

## **BAB 1V**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Lembaga**

##### **1. Latar Belakang Berdirinya LAZISMU PDM Kota Yogyakarta**

LAZISMU atau Lembaga Amil Zakat, Infak dan Sedekah Muhammadiyah, merupakan lembaga amil zakat tingkat nasional yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat dengan melakukan pendayagunaan dana zakat, infak, sedekah dan dana filantropi yang lainnya secara produktif, baik yang berasal dari perseorangan, lembaga, perusahaan maupun instansi-instansi lainnya. LAZISMU secara umum didirikan pada tahun 2002 oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, yang kemudian dikukuhkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional dengan melalui Surat Keputusan Kementerian Agama Islam Nomor 457/21 November 2002 (PDM, 2018).

LAZISMU PDM Kota Yogyakarta sendiri mulai beroperasi dari tahun 2011. Terdapat dua faktor yang melatar belakangi berdirinya LAZISMU PDM di Yogyakarta. Pertama karena fakta Indonesia dan khususnya di Kota Yogyakarta diselimuti dengan kemiskinan yang masih meluas, kebodohan, dan indeks pembangunan manusia yang sangat rendah, hal tersebut berakibat dan sekaligus disebabkan karena tatanan keadilan sosial terhadap masyarakat yang masih lemah. Kedua, zakat, infak kemudian sedekah diyakini mampu

memberikan jalan keluar dengan kemampuannya dalam memberikan sumbangsih sebagai pendorong keadilan sosial, pembangunan manusia dan mampu mengentaskan kemiskinan. Sebagai salah satu negara yang memiliki penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia khususnya Kota Yogyakarta memiliki potensi dana zakat, infak, dan sedekah yang terbilang cukup tinggi, namun potensi yang ada belum dapat dikelola dan di dayagunakan secara maksimal sehingga tidak memberi dampak yang signifikan bagi penyelesaian permasalahan yang ada. Berdirinya LAZISMU PDM Kota Yogyakarta ini juga memiliki tujuan sebagai institusi pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat menghantarkan zakat menjadi bagian dari penyelesaian masalah (*problem solver*) sosial yang terdapat dalam masyarakat dan terus berkembang (Permatasari, 2017).

**a. Visi dan Misi**

1) Visi

Menjadi amil zakat yang terpercaya

2) Misi

a) Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan

b) Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif

c) Optimalisasi pelayanan donatur

**b. Struktur Kelembagaan**

Ketua : H. M. Arifin, A.Md.RO., SE

Wakil Ketua 1 : Edy Haryono (Bidang Badan Pelaksana LAZISMU)

Wakil Ketua 2 : Mainuri Budi Argo, S.Pd (Bidang Ambulance & Pembentukan Kantor Layanan LAZISMU).

Sekretaris :

- 1) Sukma Hani Noor Khasanah, SHI.
- 2) Gilang Destya Widodo, ST.

Bendahara :

- 1) Anton Himawan P, SE.
- 2) Nugroho Purnomo Putro

Anggota :

- 1) Arief Yulianto
- 2) Anjadi, S.E., MM.
- 3) Ilvan Rio Aryandi
- 4) Khairul Anwar, S.Sos.I.
- 5) Jihat Sumaryanto

Badan Eksekutif:

- 1) Sri Khana Aniqul Untsa
- 2) Yahya Setiawan
- 3) Suhada Makmur

(PDM, 2018)

## **2. Latar Belakang Berdirinya Bank Madina Syariah Mandiri**

### **Sejahtera Yogyakarta**

Bank Madina Syariah Mandiri Sejahtera atau dengan nama publikasinya “Bank Madina Syariah” didirikan atas dasar keinginan untuk ikut berperan aktif dalam perkembangan perekonomian nasional yang khususnya dalam ekonomi syariah di Daerah Istimewa Yogyakarta maupun di negara Indonesia secara umum. Pada tanggal 3 Desember 2007 Bank Madina Syariah Mandiri Sejahtera atau Bank Madina Syariah dinyatakan berdiri berdasarkan tanggal dari terbitnya surat Tanda Daftar Perusahaan (TDP) PT. Bank Madina Syariah Mandiri Sejahtera dengan No. 120116500446. Para pendiri Bank Madina Syariah terdiri dari enam orang dengan modal awal sebesar 750 juta yang diserahkan kepada Bank Indonesia (BI) sebagai permohonan pembukaan dari PT. Bank Madina Syariah Mandiri Sejahtera tersebut yang menghasilkan dikeluarkannya izin prinsip BI dengan No 9/57/KEP.GBI/2007 pada tanggal 8 November 2007 dan berdasarkan pada Akta Pendirian dari Notaris Wahyu Wiryono dengan No. 24 pada tanggal 7 Februari 2007 dengan SK Menhumkam RI No. W22-00151 HT.01.01-TH.2007 (Syariah, 2018).

#### **a. Visi dan Misi**

- 1) Visi

Menjadi BPR Syariah terdepan dalam membangun ekonomi umat.

2) Misi

- a) Memberikan layanan produk perbankan syariah yang berdasarkan pada asas *prudential banking*.
- b) Berperan aktif dalam sektor usaha kecil maupun menengah.
- c) Menyebarkan pelaksanaan ekonomi yang berdasarkan prinsip syariah.

**b. Struktur Kelembagaan**

**Pemegang Saham :**

- 1) H. Ari Tri Priyono, ST
- 2) H. Anwar Wahyudi, SE, MM.
- 3) H. Ahmad Sumiyanto, SE, M.Si
- 4) Prof. Dr. H. Amir Muallim, MA
- 5) Tedy J. Sitepu
- 6) Ir. Arief Budiono

**Dewan Komisaris :**

- 1) H. Anwar Wahyudi, S.E., MM (Kom-Ut)
- 2) Prof. Dr. H. Amir Muallim, MA (Komisaris)

**Dewan Pengawas Syariah :**

- 1) Prof. Dr. H. Yunahar Ilyas, Lc (Ketua)
- 2) H. Ahmad Khudori, Lc (Anggota)

**Direktur :**

Sabdo Nugroho, S.P.

**Pengelola :**

*Internal Audit* : Isni Puspitasari

*General Manager Marketing* : Sigit Junaedi

*Funding Officer* :1) Maria Mardhiyah

2) Putri Ega H

*Account Officer* :1) Irfan Aulia Ridho

2) Hermawan

3) Sirajul Afkar

4) Dika Maharani

5) Arini Leviani

*Remidial Officer* : Ari Yulianto

*General Manager Operasional* : Nurwidya Kurniawan

*Supervisor Operasional* : Rr. Sri Wahyuning Purnamawati

Koor. Kantor Kas Srandakan : Janu Ariani

Koor. Kantor Kas Beringharjo : Julio Basuki

*Teller* :1) Yushinta M

2) Linda Vidya

3) Dhiyah Wahyu

<i>Customer Service</i>	: Radhitya Dimas
<i>Financing Admin</i>	: Diah Susilowati
<i>Legal Officer</i>	: Novie Triana
<i>Accounting</i>	:1) Wilisti 2) Meri Kusmawati
<i>Supervisor HRD &amp; GA</i>	: Dian P. Sofiansyah
<i>General Affair</i>	: Hartana
IT & Teknisi	: Aji Usmanto
<i>OB/ Driver</i>	:1) Rachmat G 2) Agus Najib
<i>Security</i>	:1) Agung 2) Yuli 3) Oki
	(Syariah, 2018)

## **B. Deskripsi Narasumber**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer data yang didapatkan berdasarkan teknik pengumpulan data dengan melakukan observasi, dan wawancara terhadap informan sesuai dengan data yang ingin didapatkan.

Kedua adalah data primer, data yang didapatkan berdasarkan data yang sudah tersedia, data sekunder biasa didapatkan dari jurnal, website dan lain sebagainya. Responden atau informan dalam penelitian ini adalah karyawan dan Badan Pengurus yang terdapat dalam LAZISMU PDM dan Bank Madina Syariah. Responden pada LAZISMU PDM sebanyak 6 orang yang terdiri dari ketua Badan Pengurus, Badan Eksekutif dan Mustahik. Wawancara pertama dilakukan kepada salah satu Badan Eksekutif yaitu Pak Yahya sebagai yang mengelola penghimpunan dan IT pada hari Kamis tanggal 24 Januari 2019 pada jam 14.00 WIB. Untuk wawancara kedua masih pada LAZISMU PDM dilakukan pada salah satu Badan Eksekutif yang mengelola bagian penghimpunan juga dan membantu bagian administrasi yaitu Mas Suhada pada hari Jum'at 25 Januari 2019 pada jam 09.00 WIB, kemudian untuk hari berikutnya wawancara dilakukan kepada 2 orang sekaligus yaitu Badan Eksekutif dan ketua Badan Pengurus. Sesi yang pertama dilakukan kepada manajer Badan Eksekutif LAZISMU PDM yaitu Bu Uun pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 jam 10.00 WIB, kemudian sesi kedua dilakukan pada hari yang sama namun pada responden yang berbeda yaitu ketua Badan Pengurus sekaligus ketua LAZISMU PDM Pak Arifin pada jam 13.00 WIB. Dari uraian di atas sudah terdapat 4 responden yang diwawancarai untuk dua respondennya dilakukan di KL LAZISMU Umbulharjo untuk kedalaman data yang dibutuhkan. Responden yang ke 5 dilakukan kepada ketua KL LAZISMU Umbulharjo pada hari Senin 4 Februari 2019 pada

jam 10.30 WIB. Responden yang terakhir dilakukan kepada Mustahik sebagai penerima dana ZIS dari program yang terdapat di KL LAZISMU Umbulharjo yaitu Bu Sumirah pada hari Kamis tanggal 7 Februari 2019 pukul 16.00 WIB.

Responden untuk Bank Madina Syariah terdiri dari Supervisor HRD dan GA yang mengelola dana ZIS tersebut, kemudian salah satu *frontliner* yang bekerja di Bank Madina Syariah dan yang terakhir adalah Pak Sumarman sebagai Mustahik yang menerima dana ZIS tersebut. Wawancara pertama dilakukan pada hari selasa tanggal 19 Februari 2019 dengan 2 narasumber sekaligus namun pada waktu yang berbeda, wawancara pertama dilakukan pada Bu Sofie sebagai Supervisor HRD dan GA yang mengelola dana ZIS tersebut pada jam 10.00 WIB, kemudian pada hari dan tanggal yang sama dilakukan wawancara kedua pada Mas Dimas dengan waktu yang berbeda yaitu pada jam 11.00 WIB. Narasumber yang ketiga dan terakhir adalah Pak Sumarman sebagai Mustahik dilakukan pada hari kamis 21 Februari 2019 jam 16.30 WIB.

### **C. *Balance Scorecard***

#### **1. Pendistribusian ZIS di Lembaga LAZISMU PDM**

##### **Kota Yogyakarta**

Di dalam konteks *Balance Scorecard* teori yang ditawarkan oleh Norton dan Kaplan (1996) adalah sebuah sistem yang mengukur penilaian dari kinerja sangatlah relevan dengan keempat perspektifnya. Menempatkan bagian finansial menjadi tujuan utamanya dengan

melihat dari berbagai aspek. Akan sangat masuk akal ketika mengukur suatu kinerja lembaga yang tidak hanya dilihat dari aspek pendapatan atau finansial yang dicapai selama periode tertentu, namun dengan tidak mengabaikan faktor yang lainnya seperti karyawan, pola manajemennya dan *output* yang dirasakan pelanggannya dengan menempatkan finansial sebagai tujuan utamanya. LAZISMU PDM dalam mengelola dana ZISnya memiliki peluang yang cukup besar dan tantangan yang juga tidak kecil, potensi ZIS di Yogyakarta pun tidak kecil melihat potensi masyarakat yang didominasi oleh Islam. Bagaimana sebenarnya kinerja LAZISMU dalam mendistribusikan dana ZIS yang dilihat dari teori Kaplan dan Norton yaitu *Balance Scorecard* dengan empat perspektifnya:

**a. Perspektif Finansial**

Seperti yang dijelaskan sebelumnya perspektif finansial merupakan perspektif yang menggambarkan keberhasilan suatu lembaga. Keberhasilan lembaga dalam perspektif finansial merupakan hasil kinerja yang baik dari perspektif yang lainnya, hanya saja perspektif finansial menjadi tujuan utama dari keberhasilan tersebut.

Menurut teori Kaplan dan Norton (1996) bahwasanya dalam pengukuran kinerja dalam perspektif finansial memberikan petunjuk mengenai keberhasilan strategi dari suatu perusahaan, apakah implementasi dan pelaksanaannya dapat memberikan

kontribusi atau tidak terhadap peningkatan pendapatan dana ZIS tersebut, sedangkan laporan dana ZIS pada tahun 2017 dan 2018 baik dana yang terkumpul maupun yang didistribusikan pada LAZISMU PDM adalah seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Laporan Dana ZIS LAZISMU PDM tahun 2017**

REKAPITULASI DANA Z.I.S	
JENIS REKAPITULASI	NOMINAL
Total PEMASUKAN dari Zakat	Rp 1,150,000
Total PEMASUKAN dari Infaq / Shadaqah	Rp 1,346,700
Total PEMASUKAN dari Dana Kemanusiaan	Rp 39,728,300
Total PEMASUKAN dari Lain – lain	Rp 775,000
-----	-----
Total PENGELUARAN untuk Pentasyarufan	Rp 6,132,218
Total PENGELUARAN untuk Operasional	#REF!
-----	-----
TOTAL PENERIMAAN KESELURUHAN ZIS	Rp 42,560,000
TOTAL PENGELUARAN KESELURUHAN ZIS	Rp 6,132,218
SALDO Z.I.S SAAT INI	Rp 36,427,782

**Tabel 4.2 Laporan Dana ZIS LAZISMU PDM tahun 2018**

NO	KETERANGAN	TOTAL
KAS MASUK		
1	Zakat	76.275.800
2	Infak dan Sedekah	121.330.000
3	DSKN	1.898.565.074
	Total Kas Masuk	2.096.170.874
PENDISTRIBUSIAN		
1	Zakat	64.284.500
2	Infak dan Sedekah	119.844.662
3	DSKN	1.648.326.000
	Total Kas Keluar	1.832.455.162
	Saldo Akhir	263.715.712

Berdasarkan pada tabel 4.2 dan 4.3 di atas beserta penjelasannya, bahwasanya dana ZIS yang terkumpul dari tahun sebelumnya mengalami kenaikan yang cukup besar, dan dalam

penyajian laporannyapun lebih terlihat tertata atau lebih terkelola dengan baik pada tahun 2018. Dalam laporan tersebut dapat dilihat bahwasanya dana ZIS yang terkumpul pada tahun 2018 mencapai 2 miliar jauh mengalami kenaikan dari tahun 2017 yang hanya mencapai 42 juta, sedangkan untuk pendistribusiannya pada tahun 2018 sebesar 1,8 miliar sebanding dengan penerimaan dana ZIS yang diperoleh, sementara pada tahun 2017 karena dana yang dihimpun sangat kecil maka yang dikeluarkannya pun sangat sedikit yaitu 6 juta. Kurangnya tenaga kerja ahli yang dapat membantu dalam kegiatan keuangan di LAZISMU PDM Kota Yogyakarta seperti pencatatan dan untuk membuat laporan keuangan ZIS baik yang dihimpun dan didistribusikan masih belum ada pada tahun 2017, seperti yang disampaikan oleh Pak Arifin selaku ketua Badan Pengurus dan LAZISMU (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM Yogyakarta), bahwasanya:

“2018 ada yang terkumpul hanya saja masih dalam penyusunan, saya dari kemarin sudah meminta mereka untuk segera melaporkan hal tersebut, ada sedikit yang terkumpul dana zakat 2017 tidak terlalu banyak. 2017 itu maaf kita masih belum ada petugasnya, petugasnya baru bisa merekap 2018 saja hanya baru bulan sekitar agustus atau september 2018 baru ada. Saya sudah mencoba membuat hanya saja karena harus jadi ketua juga, jadi gak bisa totalitas untuk kesana.”

Mengenai penghimpunan dana ZIS pada tahun 2018 sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh LAZISMU PDM

sebesar 2 miliar, angka di atas sudah melebihi dari target yang telah ditetapkan. Seperti yang dikatakan Ibu Uun selaku bagian keuangan dan administrasi (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Target yang ditetapkan pada tahun 2018 sebesar 2 miliar dan dana yang terkumpul sudah melebihi target yang ditetapkan tersebut, dan karena sudah melewati batas target maka berarti itu menunjukkan hal yang positif.”

Hanya saja penghimpunan dana filantropi ini masih didominasi oleh dana sosial dan kemanusiaan seperti dana bantuan bencana. Sedangkan dana zakat dan infak sedekah masih kecil dari dana kemanusiaan tersebut yang berarti banyak dana yang didistribusikan pada hal yang seperti bencana alam atau pun musibah-musibah lain yang dialami oleh masyarakat.

Pendistribusian zakat, infak dan sedekah merupakan langkah penentu dalam mengatasi persoalan yang ada di Indonesia. Indonesia sebagai negara mayoritas Muslim dengan potensi ZIS yang begitu besar menaruh harapan besar untuk mengurangi kesenjangan sosial yang ada melalui dana ZIS tersebut. Langkah awal yang perlu ditempuh sebelum melakukan pendistribusian adalah pengoptimalan penghimpunan dana ZIS menjadi faktor yang sangat menentukan rencana pendistribusiannya, ketika dana ZIS yang terkumpul besar maka LAZSIMU dapat merencanakan program-program yang lebih besar juga. Dalam upaya menghimpun dana ZIS lembaga LAZISMU PDM bersifat klasik

dan dengan cara atau metode yang terbilang masih dengan konsep yang lama, belum adanya pengukuran mengenai seberapa jauh jangkauan yang telah dicapai dalam menghimpun dana ZIS tersebut. Seperti yang disampaikan oleh pak Yahya Setiawan yang memegang bagian *fundraising* atau penghimpunan dan publikasi mengenai sumber dari dana ZIS (wawancara pada hari Kamis 24 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Cara penghimpunannya dari masyarakat yang sekiranya mampu untuk mengeluarkan dana ZIS melalui berbagai cara atau program yang ada. Penghimpunan zakat dari kita memberikan surat kepada orang-orang yang sudah wajib kemudian setelah itu mereka berkomunikasi dengan kita, kemudian dari kita biasanya ada yang diambil secara langsung dan ada yang ditransfer, kemudian ada juga yang datang langsung ke kantor, dan yang lainnya atas kesadaran saja mereka datang ke kantor. Penghimpunan infaq dengan kenceleng amal itu biasanya ke tokoh-tokoh pimpinan muhammadiyah dan ada juga yang ke sekolah-sekolah, ini rencananya ke sekolah-sekolah Muhammadiyah. Sejauh ini kenceleng yang tersebar belum banyak karena kencelengnya sendiri itu mahal. Kalo sekarang lebih mengutamakan kotak amal. Kemudian infak kajian seperti pada saat ada acara-acara Muhammadiyah ini salah satu dari kotak amal kajiannya ya di situ. Kemudian dari fasilitas *ambulance* yang sebenarnya itu tidak dimaksudkan untuk menghimpun dana sedekah karena 100% gratis, karena *ambulance* ada 3 buat jenazah beda, buat pasien beda, jadi kadang-kadang kalo ada yang membutuhkan tinggal menghubungi kami nanti langsung dijemput setelah itu kadang ada dari mereka yang ingin memberi buat sedekah, jadi salah satu pemasukannya juga di situ.”

Selain dari apa yang disampaikan oleh Pak Yahya tersebut dalam menghimpun dana ZIS dengan cara dan strategi yang disampaikan masih kurang optimal, karena masih mengandalkan cara-cara kecil seperti yang dijelaskan di atas. Selain yang

disampaikan oleh Pak Yahya tersebut dalam menghimpun dana ZIS juga dilakukan dari Kantor Layanan (KL) yang ada di bawah Pimpinan Daerah Muhammadiyah seperti PCM dan PRM, penghimpunan dana ZIS dari KL memiliki massa yang cukup besar terhadap dana ZIS yang akan diterima oleh LAZISMU PDM, namun koordinasi yang dilakukan oleh LAZISMU PDM terhadap KL yang ada masih belum optimal, seperti yang dikatakan oleh Pak Yahya (wawancara pada Kamis 24 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM):

“Koordinasi ke bagian kantor wilayah itu masih belum baik, karena kadang kotak amal itu satu tempat bisa terdapat dua sampai tiga kotak amal LAZISMU karena kurang adanya koordinasi antara kantor daerah terhadap kantor layanannya.”

Kreatifitas dalam menciptakan sebuah strategi sangat dibutuhkan dalam menghimpun dana ZIS. Kurang optimalnya cara atau bentuk penghimpunan dana ZIS tentu tidak jauh dari berbagai permasalahan yang ada, di LAZISMU PDM dalam melakukan penghimpunan dana ZIS mengalami kendala dalam berbagai aspek yaitu dari internal maupun dari eksternalnya. Dari segi internalnya LAZISMU memiliki kendala mengenai SDM. Sumber Daya Manusia menjadi keluhan pertama, karena satu karyawan bisa melakukan dua tugas sekaligus yang akan berakibat pada kurang optimalnya kinerja karyawan karena fokusnya yang terbagi. Kemudian dari segi eksternalnya, kesadaran masyarakat untuk

melakukan kewajiban dari agamanya untuk menunaikan zakat, infak dan sedekah masih sangat rendah, seperti yang disampaikan lagi oleh Pak Yahya (wawancara pada hari Kamis tanggal 24 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Kendala internalnya salah satunya orang atau karyawannya kurang banyak, tidak bisa dilakukan satu orang, seperti saya yang mengerjakan banyak hal, perlu adanya tim yang terdiri dari beberapa orang untuk membantu, karena program kami tidak hanya secara dangkal gitu saja, tapi perlu ada yang memikirkan strategi, seperti saya misalkan yang kadang-kadang di penghimpunan kadang-kadang di IT jadi kurang maksimal. Kendala eksternalnya itu kurangnya kesadaran dari masyarakat mengenai zakat dari orang-orang yang sebenarnya kompeten untuk mengeluarkan dana zakat sebagai kewajibannya, karena kadang-kadang saya mendapatkan orang-orang yang sudah seharusnya mengeluarkan zakat malah bilang tidak punya uang padahal gajinya 15 juta.”

Mengenai kendala dalam SDM sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Pak Arifin bahwasanya pemahaman SDM mengenai Lembaga Amil Zakat, Infak, dan Sedekah juga perlu ditingkatkan, tidak hanya akan menghambat terealisasinya visi misi yang ada, namun juga menimbulkan perbedaan suara dalam satu tujuan. Seperti apa yang dikatakan oleh Pak Arifin selaku ketua Badan Pengurus di LAZISMU PDM (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“SDM (Sumber Daya Manusia) dan pemahamannya terhadap Lembaga Amil Zakat, Infak dan Sedekah atau LAZISMU itu sendiri, karena pemahamannya masih berbeda-beda, yang harusnya mengikuti aturan yang sudah dibuat tapi malah sebaliknya dan ini yang belum terealisasi, jadi masih ada beberapa lembaga yang seenaknya untuk melakukan pengelolaan dana ZISnya, sebenarnya untuk KL itu tidak boleh mentasharufkan sendiri dana ZISnya tapi

kita toleransi yang penting memberikan laporan mengenai kegiatannya seolah olah kita sudah menyetujui hal tersebut.”

Dari penyampaian dua narasumber di atas masalah SDM masih memiliki celah dimana-mana, baik dari penguasaannya terhadap pengelolaan dana ZIS maupun terbatasnya tenaga kerja yang dibutuhkan. Pemahaman SDM yang dinilai kurang dalam memahami tugas dan pengelolaan dana ZIS secara melembaga menjadi dilema bagi ketua Badan Pengurus LAZIS MU PDM karena terjadi ketidak satuan suara dalam pengelolaannya, sehingga pengukuran mengenai potensi ZIS yang ada di lingkungan Muhammadiyah menjadi kurang terlihat atau masih samar-samar.

Sarana penunjang untuk keberhasilan pengelolaan dana ZIS memang sangat dibutuhkan sebagai salah satu cara atau strategi agar pengelolaan dana ZIS menjadi optimal. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Pak Yahya selaku karyawan bagian penghimpunan mengatakan perlu adanya suatu alat atau strategi dalam melakukan penghimpunan dana ZIS. Beliau menyampaikan beberapa hal yang dibutuhkan dalam menghimpun dana ZIS dan yang belum terlaksana secara baik (wawancara hari Kamis tanggal 24 Januari 2019 di Kantor LAZIS MU PDM):

“yang dibutuhkan, (1) Kehumasan, artinya kehumasan itu ada semacam iklan, spanduk, brosur kemudian adanya promosi di media sosial, itu penting sekali untuk mengenal, namanya juga *advertising* Islam jika tidak ada iklan tidak akan dikenal. (2) Sistemologi, istilahnya cara atau sistem penghimpunannya dengan menggandeng tokoh-tokoh, contohnya kita melobi tokoh anggota DPR kemudian dia

presentasi, istilahnya mengajak masyarakat untuk berzakat di LAZISMU, itu biasanya istilahnya silaturrahmi, biasanya juga tokoh ini memberikan referensi tokoh siapa saja yang sudah wajib untuk membayar zakat. (3) Transparansi, harus ada transparansi dana masuk dan dana keluar untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat mengenai data keuangan dana ZIS yang masuk dan keluar, dan biasanya di *posting* di *website* dan majalah, karena kalau orang sudah percaya maka akan terus berzakat di sini dan mengajak temannya untuk menyalurkan dana ZISnya melalui LAZISMU, istilahnya bersambung lah.”

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh ketua Badan Pengurus dan ketua LAZISMU PDM yaitu Pak Arifin dalam hal transparansi, bahwasanya “kita harus memperkenalkan dulu ke masyarakat dan hasil apa yang sudah kita lakukan itu harus diketahui masyarakat”. Dari apa yang dikemukakan tersebut, memang harus ada transparansi sebagai bukti dari kinerja LAZISMU PDM, agar masyarakat bisa mempercayai LAZISMU PDM dengan melihat laporan yang disampaikan baik melalui *website* atau majalah dan lain sebagainya, sehingga masyarakat yang lain memiliki keinginan untuk mengeluarkan dana ZISnya kepada lembaga yang dinilai memiliki kinerja yang baik dengan adanya transparansi tersebut.

Dari apa yang telah disampaikan di atas dalam perspektif finansial, LAZISMU PDM masih dalam tahap perkembangan dan masih berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, masih banyak kendala yang perlu diperhatikan dengan serius karena kendala-kendala yang telah disampaikan merupakan kunci dari keberhasilan

yang ingin dicapai. Sejauh ini dari perspektif finansial sudah baik karena mengalami kenaikan pendapatan dari tahun sebelumnya, target yang ditetapkan sudah berhasil diraih sehingga menunjukkan suatu perubahan yang positif. Hal ini menunjukkan perubahan kinerja yang lebih baik dari proses penghimpunan dana ZIS yang ada di Yogyakarta sehingga akan berdampak pada pendistribusian dana ZISnya. Walaupun dana yang terkumpul besar masih berasal dari dana kemanusiaan seperti bencana alam dan musibah lainnya, yang menggambarkan bahwasanya masyarakat baru tergerak hatinya ketika terdapat bencana alam dan lainnya, yang menimpa masyarakat lain, sedangkan untuk memiliki niat membayarkan zakat dan sadar akan pentingnya dampak dari zakat tersebut masih sangat kecil.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan di sini adalah pihak mustahik atau masyarakat yang menerima manfaat dari pemberdayaan dana ZIS yang ada. Pengukuran dalam perspektif ini didasarkan atas kepuasan mustahik sebagai penerima manfaat dengan didukung oleh pemberian pelayanan atau fasilitas oleh LAZISMU seperti pendampingan, dan pelatihan dari program pemberdayaan dana ZIS tersebut, yang menggambarkan segmen pasar atau peluang di mana lembaga berdiri, yang artinya dalam perspektif ini didasarkan atas pemberdayaan dana ZIS terhadap masyarakat di sektor

produktif. Dalam pemberdayaan dana ZIS terhadap masyarakat LAZISMU PDM dalam hal ini tidak menyentuh secara langsung terhadap mustahik yang ada karena sangat mengandalkan KL yang berada di bawah kendali LAZISMU PDM secara hierarki, baik untuk kegiatan penghimpunan maupun kegiatan pendistribusiannya. Hal ini baru diterapkan karena adanya UU atau peraturan pemerintah mengenai pengelolaan dana ZIS secara melembaga pada tahun 2011 yang mengharuskan LAZ melaporkan dana ZISnya kepada BAZNAS setiap 6 bulan dan di akhir tahun (UU No. 23 Tahun 2011), namun ternyata LAZISMU PDM baru bisa menerapkan UU tersebut pada tahun 2016 dengan dikeluarkannya buku panduan dan pedoman mengenai pelaksanaan atau pengelolaan dana ZIS terhadap KL yang ada, dan saat ini LAZISMU masih dalam tahap pengembangan yang mengacu pada UU tersebut, sehingga KL lah yang sangat diperhatikan oleh pimpinan LAZISMU PDM yaitu pak Arifin sebagai pembuat kebijakan. Atas dasar hal tersebut, sehingga LAZISMU PDM tidak mendistribusikan dana ZISnya secara langsung kepada mustahik melainkan melalui KL yang ada. LAZISMU PDM memiliki banyak KL sesuai dengan jaringan atau organisasi Muhammadiyah yang begitu luas dan menyebar sampai pada ranting-rantingnya, namun masih belum terbentuk sepenuhnya, karena lembaga masih dalam tahap berkembang. LAZISMU PDM menawarkan 3 KL

yang dianggap sudah aktif melaporkan setiap kegiatannya kepada LAZISMU PDM, salah satunya adalah LAZISMU Umbulharjo yang sudah baik dalam hal pengelolaan dana ZIS dan yang telah mendapatkan SK atau Surat Ketetapan Menteri Agama Islam terbaru yaitu pada 14 Desember Tahun 2016 yang bernomor 730 Tahun 2016. LAZISMU Umbulharjo sendiri berdiri pada tanggal 1 April 2013 yang masih menyatu dengan BTM atau Baitu Tamwil Muhammadiyah, kemudian memisahkan dari BTM atas dasar pengembangan LAZISMU yang lebih meningkat, dengan diadakannya perekrutan Badan Eksekutif atau karyawan pada tahun 2014, dan pada tahun 2015 sampai sekarang LAZISMU Umbulharjo masih dalam tahap pengembangan.

LAZISMU Umbulharjo memiliki dua kategori pemberdayaan dana ZIS yang bersifat konsumtif, dan kemudian produktif. LAZISMU Umbulharjo sendiri mengenai program pemberdayaannya masih didominasi oleh program pemberdayaan dana ZIS yang bersifat konsumtif, hal ini karena mustahik yang berada di wilayah Umbulharjo kebanyakan membutuhkan bantuan yang sifatnya konsumtif sehingga program pemberdayaan dana ZIS yang sifatnya konsumtif tersebut lebih banyak daripada yang produktif, seperti yang disampaikan oleh ketua KL LAZISMU Umbulharjo Pak Rosyid (wawancara pada hari Senin 4 Februari 2019 di Kantor Layanan LAZISMU Umbulharjo), bahwasanya:

“Alhamdulillah di KL Umbulharjo ini memang sudah ada program pemberdayaan ZIS dengan sistem produktif. Jadikan pemberdayaan itu ada dua; konsumtif dan produktif, karena kebetulan di tempat kami itu di wilayah Umbulharjo memang lebih banyak mustahik di kategori pemberdayaannya harus konsumtif, karena yang kita bantu kebanyakan sudah sepuh dan jompo bahkan ada yang rumahnya cuma ada di cungkup (rumah atau pendopo di pemakaman), jadi ada di tempat kami itu yang hanya tinggal di kuburan.”

“untuk program yang konsumtif yaitu, (1) Ekonomi, seperti kebutuhan pokok sehari-hari; pangan, sandang, papan. (2) Beasiswa; beasiswa anak yatim, kemudian beasiswa hafidz, kita sementara baru satu beasiswa hafidz itu. (3) Subsidi pengobatan, bukan membiayai keseluruhan karena kami kurang mampu. (4) Insidental kebencanaan; misalkan sering ada bencana di daerah kami seperti kebakaran, longsor, karena memang geografis kami diapit dua sungai.”

Bentuk program yang ada memang lebih banyak pada program pemberdayaan dana ZIS yang sifatnya konsumtif, selain karena KL yang masih baru sehingga butuh waktu untuk melebarkan sayap dengan inovasi yang kreatif dan lebih peka terhadap kebutuhan lingkungan namun juga terdapat kendala dari masalah SDM yang relatif sedikit sedangkan dalam hal memberdayakan masyarakat memang butuh tenaga kerja lebih dan kesiap siagaan untuk melakukan pendampingan terhadap mustahik yang diberdayakan. Program pemberdayaan masyarakat LAZISMU Umbulharjo hanya memiliki dua program untuk saat ini, pemilihan terhadap mustahiknya pun sangat selektif yang bersifat aktif-pasif. Dalam hal ini yang dimaksud aktif-pasif yaitu cara dalam memilih mustahik yang akan diberdayakan pihak LAZISMU Umbulharjo dilakukan dengan cara mencari langsung kelapangan berdasarkan

informasi yang diterima sebelumnya dari jaringan yang ada. Kemudian pasifnya masyarakat umum bisa mengajukan langsung kepada LAZISMU Umbulharjo. Program pemberdayaan masyarakat ini masih bersifat eksklusif dengan konsep kehati-hatian yang tinggi, karena survei yang dilakukan pun sangat teliti dengan berdasarkan pengalaman-pengalaman yang pernah dirasakan oleh karyawan khususnya narasumber, dan secara tidak langsung karyawan sudah mempelajari bagaimana cara menganalisis pelanggan atau mustahik secara otodidak murni karena pengalaman. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ketua KL Umbulharjo yaitu Pak Rosyid (wawancara pada hari Senin 4 Februari 2019 di Kantor Layanan LAZISMU Umbulharjo):

“Untuk program yang produktif yaitu; (1) Bantuan Usaha Modal Bergilir, artinya nanti ada tenggat waktu orang yang kita beri bantuan modal itu mengembalikan, tetapi itu hukumnya tidak wajib karena jikalau usahanya itu mengalami sesuatu yang mengakibatkan dia tidak bisa mengembalikan guliran itu karena ada unsur *syar’i* maka kita memang mengikhhlaskan. (2) Membantu melinkan atau mempromosikan usaha, artinya kita memberdayakan siapa yang punya usaha kita bantu promosikan. Sementara itu gak banyak kita, nanti kalau misalkan programnya telalu banyak sedangkan orangnya tidak ada yang mau mengurus itu kan kita juga berat.”

“informasi mustahik yang kami terima yaitu dengan cara aktif-pasif. Bisa dengan menerima laporan dari ranting, ada juga dari masjid nadzir Muhammadiyah, ada juga yang benar-benar orang umum itu juga ada, kemudian kami yang mencari dari jaringan-jaringan itu juga iya.”

Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bu Sumirah sebagai penerima manfaat dari dana ZIS tersebut bahwasanya

memang beliau tidak mengajukan diri agar mendapatkan bantuan tersebut dan bantuan ini diperoleh karena murni ditawarkan oleh KL LAZSIMU Umbulharjo. Seperti yang disampaikan oleh Bu Sumirah (wawancara pada hari Kamis 7 Februari 2019 di tempat tinggal Mustahik), bahwasanya:

“Kebetulan kalau informasi itu kan bukan kita yang mencari istilahnya bukan kita yang misalkan mengajukan bantuan tidak, tapi kebetulan kalau mas Rosyid itu saya sering ketemu Mas Rosyid karena sering bawa barkas (barang bekas) itu jadi kenal di situ kemudian tahu kalau suami saya kan jualan, terus ditawarkan bantuan modal bergilir.”

LAZISMU Umbulharjo dalam menyeleksi calon mustahiknya lebih menekankan pada pemilihan mustahik yang memiliki sisi keagamaan yang kuat karena LAZISMU Umbulharjo mengasumsikan bahwasanya mustahik yang memiliki sisi keagamaan yang kuat maka akan amanah, hal ini dapat diketahui dengan beberapa cara pendekatan yang dilakukan oleh LAZISMU Umbulharjo yang disampaikan oleh Pak Rosyid (wawancara pada hari Senin 4 Februari 2019 di Kantor Layanan LAZISMU Umbulharjo), bahwasanya:

“Kemudian yang perlu jadi catatan adalah gini, kita memberikan bantuan modal hanya berdasarkan info dari sebagian orang kemudian kita datangi, memang betul secara data, secara kita melihat langsung itu memang dia butuh bantuan, tetapi ada satu hal yang ternyata menurut kami itu sangat penting; satu di sisi keagamaan, orang itu ketika dia butuh tetapi keagamaannya kurang kuat maka dia tidak amanah, dan yang saya amati mustahik yang berhasil itu mereka memang butuh tapi agamanya juga kuat, makanya dia juga amanah, makanya untuk yang seterusnya ini selain

dia memang butuh kita mau mencari tahu agamanya bagaimana.”

“kemudian cara yang kita lakukan (1) Kita pasti di awal-awal kita tanya dulu orangnya seperti apa, diajak ngobrol terkait dengan keagamaan, pengetahuannya tentang agama seperti apa. (2) Kita terus terang survei tapi bukan ke orangnya langsung, kadang tanya tetangga karena tetangga biasanya juga lebih tahu misalnya orangnya yang mau kita bantu ini seperti apa.”

Cara yang dilakukan oleh LAZISMU Umbulharjo cukup memberikan dampak yang positif dengan sangat menekankan pada sisi keagamaan dari calon mustahik yang akan diberdayakan sehingga program pemberdayaan masyarakat yang digagas cukup berhasil walaupun masih terbilang sedikit, keberhasilan dari KL LAZISMU Umbulharjo dilihat dari seberapa besar pengaruh program yang diberikan kepada Mustahik yang menerimanya. Hal ini terlihat dari apa yang disampaikan oleh Bu Sumirah selaku penerima bantuan dana Bantuan Usaha Bergilir tersebut, seperti yang di sampaikan oleh Bu Sumirah (wawancara pada hari Kamis 7 Februari 2019 di tempat tinggal Mustahik), bahwasanya:

“Namanya jualan itu kan ada ramai ada sepi karena alhamdulillah kalau kita punya simpanan bantuan itu kita bisa nambah dagangan dari uang itu, jadi kita gak begitu pincang kalo misalkan dulu sebelum dapat bantuan ya bener-bener pincang jadi ketika anak saya kan 3, anak saya 3 sudah besar semua kalau jualan itu sepi ya bener-bener pincang, ibaratnya kurang ya kurang karena kita mau nambah modal juga ya gak bisa, tapi karena ada dana itu paling enggak kita tidak merasakan ketika musim sepi itu kita tidak benar-benar habis, jadi alhamdulillah sekarang tidak pernah merasakan kalau dulu pernah merasakan sampek bener-bener habis istilahnya mau jualan malu karena cuma plastik-plastik tidak ada isinya. Tapi setelah bantuan itu kan dilihat mata itu penuh jadi kerjanya juga

jadi lebih semangat. Ibaratnya saya lebih mendapat perhatian, dan itu suatu kebahagiaan tersendiri, kemudian dengan adanya itu kan otomatis justru kita merasa diperhatikan, ya saya merasa terbantu.”

Sisi keagamaan yang ditekankan oleh LAZISMU Umbulharjo dalam menyeleksi atau dasar pertimbangan dari program pemberdayaan dana ZIS di sektor produktif sangat optimal dan cukup tepat sasaran, sehingga manfaat yang dirasakan tidak hanya didapatkan oleh Bu Sumirah saja sebagai penerima manfaat atau Mustahik melainkan juga sebuah capaian yang positif dan perlu dikembangkan lagi oleh KL LAZISMU Umbulharjo. Kemudian selain dari pemilihan mustahik yang begitu selektif untuk mendukung keberhasilan pemberdayaan masyarakat ini LAZISMU Umbulharjo melakukan pendampingan pada mustahiknya. LAZISMU Umbulharjo merasa bahwasanya sistem pendampingan yang tidak formal justru akan memberikan dampak yang lebih efektif dibandingkan dengan bentuk pelatihan yang formal. Sistem kekeluargaan yang dilakukan cukup efektif untuk menjalin hubungan harmonis kepada para mustahiknya sehingga tidak jarang para mustahik menganggap para amil sebagai keluarganya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh ketua KL LAZISMU Umbulharjo (wawancara pada hari Senin 4 Februari 2019 di KL LAZISMU Umbulharjo), bahwasanya:

“Pendampingannya itu biasanya kita tiap bulan silaturahmi ke tempatnya orang yang kita bantu itu, dengan ngobrol-ngobrol menanyakan bagaimana usahanya, seperti itu. Jadi

ketika orang itu agamanya sudah baik Insyaallah dengan pendekatan yang tidak formal itu justru akan lebih dekat tapi kalo misalkan pendekatannya ada seperti lembaga ZIS atau badan ZIS itu yang mendapatkan usaha produktif semuanya diundang dalam kegiatan pelatihan dan sebagainya, mungkin bisa datang tetapi biasanya itu secara emosional tidak akan terjalin, kalau saya malah justru datang ke rumah kadang disuguhkan minum disuguhkan jajanan yang ngobrol-ngobrol biasa kadang curhat anaknya sakit dan sebagainya, ya saling perhatian bahkan pernah juga mustahik itu sudah menganggap kita seperti keluarga yang artinya terdapat kedekatan emosional, kita pendampingannya seperti itu tiap bulan, kadang tidak sampai 1 bulan, kadang 2 minggu kadang seminggu tergantung panggilan.”

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Bu Sumirah sebagai penerima manfaat atau mustahik bahwasanya beliau tidak membutuhkan pelatihan yang terlalu formal, cukup dengan pendampingan yang sistemnya lebih pada *sharing* membuat Bu Sumirah lebih nyaman karena rasa kekeluargaan yang hadir membuat mustahik lebih nyaman menyampaikan segala bentuk perkembangan maupun permasalahan. Seperti yang disampaikan Bu Sumirah (wawancara pada hari Kamis 7 Februari 2019 di tempat tinggal Mustahik):

“Jadi misalnya setiap ngambil tabungan kita, karena kita punya tabungan saat mengambil tabungan di situ memantau misalnya usahanya berkembang atau tidak jadi saat mengambil tabungan itu ditanya-tanya berkembang atau tidak, jadi kalau pelatihan itu tidak ada karena kita lebih pada *sharing*, karena saya juga *marketing*nya cuma kesekolah-sekolah saya rasa tidak perlu kecuali kalau misalkan makanan mungkin ada pelatihan pembuatan apa gitu, kalau yang kami jalankan mainan jadi tidak perlu. Jadi pendampingannya sekalian saat melakukan pengambilan tabungan, soalnya waktunya juga tidak ada, kadang setiap

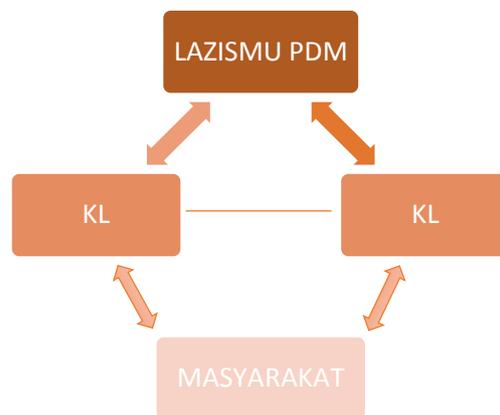
bulan kadang saya yang tidak bisa Mas Rosyid juga sibuk, jadi ya saat sekalian ngambil tabungan sama sekalian ngobrol gitu, jadi sekali datang tapi pekerjaan terlaksana, jadi tidak butuh waktu buat dijadwal gitu buat pelatihan, karena saya sendiri juga susah jadi butuh yang fleksibel.”

Dari penyampaian ketua KL LAZISMU Umbulharjo selaku penggagas daripada program yang ada dan Bu Sumirah selaku Mustahik yang meneriama manfaat dari program tersebut dapat kita lihat dengan berdasarkan pada teori yang ada, bahwasanya perspektif pelanggan didasarkan pada kepuasan pelanggan atau mustahik dalam menerima manfaat dana ZIS tersebut dengan adanya pelatihan, atau pun pendampingan, sehingga dapat disimpulkan LAZISMU dalam mendistribusikan dana ZIS produktifnya sudah cukup baik dan tepat sasaran, walaupun dalam pemberdayaan dana ZIS tersebut masih didominasi oleh program yang sifatnya konsumtif, meski demikian menjadi awal yang baik karena sesuai dengan apa yang disampaikan Bu Sumirah dari sebelum mendapat bantuan dan sesudah mendapat bantuan terdapat peningkatan dalam ekonominya, yang awalnya kekurangan modal habis untuk menutupi kebutuhan hidup namun setelah mendapatkan bantuan dari program tersebut menjadi menambah penghasilan bagi keluarga Bu Sumirah.

### **c. Perspektif Bisnis Internal**

Dalam bisnis internal menurut Kaplan dan Norton (1996) meliputi inovasi, proses operasional, dan proses penyampaian

produk dan jasa. Dalam proses pengelolaan dana ZIS di LAZISMU PDM yang memiliki massa atau memiliki gerak yang nyata pada penduduk mikro kecil menengah adalah Kantor Layanan (KL). Kantor Layanan memiliki garis komando di bawah LAZISMU PDM yang diharapkan aktif dalam melakukan kegiatan penghimpunan maupun pendistribusiannya. LAZISMU PDM dalam melakukan penghimpunan dananya melalui KL di samping juga dari masyarakat, Kantor Layanan yang menjalankan program penghimpunan dana ZIS di daerahnya masing-masing kemudian melaporkan kepada LAZISMU PDM, KL yang ada semua diatur dan dikoordinir oleh LAZISMU PDM, berikut skema pengaturan atau proses pengelolaan dana Zakat, Infak, dan Sedekah di LAZISMU PDM:



**Gambar 4.1 Skema Proses Pengelolaan Dana ZIS**

Dari skema tersebut dapat dilihat bahwasanya pengelolaan dana ZIS di LAZISMU sangat kompleks, masyarakat ketika ingin mengeluarkan dananya untuk ber zakat, infak, maupun sedekah

bisa melalui jaringan Muhammadiyah yang sampai pada ranting terendahnya yang wajib membuka Kantor Layanan, kemudian KL wajib melaporkan dananya kepada LAZISMU tingkat kota atau daerah, jadi seperti yang disampaikan oleh ketua Badan Pengurus dan ketua LAZISMU PDM bahwasanya LAZISMU PDM memiliki tugas untuk menghidupkan kantor layanan yang ada, kemudian jaringan Muhammadiyah yang luas terutama di Yogyakarta wajib mendirikan Kantor Layanan untuk penghimpunan dana ZIS, berikut yang disampaikan oleh Pak Arifin selaku ketua Badan Pengurus dan LAZISMU (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Kalau kita di tingkat daerah, jadi nanti kita harus mengembangkan dan menghidupkan kantor-kantor layanan yang ada di bawah PDM; yang pertama Kantor Layanan PCM (Pimpinan Cabang Muhammadiyah), KL PRM (Pimpinan Ranting Muhammadiyah), KL ORTOM (Organsasi Otonom), KL PA (Pemuda A’isyiyah) dan lain sebagainya, KL AUM (Amal Usaha Muhammadiyah) di sekolah-sekolah baik SMP SMA atau SD dan MTS, MA, TK dan sebagainya ada di semua masjid-masjid, nah mereka harus berdiri, sekarang ini saya belum fokus ke penghimpunan, penghimpunan hanya saya jadikan sebagai sambilan yang utama adalah menghidupkan kantor layanan”.

Dari yang disampaikan oleh Pak Arifin bahwasanya LAZISMU PDM dalam proses pengelolaan dana ZISnya tidak dilakukan secara langsung terhadap masyarakat melainkan melalui KL yang ada di Yogyakarta, karena hal ini merupakan tugas pokok LAZISMU Daerah untuk mengkoordinir Kantor Layanan, dan

menjadi faktor utama dana ZIS yang terkumpul menjadi meningkat. Kantor Layanan ketika ingin melakukan pendistribusiannya juga harus melalui LAZISMU PDM dengan mengajukan proposal sehingga LAZISMU PDM menyetujui bentuk program dari Kantor Layanan tersebut dengan tujuan agar segala bentuk kegiatan KL terkordinir dan dapat diukur dan dipertanggung jawabkan, dan ketika dana yang masuk banyak dari KL maka LAZISMU dapat melaksanakan program-program besar dari dana ZIS tersebut, hal ini disampaikan oleh Pak Arifin (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Kantor Layanan itu harusnya kalau mendapat uang semua itu dikirim ke LAZISMU terendah, terendah itu ada di tingkat daerah atau kabupaten, jadi nanti semua sekolah, masjid dan sebagainya kalau dapat dana infak sedekah itu semua dikirim ke LAZISMU PDM itu maunya negara seperti itu, nanti LAZISMU PDM kelola, kalau mereka membutuhkan buat proposal baru nanti kami berikan, tujuannya baik kita bisa berbuat yang besar-besar bisa membuat rumah sakit dan sebagainya”.

Namun ternyata dalam pelaksanaannya terdapat beberapa permasalahan yang dialami sehingga pengelolaan dana ZIS yang optimal masih belum dicapai. Prosedur yang berlaku dianggap terlalu rumit dan lambat ketika terdapat kebutuhan yang mendesak seperti bencana alam dan sebagainya, namun Pak Arifin sudah mengambil langkah atas hal tersebut dengan hanya memberikan laporan kepada LAZISMU PDM setelah kegiatannya terlaksana sehingga tindakan cepat bisa tetap dilaksanakan. Berikut yang

disampaikan (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Misal di kelompok pengajian dikumpulkan sedikit demi sedikit, kemudian harus dikirim ke kami, ini malahan langsung mau disalurkan sendiri, mau membantu saudaranya yang sakit misalnya, itu kan tidak mungkin dikirim kesana kemudian baru buat proposalnya, sudah kumpulin serahkan selesaikan. Kalau mau mengikuti prosedur memang rumit, nah untuk menyederhanakan dan karena mau segera dibutuhkan ya sudah laporkan saja ke saya, ini sudah mencari dana segini dipakai untuk ini sudah selesai, kita menyetujui”.

Dari penjelasan Pak Arifin di atas selaku yang merumuskan rencana dan mengatur arah LAZISMU PDM bahwasanya KL yang ada di Jogja masih mengelola dana ZISnya dengan skema yang lama, sedangkan jika mengikuti aturan yang baru dana ZIS harus dikelola secara melembaga sehingga ada sistem operasional tertentu yang harus diikuti. Berbagai cara telah dilakukan untuk menghidupkan KL yang ada demi peningkatan kinerja dan target-target yang ingin dicapai, adanya fasilitas dan strategi yang dilakukan untuk menarik keinginan KL dalam meningkatkan kinerjanya dengan dikoordinir oleh LAZISMU PDM agar KL tersebut mau menjalankan prosedur yang ada yaitu mengelola dana ZISnya secara melembaga. Terdapat beberapa fasilitas yang diberikan terhadap KL yang aktif melaporkan kegiatannya dan yang sudah terdaftar sebagai Kantor Layanan seperti buku pedoman, kemudian seragamisasi. Hal ini disampaikan oleh Pak

Arifin (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Untuk menghidupkan kantor layanan kita lakukan beberapa cara: (1) Seragamisasi. (2) Formulirisasi, jadi ada kwitansi-kwitansi, nota-nota itu kita buat contoh dan bukunya, jadi mereka sementara kita bantu, jadi mereka sudah tahu acuannya seperti apa. Apabila ada dana-dana yang ada di kita, itu kita salurkan ke kantor-kantor layanan, contohnya seperti kemaren budi daya lele kita keluarkan 25 juta itu lewat kantor-kantor layanan nanti mereka yang memberdayakan digunakan sementara untuk cabang”.

Dari apa yang disampaikan ketua LAZISMU tersebut bahwasanya ketika ada program dari majelis yang lain dari Muhammadiyah yang ada keterkaitan dengan dana ZIS maka yang menjadi sasarannya adalah Kantor Layanan yang sudah terdaftar atau yang memiliki SK (Surat Ketetapan). Hal ini diharapkan agar KL yang lain terpicu untuk melaporkan kegiatannya terhadap LAZISMU PDM.

Inovasi dalam meningkatkan kinerja juga telah ditempuh dengan menyebarkan fasilitas-fasilitas kecil dengan harapan yang besar, seperti pengadaan kencleng dan kotak infak, kemudian mencoba bekerja sama dengan beberapa perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Pak Arifin (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM):

“Ya kita mencoba menggunakan beberapa media; kotak infak, ada kencleng dan kita coba bekerjasama dengan beberapa perusahaan, yang jelas saya baru membuat zakat dari pengusaha kalau bisa disalurkan lewat LAZISMU, kemudian peta dakwah, nanti dari peta dakwah kita ketahui

di lingkungan KL itu berapa fakir, miskin, fisabil, dan sebagainya kemudian nanti berapa anak yang tidak mampu, berapa yang membutuhkan dana sosial, kesehatan terutama”.

Inovasi yang dijelaskan di atas yang sangat menarik dan sangat dibutuhkan adalah program peta dakwah karena peta dakwah sendiri merupakan data yang lengkap mengenai jumlah masyarakat yang berkekurangan dan yang masuk ke dalam 8 asnaf, sehingga langkah dan gerakan yang LAZISMU lakukan akan tepat sasaran dan lebih efektif. Peta dakwah sendiri dapat terealisasi ketika pendataan yang dilakukan oleh KL yang ada baik dan menyeluruh kemudian diserahkan kepada LAZISMU Daerah. Seperti yang disampaikan oleh Pak Arifin (wawancara pada hari Senin 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM):

“Peta dakwah, data dari masyarakat dari level terkecil nanti ada di sekitar masjid karena kantor layanan diantaranya masjid atau perkumpulan-perkumpulan pengajian, nanti yang didaftarkan kepada kita itu jadi kantor layanan kita, nah nanti mereka mendata yang 8 asnaf mereka punya dalam lingkungan mereka, nanti diketahui ada yang belum mempunyai jaminan sosial, kesehatan dan sebagainya, di situ didata semua, nah nantilah di situ bidang garap kita, misalnya ada orang-orang difabel terus nanti bagaimana kehidupannya, usahanya, ekonominya dan sebagainya, jadi kita mudah untuk membantunya. Istilahnya gini “mbaknya mau jualan apa yang mau dijual belum tau, ditanya masyarakat; kamu ngumpulin dana untuk apa? Ya untuk diberikan kepada fakir dan miskin, lalu bentuknya apa? Belum tahu”. Nah kalau kita sudah punya peta dakwah oh ini kita untuk masyarakat atau anak2 yatim yang tidak mampu ini untuk biaya sekolah dan sebagainya, dan ketika ditanya data kita sudah ada acuannya”.

Peta Dakwah sebagai inovasi dalam pengoptimalan kinerja LAZISMU PDM dalam pengelolaan dana ZIS menjadi salah satu kebutuhan yang harus ada dalam pelaksanaan pendistribusian ZIS, namun sangat disayangkan hal ini belum dapat terealisasi dengan baik, karena Kantor Layanan yang harusnya menyajikan hal tersebut terhitung lambat sehingga data yang masuk juga lambat. Hal ini lagi-lagi karena SDM yang terbatas dalam pengelolaannya, kemudian selain itu belum terbentuknya Kantor Layanan secara menyeluruh karena harusnya semua jaringan Muhammadiyah membuka KL untuk dana ZIS tersebut sehingga data yang diharapkan juga ada pada KL tersebut. Pelatihan yang sebenarnya dibutuhkan oleh KL yang ada masih belum dilakukan, hal ini karena Kantor Layanan yang ada masih samar dan belum terbentuk seluruhnya, seperti yang disampaikan oleh Pak Arifin (wawancara pada hari Senin tanggal 28 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM):

“Kadang mereka belum terbentuk bagaimana kita mau mengundang buat pelatihan, kendalanya di situ kita mengundang itu kalau sudah terbentuk, misalnya saya mengundang mahasiswa UAD atau UMY mau ngundang sendiri-sendiri kan susah, harus lewat perwakilannya nanti yang perwakilan baru menyebarkan ke seluruh mahasiswa UAD atau UMY”.

Dari permasalahan tersebut menyebabkan belum adanya penyampaian dari suatu sistem pengelolaan dana ZIS yang sesuai dengan prosedur yang ada sehingga antara pimpinan LAZISMU

Daerah dan Kantor Layanan kurang koordinasi yang baik. Dari berbagai pemaparan di atas dapat menjelaskan bahwasanya kinerja LAZISMU PDM dalam mengelola dana ZISnya dari penghimpunan dan pendistribusiannya masih belum optimal, hal ini dilihat dari berbagai cara dan implementasinya yang masih kurang optimal. Terdapat beberapa inovasi yang sebenarnya memang bagus dalam harapannya namun belum terlaksana, kemudian proses pengelolaan dana ZISnya pun masih terbilang rumit karena sistem operasional yang terbilang baru bagi Kantor Layanan dan menyebabkan ketidak sinkronan antara Kantor Layanan dan LAZISMU PDM. Jadi karena hierarki KL yang harus aktif dan langsung kepada masyarakat, maka dari itu mengenai proses penyampaian produk dan jasanya bukan lagi mengenai bagaimana menyampaikan informasi seputar program ZIS yang ada, melainkan mengenai sosialisasi peraturan terbaru LAZISMU yang dikeluarkan pada tahun 2016 dengan mengacu pada UU tahun 2011 dengan melakukan koordinasi BAZNAS kepada LAZ yang ada di masyarakat, sehingga pelatihan dan sosialisasi mengenai penyampaian sistem operasional yang harus diikuti pun dalam hal penyampaian peraturan baru tersebut belum dilakukan karena masih banyak KL yang belum terdaftar dan belum terbentuk.

#### **d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan proses pembelajaran terhadap karyawan atau SDM untuk menunjang pertumbuhannya dalam menghadapi segala bentuk perubahan yang akan terjadi di masa akan datang (Ridyaningtiyas, 2013: 9). Dalam perspektif ini biasanya dilakukan dengan adanya *reskilling employes* atau memperkerjakan kembali karyawannya, yang dimaksud dengan *reskilling employes* yaitu *merefresh* atau memperbarui keterampilan karyawan karena biasanya keterampilan karyawan yang ada sudah tidak memenuhi kebutuhan suatu organisasi dalam bidang pekerjaan. Organisasi atau lembaga dapat mengambil tindakan dengan memperbarui keterampilan karyawan dengan melakukan pelatihan ulang atau *reskilling employes*.

Perspektif ini lebih menekankan terhadap inovasi dan tumbuh kembangnya suatu organisasi agar dapat bersaing dengan lembaga yang lain. *Balance Scorecard* dalam hal ini menekankan pada investasi SDM atau Sumber Daya Manusia yang ada sebagai pendorong dari suatu kinerja yang baik. Pelatihan merupakan salah satu cara mendorong Sumber Daya Manusia dalam mempersiapkan kematangan pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukannya. LAZISMU PDM dalam melakukan pelatihannya terhadap Badan Eksekutif atau karyawan yang dipilihnya dilakukan masih dalam tingkatan wilayah. Pelatihan dilakukan 1

tahun 3 kali dan tidak dapat diikuti terus menerus oleh karyawan melainkan harus bergantian. Seperti yang disampaikan Mas Suhada sebagai karyawan di LAZISMU PDM (wawancara pada hari Jum'at tanggal 25 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Kemaren pernah ada pelatihan tapi waktunya cuma sebentar dan pelatihan itu dari PWM (Pimpinan Wilayah Muhammadiyah) dari LAZISMU wilayah. Dulu yang pertama saya ikut ya cara ringkas memasukkan data yang nantinya gampang dibaca, itu dulu pertama saya ikut, pelatihan kemarin saya tidak ikut karena gantian”.

Pelatihan yang dilakukan masih dalam ranah wilayah atau LAZISMU Wilayah sedangkan dari LAZISMU PDM sendiri belum ada bentuk pelatihan terhadap karyawannya. Namun terdapat beberapa kali LAZISMU PDM melakukan studi banding dengan LAZISMU di beberapa daerah seperti Banyumas dan lain sebagainya. Seperti yang telah disampaikan oleh Mas Suhada (wawancara pada hari Jum'at 25 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM):

“Studi banding dan itu semua karyawan diikuti sertakan, materinya dulu lebih kepada cara pendataan dan kalau yang mengajarkan itu kan LAZISMU Kab. Banyumas dimana semua zakat dan infak yang masuk ke KL PCM Banyumas nantinya dikumpulkan jadi satu di LAZISMU PDM Banyumas, terus bagaimana cara memasukkan dan mengeluarkan zakat sesuai dengan akuntansi. Setelah studi banding tersebut langsung dipraktekkan oleh kepala kantornya, kalau saya ada sedikit tau ilmunya karena memang bukan *basicnya* di akuntansi”.

Seperti yang telah dipaparkan salah satu karyawan LAZISMU PDM di atas dapat diketahui belum adanya bentuk investasi yang dilakukan terhadap Sumber Daya Manusianya atau SDM yang dimiliki oleh LAZISMU PDM, karena bentuk pelatihan yang ada pun masih dari tingkat wilayah. Bentuk pelatihan yang ada juga tidak bisa diserap oleh seluruh karyawan dengan baik karena karyawan yang ada dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, sehingga bentuk dorongan atau motivasi untuk karyawan dalam meningkatkan kualitas kerjanya agar menghasilkan *output* yang optimal masih bersifat individual atau berdasarkan loyalitas dalam diri karyawan dengan belum adanya hal pendorong dari segi eksternalnya. Seperti yang disampaikan oleh Mas Suhada sebagai karyawan dibagian penghimpunan dan administrasi (wawancara pada hari Jum'at 25 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Motivasi saya kerja di sini mau mandiri tidak ingin bergantung pada orang lain terutama keluarga, memiliki banyak link dan lebih pada pengabdian. Jadi saya bekerja di LAZISMU di samping bekerja dan mengabdikan diri di bidang sosial Muhammadiyah dan niat ibadah, soal sistem atau gaji kalau bekerja untuk umat terasa nikmat aja mbak. Kemudian Salah satu yang saya rasakan bekerja di sini karena saya masih kuliah bisa lebih kenal orang-orang seperti DPR dari Kantor Agama dari Hukum macem-macam, dari situlah saya bisa untuk jenjang karir.”

Pelatihan memang sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai *human capital* dengan mengacu pada pelatihan-pelatihan

untuk memaksimalkan SDM yang ada dengan tujuan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan di masa depan yang sulit diprediksi seperti yang disampaikan oleh Mas Suhada sebagai salah satu karyawan di LAZISMU PDM (wawancara pada hari Jum'at tanggal 25 Januari 2019 di Kantor LAZISMU PDM), bahwasanya:

“Untuk pelatihan itu butuh banget, karena pertama untuk mengetahui soal akuntansi, ini lembaga zakat kan yang paling utama itu yang berhubungan dengan akuntansi, cara memasukkan data dan lain sebagainya.”

Dari pemaparan salah satu karyawan LAZISMU PDM Yogyakarta di atas dapat ditarik kesimpulan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) dengan menekankan pada pelatihan terhadap *intangible assets* atau aset tidak nampak yaitu SDM atau karyawan masih belum ada sehingga untuk perspektif ini dinilai masih belum baik, kemudian motivasi atau loyalitas karyawan dalam bekerja karena alasan atau faktor ibadah, motivasi dalam bekerja dan belajar dengan cara otodidak berlandaskan alasan individu atas dasar pengabdian dan atas dasar kepentingan umat dengan mengharapkan ridha dari Allah SWT.

## **2. Pendistribusian ZIS di Bank Madina Syariah Mandiri Sejahtera**

Berdasarkan teori Kaplan dan Norton (1996) sebuah pengukuran kinerja dari suatu lembaga dengan berdasarkan empat perspektifnya cukup memberikan pandangan mengenai celah yang perlu dievaluasi dari Bank

Madina Syariah. Pengukuran kinerja yang tidak hanya dilihat dari sisi keuangannya melainkan sisi lainnya yang dianggap sebagai pendorong dari apa yang diperlihatkan dalam laporan keuangan. Jadi pada pemahaman dari teori pengukuran Kaplan dan Norton (1996) menempatkan perspektif finansial sebagai tujuan utama atau hasil akhir yang dilihat dari pengukuran kinerja perspektif yang lainnya, seperti perspektif bisnis intenal, perspektif pelanggan, sampai pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap karyawan yang dianggap sebagai *intangible asset* atau aset tak nampak sebagai dasar terlaksananya setiap hal yang direncanakan seperti yang tergambar dalam visi misi lembaga.

**a. Perspektif finansial**

Menurut teori Kaplan dan Norton yang dikutip oleh (Ridyaningtias, 2013) bahwasanya dalam perspektif finansial memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari strategi maupun inovasi-inovasi yang dilakukan oleh lembaga, sehingga memberikan kontribusi dan dampak terhadap meningkatnya pendapatan atau penghimpunan dan pendistribusian dana ZISnya. Pada Bank Madina Syariah dana ZIS yang berhasil dikumpulkan maupun disalurkan pada tahun 2017 dan 2018 mengalami peningkatan, hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi laporan dana ZIS berikut:

**Tabel 4.3 Rekapitulasi Dana ZIS Bank Madina Syariah tahun 2017 dan 2018**

NO	KETERANGAN	2017	2018
1	Zakat		
2	Infaq dan sedekah		
3	DSKN		

	Total Penghimpunan	15.571.156	33.096.166
1	Zakat		
2	Infaq dan sedekah		
3	DSKN		
	Total Pendistribusian	6.684.757	14.931.000

Dari tabel 4.3 di atas kenaikan yang terjadi dapat menggambarkan suatu hal yang positif yang telah dilakukan lembaga dalam pengelolaan dana ZIS nya baik yang dihimpunnya sehingga meningkatkan besaran dana yang disalurkan. Pada tahun 2017 dana yang terkumpul hanya mencapai 15 juta dan besaran dana yang disalurkan mencapai 6 juta rupiah, sedangkan pada tahun 2018 dana ZIS yang dikumpulkan mencapai 33 juta lebih meningkat dari tahun sebelumnya dan otomatis dana yang disalurkan pun menjadi meningkat. Ada beberapa sumber dana ZIS di Bank Madina Syariah yang diterapkan dalam pengelolaannya, salah satunya dari zakat profesi. Bank Madina Syariah rutin memotong gaji karyawannya tiap bulan sebesar 2.5% sesuai dengan perjanjian di awal penerimaan karyawan, selain dari zakat profesi tersebut Bank Madina Syariah juga menerima dana ZIS dari masyarakat yang ingin menyalurkan dananya melalui Bank Madina Syariah. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bu Sofie sebagai Supervisor HRD dan GA yang mengelola dana ZIS (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“di Bank Madina Syariah ini gajinya sudah dipotong 2.5% dan dimasukkan ke dana ZIS dan itu berlaku untuk seluruh

karyawan yang menyetujui gajinya dipotong secara otomatis. Kemudian ada juga misalnya dari komisaris dari pemegang saham atau dari nasabah.”

Dari hasil wawancara yang dilakukan memang Bank Madina Syariah menerapkan adanya zakat profesi kepada seluruh karyawannya hanya saja sifatnya tidak mengikat dan tidak ada paksaan di dalamnya. Zakat profesi yang diterapkan Bank Madina Syariah tidak wajib harus diikuti oleh karyawannya dan harus melalui kesepakatan bersama di awal kontrak saat penerimaan kerja. Dari rekapitulasi laporan keuangan di atas menunjukkan peningkatan yang positif, hal ini menandakan semakin meningkatnya para karyawan maupun masyarakat menyalurkan dana ZISnya melalui Bank Madina Syariah. Peningkatan yang ada biasanya terjadi karena terdapat beberapa hal yang mendorong adanya peningkatan hal tersebut, salah satunya dengan adanya target yang ditetapkan sehingga dapat memicu adanya tindakan yang dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkannya kembali. Bank Madina Syariah dalam hal ini tidak ada target capaian yang harus dicapai untuk menghimpun maupun mendistribusikan dana ZISnya guna menghasilkan *output* yang lebih besar, sedangkan untuk yang lainnya seperti *marketing*, *frontliner* dan lain sebagainya Bank Madina Syariah menetapkan target capaian yang harus dicapai tiap bulan maupun tahunnya, seperti apa yang disampaikan oleh Bu Sofie (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“untuk target ZIS sebenarnya kita tidak ada penentuan target harus perbulannya masuk berapa itu tidak ada, jadi bagaimana realisasinya tidak ada karena target tidak ada.”

Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh salah satu karyawan Bank Madina Syariah, bahwasanya memang terdapat target-target yang ditetapkan terhadap beberapa bagian di Bank Madina Syariah seperti *marketing*, *frontliner* dan lain sebagainya, seperti apa yang disampaikan Mas Dimas sebagai salah satu karyawan Bank Madina Syariah (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Karena dari perusahaan juga ada target kepada masing-masing karyawan, kalau misalkan untuk *marketing* targetnya di nominal, misalkan pencapaian target bulanan. Kalau untuk operasional sendiri kita dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik setiap harinya kepada nasabah maupun kepada calon nasabah yang akan melakukan transaksi di perusahaan kita.”

Dari kedua narasumber di atas dapat diketahui bahwasanya Bank Madina Syariah memang tidak terfokus pada pengelolaan dana ZIS baik dari penghimpunan ataupun pendistribusiannya, sehingga pencapaiannya pun masih kurang maksimal, hanya saja dalam menyalurkan dana ZISnya Bank Madina Syariah memiliki beberapa program di dalamnya mulai dari acara-acara besar Bank Madina Syariah maupun acara-acara besar Islam, seperti yang disampaikan oleh Bu Sofie (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Kami menyalurkannya ke beberapa program atau tempat; 1) ke panti asuhan, 2) panti jompo, 3) setiap jum’at ada Jum’at

Berbagi Berkah, biasanya hal itu diambilkan dari dana ZIS atau dari infak karyawan, setiap karyawan ada kotak infak disetiap mejanya yaitu diisi tiap hari dan dikumpulkan tiap hari jum'at, selain itu kita juga melakukan saat idul fitri seperti bagi-bagi sembako itu biasanya selain menggunakan dana CSR kita jika dana CSR itu kurang biasanya kita ambilkan dari dana ZIS juga, kemudian ketika ada bencana alam yang menimpa Indonesia atau pun di wilayah mana pun di luar negeri.”

Dari apa yang disampaikan kedua narasumber di atas cukup menjelaskan walaupun Bank Madina Syariah merupakan Lembaga Keuangan Syariah namun dalam praktiknya Bank Madina Syariah tidak memfokuskan sistem operasionalnya pada program pengelolaan dana filantropi maupun dana kemanusiaan lainnya sehingga hal pendukung yang perlu disiapkan untuk peningkatan dana ZIS yang terkumpul maupun yang disalurkan pun tidak dibutuhkan oleh Bank Madina Syariah seperti adanya *banner* atau bekerjasama terhadap perusahaan atau yang lainnya tidak dibutuhkan, sehingga hal ini berdampak pada masih sedikitnya dana ZIS yang terkumpul. Selain karena tidak terfokusnya Bank Madina Syariah terhadap pengoptimalan dana ZIS, terdapat juga beberapa kendala di dalamnya seperti kurangnya tingkat pengetahuan masyarakat mengenai kewajibannya dalam berzakat sehingga berakibat pada minimnya tingkat kesadaran masyarakat untuk menunaikan kewajibannya tersebut, kemudian kurang kepercayaan terhadap lembaga untuk menyalurkan dana ZISnya sehingga terjadi keragu-raguan dalam diri seseorang. Hal ini disampaikan oleh Bu Sofie yang memiliki wewenang dalam pengelolaan dana ZIS tersebut (wawancara pada

hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah),

bahwasanya:

“Kalau penghimpunan itu kendalanya mungkin 1) kesadaran setiap orang akan kewajiban bahwa ada hak orang lain di harta yang telah dia miliki, kesadaran secara pribadi yang menjadi kendala, karena kesadaran setiap orang akan pentingnya zakat bahwa di setiap hartanya dia masih ada hak orang lain itu yang kurang. 2) adanya keraguan setiap *person* terhadap lembaga yang ingin dia titipi untuk penyaluran ZIS, adanya keraguan pada diri pribadi bukan pada lembaganya tapi diri pribadi dia meragukan lembaganya padahal kalau yang namanya ZIS karena kita Lembaga Keuangan Syariah kita harus amanah dalam menyampaikannya. 3) keterbatasan pengetahuan dari *personnya*, jadi mereka kurang paham, kurang memahami, kurang mengerti bahwa ZIS itu memang sebenarnya hukumnya wajib bahwa di setiap harta kita itu untuk mensucikan harta kita supaya hartanya berkah ini juga yang masih kurang.”

Kendala yang terdapat di Bank Madina Syariah masih bertumpu pada masyarakat baik dari segi pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola. Dari hasil wawancara di atas dalam perspektif finansial Bank Madina Syariah memang menunjukkan peningkatan pendapatan dana ZIS maupun penyalurannya, akan tetapi belum adanya target yang ditetapkan di dalamnya, sehingga tidak menutup kemungkinan dana ZIS yang sekarang terkumpul kapan saja bisa menurun. Hal ini karena Bank Madina Syariah adalah Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang notabenehnya menjalankan usaha dalam bidang pengumpulan dana berbentuk simpanan dan penyaluran dananya berbentuk pembiayaan, dalam bentuk produk layaknya BPRS pada umumnya, akan tetapi pada pengelolaannya karena Bank Madina Syariah merupakan

Lembaga Keuangan yang standar operasional prosedurnya berdasarkan syariat Islam, maka terdapat pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah di dalamnya, sehingga fokus kerjanya bukan pada pengelolaan dana ZIS tersebut melainkan proses simpan pinjam yang berdasarkan syariat Islam.

**b. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan ini adalah didasarkan pada kepuasan mustahik dalam menerima bantuan dari Bank Madina Syariah dengan didukung adanya pelatihan atau pendampingan terhadap mustahik tersebut, yang artinya mustahik di sini adalah penerima manfaat dari pemberdayaan dana ZIS di sektor produktif sehingga yang dimaksud kepuasan adalah selain dari bantuan yang diterima namun juga bentuk pelatihan ataupun pendampingan terhadap mustahik guna memberdayakan masyarakat. Bank Madina Syariah dalam pemberdayaan dana ZISnya masih dalam sektor konsumtif atau tidak dalam bentuk modal kerja, sehingga sasaran yang ditujunya pun bukan mustahik yang membutuhkan tambahan modal kerja melainkan panti jompo, panti asuhan, kemudian masyarakat sekitar yang membutuhkan bantuan berupa biaya rumah sakit dan lain sebagainya. Sebuah bantuan tetaplah ada manfaatnya terhadap penerimanya sekecil apapun itu, seperti yang disampaikan oleh salah satu mustahik yang menerima bantuan dari Bank Madina Syariah bahwasanya sangat membantu pengeluaran untuk biaya hidupnya karena bantuan dari

Bank Madina Syariah berupa sembako untuk keperluannya sehari-hari. Hal ini disampaikan oleh Pak Sumarman selaku Mustahik yang menerima bantuan dari Bank Madina Syariah (wawancara pada hari Kamis tanggal 21 Februari 2019 di tempat tinggal Mustahik), bawasanya:

“Pertama saat Idul Adha itu dapat daging, kemudian kedua dapat bantuan sembako, bantuan yang kedua masih bulan ini. Manfaat yang saya rasakan dari bantuan ini, dapat berguna sekali saya merasa terbantu daripada beli di toko gitu jadi lebih irit, karena ada beras, ada gula, ada mie instan.”

Dari apa yang disampaikan Pak Suparman bahwasanya beliau sangat terbantu karena dapat mengurangi belanja dan lebih berhemat untuk keperluan hidupnya. Dalam perspektif pelanggan ini memang didasarkan atas kepuasan mustahik karena bantuan yang diberikan lembaga, dan atas apa yang disampaikan Pak Suparman di atas bahwasanya sangat merasa terbantu adanya program bantuan dari Bank Madina Syariah tersebut dan hal ini menunjukkan kepuasan dari Mustahiknya atas bantuan tersebut, akan tetapi bantuan yang diberikan Bank Madina Syariah masih pada sisi konsumtif sehingga pada perspektif pelanggan ini Bank Madina Syariah masih belum dikatakan baik dalam pemberdayaan masyarakatnya.

### **c. Perspektif Bisnis Internal**

Sesuai dengan teori Kaplan dan Norton (1996) dalam perspektif bisnis internal didasarkan pada pengaturan lembaga dari sisi internalnya, yang meliputi adanya inovasi strategi dan lainnya, proses

operasional, dan proses penyampaian produk dan jasanya. Dalam proses pengelolaan dana ZIS di Bank Madina Syariah mengenai proses operasionalnya, selain bersumber dari masyarakat umum juga menerapkan zakat profesi kepada setiap karyawannya, namun hal ini tidak juga semerta-merta dipotong secara sepihak oleh Bank Madina Syariah melainkan melalui persetujuan pihak yang bersangkutan dan dinyatakan di awal kontrak, walaupun pihak yang bersangkutan atau karyawan tidak menyetujui dengan potongan otomatis tersebut maka zakat profesi tidak diberlakukan kepada karyawan tersebut. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bu Sofie selaku kepala Supervisor HRD dan GA yang mengelola dana ZIS tersebut (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“ZIS saat ini di Madina itu biasanya diambilkan dari karyawan karena setiap bulan dia akan mendapatkan gaji, nah ketika karyawan itu diterima untuk pertama kalinya bekerja di Bank Madina Syariah kan sudah ada surat pengangkatannya, nah di situ biasanya saya tawarkan untuk gaji itu mau langsung dipotongkan dana untuk ZISnya yang 2,5% atau tidak, jika iya dia menghendaki untuk langsung dipotong biasanya saya sudah menyiapkan surat pernyataan dan pihak yang bersangkutan atau karyawan harus bertanda tangan di atas materai karena itu kan terkait gaji. Kemudian selain itu jika ada nasabah yang memang berminat untuk atau berkeinginan untuk menunaikan ZISnya yang bersangkutan secara pribadi biasanya kita juga menerima itu”.

Sumber dana ZIS di Bank Madina Syariah masih pada dua sumber tersebut, dan juga penarikan infak setiap hari jum'at kepada setiap karyawannya. Dalam penghimpunan dana ZIS ini masih dalam

ruang lingkup program yang tiga seperti yang telah disebutkan di atas, dan tidak ada strategi khusus dalam proses penghimpunannya. Besaran dana ZIS yang akan terkumpul tidak lepas dari strategi lembaga dalam menyampaikan program atau produk maupun jasa yang ada dalam lembaga terhadap masyarakat, sehingga masyarakat mengetahui bahwasanya Bank Madina Syariah menerima penghimpunan dana zakat, infak, maupun sedekah yang akan menggerakkan masyarakat mengeluarkan kewajibannya melalui Bank Madina Syariah. Bank Madina Syariah dalam menyampaikan program atau pun jasa penerimaan dan pendistribusian ZISnya tidak beda jauh dari lembaga yang lainnya yang masih dianggap sangat ampuh yaitu melalui *website* dan brosur, kemudian terdapat satu strategi yang diterapkan Bank Madina Syariah yang cukup bisa diketahui oleh masyarakat yaitu penawaran atau penyampaian informasi melalui *marketing*, karena *marketing* memang berkomunikasi secara langsung atau mengetahui secara langsung dan mendetail nasabah seperti apa, hal itu disampaikan oleh Bu Sofie (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Itu kita melalui brosur ada, di *website*, selain itu juga dari *marketing* Bank Madina Syariah dia juga menawarkan bahwasanya kita ada penyaluran dana ZIS gitu.”

Proses penyampaian jasa penyaluran dana ZIS yang ada juga masih sangat minimal karena pengelolaan dana ZIS memang bukanlah

yang diutamakan dalam Lembaga Keuangan Syariah. Dalam hal potensi ZIS yang begitu besar dapat mengurangi tingkat kemiskinan yang ada di Indonesia dengan pengelolaannya yang bertujuan pada pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat di sini adalah membantu masyarakat yang kurang mampu dengan tidak hanya memberikan bantuan yang bisa dipakai sekali habis atau sifatnya konsumtif melainkan bantuan yang sifatnya produktif, seperti pemberian modal kerja yang tidak mengikat dan tidak harus dikembalikan jika tidak memiliki kemampuan, sehingga dengan hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas taraf hidup masyarakat kelas bawah dengan adanya pemberdayaan dana ZIS terhadap masyarakat kecil.

Dalam hal pendistribusiannya Bank Madina Syariah belum ada program pemberdayaan masyarakat dengan dana ZIS yang ada sehingga pengelolaan dana ZIS yang ada saat ini disalurkan kepada ranah yang masih bersifat konsumtif atau tidak dengan bantuan modal. Hal ini karena memang fokus lembaga dalam melakukan kegiatannya adalah penghimpunan dan penyaluran dana seperti tabungan, deposito dan lainnya sehingga tidak ada fokus khusus mengenai pengelolaan dana ZIS. Untuk pemberdayaan masyarakat sendiri Bank Madina Syariah memiliki produk pembiayaan sendiri yang memiliki pembagian hasil yang sangat rendah dan sangat mudah dijangkau oleh masyarakat kecil yang membutuhkan modal usaha tambahan dana,

dan dana produk ini bukan bersumber dari dana zakat, infak maupun sedekah, seperti yang disampaikan oleh Bu Sofie (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Kalau selama ini pengelolaan program pemberdayaan masyarakat disini belum jalan karena kita sasarannya adalah panti asuhan, panti jompo, kemudian bencana alam selain itu juga membantu masyarakat-masyarakat sekitar yang memang kurang mampu kemudian kita memberikan bantuan kepada orang-orang tua yang tidak ada di panti jompo tapi dia tinggal sendiri di rumah. Jadi bukan dalam hal pemberian modal tidak kalau pemberian modal itu sudah ada di program pembiayaan di Bank Madina Syariah yaitu program pembiayaan yang ibaratnya murah meriah gitu, jadi untuk bagi hasilnya itu yang tingkatannya yang rendah gitu jadi bukan dari dana ZIS.”

Dari apa yang disampaikan Bu Sofie di atas fokus dari Bank Madina Syariah dalam proses penyaluran dana ZISnya tidak ada program pemberdayaan dana ZIS di sektor produktif. Bank Madina Syariah memiliki cara tersendiri dalam memberdayakan masyarakat kecil ke bawah, hanya saja Bank Madina Syariah selalu aktif dalam kegiatan kemanusiaan baik yang di dalam negeri maupun yang di luar negeri melalui dana ZIS tersebut, hal ini dapat dilihat dari apa yang telah disampaikan oleh Bu Sofie sebagai pengelola dari dana ZIS tersebut bahwasanya Bank Madina Syariah dalam menyalurkan bantuan jika terdapat suatu musibah seperti gempa di Lombok, musibah di Palestina dan lain sebagainya Bank Madina Syariah ikut andil di dalamnya dengan memanfaatkan dana CSR dan dana ZIS yang ada dengan melakukan kerjasama kepada lembaga lainnya yang

mengelola dana ZIS tersebut, berikut yang telah disampaikan Bu Sofie terkait tindakan kerjasama Bank Madina Syariah terhadap lembaga lain untuk menyalurkan dana ZIS nya (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Selain menyalurkan dana ZIS sendiri, kita juga melakukan kerja sama untuk membantu sesama yang ada di luar kota Jogja misalnya di Palestina kemudian kemaren ada gempa di daerah-daerah Lombok, Bali nah yang seperti itu biasanya kita ngirim dan itu yang mengkoordinatori adalah ASBISINDO (Asosiasi Bank Syariah Seluruh Indonesia) jadi kita transfer ke rekening ASBISINDO dan itu menggunakan dana ZIS gitu atau selain menggunakan dana ZIS kita biasanya ada tambahan dari dana perusahaan selain pengelolaan dari ASBISINDO kita juga bisa ke lembaga-lembaga seperti ACT (Aksi Cepat Tanggap).”

Selain dari proses penyampaian produk atau jasa dan proses operasional dalam perspektif ini juga didasarkan pada inovasi yang dilakukan lembaga untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Inovasi di sini ditujukan untuk penambahan strategi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari suatu lembaga. Dalam hal ini Bank Madina Syariah melakukan beberapa inovasi dalam pengelolaan dana ZISnya, seperti yang disampaikan Bu Sofie (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Dulu dana ZIS itu hanya disalurkan kepada panti asuhan, panti jompo atau ketika ada bencana alam. Kepada panti asuhan dan panti jompo pun hanya kita salurkan ketika, 1) Ramadhan, 2) pas milad Bank Madina Syariah, tapi tiga tahun terakhir ini kita sudah ada program baru yaitu Jum’at Berbagi Berkah.”

Jum'at Berbagi Berkah di sini adalah inovasi dari program pendistribusian dana ZIS oleh Bank Mandiri Syariah yang dilakukan setiap minggu kepada sasaran yang telah ditentukan seperti panti asuhan, dan orang-orang yang kurang mampu yang terdapat di sekitar Bank Madina Syariah. Adanya inovasi yang dilakukan dalam mendistribusikan dana ZIS menandakan adanya peningkatan mengenai jumlah mustahik yang dibantu dan menerima manfaat dari dana ZIS tersebut yang menandakan suatu hal yang positif.

Dari berbagai uraian proses pengelolaan dana ZIS di atas tentu tidak jauh dari berbagai kendala baik dari sisi internalnya maupun dari sisi eksternalnya yang menjadi sedikit banyak penghambat dari optimalnya suatu lembaga dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Bank Madina Syariah dalam pengelolaan dana ZISnya terdapat beberapa kendala seperti kurang lengkapnya alamat mustahik yang akan diberikan bantuan dari dana ZIS tersebut, kemudian belum adanya tim khusus yang mengelola dana ZIS tersebut sehingga kinerja dalam pengelolaan dana ZIS masih kurang optimal. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Bu Sofie (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Mungkin kendalanya adalah kita belum ada tim khusus yang memang itu fokus hanya menangani masalah ZIS, jadi ya selama ini ditanganinya ya hanya oleh HRD untuk pemotongan gaji ZISnya yang 2.5% dari gaji itu tadi. Kemudian kalau dari segi eksternalnya untuk pengelolaannya itu ya mungkin kalau saat kita mau penyaluran kita sulit mencari alamat lengkapnya

itu karena biasanya kita dapat alamatnya selalu kurang lengkap.”

Dari kendala yang disampaikan di atas mengenai pengelolaan dana ZIS, Bank Madina Syariah sebagai LKS atau Lembaga Keuangan Syariah memang tidak terlalu memfokuskan pada strategi dan kematangan dari pada program pengelolaan dana ZISnya sehingga kendala yang disampaikan di atas seperti tidak adanya tim khusus dalam pengelolaan dana ZISnya menggambarkan hal tersebut, akan tetapi pengelolaan dana ZIS dari segi bisnis internalnya Bank Madina Syariah sudah cukup bagus yang ditinjau dari pengukuran seperti adanya inovasi dalam pengelolaannya kemudian proses operasionalnya yang sudah jelas mengenai sumber dan penyaluran dana ZISnya, kemudian yang terakhir adalah mengenai proses penyampaian produk atau jasanya yang memang masih belum benar-benar membuat masyarakat tergerak untuk melakukan atau menyerahkan kewajibannya dalam berzakat, infak, maupun sedekah di Bank Madina Syariah, akan tetapi hal ini sudah cukup bagus penyampaiannya kepada karyawan dengan menerapkan zakat profesi, kemudian infak setiap jum'at yang semuanya bersifat tidak memaksa.

#### **d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Bank Madina Syariah sangat paham sekali dalam mengelola *intangible asset*nya atau aset tidak nampak yang dimilikinya. Aset tidak nampak yang dimaksudkan di sini adalah Sumber Daya Manusia atau SDM yang dimilikinya. Bank Madina Syariah sebagai Lembaga

Keuangan Syariah yang bergerak di bidang jasa sangat mengetahui persis manfaat daripada SDM yang dimiliki, hal ini bukan karena tanpa alasan melainkan dapat dilihat bagaimana Bank Madina Syariah dalam merawat atau berinvestasi dalam SDMnya. Jika kita lihat dari teori Kaplan dan Norton yang dikutip dalam Ridyaningtiyas (2013) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran disini adalah sebuah bentuk proses pembelajaran yang diberikan lembaga kepada karyawannya, yang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan dan daya saing karyawan dalam menghadapi segala hal perubahan di masa yang akan datang. Dalam *balance scorecard* hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan investasi terhadap SDMnya adalah dengan *reskilling employees* atau mempekerjakan kembali karyawannya, yang dimaksud mempekerjakan kembali karyawan adalah memperbarui keterampilan karyawan yang tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan lembaga atau perusahaan. Menjadi hal yang salah ketika karyawan yang dianggap sudah tidak memenuhi kebutuhan dari lembaga atau perusahaan maka karyawan tersebut kemudian digantikan dengan karyawan baru yang lainnya padahal karyawan baru yang didapatkan belum tentu lebih baik dari yang sebelumnya, maka dari itu lembaga atau perusahaan dapat memberikan fasilitas berupa pelatihan atau *training* kepada karyawannya. Cara ini sangat ampuh dilakukan untuk menjaga atau merawat karyawan yang ada agar tetap bekerja secara maksimal dengan memperbarui keterampilannya bukan malah menggantikannya.

Hal ini dilakukan oleh Bank Madina Syariah dalam mempersiapkan SDMnya menghadapi segala perubahan yang akan terjadi di masa depan dengan selalu memberikan berbagai bentuk pelatihan kepada karyawannya. Berikut yang disampaikan oleh salah satu karyawan yang terdapat di Bank Madina Syariah bahwasanya fasilitas pelatihan yang diberikan lembaga cukup banyak setidaknya 3 kali dalam setahun, seperti yang disampaikan Mas Dimas sebagai *customer service* (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Selama bekerja di Bank Madina Syariah pernah ada pelatihan atau training untuk karyawan. Pelaksanaannya minimal 3 kali dalam setahun di tahun 2018 itu ada kemarin di awal tahun, pertengahan, dan akhir tahun.”

Lembaga Keuangan Syariah secara umum memang di bawah pengawasan OJK maupun BI sehingga selain dari Bank Madina Syariah sendiri yang butuh adanya pelatihan bagi para karyawannya namun juga ditarget oleh OJK maupun BI untuk mengadakan pelatihan kepada karyawan minimal 3 kali dalam setahun, sehingga bentuk dari pelatihan yang diberikan cukup beragam apalagi untuk seorang *frontliner* sebagai gerbang pertama nasabah dalam melakukan transaksi. Mulai dari cara mencermati nasabah yang mencurigakan, kemudian hal yang paling mendasar yaitu pelatihan mengenai cara menghadapi nasabah yang komplain dan lain sebagainya. Hal ini disampaikan oleh Mas Dimas (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Bentuk pelatihan yang diberikan itu ada beberapa; 1) *in house training* kita trainingnya di dalam ruangan, kalau yang dulu itu pernah jadi dibuat setiap kamis, kamis itu tapi beberapa bulan sekali, namanya *sharing session* nah di situ kita isinya karyawan nanti yang pematerinya bisa dari HRD bisa dari direksi, manajer yang mempunyai ilmu lebih lah di *share* ke teman-teman misalkan hari ini jadwalnya untuk *frontliner* nah itu *CS* sama *Teller* terkait gimana cara mengenali profil nasabah dengan baik, gimana indikasi-indikasi yang terdapat hal mencurigakan terkait nasabah tidak sesuai profilnya, kemudian transaksi dalam jumlah nominal yang besar itu kan perlu kita saring lebih detail lagi. 2) pelatihan terkait APU PPT itu Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme, jadi *frontliner* kan istilahnya gerbang pertama yang menyaring dari nasabah maupun calon nasabah, sekarang juga sudah banyak dari OJK di *share* daftar-daftar yang terindikasi dia termasuk teroris dan dugaan teroris. Nah itu di sini kita diberikan pelatihannya terkait siapa aja yang masuk *listnya* daftar hitamnya OJK maupun BI terus bagaimana cara kita untuk mitigasi atau pencegahannya sebelum dia itu memasukkan dananya. 3) pelatihan KYC (*Know Your Customer*) itu kita harus tahu nasabah yang kita hadapi tuh seperti apa karena nasabah satu dengan yang lain itu penanganannya beda. Bentuk pelatihannya itu ya cara-caranya yang mendasar kepada nasabah kita harus seperti apa sopannya seperti apa. 4) pelatihan *service excellent* gimana cara kita memberikan *service* atau pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Jadi *service excellent* itu bagaimana memberikan pelayanan prima, misalkan nasabah menginginkan pelayanan yang cepet maka kita harus cepet. Misalkan ada nasabah yang suka ngobrol kita proseskan tapi sambil ngobrol.”

Dari apa yang telah diuraikan di atas memberikan gambaran mengenai bagaimana Bank Madina Syariah memperlakukan SDMnya guna meningkatkan kualitas kerjanya. Tidak hanya berpengaruh positif bagi lembaga namun juga dampak yang dirasakan oleh karyawan cukup besar dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan dapat memperbarui setiap pengetahuan yang dimilikinya terkait apa yang menjadi tuntutan kerjanya, hal ini juga disampaikan

oleh Mas Dimas selaku narasumber dan *customer service* (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“pelatihan tentu sangat dibutuhkan oleh karyawan karena dengan adanya pelatihan ada banyak manfaat yang diperoleh karyawan, contohnya : mampu memperbarui atau *refresh* kembali pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melayani nasabah dengan baik dan sesuai prosedur sekaligus mengasah kembali pengetahuan tentang lembaga keuangan. Menambah wawasan dan ilmu terkait proses transaksi keuangan yang sesuai dengan prosedur dan aturan terbaru yang telah ditetapkan oleh lembaga pengawas atau OJK dan BI kemudian dapat menambah pengetahuan tentang bagaimana melayani nasabah dengan baik, kemudian yang saya rasakan mengenali nasabah secara detail terkait profil, dan menambah pengetahuan tentang bagaimana cara mengindikasikan transaksi keuangan yang mencurigakan atau tidak sesuai dengan prosedur.”

Adanya *reskilling employees* dengan memberikan pelatihan atau *training* dapat memberikan suatu pengetahuan baru kepada karyawannya pada setiap pelaksanaannya. Dampak yang diberikan pun cukup memengaruhi bagaimana kinerja karyawan ke depannya. Dari adanya pembaharuan mengenai informasi yang diperoleh karyawan, dapat mendorong peningkatan kualitas kerja, karena adanya penambahan pemahaman terkait ruang lingkup kerjanya, membuat karyawan selalu ingin memperbaiki kinerja yang sebelumnya, dari pembaharuan informasi tersebut. Hal ini disampaikan oleh Mas Dimas (wawancara pada hari Selasa tanggal 19 Februari 2019 di Kantor Bank Madina Syariah), bahwasanya:

“Karena setiap tahun kita selalu ada pembaharuan. Perubahan pembaharuan dari POJK kepada seluruh lembaga jasa

keuangan syariah, bagaimana untuk melakukan transaksi yang sesuai dengan kode syariah, sesuai dengan aturan untuk proses perbankan dalam bisnisnya yang tidak menyalahi dari aturan syariah maka kita harus *update* terus, nah di situ peran dari manajer peran dari direksi-direksi kantor kemudian DPS, komisaris memberikan pelatihan kepada karyawan-karyawannya untuk terus memberikan pelayanan yang lebih baik dan sesuai dengan syariat.”

Sesuai dengan teori Kaplan dan Norton yang dikutip dari Ridyaningtiyas (2013) bahwasanya untuk mengukur suatu kinerja dari perusahaan, lembaga maupun organisasi dan lainnya, ujung tombak yang menjadi sebuah kunci kesuksesan dan keberhasilannya adalah dengan memerhatikan berbagai aspek yang terlibat langsung dalam segala kegiatan perusahaan atau lembaga tersebut salah satunya yaitu SDM atau karyawan. Dalam teori ini untuk merawat atau berinvestasi kepada SDM yang dianggap sebagai *intangible asset* atau aset tidak nampak maka harus dilakukan dengan adanya *reskilling employes* dengan menekankan pada pelatihan. Bank Madina Syariah dalam hal ini sudah cukup baik dengan adanya pelatihan-pelatihan yang cukup banyak dan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk perkembangan lembaga ke depannya.