

FORMULASI STRATEGI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KOTA BOGOR DENGAN BUSINESS MODEL CANVAS DAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI DASAR PEMIKIRAN PENGEMBANGAN ORGANISASI

Bayu Purnama Putra, Mukhaer Pakkanna
Institut teknologi dan bisnis Ahmad dahlan jakarta
Email : bayu.purnamaputra@gmail.com, mukhaer_p@yahoo.com

Abstract

The city of Bogor, which is a service city, can collect more zakat. In order to strengthen the institution, professional ZIS management is needed. Bogor City National Amil Zakat Agency needs to make a strategy formulation. This study uses descriptive qualitative analysis methods with two management tools, namely Business Model Canvas (BMC) and Balanced Scorecard (BSC). Strategy formulation, Bogor City National Amil Zakat Agency with BMC consists of nine blocks, namely customer segments, value proportions, Channels ie, volunteers and UPZ, customer relations, revenue streams, vital resources, key activities, key partnerships, cost structures. Next, make a strategy map with BSC in four perspectives. Financial/social perspective, namely improving the welfare of Muslims in the City of Bogor, increasing ZIS income, and increasing the welfare of mustahik. The customer perspective is to increase awareness of ZIS, increase the collection and distribution of ZIS, increase the circulation of funds of the people towards a just economic life and increase the dignity of the mustahik towards prosperity and prosperity. Internal business process perspective that is socializing every step of BAZ through publication media, developing da'wah, developing volunteer networks, enhancing amiline capabilities, developing muzakki potential through various forums, building government and business support, building partnership relationships with various Islamic social institutions and programs. Learning and Growth Perspectives, namely disciplining financial reports and management of zakat, increasing the competence of staff and volunteers, improving the application of governance and SIMBA, and improving facilities and infrastructure.

Kata Kunci : Zakat, Business Model Canvas, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, dan negara yang memiliki potensi zakat terbesar pula. Merujuk hasil penelitian yang dilakukan atas kerjasama antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Fakultas Ekonomi Manajemen (FEM) Institut Pertanian Bogor (IPB). Hasil riset

tersebut menemukan bahwa potensi zakat nasional pada tahun 2011 mencapai angka 3,4 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB), atau dengan kata lain potensi zakat di Indonesia setiap tahunnya tidak kurang dari Rp 217 triliun (Corina dan Tanjung, 2016)

Nilai potensi ini tentu sangat mengejutkan. Namun potensi besar ini tidak dibarengi dengan realisasi penghimpunan zakat yang besar pula.

Realisasi penerimaan zakat nasional pada tahun 2011 hanya sekitar satu persen saja dari keseluruhan potensi, yaitu sebesar 1,8 Triliun rupiah, seperti yang diperlihatkan pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1
Penghimpunan ZIS Nasional 2007-2012

Tahun	Penghimpunan Aktual Zakat (Rp)
2007	740.000.000.000
2008	940.000.000.000
2009	1.200.000.000.000
2010	1.500.000.000.000
2011	1.800.000.000.000
2012	2.730.000.000.000

Sumber : Badan Amil Zakat Nasional

Walaupun terjadi peningkatan penerimaan zakat menjadi Rp. 2,73 triliun pada tahun 2012, tetap masih terdapat kesenjangan yang sangat tinggi antara potensi dan aktualisasi penghimpunan zakat nasional (Hafidhuddin, 2013). Menurut Mawardi (2005) kesenjangan yang sangat besar antara dana zakat yang terkumpul dan potensi zakat yang ada menandakan bahwa masih banyak orang Islam yang tidak termotivasi untuk membayar zakat. Penyebab lain dari sedikitnya dana zakat yang terkumpul dan tidak mencukupi untuk mengentaskan kemiskinan adalah umat tidak percaya kepada lembaga pengelola zakat. Padahal lembaga zakat sangat berpengaruh dalam pengoptimalan potensi zakat (Gambis dkk, 2011). Lembaga zakat saat ini sudah banyak yang dapat meraih prestasi dengan inovasi program-programnya untuk pengumpulan zakat dan pengelolaan zakat, salah satunya adalah Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor yang meraih Badan Amil Zakat Nasional *Award* kategori SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Badan Amil Zakat Nasional) terbaik 2017 se Jawa Barat. Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor juga merupakan salah satu lembaga zakat daerah yang banyak meraih prestasi dan mampu mengumpulkan dana zakat yang terus meningkat dari tahun ke tahun (Rulian dkk, 2014).

Penghimpunan dana zakat Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor juga masih kalah

dibandingkan penghimpunan dana zakat di Badan Amil Zakat Nasional Bandung, Badan Amil Zakat Nasional Sumedang dan Badan Amil Zakat Nasional Sukabumi. Padahal jika melihat potensi Kota Bogor yang merupakan kota jasa dimana banyak usaha hotel, rumah makan, pendidikan dan lokasi-lokasi wisata seharusnya penghimpunan zakat di Kota Bogor bisa lebih banyak lagi.

Pengelolaan dana zakat di Indonesia khususnya di Bogor masih jauh dari optimal. Dalam mengatasi masalah kesenjangan antara potensi dan aktualisasi zakat tersebut diperlukan strategi penghimpunan dana zakat yang efektif agar seluruh potensi zakat yang ada dapat dioptimalkan. Namun dalam mencapai tujuan tersebut tentunya diperlukan kerjasama program dan integrasi nasional antara pengelola zakat dan pemerintah sebagai regulator.

Jika Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor berhasil menjalankan Inpres No.3/2014 melalui sistem atau strategi penghimpunan dana zakat yang efektif, selain akan meningkatkan penghimpunana zakat, juga akan bermuara pada tumbuh dan terpeliharanya kepercayaan masyarakat Kota Bogor serta meningkatnya manfaat zakat untuk peningkatan kesejahteraan umat dan penanggulangan kemiskinan.

Keumala (2001) menyebutkan, belum optimalnya pengelolaan zakat ini ditunjang oleh dua sebab, pertama pemahaman masyarakat yang masih tradisional yaitu membayar zakat cukup dengan menyerahkan langsung kepada yang berhak menerima (mustahik). Kedua, karena kemampuan manajemen lembaga amil zakat, infak dan sedekah yang masih kurang. Dalam kaitannya dengan penguatan lembaga, maka dibutuhkan manajemen zakat, infak dan sedekah yang profesional.

Kemampuan manajemen Badan Amil Zakat Kota Bogor perlu ditingkatkan kembali. Pembuatan sebuah model bisnis diperlukan sebagai upaya dalam mereview model organisasi Badan Amil Zakat Kota Bogor. Apabila model bisnis Badan Amil Zakat Kota Bogor dapat tergambarkan menggunakan *Business Model*

Canvas maka diharapkan seluruh *stakeholder* yang ada dalam organisasi tersebut lebih memahami pola organisasinya.

Melirik potensi Kota Bogor sebagai kota jasa dan juga melihat kekuatan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor yang pernah meraih penghargaan Badan Amil Zakat Nasional *award*, kategori SIMBA terbaik maka diperlukan sebuah peta strategi dalam mengembangkan organisasi. Dengan adanya sebuah peta strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan seluruh *stakeholder* Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor bisa lebih terarah dalam mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor perlu membuat sebuah formulasi strategi dengan pendekatan *Business Model Canvas* dan peta strategi dalam menjalankan organisasinya dengan *Balanced Scorecard*.

LANDASAN TEORI

Konsep Zakat

Menurut Yasin (2011) dalam kitab al-Hâwî, al-Mawardi mendefinisikan zakat dengan nama pengambilan tertentu dari harta yang tertentu, menurut sifat-sifat tertentu, dan untuk diberikan kepada golongan tertentu. Hafidhuddin (1988) mendefinisikan zakat sebagai bagian dari harta yang telah memenuhi syarat tertentu, yang diwajibkan oleh Allah untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula. Hafidhuddin juga menjelaskan kata infak berasal dari kata *Anfaqaa* dan sedekah, sebagian ahli fikih berpendapat bahwa infak adalah segala macam bentuk pengeluaran (pembelanjaan) untuk suatu kepentingan, baik untuk kepentingan pribadi, keluarga, maupun yang lainnya. Sementara kata sedekah adalah segala bentuk pembelanjaan (infak) di jalan Allah. Sedekah, selain bisa dalam bentuk harta, dapat juga berupa sumbangan tenaga atau pemikiran, dan bahkan sekedar senyuman (Hafidhuddin, 1988).

Konsep Sedekah

Makna sedekah memang sering dikontaminasikan dengan memberikan harta untuk kepentingan tertentu di jalan Allah. Begitu pula di dalam Al Qur'an banyak yang menjelaskan mengenai sedekah dengan harta. Secara bahasa, sedekah berasal dari kata *Shidq*, yang berarti benar. Muslim meriwayatkan bahwa sedekah merupakan bukti. Sedekah maknanya lebih luas dari sekedar infaq dan zakat. Sedekah tidak hanya berarti mengeluarkan atau memberikan harta. Sedekah mencakup segala amal dan perbuatan baik. Dijelaskan dalam sebuah hadist bahwa memberikan senyuman adalah sedekah. Hal ini berarti bahwa sedekah tidak hanya mencakup harta, akan tetapi amal perbuatan kita juga termasuk sedekah (Habibillah : 2015).

Konsep Infaq

Menurut Hasan (2008) dalam Laila dan Chandra (2014) zakat memiliki ketentuan khusus, sedangkan infaq tidak. Besar kecilnya sangat bergantung kepada keadaan keuangan dan keikhlasan memberi dan yang terpenting adalah hak orang lain yang ada di dalamnya sudah kita keluarkan. Kedudukan setiap orang tidaklah sama. Ada yang mendapat karunia Allah lebih banyak, ada yang sedikit, dan bahkan ada yang untuk makan sehari-hari pun susah mendapatkannya.

Menurut Yasin (2011) perbedaan zakat dengan infak dan sedekah terletak pada praktik, hukum, syarat, dan golongan yang berhak menerima. Pada praktiknya zakat memiliki batasan-batasan, seperti hukumnya wajib ditunaikan oleh setiap orang yang telah memenuhi syarat-syarat wajib zakat, harta sudah mencapai nisab (nisab merupakan batasan jumlah tertentu dari kepemilikan harta kita sehingga wajib menunaikan zakat) dan besarnya telah ditentukan, yaitu 2,5 % dari harta atau penghasilan yang dimiliki serta perbedaan yang terakhir adalah pada golongan penerimanya. Zakat mensyaratkan bahwa terdapat delapan golongan yang berhak menerima zakat, yaitu fakir miskin, amil zakat, mualaf, riqab, garim (orang yang berhutang), fi sabilillah (yang berjuang di jalan Allah) dan ibnu sabil (orang yang dalam perjalanan) sedangkan

infak dan sedekah tidak mensyaratkan siapa yang berhak menerimanya.

Pengelola Zakat

Adapun jenis lembaga pengelola zakat (LPZ) yang diakui pemerintah ada tiga jenis, yaitu:

1. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah yang bertugas untuk melakukan pengelolaan zakat secara nasional.
2. Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
3. Unit Pengumpulan Zakat (UPZ) adalah satuan organisasi yang dibentuk oleh Badan Amil Zakat Nasional untuk membantu pengumpulan zakat.

Potensi Zakat Indonesia

Potensi zakat di Indonesia cukup besar. Untuk mengetahui potensi zakat di Indonesia secara lebih rinci, Fakultas Ekonomi dan Manajemen (FEM) IPB bekerja sama dengan Badan Amil Zakat Nasional melakukan penelitian pada tahun 2011 dalam Mukhlis dan Beik (2013). Perhitungan potensi zakat ini dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu: (1) Zakat dari sektor industri dan BUMN, (2) Zakat dari rumah tangga, dan (3) Zakat dari tabungan.

Dari sektor industri dan BUMN, total potensi zakat yang dapat diperoleh mencapai Rp 117,29 triliun. Hal ini setara dengan 1,84 persen PDB. Nilai ini diperoleh dari industri pengolahan sebesar Rp 22 triliun, industri penyediaan akomodasi sebesar Rp 88 triliun, dan industri makanan dan minuman sebesar Rp 3,7 triliun. Dari BUMN potensi zakat yang tercapai sebesar Rp 2,4 triliun. Namun, relaisasi zakat pada sektor BUMN baru tercapai Rp 4-5 milyar per tahun (Mukhlis dan Beik, 2013)

Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi

dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena manajemen strategik merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang telah dipilih diimplimentasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi organisasi (Mulyadi, 2001).

Analisis SWOT

Menurut Corina dan Tanjung (2011) bahwa untuk merumuskan strategi maka organisasi harus memperhatikan analisis lingkungan eksternal dan internal. Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menentukan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dengan penyesuaian kekuatan dan kelemahan internal.

Koesomowidjojo (2017) juga mengungkapkan bahwa untuk memahami kelemahan dan kekuatan dalam organisasi, yang dilakukan pertama kali adalah memahami analisis SWOT yang terdiri atas empat faktor berikut.

1. *Strengths* (kekuatan)

Adalah sebuah kondisi yang menjadi kekuatan dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. Faktor-faktor kekuatan yang merupakan keunggulan suatu organisasi akan menjadi pilar agar organisasi ini bisa menjadi lebih unggul daripada organisasi lainnya, serta memuaskan *stakeholder* dan pelanggan. Tidak mudah untuk mempertahankan suatu kekuatan organisasi dapat melekat terus menerus pada suatu organisasi. Untuk itu, tugas bagi organisasilah yang harus bisa memperkuat dan mempertahankan potensi kekuatan tersebut.

2. *Weakness* (kelemahan)

Adalah sebuah kondisi yang menjadi kelemahan yang terdapat dalam organisasi. Kelemahan yang dianalisis merupakan

faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi. Hal yang masih menjadi kewajaran apabila suatu organisasi memiliki kelemahan. Namun, organisasi tidak dapat hanya bisa berhenti untuk memahami kelemahannya, tetapi segera bangkit dan membangun agar kelemahan yang dimiliki bisa menjadi satu kekuatan.

3. *Opportunities* (peluang)
Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang akan terjadi dengan cara membandingkan analisis internal organisasi dengan analisis dari kompetitor.
4. *Threats* (ancaman)
Merupakan kondisi eksternal yang mengancam dan mengganggu berjalannya roda organisasi. Ancaman yang dihadapi organisasi tentunya harus segera ditanggulangi sehingga tidak menghambat dan menghalangi tercapainya visi dan misi organisasi.

Business Model Canvas

Business model canvas menurut Osterwalder dan Pigneur (2016) penemunya, yaitu gambaran logis mengenai bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menghantarkan, dan menangkap sebuah nilai. Jika dilihat sepintas, sebenarnya alur model bisnis kanvas nampak cukup sederhana. Secara garis besar, alurnya mengalir dari satu blok bisnis menuju blok penting berikutnya.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan nonkeuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan (Mulyadi, 2001).

Menurut Imelda (2004) *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang digunakan untuk memperbaiki kinerja seseorang atau lembaga, yaitu:

1. Perspektif keuangan, dalam perspektif keuangan organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.
2. Perspektif pelanggan, dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.
3. Perspektif proses bisnis internal, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang

dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya.

METODE

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor yang beralamat di Jalan Raya Pajajaran No.10 Kota Bogor Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini akan dilaksanakan selama empat bulan mulai dari bulan Oktober 2017 sampai dengan bulan Januari 2018.

Pendekatan dan Metode Penelitian

Metode yang peneliti gunakan adalah metode kualitatif deskriptif, yakni penelitian yang pemecahan masalahnya dengan menggunakan data empiris dengan tujuan memahami fenomena sosial melalui gambaran holistik dan memperbanyak pemahaman mendalam yang komprehensif. Penelitian deskriptif dalam bentuk studi kasus untuk memperoleh gambaran yang mendalam dan komprehensif tentang Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif (*qualitative approach*), dengan informasi yang bersifat subyektif dan historis. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti, meneliti kata-kata, laporan terinci dari

pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Strategi yang digunakan adalah studi kasus dengan pertimbangan bahwa: (1) pertanyaan penelitian berkenaan dengan "bagaimana" dan "mengapa", (2) penelitian ini memberikan peluang yang sangat kecil bagi peneliti untuk mengontrol gejala atau peristiwa sosial yang diteliti, dan (3) menyangkut peristiwa atau gejala kontemporer dalam kehidupan yang riil (Yin dalam Widiyanto 2009). Penelitian ini menggunakan strategi studi kasus yang memungkinkan terjadinya dialog peneliti dan tineliti, sehingga kebenaran yang lahir merupakan kesepahaman bersama melalui interaksi antara keduanya mengenai sebuah masalah. Strategi tersebut digunakan untuk meneliti dinamika sejarah praktik pengelolaan zakat dan organisasinya dengan menghimpun data untuk mengambil makna dan pemahaman dari proses transformasi nilai dan struktur, serta perkembangan pengorganisasian dan program pengelolaan zakat.

Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer di dapatkan dari hasil wawancara langsung dengan komisioner dan staf Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor yang terkait dengan penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari dokumentasi arsip atau data yang berhubungan dengan penelitian kepustakaan dari buku, artikel dan karya-karya ilmiah yang berkaitan dengan *Business Model Canvas* dan *Balanced Scorecard*.

Matrik Pengumpulan Data

Berikut adalah Matrik Metode Pengumpulan Data yang dibuat untuk mempermudah mendapatkan data yang dibutuhkan berkaitan dengan tujuan dan teknik pengambilan data serta subjek informan penelitian.

Tabel 2
Matrik Metode Pengumpulan Data

Tujuan	Data yang Dibutuhkan	Teknik Pengambilan Data	Subjek dan Informan Penelitian
Menganalisa model	1).Profile Badan Amil	1).Wawancara mendalam	Subjek:

organisasi Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor	Zakat Nasional Kota Bogor 2).Laporan Keuangan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor 5 tahun sebelumnya 3).SWOT Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor 4). <i>Business Model Canvas</i> Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor	2).Analisis dokumen 3). <i>Life & sosio history</i>	1).Komisioner Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor 2).Bagian Keuangan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor 3).Akademisi/Pe neliti yang menjadi pemerhati Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor dan <i>Business Model Canvas</i> . Data Sekunder: 1).Dokumen profil dan laporan keuangan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor
Merumuskan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor	1).Peta strategi Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor	1).Wawancara Mendalam 2). <i>Focus Group Discussion</i> 3). <i>Life & Sosio History</i> 4).Analisis Dokumen	Subjek: 1).Komisioner Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor 2).Akademisi/Pe neliti yang menjadi pemerhati <i>Balanced Scorecard</i> Data Sekunder: 1).RKAT Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor 2017-2022

2. Sarana dan Prasarana yang terbatas. 3. SDM yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. 4. Kinerja staf belum maksimal karena gaji dibawah standar UMK. Kurangnya sosialisasi melalui media sosial.	dalam pengumpulan ZIS. 2. Dualisme penyaluran ZIS dengan lembaga lain. 3. Persaingan OPZ. 4. Fluktuasi pengumpulan ZIS (pengumpulan ≠ penyaluran). Kesadaran masyarakat.
Kekuatan (Strengths) 1. Struktur organisasi berdasarkan UU 23 tahun 2011 (Pembagian Tugas lebih jelas). 2. Tata kelola terbaik menurut SIMBA Jawa Barat 2017. 3. Memiliki jaringan tradisional (<i>Muzakki</i> Lama). 4. Program unggulan dari pusat. 5. Memiliki layanan kesehatan sendiri (Klinik Ibnu Sina). 6. Lokasi kantor yang strategis. Memiliki UPZ (Unit Pelayanan Zakat) yang tersebar sampai kelurahan.	Peluang (Opportunities) 1. Peluang zakat kota Bogor ≥ 400 milyar. 2. Pemberdayaan ± 17.000 fakir miskin. 3. Bogor sebagai kota jasa (banyak terdapat Hotel dan Restoran) 4. <i>Payroll</i> para PNS Kota Bogor. 5. Pemberdayaan <i>mustahik</i> melalui ZIS Produktif.

Business Model Canvas Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor

Menurut Osterwalder dan Vigneur (2016) sebuah model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Menurutnya model bisnis dapat dijelaskan dengan sangat baik melalui sembilan blok bangunan dasar yang memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah organisasi menghasilkan uang. Kesembilan blok tersebut mencakup empat bidang utama dalam suatu bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan kelangsungan finansial. Model bisnis ibarat cetak biru sebuah strategi yang diterapkan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem.

Guna mengisi sembilan blok bangunan yang ada dalam *Business Model Canvas (BMC)*, peneliti melakukan sebuah diskusi langsung di ruang khusus komisioner.

1. *Customer Segments* (Segmen Pelanggan)
Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor membagi pelanggannya ke dalam dua segmen yaitu:

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

Berdasarkan penelitian, peneliti melakukan wawancara dengan *stakeholder* (komisioner dan staf) Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor guna mengetahui kondisi SWOT Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor saat ini. Hasil wawancara mengenai kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor, dapat dijelaskan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3 SWOT Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor

Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
1. Kurang dukungan pemerintah setempat.	1. Oknum yang tidak bertanggung jawab

- a) *Muzakki*, menurut Undang-undang No. 38 tahun 1999, *muzakki* adalah orang atau badan yang dimiliki oleh orang muslim yang berkewajiban menunaikan zakat.
 - b) *Mustahik*, menurut Undang-undang No. 38 tahun 1999, *Mustahik* adalah orang atau badan yang berhak menerima zakat.
2. *Value Propositions* (Proporsi Nilai)
Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor memiliki enam proporsi nilai antara lain:
- a) Memakmurkan
 - b) Mensejahterakan
 - c) Dipercaya
 - d) Amanah
 - e) Transparan
 - f) Profesional
3. *Channels* (Saluran)
Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor menetapkan dua saluran dalam menjalankan organisasinya. Dua saluran tersebut di antaranya:
- a) Relawan muda muda adalah orang-orang yang bertugas membantu meringankan staf Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor UPZ (Masjid dan Dinas)
 - b) Unit Pelayanan Zakat yang menjadi perpanjangan tangan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor tersebar di masjid-masjid dan kantor-kantor dinas yang ada di Kota Bogor.
4. *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan)
Sebuah perusahaan ataupun lembaga harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama dengan segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis
5. *Revenue Streams* (Arus Pendapatan)
Blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan dari masing-masing segmen pelanggan. Dalam hal ini yang menjadi bagian arus pendapatan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor adalah:
- a) Zakat
 - ✓ Zakat Mal Perorangan
 - ✓ Zakat Mal Badan
 - ✓ Zakat Mal via UPZ
 - ✓ Zakat Fitrah
 - ✓ Zakat Fitrah via UPZ
 - b) Infak/Sedekah
 - c) *Corporate Social Responsibility* adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya), perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.
6. *Key Resources* (Sumber Daya Utama)
Blok bangunan sumber daya utama menggambarkan aset-aset terpenting yang diperlukan agar sebuah model bisnis dapat berfungsi. Setiap model bisnis memerlukan sumber daya utama. Sumber daya utama yang dimiliki Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor adalah:
- a) Kantor layanan
 - b) Klinik Ibnu Sina
 - c) Mobil Layanan (Ambulan dan Mobil Jenazah)
7. *Key Activities* (Aktivitas Kunci)
- a) Menghimpun
Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor bertugas menghimpun dana ZIS dari para *muzakki*. Selain menghimpun dana ZIS, Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor juga bertugas menghimpun data para *mustahik* yang ada di Kota Bogor.
 - b) Mendistribusikan
Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor juga mendistribusikan dana ZIS dari *muzakki* kepada *mustahik* melalui program-program yang telah disusun dari pusat dan diadaptasi di Kota Bogor.
 - c) Mendayagunakan
Dalam hal menjaga hubungan pelanggan terhadap segmen pelanggan, maka Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor mendayagunakan seluruh

stakeholder yang ada khususnya relawan untuk menyampaikan proporsi nilainya.

- d) Pendidikan dan pelatihan
Pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk staf, relawan, UPZ, dan mustahik. Pendidikan dan pelatihan staf dan relawan dilakukan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan staf dan relawan Badan Amil Zakat Nasional dalam bidangnya masing-masing. juga dilakukan guna meningkatkan keterampilan agar bisa berwirausaha.

8. *Key Partnerships* (Kemitraan Utama), lembaga membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Lembaga menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka.

Cost Structures (Struktur Biaya), menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan model bisnis. Beberapa struktur biaya yang ada di Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor.

<p>Key Partners</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bank BJB Syariah 2. Harian Radar Bogor 3. Dinas UKM 4. PT Madani Investama 5. BAZNAS Nasional 6. BAZNAS Jawa Barat 	<p>Key Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghimpun 2. Mendistribusikan 3. Menyayagumkan 4. Pendidikan dan pelatihan 	<p>Value Propositions</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memasarkan 2. Mensjaterakan 3. Dipercaya 4. Amanah 5. Transparan 6. Profesional 	<p>Customer Relationships</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Forum Muzakki 2. Laporan Keuangan 3. Program : a. Rogor kreatif; b. Rogor Berdikwah; c. Rogor Cerdas; d. Bogor Peduli; e. Bogor Sehat 	<p>Customer Segments</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muzakki: <ol style="list-style-type: none"> a. Perorangan b. Badan c. Melala UPZ 2. Mustahik: <ol style="list-style-type: none"> a. Fakir b. Miskin c. Amil d. Muallaf e. Budak f. Gharimin g. Fii sabilillah h. Ibm Sabil
<p>Cost Structure</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belanja pegawai/ Gaji dan tunjangan ptautan 2. Biaya publikasi dan dokumentasi 3. Biaya perjalanan dinas 4. Belan administrasi umum 5. Belan penyusutan 6. Pengadaan aset tetap 7. Biaya jasa pihak ketiga 8. Penggasaan lainnya 		<p>Revenue Streams</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zakat: a. Mal Perorangan; b. Mal Badan; c. Mal via UPZ; d. Fitrah, Fitrah via UPZ 2. Infit/Sedekah: a. tidak terikat; b. Terikat; c. via UPZ; d. Fitrah persulatan 3. Corporate Social Responsibility 4. DSKL/Dana Sosial Keagamaan Lainnya : a. DSKL; b. DSKL via UPZ; c. Dana Hibah Operasional Non APBD 		

Sumber: data diolah

Gambar 1 business model canva baznas kota bogor

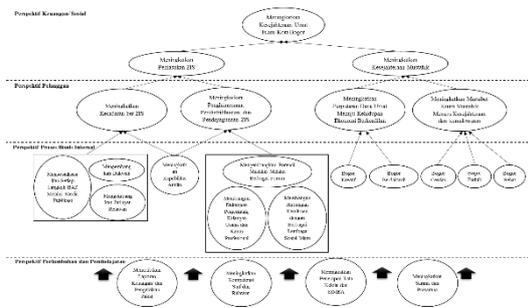
Balanced Scorecard Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor

Konsep *Balanced Scorecard* adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan (*Harvard Business*

School) dan Norton pada awal tahun 1990. Selama ini BSC umumnya diimplementasikan pada perusahaan-perusahaan bisnis yang mempunyai sistem manajemen modern dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Organisasi Publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa organisasi pemerintah maupun organisasi non *profit* lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat membuat strategi dan mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kebanyakan organisasi mem-punyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuannya sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut, Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor membutuhkan *strategy maps* (peta strategi).



Sumber: Data diolah

Gambar 2 strategy map bsc baznas kota bogor

Setelah mengetahui peta strategi BSC Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja dengan menentukan *Key Performance Indikator* atau yang biasa disingkat KPI. Menurut Soemohadiwidjojo (2017), *key performance indicator* (KPI) adalah serangkaian indikator kinerja penting yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategi organisasi sudah berhasil dicapai. Sasaran strategis ini berlaku selama lima tahun ke depan mulai dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2023. Ada tiga sasaran strategi utama dalam perspektif finansial/ sosial ini, diantaranya:

1. Meningkatkan kesejahteraan umat Islam Kota Bogor
2. Meningkatkan pemasukan ZIS
3. Meningkatkan kesejahteraan mustahik

Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan lembaga. Kelompok yang dilibatkan dalam kepuasan pelanggan adalah *mustahik* dan *muzakki*. Dari peta strategis diatas ada empat sasaran strategis Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor yaitu:

1. Meningkatkan kesadaran ber ZIS
2. Meningkatkan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan ZIS
3. Meningkatkan perputaran dana umat menuju kehidupan ekonomi berkeadilan
4. Meningkatkan martabat kaum mustahik menuju kesejahteraan dan kemakmuran

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal didasarkan pada sejauh mana aktivitas lembaga dapat dijalankan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Ada dua belas *bubble* sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal. Dari kedua belas *bubble* sasaran strategis ini mempunyai hubungan sebab akibat terhadap *bubble* sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan. Setiap anak panah dalam gambar tersebut menandakan pengaruh atau dampak terhadap *bubble* diatasnya. Ada dua belas *bubble* sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal, diantaranya:

1. Mensosialisasikan setiap langkah BAZ melalui media publikasi
2. Mengembangkan dakwah
3. Mengembangkan jaringan relawan
4. Meningkatkan kapabilitas amilin
5. Mengembangkan potensi muzakki melalui berbagai forum
6. Membangun dukungan pemerintah, kalangan usaha dan kaum profesional
7. Membangun hubungan kemitraan dengan berbagai lembaga sosial islam
8. Bogor kreatif
9. Bogor berdakwah
10. Bogor cerdas
11. Bogor peduli
12. Bogor sehat

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didasarkan pada pembelajaran dan pertumbuhan SDM dalam menghadapi perubahan-perubahan dimasa yang akan datang. SDM yang dimaksud dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah komisioner, staf, dan relawan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor. Pengukuran perspektif ini didasarkan pada kepuasan SDM sebagai *human capital* bagi organisasi dalam aspek cakupan kerja strategis, produktivitas, retensi dan ketersediaan sistem informasi. Ada empat sasaran strategis dalam perspektif ini yaitu:

1. Menertibkan laporan keuangan dan pengelolaan zakat
2. Meningkatkan kompetensi staf dan relawan
3. Meningkatkan penerapan tata kelola dan SIMBA.
4. Meningkatkan sarana dan prasarana

KESIMPULAN

Business Model Canvas yang terdiri dari sembilan blok. Sembilan blok tersebut adalah: (1) Segmen pelanggan, yang terdiri dari *Muzakki* (perorangan, badan dan melalui UPZ) dan *Mustahik* (fakir, miskin, amil, muallaf, budak, *gharimin, fisabilillah, ibnu sabil*). (2) Proporsi nilai, yang terdiri dari memakmurkan, mensejahterakan, dipercaya, amanah, transparan, profesional. (3) Saluran, yang terdiri dari relawan muda, UPZ Masjid dan UPZ Dinas. (4) Hubungan Pelanggan, yang terdiri dari forum *muzakki*, laporan keuangan dan program-program (Bogor kreatif, Bogor berdakwah, Bogor cerdas, Bogor peduli dan Bogor sehat). (5) Arus pendapatan, yang terdiri dari zakat (mal perorangan, mal badan, mal via UPZ, fitrah dan fitrah via UPZ), Infak/ sedekah (tidak terikat, terikat, via UPZ dan hibah penyaluran), *Corporate Social Responsibility* dan DSKL/Dana Sosial Keagamaan Lainnya (DSKL, DSKL via UPZ dan dana hibah operasional non APBD). (6) Sumber daya utama yang terdiri dari kantor layanan, Klinik Ibnu Sina dan mobil layanan (ambulan dan mobil jenazah). (7) Aktivitas kunci, yang terdiri dari menghimpun, mendistribusikan, mendayagunakan serta pendidikan dan pelatihan. (8) Kemitraan utama, yang terdiri dari Bank BJB Syariah, Harian Radar Bogor, Dinas UMKM, PT Madani Investama, Badan Amil Zakat Nasional Pusat dan Badan Amil Zakat Nasional Jawa Barat. (9) Struktur biaya, yang terdiri dari belanja pegawai/ gaji dan tunjangan pimpinan, biaya publikasi dan dokumentasi, biaya perjalanan dinas, beban administrasi umum, beban penyusutan, pengadaan aset tetap serta biaya jasa pihak ketiga dan penggunaan lainnya.

Peta strategi *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif. Perspektif keuangan/sosial yang memiliki tiga sasaran strategis yaitu meningkatkan kesejahteraan umat Islam Kota Bogor, meningkatkan pemasukan ZIS dan meningkatkan kesejahteraan *mustahik*. Perspektif pelanggan memiliki empat sasaran strategis yaitu meningkatkan kesadaran ber ZIS, meningkatkan penghimpunan pendistribusian dan pendayagunaan ZIS, meningkatkan

perputaran dana umat menuju kehidupan ekonomi berkeadilan serta meningkatkan martabat kaum *mustahik* menuju kesejahteraan dan kemakmuran. Perspektif proses bisnis internal memiliki dua belas sasaran strategis yaitu mensosialisasikan setiap langkah BAZ melalui media publikasi, mengembangkan dakwah, mengembangkan jaringan relawan, meningkatkan kapabilitas amilin, mengembangkan potensi muzakki melalui berbagai forum, membangun dukungan pemerintah dan kalangan usaha, membangun hubungan kemitraan dengan berbagai lembaga sosial Islam, Bogor kreatif, Bogor berdakwah, Bogor cerdas, Bogor peduli dan Bogor sehat. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki empat sasaran strategis yaitu menertibkan laporan keuangan dan pengelolaan zakat, meningkatkan kompetensi staf dan relawan, meningkatkan penerapan tata kelola dan SIMBA serta meningkatkan sarana dan prasarana.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas N, Beik IS, Tanjung H. *Model Bisnis Canvas Layanan Haji PT Bank Syariah X Cabang Cibinong*. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen. Vol. 1 No.2. (2015)
- Bahri, S., *Transformasi Organisasi Pengelola Zakat Di Indonesia (Studi Kasus Dompot Dhuafa Dan Badan Amil Zakat Nasional)*. [Tesis] Bogor : MB IPB (2015)
- Badan Amil Zakat Nasional. <http://bazkotabogor.or.id/profil/sejarah-baz>. Diunduh Desember 2017
- Choir, A. *Memetakan Jasa Pendidikan Jurusan Pai Fitk Iain Surakarta Melalui Business Model Canvas*. Jurnal Ilmiah Didaktika Vol. 15, No. 1. (2014)
- Coryna, I.A. Tanjung, H. *Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat Oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)*. Jurnal Al-Muzara'ah.(2016)
- Dhermawan A.A, Sudibya I.G, Utama I.W, *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di*

- Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2 Agustus. (2012)
- Gamsir B, Ubud S, Armanu, Djumahir. *Perilaku Muzakki dalam Membayar Zakat Mal (Studi Fenomenologi Pengalaman Muzakki di Kota Kendari)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.10 No.2, Hal 431-435. (2012)
- Ghazali A.R, *Fiqh Muamalat*. Jakarta: Kencana. (2010)
- Habibillah M. *Banjir Harta Dengan Sedekah, Dhuha, Hajat, Baca Al Qur'an, dan Menyantuni Anak Yatim*. Jakarta : Safirah. (2015)
- Hafidhuddin, Didin. *Panduan Praktis tentang Zakat Infak Sedekah*. Jakarta: Gema Insani Press. (1988)
- Hafidhuddin, Didin. *Potensi Zakat Terserap Satu Persen*, dalam Republika Online, 29 April (2013)
- Nasrun H, *Fiqh Muamalah*. Jakarta: PT. Gaya Media pratama. (2000)
- Imelda. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurnal Ekonomi Akuntansi. Vol. 6 No.2. (2004)
- Keumala, H. *Implementasi Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pelanggan pada Badan Amil Zakat Nasional Jakarta*. [Tesis]. Surabaya: Unair. (2001)
- Laila N., Chandra AH. *Dampak Pendayagunaan Infaq Produktif Terhadap Peningkatan Pendapatan Pada Mustahiq YDSF (Yayasan Dana Sosial Al-Falah) di Kediri*. JESTT Vol. 1 No. 10, (2014)
- Malik, Abdul. *Konstruksi Sosial Kuasa Pengetahuan Zakat Studi Kasus 3 Lembaga Zakat Provinsi Jambi dan Sumatera Barat*. [Disertasi] Bogor:Institut Pertanian Bogor. (2010)
- Mansur Y. *An Inroduction to The Miracle of Giving Keajaiban Sedekah*. Jakarta:Penerbit Zikrul Hakim. (2008)
- Mansut Y. *Boleh Gak Sih Ngarep*. Jakarta : Penerbit Zikrul Hakim. (2012)
- Mawardi. *Strategi Efektivitas Peran Lembaga Zakat di Indonesia*. Jurnal Hukum Islam. Vol. IV No.2. (2005)
- Mukhlis A., Beik IS. *Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Tingkat Kepatuhan Membayar Zakat: Studi Kasus Kabupaten Bogor*. Jurnal al Muzara'ah, Vol I, No. 1, (2013)
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, (2001)
- Mulyana, Ris R. *Pelaksanaan Belajar Jarak Jauh SMP Terbuka (Studi Kasus Implementasi Kurikulum SMP Terbuka di Plumbon Jawa Barat)* [tesis]. Bandung: Program Pasca Sarjana, Universitas Pendidikan Indonesia Nasdian F. T. (2007)
- Muniarti R., Beik.IS. *Pengaruh Zakat Terhadap Indeks Pembangunan Manusia dan Tingkat Kemiskinan Mustahik: Studi Kasus Pendayagunaan BAZNAS Kota Bogor*. Jurnal al Muzara'ah Vol 2,No.2, (2018)
- Prasetyoningrum. AK. *Pendekatan Balanced Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah*. Jurnal Economica Vol VI, (2015)