

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN DAN KEUANGAN PADA  
LEMBAGA AMIL ZAKAT AL AZHAR JAWA TIMUR  
BERDASARKAN INDONESIA ZAKAT & DEVELOPMENT  
REPORT (IZDR) 2011**

**SKRIPSI**



**Oleh :  
FIRDA ADILAH DEWI  
NIM : G95218043**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF  
SURABAYA  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Firda Adilah dewi  
NIM : G95218043  
Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam / Manajemen Zakat dan  
Wakaf  
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Manajemen dan Keuangan Pada  
Lembaga Amil Zakat Jawa Timur Berdasarkan  
Indonesia Zakat &Development Report (IZDR) 2011

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk dari sumbernya.

Surabaya, 08 Juni 2022

Saya yang menyatakan,



Firda Adilah Dewi  
NIM. G95218043

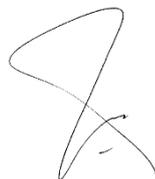
Firda Adilah Dewi  
NIM. G95218043

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Skripsi yang ditulis oleh Firda Adilah Dewi NIM. G95218043 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, 08 Juni 2022

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line and a small flourish.

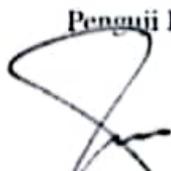
Lian Fuad, Lc., M.A  
198504212019031011

## PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Firda Adilah Dewi NIM. G95218043 ini telah dipertahankan didepan sidang Munaqasah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Kamis, 07 Juli 2022 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam Manajemen Zakat dan Wakaf.

### Majelis Munaqasah Skripsi

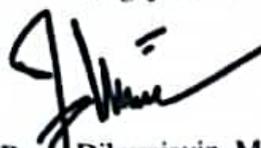
Penguji I,



Lian Fuad, L.D., M.A

NIP. 198504212019031011

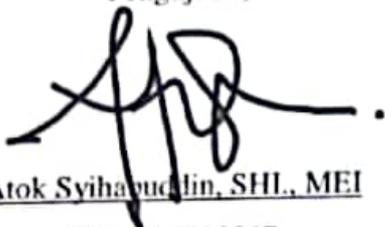
Penguji II,



Basa Dikuraisyin, M.H

NIP. 198811292019031009

Penguji III,



Atok Syihatussudin, SHL., MEI

NIP. 201603317

Penguji IV,



Siti Kalimah

NIP. 198707272022032001

Surabaya, 07 Juli 2022

Menegaskan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Dekan,



H. Saiful Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I

NIP. 197005142000031001



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **Firda Adilah Dewi**  
NIM : **G95218043**  
Fakultas/Jurusan : **Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen Zakat dan Wakaf**  
E-mail address : [firdaadilah123@gmail.com](mailto:firdaadilah123@gmail.com)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)  
yang berjudul :

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN DAN KEUANGAN PADA LEMBAGA AMIL  
ZAKAT AL AZHAR JAWA TIMUR BERDASARKAN INDONESIA ZAKAT &  
DEVELOPMENT REPORT (IZDR) 2011**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 19 Juli 2022

Penulis

(Firda Adilah Dewi)

## ABSTRAK

Skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Manajemen dan Keuangan Pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur Berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011**” ini merupakan sebuah penelitian kualitatif dengan metode evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja lembaga zakat sehingga data yang terkumpul akan dibandingkan dengan kriteria tertentu, oleh karena itu peneliti ingin mengetahui tingkat kinerja suatu lembaga.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Kualitatif dengan menggunakan pendekatan evaluasi. Adapun pengumpulan data dilakukan menggunakan dua cara, yang pertama yakni dengan melakukan wawancara langsung kepada informan, yang meliputi ketua pimpinan, divisi kelembagaan, dan divisi keuangan.. Kedua dengan cara mengumpulkan data berupa struktur organisasi, visi misi, laporan keuangan 2021, laporan pengeluaran 2021, Standar Operasional Prosedur (SOP), rencana strategis, dan dokumen penilaian kinerja amil. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu dengan membuktikan ulang apakah data yang didapatkan sangat relevan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja manajemen dan keuangan dari lembaga amil zakat Al Azhar Jawa Timur ialah sebagai berikut: tingkat kinerja manajemen LAZ Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai tertinggi pada aspek Standar Operasional Prosedur (SOP). Sementara dua aspek lainnya mendapat nilai lebih sedikit. Secara keseluruhan, nilai yang diperoleh kinerja manajemen adalah 7,6 atau AA. sedangkan tingkat kinerja keuangan ialah nilai tertinggi dicapai pada aspek laporan keuangan dan dua aspek lainnya mendapatkan nilai terendah. Secara keseluruhan, nilai yang diperoleh kinerja keuangan adalah 3,6 atau BB+.

Sejalan dengan hasil penelitian diatas, peneliti dapat memberikan saran agar LAZ Al Azhar Jawa Timur supaya terus meningkatkan dan memperbaiki semua kinerja yang dirasa memiliki pengaruh besar bagi lembaga amil zakat.

**Kata Kunci : Kinerja, Manajemen, Keuangan, Lembaga Amil Zakat, IZDR 2011**

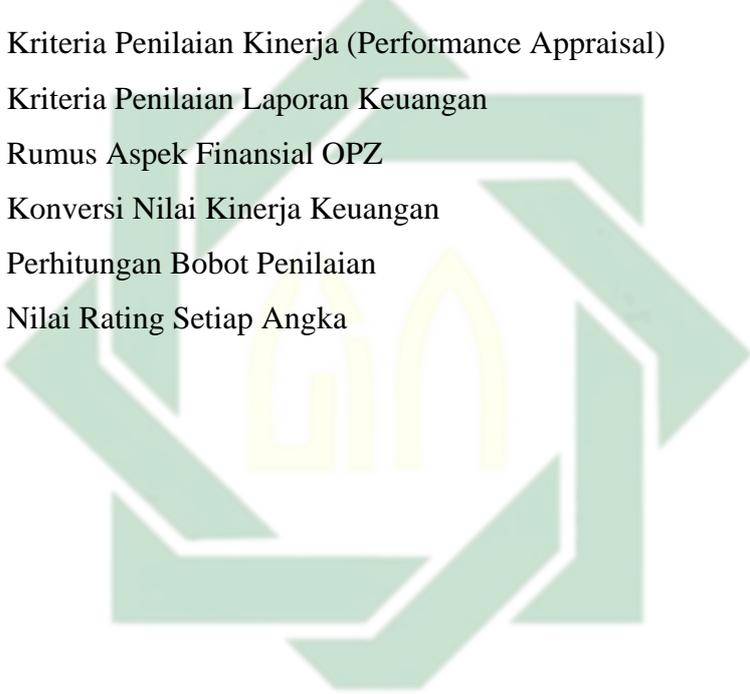
## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	i
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Identifikasi dan Batasan Masalah</b> .....	8
<b>C. Rumusan Masalah</b> .....	8
<b>D. Tujuan Penelitian</b> .....	9
<b>E. Manfaat Penelitian</b> .....	9
<b>F. Kajian Pustaka</b> .....	10
<b>G. Definisi Operasional</b> .....	14
<b>1. Kinerja Manajemen</b> .....	14
<b>2. Kinerja Keuangan</b> .....	15
<b>3. Indonesia Zakat &amp; Development Report (IZDR) 2011</b> .....	15
<b>H. Metodologi Penelitian</b> .....	16
<b>1. Jenis dan Pendekatan Penelitian</b> .....	16
<b>2. Data</b> .....	16
<b>3. Sumber Data</b> .....	17
<b>4. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	18
<b>5. Teknik Pengolahan Data</b> .....	21
<b>6. Teknik Analisis Data</b> .....	21
<b>I. Sistematika Pembahasan</b> .....	22
<b>BAB II</b> .....	24
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	24
<b>A. Kinerja Manajemen</b> .....	24
<b>B. Kinerja Keuangan</b> .....	25

C. Lembaga Amil Zakat (LAZ) .....	26
D. Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 .....	29
1. Kinerja Manajemen .....	29
2. Kinerja Keuangan.....	31
<b>BAB III.....</b>	<b>37</b>
<b>PRMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
A. Gambaran Umum Lembaga .....	37
1. Sejarah atau Profil Lembaga .....	37
2. Visi dan Misi.....	39
3. Struktur Organisasi Lembaga .....	39
4. Program Kerja Lembaga .....	41
B. Hasil Penelitian Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur ...	48
1. Kinerja Manajemen.....	48
2. Kinerja Keuangan.....	57
<b>BAB IV.....</b>	<b>68</b>
<b>ANALISIS KINERJA MANAJEMEN DAN KEUANGAN LEMBAGA AMIL ZAKAT AL AZHAR JAWA TIMUR BERDASARKAN INDONESIA ZAKAT &amp; DEVELOPMENT REPORT (IZDR) 2011 .....</b>	<b>68</b>
A. Tingkat Kinerja Manajemen di LAZ Al Azhar Berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 .....	68
B. Tingkat Kinerja Keuangan di LAZ Al Azhar Berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 .....	73
<b>BAB V.....</b>	<b>78</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>78</b>
A. Kesimpulan.....	78
B. Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Potensi Zakat di Indonesia
- Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu
- Tabel 1.3 Responden Wawancara
- Tabel 2.1 Kriteria Penilaian Ketersediaan SOP OPZ
- Tabel 2.2 Kriteria Penilaian Ketersediaan Renstra
- Tabel 2.3 Kriteria Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)
- Tabel 2.4 Kriteria Penilaian Laporan Keuangan
- Tabel 2.5 Rumus Aspek Finansial OPZ
- Tabel 2.6 Konversi Nilai Kinerja Keuangan
- Tabel 2.7 Perhitungan Bobot Penilaian
- Tabel 2.8 Nilai Rating Setiap Angka



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Laporan Keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur 2021

Gambar 3.2 Laporan Pengeluaran LAZ Al Azhar Jawa Timur 2021

Gambar 3.3 Dokumen Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP4)



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Masalah kemiskinan di Indonesia saat ini tentu saja masih menjadi isu sentral. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat, persentase jumlah penduduk miskin pada maret 2020 sebesar 9,78 persen, meningkat 0,56 persen terhadap september 2019 dan meningkat 0,37 persen terhadap maret 2019. Saat ini, jumlah orang miskin yang ada di Indonesia mencapai 27,54 Juta orang per Maret 2021.<sup>1</sup> Jumlah tersebut membuat tingkat kemiskinan meningkat 10,14 persen dari total populasi Nasional. Berdasarkan tingkat kemiskinan yang ada, peran dari lembaga amil zakat sangat dibutuhkan dimasa krisis ekonomi. Hal ini perlu adanya kinerja manajemen yang baik dan transparan terhadap laporan keuangan lembaga, sehingga lembaga dapat mengelola zakat dengan baik agar zakat dapat tersalurkan secara merata. Dengan begitu, hal ini dapat menjadi salah satu solusi untuk mengurangi tingkat kemiskinan.

Selain itu, solusi dan berbagai program yang telah dijalankan oleh pemerintah membuktikan bahwa kemiskinan belum juga mengalami penurunan hingga saat ini. Ekonomi islam dipercaya menjadi salah satu solusi yang bisa mengatasi kemiskinan tersebut, ekonomi islam yang saat ini sudah berkembang diantara ialah lembaga keuangan syari'ah dan juga perbankan yang menganut sistem syari'ah. Namun, meskipun isu ekonomi islam yang telah berkembang saat ini mendapat banyak perhatian, para informan penelitian membuktikan

---

<sup>1</sup> [Badan Pusat Statistik \(bps.go.id\)](http://bps.go.id)

bahwa lembaga keuangan syari'ah dan perbankan bukanlah isu yang menjadi prioritas. Masalah yang sangat umum terjadi di negara-negara islam seperti kemiskinan dan minimnya tingkat pendidikan dinilai belum bisa terpecahkan jika hanya diatasi melalui perbankan syari'ah. Selain itu, terdapat instrument lain yang bisa digunakan untuk mengatasi kemiskinan selain perbankan dan lembaga keuangan syari'ah, yakni instrumen zakat. Beberapa kajian penelitian membuktikan bahwa zakat mampu mengurangi tingkat kemiskinan dan mengantisipasi adanya kemiskinan yang semakin buruk.

Meskipun instrumen zakat dinyatakan yang terpenting dalam ekonomi islam, namun zakat masih perlu mendapat perhatian khusus dari para kalangan muslim mengenai pengembangan dalam pengelolaan zakat untuk mengentaskan kemiskinan. Padahal nyatanya masih banyak kelemahan yang harus dikembangkan mengenai pengelolaan zakat tersebut. Riset zakat masih didominasi oleh diskusi terkait intitusi zakat (28%) diikuti oleh subjek pembahasan mengenai manajemen zakat (22%), distribusi zakat (19%), pengentasan kemiskinan (19%) dan terkait dengan pengumpulan zakat (13%).<sup>2</sup>

#### Potensi Zakat di Indonesia

No.	Objek Zakat	Potensi Zakat 2020 (Triliun)
1.	Zakat Pertanian	19,79
2.	Zakat Peternakan	9,51
3.	Zakat Uang	58,76
4.	Zakat Penghasilan dan Jasa	139,07
5.	Zakat Perusahaan	144,5
	<b>TOTAL</b>	<b>327,6 Triliun</b>

Tabel 1.1 Sumber : Data Diolah

<sup>2</sup> Aam Slamet dan Salman Al – Farisi, “Sudah Sampai Mana Riset Zakat Kita?”, *Jurnal Harmoni*, No. 1 (2016), Hal 110.

Berdasarkan tabel di atas, potensi zakat di Indonesia pada Tahun 2020 terlihat sangat baik.<sup>3</sup> Namun, dana zakat yang terealisasi di Indonesia masih terlihat jauh dari potensi yang ada, meskipun penghimpunan zakat pada setiap tahunnya terus meningkat. Realisasi pengumpulan zakat tercatat sebanyak 10,2 Triliun Rupiah.<sup>4</sup> Meskipun demikian, BAZNAS terus mendorong pengumpulan zakat dalam upaya mengurangi angka kemiskinan dan dapat meningkatkan kesenjangan ekonomi yang terjadi saat ini.

Problematika lain yang muncul ialah berkaitan dengan pengelolaan zakat yang saat ini dilakukan oleh dua lembaga yakni lembaga yang berada dibawah naungan pemerintah dan juga Lembaga Amil Zakat yang dikelola oleh masyarakat sendiri (swasta). Mengingat pada Zaman Rasulullah dimana segala sesuatu yang berkaitan dengan zakat memang dijalankan sepenuhnya oleh pemerintah, baik saat penghimpunan maupun penyaluran dana zakat, sehingga terjadi ketidak seimbangan dan tumpang tindih antara satu lembaga dan lembaga lainnya di Indonesia. Oleh karena itu, satu-satunya cara yang dapat digunakan saat ini dari setiap lembaga zakat baik BAZNAS maupun LAZ ialah dengan adanya pengembangan atau sinergi dari masing-masing lembaga zakat sebagai lembaga yang berwenang terjun langsung untuk menghimpun dan mendistribusikan zakat.

Faktor yang mempengaruhi pengelolaan dan potensi pengumpulan dana zakat di Indonesia yang paling mendasar yakni tingkat kepercayaan masyarakat kepada lembaga pengelola zakat yang masih kurang, sehingga masyarakat

---

<sup>3</sup> Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) 2019 dan PUSKAS BAZNAS 2020.

<sup>4</sup> Outlook Zakat Indonesia, (2021), Hal vii.

biasanya menyalurkan zakat mereka sendiri melalu masjid maupun langsung memberikan kepada yang berhak menerima zakat tersebut. selain itu, keberadaan aturan hukum dan infrastruktur pengelolaan zakat juga turut mempengaruhi realisasi penghimpunan dana zakat di Indonesia

Organisasi Pengelolaan Zakat (OPZ) saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir. Namun, sangat disayangkan perkembangan yang terjadi saat ini tidak diimbangi dengan Sumber Daya Amil yang profesional. Biasanya hal ini terjadi karena tidak semua orang-orang berlatar belakang sebagai amil yang profesional. Hal inilah yang menjadikan berkurangnya etos kerja serta profesionalisme dalam lembaga zakat.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan zakat. Seharusnya zakat dikelola oleh lembaga zakat sesuai dengan ketentuan syari'at islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntable sehingga nantinya dapat menghasilkan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan juga meningkatkan efektifitas.<sup>5</sup> Maka dari itu, agar semua ketentuan-ketentuan tersebut dapat tercapai maka setiap lembaga pengelolaan zakat harus mempunyai perencanaan strategi pengelolaan zakat yang sangat matang agar semua dana zakat yang dikelola sesuai dengan ketentuan syari'ah dan ketentuan lembaga.

Salah satu bentuk operasional zakat yang sudah memenuhi skala Nasional dan dapat dikatakan memenuhi ketentuan syari'ah dan Undang-

---

<sup>5</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

Undang yang berlaku ialah LAZ Al Azhar Jawa Timur. Kini Lembaga Amil Zakat Al Azhar memiliki lima cabang perwakilan, salah satunya LAZ Al Azhar perwakilan Jawa Timur. LAZ Al Azhar Jawa Timur menerima dana pengelolaan berupa zakat, infaq, sedekah yang digunakan untuk meningkatkan keberdayaan masyarakat. Dana yang terkumpul pada LAZ Al Azhar Jawa Timur kemudian akan disalurkan melalui lima program yakni, pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan pemuda usia produktif, ekonomi, infrastruktur dan konservasi lingkungan, program yatim dan dhuafa, dan penanggulangan bencana.

Dalam menjalankan program kerja di lembaga tentunya harus didukung dengan sumber daya yang memadai, salah satunya dengan menghasilkan sumber daya manusia yang profesional. Sumber Daya Manusia tentunya merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan ataupun organisasi, sebab Sumber Daya menjadi sebuah kunci bagi berkembangnya perusahaan/organisasi dan harus dilatih kemampuannya agar bisa mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Kurangnya Sumber Daya yang berkompetensi pada bidang zakat merupakan satu hal yang menyebabkan Lembaga Zakat belum optimal dalam membuat perencanaan strategi yang baik untuk menghimpun, mengelola, maupun mendistribusikan dana zakat.

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan maupun dalam sebuah lembaga, sebab dalam manajemen terdapat suatu proses ataupun langkah-langkah dalam mencapai tujuan

perusahaan atau lembaga sehingga tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>6</sup>

Selain proses manajemen, hal lain yang perlu diperhatikan dari sebuah perusahaan atau lembaga ialah kinerja. Sebab, kinerja merupakan sebuah penilaian dari hasil kerja seseorang yang ikut menjalankan sebuah perusahaan atau lembaga tersebut. maka dari itu, kinerja juga membutuhkan sebuah manajemen supaya hasil yang diperoleh dari para pekerja dapat tercapai sesuai dengan tujuan dari perusahaan.<sup>7</sup> Maka dari itu IMZ (*Indonesia Magnificence of Zakat*) membuat pengukuran menggunakan IZDR 2011 (*Indonesia Zakat & Development Report*) 2011, yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja suatu lembaga zakat.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang peneliti lakukan pada tanggal 2 November 2021 dengan Ilham Syah selaku amil di LAZ Al Azhar Jawa Timur, terdapat beberapa kekurangan yang pada kinerja manajemen dan kinerja keuangan. Kinerja manajemen memerlukan adanya dorongan dari para amil yang ada di LAZ Al Azhar Jawa Timur. Maka dari itu penilaian kinerja amil sangatlah dibutuhkan bagi setiap lembaga zakat, sebab amil sangatlah berpengaruh untuk meningkatkan sebuah manajemen lembaga. Tidak adanya penilaian kinerja karyawan (amil) di LAZ Al Azhar menarik peneliti untuk bisa menggali lebih dalam lagi mengenai kinerja manajemen pada LAZ Al Azhar Jawa Timur.

---

<sup>6</sup> Nashrullah Nursam. "Manajemen Kinerja", *Journal Islamic Education Management.*, No.2 (Oktober, 2017).

<sup>7</sup> Ibid

Kualitas manajemen sebuah lembaga pengelola zakat harus dapat diukur dan terus diperbaiki dengan lebih meningkatkan manajemen yang amanah, profesional dan transparan. Manajemen yang amanah harus diimbangi dengan profesionalitas pengelolaannya, dan dengan transparannya pengelolaan zakat maka nantinya akan menciptakan suatu sistem control yang baik.<sup>8</sup> Dengan transparansi inilah yang dapat meminimalisir rasa curiga dan ketidakpercayaan masyarakat pada lembaga pengelolaan zakat. Menurut hasil pra penelitian peneliti pada LAZ Al Azhar, lembaga belum melakukan transparansi pada laporan keuangan. Hal ini dibenarkan oleh Ilham Syah selaku Divisi Kelembagaan LAZ Al Azhar dan dibuktikan juga dengan tidak adanya audit laporan keuangan umum bagi masyarakat, baik itu pada website lembaga ataupun media umum lainnya.<sup>9</sup>

Dari uraian diatas inilah yang telah mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ini sebagai bahan evaluasi sekaligus pengembangan untuk kedepannya bagi Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur jika nantinya terdapat hasil yang kurang dalam kinerja manajemen maupun kinerja keuangan. Sehingga peneliti menyusun penelitian ini dengan judul **“Analisis Kinerja Manajemen dan Keuangan Pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur Berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011”**

---

<sup>8</sup> Nur Hisammudin, "Transparansi Dan Pelaporan Keuangan Lembaga Zakat", *ZISWAF*, No. 2 (Desember, 2017).

<sup>9</sup> <https://lazalazhar.org/index.html>

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, peneliti memperoleh identifikasi masalahnya ialah sebagai berikut:

1. Zakat perlu mendapat perhatian khusus mengenai pengembangan pengelolaan zakat dalam mengentaskan kemiskinan
2. Masih kurangnya pengembangan pengelolaan zakat di Indonesia
3. Kurangnya kompetensi amil yang menyebabkan pengelolaan zakat belum optimal
4. Kurangnya optimalisasi dalam kinerja manajemen pada LAZ Al Azhar Jawa Timur terutama dalam penilaian kinerja amil
5. Masih kurangnya transparansi yang ada pada laporan keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur

Berdasarkan kemampuan penulis dalam mengidentifikasi masalah, maka di dalam penelitian ini peneliti akan melakukan batasan masalah yakni :

1. Kinerja manajemen berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur
2. Kinerja keuangan berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat disimpulkan rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tingkat kinerja manajemen di LAZ Al Azhar Jawa Timur berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 ?

2. Bagaimana tingkat kinerja keuangan di LAZ Al Azhar Jawa Timur berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja manajemen di LAZ Al Azhar Jawa Timur berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja keuangan di LAZ Al Azhar Jawa Timur berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011
3. Untuk mengetahui tingkat keunggulan dalam kinerja manajemen dan kinerja keuangan Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur berdasarkan IZDR 2011

#### **E. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi Peneliti

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini ialah dapat memberikan pengetahuan baru kepada peneliti selanjutnya mengenai kinerja manajemen dan keuangan pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011, sehingga penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi penelitian selanjutnya.

- b. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi ide pemikiran dan dapat memberikan pengetahuan baru bagi akademisi mengenai kinerja

manajemen dan keuangan pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011.

## 2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumbangsih pemikiran, informasi dan menjadi bahan pertimbangan tersendiri baik bagi lembaga maupun bagi peningkatan terhadap kualitas manajemen dan keuangan pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur.

## F. Kajian Pustaka

Beberapa penelitian terdahulu mengenai kinerja manajemen dan keuangan pada lembaga zakat telah banyak dilakukan. Peneliti mengambil beberapa contoh penelitian untuk digunakan sebagai bahan rujukan dan referensi pada penelitian ini.

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1.	M. Khoirul Marzuqi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya 2021	<b>Analisis Kinerja Amil di Kantor Pusat Laznas LMI Melalui Pendekatan Indonesia Zakat &amp; Development Reposrt (IZDR) 2011</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kinerja di kantor pusat Laznas LMI menggunakan pendekatan IZDR 2011 penilaiannya hamper mencapai sempurna, dengan nilai 8.8 dan berada pada posisi ketiga untuk mendekati sempurna.	<b>Persamaan,</b> dalam penelitian yang diteliti oleh M Khoirul Marzuqi sama-sama menggunakan indikator IZDR 2011 sebagai pengukur kinerja sebuah lembaga zakat. <b>Perbedaan,</b> dalam penelitian M Khoirul Marzuqi hanya

				<p>mengambil satu komponen pengukuran, sedangkan peneliti mengambil dua komponen pengukuran yang akan diteliti. Objek penelitian pun berbeda, peneliti mengambil objek penelitian pada LAZ Al Azhar Jawa Timur sedangkan Khoirul Marzuqi mengambil objek penelitian pada kantor pusat Laznas LMI.</p>
2.	<p>Ulil Absor Faiq Abdillah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya, 2019.</p>	<p>Tingkat Kinerja Lembaga Amil Zakat Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah Surabaya Dengan Indikator Indonesia Zakat &amp; Development Report (IZDR) 2011</p>	<p>Tingkat kinerja dari kedua lembaga amil zakat, LAZISNU Surabaya dan LAZISMU Surabaya, yakni LAZISNU mendapat nilai keseluruhan sebesar 5,2 atau BBB+, dengan nilai tertinggi pada kinerja keuangan dan kinerja kepatuhan syari'ah, legalitas, dan kelembagaan. Sedangkan LAZISMU memperoleh nilai keseluruhan sebesar 5,52 atau A-, dengan nilai tertinggi pada kinerja keuangan dan kinerja kepatuhan syari'ah dan kelembagaan. Untuk nilai terendah pada</p>	<p><b>Persamaan,</b> sama-sama menggunakan IZDR sebagai indikator pengukuran kinerja lembaga zakat. <b>Perbedaan,</b> penelitian milik Ulil Absor mengambil semua komponen yang ada pada IZDR untuk diteliti, sedangkan peneliti hanya mengambil dua komponen saja untuk diteliti.</p>

			kinerja legitimasi sosial.	
3.	R. Mohd Zamzami, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trilogi Jakarta, 2015	<b>Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah dengan Menggunakan Metode Indonesia Zakat &amp; Development Report (IZDR) 2011</b>	Dalam perbandingan kinerja, Prima BMT Hudatama lebih baik dari UJKS Al-Hidayaat. Namun, dalam perbandingan dengan menggunakan Uji U atau <i>Mann Whitney U Test</i> untuk melihat signifikansi perbedaannya, didapatkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara kinerja BMT Hudatama dengan UJKS Al-Hidayaat.	<b>Persamaan,</b> sama-sama menggunakan indikator IZDR 2011 untuk mengukur kinerja suatu lembaga. <b>Perbedaan,</b> penelitian yang dilakukan Mohd. Zamzami ini mencakup lima komponen yang ada di IZDR 2011, sedangkan peneliti hanya mengambil dua komponen. Perbedaan lainnya ialah objek yang diteliti, peneliti menjadikan LAZ Al Azhar Jawa Timur sebagai objek penelitian, sedangkan Mohd Zamzami menjadikan BMT Hudatama dan UJKS Al-Hidayaat sebagai objek penelitian.
4.	Titin Arianti, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, 2021.	<b>Analisis Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat Terhadap PSAK 109 (Studi Kasus Pada LAZ Al Azhar Jawa Timur)</b>	Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa LAZ Al Azhar Jawa Timur belum sesuai dalam menyusun laporan keuangan dengan yang disyaratkan pada PSAK 109. LAZ Al Azhar dalam laporan keuangannya hanya menyusun laporan	<b>Persamaan,</b> sama-sama membahas mengenai keuangan dan objek penelitian yang digunakan juga sama yakni pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur.

			perubahan dana saja.	<b>Perbedaan,</b> dalam pemakaian indikator, peneliti menggunakan indikator IZDR 2011, sedangkan penelitian yang ditulis oleh Titin Arianti menggunakan PSAK 109.
5.	Anisa Nur Cholisah. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya 2021	<b>Efektivitas Program Sejuta Berdaya LAZ Al Azhar Jawa Timur Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Pada KSM Lamor Kelud Sejahtera Pasca Erupsi</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program sejuta berdaya adalah salah satu program yang tidak hanya menggunakan dana zakat saja, akan tetapi sebuah program bantuan pendayagunaan dana ZIS dan bantuan dana kebajikan lainnya untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat berbasis kelompok dengan mengoptimalkan dana Qardhul Hasan dan dana lain didalamnya.	<b>Persamaan,</b> sama-sama melakukan penelitian pada LAZ Al Azhar Jawa Timur <b>Perbedaan,</b> dalam penelitian Anis Nur Cholisah membahas mengenai program pemberdayaan yang ada di LAZ Al Azhar. Sedangkan peneliti membahas mengenai kinerja manajemen dan kinerja keuangan yang ada di LAZ Al Azhar.

Berdasarkan uraian diatas mengenai penelitian terdahulu yang membahas topik yang sama dengan peneliti. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu ialah pada komponen IZDR 2011 yang diteliti, penelitian terdahulu menggunakan semua komponen untuk mengetahui kinerja suatu lembaga zakat sedangkan peneliti hanya menggunakan dua komponen saja.

Pada penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Anisa Nur Cholisah yang juga menggunakan salah satu komponen IZDR 2011 sebagai tolak ukur penelitian pada LAZ Al Azhar. Sehingga peneliti menggunakan komponen yang lain dalam IZDR 2011 agar bisa menyempurnakan dan melengkapi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya pada LAZ Al Azhar Jawa Timur menggunakan IZDR 2011.

### **G. Definisi Operasional**

Berdasarkan judul yang telah disusun oleh peneliti, untuk memudahkan pembaca dalam memaknai judul yang dimaksud maka akan dijelaskan oleh peneliti sebagai berikut :

#### **1. Kinerja Manajemen**

Berdasarkan konteks manajemen, kinerja merupakan suatu pencapaian atau hasil yang telah dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah disesuaikan berdasarkan tanggung jawab masing-masing. Sedangkan kinerja menurut Mulyasa pada buku IZDR 2011 berarti “prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja dan unjuk kerja”.<sup>10</sup> Umumnya, dalam setiap organisasi selalu mengoptimalkan kinerja dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang mereka miliki. Pada lembaga zakat, kinerja manajemen merupakan salah satu komponen yang digunakan sebagai pengukuran kinerja organisasi pengelola zakat. Selain itu pengukuran kinerja dalam lembaga zakat juga digunakan sebagai alat evaluasi dari kinerja para amil zakat, sekaligus sebagai *feedback*

---

<sup>10</sup> IZDR 2011, *Kajian Empiris Peran Zakat Dalam Pengentasan Kemiskinan*, (Ciputat: Indonesia Magnificence of Zakat, 2011), Hal. 53.

yang tepat dalam peningkatan kualitas kelembagaan di masa yang akan datang.<sup>11</sup>

## **2. Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan digunakan untuk melihat apakah sebuah organisasi ataupun perusahaan sudah melakukan dengan menerapkan peraturan-peraturan pelaksanaan keuangan dengan baik dan benar.

Pada saat menerapkan sebuah strategi, perusahaan harus menetapkan tujuan pada setiap tahunnya, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah direncanakan dapat dijalankan dengan baik. Penerapan strategi yang berhasil tergantung pada kemampuan pimpinan perusahaan dalam memotivasi setiap pegawainya, yang lebih menjurus pada seni dibandingkan dengan pengetahuan. Sehingga dalam meng-implementasikan strategi membutuhkan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan personal. Strategi yang sudah dirumuskan haruslah diterapkan, sebab jika tidak maka strategi tersebut tidaklah berguna.

## **3. Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011**

Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011 adalah didedikasikan oleh IMZ (*Indonesia Magnificence of Zakat*), yang merupakan lembaga riset dan perkembangan perzakatan dan pembangunan sosial yang ada di Indonesia. Selain implikasinya dalam dinamika internal lembaga zakat, IZDR 2011 ini diharapkan juga mampu menjadi masukan

---

<sup>11</sup> Ibid.

bagi para pemangku kepentingan perzakatan, terutama pemerintah untuk mengoptimalkan pengembangan dan akomodasi peran lembaga zakat.<sup>12</sup>

## **H. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan evaluasi kinerja Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur. Evaluasi kinerja sangatlah penting bagi lembaga agar dapat mengetahui hasil kinerja organisasi atau lembaga yang sedang dijalankan tersebut. Tujuan peneliti melakukan evaluasi ini ialah agar peneliti mengetahui kinerja LAZ Al Azhar Jawa Timur terutama pada kinerja manajemen dan kinerja keuangan lembaga, sehingga data yang sudah peneliti kumpulkan akan dibandingkan dengan kriteria atau standar tertentu terkait kinerja manajemen dan keuangan lembaga. Selain itu, peneliti juga ingin mengetahui tingkat pencapaian kinerja manajemen dan keuangan pada lembaga zakat yang diteliti, sehingga jika terdapat kendala di dalam pelaksanaan tujuan yang akan dicapai oleh lembaga zakat dapat peneliti ketahui dimana letak kekurangan dan penyebabnya.

### **2. Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer merupakan jenis data penelitian yang didapatkan untuk pertama kalinya melalui kegiatan wawancara baik secara individual maupun kelompok, yang dimana sumber ini di dapatkan dari

---

<sup>12</sup> Ibid, iii

sumber asli tanpa melalui perantara apapun. Data primer yang digunakan pada penelitian ini yaitu Data Wawancara Kepada Aditya Kusuma sebagai Kepala Pimpinan, Feni Lestari sebagai Divisi Kelembagaan dan Widyatanti sebagai Divisi Keuangan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah jenis data penelitian yang didapatkan melalui perantara atau secara tidak langsung. Data sekunder biasanya hanya berupa dokumen atau laporan historis yang telah disusun oleh lembaga baik data yang telah dipublish maupun tidak dipublish. Data sekunder yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu :

- 1) Struktur Organisasi Lembaga
- 2) Visi Misi Lembaga
- 3) SOP (Standar Operasional Perusahaan) di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur
- 4) Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur
- 5) Renstra (Rencana Strategi) Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur

### 3. Sumber Data

Sumber data penelitian yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer yang digunakan oleh peneliti adalah informasi atau data yang didapatkan melalui hasil wawancara. Peneliti mengambil informan yang mempunyai kontribusi besar terutama dalam hal kinerja manajemen dan keuangan lembaga, sehingga peneliti akan

melakukan wawancara kepada Aditya Kusuma sebagai Ketua Pimpinan, Feni Lestari sebagai Devisi Kelembagaan dan Widyatanti sebagai Divisi Keuangan. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah data berupa struktur organisasi, rencana strategi dalam mengelola zakat , SOP lembaga, dan juga laporan keuangan lembaga zakat.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang sangat strategi dalam suatu penelitian. Tanpa mengetahui teknik dari pengumpulan data, seorang peneliti tidak akan menemukan data yang sesuai dan ditetapkan saat melakukan penelitian.<sup>13</sup> Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data, dengan begitu teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling penting dalam melakukan penelitian. Maka dari itu peneliti perlu menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan teknik pengambilan data.

##### a. Teknik Observasi

Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila : (1) sesuai dengan tujuan penelitian (2) direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan (3) dapat dikontrol keadaannya (reliabilitasnya) dan kesahihannya (validitasnya).<sup>14</sup> Dalam menggunakan teknik observasi ini yang terpenting ialah ingatan peneliti dan juga pengamatan yang dilakukan.

---

<sup>13</sup> Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta : CV Pustaka Ilmu Group, 2020), 20-21.

<sup>14</sup> *Ibid*, 123

Dalam melakukan penelitian ini peneliti menggunakan observasi *non participant*, hal ini dikarenakan peneliti hanya sebagai pegamat dan tidak terlibat secara langsung. Dengan begitu peneliti juga nantinya mengamati bagaimana kinerja manajemen dan kinerja keuangan yang ada pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur.

b. Teknik Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara langsung ataupun percakapan dengan maksud tertentu, sehingga peneliti dapat menemukan suatu informasi ataupun topik yang diperlukan. Percakapan ini dilakukan oleh dua pihak, yakni yang pertama pihak pewawancara (*interviewer*) dan pihak kedua yang diwawancarai (*interviewee*) yang nantinya akan memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.<sup>15</sup>

Peneliti telah menyusun teknik wawancara ini secara mendalam dengan pedoman yang telah dibuat untuk ditanyakan kepada subjek penelitian. Peneliti nantinya akan menanyakan beberapa pertanyaan kepada informan dan kemudian peneliti mencatatnya. Meskipun wawancara diarahkan oleh sejumlah pertanyaan yang telah dibuat, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa akan ada pertanyaan lain yang muncul secara spontan sesuai konteks pembicaraan yang dilakukan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur.<sup>16</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga informan untuk dilakukan

---

<sup>15</sup> *Ibid*, 137

<sup>16</sup> Suyitno, *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip, dan Operasionalnya*, (Tulungagung : Akademia Pustaka), 114.

wawancara. Peneliti tidak menempatkan seluruh pengurus LAZ Al Azhar Jawa Timur sebagai informan, karena peneliti hanya memfokuskan penelitian ini pada kinerja manajemen dan kinerja keuangan lembaga. Meskipun peneliti hanya menggunakan tiga informan, namun dapat peneliti pastikan bahwa data yang didapatkan dari informan merupakan data yang benar adanya dan sesuai dengan data yang diberikan. Adapun informan yang akan peneliti wawancara yakni :

*Tabel 1.3 Sumber : Data Diolah*

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>
<b>1.</b>	Aditya Kusuma	Kepala Pimpinan
<b>2.</b>	Feni Lestari	Divisi Kelembagaan
<b>3.</b>	Widyatanti	Divisi Keuangan

### c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah kumpulan data yang diperlukan oleh peneliti sebagai data pendukung pada penelitian ini, pengambilan data ini diperoleh melalui dokumen-dokumen.<sup>17</sup>

Dalam teknik dokumentasi pada penelitian ini penulis mengumpulkan beberapa data melalui sumber tertulis. Seperti struktur organisasi lembaga, visi dan misi, SOP (Standar Operasional Prosedur) lembaga, laporan keuangan lembaga, dan (RenStra) Rencana Strategi lembaga.

<sup>17</sup> Hardani, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, (Yogyakarta : CV Pustaka Ilmu Group, 2020), 149

## 5. Teknik Pengolahan Data

Setelah teknik keabsahan data dilakukan, maka selanjutnya data yang diperoleh peneliti kemudian diolah. Cara yang dilakukan oleh peneliti adalah data yang sudah diperoleh kemudian akan dimasukkan ke dalam lima komponen yang mengacu pada IZDR 2011, dengan begitu peneliti akan mengetahui berada pada kategori mana data yang telah diperoleh.

Setelah menentukan kedalam beberapa kategori maka selanjutnya peneliti akan menghitung data tersebut dengan menggunakan rumus yang sudah ada pada buku IZDR 2011, agar bisa mengetahui nilai berapa yang didapat dari masing-masing komponen. Setelah menghitung dan mengetahui berapa nilai yang diperoleh dari masing-masing komponen, selanjutnya akan diakumulasi menjadi satu untuk mengetahui mengenai kinerja manajemen dan keuangan yang ada di lembaga zakat.

Setelah mengetahui kinerja manajemen dan keuangan yang ada di lembaga tersebut, maka peneliti akan membuat diagram yang dimana terdapat tingkat penilaian dari 1 – 10, tujuannya adalah untuk mengetahui berapakah tingkat penilaian dari kinerja manajemen dan keuangan yang ada pada lembaga zakat tersebut.

## 6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses menyusun suatu data ataupun mengkategorikan suatu data dengan tujuan supaya dapat memahami makna dari penelitian tersebut. Dalam penelitian ini setelah peneliti mengumpulkan semua data mengenai kinerja manajemen dan kinerja keuangan pada LAZ

Al Azhar, maka selanjutnya peneliti akan menganalisis data tersebut. Dengan begitu peneliti nantinya akan mengetahui bagaimana tingkat kinerja manajemen dan kinerja keuangan LAZ Al Azhar yang telah dihitung menggunakan IZDR 2011, sehingga jika terdapat kekurangan dalam hasil penilaian, maka lembaga perlu melakukan pengembangan mengenai kinerja manajemen dan kinerja keuangan.

### **I. Sistematika Pembahasan**

Secara garis besar, sistematika pembahasan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab. Yang dimana dalam setiap bab terdapat pula sub-sub pembahasan, sebagai berikut :

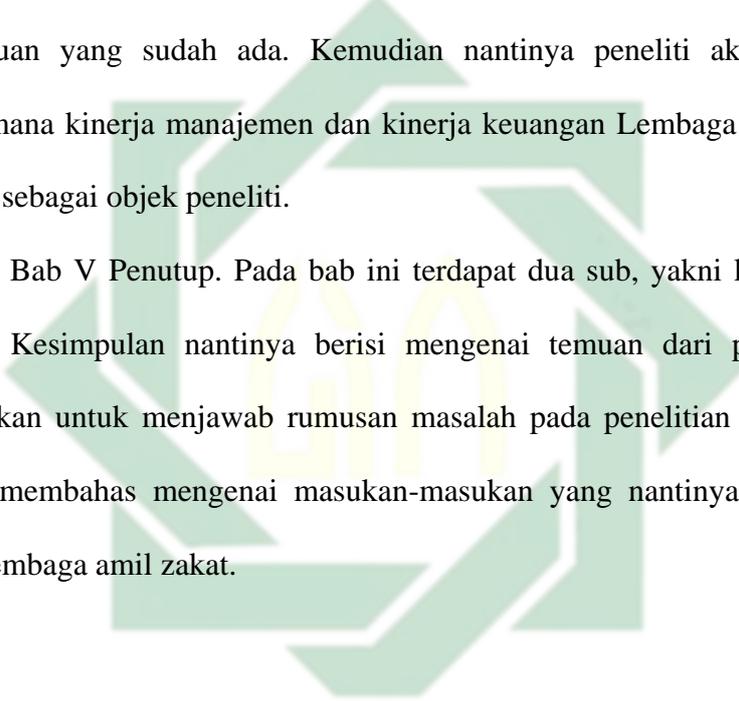
Bab I Pendahuluan. Pada bab ini terdapat latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian pustaka, definisi operasional, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian Pustaka. Bab ini meliputi beberapa sub, diantaranya adalah teori-teori dasar yang akan dibahas lebih lanjut, diantaranya pengertian kinerja manajemen, pengertian kinerja keuangan, lembaga amil zakat, dan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011

Bab III Hasil Penelitian. dalam bab ini terdapat dua sub, diantaranya ialah Gambaran Umum Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur dan kinerja manajemen serta kinerja keuangan di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur.

Bab IV Pembahasan, dalam bab ini peneliti akan memberikan analisis kinerja manajemen dan kinerja keuangan yang ada di LAZ Al Azhar Jawa Timur menggunakan IZDR 2011. Peneliti akan memberikan analisis mengenai Lembaga Amil Zakat Al Azhar, dalam penelitian inilah peneliti akan memaparkan apa saja yang ditemukan kemudian akan digabungkan dengan ketentuan yang sudah ada. Kemudian nantinya peneliti akan mengetahui bagaimana kinerja manajemen dan kinerja keuangan Lembaga Amil Zakat Al Azhar sebagai objek peneliti.

Bab V Penutup. Pada bab ini terdapat dua sub, yakni kesimpulan dan saran. Kesimpulan nantinya berisi mengenai temuan dari penelitian yang dilakukan untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Sedangkan saran membahas mengenai masukan-masukan yang nantinya diperuntukkan bagi lembaga amil zakat.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kinerja Manajemen

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).<sup>18</sup> Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.<sup>19</sup>

Sedangkan manajemen merupakan sebuah pemanfaatan sumber daya manusia dan bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Manajemen mempunyai beberapa upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan tersebut, yaitu pemberian bimbingan dan pengarahan melalui perencanaan, koordinasi, pengintegrasian, pembagian tugas secara profesional dan proporsional, pengorganisasian dan pengendalian.<sup>20</sup>

Dengan itu kinerja manajemen didefinisikan sebagai suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan

---

<sup>18</sup> Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja*. (Jember: STAIN Jember Press, 2014), 1.

<sup>19</sup> Rivai Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. (Bandung: Rajagrafindo persada. 2013), 604.

<sup>20</sup> Abduh Rohman, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Malang : Intelegensia Media. 2017), 10.

individu yang digerakkan oleh para manajer.<sup>21</sup> Manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan, serta pengimplementasian rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Beberapa konsep dasar penerapan manajemen kinerja yang baik agar menuju organisasi yang berkinerja tinggi adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, adanya perumusan tujuan, terdapat konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah dan mendapatkan umpan balik.<sup>22</sup>

## **B. Kinerja Keuangan**

Keuangan sudah menjadi salah satu persoalan pokok yang menyangkut kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Sampai saat ini dalam suatu laporan keuangan, pengukuran kinerja lebih dititik beratkan pada rasio keuangan.<sup>23</sup> Maka dari itu perlu adanya penanganan yang profesional dalam setiap kegiatan operasional perusahaan untuk mengantisipasi adanya kelebihan atau kekurangan dana yang nantinya akan menimbulkan masalah pada perusahaan. Penilaian kinerja keuangan perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui perkembangan perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini juga akan menjadi evaluasi bagi kinerja keuangan perusahaan pada tahun berjalan dan untuk tahun yang akan datang.

---

<sup>21</sup> Sri Sundari, *Manajemen Kinerja*. (Bogor : Universitas Pertahanan. 2019), 13.

<sup>22</sup> Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja*. (Jember: STAIN Jember Press. 2014), 16 -17.

<sup>23</sup> Lisa Linawati Utomo, *Economic Value Added Sebagai Ukuran Keberhasilan Kinerja Manajemen perusahaan*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol 1, No.1, Mei 1999, 32.

Kinerja keuangan merupakan sebuah analisis yang dilakukan berdasarkan dengan aturan-aturan keuangan yang baik dan benar untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah menerapkan aturan tersebut.<sup>24</sup> Dengan begitu, kinerja keuangan dalam sebuah perusahaan akan dikatakan baik apabila telah menerapkan aturan-aturan yang berlaku dengan benar.

Tidak hanya bagi perusahaan, kinerja keuangan juga sangat dibutuhkan bagi lembaga sosial seperti lembaga zakat. Hal ini disebabkan lembaga zakat sendiri merupakan lembaga intermediasi yang mengelola dana umat, sehingga diperlukan adanya transparansi terkait dengan pengelolaan sumber daya maupun keuangan yang dimiliki lembaga.

Menurut World Zakat Forum & Indonesia Magnificence of Zakat (2017) bagi lembaga zakat, kinerja keuangan sangatlah diperlukan untuk bisa melihat sejauh mana dana tersebut digunakan untuk menjalankan program penyaluran yang dimiliki lembaga dan untuk melihat apakah pengelolaan yang dilakukan oleh lembaga zakat sudah efisien, sebab jika lembaga zakat tidak bisa efisien dalam mengelola dana umat, maka nantinya akan menimbulkan dampak pada kepercayaan muzakki yang berkurang dalam membayar zakat.<sup>25</sup>

### **C. Lembaga Amil Zakat (LAZ)**

Menurut Undang-Undang No.23 tentang Pengelolaan Zakat, LAZ adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang memiliki tugas membantu

---

<sup>24</sup> Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Keuangan*, (Bandung : Alfabeta. 2018) 142.

<sup>25</sup> World Zakat Forum dan Indonesia Magnificence of Zakat. Dalam Juwaini, et.al (Penyunt.), *International Standard of Zakat Management ISZM: 2017*. (Jakarta: IMZ Publisihing.2017)

pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.<sup>26</sup> Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan sebuah organisasi pengelola zakat yang dibentuk sepenuhnya oleh masyarakat dan termasuk dalam badan hukum tersendiri yang kemudian dikukuhkan oleh pemerintah.

Meskipun disebut sebagai lembaga zakat, namun lembaga ini tidak hanya menerima dana dari zakat saja. Dana yang didapatkan juga berasal dari dana infaq, shadaqah, dan dana sosial keagamaan lainnya yang dicatat sesuai dengan ikrar pemberi. Sehingga nantinya lembaga akan lebih mudah mengalokasikan dana zakat dari dana yang lainnya.

Dalam lembaga zakat seseorang yang melakukan semua kegiatan mulai dari pengumpulan, pengelolaan, pendayagunaan, sampai pendistribusian atau penyaluran dana zakat disebut amil. Amil diangkat oleh pemerintah dan sudah mendapat izin dari instansi pemerintah yang berwenang. Menjadi seorang amil zakat harus jujur dan bertanggung jawab terhadap dan zakat yang mereka kelola dan bersedia untuk bertanggung jawab atas kelalaian yang dilakukan. Oleh karena itu, setiap orang dilarang sengaja bertindak selaku amil zakat tanpa adanya izin dari pejabat yang berwenang.<sup>27</sup>

Syarat yang harus dipenuhi dalam pembentukan LAZ yakni wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. Izin tersebut hanya diberikan apabila memenuhi persyaratan paling sedikit, (1) terdaftar sebagai organisasi kemasyarakatan islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah, dan sosial, (2) berbentuk lembaga berbadan hukum, (3) mendapat

---

<sup>26</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

<sup>27</sup> Ibid, 17

rekomendasi dari BAZNAS, (3) memiliki pengawas syari'at, (4) memiliki kemampuan teknis, administrative, dan keuangan untuk melaksanakan kegiatannya, (5) bersifat nirlaba, (6) memiliki program untuk mendayagunakan zakat bagi kesejahteraan umat, dan (7) bersedia diaudit syari'ah dan keuangan secara berkala.<sup>28</sup>

Seiring berkembangnya zaman, lembaga zakat juga sudah mulai berkembang saat ini. Banyak LAZ yang sudah berdiri di wilayah Indonesia, mulai dari Dompot dhu'afa, Yatim Mandiri, Nurul Hayat (NH), Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF), LAZISNU, LAZISMU, LAZ Al Azhar, dan yang lainnya.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) Al-Azhar merupakan satuan kerja yang dibentuk oleh Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al Azhar yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat dhuafa melalui optimalisasi dana Zakat, Infaq, Shadaqah dan dana sosial kemanusiaan lainnya yang dibenarkan oleh syariat agama & sumber daya yang ada di masyarakat dan bukan berorientasi pada pengumpulan profit bagi pengurus organisasi. LAZ Al-Azhar merupakan lembaga yang mengedepankan kebersamaan dan menjaga nilai-nilai non riba.

LAZ Al Azhar dibentuk oleh Badan Pengurus YPI Al Azhar pada 1 Desember 2004 melalui SK Nomor 079/XII/KEP/BP-YPIA/1425.2004 yang ditandatangani oleh Ketua Badan Pengurus YPI Al Azhar H. Rusydi Hamka dan sekretaris H. Nasroul Hamzah dan telah mendapat pengukuhan sebagai

---

<sup>28</sup> Ibid. Pasal 18, 10

Lembaga Zakat Skala Nasional oleh Kementerian Agama Republik Indonesia melalui SK Menteri Agama RI Nomor 240 tahun 2016 Tanggal 23 Mei 2016.<sup>29</sup>

#### **D. Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011**

Indikator IZDR 2011 ini didedikasikan oleh *Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)* yang merupakan lembaga riset dan pengembangan perzakatan dan pembangunan sosial di Indonesia. Komponen pengukuran yang digunakan ada lima, yaitu (1) kinerja kepatuhan syari'ah, legalitas dan kelembagaan, (2) Kinerja Manajemen, (3) Kinerja Keuangan, (4) Kinerja Pendayagunaan (ekonomi), dan (5) Kinerja legitimasi sosial.<sup>30</sup> pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua komponen pada IZDR, yakni komponen Kinerja Manajemen dan Kinerja Keuangan. Berikut penjelasan mengenai penilaian lembaga amil zakat :

##### **1. Kinerja Manajemen**

Ada tiga aspek yang dinilai dari OPZ terkait kinerja manajemen, yaitu (1) ketersediaan *Standar Operasi Prosedur (SOP) OPZ*, (2) Rencana Strategis OPZ, dan (3) penilaian prestasi kinerja amil (*Performance Appraisal*). Berikut bentuk penilaian komponen ini :

###### **a. SOP Organisasi**

Standar Operasi Prosedur (SOP) adalah standar dalam mengoperasikan dan prosedur yang ditempuh dalam melakukan suatu aktivitas. SOP yang minimal wajib dimiliki OPZ adalah SOP pengumpulan, pendayagunaan dan keuangan. SOP ini penting untuk

<sup>29</sup> [Profil – Rumah Gemilang Indonesia](#)

<sup>30</sup> IMZ, *Indonesia Zakat and Development Report (IZDR) 2011*. (Ciputat: Indonesia Magnificence of Zakat, 2011), 53.

memberikan arah dan bimbingan dalam melakukan suatu kegiatan.

Adapun penilain SOP dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1  
Kriteria Penilaian Ketersediaan SOP OPZ

<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Nilai*</b>
Ketersediaan SOP OPZ mencakup pengumpulan, pengelolaan, pendayagunaan dan penelitian zakat.	Tidak ada SOP	1
	Ada, tapi hanya 1 SOP	2
	Ada, tapi hanya 2 SOP	3
	Ada, tapi hanya 3 SOP	4
	Ada, lebih dari 3 SOP	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek

Sumber : IZDR 2011 IMZ

#### b. Rencana Strategis

Rencana Strategis (Renstra) adalah rencana jangka panjang, apa yang akan ingin dicapai dalam jangka waktu yang agak panjang. Biasanya, renstra ini dibuat untuk jangka waktu 15 hingga 20 tahun. Artinya, apa yang ingin direncanakan dalam 20 tahun mendatang, dituangkan dalam bentuk Renstra. Dengan berpedoman pada Renstra ini kemudian dibuat rencana 5 tahunan, atau rencana tahunan (*work plan*).

Tabel 2.2  
Kriteria Penilaian Ketersediaan Renstra

<b>Kriteria Penilaian</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Nilai*</b>
Ketersediaan renstra (strategic development & Deployment) workplan tahunan	Tidak ada SOP	1
	Hanya ada dokumen renstra (min. 3 Tahun)	2
	Ada dokumen renstra dan workplan tahunan	3
	Ada dokumen renstra dan strategic deployment	4

	Ada dokumen renstra, workplan tahunan dan strategic deployment.	5
--	---	---

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek  
Sumber : IZDR 2011 IMZ

### c. Penilaian Kinerja Karyawan (*Performance Appraisal*)

Dalam mengukur prestasi kerja seorang amil, sangat diperlukan metode-metode pengukuran yang benar-benar valid dan dapat diandalkan. Jelas tidak diinginkan seseorang yang telah dinilai prestasi kerjanya baik, sementara setelah bekerja, hasil kerjanya malah buruk. Oleh karena itu, metode pengukuran menjadi topik utama dalam membahas penilaian prestasi kerja amil ini.

Tabel 2.3  
Kriteria Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Kriteria Penilaian	Jawaban	Nilai*
Penilaian kerja pegawai OPZ mencakup instrument (alat) dan penerapannya	Tidak ada alatnya	1
	Ada alat, tapi tidak dipraktekkan	2
	Ada alat, dipraktekkan, tapi tidak ada feedback	3
	Ada alat, dipraktekkan, ada feedback, tapi tidak ada follow up	4
	Ada alat, dipraktekkan, ada feedback. Ada follow up	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek  
Sumber : IZDR 2011 IMZ

## 2. Kinerja Keuangan

Dalam menilai kinerja keuangan ini, ada tiga komponen penilaian yang digunakan, yaitu (1) komponen laporan keuangan, (2) komponen efisiensi keuangan, dan (3) komponen kapasitas organisasi.

### a. Laporan Keuangan

Laporan keuangan yang dianalisa ini mencakup laporan audit oleh Akuntan Publik, disamping internal audit (*auditability*), penyediaan

laporan keuangan yang update (*time concern*), dan ketersediaan laporan keuangan untuk diakses oleh masyarakat umum, misal : melalui website, harian umum, atau media umum lainnya (*transparancy*).

Tabel 2.4  
Kriteria Penilaian Laporan Keuangan

Kriteria Penilaian	Jawaban	Nilai*
Auditability, time concern, dan transparansi	Tidak tersedia	1
	Tersedia, tapi tidak uptodate dan tidak diaudit	2
	Tersedia, uptodate, tapi tidak diaudit	3
	Tersedia, uptodate, diaudit, tapi tidak transparan	4
	Tersedia, uptodate, diaudit, dan transparan	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek  
Sumber : IZDR 2011 IMZ

b. Efisiensi Keuangan

Efisiensi keuangan (*financial efficiency*) diukur dengan *operational expense ratio*, yaitu seluruh biaya yang digunakan untuk menjalankan roda OPZ dibandingkan terhadap total penggunaan dana (dilar dana/gaji amil).

c. Kapasitas Organisasi

Kapasitas organisasi diukur melalui 4 kriteria, yaitu : (1) *Primary Revenue Ratio*, yaitu total perolehan dana khusus zakat (di luar infaq, shadaqah, dan wakaf) terhadap perolehan dana total; (2) *Primary Revenue Growth*, yaitu pertumbuhan perolehan dana khusus zakat (di luar infaq, shadaqah, dan wakaf), dari tahun sebelumnya; (3) *Program Expense Ratio*, yaitu pengeluaran untuk pembiayaan program ataupun penyaluran dana kepada mustahiq terhadap total penggunaan dana; dan

(4) *Program Expense Growth*, yaitu pertumbuhan pengeluaran untuk pembiayaan program ataupun penyaluran dana kepada mustahiq dari tahun sebelumnya.

Berikut rumus untuk menghitung rasio keuangan yang dicantumkan pada Tabel 2.5, sedangkan nilai konversi rasio keuangan dapat dilihat pada tabel 2.6.

Tabel 2.5  
Rumus Aspek Finansial OPZ

No.	Indikator	Rumus	Keterangan
1.	Operational Expense Ratio	$\frac{OE}{TE}$	OE = total pengeluaran penyaluran program.  TE = total pengeluaran.
2.	Primary Revenue Ratio	$\frac{ZR}{TR}$	ZR = total perolehan dana zakat.  TR = perolehan dana total.
3.	Primary Revenue Growth	$\frac{(ZR_n - ZR_{n-1})}{ZR_{n-1}} \times 100\%$	$ZR_n$ = zakat revenue tahun berjalan. $ZR_{n-1}$ = zakat revenue tahun sebelumnya.
4.	Program Expense Ratio	$\frac{PE}{OE}$	PE = pengeluaran program atau dana untuk mustahiq. OE = total pengeluaran dana.

5.	Program Expense Growth	$\frac{(PE_n - PE_{n-1})}{PE_{n-1}} \times 100\%$	$PE_n$ = pengeluaran program atau dana untuk mustahiq tahun berjalan. $PE_{n-1}$ = pengeluaran program atau dana untuk mustahiq tahun sebelumnya.
----	------------------------	---	--

Sumber : IZDR 2011, IMZ

Tabel 2.6  
Konversi Nilai Kinerja Keuangan

Kinerja Keuangan (%)	Konversi Nilai*				
	1	2	3	4	5
Operational Expense Ratio	>11.0	9.00-10.99	7.00-8.99	5.00-6.99	<5.00
Primary Revenue ratio	<70.00	70.00-74.99	75.00-79.99	80.00-84.00	>84.99
Primary Revenue Growth	<10.00	10.00-14.99	15.00-19.99	20.00-24.99	>24.99
Program Expense Ratio	<60.00	60.00-69.99	70.00-79.99	80.00-89.99	>89.99
Program Expense Growth	<10.00	10.00-14.99	15.00-19.99	20.00-24.99	>24.99

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek

Sumber : IZDR 2011 IMZ

Selanjutnya kedua komponen diatas dijadikan sebagai indikator kinerja dan diberi presentase sebagai berikut :

Tabel 2.7  
Perhitungan Bobot Penilaian

No.	Indikator / Komponen Penilaian	Bobot (%)	Detail Indikator dan Bobot (%)	
1.	Kinerja Manajemen	40%	SOP	40%
			RenStra	30%

			Penilaian Prestasi Kerja Amil	30%	
2.	Kinerja Keuangan	60%	Laporan Keuangan	40%	
			Efisiensi Keuangan ( <i>Operational Expense Ratio</i> )	30%	
			Kapasitas Organisasi (30%)	<i>Primary Revenue Ratio</i>	25%
				<i>Primary Revenue Growth</i>	25%
				<i>Program Expense Ratio</i>	25%
<i>Program Expense Growth</i>	25%				

Sumber : IZDR 2011, IMZ., Diolah

Pembobotan digunakan untuk menghitung skor. Pada tahap awal akan dilakukan penghitungan skor untuk detail indikator. Hasil akhir dari perhitungan skor ini merupakan bilangan decimal. Sedangkan rumus untuk menghitung lebih detail setiap indikator adalah:

$$\frac{1}{5} \left( \frac{\text{nilai} \times \text{bobot}}{\text{bobot}} \right) \times \% \text{ detail indikator} \times \text{bobot}$$

Selanjutnya ialah menghitung total skor untuk setiap indikator atau penilaian kinerja dengan cara menjumlah setiap skor pada detail indikator. Hasil akhir dari perhitungan skor ini merupakan bilangan decimal. Setelah itu, diberikan nilai sebagai skor akhir dari setiap indikator yang berbetuk penilaian skor 1-10 dan penilaian huruf seperti yang tercantum pada tabel 2.8. Perhitungan skor akhir untuk setiap indikator menggunakan rumus berikut:

$$\text{Skor/ huruf mutu} = \frac{\text{Total skor indikator}}{\text{Bobot indikator}} \times 10$$

Pemberian skor akhir pada setiap indikator berbeda dengan pemberian nilai 1-5 pada tahap awal yang meliputi kriteria sangat baik, baik, cukup, kurang, dan jelek. Tujuan pemberian skor akhir

menggunakan skor 1-10 dan huruf ialah supaya peneliti dapat membandingkan penilaian komponen mana yang lebih unggul dari dua komponen yang diteliti. Hasil nilai dikonversikan dalam peringkat yang telah ditentukan di dalam IZDR 2011 seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.8  
Nilai Rating Setiap Angka

Nilai Minimum dan Nilai Maksimal per Aspek (skala 1-10)	Nilai
-	CC
0,50	CC+
1,00	CCC-
1,50	CCC
2,00	CCC+
2,50	BB-
3,00	BB
3,50	BB+
4,00	BBB-
4,50	BBB
5,00	BBB+
5,50	A-
6,00	A
6,50	A+
7,00	AA-
7,50	AA
8,00	AA+
8,50	AAA-
9,00	AAA
9,50	AAA+

Sumber : IZDR 201, IMZ

## **BAB III**

### **PRMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lembaga**

##### **1. Sejarah atau Profil Lembaga**

Lembaga Amil Zakat (LAZ) Al-Azhar termasuk dalam satuan kerja yang dibentuk oleh Yayasan Pesantren Islam (YPI) Al Azhar yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat dhuafa melalui optimalisasi dana Zakat, Infaq, Shadaqah dan dana sosial kemanusiaan lainnya yang dibenarkan oleh syariat agama & sumber daya yang ada di masyarakat dan bukan berorientasi pada pengumpulan profit bagi pengurus organisasi. LAZ Al-Azhar merupakan lembaga yang mengedepankan kebersamaan dan menjaga nilai-nilai non riba.<sup>31</sup>

LAZ Al Azhar Jawa Timur didirikan pada tanggal 01 April 2011 hal ini dikarenakan pihak al azhar dalam bidang pendidikan meminta kepada pusat yang berada di Jakarta supaya LAZ juga didirikan di Surabaya, Jawa Timur. Pada saat itu kantor LAZ Al Azhar belum mempunyai bangunan tersendiri, sehingga masih tergabung dalam satu lingkungan sekolah Al Azhar di Laguna. Pada tahun 2013-2017 LAZ Al Azhar menyewa sebuah ruko untuk dijadikan kantor sampai akhirnya pada tahun 2017 hingga saat ini kantor LAZ Al Azhar menetap di Jl. Barata jaya XX No.3U, Baratajaya, Kec. Gubeng, Surabaya. Namun, kantor LAZ akan melakukan perpanjangan kontrak setiap tiga tahun berjalan.

---

<sup>31</sup> <https://filantropi.or.id/direktori/filantropi-keagamaan/lazalazhar/>

LAZ Al Azhar didirikan atas dasar keberpihakan terhadap masyarakat yang tidak mampu dan upaya YPI Al Azhar membina dan membangun umat secara keseluruhan dari berbagai sektor, pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan keagamaan. Lembaga ini merupakan bentuk kepedulian untuk melayani kebutuhan mustahiq (penerima zakat) yang merupakan para dhuafa dan untuk menjembatani para muzakki (pembayar zakat) agar bisa langsung disalurkan kepada mustahiq. Selain itu LAZ Al Azhar didirikan karena minimnya lembaga zakat yang mampu meng-cover potensi zakat di Indonesia dan LAZ Al Azhar ingin mengambil peran tersebut agar dana zakat yang ada bisa diratakan ke seluruh Indonesia agar bisa memperluas manfaatnya. Tugas pokok yang dijalankan oleh lembaga ini adalah mengedukasi masyarakat agar sadar zakat, kemudian menghimpun dana umat dan menyalurkannya kepada yang berhak agar lebih tersebar luas dan terkoodinir dengan baik. Program-program yang dibuat oleh LAZ Al Azhar tergolong dalam lima klaster.

Lembaga Amil Zakat Al Azhar telah memperoleh Keputusan Menteri Agama Nomor 240 Tahun 2016 tentang pemberian izin kepada Yayasan Pesantren Islam Al Azhar sebagai Lembaga Amil Zakat Skala Nasional. Pemberian izin ini berlaku selama lima tahun dan pada 2021 kemarin LAZ Al Azhar resmi menerima Surat Keputusan (SK) perpanjangan legalitas yang dilakukan oleh Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kementerian Agama RI.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ebook CARE, edisi Juni 2021. <https://lazalazhar.org/majalah/edisi-juni-2021>

## 2. Visi dan Misi

### Visi :

Menjadi lembaga filantropi islam global yang profesional dan terpercaya dalam pengelolaan dana sosial islam untuk mewujudkan keberdayaan masyarakat dan kesejahteraan ummat.

### Misi :

- a. Mengembangkan edukasi zakat, infaq, sedekah, wakaf dengan layanan berkarakter berbasis teknologi.
- b. Mengembangkan program yang komprehensif, terukur dan berkelanjutan untuk mendorong keberdayaan masyarakat berbasis kearifan lokal menuju kesejahteraan ummat.
- c. Meningkatkan akuntabilitas kinerja lembaga melalui penguatan sistem dan manajemen yang didukung oleh sumber daya insani yang profesional.
- d. Membangun kemitraan secara nasional dan global secara berkelanjutan (sustainable partnership) dengan kalangan ABCGM (Academic, Business, Civil Society, Government, Media).<sup>33</sup>

## 3. Struktur Organisasi Lembaga

Lembaga Amil Zakat Al Azhar memiliki 5 Divisi yakni, : Devisi Kelembagaan, Komunikasi, Keuangan, Fundraising dan Partnership, dan Program Pendayagunaan. Berdasarkan surat keputusan kepala perwakilan LAZ Al Al Azhar Jawa Timur, dengan nomor SK A0011/SK/BM-

<sup>33</sup> <https://lazalazhar.org/about#visi-misi>

LAZHAR/1443.2022M tentang Struktur Organisasi LAZ Al Azhar Jawa

Timur 1443 H / 2022 M sebagai berikut :

Penasehat : Management LAZ Al Azhar Pusat

Kepala Perwakilan : Adtya Kusuma

Divisi Komunikasi : Aris Hari Martono (PLT)

Divisi Kelembagaan : Feni Lestari (PLT)

Divisi Program & Pendayagunaan : Dwi Yanto

Tim Program : Agung H. Sipayung

Rumah Gemilang Indonesia :

Tata Busana

Fatihaturrohmah (Kepala Asrama)

Nurizki Yuliandini (Instruktur Tata Busana)

Rekayasa perangkat Lunak

Agung H.Sipayung (Kepala Asrama - PLT)

Suwec (Instruktur RPL)

Divisi Keuangan : Widyatanti (PLT)

Divisi fundrising & Partnership : Norma Widya R. (SPV)

Tim Internal :

Aris Hari Martono (KL Surabaya Timur)

Feni Lestari (KL Sidoarjo)

Widyatanti (KL Gresik)

Intan Wahyuningrum (KL Malang)

Feni Lestari (KL Regional)

Tim CSR & Eksternal : Widyatanti

Tim Digital & Komunikasi : Aris Hari Martono

#### 4. Program Kerja Lembaga

Program-program yang dibuat oleh LAZ Al Azhar tergolong dalam lima cluster. Pertama adalah mengentaskan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat desa melalui program “Zakat Pride” dan “Indonesia Gemilang”. Kedua adalah pengentasan pengangguran dan pemberdayaan pemuda produktif, melalui program “Rumah Gemilang Indonesia”. Ketiga adalah Memperbaiki kondisi kehidupan anak yatim dan dhuafa, melalui program “My Heart For Yatim”. Keempat adalah program pemberdayaan ekonomi infrastruktur dan konservasi lingkungan, melalui program “Sejuta Berdaya” dan “Infralink”. Kelima adalah penanggulangan bencana dan jaringan relawan, melalui program bertajuk “formula” dan “Recovery Indonesia”.<sup>34</sup> Berikut pemaparan lebih detail mengenai programnya:

##### a. Zakat Pride

Program terintegrasi yang memformulasikan dana zakat menjadi program penanggulangan kemiskinan secara strategis melalui pemberdayaan komunitas yang berkesinambungan, progresif, lebih tepat sasaran dan mampu meningkatkan martabat kehidupan para penerima manfaatnya. Zakat Pride memiliki lima program dalam meyalurkan zakatnya antara lain:

---

<sup>34</sup> <https://lazalazhar.org/program>

- 1) Layanan Jenazah Gratis,
- 2) Menuju Mandiri,
- 3) My Heart For Yatim,
- 4) Beasiswa Gemilang, dan
- 5) Keluarga Berdaya.

#### **b. Indonesia Gemilang**

Program ini melihat paradigma baru pemberdayaan masyarakat desa yang komprehensif dan berkelanjutan dalam sektor pendidikan dan pengetahuan, kesehatan dan lingkungan, ekonomi dan kesejahteraan serta sektor keagamaan. Tujuan dari program adalah menjadikan desa yang mandiri dengan mengoptimalkan potensi sumber daya dan kearifan lokal dari setiap desa binaan.

Dampingan yang kuat yang dilakukan oleh para pendamping desa yang tinggal dan salah satu kunci gemilangnya sebuah desa dikarenakan dijalankannya fungsi sebagai katalisator, motivator, trainer, fasilitator, mobilisator, dan cocher. Keberadaan saung ilmu di desa binaan menjadikan knowledge center di setiap desa yang berfungsi sebagai wadah merancang program – program pembangunan desa, pusat musyawarah dan interaksi masyarakat dan sebagai pusat pengetahuan seluruh lapisan masyarakat desa, hal tersebut juga menjadi kunci terbangunnya keberdayaan masyarakat desa. LAZ Al – Azhar menyiapkan model – model pemberdayaan desa inovatif yang siap untuk di replikasikan ke desa – desa di Indonesia, antara lain:

- 1) Desa swasembada pangan
- 2) Desa mandiri nutrisi
- 3) Desa mandiri pupuk
- 4) Desa pelestarian hutan dan lingkungan
- 5) Desa Penyaji akses pengetahuan dan keterampilan masyarakat
- 6) Desa penggerak ekonomi non ribawi
- 7) Desa memiliki KUB (Kelompok Usaha Bersama)
- 8) Desa penekanan kematian bayi dan ibu hamil
- 9) Desa Pengawasan nilai – nilai toleransi beragama

**c. My Heart For Yatim**

Program ini merupakan sebuah terobosan baru LAZ Al-Azhar untuk memberikan layanan sepenuh hati untuk mengangkat derajat hidup anak yatim dhuafa dengan layanan lengkap HEART. HEART sendiri memiliki singkatan sebagai berikut :

- 1) HEALTH (Kesehatan)
  - a) Layanan pengobatan
  - b) Layanan kesehatan
  - c) Edukasi perilaku hidup bersih,sholat sesuai islam
  - d) Khitan
- 2) EDUCATION (Pendidikan)
  - a) Beasiswa sekolah
  - b) Pendampingan dan bimbingan belajar
  - c) Bantuan perlengkapan dan penunjang sekolah

- d) Study Tour
- 3) APPRECIATION (Penghargaan)
  - a) Penghargaan untuk partisipasi akademik dan non akademik
  - b) Hadiah atau kado pada event atau moment tertentu
- 4) RELIGION (Keagamaan)
  - a) Baca tulis al quran
  - b) Hafalan al quran
  - c) Spritual motivation
  - d) Charater bulding
  - e) Perlengkapan sholat
  - f) Jambore pesantren yatim
- 5) TALENT SUPORT (Minat Bakat)
  - a) pembinaan bakat dan potensi yatim, dan
  - b) Pelatihan ragam keterampilan

#### **d. Rumah Gemilang Indonesia**

RGI merupakan sebuah program pemberdayaan anak-anak dhuafa usia produktif yang putus sekolah, rentan sosial dan minim akses pendidikan guna mengurangi tingginya angka pengangguran di Indonesia, serta membantu generasi muda dalam meningkatkan kualitas hidupnya di masa depan. Melalui progam ini, LAZ Al-Azhar hadir sebagai solusi untuk mengurangi dan menekan jumlah angka pengangguran dengan menebar nilai – nilai kemandirian kepada ribuan generasi muda usia produktif yang putus sekolah melalui pogam-program

pendidikan dan pelatihan (diklat). Jurusan yang disediakan diantaranya pelatihan keterampilan desain grafis, teknik komputer dan jaringan, fotografi dan videografi, tata busana, aplikasi perkantoran, teknik otomotif, kelistrikan dan RPL (Rekayasa Perangkat Lunak). Selama 6 bulan para santri akan di didik menjadi pemuda berkeahlian, memiliki wawasan pengetahuan keagamaan yang luas, berakhlak baik dan memiliki kepedulian sosial yang tinggi, serta memiliki semangat mandiri dan kemampuan leadership yang baik dengan mengadopsi platform pondok pesantren bagi pembinaan pesertanya.

Program yang didesain dan dijalankan oleh LAZ al-azhar peduli umat sejak 1 juni tahun 2009 ini telah menjadi trendsetter atau model solusi pengangguran khususnya bagi pemuda usia produktif yatim dari keluarga kurang mampu. Data yang dirilis oleh situs rumahgemilang.com sekitar 2.000 keluarga terbantu sebagai penerima manfaat program di seluruh kampus yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia. Wilayah sebaran program meliputi 89 kota dan kabupaten di indonesia. Penerima program ini sebesar 85% dari mereka telah berpenghasilan, dan lebih dari 49 usaha baru tercipta.

LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki dua jurusan yakni tata busana dan rekayasa perangkat lunak. Kampus 1 Jurusan Tata Busana bagi santri perempuan bertempat di Jl.Park Regency No.17, Keputih, Kec.Sukolilo, Kota SBT, Jawa Timur. Sedangkan Kampus 2 Jurusan Rekayasa Perangkat Lunak (RPL) bagi santri laki-laki bertempat

di Jl. Grudo VI No.8, RT.006/RW.01, Dr. Soetomo, Kec.Tegalsari, Kota SBY, Jawa Timur.

**e. Infralink**

Infrastruktur dan konservasi lingkungan, membangun infrastruktur untuk mendukung keberdayaan masyarakat. Pengadaan berbagai infrastruktur berupa asarana pendidikan, kesehatan, keagamaan dan kesejahteraan. Bersama masyarakat merancang pembangunan infrastruktur desa sesuai kebutuhan yang sangat penting. Melaksanakan pembangunan penuh semangat gotong royong dengan mengoptimalkan sumberdaya dan potensi lokal. Menjaga dan mengawal keberadaan infrastruktur dan memastikannya tepat sasaran dan sarat manfaat bagi peningkatan kesejahteraan yang menyeluruh serta secara konsisten mengindahkan kelestarian lingkungan sesuai kaidah.

Pembangunan infrastruktur keberdayaan masyarakat yang didukung dengan partisipasi masyarakat yang kuat mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan pembangunan sampai pemeliharaan mampu mengokohkan keberadaannya sekaligus mampu menekan biaya pembangunan menjadi lebih efisien dan efektif. Pembangunan infrastruktur keberdayaan masyarakat yang didukung dengan partisipasi masyarakat yang kuat mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan pembangunan sampai pemeliharaan mampu mengokohkan keberadaannya sekaligus mampu menekan biaya pembangunan menjadi lebih efisien dan efektif.

**f. Formula**

FORMULA (Formula, Reigion, Medic, Livelihood Aid) cara tepat menangani bencana yang meliputi formulasi penting mulai dari tahap tanggap darurat, penanganan pengungsi, upaya pencarian dan penyelamatan korban bencana dilanjutkan dengan pemenuhan kebutuhan dasar mereka hingga upaya mengembalikan kondisi mereka pasca bencana seperti kondisi semula bahkan bias lebih baik.

**g. Sejuta Berdaya**

Sejuta berdaya merupakan program pendayagunaan dana Zakat, Infaq, dan Sedekah yang disalurkan berupa dana bergulir dan menjadikan sebagai pinjaman kepada penerima manfaat dengan tujuan terciptanya masyarakat yang berdaya, mandiri dan produktif. Dalam mendayagunakan dana ZIS, LAZ Al-Azhar akan melakukan pengarahan dan akan diadakan bimbingan untuk pengelolaan dana zakat, hal ini dilakukan agar dana zakat yang ada tidak habis digunakan untuk pengelolaan manajemen yang tidak baik dan untuk konsumsi masyarakat desa sendiri. Melalui program sejuta berdaya ini, LAZ Al-Azhar Jawa Timur mampu memberdayakan masyarakat petani dengan sistem KUB (Kelompok Usaha Bersama).

**h. Recovery Indonesia**

Program pemulihan pasca bencana alam terhadap sarana-sarana ibadah, pendidikan yang rusak, dan mengembalikan kesejahteraan yang

terkena dampak bencana termasuk melanjutkan program pemulihan psikis, infrastruktur serta ekonomi masyarakat.

## **B. Hasil Penelitian Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur**

Penulis telah melakukan penelitian di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur selama 2 bulan dan mendapatkan beberapa data wawancara dari penelitian tersebut. Berikut ini penulis jelaskan hasil kinerja Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur berdasarkan dengan dua komponen IZDR 2011 :

### **1. Kinerja Manajemen**

Pada kinerja manajemen dinilai berdasarkan tiga aspek, yaitu (1) ketersediaan *Standar Operasi Prosedur* (SOP) OPZ, (2) Rencana Strategis OPZ, dan (3) penilaian prestasi kerja amil (*Performance Appraisal*).

#### **a. Standar Operasional Prosedur (SOP) OPZ**

SOP merupakan standar dalam mengoperasikan suatu lembaga atau perusahaan dan merupakan prosedur yang ditempuh dalam melakukan suatu aktivitas, supaya perusahaan dapat berjalan dengan baik. Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur memiliki ketersediaan SOP OPZ yang mencakup operasional kelembagaan, pengumpulan, pendayagunaan, dan keuangan.

##### **1) SOP Kelembagaan**

Dalam SOP ini terdapat beberapa prosedur yang berkaitan mengenai divisi kelembagaan seperti :

- a) Administrasi kelembagaan, terdiri dari prosedur pengajuan barang (atk, spanduk, brosur dll), pengajuan barang tersebut diawali dengan

divisi terkait mengajukan surat permohonan kepada divisi kelembagaan, kemudian divisi kelembagaan akan melihat isi surat permohonan tersebut dan divisi keuangan akan mengajukan pengajuan pencairan dana hingga akhirnya divisi kelembagaan akan melakukan pembelian barang tersebut dan menyerahkan barang kepada divisi yang bersangkutan.

Kemudian prosedur yang administrasi kelembagaan lainnya ialah prosedur pengajuan pengobatan amil, prosedur penerimaan pegawai amil, prosedur peminjaman inventaris kantor dan kendaraan, pengajuan cuti, prosedur penanganan surat masuk dsb.

- b) Perjalanan dinas, SOP ini berlaku bagi amil yang hendak melakukan perjalanan dinas dalam rangka rapat/*training*/seminar/lokakarya di suatu tempat yang jarak tempuhnya lebih dari 100 km dari tempat kerja amil tersebut.
- c) Security,
- d) Mekanisme penggunaan kendaraan, berkaitan dengan pemeliharaan dan perbaikan kendaraan operasional
- e) *Cleaning service*
- f) Internal memo surat keluar
- g) Peminjaman barang
- h) Penanganan surat masuk

## 2) SOP *Fundraising*

Fundraising merupakan sebuah proses mempengaruhi masyarakat baik perorangan sebagai individu atau perwakilan masyarakat maupun lembaga agar dapat menyalurkan dananya kepada LAZ Al Azhar. SOP ini membahas terkait teknis penerimaan muzakki yang bertujuan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada donator untuk membantu menunaikan ZIS nya di kantor LAZ Al Azhar. Dalam SOP ini terdapat prosedur penerimaan yang telah ditetapkan seperti persiapan layanan, menerima tamu, hingga melakukan input data tamu.

## 3) SOP Keuangan

SOP keuangan ini menyangkut beberapa hal, diantaranya terdapat kuitansi penerimaan ziswaf yang digunakan sebagai bukti adanya transaksi penerimaan ziswaf, kemudian Permohonan Pengeluaran Dana (PPD), selain itu juga menyangkut terkait penerimaan dan pengeluaran kas dana ZIS, penerimaan dan pengeluaran bank.

## 4) SOP *Partnership* (kerja sama dan kemitraan)

Kerja sama yang dibangun LAZ Al Azhar berhubungan dengan tema dalam rangka mendukung pembangunan sosial melalui sektor pemberdayaan ekonomi, kesehatan, kesejahteraan, pendidikan dan pendampingan keagamaan. Dalam prosedur kerja sama ini lembaga yang hendak melakukan kerja sama mengirimkan surat

penawaran kerja sama dan proposal program kepada email al azhar, begitupula sebaliknya. LAZ Al Azhar berkewajiban menyediakan konsep dan program yang sesuai.

#### 5) SOP Komunikasi

Komunikasi adalah proses pengiriman atau penyampaian berita/informasi dan edukasi mengenai pengelolaan lembaga secara utuh dan komprehensif kepada public, agar visi dan misi lembaga dapat dipahami secara utuh oleh masyarakat. SOP ini membahas mengenai pemberian informasi mengenai penyaluran zakat, infak, dan edekah berdasarkan akad transaksi yang sudah ada berdasarkan hukum dalam Al-Qur'an, Hadits dan Fikih. Memberikan informasi pendayagunaan, pengelolaan lembaga, dan melakukan sosialisasi baik secara tatap muka maupun dalam media massa.

Tabel 3.1  
Kriteria Penilaian Ketersediaan SOP OPZ

Kriteria Penilaian	Jawaban	Nilai*
Ketersediaan SOP OPZ mencakup pengumpulan, pengelolaan, pendayagunaan dan penelitian zakat.	Tidak ada SOP	1
	Ada, tapi hanya 1 SOP	2
	Ada, tapi hanya 2 SOP	3
	Ada, tapi hanya 3 SOP	4
	Ada, lebih dari 3 SOP	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek

Berdasarkan tabel 3.1 diatas. Penilaian dalam IZDR 2011 di LAZ Al Azhar, pada aspek Standar Operasional Prosedur (SOP) OPZ mendapatkan nilai dengan angka lima yang berarti LAZ Al Azhar

Jawa Timur memiliki SOP yang memenuhi dan mendapat nilai sangat baik dalam ketersediaan SOP lembaga.

b. Rencana Strategis (RenStra) OPZ

LAZ Al Azhar Jawa Timur memiliki rencana strategi (RensTra) yang disusun setiap satu tahun sekali pada saat Rapat Kerja akhir tahun<sup>35</sup> Dalam waktu yang sama peneliti juga melakukan wawancara dengan pimpinan LAZ Al Azhar Jawa Timur. “kalau kami secara durasi waktu untuk renstra itu mengikuti pusat, seperti yang ada dalam visi misi itu sampai lima tahun atau sampai 2024. Sedangkan kalau di perwakilan renstra dibuat setiap tahun.”<sup>36</sup>

LAZ Al Azhar Jawa Timur memiliki lima RenStra yang dibuat berdasarkan masing-masing divisi. **Pertama**, RenStra kelembagaan, merupakan program kerja yang dibuat untuk tahun berjalan 2022. Dalam RenStra ini terdapat tiga program meliputi *General Affairs* (Kesekretariatan), personalia, dan kelembagaan. Pada setiap program ada beberapa kegiatan yang dilakukan agar RenStra dapat berjalan dengan baik seperti, pengadaan aset lembaga, peningkatan mutu amil dengan mengadakan pelatihan khusus, dan penyediaan ATK.

**Kedua**, Renstra divisi *Fundrising*, program kerja ini dibagi menjadi dua yakni internal funding dan eksternal funding. Internal funding dibuat sebagai bentuk optimalisasi penghimpunan dari internal Al Azhar sebagai basis penghimpun lembaga, salah satunya sosialisasi

<sup>35</sup> Feni Lestari, *Wawancara*, LAZ Al Azhar Jawa Timur, 09 Februari 2022. Divisi Kelembagaan

<sup>36</sup> Aditya Kusuma, *Wawancara*, LAZ Al Azhar Jawa Timur, 09 Februari 2022. Pimpinan LAZ Al Azhar Jawa Timur

ZIS melalui program Al Kisah dengan siswa siswi Al Azhar sebagai sasaran program ini. Eksternal funding digunakan sebagai penguatan kemitraan dengan perusahaan dan perluasan jaringan kemitraan yang berdampak langsung dengan penghimpunan.

**Ketiga**, Renstra divisi komunikasi. Divisi ini berkaitan dengan fotografi dan videografi, desain grafis salah satunya membuat katalog program per semester, *media relation* seperti melakukan kerjasama dengan *influencer* serta mengikuti pelatihan kepenulisan dengan team pusat, dan sosial media. **Keempat**, divisi program. RenStra ini meliputi semua rencana strategi yang berkaitan dengan setiap program kerja yang ada di lembaga, salah satunya program Rumah Gemilang Indonesia (RGI) yang memiliki rencana strategi dengan melaksanakan MoU bersama mitra lain sebagai wadah bagi para santri, supaya para santri dapat merealisasikan ilmu serta kemampuan yang dimiliki selama belajar di Rumah Gemilang Indonesia (RGI).

Rencana strategi yang **kelima** yakni RenStra divisi keuangan. Rencana strategi divisi keuangan LAZ Al Azhar ini mempunyai target kerja seperti meningkatkan kinerja mengenai pelaporan PPD, penginputan tepat waktu pada sistem, lebih teliti mengenai penginputan supaya mengurangi void atau pembatalan. Serta mendalami dan mempelajari PSAK 109 yang berkaitan dengan akuntansi zakat dan PSAK 112 yang membahas tentang akuntansi wakaf.

Tabel 3.2  
Kriteria Penilaian Ketersediaan Renstra

Kriteria Penilaian	Jawaban	Nilai*
Ketersediaan renstra (strategic development & Deployment) workplan tahunan	Tidak ada RenStra	1
	Hanya ada dokumen renstra (min. 3 Tahun)	2
	Ada dokumen renstra dan workplan tahunan	3
	Ada dokumen renstra dan strategic deployment	4
	Ada dokumen renstra, workplan tahunan dan strategic deployment.	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek

Berdasarkan hasil penilaian dari tabel 3.2 diatas, dapat peneliti simpulkan bahwa RenStra pada LAZ Al Azhar berdasarkan IZDR 2011 yakni LAZ Al Azhar memenuhi kriteria renstra “ada dokumen renstra dan workplan tahunan” dimana pada kriteria ini LAZ Al Azhar mendapatkan nilai tiga yang artinya dapat dibilang cukup baik dalam memenuhi ketersediaan rencana strategi dan workplan tahunan bagi lembaga.

#### c. Penilaian Prestasi Kinerja Amil (*Performance Appraisal*)

Pengukuran kinerja manajemen pada aspek penilaian kerja amil di LAZ Al Azhar Jawa timur saat ini secara personal menggunakan DP4 (Dokumen Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai) yang dinilai oleh atasan atau teman sejawat. “kalau evaluasi secara kinerja berdasarkan divisi masing-masing kita bermacam-macam, dan setiap divisi berbeda-beda target pengukurannya karena cabangnya beda-beda. Meskipun ada

beberapa hal yang mungkin sama.<sup>37</sup> Lembaga Amil Zakat Al Azhar mengharuskan setiap amil yang bekerja agar selalu patuh terhadap tiga hal yakni, patuh syar'i, patuh regulasi dan patuh NKRI. Hal ini dilakukan supaya para amil tetap menjalankan kewajiban sesuai dengan tanggung jawabnya.



---

<sup>37</sup> Aditya Kusuma, *Wawancara*, LAZ Al Azhar Jawa Timur, 09 Februari 2022. Pimpinan LAZ Al Azhar Jawa Timur

YAYASAN PESANTREN ISLAM AL-AZHAR										
INSTRUMEN PENILAIAN DIRI SENDIRI (SELF ASSESSMENT)										
Nama Pegawai :					Tahun / Triwulan : 2019 / 1					
NO	ASPEK	INDIKATOR	SKOR					JUMLAH SKOR	NILAI	
			1	2	3	4	5		ANGKA	SEBUTAN
1	KEIMANAN DAN KETAQWAAN	Mengingatkan/mengajak teman untuk shalat						0		
		Mengingatkan teman yang berbuat kesalahan dalam melaksanakan tugas dan perilaku								
		Tertib melaksanakan ibadah wajib								
		Tertib melaksanakan ibadah sunnah								
		Menghadiri kegiatan-kegiatan keagamaan								
		Tidak melakukan perbuatan tercela								
		Memberi dan menjawab salam								
2	KESETIAAN	Tidak menyalahgunakan kedudukan dan wewenang					0			
		Tidak menolak tugas								
		Tidak menjadikan materi sebagai motivasi utama dalam bekerja								
		Mengikuti setiap kegiatan lembaga								
3	KETAATAN	Mengutamakan kepentingan lembaga					0			
		Menjaga nama baik lembaga								
		Patuh terhadap semua peraturan yang berlaku								
4	KEJUJURAN	Menerima keputusan pimpinan/lembaga dengan ikhlas					0			
		Melaksanakan perintah dan tugas pimpinan								
		Berperilaku sesuai tutur kata								
5	PENGUASAAN TUGAS	Tidak menggunakan fasilitas lembaga tanpa persetujuan dari yang berwenang					0			
		Tidak melakukan kecurangan dan atau pemalsuan								
		Tidak menyalahgunakan kedudukan dan wewenang								
		Menampilkan hasil kerja yang bermutu (bersih, rapi, indah)								
6	TANGGUNG JAWAB	Teliti dan rapi dalam melaksanakan pekerjaan					0			
		Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan perintah dinas								
		Cekatan/terampil dalam melaksanakan tugas								
		Efektif dan efisien dalam melaksanakan pekerjaan								
7	INTERAKSI SOSIAL	Melaksanakan tugas/pekerjaan sampai tuntas					0			
		Mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas								
		Amanah dalam menggunakan dan merawat aset lembaga								
8	KEHADIRAN DAN KERAJINAN	Tidak mencari-cari alasan pembenaran/alibi atas kesalahan yang dilakukan					0			
		Mampu bekerjasama dengan orang lain dalam rangka melaksanakan tugas								
		Santun, rendah hati dan ramah terhadap orang lain								
		Menghargai pendapat dan pandangan orang lain								
9	INISIATIF	Tidak izin (masuk kerja terus)					0			
		Tidak izin karena sakit								
		Tidak mangkir kerja								
		Tidak datang terlambat								
10	KEPEMIMPINAN	Tidak pulang cepat					0			
		Tidak meninggalkan pekerjaan								
		Berusaha mencari cara-cara baru yang lebih efisien dalam rangka melaksanakan tugas								
		Tidak menunggu perintah/petunjuk atasan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya								
		mampu mengambil keputusan/tindakan dengan cepat dan tepat								
		Memberikan saran yang dipandang baik dan berguna bagi lembaga/pimpinan								
		Mampu membimbing orang lain								
		Bijak dalam mengambil keputusan/bertindak								
		Mampu memotivasi orang lain								
		Menerima keputusan bersama dengan penuh tanggung jawab								
		Memberikan keteladanan yang baik								
Catatan : Beri tanda v pada kolom 1-5 sesuai dengan kondisi yang menurut anda paling pantas										
Untuk kolom jumlah skor, angka dan sebutan akan diisi oleh pihak Kelembagaan							SURABAYA, 23 JANUARI 2020			
							PENILAI			

Gambar 3.3 Dokumen Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai (DP4)

Sumber : Dokumentasi LAZ Al Azhar Jawa Timur

Dalam LAZ Al Azhar hasil dari kinerja yang baik para amil akan mendapatkan suatu reward atau penghargaan atas kerja baik amil. Salah

satunya yang pernah dilakukan kantor pusat LAZ Al Azhar Jakarta, dimana para amil yang dinilai baik mendapatkan hadiah atau reward berupa umrah ke tanah suci. Namun, setelah peneliti melakukan wawancara dengan Pimpinan LAZ Al Azhar Jawa Timur, pemberian feedback bagi amil yang memiliki kinerja baik ini masih berlaku secara nasional atau secara personal, namun belum dilakukan di perwakilan lembaga zakat Jawa Timur ini.

Tabel 3.3  
Kriteria Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Kriteria Penilaian	Jawaban	Nilai*
Penilaian kerja pegawai OPZ mencakup instrument (alat) dan penerapannya	Tidak ada alatnya	1
	Ada alat, tapi tidak dipraktekkan	2
	Ada alat, dipraktekkan, tapi tidak ada feedback	3
	Ada alat, dipraktekkan, ada feedback, tapi tidak ada follow up	4
	Ada alat, dipraktekkan, ada feedback. Ada follow up	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek

Berdasarkan penilaian tabel 3.3 diatas mengenai penilaian kinerja amil (*performance appraisal*) LAZ Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai 3 dengan jawaban “ada alat, dipraktekkan, tapi tidak ada feedback”.

Hal ini dapat dikatakan cukup dengan melihat penilaian tersebut.

## 2. Kinerja Keuangan

Dalam menilai kinerja keuangan ini, terdapat tiga komponen penilaian yang digunakan, yaitu (1) komponen laporan keuangan, (2) komponen efisiensi keuangan, dan (3) komponen kapasitas organisasi. Berikut hasil penelitian kinerja keuangan pada LAZ Al Azhar Jawa Timur.

a. Laporan Keuangan

Komponen ini mencakup laporan keuangan yang diaudit akuntan publik, laporan keuangan yang update dan transparansi keuangan bagi masyarakat umum. Lembaga zakat merupakan salah satu lembaga yang diharuskan melakukan proses audit secara syari'at oleh Kementerian Agama dan akan melalui proses audit keuangan yang dilakukan oleh Akuntan Publik. Dalam hal ini LAZ Al Azhar Pusat sendiri sudah meraih sebelas kali capaian WTP (wajar tanpa pengecualian) dari Kantor Akuntan Publik Mucharam secara berturut-turut sejak 2004 silam.

“Kalau untuk internal di LAZ Al Azhar Jawa Timur ini yang terlibat dalam audit keuangan ada kepala perwakilan, kemudian lembaga, dan bagian keuangan itu sendiri”<sup>38</sup> LAZ Al Azhar Jawa Timur tidak melakukan audit keuangan kepada akuntan publik. Hal ini dibenarkan oleh Widyatanti selaku amil divisi keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur saat wawancara, “kalau audit laporan keuangan dilakukan di pusat karena semua laporan keuangan dari setiap perwakilan dikumpulkan ke pusat” ujarnya.

Laporan keuangan yang update termasuk hal yang penting untuk dilakukan, tidak terkecuali bagi lembaga sosial seperti lembaga zakat. Karena dengan mengetahui laporan keuangan yang update maka akan memudahkan bagi siapapun untuk mengetahui transaksi apa saja yang dilakukan. LAZ Al Azhar Jawa Timur juga telah menyediakan laporan

---

<sup>38</sup> Widyatanti, *Wawancara*, LAZ Al Azhar Jawa Timur, 25 Maret 2022. Divisi Keuangan

keuangan yang update setiap bulannya mengenai penerimaan dan penghimpunan. Namun, disini update laporan keuangan hanya berlaku bagi internal lembaga saja, tidak untuk di publish bagi masyarakat luas. “Jadi untuk laporan penerimaan atau penghimpunan itu masing-masing perwakilan LAZ harus laporan ke pusat pada setiap bulannya”.<sup>39</sup>Transparansi dalam laporan keuangan menjadi sesuatu yang urgen. Transparansi sendiri bertujuan untuk membuat masyarakat percaya kepada pihak-pihak yang berkepentingan di dalam lembaga zakat. Transparansi dilakukan dengan penyajian laporan keuangan yang wajar. Menurut hasil penelitian yang peneliti lakukan di LAZ Al Azhar Jawa Timur, laporan keuangan yang ada belum transparansi dan tidak dapat dilihat oleh masyarakat luas. “Biasanya ada di majalah yang diterbitkan satu tahun sekali, dan kalau yang dipublish biasanya hanya donasi dari donator A,B seperti itu”.<sup>40</sup> “seharusnya yang menjadi muzakki disini tau karena ada di majalah itu” lanjut Widyatanti selaku amil divisi keuangan.

---

<sup>39</sup> Widyatanti, *Wawancara*, LAZ Al Azhar Jawa Timur, 25 Maret 2022. Divisi Keuangan

<sup>40</sup> Widyatanti, *Wawancara*, LAZ Al Azhar Jawa Timur, 25 Maret 2022. Divisi Keuangan

## Laporan Penerimaan LAZ Al Azhar Jatim (Januari-November) 2021

Penerimaan	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Total
<b>Zakat :</b>												
Zakat Fitrh	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 8.080.940,00	Rp 26.783.759,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 34.864.699,00
zakat Mal	Rp 16.367.510,00	Rp 8.301.805,00	Rp 11.030.181,00	Rp 7.768.398,00	Rp 106.138.273,00	Rp 1.877.500,00	Rp 3.884.000,00	Rp 2.833.500,00	Rp 22.657.500,00	Rp 2.812.500,00	Rp 35.150.136,00	Rp 218.831.303,00
Infq :												
Infq Umum	Rp 34.395.515,00	Rp 650.000,00	Rp -	Rp 26.269.976,00	Rp 20.494.119,00	Rp 850.000,00	Rp 3.319.100,00	Rp 2.990.090,00	Rp 675.000,00	Rp 830.000,00	Rp -	Rp 7.257.069,00
Infq Muqoyat	Rp 35.347.238,00	Rp 95.868.225,00	Rp 12.784.689,00	Rp 89.588.185,00	Rp 32.215.313,00	Rp 5.399.000,00	Rp 9.265.007,00	Rp 32.960.000,00	Rp 7.855.131,00	Rp 7.195.000,00	Rp -	Rp 11.426.566,00
Khusus :												
Bagi Hasil Bank	Rp 13.550,51	Rp 18.578,38	Rp 6.315,09	Rp 16.815,00	Rp 14.718,95	Rp 38.643,18	Rp 38.651,04	Rp 42.349,55	Rp 43.887,67	Rp 43.778,66	Rp -	Rp 45.836,63
Kemampuan	Rp 445.200,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 3.376.270,00	Rp 410.050,00	Rp 2.300.000,00	Rp 5.232.127,00	Rp 3.430.396,00	Rp -	Rp -	Rp 15.194.043,00
Fidyah	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 615.000,00	Rp 7.210.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 7.825.000,00
wakat	Rp 1.801.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 730.000,00	Rp -	Rp 2.500.000,00	Rp 325.000,00	Rp 525.000,00	Rp 210.000,00	Rp -	Rp 2.450.000,00
Aqiqah	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Qurban	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 28.914.000,00	Rp 385.742.000,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 214.616.000,00
CSR	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Dana Non Shari	Rp 16.478,74	Rp 21.785,01	Rp 24.729,00	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 62.991,75
<b>Total</b>	<b>Rp 88.386.492,25</b>	<b>Rp 104.860.392,39</b>	<b>Rp 23.845.914,09</b>	<b>Rp 132.339.314,00</b>	<b>Rp 196.982.452,95</b>	<b>Rp 37.485.198,18</b>	<b>Rp 207.048.758,04</b>	<b>Rp 43.983.061,51</b>	<b>Rp 35.186.914,67</b>	<b>Rp 11.141.278,66</b>	<b>Rp 36.329.607,63</b>	<b>Rp 937.589.384,47</b>
<b>Pembulatan</b>	<b>Rp 88.386.492,00</b>	<b>Rp 104.860.392,00</b>	<b>Rp 23.845.914,00</b>	<b>Rp 132.339.314,00</b>	<b>Rp 196.982.452,00</b>	<b>Rp 37.484.553,00</b>	<b>Rp 207.010.107,00</b>	<b>Rp 43.983.061,00</b>	<b>Rp 35.186.914,00</b>	<b>Rp 11.141.278,00</b>	<b>Rp 36.329.607,00</b>	<b>Rp 937.589.300</b>

Gambar 3.1 Laporan Keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur 2021

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## Divisi Kelembagaan

No	Bulan	Pengajuan	Pencairan	Realisasi	keterangan
1	Januari	Rp 10.500.000,00	Rp 10.500.000,00	Rp 10.528.687,00	
2	Februari	Rp 10.000.000,00	Rp 7.700.000,00	Rp 8.123.044,00	
3	Maret	Rp 9.000.000,00	Rp 9.000.000,00	Rp 9.051.967,00	
4	April Ramadhan	Rp 7.500.000,00	Rp 7.500.000,00	Rp 8.425.550,00	
5	Mei	Rp 8.000.000,00	Rp 4.700.000,00	Rp 5.368.558,00	
6	Juni	Rp 8.500.000,00	Rp 8.500.000,00	Rp 9.672.499,00	
7	Sewa Kantor	Rp 105.000.000,00	Rp 35.000.000,00	Rp 35.000.000,00	
8	Juli	Rp 7.000.000,00	Rp 7.000.000,00	Rp 7.659.928,00	
9	Agustus	-	-	Rp 5.124.061,00	Reimbusrt
10	September	Rp 9.500.000,00	Rp 9.500.000,00	Rp 9.568.695,00	
11	Oktober	Rp 8.500.000,00	Rp 7.500.000,00	Rp 7.636.720,00	
12	November	Rp 8.000.000,00	Rp 8.000.000,00	Rp -	
13	Desember	-	-	Rp -	
	<b>Total</b>	<b>Rp 191.500.000,00</b>	<b>Rp 114.900.000,00</b>	<b>Rp 116.159.709,00</b>	

## Divisi Program

No	Bulan	Pengajuan	Pencairan	Realisasi	keterangan
1	Januari	Rp 23.600.000,00	Rp 4.000.000,00	Rp 4.024.500,00	
2	Februari	Rp 26.600.000,00	Rp 8.000.000,00	Rp 8.025.969,00	
3	Maret	Rp 26.600.000,00	Rp 6.800.000,00	Rp 7.141.300,00	
4	April Ramadhan	Rp 254.975.000,00	Rp -	Rp -	
5	April Reguler	Rp 11.000.000,00	Reimbusrt	Rp 2.476.000,00	
6	Mei	Rp 10.900.000,00	Rp 5.400.000,00	Rp 5.448.418,00	
7	Juni	Rp 9.900.000,00	Rp 7.100.000,00	Rp 7.133.950,00	
8	Juli	Rp 9.625.000,00	Rp 6.525.000,00	Rp 6.633.100,00	
9	Agustus	Reimbusrt	Reimbusrt	Rp 5.002.000,00	
10	Produk Fesyar	Rp 3.980.000,00	Rp 3.980.000,00	Rp 3.980.000,00	
11	September	Rp 12.950.000,00	Rp 10.400.000,00	Rp -	
12	Oktober	Rp 12.136.000,00	Rp 11.102.400,00	Rp -	
13	November	Rp 12.727.000,00	Rp 11.850.400,00	Rp -	
14	Desember	Rp -	Rp -	Rp -	
	<b>Total</b>	<b>Rp 414.993.000,00</b>	<b>Rp 75.157.800,00</b>	<b>Rp 49.865.237,00</b>	

## Divisi Fundship

No	Bulan	Pengajuan	Pencairan	Realisasi	keterangan
1	Januari	Rp 19.520.000,00	Rp 19.520.000,00	Rp -	
2	Februari	Rp 8.380.000,00	Rp 8.380.000,00	Rp 8.385.448,00	
3	Maret	Rp 11.550.000,00	Rp 10.400.000,00	Rp 10.401.504,00	
4	April Ramadhan	Rp 19.397.000,00	Rp 19.397.000,00	Rp 19.435.215,00	
5	Mei	Rp 7.380.000,00	Rp -	Rp -	
6	Juni	Rp 8.620.000,00	Rp 5.120.000,00	Rp 8.666.124,00	
7	Juli Idul adha	Rp 10.560.000,00	Rp 10.560.000,00	Rp 10.658.950,00	
8	Agustus	Reimbusrt	Reimbusrt	Reimbusrt	
9	Fesyar	Rp 1.660.000,00	Rp 1.660.000,00	Rp -	
10	September	Rp 7.910.000,00	Rp -	Rp -	
11	Oktober	Rp 6.460.000,00	Rp 6.460.000,00	Rp 6.476.100,00	
12	November	Rp 6.460.000,00	Rp 6.460.000	Rp -	
13	Desember	Rp -	Rp -	Rp -	
	<b>Total</b>	<b>Rp 107.897.000,00</b>	<b>Rp 81.497.000,00</b>	<b>Rp 64.023.341,00</b>	

Gambar 3.2 Laporan Pengeluaran LAZ Al Azhar Jawa Timur 2021  
Sumber : Dokumentasi LAZ Al Azhar Jawa Timur

Tabel 3.4  
Kriteria Penilaian Laporan Keuangan

Kriteria Penilaian	Jawaban	Nilai*
Auditability, time concern, dan transparansi	Tidak tersedia	1
	Tersedia, tapi tidak uptodate dan tidak diaudit	2
	Tersedia, uptodate, tapi tidak diaudit	3
	Tersedia, uptodate, diaudit, tapi tidak transparan	4
	Tersedia, uptodate, diaudit, dan transparan	5

\*arti nilai 5 = sangat baik, 4=baik, 3=cukup, 2=kurang, 1=jelek

Berdasarkan penilaian tabel 3.4 diatas dapat peneliti simpulkan bahwa laporan keuangan yang ada di LAZ Al Azhar mendapatkan nilai tiga dengan jawaban “tersedia, uptodate, tapi tidak diaudit”.

#### b. Efisiensi Keuangan

Dalam efisiensi keuangan ini diukur menggunakan *Operational Expense Ratio*. Berikut ini perhitungan Efisiensi Keuangan pada laporan keuangan yang ada di LAZ Al Azhar Jawa Timur.

$$\frac{OE}{TE} = \frac{49.865.237}{230.048.287} = 0,216 (21,6\%)$$

Keterangan :

OE : total pengeluaran penyaluran program

TE : total pengeluaran

Berdasarkan perhitungan diatas, efisiensi keuangan yang ada di LAZ Al Azhar Jawa Timur memiliki rasio lebih dari 11.00 % dengan nilai 21,6%. Dengan begitu efisiensi keuangan yang diukur menggunakan

*Operational Expense Ratio* ini mendapatkan nilai 1 dengan arti nilai jelek.

c. Kapasitas Organisasi

Kapasitas Organisasi diukur berdasarkan empat kriteria, yaitu :

(1) *Primary Revenue Ratio*, (2) *Primary Revenue Growth*, (3) *Program Expense Ratio*, dan (4) *Program Expense Growth*. Berikut ini perhitungan kapasitas organisasi yang ada di LAZ Al Azhar Jawa Timur.

1) *Primary Revenue Ratio*

$$\frac{ZR}{TR} = \frac{253.692.002}{937.589.300} = 0,270 \text{ (27 \%)}$$

Keterangan :

ZR : total perolehan dana khusus zakat

TR : perolehan dana total

Dapat disimpulkan dari perhitungan diatas bahwa pada tahun 2021, rasio perolehan dana zakat terhadap total perolehan dana (*Primary Revenue Ratio*) LAZ Al Azhar Jawa Timur menunjukkan hasil 27 %. Jika dikonversikan dalam nilai kinerja keuangan IZDR 2011, maka LAZ Al Azhar mendapatkan nilai 1 dengan rasio dibawah 70%. Hal ini menunjukkan bahwa perolehan dana zakat masih kurang dibandingkan dengan perolehan dana diluar zakat yang sangat mendominasi di LAZ Al Azhar Jawa Timur seperti dana infaq, sedekah dan dana sosial kemanusiaan lainnya.

## 2) *Primary Revenue Growth*

Berikut ini perhitungan perolehan dana khusus zakat tahun berjalan dan tahun sebelumnya pada LAZ Al Azhar Jawa timur.

$$\frac{253.692.002 - 200.132.250}{200.132.250} \times 100 \% = 0,267 ( 26,7 \% )$$

Keterangan :

$ZR_n$  : perolehan dana khusus zakat tahun berjalan

$ZR_{n-1}$  : perolehan dana khusus zakat tahun sebelumnya

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan angka 0,267 atau 26,7 %. Jika dikonversikan ke dalam nilai kinerja keuangan, maka LAZ Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai 5 dengan rasio lebih dari 24,99%. Hal ini membuktikan bahwa LAZ Al Azhar Jawa Timur mengalami kenaikan perolehan dana khusus zakat dari tahun sebelumnya.

## 3) *Program Expense Ratio*

Berikut ini perhitungan *Program Expense Ratio* di LAZ Al Azhar Jawa Timur.

$$\frac{PE}{OE} = \frac{25.600.000}{230.048.287} = 0,111 (11,1 \%)$$

Keterangan :

PE : penyaluran dana kepada mustahiq

OE : total penggunaan dana

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat disimpulkan bahwa rasio pengeluaran untuk pembiayaan program atau penyaluran dana kepada mustahik terhadap total penggunaan dana (*Program Expense*

*Ratio*) tahun 2021 di LAZ Al Azhar Jawa Timur mengalami rasio dibawah 60.00 % dengan nilai 1 yang berarti jelek. Dalam hal ini dana zakat masih banyak yang belum tersalurkan kepada mustahik.

#### 4) *Program Expense Growth*

Berikut ini perhitungan *program expense ratio* di LAZ Al Azhar Jawa Timur.

$$\frac{PE_n - PE_{n-1}}{PE_{n-1}} \times 100 = \frac{25.600.000 - 72.500.000}{72.500.000} \times 100 \%$$

$$= -0,646 (-64,6 \%)$$

Keterangan :

$PE_n$  : penyaluran dana kepada mustahiq tahun berjalan

$PE_{n-1}$  : penyaluran dana kepada mustahiq tahun sebelumnya

Hasil yang diperoleh dari perhitungan diatas yakni -64,6% dengan perolehan nilai 1. Faktor yang mempengaruhi perolehan nilai yang sedikit dikarenakan penyaluran dana kepada mustahiq pada tahun berjalan lebih sedikit dibandingkan dengan penyaluran dana mustahiq tahun sebelumnya.

Berdasarkan hasil dari beberapa konversi nilai yang sudah ditentukan, langkah selanjutnya yang peneliti lakukan ialah mengitung total secara keseluruhan berdasarkan dengan bobot nilai. Berikut ini merupakan tabel perhitungan nilai efektivitas kinerja manajemen dan kinerja keuangan.

No.	Komponen	Konversi Nilai	Nilai efektivitas Kinerja Manajemen dan Keuangan
<b>1.</b>	<b>Efektivitas Kinerja Manajemen</b>	$\frac{1}{5} \left( \frac{\text{nilai} \times \text{bobot}}{\text{bobot}} \right) \times \% \text{ detail indikator} \times \text{bobot}$	
	(a) SOP Organisasi	5	$\frac{1}{5} \left( \frac{5 \times 100\%}{100\%} \right) \times 40\% \times 100\%$ $= \frac{5}{5} \times 40\% = 0,4$
	(b) Rencana Strategis (RenStra)	3	$\frac{1}{5} \left( \frac{3 \times 100\%}{100\%} \right) \times 30\% \times 100\%$ $= \frac{3}{5} \times 30\% = 0,18$
	(c) Penilaian Kinerja Karyawan ( <i>Performance Appraisal</i> )	3	$\frac{1}{5} \left( \frac{3 \times 100\%}{100\%} \right) \times 30\% \times 100\%$ $= \frac{3}{5} \times 30\% = 0,18$
<b>2.</b>	<b>Efektivitas Kinerja Keuangan</b>	$\frac{1}{5} \left( \frac{\text{nilai} \times \text{bobot}}{\text{bobot}} \right) \times \% \text{ detail indikator} \times \text{bobot}$	
	(a) Laporan Keuangan	3	$\frac{1}{5} \left( \frac{3 \times 100\%}{100\%} \right) \times 40\% \times 100\%$ $= \frac{3}{5} \times 40\% = 0,24$
	(b) Efisiensi Keuangan	1	$\frac{1}{5} \left( \frac{1 \times 100\%}{100\%} \right) \times 30\% \times 100\%$ $= \frac{1}{5} \times 30\% = 0,06$
	(c) Kapasitas Organisasi	1	$\frac{1}{5} \left( \frac{1 \times 100\%}{100\%} \right) \times 30\% \times 100\%$ $= \frac{1}{5} \times 30\% = 0,06$
	<p>(1) <i>Primary Revenue Ratio</i> <math>\frac{1}{5} \left( \frac{1 \times 100\%}{100\%} \right) \times 25\% \times 100\% = \frac{1}{5} \times 25\% = 0,05</math></p> <p>(2) <i>Primary Revenue Growth</i> <math>\frac{1}{5} \left( \frac{5 \times 100\%}{100\%} \right) \times 25\% \times 100\% = \frac{5}{5} \times 25\% = 0,25</math></p> <p>(3) <i>Program Expense Ratio</i> <math>\frac{1}{5} \left( \frac{1 \times 100\%}{100\%} \right) \times 25\% \times 100\% = \frac{1}{5} \times 25\% = 0,05</math></p> <p>(4) <i>Program Expense Growth</i> <math>\frac{1}{5} \left( \frac{1 \times 100\%}{100\%} \right) \times 25\% \times 100\% = \frac{1}{5} \times 25\% = 0,05</math></p>		
	Total Nilai Akhir Kinerja Manajemen		$\frac{\text{Total skor indikator}}{\text{Bobot indikator}} \times 10$ $\frac{0,4 + 0,18 + 0,18}{100\%} \times 10$ $= 7,6$
	Total Nilai Akhir Kinerja Keuangan		$\frac{\text{Total skor indikator}}{\text{Bobot indikator}} \times 10$ $\frac{0,24 + 0,06 + 0,06}{100\%} \times 10$ $= 3,6$

Sumber : Data Diolah, 2022

Berdasarkan perhitungan total skor penilaian akhir dua indikator diatas Kinerja Manajemen mendapatkan nilai akhir 7,6 atau AA , sedangkan Kinerja Keuangan mendapatkan nilai akhir 3,6 atau BB+.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**BAB IV**

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN DAN KEUANGAN LEMBAGA  
AMIL ZAKAT AL AZHAR JAWA TIMUR BERDASARKAN INDONESIA  
ZAKAT & DEVELOPMENT REPORT (IZDR) 2011**

**A. Tingkat Kinerja Manajemen di LAZ Al Azhar Berdasarkan Indonesia  
Zakat & Development Report (IZDR) 2011**

Manfaat kinerja manajemen tidak hanya bagi perusahaan atau organisasi saja, melainkan bagi pimpinan dan juga setiap individu atau pegawai yang ada di dalamnya. Semakin besar suatu organisasi maka akan semakin banyak pegawai yang dipekerjakan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.<sup>41</sup>

Dalam lembaga sosial seperti lembaga zakat, dengan adanya kinerja manajemen akan meningkatkan kemandirian pada amil karena amil akan dengan mudah melakukan pekerjaannya tanpa terus menerus meminta arahan dari atasan. Sedangkan manfaat bagi lembaga zakat sendiri akan membuat lebih jelas keterkaitan antara tujuan lembaga dengan tujuan pekerjaan dari para amil. Sistem kinerja manajemen sangat membantu dalam proses pencapaian kinerja saat konseling dan melakukan penilaian pada tahap akhirnya. Dalam penelitian ini penilaian terhadap kinerja manajemen berdasarkan IZDR 2011 terkait dengan :

---

<sup>41</sup> Sarton Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers

## 1. Ketersediaan *Standar Operasi Prosedur* (SOP) OPZ

Standar Operasional Prosedur yang ada di Laz Al Azhar Jawa Timur memiliki lebih dari tiga SOP, yang diantaranya adalah SOP Kelembagaan, SOP Fundraising, SOP Keuangan, SOP Partnership, dan SOP Komunikasi. Dalam penilaian SOP berdasarkan IZDR 2011, Laz Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai lima yang menunjukkan Laz Al Azhar sangat baik dalam ketersediaan SOP lembaga. Namun, menurut IZDR 2011 SOP yang minimal wajib dimiliki oleh OPZ ialah SOP Pengumpulan, pendayagunaan dan keuangan. Sedangkan di LAZ Al Azhar Jawa Timur belum ada SOP mengenai pendayagunaan, yang dimana ini merupakan SOP yang minimal wajib dimiliki oleh setiap lembaga. Hal ini yang perlu menjadi evaluasi bagi lembaga mengenai adanya SOP pendayagunaan di LAZ Al Azhar Jawa Timur.

Dengan adanya hasil dari penelitian ini peneliti berharap supaya lembaga dapat meningkatkan dan tetap menjalankan kewajiban sesuai dengan SOP yang ada. Karena SOP merupakan hal yang sangat penting untuk memberikan arah dan bimbingan dalam melakukan suatu kegiatan yang ada di lembaga.

## 2. Rencana Strategis OPZ

Rencana strategis (RenStra) merupakan hasil dari proses perencanaan berupa arsip yang memuat informasi tentang rencana untuk

beberapa tahun kedepan bagi organisasi.<sup>42</sup> LAZ Al Azhar Jawa Timur memiliki rencana strategis dan juga *workplan* yang dibuat setiap akhir tahun. LAZ Al Azhar mempunyai lima rencana strategis yang dibuat berdasarkan divisi masing-masing.

Data yang telah diperoleh kemudian dimasukkan kedalam penilaian RenStra menurut IZDR 2011, dan LAZ Al Azhar mendapatkan nilai tiga yang berarti cukup baik dalam pengadaan rencana strategi pada lembaga. namun, dalam hal ini lembaga belum melakukan penerapan strategi (*Strategic Deployment*), sebab penerapan strategi sangat penting untuk perbaikan organisasi yang masih dalam kondisi tidak pasti dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui Rencana Strategi yang sudah dibuat lembaga.

Dari penilaian yang diperoleh tersebut peneliti berharap lembaga dapat mempertahankan sekaligus meningkatkan rencana strategi yang ada, misalnya dengan mengadakan *Strategic Learning and Development* yang merupakan sebuah program pengembangan yang didesain sebagai fasilitas bagi amil untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan agar dapat menjadi amil yang baik dan profesional. Serta meningkatkan program dengan melakukan penerapan strategi untuk kedepannya.

---

<sup>42</sup> Andri Irmanto, Analisis Tentang Pentingnya Recana Strategis Organisasi, *International Journal of Indragiri*, Vol 1, No. 1, Juni 2021.

### 3. Penilaian Prestasi Kinerja Amil (*Performance Appraisal*)

Dalam perusahaan penilaian kinerja sangat diperlukan untuk mengidentifikasi dengan jelas apa yang seharusnya diketahui dan dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan.<sup>43</sup> Dengan adanya penilaian kinerja pada karyawan akan memberikan umpan balik serta pengembangan untuk mendorong karyawan supaya dapat menghilangkan kinerja yang kurang baik.

Penilaian prestasi kinerja amil yang berada di LAZ Al Azhar Jawa Timur diterapkan secara internal di perwakilan menggunakan DP4, meskipun Al Azhar sudah menerapkan penilaian kinerja terhadap amil namun belum ada feedback yang diberikan lembaga terhadap amil yang memiliki kinerja baik. Selain feedback yang belum dilakukan dalam penilaian kinerja amil LAZ Al Azhar Jawa Timur, belum adanya follow up mengenai penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala di LAZ Al Azhar Jawa Timur. Dengan begitu, diharapkan kedepannya lembaga amil zakat Al Azhar Jawa Timur diharapkan dapat meningkatkan mengenai penilaian kinerja amil terutama dalam follow up penilaian dan feedback yang diberikan kepada amil yang memiliki penilaian kinerja baik.

Berikut ini merupakan hasil tolak ukur Kinerja Manajemen di LAZ Al Azhar Jawa Timur :

---

<sup>43</sup> Indria Hangga Rani, Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 3, No.2, 2015.

Tabel 4.1 Tolak Ukur Kinerja Manajemen LAZ Al Azhar Jawa Timur

No.	Komponen		Nilai
1	Kinerja Manajemen		7,6
	-	Standar Operasional	0,4
	-	Rencana Strategi	0,18
	-	Penilaian Kinerja Amil	0,18

Sumber : Data Diolah 2022

Dapat dilihat pada tabel tolak ukur kinerja manajemen LAZ Al Azhar diatas menunjukkan nilai 7,6 mendapatkan nilai mutu AA pada kinerja manajemen berdasarkan IZDR 2011.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai kinerja manajemen pada LAZ Al Azhar Jawa Timur menunjukkan nilai AA dengan perolehan nilai 7,6. Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang berjudul “Analisis Kinerja Lembaga Amil Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ogan Ilir Dengan Metode *Indonesia Magnificence Zakat (IMZ)*” yang disusun oleh Rangga Ardani dari Universitas Sriwijaya, tahun 2019, menunjukkan hasil penelitian pada kinerja manajemen lembaga mendapatkan huruf mutu BBB- untuk tahun 2018 dengan perolehan skor mutu 4. Hal ini dikarenakan kinerja manajemen BAZNAS Kabupaten Ogan Ilir memiliki kinerja yang baik yakni dengan adanya SOP (Standar Operasional Perusahaan) dan rencana strategi, hanya saja semua itu belum terdokumentasikan dengan baik.

Penelitian selanjutnya yang membahas mengenai kinerja manajemen disusun oleh Ulil Absor Faiq Abdillah dengan judul “Tingkat Kinerja Lembaga Amil Zakat Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah Surabaya dengan Indikator Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011”.

Hasil penelitian menunjukkan Lazizmu dan Laziznu Surabaya memiliki nilai yang sama yakni 5,8 dan mendapatkan huruf mutu A untuk penilaian kinerja manajemen lembaga. hal ini dikarenakan penilaian setiap aspek yang dijadikan peilaian mendapatkan nilai yang cukup bagus dan menandakan bahwa Lazizmu dan Laziznu Surabaya bagus dalam memperhatikan setiap kinerja manajemen yang ada.

## **B. Tingkat Kinerja Keuangan di LAZ Al Azhar Berdasarkan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011**

Kinerja keuangan dinilai penting dan sangat diperlukan oleh perusahaan, begitu juga bagi lembaga sosial seperti lembaga zakat. Hal ini dikarenakan lembaga zakat merupakan lembaga yang mengelola dana umat sehingga diperlukan transparansi terkait dengan pengelolaan sumber daya yang dimiliki.<sup>44</sup> Menurut World Zakat Forum & Indonesia Magnficence of Zakat (IMZ) bagi lembaga zakat, kinerja keuangan sangat diperlukan untuk mengukur apakah pengelolaan dana yang dilakukan lembaga sudah efisien. Selain itu kinerja keuangan digunakan untuk melihat sejauh mana dana tersebut digunakan untuk program penyaluran yang dimiliki oleh lembaga. Dalam penelitian ini penilaian terhadap kinerja keuangan berdasarkan IZDR 2011 terkait dengan :

### 1. Laporan Keuangan

Laporan keuangan lembaga zakat diperlukan sebagai bentuk pertanggung jawaban lembaga terhadap para muzakki yang mempercayakan

---

<sup>44</sup> Prayogo P. Harto, Komparasi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat, *Jurnal Akuntansi dan keuangan Islam*, Vol. 6, No.1, April 2018

dana zakat mereka. Terkadang sebab dari muzakki tidak menyalurkan zakat mereka kepada lembaga ialah karena kurangnya kepercayaan muzakki terhadap lembaga, sehingga adanya laporan keuangan pada lembaga zakat sangat penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan profesionalitas lembaga di masyarakat.

Penilaian untuk Laporan keuangan yang ada di LAZ Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai tiga yang berarti cukup baik. Namun tidak menutup kemungkinan masih adanya kekurangan pada laporan keuangan tersebut, seperti belum adanya audit oleh akuntan publik mengenai laporan keuangan. Menurut hasil penelitian, LAZ Al Azhar hanya melakukan audit keuangan secara internal lembaga saja yang melibatkan kepala perwakilan, lembaga, dan bagian keuangan.

Transparansi keuangan pada lembaga zakat juga merupakan suatu hal yang sangat diperlukan, terutama agar masyarakat atau muzakki percaya dan mengetahui mengenai penerimaan dan pengeluaran dana lembaga. LAZ Al Azhar Jawa Timur saat ini masih belum melakukan transparansi keuangan untuk masyarakat banyak, hal ini disebabkan karena laporan keuangan sudah terdapat dalam majalah Al Azhar yang diterbitkan seriap tahunnya. Oleh karena itu, transparansi keuangan di LAZ Al Azhar harus dilakukan. Hal ini dilakukan supaya masyarakat dapat melihat laporan keuangan lembaga pada website atau media umum lainnya, sehingga tidak hanya muzakki yang dapat melihat laporan keuangan lembaga.

## 2. Efisiensi Keuangan

Efisiensi keuangan setelah peneliti melakukan perhitungan muncul hasil 21,6% kemudian dikonversi dalam nilai kinerja keuangan muncul nilai 1.

## 3. Kapasitas Organisasi

Kapasitas organisasi terdiri dari empat kriteria yang selanjutnya akan diukur masing-masing kriteria, (1) *Primary Revenue Ratio*, yaitu total perolehan dana khusus zakat (di luar infaq, shadaqah, dan wakaf) terhadap perolehan dana total. Pada perhitungan ini LAZ Al Azhar mendapatkan nilai satu. Oleh karena itu, diharapkan kedepannya LAZ Al Azhar Jawa Timur lebih meningkatkan dalam pengumpulan dana zakat dibandingkan dana diluar zakat yang masih sangat mendominasi. Hal ini diperlukan pemahaman dari lembaga kepada masyarakat agar dapat menyalurkan zakat mereka melalui lembaga zakat yang ada. (2) *Primary Revenue Growth*, yaitu pertumbuhan perolehan dana khusus zakat (di luar infaq, shadaqah, dan wakaf), dari tahun sebelumnya. Pada penilaian ini LAZ Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai lima. Diharapkan untuk kedepannya lembaga dapat mempertahankan ataupun meningkatkan dana zakat yang diperoleh dari tahun ketahun. (3) *Program Expense Ratio*, yaitu pengeluaran untuk pembiayaan program ataupun penyaluran dana kepada mustahiq terhadap total penggunaan dana. LAZ Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai satu dalam penilaian ini. Hal ini dikarenakan penyaluran dana zakat masih banyak yang belum tersalurkan kepada mustahiq, dan diharapkan lembaga

dapat melakukan peningkatan pada penyaluran dana kepada mustahiq agar penyaluran dana bisa terbagi secara merata. dan (4) *Program Expense Growth*, yaitu pertumbuhan pengeluaran untuk pembiayaan program ataupun penyaluran dana kepada mustahiq dari tahun sebelumnya. Dalam perhitungan ini LAZ Al Azhar mendapatkan nilai satu. Oleh karena itu, diperlukan adanya peningkatan pada penyaluran dana kepada mustahiq dari tahun sebelumnya dengan tahun berjalan, agar dana dapat tersalurkan secara merata kepada mustahiq

Berikut ini merupakan hasil tolak ukur Kinerja Keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur :

No.	Komponen	Nilai
1	Kinerja Keuangan	3,6
	- Laporan Keuangan	0,24
	- Efisiensi Keuangan	0,06
	- Kapasitas Organisasi	0,06

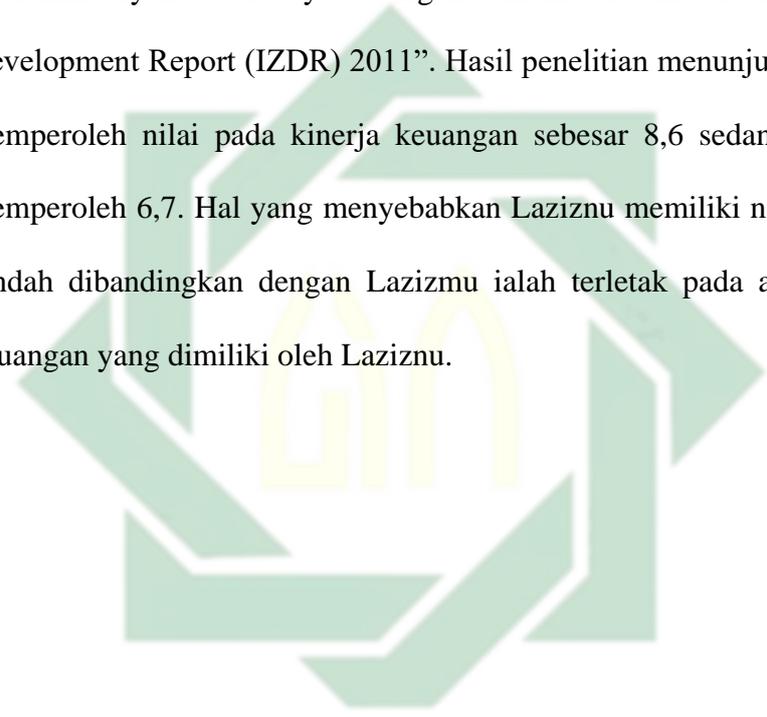
Sumber : Data Diolah 2022

Dapat dilihat pada tabel tolak ukur kinerja keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur diatas menunjukkan nilai 3,6 dan mendapatkan nilai BB+ pada kinerja keuangan berdasarkan IZDR 2011.

Berdasarkan hasil dari perhitungan pada kinerja keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur, berikut ini perbedaan dari penelitian sebelumnya mengenai kinerja keuangan pada lembaga zakat. Penelitian ini dilakukan oleh Siti Sarah Salim dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2016 dengan judul Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat. Hasil dari penelitian tersebut menyebutkan bahwa lembaga Yayasan Baitul Maal Bank Rakyat Indonesia (YBM BRI) mendapatkan nilai tertinggi dengan nilai

angka 7,67 dan huruf mutu AA pada kinerja keuangan dibandingkan dengan beberapa lembaga zakat lain yang diteliti.

Penelitian selanjutnya yang disusun oleh Ulil Absor Faiq Abdillah dengan judul “Tingkat Kinerja Lembaga Amil Zakat Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah Surabaya dengan Indikator Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011”. Hasil penelitian menunjukkan Lazizmu memperoleh nilai pada kinerja keuangan sebesar 8,6 sedangkan Laziznu memperoleh 6,7. Hal yang menyebabkan Lazizmu memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan Laziznu ialah terletak pada aspek efisiensi keuangan yang dimiliki oleh Laziznu.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai 7,6 untuk penilaian kinerja manajemen. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja manajemen LAZ Al Azhar Jawa Timur berada pada nilai AA. Hasil yang diperoleh LAZ Al Azhar Jawa Timur dalam kinerja manajemen terbilang baik, oleh karena itu diharapkan lembaga dapat mempertahankan dan juga meningkatkan kinerja manajemen untuk kedepannya.
2. Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur mendapatkan nilai akhir 3,6 untuk penilaian kinerja keuangan. LAZ Al Azhar perlu melakukan evaluasi pada kinerja keuangan. Sesuai dengan data yang di dapatkan oleh peneliti, terdapat dua faktor yang menyebabkan nilai kinerja keuangan kecil. Faktor pertama yaitu nilai efisiensi keuangan yang dimana pengeluaran lembaga lebih banyak dibandingkan dengan pengeluaran untuk mustahik. Faktor kedua yaitu hasil dari perhitungan empat kriteria dalam menentukan kapasitas organisasi, yang dimana tiga diantaranya mendapatkan nilai sedikit.

#### **B. Saran**

Sesuai dengan judul yang telah dikemukakan terkait dengan analisis kinerja manajemen dan keuangan pada LAZ Al Azhar Jawa Timur maka

peneliti akan memberikan saran bagi pembaca dan juga bagi lembaga amil zakat Al Azhar Jawa Timur.

1. Saran bagi kinerja manajemen LAZ Al Azhar Jawa Timur yakni supaya terus meningkatkan kinerja yang telah ada, terutama dalam hal penilaian kinerja amil yang bertujuan untuk mengetahui seberapa baik kinerja amil di LAZ Al Azhar Jawa Timur. Selain itu, diharapkan dapat lebih meningkatkan pelaksanaan RenStra (Rencana Strategi) yang telah disusun baik dalam setiap divisi maupun dalam lembaga.
2. Saran bagi kinerja keuangan LAZ Al Azhar Jawa Timur agar terus memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam keuangan. Terutama dalam hal pelaporan keuangan dan juga meningkatkan program layanan kepada mustahiq, sehingga diharapkan dengan meningkatkan layanan kepada mustahiq maka penyaluran dana zakat dapat lebih merata dan sesuai untuk kedepannya.
3. Saran bagi pembaca supaya dapat mengambil sisi positif dari penelitian mengenai kinerja manajemen dan keuangan lembaga amil zakat Al Azhar Jawa Timur, serta dapat memberikan ilmu atau pengetahuan yang baru mengenai kinerja lembaga zakat berdasarkan IZDR 2011.

Peneliti meyakini adanya kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti sangat berharap bagi pembaca untuk memberikan kritik serta saran supaya peneliti dapat lebih baik lagi dalam membuat karya tulis atau melakukan penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Suhaenah Suparno. 2001. *Membangun Kompetensi Belajar*, Jakarta : Dirja Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional.
- Abdillah, Ulil Absor Faiq. *Tingkat Kinerja Lembaga Amil Zakat Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah Surabaya Dengan Indikator Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011*. (Skripsi UIN Sunan Ampe Surabaya) 2019.
- Andri Irmanto, Analisis Tentang Pentingnya Rencana Strategis Organisasi, *Internasional Journal of Indragiri*, Vol 1, No. 1, Juni 2021.
- Arianti, Titin. *Analisis Pelaporan Keuangan Lembaga Amil Zakat Terhadap PSAK 109 (Studi Kasus Pada LAZ Al Azhar Jawa Timur)*. (Skripsi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya) 2021.
- Aziz, Abdul. *Strategi Pengelolaan Dana Zakat Secara Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Pada Baznas Kabupaten Tangerang*. (Skripsi UIN Syarif Hidayatullah) 2015.
- Cholisah, Anisa Nur. *Efektivitas Program Sejuta Berdaya LAZ Al Azhar Jawa Timur Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Pada KSM Lamor Kelud Sejahtera Pasca Erupsi*. (Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya) 2021.
- Fahmi, Irham. 2018. *Pengantar Manajemen Keuangan*, Bandung : Alfabeta.
- Hardani. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Yogyakarta : CV. Pustaka Ilmu Grup.
- IMZ. 2011. *Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011*, Ciputat : Indonesia Magnificence of Zakat.
- Indria Hangga Rani, Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol 3, No. 2, 2015.
- Lisa Linawati Utomo, *Economic Value Added* Sebagai ukuran Keberhasilan Kinerja Manajemen Perusahaan, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 1, No. 1, Mei 1999.

- Marzuqi, M. Khoirul. *Analisis Kinerja Amil di Kantor Pusat LAZNAS LMI Melalui Pendekatan Indonesia Zakat & Development Report (IZDR) 2011*. (Skripsi UIN Sunan Ampel Surabaya) 2021.
- Nasrullah Nursam, Manajemen Kinerja, *Journal of Islamic Education Management*, Vol 2, No. 2, Oktober 2017.
- Nur Hisammudin, Transparansi Dan Pelaporan Keuangan Lembaga Zakat, *ZISWAF*, Vol.4, No. 2, Desember 2017.
- Prayogo P. Harto, Komparasi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, Vol 6, No. 1, April 2018.
- Ramadhita, “Optimalisasi Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Kehidupan Sosial”, *Jurisdicti*, Vol 3, No. 1, Juni, 2012.
- Rohman, Abduh. 2017. *Dasar-dasar Manajemen*, Malang : Intelegensia Media.
- Rusydia, A. S., & Salman Al – Farisi, “Sudah Sampai Mana Riset Zakat Kita?”, *Harmoni*, Vol 15, No. 1, April 2016.
- R. Mohd. Zamzami, “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syari’ah dengan Menggunakan Metode Indonesia Zakat & Development Report (IZDR)”, *Muqtasid*, Vol 6, No. 2, Desember, 2015.
- Salim, Siti Sarah. *Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat*. (Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta) 2016.
- Sinambela, Sarton. 2019. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*, Jakarta : Rajawali Pers.
- Sundari, Sri. 2019. *Manajemen Kinerja*, Bogor : Universitas Pertahanan.
- Suprima & Holilur Rahman, “Regulasi Pengelolaan Zakat Di Indonesia”, *Jurnal Yuridis*, Vol 6, No. 1, Juni 2019.
- Suyitno. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif : Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Tulungagung : Akademia Pustaka.
- Tsauri, Sofyan. 2014. *Manajemen Kinerja*, Jember : STAIN Jember Press.

Undang-Undang Republik Indonesia No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Veithzal, Rivai. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung : Rajagrafindo Persada.

World Zakat Forum dan Indonesia Magnificence of Zakat. Dalam Juwaini, et.al (Penyunt.). 2017. *Internasional Standard of Zakat Management ISZM: 2017*, Jakarta : IMZ Publishing 2017.

[BPS: Maret 2021, Jumlah Penduduk Miskin Tembus 27,54 Juta - Tribunnews.com](https://tribunnews.com) – diakses pada tanggal 22 september 2021

[Badan Pusat Statistik \(bps.go.id\)](https://bps.go.id) - diakses pada tanggal 15 November 2021

<https://lazalazhar.org/index.html> - diakses pada tanggal 26 November 2021

<https://puskasbaznas.com/publications/books/1418-outlook-zakat-indonesia-2021> - diakses pada tanggal 19 Desember 2021

<https://filantropi.or.id/direktori/filantropi-keagamaan/lazalazhar/> - diakses pada tanggal 05 Maret 2022

<https://lazalazhar.org/program> - diakses pada tanggal 05 Maret 2022

<https://lazalazhar.org/about#visi-misi> – diakses pada tanggal 05 Maret 2022

<https://lazalazhar.org/majalah/edisi-juni-2021> - diakses pada tanggal 30 Maret 2022