunan agama.</li> <li>3. meningkatkan hasil guna dan peran lembaga pengelola zakat, didorong untuk menjadi lembaga yang profesional, amanah, transparan dan mandiri.</li> <li>4. meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat dengan mengoptimalkan pendayagunaan secara produktif, agar lebih bermanfaat bagi kesejahteraan umat.</li> <li>5. meningkatkan kepercayaan publik kepada organisasi</li> </ol>



Langkah kedua adalah menjabarkan sasaran stratejik, ukuran dan target, seperti pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Penjabaran sasaran stratejik ke dalam ukuran dan target

Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemacu Kinerja (lead indicator)	Target
<b>Pelanggan</b> P1 Peningkatan kesadaran ber ZIS  P2 Peningkatan pelayanan bagi mustahik zakat  P3 Peningkatan manajemen usaha mustahik	Jml pertambahan muzakki baru  Jml mustahik yang taraf hidupnya meningkat  Jml mustahik yang kualitas manajemennya meningkat	Bertambahnya muzakki  Bertambahnya jml mustahik yang taraf hidupnya meningkat Meningkatnya kualitas manajemen usaha mustahik	Tumbuh ...%/tahun  Tumbuh ...%/th  Tumbuh...%/th
<i>Proses Bisnis Internal</i> B1 Peningkatan kualitas manajemen lembaga B2 Distribusi yabf efektif  B3 Inovasi dalam pengumpulan	Perbandingan manajemen baru dengn manajemen lama Jml sasarn yan tepat  Persentase jumlah ZIS	Penerapan manajemen baru  Distribusi yang tepat sasaran Inovasi baru dalam pengumpulan	Peningkatan manajemen BAZDA Peningkatan ketepatan layanan Pengumpulan ZIS lewat ATM, internet, ponsel Pendidikan ZIS pada siswa
<i>Pertumbuhan dan Pembelajaran</i> TB1 Meningkatnya kapabilitas pesonel  TB2 Meningkatnya komitmen pesonel  TB3 Pengembangan sistem informasi	Peningkatan kualitas kerja  Kepuasan Pesonel  Kelengkapan dan Kecepatan dalam akses data	Peningkatan kualitas kerja pesonel  Survey kepuasan pesonel  Pengembanagn teknologi informasi	Indeks ...mulai th ke...  TersusunnyaDatabase muzakki /mustahik terperinci

Langkah ketiga adalah menjabarkan sasaran strategik menjadi inisiatif strategi dan program seperti dalam tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Penjabaran Inisiatif Strategik ke Dalam Program**

Sasaran Strategik	Inisiatif Strategik	Program
<p><i>Perspektif Pelanggan</i></p> <p>P1 Peningkatan kesadaran ber ZIS</p> <p>P2 Peningkatan pelayanan bagi mustahik zakat</p> <p>P3 Peningkatan manajemen usaha mustahik</p>	<p>Penyuluhan kewajiban berZIS yang intensif</p> <p>Peningkatan pendayagunaan ZIS</p> <p>Pembinaan usaha kecil</p>	<p>✓ Program penyuluhan dan penerangan melalui media massa, dakwah, pameran</p> <p>✓ Bantuan sarana umum</p> <p>✓ Program Bantuan pendidikan /Basiswa</p> <p>✓ Program pendayagunaan ZIS 60% untuk fakir miskin.</p> <p>✓ Bantuan modal usaha</p> <p>✓ Pendampingan manajemen usaha kecil</p>
<p><i>Perspektif Proses Internal Bisnis</i></p> <p>B1 Peningkatan kualitas manajemen lembaga</p> <p>B2 Distribusi yang efektif</p> <p>B3 Inovasi dalam pengumpulan</p>	<p>Peningkatan manajemen BAZDA</p> <p>Peningkatan ketepatan layanan</p> <p>Pengembangan pengumpulan ZIS dengan pemanfaatan teknologi Pendidikan ZIS pada siswa</p>	<p>✓ Program studi banding manajemen zakat</p> <p>✓ Program pengembangan organisasi dan manajemen</p> <p>✓ Program system standarisasi akuntansi</p> <p>✓ Program pendataan mustahik dan muzakki</p> <p>✓ Program peningkatan layanan administrasi</p> <p>✓ Program pengumpulan ZIS lewat ATM, ponsel, internet</p> <p>✓ Program penyuluhan ZIS di sekolah</p>
<p><i>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</i></p> <p>TB1 Meningkatnya kapabilitas pesonel</p> <p>TB2 Meningkatnya komitmen pesonel</p> <p>B3 Pengembangan sistem informasi</p>	<p>Pembinaan pesonel</p> <p>Pembinaan karyawan</p> <p>Investasi dalam system informasi</p>	<p>✓ Program diklat Pengelolaan ZIS</p> <p>✓ Program diklat akuntansi</p> <p>✓ Program diklat <i>managerial skill</i></p> <p>✓ Program rekrutmen tenaga medik dan paramedik berkualitas</p> <p>✓ Program pembangunan <i>mindset</i> pesonel</p> <p>✓ Program penghargaan berbasis kinerja</p> <p>✓ Program layanan hari tua pesonel</p> <p>✓ Program pembangunan internet, system informasi manajemen dan akuntansi</p>

Selanjutnya, langkah keempat adalah menjabarkan inisiatif strategic ke dalam program. Tabel 6 berikut merupakan contoh penjabaran satu program. Demikian adalah prosedur penjabaran visi organisasi dalam hal ini prototipe perencanaan strategi untuk BAZDA kabupaten Banyumas dengan menggunakan sistem manajemen stratejik dalam rerangka balanced scorecard.

Tabel 6 Penjabaran inisiatif strategic ke dalam program

<b>Nama Program</b>	Program Bantuan modal usaha					
<b>Inisiatif Strategik</b>	Peningkatan Manajemen usaha kecil					
<b>Sasaran Strategik</b>	Perspektif Pelanggan (Mustahik)	<b>Ukuran Hasil</b>	<b>Ukuran Pemicu</b>	<b>Target</b>		
				<b>Baseline</b>	<b>Mid</b>	<b>Final</b>
		Jml mustahik yang kualitas manajemennya meningkat	Meningkatnya kualitas manajemen usaha mustahik	Jumlah mustahik /th		
<b>Strategi dan tujuan</b>	Strategi S-O	Memperbaiki dan mengangkat taraf hidup kaum dhuafa.				
<b>Bidang yang bertanggung jawab</b>	Bidang Pendayagunaan ZIS					
<b>Rationale Program</b>	Program ini ditujukan untuk kepentingan umat yang mempunyai kemampuan berusaha tapi tak cukup modal					
<b>Deekripsi Ringkas</b>	Bantuan ini dutujukan pada aspek pemberdayaan umat demi peningkatan kualitas hidup umat. Bantuan pemberdayaan umat ini dalam bentuk uang antar 1-3 jt yang digunakan untuk modal usaha kecil. Bantuan ini dapat dikembalikan selama 10 bulan dan bisa langsung dipinjam kembali.					
<b>Manfaat Program</b>	Melalui program ini diharapkan permasalahan masyarakat terutama dibidng ekonomi dapat teratasi					
Lanjutan ..tabel 5.						
	Jumlah mustahik	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Biaya Aktivitas Employee Resources</b>		Rp Rp Rp	Rp Rp Rp	Rp Rp Rp	Rp Rp Rp	Rp Rp Rp
<b>Total Biaya</b>		Rp	Rp	Rp	Rp	Rp

## IV. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut :  
Manajemen BAZDA ditinjau dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

#### 1. Perspektif pelanggan :

- a. Akuisisi pelanggan dilakukan dengan sosialisasi, surat edaran, membuka rekening, gerakan infak RP 1.000,00, infak calon haji, infak calon pengantin.
- b. Retensi pelanggan : dengan surat pemberitahuan, himbauan lewat media, menyusun laporan tahunan.
- c. Pelayanan mustahik : dengan permohonan melalui proposal (Proporsi 60% untuk fakir miskin)
- d. Pola pengembangan mustahik : pinjaman bunga 0%, pendampingan usaha (belum bekerja sama dengan pihak lain).

#### 2. Proses internal bisnis

- a. Inovasi : infak RP 1.000,00, Program zakat sebagai pengurang harta kena pajak, bantuan modal usaha produktif, bantuan pendidikan (beasiswa dan sarana pendidikan).
- b. Operasi : Pembentukan Unit Pelayanan Zakat (UPZ), menentukan sistem alokasi pembagian dana ZIS : untuk UPZ maksimal 20% dan 70% untuk kegiatan BAZDA, dan 10% untuk amil.
- c. Analisis purna 'jual' : adanya laporan pertanggungjawaban kepada mustahik melalui UPZ, kepada Bupati, pendampingan usaha kecil.

#### 3. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Kapabilitas dan komitmen personel : sebagian besar terdiri dari PNS, pensiunan PNS dan pejabat, anggota ormas islam, mempunyai tugas rangkap, penghargaan untuk pengurus kurang, kesulitan komunikasi.
- b. Sistem informasi : manual, database computerized belum ada.
- c. BAZDA kabupaten Banyumas belum melaksanakan perencanaan strategis dengan baik. Program yang dirancang merupakan program jangka pendek, berdasarkan hasil rapat koordinasi tahunan. Kemudian program ini diajukan kepada bupati untuk pencairan dana. Oleh karena itu sulit dicari benang merah antara program dengan visi BAZDA.

### B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka implikasi dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hendaknya manajemen BAZDA mulai melaksanakan perencanaan strategis secara komprehensif dan koheren dengan mengubah pola perencanaan jangka pendek menjadi jangka panjang. Hal dimaksudkan agar semua program selalu bermuara pada pencapaian visi organisasi.
2. Untuk mewujudkan BAZDA sebagai organisasi yang transparan dan profesional maka sebaiknya pengurus BAZDA adalah seorang profesional

yang dikhususkan hanya mengelola BAZDA tanpa dibebani tugas lain di luar BAZDA.

3. Dalam mendayagunakan ZIS, sebaiknya BAZDA bekerjasama dengan LAZ lain, perguruan tinggi atau LSM dalam pendampingan mustahik yang menjalankan usahanya dengan memperoleh modal dari dana ZIS.
4. Untuk menggali potensi pengumpulan zakat di Kabupaten Banyumas. BAZDA perlu segera mempunyai database muzakki dan mustahik. Hal ini dapat bekerjasama dengan Kantor Statistik. Selain itu kegiatan sosialisasai perlu terus dijalankan terutama untuk menjaring muzakki non PNS.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Al Qur'an dan terjemahannya.(Departemen Agama RI). Asy-Syifa'. Semarang

Booth, Rupert. 1996. Accountants Do It by Proxy. *Management Accounting*. London Vol 74. p.48.

Mulyadi. 1999. *Balanced Scorecard*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

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