



**BAZNAS**  
Badan Amil Zakat Nasional

# INDEKS KOORDINASI ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT



**PUSAT KAJIAN STRATEGIS  
BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL**



**BAZNAS**  
Badan Amil Zakat Nasional

# INDEKS KOORDINASI ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT



**PUSAT KAJIAN STRATEGIS  
BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL**

# **Indeks Koordinasi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional**

## **Kata Pengantar Ketua BAZNAS**

Prof. Dr. KH. Noor Achmad, MA

## **Kata Pengantar Pimpinan BAZNAS**

KH. Achmad Sudrajat, Lc., MA.

## **Kata Pengantar Dirjen Kementerian Agama RI**

Drs. H. Tarmizi Tohor, M.A

## **Penyusun**

Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional

## **Penerbit**

Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS)

Jl. Matraman Raya No.134, Jakarta 13150

Phone +6221 390 4555

Email: [puskas@baznas.go.id](mailto:puskas@baznas.go.id)

[www.baznas.go.id](http://www.baznas.go.id); [www.puskasbaznas.com](http://www.puskasbaznas.com)

## **No. ISBN**

978-623-6614-95-2

Hak Cipta dilindungi Undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan

bentuk dan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

# TIM PENYUSUN

## **PENASIHAT:**

Prof. Dr. KH. Noor Achmad, MA

Mokhamad Mahdum, SE., MIDEc., Ak., CA., CPA., CWM

Ir. H. Muhammad Nadrattuzaman Hosen, Ph.D

Dr. Zainulbahar Noor, SE., M.Ec

Saidah Sakwan, MA

Rizaludin Kurniawan, S.Ag., M.Si

Kolonel (Purn) Drs Nur Chamdani

Achmad Sudrajat, Lc., M.A

Prof. Dr. H. Kamaruddin Amin, M.Ag

Suminto, M.Sc., Ph.D.

Dr. Ir. Muhammad Hudori, M.Si

M. Arifin Purwakananta

Dr. H. Ahmad Zayadi, M.Pd

## **KETUA:**

Mohammad Hasbi Zaenal, Ph.D.

Dr. Qurroh Ayyuniah

## **ANGGOTA:**

Muhammad Indra Saputra, S.E.

Siti Maulida Adhiningsih, S.IP.

Muhammad Isa Al-Anshari

Diana Astutiningsih

# KATA PENGANTAR

## Ketua BAZNAS

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.  
Bismillahirrahmanirrahim.*

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memiliki fungsi utama sebagai koordinator pengelolaan zakat tingkat nasional berdasarkan Undang-Undang No 23 Tahun 2011. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan zakat tersebut terdiri dari tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang membutuhkan koordinasi dengan berbagai *stakeholder* zakat sesuai dengan tingkatannya. Koordinasi tersebut dapat berupa perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan zakat dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan. Beberapa regulasi telah mengatur secara umum koordinasi yang harus dilakukan oleh BAZNAS dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) sebagai Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Namun, belum terdapat penjelasan lebih teknis tentang koordinasi ideal yang harus dilakukan sehingga memberikan kendala bagi OPZ dalam melakukan koordinasi.

Oleh karena itu, Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS menyusun kajian Indeks Koordinasi OPZ yang memiliki tujuan untuk dijadikan sebagai pedoman dan alat evaluasi OPZ dalam melakukan fungsi koordinasi sesuai dengan regulasi yang ada dan kebutuhan pengelolaan zakat yang ideal. Indeks ini terdapat dua jenis, yaitu indeks yang ditujukan untuk BAZNAS dan LAZ. Kemudian, dari kedua jenis tersebut indikator-indikator indeks disesuaikan dengan tingkatan wilayah OPZ mulai dari nasional, provinsi, dan kabupaten/kota.

Untuk menguji reliabilitas dan fisibilitas indeks, maka indeks ini telah digunakan dalam *pilot project* kepada dua BAZNAS Provinsi, tiga BAZNAS Kabupaten/Kota, dan dua LAZ. Dari *pilot project* tersebut, didapatkan penyempurnaan dari indikator pada indeks

tersebut sehingga siap diimplementasikan secara nasional. Namun, tentunya buku ini masih perlu mendapatkan masukan dari berbagai pihak agar semakin sempurna dan sesuai kebutuhan.

Terakhir, diharapkan dengan adanya indeks ini dapat diharapkan mampu menjadi alat ukur kuantitatif sehingga dapat menjadi refleksi seberapa baik koordinasi antara OPZ dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) zakat telah dijalankan. Dengan refleksi tersebut kemudian diharapkan dapat meningkatkan koordinasi antar OPZ sehingga dapat mengoptimalkan kinerja pengelolaan zakat dan membuat zakat semakin bermanfaat bagi agama dan negara.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

**Prof. Dr. KH. Noor Achmad, MA**  
**Ketua BAZNAS**

# KATA PENGANTAR

## Pimpinan BAZNAS

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.  
Bismillahirrahmanirrahim.*

Puji syukur kehadirat Allah SWT. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW dan juga para keluarga, kerabat, sahabat dan para pengikutnya yang setia kepada ajaran-ajarannya.

Dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 disebutkan bahwa pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia terdiri atas Presiden RI, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) RI, Badan Amil Zakat (BAZNAS (Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota)), Pemerintah Daerah (Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota), Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD (Pusat, Provinsi dan Kabupaten/Kota)), Lembaga Amil Zakat (LAZ), dan masyarakat. Dengan total sepuluh pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia, BAZNAS menjadi koordinator utama yang bertanggung jawab pada manajemen zakat di tingkat nasional.

Sesuai dengan amanah Undang-Undang tersebut, proses koordinasi yang dilakukan oleh BAZNAS menjadi amat krusial untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Menyadari pentingnya isu tersebut, kajian ini berusaha untuk merumuskan sebuah model dan indeks untuk mengukur sejauh apa BAZNAS telah berhasil menjalankan fungsi koordinasi. Model serta indeks pada kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan dan dorongan bagi OPZ di Indonesia untuk memperbaiki kinerja fungsinya yang diamanahkan pada undang-undang.

Keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, tentunya perlu disempurnakan. Kami sangat berharap kepada para pembaca terkait saran dan kritik untuk penyempurnaan kajian ini. Semoga kajian ini bermanfaat untuk peradaban zakat.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

**KH. Achmad Sudrajat, Lc., MA.**  
**Pimpinan BAZNAS**

# KATA PENGANTAR

## Dirjen Kementerian Agama RI

*Bismillahi Rohmanirohim*

Alhamdulillah wa Syukru lillah yang telah melimpahkan rahmat, taufik, inayah dan hidayah-Nya kepada umat manusia. Shalawat dan salam tidak lupa kita haturkan kepada Nabi besar Muhammad SAW sebagai penutup para nabi sekaligus pemimpin terbaik di bumi ini, serta menyampaikan Quran sebagai pedoman dari Allah. Semoga kita semua senantiasa dalam lindungan Allah. Amiin

Kementerian Agama sebagai pemerintah dalam pembangunan Sumber Daya Manusia Bidang Agama, memiliki 2 fungsi utama yaitu Pembinaan dan Pengawasan Zakat. Pembinaan dalam hal ini mengayomi lembaga zakat dari aspek regulasi, aspek optimalisasi pengumpulan zakat hingga penataan tata kelola zakat yang profesional. Sedangkan dalam hal Pengawasan, Kementerian Agama memiliki fungsi sebagai pengawas para lembaga zakat agar sesuai tata kelola manajemen yang baik serta tetap sesuai aspek kepatuhan syariah seperti adanya program audit syariah dan akreditasi lembaga zakat.

BAZNAS sebagai lembaga pemerintah non struktural diberikan amanah melalui Undang-undang No. 23 Tahun 2011 untuk mengelola zakat di Indonesia turut mendapatkan kewajiban sebagai koordinator dalam memajukan gerakan zakat. Oleh karena itu Kementerian Agama memberikan apresiasi atas penerbitan buku indeks koordinasi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) terutama kepada Pusat Kajian Strategis (PUSKAS) BAZNAS, serta OPZ yang menjadi objek penelitian. Sehingga diharapkan atas penerbitan indeks ini menjadi salah satu bentuk acuan standarisasi dan indikator evaluasi implementasi fungsi koordinasi zakat dari pusat secara nasional, provinsi, kabupaten/kota bahkan hingga tingkat kecamatan.

Di era teknologi dan digitalisasi pola koordinasi turut mengalami perubahan, era pertemuan secara fisik membutuhkan biaya dan waktu yang besar sudah dapat dipangkas dengan kemudahan teknologi. Sehingga harapannya seluruh Organisasi Pengelola Zakat dapat memanfaatkan secara optimal seperti melalui forum meeting daring maupun aplikasi berbagi dokumen dan percakapan untuk memudahkan koordinasi dalam hal perencanaan, proses dan hasil koordinasi.

Diharapkan dengan adanya mekanisme koordinasi yang baik dapat menghasilkan output berupa sinergi dan kemitraan antar Organisasi Pengelola Zakat. Serta dapat terciptanya dan terkumpulnya laporan kinerja, laporan keuangan serta laporan pelaksanaan pengelola zakat. Sehingga fungsi zakat tidak hanya sebagai bentuk ibadah ritual wajib namun mempunyai dampak besar seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan hingga berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan.

Terakhir. Semoga seluruh kerja dan partisipasi seluruh OPZ dan masyarakat dalam gerakan zakat ini menjadi ladah amal ibadah kita hingga akhirat kelak. *Allahuma Amiin Ya Robal Alamin.*

**Drs.H. Tarmizi Tohor, M.A**  
**Direktur Pemberdayaan Zakat dan Wakaf**

# DAFTAR TABEL

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabel 1.  | Argumen Pro dan Kontra Penggunaan Indeks .....  | 15 |
| Tabel 2.  | Kategori Nilai Indeks Koordinasi OPZ .....  | 23 |
| Tabel 3.  | Bobot Variabel pada Indeks Koordinasi OPZ berdasarkan AHP .....                         | 25 |
| Tabel 4.  | Bobot Dimensi pada Variabel Kegiatan Indeks Koordinasi OPZ berdasarkan AHP .....        | 26 |
| Tabel 5.  | Bobot Dimensi pada Variabel Kegiatan Indeks Koordinasi OPZ .....                        | 27 |
| Tabel 6.  | Komponen Indeks Koordinasi OPZ .....  | 27 |
| Tabel 7.  | Nilai Total Indeks Koordinasi OPZ .....   | 34 |
| Tabel 8.  | Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Variabel .....  | 35 |
| Tabel 9.  | Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Dimensi pada Variabel Persiapan Koordinasi .....        | 36 |
| Tabel 10. | Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Dimensi pada Variabel Kegiatan Koordinasi .....         | 37 |
| Tabel 11. | Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Dimensi pada Variabel Hasil Koordinasi .....            | 38 |
| Tabel 12. | Nilai Indeks Dimensi Koordinasi Internal BAZNAS Provinsi Sumatera Utara .....           | 39 |
| Tabel 13. | Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Provinsi Sumatera Utara ..... | 41 |
| Tabel 14. | Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Provinsi Sumatera Utara .....  | 42 |
| Tabel 15. | Nilai Indeks Dimensi Koordinasi Internal BAZNAS Provinsi Jawa Timur .....               | 44 |
| Tabel 16. | Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Provinsi Jawa Timur .....     | 46 |
| Tabel 17. | Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Provinsi Jawa Timur .....      | 47 |
| Tabel 18. | Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal BAZNAS Kota Depok .....               | 50 |
| Tabel 19. | Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kota Depok .....              | 51 |
| Tabel 20. | Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Kota Depok .....               | 52 |
| Tabel 21. | Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal BAZNAS Kabupaten Boalemo .....        | 54 |
| Tabel 22. | Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kabupaten Boalemo .....       | 55 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 23. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Kabupaten Boalemo.....  | 56 |
| Tabel 24. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal BAZNAS Kota Medan .....        | 59 |
| Tabel 25. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kota Medan.....        | 60 |
| Tabel 26. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Kota Medan.....         | 62 |
| Tabel 27. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal LAZ IZI.....                   | 63 |
| Tabel 28. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal LAZ IZI .....                 | 64 |
| Tabel 29. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal LAZ IZI.....                   | 65 |
| Tabel 30. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal LAZ Al-Bunyan Kota Bogor ....  | 68 |
| Tabel 31. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal LAZ Al-Bunyan Kota Bogor .... | 69 |
| Tabel 32. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal LAZ Al-Bunyan Kota Bogor.....  | 70 |

# DAFTAR GAMBER

|   |       |
|---|-------|
| Gambar 1. Bagan Indeks Koordinasi OPZ .....             | xvii  |
| Gambar 2. Bagan Struktur AHP .....                      | xviii |
| Gambar 3. Fungsi BAZNAS Perspektif UU No. 23/2011 ..... | 11    |
| Gambar 4. Stakeholder Zakat Nasional .....              | 13    |
| Gambar 5. Proses Penyusunan Indeks Koordinasi OPZ.....  | 24    |

# DAFTAR ISI

|  |           |
|--|-----------|
| Tim Penyusun .....   | iii       |
| Kata Pengantar Ketua BAZNAS .....  | iv        |
| Kata Pengantar Pimpinan BAZNAS.....  | vi        |
| Kata Pengantar Dirjen Kementerian Agama RI .....                             | viii      |
| Daftar tabel .....   | x         |
| Daftar Gambar .....  | xii       |
| Daftar isi .....   | xiii      |
| Ringkasan Eksekutif.....   | xv        |
| <b>BAB 1. Pendahuluan.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1. Latar Belakang .....  | 2         |
| 1.2. Tujuan Kajian .....   | 3         |
| 1.3. Output Kajian .....   | 3         |
| <b>BAB 2. Tinjauan Pustaka .....</b>   | <b>5</b>  |
| 2.1. Konsep dan Urgensi Koordinasi dalam Organisasi.....                     | 6         |
| 2.2. Urgensi Koordinasi pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) .....          | 9         |
| 2.3. Urgensi Indeks sebagai Alat Ukur Evaluasi Koordinasi .....              | 15        |
| <b>BAB 3. Penyusunan Indeks Koordinasi OPZ .....</b>                         | <b>17</b> |
| 3.1. Metode Penyusunan Komponen Indeks Koordinasi OPZ .....                  | 18        |
| 3.2. Metode Penentuan Bobot Variabel dan Dimensi Indeks Koordinasi OPZ....   | 20        |
| 3.3. Metode Penentuan Hasil Akhir Nilai Indeks Koordinasi OPZ .....          | 23        |
| 3.4. Variabel, Dimensi, dan Indikator Penyusunan Indeks Koordinasi OPZ ..... | 25        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB 4. Implementasi Indeks Koordinasi pada OPZ.....</b> | <b>33</b> |
| 4.1. Nilai Total Indeks Koordinasi OPZ.....                | 34        |
| 4.2. Nilai Indeks Koordinasi per OPZ.....                  | 39        |
| 4.2.1. BAZNAS Provinsi Sumatera Utara.....                 | 39        |
| 4.2.2. BAZNAS Provinsi Jawa Timur.....                     | 44        |
| 4.2.3. BAZNAS Kota Depok.....                              | 49        |
| 4.2.4. BAZNAS Kabupaten Boalemo.....                       | 53        |
| 4.2.5. BAZNAS Kota Medan.....                              | 58        |
| 4.2.6. LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI).....            | 63        |
| 4.2.7. LAZ Al-Bunyan Kota Bogor.....                       | 67        |
| <br>   |           |
| <b>BAB 5. Kesimpulan dan Rekomendasi.....</b>              | <b>73</b> |
| 5.1. Kesimpulan.....                                       | 74        |
| 5.2. Rekomendasi.....                                      | 75        |
| <br>   |           |
| <b>Daftar Pustaka.....</b>                                 | <b>77</b> |
| <b>Lampiran.....</b>                                       | <b>79</b> |

# RINGKASAN EKSEKUTIF

Berdasarkan Undang-undang No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memiliki fungsi utama sebagai koordinator manajemen zakat tingkat nasional. Dalam menjalankan fungsi koordinator tersebut, aktivitas koordinasi menjadi sangat krusial. Namun hingga saat ini, belum ada sebuah alat ukur yang dapat mengevaluasi berjalan atau tidaknya fungsi koordinasi pada BAZNAS dan lembaga zakat (LAZ) pada level nasional, provinsi, maupun kota dan kabupaten. Oleh karena itu, tim peneliti Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS merumuskan Indeks Koordinasi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang merupakan sebuah indeks dalam rangka mengevaluasi implementasi fungsi koordinasi yang dijalankan oleh OPZ pada level nasional, provinsi, maupun kota dan kabupaten. Indeks ini diharapkan mampu menjadi alat ukur kuantitatif sehingga dapat menjadi refleksi seberapa baik koordinasi antara OPZ dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) zakat telah dijalankan.

Berdasarkan UU tersebut dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014, setidaknya terdapat sepuluh pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia, yaitu: (a) Presiden RI; (b) Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI); (c) Menteri Agama RI; (d) BAZNAS; (e) BAZNAS Provinsi; (f) BAZNAS Kabupaten/Kota; (g) Pemerintah Daerah (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (h) Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (i) LAZ; dan (j) masyarakat.

Metode yang digunakan dalam penyusunan indeks koordinasi OPZ ini adalah metode campuran (*mixed-method*) dimana pendekatan kualitatif maupun kuantitatif dijalankan secara bersama-sama untuk merumuskan indeks ini. Metode kualitatif digunakan ketika menyusun berbagai komponen penyusun indeks koordinasi OPZ, sedangkan metode kuantitatif digunakan dalam membentuk model estimasi penghitungannya.

Berdasarkan metode kualitatif kajian literatur dan berbagai rangkaian *focus group discussion* (FGD) yang dijalankan, indeks koordinasi OPZ dibagi menjadi tiga variabel utama, yaitu variabel persiapan koordinasi, kegiatan koordinasi, dan hasil koordinasi. Masing-masing variabel kemudian diturunkan menjadi beberapa dimensi dan dari dimensi yang telah ditentukan kemudian diturunkan lagi menjadi beberapa indikator penyusun indeks.

Variabel pertama adalah perencanaan koordinasi. Variabel ini mencerminkan langkah atau upaya bersama dalam mempersiapkan berjalannya fungsi koordinasi. Pada variabel tersebut, terdapat satu dimensi penyusun, yaitu Koordinasi Rencana Program yang terdiri dari dua indikator yaitu Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

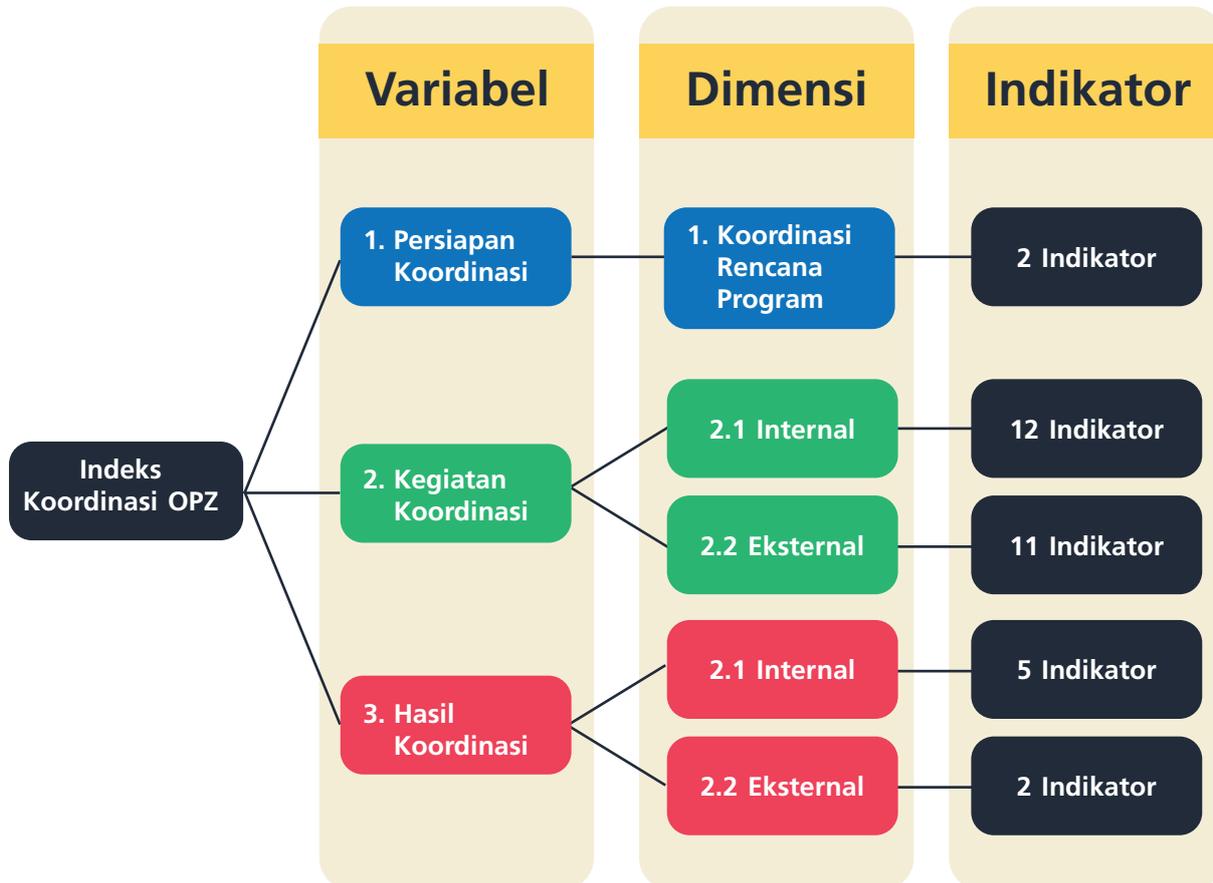
Variabel kedua adalah kegiatan koordinasi yang merupakan pelaksanaan kegiatan yang mencerminkan berjalannya fungsi koordinasi. Pada variabel kegiatan koordinasi, terdapat dua dimensi penyusun, yaitu kegiatan koordinasi internal dan kegiatan koordinasi eksternal. Pada kegiatan koordinasi internal, terdapat dua belas indikator penyusun yaitu media komunikasi internal, frekuensi komunikasi internal, *high-level meeting* internal, rapat koordinasi nasional (Rakornas), rapat koordinasi daerah (Rakorda), program tidak rutin, program monitoring dan evaluasi pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan, keikutsertaan pada survei Indeks Zakat Nasional (IZN) dan Kaji Dampak Zakat (KDZ), kegiatan *capacity building* bagi BAZNAS, LAZ, dan unit pengumpul zakat (UPZ), serta sinkronisasi data mustahik nasional.

Pada dimensi kegiatan koordinasi eksternal, terdapat sebelas indikator yaitu media komunikasi eksternal, frekuensi komunikasi eksternal, layanan pengaduan, laporan pengaduan, *high-level meeting* dengan *stakeholder* eksternal utama, notulensi *high-level meeting* dengan *stakeholder* eksternal utama, *high-level meeting* dengan *stakeholder* eksternal pendukung, notulensi *high-level meeting* dengan *stakeholder* eksternal pendukung, program eksternal tidak rutin, sosialisasi kebijakan pengelolaan zakat (*top-down approach*), serta penyediaan fungsi advokasi kebijakan dan/atau fasilitator serta komunikator bagi OPZ yang berada di bawah garis koordinasinya (*bottom-up dan horizontal approach*).

Variabel ketiga adalah hasil koordinasi yang mencerminkan hasil dari upaya implementasi fungsi koordinasi. Variabel ini dibagi menjadi dua dimensi, yaitu hasil koordinasi internal dan hasil koordinasi eksternal. Dimensi hasil koordinasi internal terdiri dari lima indikator yaitu realisasi RKAT pengumpulan, realisasi RKAT penyaluran dan pendayagunaan, laporan keuangan, laporan kinerja, dan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat. Sedangkan dimensi hasil koordinasi eksternal terdiri atas indikator realisasi program koordinasi eksternal dan adanya regulasi yang mendukung pengelolaan zakat. Masing-

masing indikator akan dinilai menggunakan skala likert 1 hingga 5 dimana 5 merupakan kondisi ideal pada implementasi fungsi koordinasi baik pada tahap persiapan, kegiatan, maupun hasil.

**Gambar 1. Bagan Indeks Koordinasi OPZ**

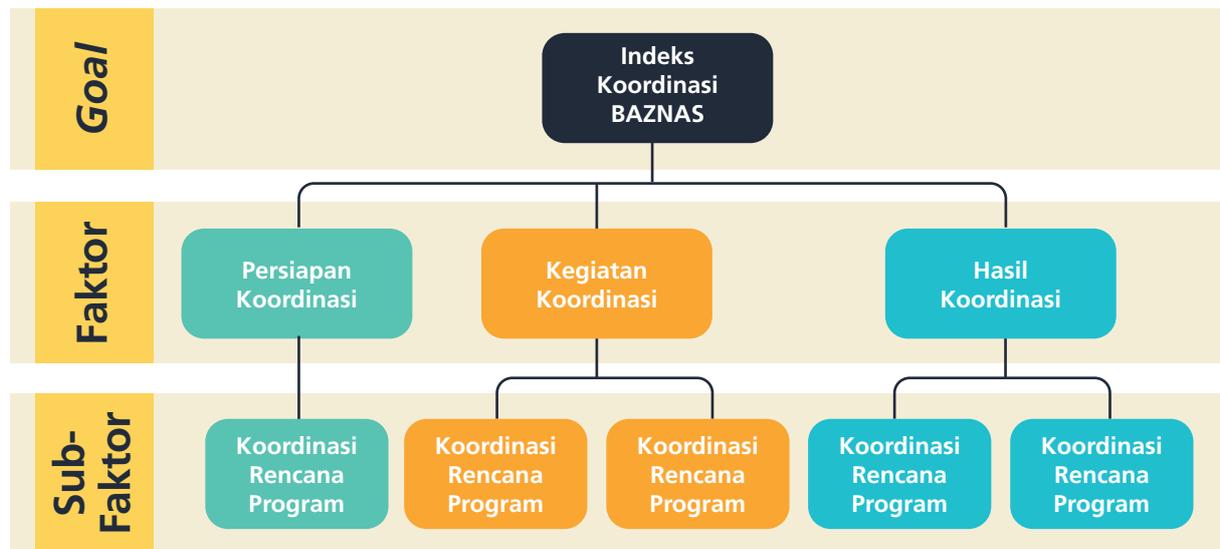


Sumber: Penulis

Sama halnya dengan kajian-kajian indeks sebelumnya seperti Indeks Zakat Nasional (IZN), Indeks Implementasi Zakat *Core Principles* (IIZCP), dan lain sebagainya, penentuan variabel, dimensi, dan indikator penyusun indeks koordinasi OPZ memenuhi kriteria *Specific; Measurable; Applicable; Reliable; dan Time-bound* (SMART).

Pada aspek penentuan bobot masing-masing variabel dan dimensi, penelitian ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Metode ini dikembangkan oleh Thomas Saaty pada tahun 1970-an. AHP merupakan sistem pembuat keputusan dengan menggunakan model matematis. AHP membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa faktor dan subfaktor dengan melakukan analisis perbandingan berpasangan dari masing-masing faktor dan subfaktor tersebut. Selanjutnya, bobot dari berbagai kriteria tersebut akan digunakan sebagai rumusan perhitungan indeks koordinasi OPZ yang diteliti. Bagan AHP dapat dilihat pada gambar di bawah berikut:

Gambar 2. Bagan Struktur AHP



Sumber: Penulis

Pada aspek pendekatan kuantitatif, penelitian ini melakukan penghitungan dengan menggunakan metode penghitungan *Multistage Weighted Index* yang telah dikembangkan oleh Puskas BAZNAS (2017). Metode kuantitatif tersebut melakukan penghitungan indeks secara prosedural dan bertahap yang dimulai dari penghitungan setiap variabel atau elemen  $i$  sampai pada tahapan indikator untuk kemudian mendapatkan nilai indeks. Metode ini juga menggunakan metode likert berjenjang yang pertama kali ditemukan oleh Rensis Likert pada tahun 1932 dalam melakukan penilaian pada setiap perilaku di setiap variabel atau elemen yang diobservasi. Secara matematis, metode penghitungan pada *Multistage Weighted Index* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k)$$

Dimana:

 $Indeks_{total}$  : Total nilai Indeks $WD^i$  : Nilai pembobotan pada dimensi  $i$  $WV_n^i$  : Nilai pembobotan pada variabel  $n$  di dimensi  $i$  $s_n^i$  : Nilai skala likert rata-rata pada indikator di variabel  $n$  dan di dimensi  $i$  $k$  : Jumlah skala likert yang digunakan



**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

## 1.1. LATAR BELAKANG

---

Sesuai dengan amanah Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memiliki fungsi utama sebagai koordinator manajemen zakat tingkat nasional. Pengelolaan zakat merupakan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pen-dayagunaan dana zakat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan zakat serta meningkatkan manfaat zakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengentaskan kemiskinan. Oleh karena itu, BAZNAS perlu menjalankan fungsi koordinasi dengan baik terhadap berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) zakat.

Berdasarkan Undang-Undang tersebut maupun Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2014, setidaknya terdapat sepuluh pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia, yaitu: (a) Presiden RI; (b) Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI); (c) Menteri Agama RI; (d) BAZNAS; (e) BAZNAS Provinsi; (f) BAZNAS Kabupaten/Kota; (g) Pemerintah Daerah (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (h) Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (i) Lembaga Amil Zakat (LAZ); dan (j) masyarakat. Berdasarkan hal ini, proses koordinasi yang dilakukan oleh BAZNAS menjadi amat krusial untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pada pemangku kepentingan di level pemerintah, misalnya, jika dapat memberikan dukungan dalam bentuk regulasi serta pendanaan, maka potensi pengelolaan zakat dapat dimaksimalkan sehingga BAZNAS dapat fokus untuk mengoptimalkan performanya dalam melakukan pengumpulan dan penyaluran zakat yang berdampak. Di sisi lain, BAZNAS juga perlu berkoordinasi dengan lembaga zakat lainnya dalam hal pengelolaan zakat. Dengan kata lain, BAZNAS RI, maupun BAZNAS Daerah pada tingkatan provinsi dan kota/kabupaten perlu memiliki model yang komprehensif dalam berkoordinasi dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ) agar tercipta harmoni dan juga sinergi dalam mengartikulasikan gerakan zakat. Hal ini juga mencakup optimalisasi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di masing-masing daerah, yang idealnya mencapai tiap desa.

Menyadari pentingnya isu tersebut, kajian ini berusaha untuk merumuskan sebuah model dan indeks untuk mengukur sejauh apa Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia telah berhasil menjalankan fungsi koordinasi. Model serta indeks pada kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan dan dorongan bagi OPZ di Indonesia untuk memperbaiki kinerja fungsinya yang diamanahkan pada undang-undang. Dalam merumuskan model indeks koordinasi OPZ, penelitian ini melakukan kajian pustaka serta mengundang para ahli dari lembaga/instansi yang telah melaksanakan fungsi koordinasi kelembagaan maupun para akademisi yang memiliki latar belakang hukum

tata negara maupun bidang lain yang relevan pada acara *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mendapatkan input atau masukan dalam pengembangan model dan indeks koordinasi OPZ.

## 1.2. TUJUAN KAJIAN

---

Terdapat dua tujuan utama dari kajian ini yaitu sebagai berikut. *Pertama*, kajian ini bertujuan untuk merumuskan model dan indeks koordinasi OPZ yang tepat pada organisasi pengelola zakat termasuk BAZNAS dan LAZ terhadap berbagai *stakeholder* zakat. Indeks ini dapat digunakan sebagai alat ukur untuk mengevaluasi secara kuantitatif implementasi fungsi koordinasi pada OPZ, terutama BAZNAS dan LAZ pada setiap level baik tingkat nasional, provinsi, dan daerah. *Kedua*, kajian ini bertujuan untuk menampilkan hasil *pilot project* implementasi indeks koordinasi dari tujuh OPZ, yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, BAZNAS Kabupaten Boalemo, BAZNAS Kota Medan, LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI), dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor.

## 1.3. OUTPUT KAJIAN

---

Kajian ini diharapkan dapat memberikan output dalam bentuk model dan indeks koordinasi OPZ antara BAZNAS dan LAZ dengan berbagai *stakeholder* zakat dan mendorong agar fungsi tersebut dapat dijalankan dengan baik. Secara lebih terperinci, output dari kajian ini mencakup berbagai penjelasan tentang:

01

Komponen penyusun indeks koordinasi OPZ BAZNAS dan LAZ yang terdiri atas variabel, dimensi, dan indikator.

02

Prosedur penyusunan indeks koordinasi OPZ BAZNAS dan LAZ.

03

Formulasi perhitungan indeks koordinasi OPZ BAZNAS dan LAZ.

04

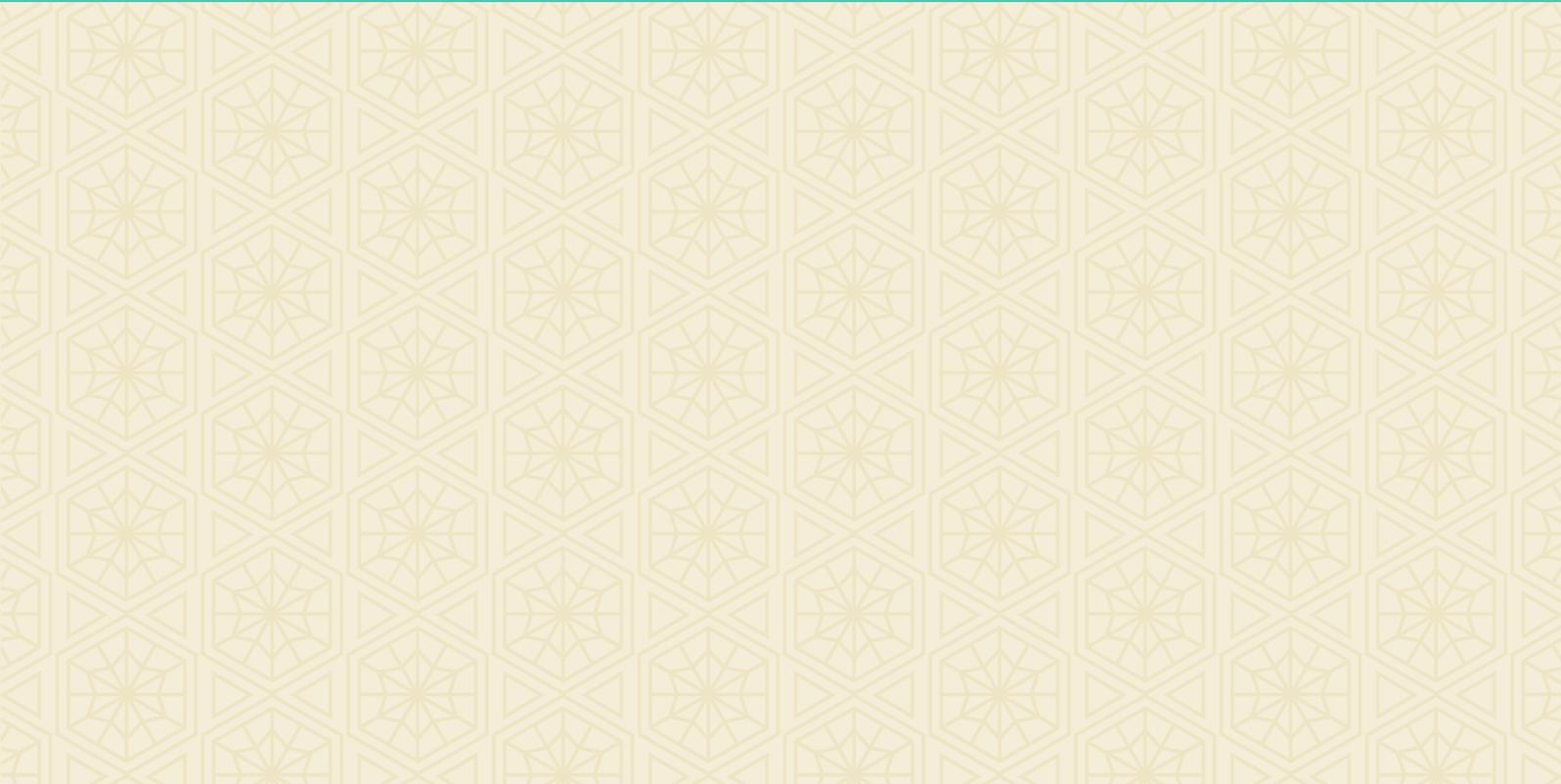
Implementasi indeks koordinasi pada tujuh OPZ yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, BAZNAS Kabupaten Boalemo, BAZNAS Kota Medan, LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI), dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor.

Dalam merumuskan model indeks koordinasi OPZ, penelitian ini melakukan kajian pustaka serta mengundang para ahli dari lembaga/instansi yang telah melaksanakan fungsi koordinasi kelembagaan maupun para akademisi yang memiliki latar belakang hukum tata negara maupun bidang lain yang relevan pada acara *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mendapatkan input atau masukan dalam pengembangan model dan indeks koordinasi OPZ.

The top and bottom margins of the page feature a repeating geometric pattern in a light beige color. The pattern consists of interlocking hexagons and squares, each containing a star-like or floral motif.

## **BAB 2**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

The bottom margin of the page features the same repeating geometric pattern as the top margin, in a light beige color.

## 2.1. KONSEP DAN URGENSI KOORDINASI DALAM ORGANISASI

---

Dalam ilmu manajemen, koordinasi dikategorikan sebagai fungsi manajemen oleh Henry Fayol (1916). Seiring perkembangan konsep fungsi manajemen, kata koordinasi tidak diungkapkan secara eksplisit namun makna koordinasi disamakan dengan fungsi tersurat lainnya berdasarkan teori dari Lindall F. Urwick (1940), G.R Terry (1956), dan lainnya.

Berdasarkan ilmu administrasi publik, fungsi administrasi dalam karya Luther M. Gullick (1937) dikenal sebagai POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgeting*). Dalam jurnal *Papers on the Science of Administration*, fungsi koordinasi adalah menghubungkan berbagai bagian kerja untuk meningkatkan efisiensi (Gullick & Urwick, 1937).

Publikasi karya Gullick (1937) tersebut memicu pembahasan lebih lanjut mengenai koordinasi oleh berbagai tokoh dalam konteks manajemen dan administrasi di lingkup organisasi swasta dan pemerintah. Simon (1945) mendefinisikan koordinasi sebagai bentuk adopsi seluruh anggota kelompok terhadap keputusan yang sama. Bailetti *et al* (1994) menyatakan koordinasi merujuk pada interkoneksi fungsional antara kepentingan dan tujuan anggota dan kepentingan dan tujuan kelompok. Faraj dan Xiao (2006) mengungkapkan koordinasi sebagai proses regulasi input dan artikulasi interaksi yang berlangsung sementara dan kontekstual untuk mewujudkan kinerja kolektif. Van de ven *et al* (1976) menerjemahkan koordinasi sebagai integrasi atau hubungan antara bagian-bagian yang berbeda dalam suatu organisasi untuk menyelesaikan serangkaian tugas kolektif.

Amir dan Sailan (2017) menjelaskan bahwa koordinasi adalah sebagai pencapaian usaha kelompok secara teratur dan kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama. Terkait dengan hal-hal tersebut sebagai upaya untuk menyelesaikan tugas bersama, tugas bagian-bagian, guna mewujudkan tujuan keseluruhan. Terdapat beragam definisi para tokoh mengenai koordinasi yang menunjukkan variabel yang serupa yang mencakup: (1) orang bekerja secara kolektif; (2) pekerjaan itu saling bergantung; dan (3) tujuan, tugas, atau bagian dari pekerjaan tercapai (Okhyusen & Bechky, 2009). Sedangkan menurut Arifin dan Hadi (2007), koordinasi sangat erat kaitannya terhadap manajemen karena dalam manajemen terdapat langkah-langkah koordinasi seperti yang telah dijelaskan oleh James AF Stoner. Manajemen merupakan proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Handoko mendefinisikan koordinasi sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Koordinasi juga merupakan suatu kegiatan bersama yang melibatkan beberapa bagian, komponen, kelompok atau organisasi diperlukan koordinasi guna untuk menyempurnakan usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan yang efektif. Koordinasi dapat diartikan sebagai pengaturan yang tertib dari kumpulan atau gabungan usaha, untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam artian khusus, koordinasi adalah peran menghubungkan, mengintegrasikan, dan menggabungkan berbagai bagian kerja sebagai satu rangkaian pekerjaan besar dalam rangka merealisasikan tujuan tertentu (Gunawan, 2020). Pada intinya, koordinasi adalah integrasi pekerjaan organisasi karena adanya saling ketergantungan tugas dan ketidakpastian kondisi yang mengharuskan integrasi tersebut (Faraj & Xiao, 2006).

Dalam mewujudkan kinerja kolektif, diperlukan mekanisme koordinasi sebagai regulasi pengaturan organisasi. Mekanisme koordinasi adalah "elemen paling dasar dari struktur" dalam organisasi yang mencakup elemen formal dan elemen spontan (Mintzberg, 1989). Terdapat tiga jenis mekanisme koordinasi berbeda yaitu jaringan, kolaborasi, dan hirarki, dan rencana. Koordinasi terbangun dari jaringan yang berkembang antar waktu melalui interaksi di antara anggota organisasi yang bekerja sama dan saling mengenal. Di sektor pemerintah, adanya jejaring antara tokoh sosial dan pemerintah berperan sebagai mekanisme koordinasi melalui penyediaan koordinasi dari tingkat bawah ke atas. Kolaborasi antar bagian organisasi untuk saling bersepakat tentang sifat dan cara mengatasi masalah mendorong efektifitas koordinasi. Hirarki adalah jawaban dari hambatan dalam merealisasikan koordinasi dengan cara melibatkan otoritas hirarkis pada pusat pemerintah (Peters, 2018).

Urgensi dari koordinasi dalam karya Gullick (1937) diaplikasikan dalam penyusunan struktur lembaga pemerintah di Indonesia melalui pembentukan kementerian yang mengemban tugas khusus untuk mengkoordinasikan berbagai kementerian dan lembaga dalam kluster yang sama (Gunawan, 2020). Bentuk koordinasi yang dijalankan oleh Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) adalah mekanisme koordinasi hirarki. Berdasarkan Peraturan Presiden No. 35 Tahun 2020, Kemenko PMK bertugas untuk menjalankan koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian pada bidang pembangunan manusia dan kebudayaan. Tugas tersebut dituangkan dalam fungsi Kemenko PKM sebagai penanggung jawab koordinasi dan sinkronisasi kegiatan perumusan kebijakan, dan pengendalian pelaksanaan kebijakan, serta mengawal program prioritas skala nasional.

Peters (2018) mengintegrasikan konsep koordinasi dan *New Public Management* (NPM) yang digunakan oleh Kemenko PKM sebagai lembaga koordinasi berdasarkan arahan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Konsep NPM sebagai reformasi birokrasi menawarkan penyelenggaraan pemerintah berdasarkan prinsip (1) memanfaatkan manajemen profesional pada sektor publik, (2) menggunakan indikator kinerja, (3) berfokus pada kontrol hasil output, (4) menggeser perhatian pada unit-unit pemerintahan yang lebih kecil, (5) menjunjung kompetisi yang lebih besar, (5) menerapkan manajemen berdasarkan nilai sektor swasta, (6) penerapan disiplin dan bijak dalam menggunakan sumber daya (Hood, 1991).

Skala koordinasi yang dikenalkan oleh Metcalfe (1994) berperan mengintegrasikan keterkaitan konsep koordinasi dan sembilan nilai NPM. Skala koordinasi sebagai gambaran tingkat koordinasi lembaga pemerintah bermula dari nomor 1 yang merefleksikan tindakan para pemangku kepentingan memutuskan kebijakan masing-masing hingga nomor 9 yang merefleksikan koordinasi pemerintah sangat efisien dan efektif. Peters (2018) mengungkapkan komponen yang diperlukan dalam koordinasi yaitu instrumen koordinasi disesuaikan dengan kondisi lembaga dan keseimbangan koordinasi. Dalam rangka mencapai skala yang tinggi, Kemenko PMK membatasi tugas, fungsi, dan wewenang penetapan ukuran keberhasilan koordinasi (Gunawan, 2020).

Batasan Kemenko PKM tersebut berupa (1) koordinasi sering mengganggu pencapaian lembaga yang dirumuskan berdasarkan nilai NPM, (2) koordinasi tidak cocok diterapkan pada bidang sains, seni, dan penelitian terapan lanjutan karena mengganggu kebebasan ruang kreasi, (3) kebutuhan redundansi pengambilan keputusan pada bidang keamanan, (4) koordinasi mengganggu privasi karena adanya integrasi informasi pribadi, (5) kebutuhan koordinasi yang proporsional dalam hal penciptaan kontestasi dan kerjasama sinergis, (6) batasan kapasitas lembaga dalam mengelola sumber daya. Lembaga koordinasi harus memenuhi batasan pengelolaan aspek anggaran (Peters, 2018).

Skala Braun (2008) juga menjelaskan ukuran capaian koordinasi menggunakan lima poin mulai dari nilai "tidak ada koordinasi" hingga nilai "koordinasi strategis". Braun (2008) mengkategorikan dua jenis koordinasi yaitu *administrative coordination* dan *policy coordination*. Untuk meningkatkan integrasi kebijakan, skala Briassoulis (2005) diciptakan dalam bentuk skala implisit berisikan instrumen komprehensif sehingga menghasilkan kebijakan koheren yang mencakup elemen struktural dan elemen serupa instrumen prosedural. Skala Briassoulis terdiri atas 8 komponen yaitu kriteria institusional, kriteria legislatif, kriteria administratif, pengukuran keuangan, pengukuran pasar, pengukuran teknik, pengukuran komunikasi, dan pengukuran gabungan (Bianchi, 2018). Kompleksitas masalah publik memerlukan manajemen koordinasi yang dinamis.

Isu ini diakomodasi oleh Bianchi dan Peters (2018) melalui model *dynamic performance management* yang mengutamakan skala ukuran koordinasi berupa (1) fokus pada hasil akhir dan (2) tidak terbatas pada konteks kelembagaan (Bianchi, 2006).

## 2.2. URGENSI KOORDINASI PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT (OPZ)

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 mengenai pengelolaan zakat, BAZNAS dibentuk oleh pemerintah dalam tugas melaksanakan kewenangan pengelolaan zakat secara nasional. Kewenangan BAZNAS sebagai pelaksana untuk pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat secara nasional tersebut meliputi empat fungsi yang tertuang dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011, antara lain:



- a. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- b. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- c. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; dan
- d. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 maupun Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014, setidaknya terdapat 10 pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia, yaitu: (a) Presiden RI; (b) DPR RI; (c) Menteri Agama RI; (d) BAZNAS; (e) BAZNAS Provinsi; (f) BAZNAS Kabupaten/Kota; (g) Pemerintah Daerah (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (h) DPRD (Provinsi atau Kabupaten/Kota); (i) LAZ; dan (j) masyarakat. Meskipun BAZNAS merupakan pengelola zakat di Indonesia, namun Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 masih memberikan ruang bagi masyarakat untuk mengelola zakat sebagaimana dalam Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999. Bentuk partisipasi masyarakat dalam pengelolaan zakat dapat melalui Lembaga Amil Zakat (LAZ).

Dari 10 pemangku kepentingan dalam pengelolaan zakat di Indonesia, terdapat 1 (satu) kelembagaan yang memiliki wewenang atau bagian terdepan untuk pengelolaan zakat yaitu BAZNAS. Fungsi BAZNAS dalam pengelolaan zakat di Indonesia antara lain;



## Fungsi BAZNAS dalam pengelolaan zakat di Indonesia

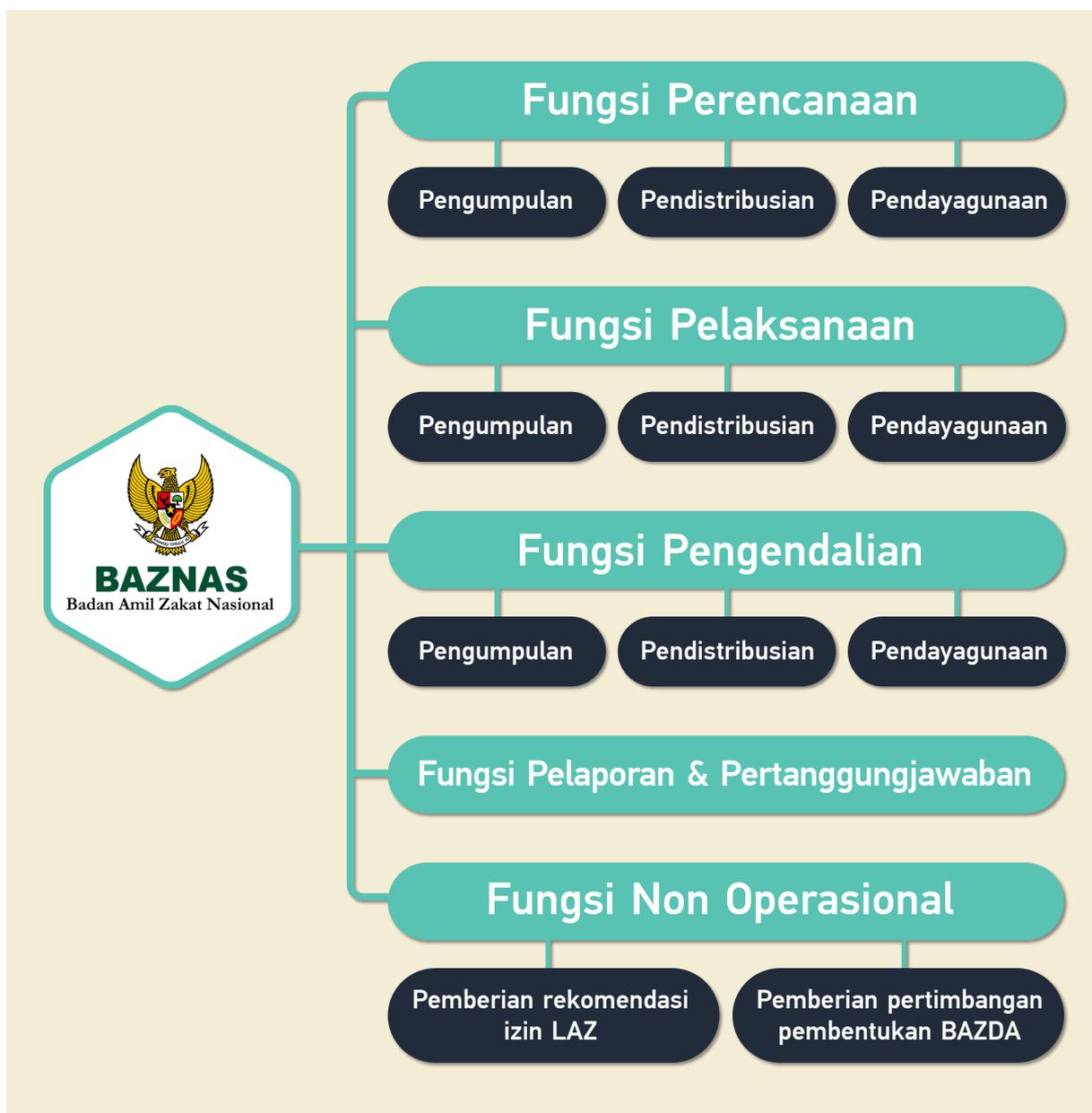
1. Melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban pengumpulan dan penyaluran zakat nasional;
2. Melakukan pengumpulan zakat di luar negeri;
3. Memberikan pertimbangan pengangkatan Pimpinan BAZNAS daerah dan rekomendasi izin pembentukan LAZ;
4. Memberikan konsultasi dan advokasi pengelolaan zakat kepada BAZNAS daerah dan LAZ;
5. Menyusun pedoman pengelolaan zakat nasional;
6. Mengesahkan anggaran dan penggunaan hak amil BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota;
7. Menyusun dan mengembangkan produk, program, dan strategi pengelolaan zakat nasional;
8. Melakukan koordinasi pengelolaan zakat nasional;
9. Menerima laporan dari BAZNAS daerah dan LAZ;
10. Mengatur pemerataan penyaluran zakat nasional dan kemitraan penyaluran zakat dengan BAZNAS Kabupaten/Kota dan LAZ; dan
11. Melakukan pengembangan SDM pengelola zakat nasional (Arsitektur Zakat Indonesia).

Secara lebih rinci, fungsi dari BAZNAS yang tertuang dalam UU No. 23 Tahun 2011, antara lain: a. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; b. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; c. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; dan d. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat. Hal ini sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 3.

Dari sisi pengumpulan, bentuk urgensi koordinasi BAZNAS dalam pengelolaan zakat adalah dapat menjadi koordinator yang baik dalam pengelolaan zakat nasional. Koordinasi yang dilakukan BAZNAS dalam upaya pemetaan dan penguatan daya jangkauan pengumpulan zakat dapat melalui jaringan BAZNAS daerah dan LAZ yang ada. Hal ini berarti, sasaran pengumpulan harus dapat dipetakan dengan baik, dengan target bukan hanya segmen PNS, BUMN dan BUMD saja, namun juga kelompok masyarakat yang lain, yang justru memiliki potensi zakat yang lebih besar. Dalam konteks inilah maka optimalisasi peran sebagai koordinator dalam penghimpunan zakat menjadi sangat penting dan signifikan.

Dari sisi pendistribusian dan pendayagunaan, bentuk urgensi koordinasi BAZNAS sebagai koordinator adalah mendorong sinergi program pendistribusian dan pendayagunaan agar tujuan pengelolaan zakat sesuai UU dapat dicapai. Harmonisasi dan sinkronisasi penyaluran zakat ini hendaknya dilakukan baik dengan BAZNAS daerah dan LAZ, maupun dengan pemerintah, baik pusat maupun daerah. Termasuk dalam hal ini adalah penguatan *database* mustahik, sehingga redundansi dan penumpukan dalam penyaluran zakat di sebagian kelompok mustahik dapat dieliminasi.

Gambar 3. Fungsi BAZNAS Perspektif UU No. 23/2011



Sumber: Arsitektur Zakat Indonesia (2017)

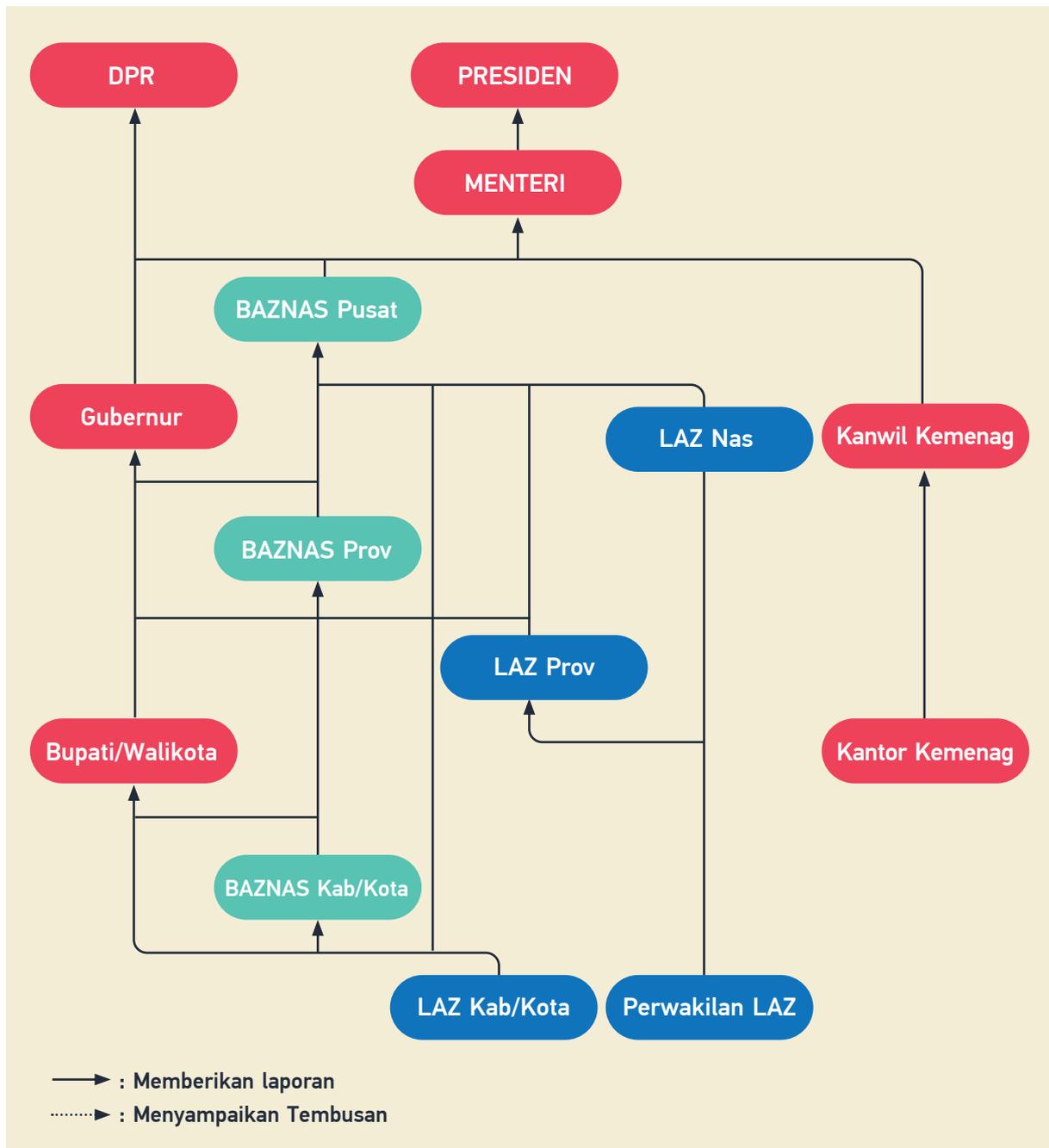
Ditambah dengan minimnya dukungan APBN yang menghambat BAZNAS dalam menjalankan fungsinya. Oleh karena itu, urgensi koordinasi yang perlu dilakukan BAZNAS adalah komunikasi intensif dengan pemerintah, khususnya Kementerian Agama dan Kementerian Keuangan yang dilakukan secara terus menerus. Hal ini bertujuan untuk perintah UU yang membebaskan operasional BAZNAS kepada APBN dapat dilaksanakan dengan baik. Jika hal ini dapat dilakukan, maka efektivitas fungsi koordinator BAZNAS akan semakin meningkat. Sehingga kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat dapat diminimalisir.

Dari sisi pelaporan pengelolaan zakat nasional, bentuk urgensi koordinasi BAZNAS adalah untuk membuat pelaksanaan zakat nasional menjadi transparan, meningkatkan kepercayaan masyarakat atau amanah, terintegrasi dan akuntabilitas seperti yang tertuang dalam UU No. 23 Tahun 2011. Untuk menjalankan urgensi ini, BAZNAS melaporkan pengelolaan zakat nasional secara tertulis kepada Presiden melalui Menteri Agama dan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun. Laporan pengelolaan zakat nasional dari BAZNAS ini memuat: (1) laporan kegiatan BAZNAS baik dari sisi pelaksana pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat serta pelaksanaan fungsi regulator BAZNAS di tingkat nasional; (2) laporan kegiatan seluruh BAZNAS tingkat provinsi baik dari sisi pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat di wilayah provinsi masing-masing serta pelaksanaan fungsi regulator BAZNAS di tingkat provinsi; dan (3) laporan kegiatan seluruh LAZ berskala nasional dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan. Hal ini sejalan dengan yang tertuang dalam UU No. 23 Tahun 2011.

Di tingkat provinsi, BAZNAS Provinsi melaporkan pelaksanaan pengelolaan zakat tingkat provinsi secara tertulis kepada BAZNAS dan Gubernur setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun. Di tingkat kabupaten/kota, BAZNAS Kabupaten/ Kota melaporkan pelaksanaan pengelolaan zakat di tingkat kabupaten/Kota secara tertulis kepada BAZNAS Provinsi dan Bupati/Walikota setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun.

Sementara, untuk LAZ berskala nasional wajib menyampaikan laporan pengelolaan zakat secara tertulis kepada BAZNAS setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun. Adapun LAZ berskala provinsi atau kabupaten/kota wajib menyampaikan laporan pengelolaan zakat secara tertulis kepada BAZNAS dan pemerintah daerah sesuai dengan skala pengelolaan LAZ pada setiap 6 (enam) bulan dan akhir tahun. Sementara itu, Perwakilan LAZ wajib menyampaikan laporan pengelolaan zakat secara tertulis kepada LAZ (induk) dengan menyampaikan tembusan kepada pemerintah daerah, kepala kantor wilayah kementerian agama provinsi, dan kepala kantor kementerian agama kabupaten/kota.

Gambar 4. Stakeholder Zakat Nasional



Sumber: Arsitektur Zakat Indonesia (2017)

Dalam melakukan koordinasi pengelolaan zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) berkoordinasi dengan para *stakeholder* pengelolaan zakat di Indonesia. Serta, BAZNAS dibantu dengan dibentuknya BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota dalam melaksanakan pengelolaan zakat daerah di Indonesia. Dijelaskan pula dalam UU No. 23 Tahun 2011, bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS, BAZNAS provinsi, dan BAZNAS kabupaten/kota dapat membentuk UPZ pada instansi pemerintah, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, perusahaan swasta,

dan perwakilan Republik Indonesia di luar negeri serta dapat membentuk UPZ pada tingkat kecamatan, kelurahan atau nama lainnya, dan tempat lainnya.

Fungsi BAZNAS Provinsi dalam pengelolaan zakat di Indonesia meliputi:



### Fungsi BAZNAS Provinsi dalam pengelolaan zakat di Indonesia

1. Melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggung-jawaban pengumpulan dan penyaluran zakat provinsi;
2. Memberikan konsultasi dan advokasi pengelolaan zakat kepada BAZNAS Kabupaten/Kota dan LAZ Provinsi;
3. Melakukan koordinasi pengelolaan zakat di tingkat provinsi;
4. Memberikan rekomendasi izin pembukaan perwakilan LAZ Nasional;
5. Menerima laporan dari BAZNAS Kabupaten/Kota dan LAZ Provinsi;
6. Mengatur pemerataan penyaluran zakat provinsi dan kemitraan penyaluran zakat dengan BAZNAS Kabupaten/Kota dan LAZ; dan
7. Melakukan pengembangan SDM pengelola zakat provinsi.

Fungsi BAZNAS Kabupaten/Kota dalam pengelolaan zakat di Indonesia meliputi:



### Fungsi BAZNAS Kabupaten/Kota dalam pengelolaan zakat di Indonesia

1. Melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggung-jawaban pengumpulan dan penyaluran zakat kabupaten/kota;
2. Memberikan konsultasi dan advokasi pengelolaan zakat kepada dan LAZ Kabupaten/Kota;
3. Melakukan koordinasi pengelolaan zakat di tingkat kabupaten/kota;
4. Memberikan rekomendasi izin pembukaan perwakilan LAZ Provinsi;
5. Menerima laporan dari LAZ Kabupaten/Kota; dan
6. Melakukan kemitraan dengan pihak terkait.

Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2011 tertuang bahwa untuk melaksanakan tugasnya, BAZNAS dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Hak Amil. Sedangkan BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Hak Amil, serta juga dapat dibiayai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

## 2.3. URGENSI INDEKS SEBAGAI ALAT UKUR EVALUASI KOORDINASI

Pada umumnya, indikator merupakan ukuran kuantitatif atau kualitatif yang diintegrasikan dari kumpulan fakta yang dapat memberikan informasi posisi relatif yang telah diamati (misalnya suatu negara) di area tertentu. Ketika indikator disimpulkan dan dievaluasi pada interval reguler, melalui indikator dapat dilihat tren perubahan melalui unit yang berbeda dan melalui waktu. Dalam konteks analisis kebijakan Brand *et al.*, dalam OECD (2008), untuk studi kasus tentang kebijakan pengendalian alkohol di negara-negara OECD, indikator berguna dalam mengidentifikasi *trend* dan menarik perhatian pada hal-hal masalah tertentu. Mereka juga dapat membantu dalam menetapkan prioritas kebijakan dan dalam perbandingan atau pemantauan pertunjukan.

Indikator komposit terbentuk ketika indikator individual dikompilasi menjadi satu indeks berdasarkan model yang mendasarinya. Indikator komposit idealnya harus mengukur multi-konsep dimensi yang tidak dapat ditangkap oleh indikator tunggal, misalnya daya saing, industrialisasi, keberlanjutan, integrasi pasar tunggal, masyarakat berbasis pengetahuan, dan lain sebagainya. Saisana & Tarantola dalam OECD (2008) berpendapat bahwa terdapat beberapa argumen pro dan kontra dalam penggunaan indikator komposit yang disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Argumen Pro dan Kontra Penggunaan Indeks**

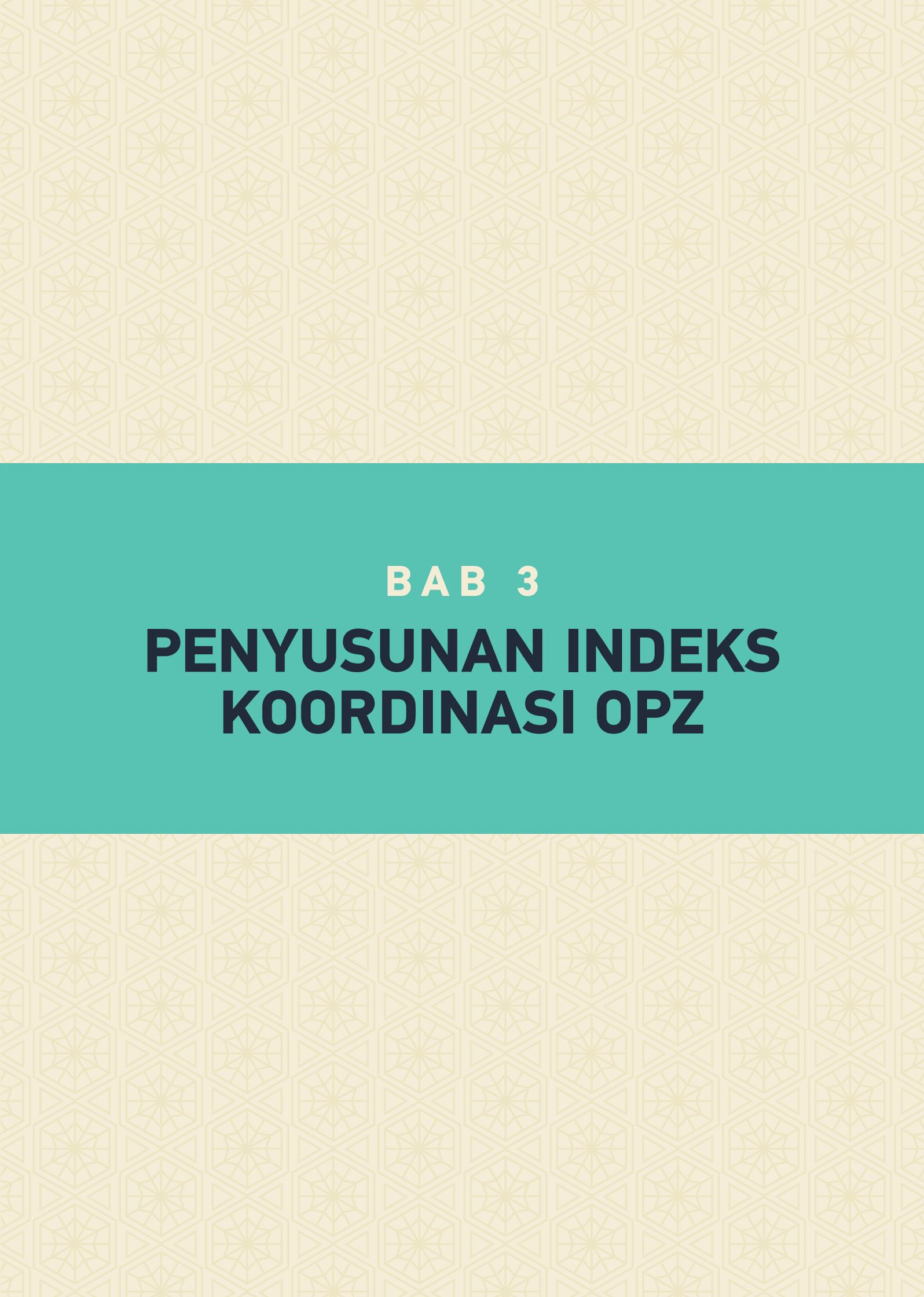
| PRO   | KONTRA  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat meringkas kompleks, multi-dimensi.</li> <li>• realitas dengan maksud untuk mendukung pembuatan keputusan.</li> <li>• Lebih mudah untuk ditafsirkan dibandingkan dengan banyak indikator terpisah</li> <li>• Mengurangi ukuran yang terlihat dari sekumpulan indikator tanpa menghilangkan informasi dasar yang didasarnya</li> <li>• Jadi memungkinkan untuk memasukkan lebih banyak informasi dalam batas ukuran yang ada.</li> <li>• Memungkinkan pengguna untuk membandingkan kompleks dimensi secara efektif.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat mengirim pesan kebijakan yang menyesatkan jika dibangun dengan buruk atau disalahartikan</li> <li>• Dapat mengundang kesimpulan kebijakan yang sederhana.</li> <li>• Dapat disalahgunakan, misalnya untuk mendukung yang diinginkan kebijakan, jika proses konstruksi tidak transparan dan/atau tidak memiliki statistik yang baik atau prinsip-prinsip konseptual.</li> <li>• Pemilihan indikator dan bobot dapat menjadi bahan sengketa politik.</li> <li>• Dapat menyamarkan kegagalan serius dalam beberapa hal dimensi dan meningkatkan kesulitan mengidentifikasi tindakan perbaikan yang tepat, jika proses konstruksi tidak transparan.</li> </ul> |

Sumber: OECD (2008)

Ungkapan *'If we can't measure it, we can't manage it'* yang dinyatakan oleh Robert Kaplan dan David Norton dalam makalahnya yang berjudul *"Translating Strategy into Action"* menyiratkan pesan bahwa pengukuran itu memang penting agar kita bisa mengelola pencapaian tujuan yang kita harapkan di masa depan (Kaplan & Norton, 1996). Bagi organisasi, indikator-indikator tersebut mutlak diperlukan. Bahkan dalam tataran individu pun, sering kali kita juga menetapkan indikator-indikator yang harus kita capai, agar kita tetap berada di level yang kita inginkan. Misalnya, ketika kita berupaya menjaga ketepatan waktu berangkat kerja. Indikator secara tidak sadar memang sudah menjadi bagian dari rutinitas kehidupan manusia. Penetapan indikator kinerja yang berkualitas adalah standar minimum yang harus dilakukan oleh organisasi dalam pencapaian tujuannya. Jika indikator yang kita pilih ternyata salah, maka akibatnya alarm yang kita gunakan pun juga salah. Indikator kinerja harus benar-benar mampu mengukur apa yang menjadi tujuan organisasi. Tidak sampai pada tujuan adalah berbahaya bagi organisasi, tapi yang lebih berbahaya adalah kita merasa sudah sampai, padahal sebenarnya masih berjalan. Indikator yang salah akan berimplikasi pada persepsi dan tindak lanjut yang salah (Hesda, 2017).

Hadi (2012) mengatakan bahwa dalam Islam, Allah SWT banyak memberikan arahan kepada manusia melalui indikator-indikator secara tidak langsung yang disampaikan dalam Al-Quran, sebagai contoh ada beberapa indikator yang menengarai Al-Qur'an demikian peduli dengan persoalan-persoalan ekonomi dan keuangan. Di antara indikator yang dimaksudkan ialah bahwa di dalam Al-Qur'an dijumpai sejumlah perumpamaan yang dalam melukiskan berbagai kehidupan manusia termasuk kehidupan akhirat justru menggunakan simbol-simbol ekonomi dan keuangan. Ibnu Abbas ra. adalah salah seorang sahabat Nabi SAW yang juga memberikan pendapatnya mengenai indikator kebahagiaan di dunia dan kehidupan setelahnya yang berlandaskan Al-Quran dan Hadis. Dalam hal ini indikator yang diberikan Islam menjadikan hal tersebut menjadi sebuah tolak ukur kehidupan dan evaluasi diri bagi umat muslim apakah kehidupan yang dijalani selama ini sudah sesuai dengan tuntunan yang diberikan oleh Allah SWT atau belum.

Berdasarkan paparan-paparan yang sudah dijelaskan dari berbagai sumber di atas dapat disimpulkan bahwa urgensi dari sebuah indeks yaitu sebagai ukuran yang dapat melihat arah perubahan yang sedang terjadi pada unit tertentu dan waktu tertentu yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur yang dapat membantu untuk membuat sebuah prioritas kebijakan atau perilaku dan sebuah evaluasi agar dapat mengelola pencapaian tujuan yang diharapkan di masa depan.



**B A B 3**

**PENYUSUNAN INDEKS  
KOORDINASI OPZ**

### 3.1. METODE PENYUSUNAN KOMPONEN INDEKS KOORDINASI OPZ

---

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan konsep serta indikator indeks koordinasi OPZ adalah metode campuran (*mixed method*) yaitu metode yang menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pada aspek pendekatan kualitatif, penyusunan variabel, dimensi, dan indikator indeks koordinasi OPZ dilakukan dengan merujuk kepada berbagai kajian literatur seperti buku, jurnal, maupun laporan kinerja instansi yang memuat tentang implementasi dan evaluasi fungsi yang dijalankan oleh instansi. Selain itu, perumusan komponen penyusun indeks ini diidentifikasi dan diverifikasi melalui *focus group discussion* (FGD) bertahap. FGD merupakan sebuah teknik diskusi yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan sebuah kelompok dan membahas satu topik secara spesifik. Metode FGD ini menghadirkan beberapa narasumber dari berbagai kalangan yang dianggap memiliki keahlian dan kepakaran tentang koordinasi baik dari sisi teori maupun praktik (*expert judgement*).

Narasumber FGD tahap pertama adalah Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemenko PMK RI) dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas RI). Pada FGD tahap pertama ini, dipaparkan implementasi fungsi koordinasi yang telah dijalankan oleh kedua kementerian tersebut yang dijadikan *benchmark* dalam penyusunan indeks ini. Selain itu, berbagai input bagi penyusunan tahap awal komponen indeks implementasi ini juga didiskusikan pada saat FGD tahap ini.

Pada FGD tahap kedua, dihadirkan beberapa BAZNAS Provinsi dan Daerah yang mewakili OPZ pengguna indeks yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, BAZNAS Kabupaten Boalemo, dan BAZNAS Kota Medan. FGD kedua ini membahas masukan terkait fisibilitas implementasi indeks koordinasi pada OPZ sekaligus input perbaikan bagi komponen indeks yang telah disusun.

Narasumber FGD tahap ketiga adalah para akademisi yang memiliki kepakaran dalam bidang zakat secara teori dan praktik maupun bidang hukum tata negara maupun hukum pidana. FGD tahap ini memberikan masukan pada model indeks koordinasi OPZ yang telah disusun baik dari sisi teori dan praktik pengelolaan zakat maupun hukum tata negara dan pidana yang dapat menguatkan berbagai indikator pada indeks ini.

Pada FGD tahap keempat, dihadirkan Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI) dan Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) selaku salah satu *stakeholder* utama dan pendukung pada pengelolaan zakat nasional. FGD tahap ke-

empat ini memberikan masukan pada model indeks koordinasi OPZ yang telah disusun berdasarkan perspektif *stakeholder* utama dan pendukung pengelolaan zakat nasional.

Tahap terakhir FGD menghadirkan pimpinan BAZNAS RI yang merupakan koordinator pengelolaan zakat nasional. Pada FGD kelima ini, didapatkan berbagai input komponen indeks koordinasi OPZ berdasarkan perspektif koordinator utama pengelolaan zakat nasional. Dari hasil kajian literatur dan kelima rangkaian FGD tersebut, akhirnya diidentifikasi tiga variabel, lima dimensi, dan dua puluh tujuh indikator penyusun indeks koordinasi OPZ.

Sama halnya dengan kajian-kajian indeks sebelumnya seperti Indeks Zakat Nasional (IZN), Indeks Implementasi Zakat *Core Principles* (IIZCP), dan lain sebagainya, penentuan variabel, dimensi, dan indikator penyusun indeks koordinasi OPZ memenuhi kriteria *Specific; Measurable; Applicable; Reliable; dan Time-bound* (SMART). Definisi dari kelima kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

- a) *Specific* bermakna data yang disajikan harus spesifik;
- b) *Measurable* bermakna data yang disajikan harus dapat diukur;
- c) *Applicable* bermakna data yang disajikan dapat diaplikasikan;
- d) *Reliable* bermakna data yang disajikan dapat dipercaya; dan
- e) *Time-bound* bermakna data dapat dievaluasi secara berkala, seperti tahunan.

|   |  |
|---|--|
| S | <i>Specific</i> bermakna data yang disajikan harus spesifik;                     |
| M | <i>Measurable</i> bermakna data yang disajikan harus dapat diukur;               |
| A | <i>Applicable</i> bermakna data yang disajikan dapat diaplikasikan;              |
| R | <i>Reliable</i> bermakna data yang disajikan dapat dipercaya                     |
| T | <i>Time-bound</i> bermakna data dapat dievaluasi secara berkala, seperti tahunan |

## 3.2. METODE PENENTUAN BOBOT VARIABEL DAN DIMENSI INDEKS KOORDINASI OPZ

Setelah finalisasi berbagai komponen penyusun indeks koordinasi OPZ melalui pendekatan kualitatif, langkah selanjutnya adalah penentuan bobot variabel dan dimensi indeks yang menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP merupakan suatu metode pengambilan keputusan dengan melakukan perbandingan berpasangan antara kriteria pilihan dan juga perbandingan berpasangan antara pilihan yang ada (*pairwise comparison*). Permasalahan pengambilan keputusan dengan AHP umumnya dikomposisikan menjadi faktor dan subfaktor sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 2.

AHP adalah salah satu model analisis dan sintesis untuk membantu proses pengambilan keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pengambilan keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi satu hierarki (Thomas L. Saaty: 1933). AHP dapat membantu menetapkan prioritas serta membuat keputusan yang melibatkan dan mempertimbangkan aspek-aspek kualitatif dan kuantitatif. Tidak hanya dapat membantu orang dalam pengambilan keputusan, dengan merangkai "*one on one comparisons*" faktor-faktor kompleks dan menyintesis hasil-hasilnya, AHP juga dapat memberikan pemikiran atau alasan yang tepat dan jelas.

AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah karena dianggap lebih cocok dan fleksibel dibandingkan dengan metode lain karena beberapa alasan:

01

Adanya hierarki pada struktur, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai sub kriteria paling dalam;

02

Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas proses pengambilan keputusan;

03

Memberikan gambaran yang jelas dan rasional kepada para pengambil keputusan tentang hasil keputusannya; dan

04

Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.

Pada dasarnya, prosedur atau langkah-langkah dalam metode AHP meliputi (Kusrini, 2007):

- a. Mengidentifikasi masalah dan menentukan solusi yang diinginkan, lalu menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi. Penulisan hierarki adalah dengan menetapkan tujuan yang merupakan sasaran sistem secara keseluruhan pada level teratas.
- b. Menentukan prioritas elemen.
  - i. Langkah pertama dalam menentukan prioritas elemen adalah membuat perbandingan pasangan, yaitu membandingkan elemen secara berpasangan sesuai kriteria yang diberikan.
  - ii. Matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen yang lainnya.
- c. Sintesis. Pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas. Hal-hal yang dilakukan dalam langkah ini adalah:
  - i. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap kolom pada matriks
  - ii. Membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks.
  - iii. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata.
- d. Mengukur konsistensi. Dalam membuat keputusan, penting untuk mengetahui seberapa baik konsistensi yang ada karena kita tidak menginginkan keputusan berdasarkan pertimbangan dengan konsistensi yang rendah. Hal-hal yang dilakukan dalam langkah ini adalah:
  - i. Kalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan prioritas relatif elemen kedua dan seterusnya.
  - ii. Jumlahkan setiap baris
  - iii. Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan
  - iv. Jumlahkan hasil bagi di atas dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut  $\lambda_{maks}$

- e. Menghitung *Consistency Indeks* **CI** dengan rumus:

$$CI = (\lambda_{maks} - n) / (n-1)$$

Dimana n = banyak elemen

- f. Hitung Rasio Konsistensi/*Consistency Ratio* (CR) dengan rumus:

$$CR = CI / IR$$

Dimana:

1. **CR** = *Consistency Ratio*
2. **CI** = *Consistency Index*
3. **IR** = *Index Random Consistency*

- g. Memeriksa konsistensi hierarki. Jika nilainya lebih dari 10 persen, maka penilaian data judgment harus diperbaiki. Namun jika rasio konsistensi (CI/IR) kurang atau sama dengan 0.1, maka hasil perhitungan bisa dinyatakan benar.

Saaty, Thomas (2005) menjelaskan bahwa dalam pengaplikasiannya, AHP melewati beberapa tahapan sebagai berikut:



1. Membuat suatu set alternatif;
2. Melakukan perencanaan;
3. Menentukan prioritas;
4. Memilih kebijakan terbaik setelah memutuskan salah satu set alternatif;
5. Alokasi sumber daya;
6. Menentukan kebutuhan syarat;
7. Memprediksi outcome;
8. Merancang sistem;
9. Mengukur performa;
10. Memastikan realitas sistem;
11. Optimasi; dan
12. Penyelesaian konflik.

Pada model indeks koordinasi OPZ ini, dipilih lima orang responden ekspert untuk mengisi kuesioner AHP yang telah dipersiapkan. Para responden mewakili berbagai komponen krusial pada pengelolaan zakat seperti pimpinan BAZNAS, praktisi OPZ, *stakeholder* utama dan pendukung, serta akademisi yang ahli di bidang zakat dan hukum. Penilaian para ekspert ini kemudian diolah sehingga menghasilkan bobot rata-rata pada setiap variabel dan dimensi yang dinilai.

### 3.3. METODE PENENTUAN HASIL AKHIR NILAI INDEKS KOORDINASI OPZ

Pada aspek pendekatan kuantitatif, penelitian ini melakukan penghitungan dengan menggunakan metode penghitungan *Multistage Weighted Index* yang telah dikembangkan oleh Puskas BAZNAS (2017). Metode kuantitatif tersebut melakukan penghitungan indeks secara prosedural dan bertahap yang dimulai dari penghitungan setiap variabel atau elemen  $i$  sampai pada tahapan dimensi untuk kemudian mendapatkan nilai indeks. Metode ini juga menggunakan metode likert berjenjang yang pertama kali ditemukan oleh Rensis Likert pada tahun 1932 dalam melakukan penilaian pada setiap perilaku di setiap variabel atau elemen yang diobservasi. Secara matematis, metode penghitungan pada *Multi-Stage Weighted Index* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k)$$

Dimana:

$Indeks_{total}$  : Total nilai Indeks

$WD^i$  : Nilai pembobotan pada dimensi  $i$

$WV_n^i$  : Nilai pembobotan pada variabel  $n$  di dimensi  $i$

$s_n^i$  : Nilai skala likert rata-rata pada indikator di variabel  $n$  dan di dimensi  $i$

$k$  : Jumlah skala likert yang digunakan

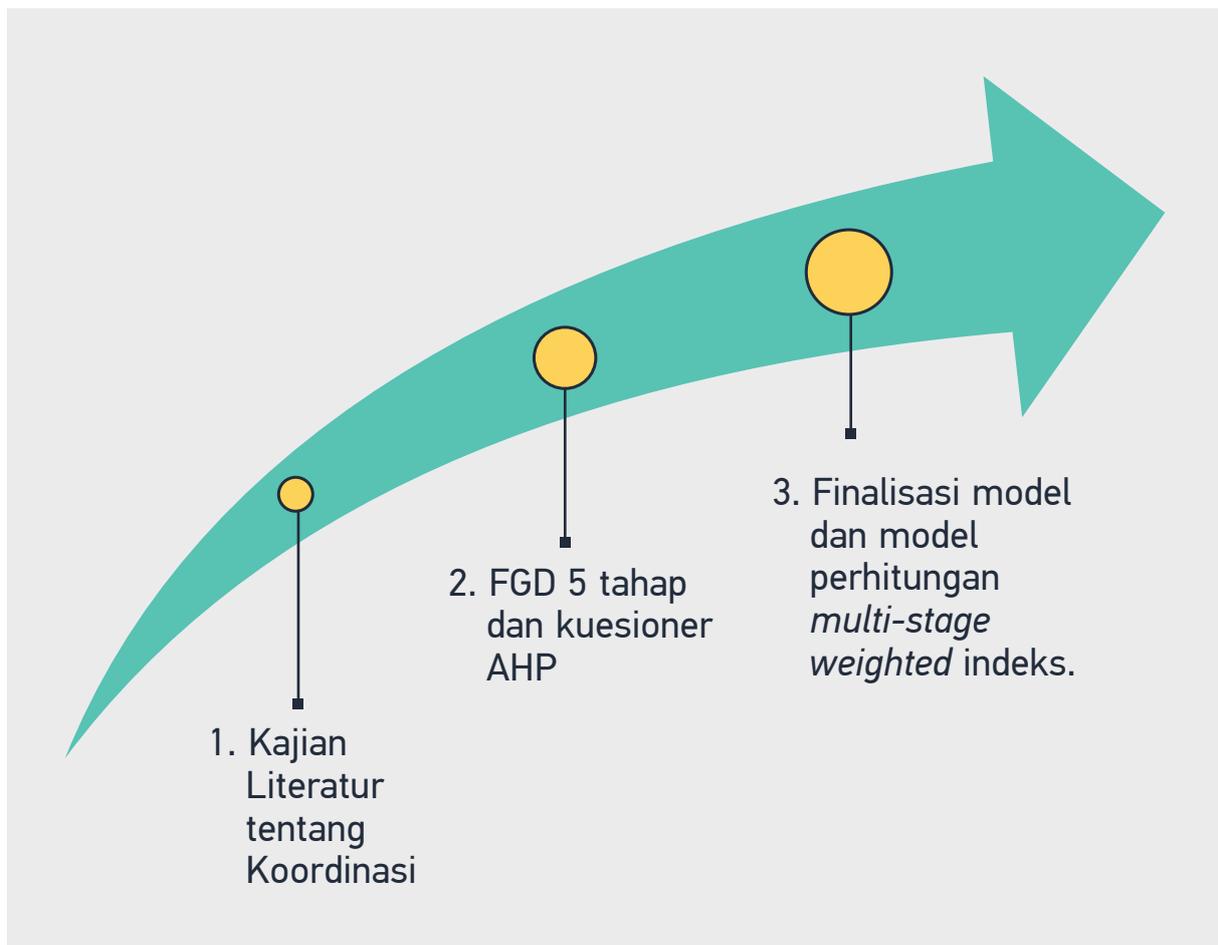
**Tabel 2. Kategori Nilai Indeks Koordinasi OPZ**

| NILAI       | KATEGORI    | PENJELASAN  |
|-------------|-------------|---|
| 0,00 – 0,20 | Tidak Baik  | OPZ belum mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ dengan baik                               |
| 0,21 – 0,40 | Kurang Baik | OPZ masih dalam proses mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ                              |
| 0,41 – 0,60 | Cukup Baik  | OPZ telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ yang krusial dalam manajemen OPZ          |
| 0,61 – 0,80 | Baik        | OPZ telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ yang menunjang performa OPZ               |
| 0,81 – 1,00 | Sangat Baik | OPZ menjadi model percontohan organisasi yang telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ |

Sumber: penulis

Setiap indikator dinilai menggunakan Skala Likert (*Likert scale*) dengan skor 1 hingga 5. Skor 1 merepresentasikan bahwa indikator belum diterapkan sebagaimana mestinya sedangkan skor 5 menyatakan bahwa indikator koordinasi telah diterapkan secara ideal oleh OPZ. Hasil akhir pengukuran indeks koordinasi OPZ akan memperoleh nilai dari 0 hingga 1. Nilai tersebut dibagi menjadi lima kategori, yaitu Tidak Baik (0,00 – 0,20), Kurang Baik (0,21 – 0,40), Cukup Baik (0,41 – 0,60), Baik (0,61 – 0,80), dan Sangat Baik (0,81 – 1,00). Penjelasan secara terperinci dapat dilihat pada Tabel 2.

**Gambar 5. Proses Penyusunan Indeks Koordinasi OPZ**



Sumber: Penulis

### 3.4. VARIABEL, DIMENSI, DAN INDIKATOR PENYUSUN INDEKS KOORDINASI OPZ

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, secara garis besar, indeks koordinasi OPZ terdiri dari tiga variabel dan lima dimensi yang memiliki bobot penilaian berbeda-beda berdasarkan metode AHP yang dilakukan saat penyusunan kajian. Artinya, tidak semua variabel dan dimensi memiliki bobot kontribusi yang sama di dalam mengevaluasi implementasi fungsi koordinasi OPZ secara keseluruhan. Sedangkan dua puluh tujuh indikator penyusun indeks ini memberikan kontribusi yang sama besar kepada lima dimensi berdasarkan *expert judgement*.

Ketiga variabel penyusun indeks koordinasi OPZ adalah perencanaan koordinasi, kegiatan koordinasi, dan hasil koordinasi. Setelah melakukan proses penghitungan bobot menggunakan metode AHP, didapatkan nilai *eigen values* dari seluruh responden (R1 hingga R5) yang menjadi bobot untuk masing-masing variabel. Bobot dari seluruh responden tersebut dirata-ratakan untuk mendapatkan nilai bobot akhir yang dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Bobot Variabel pada Indeks Koordinasi OPZ berdasarkan AHP**

| VARIABEL     | R1<br>(persen) | R2<br>(persen) | R3<br>(persen) | R4<br>(persen) | R5<br>(persen) | RATA-RATA<br>(persen) |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Perencanaan  | 7              | 32             | 32             | 33.33          | 8              | 22.46                 |
| Kegiatan     | 35             | 24             | 24             | 33.33          | 26             | 28.46                 |
| Hasil        | 58             | 44             | 44             | 33.34          | 66             | 49.07                 |
| <b>Total</b> | <b>100</b>     | <b>100</b>     | <b>100</b>     | <b>100</b>     | <b>100</b>     | <b>100</b>            |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 3, variabel pertama adalah perencanaan koordinasi yang memiliki bobot 22.46 persen. Variabel ini mencerminkan langkah atau upaya bersama dalam mempersiapkan berjalannya fungsi koordinasi. Pada variabel tersebut, terdapat satu dimensi penyusun yaitu Koordinasi Rencana Program yang terdiri dari dua indikator yaitu Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Karena hanya satu dimensi penyusun variabel, maka bobot koordinasi rencana program bernilai 100 persen.

Variabel kedua adalah kegiatan koordinasi yang merupakan pelaksanaan kegiatan yang mencerminkan berjalannya fungsi koordinasi yang memberikan bobot sebesar 28.46

persen. Pada variabel kegiatan koordinasi, terdapat dua dimensi penyusun yaitu kegiatan koordinasi internal dan kegiatan koordinasi eksternal yang masing-masing memiliki bobot yang berbeda. Sama halnya dengan perhitungan bobot variabel, metode perhitungan bobot dimensi pada variabel kegiatan koordinasi pun menggunakan metode AHP. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Bobot Dimensi pada Variabel Kegiatan Indeks Koordinasi OPZ berdasarkan AHP**

| DIMENSI PADA VARIABEL KEGIATAN | R1 (persen) | R2 (persen) | R3 (persen) | R4 (persen) | R5 (persen) | RATA-RATA (persen) |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Kegiatan Internal              | 20          | 75          | 75          | 50          | 50          | 54                 |
| Kegiatan Eksternal             | 80          | 25          | 25          | 50          | 50          | 46                 |
| <b>Total</b>                   | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>         |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4, bobot rata-rata dari dimensi kegiatan internal adalah 54 persen. Pada dimensi ini, terdapat sepuluh indikator penyusun yaitu media komunikasi internal, frekuensi komunikasi internal, *high-level meeting* internal, rapat koordinasi nasional (Rakornas), rapat koordinasi daerah (Rakorda), program tidak rutin, program *monitoring* dan evaluasi pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan, keikutsertaan pada survei Indeks Zakat Nasional (IZN) dan Kaji Dampak Zakat (KDZ), serta kegiatan *capacity building bagi* BAZNAS, LAZ, dan unit pengumpul zakat (UPZ).

Selanjutnya masih berdasarkan Tabel 4, bobot rata-rata yang diberikan oleh dimensi kegiatan eksternal adalah 46 persen. Pada dimensi tersebut, terdapat delapan indikator yaitu media komunikasi eksternal, frekuensi komunikasi eksternal, *high-level meeting* dengan *stakeholder* eksternal utama, *high-level meeting* dengan *stakeholder* eksternal pendukung, program eksternal tidak rutin, sosialisasi kebijakan pengelolaan zakat (*top-down approach*), serta penyediaan fungsi advokasi kebijakan dan/atau fasilitator serta komunikator bagi OPZ yang berada di bawah garis koordinasinya (*bottom-up* dan *horizontal approach*).

Berdasarkan Tabel 3, variabel ketiga adalah hasil koordinasi yang mencerminkan hasil dari upaya implementasi fungsi koordinasi yang memberikan kontribusi bobot terbesar yaitu 49,07 persen. Variabel ini dibagi menjadi dua dimensi yaitu hasil koordinasi internal (43.40 persen) dan hasil koordinasi eksternal (56.60 persen). Bobot rata-rata dari kedua dimensi dari variabel ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Bobot Dimensi pada Variabel Kegiatan Indeks Koordinasi OPZ

| DIMENSI PADA VARIABEL HASIL | R1 (persen) | R2 (persen) | R3 (persen) | R4 (persen) | R5 (persen) | RATA-RATA (persen) |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|
| Hasil Internal              | 17          | 75          | 50          | 50          | 25          | 43.4               |
| Hasil Eksternal             | 83          | 25          | 50          | 50          | 75          | 56.6               |
| <b>Total</b>                | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>  | <b>100</b>         |

Sumber: Data diolah

Dimensi hasil koordinasi internal terdiri dari lima indikator yaitu realisasi RKAT pengumpulan, realisasi RKAT penyaluran dan pendayagunaan, laporan keuangan, laporan kinerja, dan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat. Sedangkan dimensi hasil koordinasi eksternal terdiri atas indikator realisasi program koordinasi eksternal dan adanya regulasi yang mendukung pengelolaan zakat. Secara lebih terperinci, seluruh komponen penyusun indeks koordinasi OPZ dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Komponen Indeks Koordinasi OPZ

| VARIABEL                                 | DIMENSI   | INDIKATOR   | SUMBER ACUAN*) | PENGGUNA KOMPONEN |
|--|---|---|----------------|-------------------|
| 1. Perencanaan Koordinasi (22.46 persen) | 1.1. Koordinasi Perencanaan Program (100.00 persen) | 1.1.1. Rencana Strategis (RENSTRA)  | 5 & 13         | BAZNAS & LAZ      |
|  |   | 1.1.2. Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT)  | 5 & 7          | BAZNAS & LAZ      |
| 2. Kegiatan Koordinasi (28.46 persen)    | 2.1. Kegiatan Koordinasi Internal (54.00 persen)    | 2.1.1. Komunikasi antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ  | 15             | BAZNAS            |
|  |   | 2.1.2. Banyaknya komunikasi yang telah terjalin antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ  | 15             | BAZNAS            |
|  |   | 2.1.3. <i>High level meeting</i> atau rapat yang melibatkan manajerial tingkat atas dalam perumusan kebijakan dan/atau rapat koordinasi secara internal | 10             | BAZNAS & LAZ      |
|  |   | 2.1.4. Pendokumentasian <i>High level meeting</i> atau rapat internal   |                | BAZNAS & LAZ      |
|  |   | 2.1.5. Program Rutin berupa Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas)  | 10             | BAZNAS & LAZ      |
|  |   | 2.1.6. Program Rutin berupa Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda)   | 10             | BAZNAS & LAZ      |

| VARIABEL | DIMENSI   | INDIKATOR  | SUMBER ACUAN*) | PENGGUNA KOMPONEN   |
|----------|---|--|----------------|---------------------|
|          |   | 2.1.7. Program tidak rutin berupa Seminar, Webinar, <i>Focus Group Discussion</i> , Sosialisasi, Rekomendasi atau Instruksi dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ  | 15             | BAZNAS & LAZ        |
|          |   | 2.1.8a Pelaksanaan program evaluasi dan <i>monitoring</i> pengumpulan bagi OPZ dan UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya (BAZNAS)   | 1 & 3          | a. BAZNAS<br>b. LAZ |
|          |   | 2.1.8b Koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program pengumpulan tahunan (LAZ)  |                |                     |
|          |   | 2.1.9a Pelaksanaan program evaluasi dan <i>monitoring</i> pendistribusian dan pendayagunaan bagi OPZ dan UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya (BAZNAS)   | 1 & 3          | a. BAZNAS<br>b. LAZ |
|          |   | 2.1.9b Komunikasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/ Kab/Kota) sesuai tingkatannya terkait dengan aktivitas program penyaluran tahunan (LAZ)   |                |                     |
|          |   | 2.1.10. Indeks Zakat Nasional (IZN) dan Kajian Dampak Zakat (KDZ)  | 8              | BAZNAS & LAZ        |
|          |   | 2.1.11. Adanya kegiatan <i>capacity building</i> bagi BAZNAS, LAZ, dan UPZ   | 11             | BAZNAS              |
|          |   | 2.1.12. Sinkronisasi Data Mustahik Nasional  | 9              | BAZNAS & LAZ        |
|          | 2.2. Kegiatan Koordinasi Eksternal (46.00 persen) | 2.2.1. Penggunaan media komunikasi dengan <i>stakeholder</i> utama dan pendukung, seperti Pemerintah Daerah, Kanwil Kementerian Agama, MUI, Kementerian, KNEKS, pengadilan, kepolisian, dirjen pajak, mitra kerja sama dan lain-lain | 15             | BAZNAS & LAZ        |

| VARIABEL | DIMENSI | INDIKATOR   | SUMBER ACUAN*) | PENGGUNA KOMPONEN |
|----------|---------|---|----------------|-------------------|
|          |         | 2.2.2. Banyaknya komunikasi yang telah terjalin dengan <i>stakeholder</i> utama dan pendukung, seperti Pemerintah Daerah, Kanwil Kementerian Agama, MUI, Kementerian, KNEKS, pengadilan, kepolisian, dirjen pajak, mitra kerja sama dan lain-lain | 15             | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.3. Penyediaan layanan pengaduan publik  | 1 & 4          | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.4. Terdapat laporan atau rekapan layanan pengaduan publik   |                | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.5. <i>High-level meeting</i> perumusan kebijakan secara eksternal pada konteks kebijakan yang melibatkan pihak eksternal utama (Pemerintah Daerah dan Kanwil Kementerian Agama-Diatur dalam Undang-undang)                                    | 3              | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.6. Pendokumentasian <i>High level meeting</i> atau rapat eksternal utama  |                | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.7 <i>High-level meeting</i> perumusan kebijakan secara eksternal pada konteks kebijakan yang melibatkan pihak eksternal pendukung (misal: MUI, Kementerian, KNEKS, pengadilan, kepolisian, dirjen pajak, mitra kerja sama dan lain-lain)      | 3 & 10         | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.8 Pendokumentasian <i>High level meeting</i> atau rapat eksternal pendukung   |                | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.9. Program tidak rutin berupa Seminar, Webinar, <i>Focus Group Discussion</i> , Sosialisasi, Rekomendasi atau Instruksi dengan <i>stakeholder</i> utama maupun pendukung  | 15             | BAZNAS & LAZ      |
|          |         | 2.2.10. Sosialisasi Kebijakan Pengelolaan Zakat ( <i>Top-Down approach</i> )  | 2              | BAZNAS            |

| VARIABEL                                  | DIMENSI                                       | INDIKATOR  | SUMBER ACUAN*) | PENGGUNA KOMPONEN |
|---|---|--|----------------|-------------------|
|   |   | 2.2.11. Penyediaan fungsi advokasi kebijakan dan/ atau fasilitator serta komunikator ( <i>Bottom-Up</i> dan <i>Horizontal approach</i> ) | 14             | BAZNAS            |
| 3. Output/Hasil Koordinasi (49.07 persen) | 3.1. Hasil Koordinasi Internal (43.40 persen) | 3.1.1. Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) - Pengumpulan   | 7              | BAZNAS & LAZ      |
|   |   | 3.1.2. Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) - Penyaluran dan Pendayagunaan  | 7              | BAZNAS & LAZ      |
|   |   | 3.1.3. Laporan Keuangan  | 6              | BAZNAS & LAZ      |
|   |   | 3.1.4. Laporan Kinerja   | 6              | BAZNAS & LAZ      |
|   |   | 3.1.5. Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat   | 6              | BAZNAS & LAZ      |
|   | 3.2. Hasil Koordinasi Internal (56.60 persen) | 3.2.1. Realisasi Program Koordinasi Eksternal  | 15             | BAZNAS & LAZ      |
|   |   | 3.2.2. Adanya regulasi yang mendukung pengelolaan zakat  | 12             | BAZNAS            |

Sumber: Data diolah

Keterangan Sumber Acuan\*)

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik
3. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat;
4. Peraturan Presiden No. 76 tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik;
5. Peraturan BAZNAS No. 4 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat;
6. Peraturan BAZNAS No. 4 tahun 2018 tentang Pelaporan Pengelolaan Zakat;
7. Peraturan BAZNAS No. 1 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Badan Amil Zakat Nasional, Badan Amil Zakat Nasional Provinsi, dan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten/Kota;
8. Keputusan Ketua BAZNAS No. 24 tahun 2020 tentang Indeks Zakat Nasional;
9. Keputusan Ketua BAZNAS No. 33 tahun 2019 tentang Nomor Identifikasi Mustahik BAZNAS

10. Panduan Mekanisme dan Kriteria Pengukuran Kinerja Koordinasi Pengendalian Inflasi Daerah Tahun 2019 TPID Terbaik Tingkat Provinsi;
11. Rapat Koordinasi Nasional 2021
12. Indeks Zakat Nasional 2.0
13. Indeks Transparansi Organisasi Pengelola Zakat
14. Hasil Survei Nasional BAZNAS Daerah & Muzaki
15. Hasil *Focus Group Discussion* Indeks Koordinasi Organisasi Pengelolaan Zakat

Semua indikator pada Tabel 3 berlaku bagi BAZNAS RI dan Daerah. Untuk LAZ, terdapat beberapa indikator yang perlu disesuaikan. Oleh karena itu, kajian ini mengidentifikasi seluruh indikator yang sesuai untuk implementasi pada LAZ. Beberapa indikator pada Tabel 6 yang memerlukan penyesuaian untuk diimplementasikan pada indeks koordinasi LAZ adalah sebagai berikut:



1. Pelaksanaan program evaluasi dan monitoring pengumpulan bagi OPZ dan UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya diganti dengan Koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program pengumpulan tahunan (indikator nomor 2.1.7)
2. Pelaksanaan program evaluasi dan monitoring pendistribusian dan pen-dayagunaan bagi OPZ dan UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya diganti dengan Koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program penyaluran tahunan (indikator nomor 2.1.8)
3. Adanya kegiatan *capacity building* hanya untuk BAZNAS (indikator nomor 2.1.10)
4. Sosialisasi Kebijakan Pengelolaan Zakat (*Top-Down approach*) hanya untuk BAZNAS (indikator nomor 2.2.7)
5. Penyediaan fungsi advokasi kebijakan dan/atau fasilitator serta komunikator (*Bottom-Up* dan *Horizontal approach*) hanya untuk BAZNAS (indikator nomor 2.2.8)
6. Adanya regulasi yang mendukung pengelolaan zakat hanya untuk BAZNAS (indikator nomor 3.2.2)

Dari sisi pelaporan pengelolaan zakat nasional, bentuk urgensi koordinasi BAZNAS adalah untuk membuat pelaksanaan zakat nasional menjadi transparan, meningkatkan kepercayaan masyarakat atau amanah, terintegrasi dan akuntabilitas.



## BAB 4

# IMPLEMENTASI INDEKS KOORDINASI PADA OPZ

Bab ini menjelaskan hasil nilai indeks koordinasi OPZ dari tujuh OPZ yang diteliti. Bab ini terdiri atas dua bagian yaitu bagian pertama memaparkan nilai total indeks koordinasi seluruh OPZ dan bagian kedua memaparkan rincian seluruh variabel, dimensi, dan indikator penyusun indeks koordinasi pada setiap OPZ.

## 4.1. NILAI TOTAL INDEKS KOORDINASI OPZ

Berdasarkan hasil survei tujuh OPZ, nilai total indeks koordinasi OPZ berada pada kisaran 0,60 – 0,83 atau berada pada kategori baik dan sangat baik. Secara rata-rata, nilai total indeks koordinasi OPZ adalah 0,74 atau berada pada kategori baik. Hal ini dapat diamati pada Tabel 7.

**Tabel 7. Nilai Total Indeks Koordinasi OPZ**

| NO.              | NAMA OPZ<br>(1)                     | NILAI TOTAL<br>(2) | KATEGORI<br>(3) |
|------------------|-------------------------------------|--------------------|-----------------|
| 1.               | BAZNAS Provinsi Sumatera Utara      | 0,73               | Baik            |
| 2.               | BAZNAS Provinsi Jawa Timur          | 0,80               | Baik            |
| 3.               | BAZNAS Kota Depok                   | 0,85               | Sangat Baik     |
| 4.               | BAZNAS Kota Medan                   | 0,81               | Sangat Baik     |
| 5.               | BAZNAS Kabupaten Boalemo            | 0,60               | Cukup Baik      |
| 6.               | LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) | 0,63               | Baik            |
| 7.               | LAZ Al-Bunyan Kota Bogor            | 0,71               | Baik            |
| <b>Rata-rata</b> |                                     | <b>0,74</b>        | <b>Baik</b>     |

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 7, BAZNAS Kota Depok dan BAZNAS Kota Medan berada pada kategori sangat baik karena nilai total indeks koordinasi yang diperoleh sebesar 0,85 dan 0,81. Hal ini berarti bahwa kedua BAZNAS ini dapat menjadi model percontohan organisasi yang telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ.

Selain itu, Tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat empat OPZ yang memiliki nilai dengan kategori baik yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara (0,73), BAZNAS Provinsi Jawa Timur (0,80), LAZ IZI (0,63), dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor (0,71). Artinya, keempat OPZ ini telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ yang menunjang performa OPZ. Hanya satu OPZ yang memiliki nilai total indeks pada kategori cukup baik

yaitu BAZNAS Kabupaten Boalemo (0,60). Artinya, OPZ ini baru mengimplementasikan indikator indeks koordinasi yang krusial dalam manajemen OPZ.

Tabel 8 menunjukkan nilai indeks koordinasi OPZ pada setiap variabel. Kolom (2) pada Tabel 8 menunjukkan nilai variabel persiapan yang memiliki kisaran nilai 0,20 hingga 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa pada variabel persiapan terdapat OPZ yang berada pada kategori tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik. Pada variabel persiapan, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, dan BAZNAS Kabupaten Boalemo telah menunjukkan nilai yang sangat baik. Artinya, hal-hal yang berkaitan dengan proses persiapan koordinasi telah dijalankan dengan sangat baik oleh ketiga OPZ tersebut. Bahkan, BAZNAS Kota Depok memiliki nilai sempurna 1,00 karena Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) maupun Rencana Strategis (RENSTRA) organisasi yang menunjang persiapan koordinasi telah diimplementasikan secara ideal.

**Tabel 8. Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Variabel**

| NO.              | NAMA OPZ<br>(1)                     | PERSIAPAN<br>(2) | KEGIATAN<br>(3) | HASIL<br>(4) |
|------------------|-------------------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| 1.               | BAZNAS Provinsi Sumatera Utara      | 0,60             | 0,67            | 0,83         |
| 2.               | BAZNAS Provinsi Jawa Timur          | 0,90             | 0,67            | 0,83         |
| 3.               | BAZNAS Kota Depok                   | 1,00             | 0,95            | 0,73         |
| 4.               | BAZNAS Kota Medan                   | 0,70             | 0,81            | 0,87         |
| 5.               | BAZNAS Kabupaten Boalemo            | 0,90             | 0,58            | 0,48         |
| 6.               | LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) | 0,20             | 0,63            | 0,84         |
| 7.               | LAZ Al-Bunyan Kota Bogor            | 0,80             | 0,70            | 0,68         |
| <b>Rata-rata</b> |                                     | <b>0,73</b>      | <b>0,72</b>     | <b>0,75</b>  |

Sumber: Data diolah

Selain itu, BAZNAS Kota Medan dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor telah memiliki nilai variabel persiapan pada kategori baik yaitu dengan nilai 0,70 dan 0,80 sedangkan BAZNAS Provinsi Sumatera Utara memiliki nilai variabel persiapan sebesar 0,60 atau berada pada kategori cukup baik. Hanya satu OPZ yang belum memiliki nilai yang baik yaitu LAZ IZI untuk variabel persiapan koordinasi karena belum mengkoordinasikan RKAT dan RENSTRA kepada BAZNAS.

Berdasarkan kolom (3) pada Tabel 8, terlihat bahwa nilai rata-rata variabel kegiatan koordinasi berada pada kategori baik karena nilai yang diperoleh adalah 0,72. Hal ini

menunjukkan bahwa secara umum OPZ telah mengimplementasikan indikator pada variabel kegiatan OPZ yang menunjang performa kegiatan OPZ tersebut. Jika menelusuri lebih dalam, skor tertinggi pada variabel ini diraih oleh BAZNAS Kota Depok (0,95) dan BAZNAS Kota Medan (0,81) dengan kategori sangat baik dan skor terendah adalah BAZNAS Kabupaten Boalemo (0,58) dengan kategori cukup baik. Keempat OPZ lainnya yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, LAZ IZI, dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor berada pada kategori baik dengan skor berada pada kisaran 0,63 hingga 0,70.

Variabel hasil yang ditunjukkan pada kolom (4) Tabel 8 menunjukkan nilai rata-rata 0,75 atau berada pada kategori baik. Sama halnya dengan kedua variabel lainnya, hasil ini menunjukkan bahwa secara umum OPZ telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi pada variabel ini sehingga persiapan dan kegiatan koordinasi yang dijalankan telah menghasilkan suatu capaian yang baik dilihat dari sisi realisasi program kegiatan dengan berbagai pihak dan regulasi yang mendukung pada manajemen zakat dari pemerintah. Nilai tertinggi pada variabel ini diraih oleh BAZNAS Kota Medan (0,87) dengan kategori sangat baik. Terdapat tiga OPZ lainnya yang berada pada kategori sangat baik yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara (0,83), BAZNAS Provinsi Jawa Timur (0,83), dan LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) (0,84). BAZNAS Kota Depok dan LAZ Al-Bunyan berada pada kategori baik sedangkan BAZNAS Kabupaten Boalemo berada pada kategori cukup baik.

**Tabel 9. Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Dimensi pada Variabel Persiapan Koordinasi**

| NO.              | NAMA OPZ<br>(1)                     | PERSIAPAN<br>(2) | INTERPRETASI<br>(3) |
|------------------|-------------------------------------|------------------|---------------------|
| 1.               | BAZNAS Provinsi Sumatera Utara      | 0,60             | Cukup Baik          |
| 2.               | BAZNAS Provinsi Jawa Timur          | 0,90             | Sangat Baik         |
| 3.               | BAZNAS Kota Depok                   | 1,00             | Sangat Baik         |
| 4.               | BAZNAS Kota Medan                   | 0,70             | Baik                |
| 5.               | BAZNAS Kabupaten Boalemo            | 0,90             | Sangat Baik         |
| 6.               | LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) | 0,20             | Tidak Baik          |
| 7.               | LAZ Al-Bunyan Kota Bogor            | 0,80             | Baik                |
| <b>Rata-rata</b> |                                     | <b>0,73</b>      | <b>Baik</b>         |

Sumber: Data diolah

Selanjutnya bagian ini membahas skor setiap dimensi pada masing-masing variabel. Tabel 9 menunjukkan skor dimensi pada variabel persiapan. Karena variabel persiapan

hanya memiliki satu dimensi, maka perolehan skor dimensi pada variabel ini maupun interpretasinya sama dengan skor variabel persiapan secara keseluruhan sebagaimana ditampilkan pada Tabel 8 kolom (2).

Tabel 10 menampilkan skor pada per dimensi pada variabel kegiatan koordinasi. Variabel ini terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi kegiatan koordinasi internal yang ditunjukkan di kolom (2) dan (3) serta dimensi kegiatan koordinasi eksternal yang ditunjukkan pada kolom (4) dan (5). Berdasarkan skor pada kolom (2), secara rata-rata nilai dimensi kegiatan koordinasi internal OPZ berada pada kategori baik yaitu 0,74. Pada dimensi ini, nilai tertinggi diraih oleh BAZNAS Kota Depok dengan skor 0,95 atau berada pada kategori sangat baik dan nilai terendah adalah 0,57 atau kategori cukup baik yang ditempati oleh BAZNAS Kabupaten Boalemo.

**Tabel 10. Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Dimensi pada Variabel Kegiatan Koordinasi**

| NO.              | NAMA OPZ<br>(1)                     | KEGIATAN<br>INTERNAL<br>(2) | INTERPRETASI<br>(3) | KEGIATAN<br>EKSTERNAL<br>(4) | INTERPRETASI<br>(5) |
|------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|
| 1.               | BAZNAS Provinsi Sumatera Utara      | 0,78                        | Baik                | 0,54                         | Cukup Baik          |
| 2.               | BAZNAS Provinsi Jawa Timur          | 0,72                        | Baik                | 0,60                         | Cukup Baik          |
| 3.               | BAZNAS Kota Depok                   | 0,95                        | Sangat Baik         | 0,96                         | Sangat Baik         |
| 4.               | BAZNAS Kota Medan                   | 0,80                        | Baik                | 0,84                         | Sangat Baik         |
| 5.               | BAZNAS Kabupaten Boalemo            | 0,57                        | Cukup Baik          | 0,62                         | Baik                |
| 6.               | LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) | 0,66                        | Baik                | 0,53                         | Cukup Baik          |
| 7.               | LAZ Al-Bunyan Kota Bogor            | 0,70                        | Baik                | 0,67                         | Baik                |
| <b>Rata-rata</b> |                                     | <b>0,74</b>                 | <b>Baik</b>         | <b>0,68</b>                  | <b>Baik</b>         |

Sumber: Data diolah

Pada dimensi kegiatan koordinasi eksternal, nilai rata-rata seluruh OPZ adalah 0,68 atau berada pada kategori baik. Terdapat dua OPZ yang memiliki skor dengan kategori sangat baik yaitu BAZNAS Kota Depok (0,96) dan BAZNAS Kota Medan (0,84). Selain itu, BAZNAS Kabupaten Boalemo dengan skor 0,62 dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor dengan skor 0,67 berada pada kategori baik sedangkan tiga OPZ lainnya berada pada kategori cukup baik yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara (0,54), BAZNAS Provinsi Jawa Timur (0,60), dan LAZ IZI (0,53).

Tabel 11. Nilai Indeks Koordinasi OPZ per Dimensi pada Variabel Hasil Koordinasi

| NO.              | NAMA OPZ<br>(1)                     | HASIL<br>INTERNAL<br>(2) | INTERPRETASI<br>(3) | HASIL<br>EKSTERNAL<br>(4) | INTERPRETASI<br>(5) |
|------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| 1.               | BAZNAS Provinsi Sumatera Utara      | 1,00                     | Sangat Baik         | 0,90                      | Sangat Baik         |
| 2.               | BAZNAS Provinsi Jawa Timur          | 1,00                     | Sangat Baik         | 0,90                      | Sangat Baik         |
| 3.               | BAZNAS Kota Depok                   | 1,00                     | Sangat Baik         | 0,90                      | Sangat Baik         |
| 4.               | BAZNAS Kota Medan                   | 1,00                     | Sangat Baik         | 0,90                      | Sangat Baik         |
| 5.               | BAZNAS Kabupaten Boalemo            | 0,92                     | Sangat Baik         | 0,40                      | Kurang Baik         |
| 6.               | LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) | 0,72                     | Baik                | 1,00                      | Sangat Baik         |
| 7.               | LAZ Al-Bunyan Kota Bogor            | 0,76                     | Baik                | 1,00                      | Sangat Baik         |
| <b>Rata-rata</b> |                                     | <b>0,91</b>              | <b>Sangat Baik</b>  | <b>0,86</b>               | <b>Sangat Baik</b>  |

Sumber: Data diolah

Tabel 11 menunjukkan nilai per dimensi pada variabel hasil koordinasi. Berdasarkan Tabel 11, variabel ini terdiri dari dua dimensi yaitu hasil koordinasi internal dan hasil koordinasi eksternal. Berdasarkan kolom (2) pada Tabel 11, nilai rata-rata hasil koordinasi internal pada OPZ yang diobservasi pada kategori sangat baik. Bahkan empat BAZNAS yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, dan BAZNAS Kota Medan mendapatkan skor optimal 1,00 sedangkan BAZNAS Kabupaten Boalemo memperoleh skor 0,92. Selain itu, LAZ IZI dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan skor masing-masing 0,72 dan 0,76 yang merupakan skor dengan kategori baik. Pada dimensi ini, seluruh OPZ telah memiliki performa yang baik dan sangat baik sehingga pencapaian ini perlu dipertahankan.

Tidak berbeda jauh dengan dimensi hasil koordinasi internal, dimensi hasil koordinasi eksternal pun secara rata-rata memiliki skor pada kategori sangat baik meskipun nilainya sedikit lebih rendah dibandingkan dengan dimensi hasil koordinasi internal yaitu 0,86. Pada dimensi ini, kedua LAZ yang diobservasi memiliki nilai optimal 1,00. Sedangkan terdapat empat BAZNAS yang memiliki nilai yang berada pada kategori sangat baik yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, dan BAZNAS Kota Medan. Hanya BAZNAS Kabupaten Boalemo yang memiliki skor kurang optimal.

## 4.2. NILAI INDEKS KOORDINASI PER OPZ

### 4.2.1. BAZNAS Provinsi Sumatera Utara

Secara umum, BAZNAS Sumatera Utara memiliki indeks koordinasi OPZ sebesar 0,73 (Baik). Nilai ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil Koordinasi. Pada variabel Persiapan Koordinasi, BAZNAS Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,60 (Cukup Baik). Terdapat satu dimensi dalam penyusunan variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program yang terdiri atas dua indikator, yaitu RENSTRA (0,20) dan RKAT (1,00). Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Sumatera Utara belum melakukan pelaporan RENSTRA, tetapi telah melaporkan RKAT paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,66 (Baik). Dalam variabel ini, terdapat dua dimensi penyusun, yaitu dimensi Koordinasi Internal dan dimensi Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Koordinasi Internal terdiri atas dua belas indikator yang disajikan pada Tabel 12.

**Tabel 12. Nilai Indeks Dimensi Koordinasi Internal BAZNAS Provinsi Sumatera Utara**

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|--|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ                                    | 1,00   | Koordinasi Internal | 0,95   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi  | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Rapat Koordinasi Internal  | 1,00   |                     |        |                     |
| 4   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                                    | 0,20   |                     |        |                     |
| 5   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                                      | 1,00   |                     |        |                     |
| 6   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah  | 1,00   |                     |        |                     |
| 7   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                          | 0,60   |                     |        |                     |
| 8   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pengumpulan                       | 0,60   |                     |        |                     |
| 9   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendistribusian dan Pendayagunaan | 1,00   |                     |        |                     |
| 10  | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat             | 1,00   |                     |        |                     |
| 11  | Program <i>Capacity Building</i>   | 0,80   |                     |        |                     |
| 12  | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional                   | 0,20   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

Tabel 12 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Koordinasi Internal. Pada indikator pertama dan kedua, yaitu komunikasi antar BAZNAS, LAZ, dan UPZ dan intensitas komunikasi mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Sumatera Utara sudah melakukan komunikasi yang intens dan sistematis. Kemudian, pada indikator rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara telah secara rutin melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya maka mendapatkan nilai 1,00 untuk koordinasi internal, tetapi tidak memiliki dokumentasi atau notulensi maka mendapatkan nilai 0,20. Selanjutnya, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara telah secara rutin berpartisipasi pada Rapat Koordinasi Nasional dan dihadiri oleh Ketua BAZNAS Sumatera Utara. Selain itu, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara juga aktif mengadakan Rapat Koordinasi Daerah dan dihadiri 60 persen BAZNAS Kabupaten/Kota, LAZ Kabupaten/Kota, dan UPZ supervisinya sehingga mendapatkan nilai 1,00.

BAZNAS Provinsi Sumatera Utara memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 tahun dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ menyesuaikan topik dengan isu terkini maka mendapatkan nilai 0,60. Terkait program evaluasi dan *monitoring* pengumpulan terhadap BAZNAS, LAZ, dan UPZ supervisinya, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara hanya melaksanakan setiap enam bulan sekali. Kemudian, untuk *monitoring* dan evaluasi pendistribusian serta pendayagunaan BAZNAS, LAZ, dan UPZ supervisinya dilaksanakan setiap sebulan sekali sehingga mendapatkan nilai 1,00.

Selain itu, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara juga memiliki kegiatan *capacity building* sekurang-kurangnya 3 kali dalam setahun terkait perencanaan, pengumpulan, penyaluran, dan kelembagaan bagi BAZNAS, LAZ, dan UPZ supervisinya sehingga mendapatkan nilai 0,80. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara belum melakukan sinkronisasi data mustahik nasional sehingga mendapatkan nilai 0,20.

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal terdiri atas 11 indikator untuk BAZNAS Provinsi. Pada dimensi ini, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,52 (Cukup Baik) yang disajikan pada Tabel 13. Indikator pertama berkaitan dengan media komunikasi yang digunakan dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara memiliki nilai 1,00 karena koordinasi dilakukan sekurang-kurangnya 3 dengan semua media komunikasi seperti e-mail atau surat, whatsapp atau telepon, dan pertemuan fisik dalam setahun. Namun, pada indikator kedua, komunikasi hanya terjalin sekurang-kurangnya 3 *stakeholder* utama dan pendukung dalam setahun sehingga pada indikator ini BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,80.

Kemudian, pada indikator ketiga, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,40 karena hanya memiliki layanan pengaduan general, layanan mustahik, dan layanan muzaki yang tersedia di kantor saja tanpa memiliki narahubung yang terpisah untuk setiap layanan. Selain itu, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara juga tidak memiliki rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut.

**Tabel 13. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Provinsi Sumatera Utara**

| NO | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1  | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 1,00   | Koordinasi Eksternal | 0,52   | Kegiatan Koordinasi |
| 2  | Intensitas Komunikasi   | 0,80   |                      |        |                     |
| 3  | Layanan Pengaduan Publik  | 0,40   |                      |        |                     |
| 4  | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 0,20   |                      |        |                     |
| 5  | Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                          | 0,40   |                      |        |                     |
| 6  | Dokumentasi Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama              | 0,20   |                      |        |                     |
| 7  | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,60   |                      |        |                     |
| 8  | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 0,20   |                      |        |                     |
| 9  | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 0,60   |                      |        |                     |
| 10 | Sosialisasi Kebijakan   | 0,80   |                      |        |                     |
| 11 | Fungsi Advokasi/Fasilitator   | 0,60   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Indikator kelima dan keenam, yaitu *high level meeting* dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,60 dan 0,20 karena BAZNAS Provinsi Sumatera Utara melaksanakan koordinasi tersebut, tetapi tidak berkala serta tidak melakukan dokumentasi berupa notulensi. Hasil tersebut juga terdapat pada indikator *high level meeting* dengan *stakeholder* pendukung dan dokumentasinya, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,60 dan 0,20 karena melaksanakan secara tidak rutin dan tidak memiliki dokumentasi.

Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,60 karena BAZNAS Provinsi Sumatera Utara memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin seperti seminar, *webinar*, *focus group discussion*, sosialisasi, rekomendasi atau instruksi sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 tahun dengan kedua jenis *stakeholder* tersebut. Selanjutnya, pada indikator sosialisasi kebijakan, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,80 karena sosialisasi dilaksanakan maksimal 3 bulan setelah kebijakan disahkan. Terakhir, indikator fungsi advokasi/fasilitator dilakukan minimal satu kali dalam satu tahun sehingga memiliki nilai 0,6

**Tabel 14. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Provinsi Sumatera Utara**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL         |
|-----|---|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   | Hasil Internal  | 0,76   | Hasil Koordinasi |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   |                 |        |                  |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 0,60   |                 |        |                  |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                     | 1,00   |                 |        |                  |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)               | 0,20   |                 |        |                  |
| 6   | Kerja Sama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 1,00   | Hasil Eksternal | 0,90   |                  |
| 7   | Dukungan Regulasi   | 0,80   |                 |        |                  |

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 14, dijelaskan bahwa pada dimensi Hasil, baik Internal maupun Eksternal, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai sebesar 0,76 (Baik) dan 0,90 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 1,00 karena memiliki persentase realisasi di antara 81 persen-100 persen baik pada Pengumpulan maupun pada Pendistribusian tahun 2020. Selanjutnya, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara melaporkan laporan keuangan tahunan dan tepat waktu sehingga mendapatkan nilai 0,60 dan melaporkan laporan kinerja tahunan dan laporan per 6 bulan serta tepat waktu sehingga mendapatkan nilai 1,00. Kemudian, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara tidak melaporkan laporan pe-

laksanaan pengelolaan zakat. Oleh karena itu, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,20 pada indikator tersebut.

Dimensi selanjutnya adalah dimensi Hasil Eksternal. Pada indikator pertama, yaitu kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/institusi/organisasi, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Sumatera Utara telah secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat. *Terakhir*, pada indikator dukungan regulasi, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara mendapatkan nilai 0,80 artinya ada himbauan kepala daerah dan regulasi dalam bentuk instruksi atau surat edaran dari Pemerintah Pusat/Daerah

## Rekomendasi

Secara umum, fungsi koordinasi pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara sudah baik. Namun, agar performa fungsi koordinasi diimplementasikan secara lebih baik, terdapat beberapa rekomendasi bagi BAZNAS Provinsi Sumatera Utara yaitu sebagai berikut. *Pertama*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu memulai inisiasi untuk melakukan penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA) lembaga pada setiap periode kepengurusan dan melaporkannya kepada BAZNAS Republik Indonesia. *Kedua*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu melakukan pendokumentasian rapat koordinasi internal dalam bentuk notulen rapat sebagai bukti tertulis pelaksanaan rapat maupun sebagai bentuk pertanggungjawaban pihak-pihak yang terlibat dalam rapat. Selain itu, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara dapat melakukan diseminasi notulen tersebut kepada pihak yang berkepentingan agar memudahkan dalam melakukan tindak lanjut yang diperlukan pasca dilaksanakannya rapat. *Ketiga*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu melakukan sinkronisasi data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional (NIMN) untuk perapian basis data mustahik nasional sehingga dapat diketahui data riil persebaran mustahik serta dapat menghindari adanya pemberian bantuan secara ganda.

*Keempat*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu meningkatkan layanan pengaduan publik baik bagi masyarakat kelompok muzaki maupun kelompok mustahik dan melakukan tindak lanjut dari pengaduan publik tersebut. Selain itu, laporan rekap pengaduan publik secara berkala perlu mulai diinisiasi agar setiap pengaduan maupun aspirasi yang dilakukan oleh masyarakat dapat diserap. *Kelima*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu meningkatkan rapat koordinasi dengan pihak *stakeholder* eksternal utama dan melakukan dokumentasi pada rapat tersebut dalam bentuk notulen rapat. *Keenam*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu melakukan dokumentasi berupa notulen tertulis pada kegiatan *high level meeting* dengan para *stakeholder* eksternal pendukung. *Ketujuh*, BAZNAS Provinsi Sumatera Utara perlu melakukan pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat dalam bentuk laporan semester dan maupun laporan tahunan.

### 4.2.2. BAZNAS Provinsi Jawa Timur

BAZNAS Provinsi Jawa Timur memiliki indeks koordinasi OPZ sebesar 0,80 (Baik). Nilai ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil Koordinasi. Pada variabel Persiapan Koordinasi, BAZNAS Jawa Timur mendapatkan nilai 0,90 (Sangat Baik). Terdapat satu dimensi dalam penyusunan variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program yang terdiri atas dua indikator, yaitu RENSTRA (0,80) dan RKAT (1,00). Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Timur melaporkan Renstra secara lengkap, dan sesuai konteks aktual, namun tidak sesuai standar ISO. Kemudian, pelaporan RKAT dilakukan paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,67 (Baik). Dalam variabel ini, terdapat dua dimensi penyusunan, yaitu dimensi Koordinasi Internal dan dimensi Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal terdiri atas dua belas indikator yang ditampilkan pada Tabel 15.

**Tabel 15. Nilai Indeks Dimensi Koordinasi Internal BAZNAS Provinsi Jawa Timur**

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|--|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ                                    | 1,00   | Koordinasi Internal | 0,71   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi  | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Rapat Koordinasi Internal  | 1,00   |                     |        |                     |
| 4   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                                    | 0,20   |                     |        |                     |
| 5   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                                      | 1,00   |                     |        |                     |
| 6   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah  | 1,00   |                     |        |                     |
| 7   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                          | 1,00   |                     |        |                     |
| 8   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pengumpulan                       | 0,40   |                     |        |                     |
| 9   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendistribusian dan Pendayagunaan | 0,40   |                     |        |                     |
| 10  | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat             | 1,00   |                     |        |                     |
| 11  | Program <i>Capacity Building</i>   | 0,20   |                     |        |                     |
| 12  | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional                   | 0,40   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

Tabel 15 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Koordinasi Internal. Pada indikator pertama dan kedua, yaitu komunikasi antar BAZNAS, LAZ, dan UPZ dan intensitas komunikasi mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Timur sudah melakukan komunikasi yang intens dan sistematis. Kemudian, pada indikator rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah secara rutin melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya maka mendapatkan nilai 1,00 untuk koordinasi internal, tetapi tidak memiliki dokumentasi atau notulensi maka mendapatkan nilai 0,20. Selanjutnya, BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah secara rutin berpartisipasi pada Rapat Koordinasi Nasional dan dihadiri oleh Ketua BAZNAS Jawa Timur. Selain itu, BAZNAS Provinsi Jawa Timur juga aktif mengadakan Rapat Koordinasi Daerah dan dihadiri 60 persen BAZNAS Kabupaten/Kota, LAZ Kabupaten/Kota, dan UPZ supervisinya sehingga mendapatkan nilai 1,00.

BAZNAS Provinsi Jawa Timur memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 4 kali dalam 1 tahun dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ menyesuaikan topik dengan isu terkini maka mendapatkan nilai 1,00. Terkait program evaluasi dan *monitoring* pengumpulan serta pendistribusian dan pendayagunaan terhadap BAZNAS, LAZ, dan UPZ supervisinya, BAZNAS Provinsi Jawa Timur hanya melaksanakan setiap setahun sekali sehingga mendapatkan nilai 0,20 untuk kedua indikator tersebut.

Selain itu, BAZNAS Provinsi Jawa Timur tidak memiliki kegiatan *capacity building* terkait perencanaan, pengumpulan, penyaluran, dan kelembagaan bagi BAZNAS, LAZ, dan UPZ supervisinya sehingga mendapatkan nilai 0,20. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat, BAZNAS Provinsi Jawa Timur secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah melakukan sinkronisasi data mustahik nasional kurang dari 25 persen sehingga mendapatkan nilai 0,40.

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal terdiri atas 11 indikator untuk BAZNAS Provinsi. Pada dimensi ini, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,61 (Baik) sebagaimana disajikan pada Tabel 16. Indikator pertama berkaitan dengan media komunikasi yang digunakan dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Provinsi Jawa Timur memiliki nilai 1,00 karena koordinasi dilakukan sekurang-kurangnya 3 dengan semua media komunikasi seperti e-mail atau surat, whatsapp atau telepon, dan pertemuan fisik dalam setahun. Namun, pada indikator kedua, komunikasi hanya terjalin sekurang-kurangnya 3 *stakeholder* utama dan pendukung dalam setahun sehingga pada indikator ini BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,80. Kemudian, pada indikator ketiga, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,80 karena layanan mustahik, layanan muzaki, dan layanan pengaduan publik tersedia di kantor dan memiliki sekurang-kurangnya dua layanan secara online/telepon untuk setiap layanan. Selain itu, BAZNAS Provinsi Provinsi Jawa Timur juga tidak memiliki

rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut sehingga mendapatkan nilai 0,20.

**Tabel 16. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Provinsi Jawa Timur**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 1,00   | Koordinasi Eksternal | 0,61   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 0,80   |                      |        |                     |
| 3   | Layanan Pengaduan Publik  | 0,80   |                      |        |                     |
| 4   | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 0,20   |                      |        |                     |
| 5   | Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                          | 0,60   |                      |        |                     |
| 6   | Dokumentasi Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama              | 0,20   |                      |        |                     |
| 7   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,40   |                      |        |                     |
| 8   | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 0,20   |                      |        |                     |
| 9   | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 0,60   |                      |        |                     |
| 10  | Sosialisasi Kebijakan   | 1,00   |                      |        |                     |
| 11  | Fungsi Advokasi/Fasilitator   | 1,00   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Indikator kelima dan keenam, yaitu *high level meeting* dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,60 dan 0,20 karena BAZNAS Provinsi Sumatera Utara melaksanakan secara tidak berkala dengan salah satu *stakeholder* eksternal utama serta tidak memiliki dokumentasi. Kemudian, pada indikator *high level meeting* dengan *stakeholder* pendukung dan dokumentasinya, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,40 dan 0,20 karena merencanakan, tetapi tidak terlaksana dan tidak memiliki dokumentasi.

Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,60 karena BAZNAS Provinsi

Jawa Timur memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin seperti seminar, *webinar*, *focus group discussion*, sosialisasi, rekomendasi atau instruksi sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 tahun dengan kedua jenis *stakeholder* tersebut. Selanjutnya, pada indikator sosialisasi kebijakan, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 1,00 karena sosialisasi dilaksanakan maksimal 1 bulan setelah kebijakan disahkan. Terakhir, indikator fungsi advokasi/fasilitator dilakukan lebih dari dua kali dalam satu tahun sehingga memiliki nilai 1,00.

**Tabel 17. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Provinsi Jawa Timur**

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL         |
|-----|--|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020  | 1,00   | Hasil Internal  | 0,76   | Hasil Koordinasi |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020  | 1,00   |                 |        |                  |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                   | 1,00   |                 |        |                  |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 0,60   |                 |        |                  |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)              | 0,20   |                 |        |                  |
| 6   | Kerjasama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 1,00   | Hasil Eksternal | 0,90   |                  |
| 7   | Dukungan Regulasi  | 0,80   |                 |        |                  |

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 17, dimensi Hasil baik Internal maupun Eksternal mendapatkan nilai sebesar 0,76 (Baik) dan 0,90 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 1,00 karena memiliki persentase realisasi di antara 81 persen-100 persen baik pada Pengumpulan maupun pada Pendistribusian tahun 2020. Selanjutnya, BAZNAS Provinsi Jawa Timur melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan secara tepat waktu sehingga mendapatkan nilai 1,00 dan melaporkan laporan kinerja tahunan secara tepat waktu sehingga mendapatkan nilai 0,60. Kemudian, BAZNAS Provinsi Jawa Timur tidak melaporkan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat. Oleh karena itu, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,20 pada indikator tersebut.

Dimensi selanjutnya adalah dimensi Hasil Eksternal. Pada indikator pertama, yaitu kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/institusi/organisasi, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat. *Terakhir*, pada indikator dukungan regulasi, BAZNAS Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 0,80 artinya ada himbauan kepala daerah dan regulasi dalam bentuk instruksi atau surat edaran dari Pemerintah Pusat / Daerah.

## Rekomendasi

Secara umum, fungsi koordinasi pada BAZNAS Provinsi Jawa Timur sudah baik. Beberapa rekomendasi bagi BAZNAS Provinsi Jawa Timur untuk lebih memperbaiki performa implementasi fungsi koordinasi adalah sebagai berikut. *Pertama*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur perlu melakukan dokumentasi rapat koordinasi internal dalam bentuk notulen rapat. Setiap rapat koordinasi yang dilakukan perlu dibuat notulen rapat sebagai bukti tertulis diadakannya rapat dan untuk memudahkan tindak lanjut keputusan rapat yang dilaksanakan. *Kedua*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur perlu meningkatkan proses evaluasi dan *monitoring* baik pada program pengumpulan maupun program pendistribusian dan pendayagunaan. Hal ini diperlukan agar berbagai program pengumpulan maupun program pendistribusian dan pendayagunaan yang sedang diimplementasikan BAZNAS Provinsi Jawa Timur telah berjalan sesuai dengan tujuan maupun sasaran yang telah ditentukan. Selain itu, program evaluasi dan *monitoring* dapat menjadi alat untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan, identifikasi, dan permasalahan serta antisipasi dan upaya pemecahannya (Rasidi, 2011).

*Ketiga*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur perlu memulai inisiasi untuk mengadakan program *capacity building* bagi BAZNAS, LAZ, maupun UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya. Program *capacity building* dapat berupa rapat kerja teknis, pelatihan peningkatan kualitas amil dan lembaga, pelatihan *digital marketing*, dan lain sebagainya. *Keempat*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur perlu mengakselerasi proses sinkronisasi data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional (NIMN) untuk perapian basis data mustahik nasional sehingga dapat diketahui data riil persebaran mustahik serta dapat menghindari adanya pemberian bantuan secara ganda.

*Kelima*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur perlu memulai inisiasi melakukan laporan rekapitulasi pengaduan publik. Hal ini sangat penting untuk dilakukan agar setiap aduan, keluhan, maupun aspirasi dari masyarakat dapat diketahui apakah telah ditindaklanjuti atau tidak. Layanan pengaduan publik merupakan salah satu alat koordinasi yang efektif antara OPZ dengan masyarakat muzaki maupun mustahik. *Keenam*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur perlu meningkatkan pelaksanaan rapat koordinasi dengan *stakeholder* zakat utama serta

melakukan dokumentasi rakor tersebut dalam bentuk notulen rapat. *Ketujuh*, BAZNAS Provinsi Jawa Timur meningkatkan *high level meeting* dengan *stakeholder* eksternal pendukung serta melakukan dokumentasi kegiatan tersebut dalam bentuk notulen rapat.

### 4.2.3. BAZNAS Kota Depok

BAZNAS Kota Depok merupakan salah satu OPZ yang ikut serta dalam *pilot project* indeks koordinasi OPZ. Hasil dari *pilot project* indeks koordinasi OPZ BAZNAS Kota Depok adalah 0,85 (Sangat Baik). Nilai ini terdiri atas 3 variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil. Pada variabel Persiapan Koordinasi, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 (Sangat Baik). Terdapat 1 dimensi dalam penyusun pada variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program dan terdiri atas dua indikator yaitu RENSTRA (1,00) dan RKAT (1,00). Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Depok telah melakukan pelaporan RENSTRA secara lengkap, sesuai standar ISO, dan sesuai konteks aktual dan pelaporan RKAT dilakukan paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 0,95 (Sangat Baik). Dalam variabel ini, terdapat 2 dimensi penyusun, yaitu dimensi Kegiatan Koordinasi Internal dan dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal terdiri atas 12 indikator yang disajikan pada Tabel 18.

Tabel 18 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal. Pada dimensi ini, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 0,95 (Sangat Baik). Pada indikator pertama dan kedua, yaitu komunikasi antar BAZNAS, LAZ, dan UPZ dan intensitas komunikasi mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Depok sudah melakukan komunikasi yang intens dan sistematis. Adapun komunikasi telah dijalin oleh BAZNAS Kota Depok sekurang-kurangnya 80 persen dari wilayah supervisinya. Kemudian, pada indikator rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, BAZNAS Kota Depok telah secara rutin melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya dan terdokumentasi dengan baik sesuai dengan ISO 9001:2015 maka mendapatkan masing-masing nilai 1,00. Selanjutnya, BAZNAS Kota Depok telah secara rutin berpartisipasi pada Rapat Koordinasi Nasional dan Daerah sehingga mendapatkan masing-masing nilai 1,00 pada indikator ini.

BAZNAS Kota Depok secara aktif mengadakan program tidak rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ setiap tahunnya menyesuaikan topik dengan isu terkini maka mendapatkan nilai 1,00. Terkait program evaluasi dan *monitoring* pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan UPZ di wilayah supervisinya, BAZNAS Kota Depok secara rutin menyelenggarakan program evaluasi tersebut setiap bulannya dengan *output* dari kegiatan tersebut berupa laporan kategorisasi keaktifan UPZ di wilayah supervisi BAZNAS Kota

Depok. Selain itu, BAZNAS Kota Depok juga secara rutin mengadakan program *capacity building* dalam perencanaan, pengumpulan, penyaluran dan kelembagaan bagi UPZ Depok sehingga mendapatkan nilai 1,00. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat, BAZNAS Kota Depok secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, BAZNAS Kota Depok baru melakukan sinkronisasi data kurang dari 25 persen sehingga mendapatkan nilai 0,40.

**Tabel 18. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal BAZNAS Kota Depok**

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|--|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ                                    | 1,00   | Koordinasi Internal | 0,95   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi  | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Rapat Koordinasi Internal  | 1,00   |                     |        |                     |
| 4   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                                    | 1,00   |                     |        |                     |
| 5   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                                      | 1,00   |                     |        |                     |
| 6   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah  | 1,00   |                     |        |                     |
| 7   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                          | 1,00   |                     |        |                     |
| 8   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pengumpulan                       | 1,00   |                     |        |                     |
| 9   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendistribusian dan Pendayagunaan | 1,00   |                     |        |                     |
| 10  | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat             | 1,00   |                     |        |                     |
| 11  | Program <i>Capacity Building</i>   | 1,00   |                     |        |                     |
| 12  | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional                   | 0,40   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kabupaten/Kota terdiri atas 10 indikator sebagaimana disajikan pada Tabel 19. Pada dimensi ini, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 0,96 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua adalah komunikasi antar *stakeholder* utama dan pendukung dan intensitas komunikasi. Pada indikator ini, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 karena BAZNAS Kota Depok secara

rutin (1 bulan sekali) melaksanakan koordinasi dengan para *stakeholder* utama dan pendukung. Kemudian, pada indikator ketiga, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 karena telah memiliki layanan pengaduan publik yang terpisah antara layanan pengaduan general, layanan mustahik, dan layanan muzaki. Selain itu, BAZNAS Kota Depok juga memiliki rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut.

**Tabel 19. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kota Depok**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 1,00   | Koordinasi Eksternal | 0,96   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 1,00   |                      |        |                     |
| 3   | Layanan Pengaduan Publik  | 1,00   |                      |        |                     |
| 4   | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 1,00   |                      |        |                     |
| 5   | Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                          | 0,80   |                      |        |                     |
| 6   | Dokumentasi Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama              | 1,00   |                      |        |                     |
| 7   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,80   |                      |        |                     |
| 8   | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 1,00   |                      |        |                     |
| 9   | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 1,00   |                      |        |                     |
| 10  | Sosialisasi Kebijakan   | 1,00   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Indikator kelima dan keenam, yaitu *high level meeting* dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 0,80 dan 1,00 karena BAZNAS Kota Depok secara aktif melakukan *high level meeting* dengan *stakeholder* tersebut serta melakukan dokumentasi berupa notulensi sesuai dengan ISO 9001:2015. Senada dengan indikator sebelumnya, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 0,80 dan 1,00 pada indikator rapat koordinasi dengan *stakeholder* pendukung dan dokumentasinya.

Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 karena BAZNAS Kota Depok secara rutin menyelenggarakan program sosialisasi dan edukasi dengan kedua jenis

*stakeholder* tersebut. *Terakhir*, pada indikator sosialisasi kebijakan, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 karena sosialisasi kebijakan dilakukan tepat setelah kebijakan mengenai zakat dikeluarkan oleh pemerintah setempat.

**Tabel 20. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Kota Depok**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL         |
|-----|---|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   | Hasil Internal  | 1,00   | Hasil Koordinasi |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   |                 |        |                  |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 1,00   |                 |        |                  |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                     | 1,00   |                 |        |                  |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)               | 1,00   |                 |        |                  |
| 6   | Kerja Sama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 1,00   | Hasil Eksternal | 0,90   |                  |
| 7   | Dukungan Regulasi   | 0,80   |                 |        |                  |

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 20, dijelaskan bahwa pada dimensi Hasil, baik Internal maupun Eksternal, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai sebesar 1,00 (Sangat Baik) dan 0,90 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 karena memiliki persentase realisasi di antara 81 persen-100 persen baik pada Pengumpulan maupun pada Pendistribusian tahun 2020. Selanjutnya, dalam melakukan pelaporan, BAZNAS Kota Depok secara rutin melaporkan laporan per 6 bulan maupun tahunan, baik itu laporan keuangan, kinerja, maupun laporan pelaksanaan pengelolaan zakat. Oleh karena itu, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00 pada indikator ketiga hingga kelima.

Dimensi selanjutnya adalah dimensi Hasil Eksternal. Pada indikator pertama, yaitu kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/institusi/organisasi, BAZNAS Kota Depok mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Depok telah secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat. *Terakhir*, pada indikator dukungan regulasi, BAZNAS Kota

Depok mendapatkan nilai 0,80 artinya telah ada regulasi terkait pengelolaan zakat di Kota Depok berupa Surat Edaran Walikota.

## Rekomendasi

Secara umum seluruh indikator pada indeks koordinasi telah diimplementasikan dengan sangat baik oleh BAZNAS Kota Depok. Rekomendasi bagi BAZNAS Kota Depok agar fungsi koordinasi dapat lebih baik lagi adalah pada peningkatan dan akselerasi proses sinkronisasi data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional (NIMN). Hal ini bertujuan untuk perapian basis data mustahik nasional sehingga dapat diketahui data riil persebaran mustahik serta dapat menghindari adanya pemberian bantuan secara ganda.

### 4.2.4. BAZNAS Kabupaten Boalemo

Hasil dari *pilot project* indeks koordinasi OPZ BAZNAS Kabupaten Boalemo adalah 0,60 (Cukup Baik) sebagaimana ditampilkan pada Tabel 21. Nilai ini terdiri atas 3 variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil. Pada variabel Persiapan Koordinasi, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,90 (Sangat Baik). Terdapat 1 dimensi dalam penyusunan pada variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program dan terdiri atas dua indikator yaitu RENSTRA (0,80) dan RKAT (1,00). Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Boalemo telah melakukan pelaporan RENSTRA secara lengkap, namun belum sesuai dengan standar ISO dan pelaporan RKAT dilakukan paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,59 (Cukup Baik). Dalam variabel ini, terdapat 2 dimensi penyusunan, yaitu dimensi Kegiatan Koordinasi Internal dan dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal terdiri atas 12 indikator yang disajikan pada Tabel 21.

Tabel 21 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal. Pada dimensi ini, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,56 (Cukup Baik). Pada indikator pertama dan kedua, yaitu komunikasi antar BAZNAS, LAZ, dan UPZ dan intensitas komunikasi mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Boalemo sudah melakukan komunikasi yang intens dan sistematis. Adapun komunikasi telah dijalin oleh BAZNAS Kabupaten Boalemo sekurang-kurangnya 80 persen dari wilayah supervisinya. Kemudian, pada indikator rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, BAZNAS Kabupaten Boalemo telah secara rutin melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya dan terdokumentasi dengan baik sesuai dengan ISO 9001:2015. maka mendapatkan masing-masing nilai 1,00. Selanjutnya, BAZNAS

Kabupaten Boalemo belum secara rutin berpartisipasi pada Rapat Koordinasi Nasional dan Daerah sehingga mendapatkan masing-masing nilai 0,20 pada indikator ini.

**Tabel 21. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal BAZNAS Kabupaten Boalemo**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ                             | 1,00   | Koordinasi Internal | 0,56   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Rapat Koordinasi Internal   | 1,00   |                     |        |                     |
| 4   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                             | 1,00   |                     |        |                     |
| 5   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                               | 0,20   |                     |        |                     |
| 6   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah                                 | 0,20   |                     |        |                     |
| 7   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                   | 0,20   |                     |        |                     |
| 8   | Program Evaluasi dan Monitoring Pengumpulan                       | 0,20   |                     |        |                     |
| 9   | Program Evaluasi dan Monitoring Pendistribusian dan Pendayagunaan | 0,20   |                     |        |                     |
| 10  | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat      | 1,00   |                     |        |                     |
| 11  | Program <i>Capacity Building</i>                                  | 0,60   |                     |        |                     |
| 12  | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional            | 0,20   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

BAZNAS Kabupaten Boalemo belum secara aktif mengadakan program tidak rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ karena keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,20. Terkait program evaluasi dan *monitoring* pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan UPZ di wilayah supervisinya, BAZNAS Kabupaten Boalemo juga belum secara rutin menyelenggarakan program evaluasi tersebut sehingga nilai yang didapatkan adalah 0,20. Selain itu, BAZNAS Kabupaten Boalemo juga secara rutin mengadakan 2 program *capacity building* dalam perencanaan, pengumpulan, penyaluran dan kelembagaan bagi UPZ di Kabupaten Boalemo sehingga mendapatkan nilai 0,60. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat

Nasional dan Kaji Dampak Zakat, BAZNAS Kabupaten Boalemo secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, BAZNAS Kabupaten Boalemo belum melakukan sinkronisasi data sehingga mendapatkan nilai 0,20.

**Tabel 22. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kabupaten Boalemo**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 1,00   | Koordinasi Eksternal | 0,62   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 1,00   |                      |        |                     |
| 3   | Layanan Pengaduan Publik  | 0,40   |                      |        |                     |
| 4   | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 0,20   |                      |        |                     |
| 5   | Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                          | 1,00   |                      |        |                     |
| 6   | Dokumentasi Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama              | 0,20   |                      |        |                     |
| 7   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,80   |                      |        |                     |
| 8   | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 0,20   |                      |        |                     |
| 9   | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 1,00   |                      |        |                     |
| 10  | Sosialisasi Kebijakan   | 0,20   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kabupaten/Kota terdiri atas 10 indikator. Pada dimensi ini, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,62 (Baik) sebagaimana disajikan pada Tabel 22. Indikator pertama dan kedua adalah komunikasi antar *stakeholder* utama dan pendukung dan intensitas komunikasi. Pada indikator ini, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 1,00 karena BAZNAS Kabupaten Boalemo secara rutin (1 bulan sekali) melaksanakan koordinasi dengan para *stakeholder* utama dan pendukung. Kemudian, pada indikator ketiga, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,20 karena hanya memiliki layanan pengaduan publik berupa

layanan pengaduan umum, layanan mustahik, dan layanan muzaki di kantor tanpa memiliki layanan *online*/telepon. Namun, BAZNAS Kabupaten Boalemo belum memiliki rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut sehingga mendapatkan nilai 0,20.

Indikator kelima dan keenam, yaitu *high level meeting* dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 1,00 dan 0,20 karena BAZNAS Kabupaten Boalemo secara aktif melakukan *high level meeting* dengan *stakeholder* namun belum melakukan dokumentasi berupa notulensi. Senada dengan indikator sebelumnya, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,80 dan 0,20 pada indikator *high level meeting stakeholder* pendukung dan dokumentasinya

**Tabel 23. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Kabupaten Boalemo**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL |
|-----|---|--------|-----------------|--------|----------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020   | 0,60   | Hasil Internal  | 0,60   | Hasil    |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   |                 |        |          |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 0,20   |                 |        |          |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                     | 1,00   |                 |        |          |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)               | 0,20   |                 |        |          |
| 6   | Kerja Sama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 0,40   | Hasil Eksternal | 0,40   |          |
| 7   | Dukungan Regulasi   | 0,40   |                 |        |          |

Sumber: Data diolah

Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 1,00 karena BAZNAS Kabupaten Boalemo secara rutin menyelenggarakan program sosialisasi dan edukasi dengan kedua jenis *stakeholder* tersebut. *Terakhir*, pada indikator sosialisasi kebijakan, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,20 karena sosialisasi kebijakan belum dilakukan setelah kebijakan mengenai zakat dikeluarkan oleh pemerintah setempat. Pada Tabel 23, dijelaskan bahwa pada dimensi Hasil, baik Internal maupun Eksternal,

BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai sebesar 0,60 (Cukup Baik) dan 0,40 (Kurang Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,60 dan 1,00 karena memiliki persentase realisasi di antara 41 persen-60 persen pada Pengumpulan, sedangkan untuk persentase realisasi pada Pendistribusian tahun 2020 di antara 81 persen-100 persen. Selanjutnya, dalam melakukan pelaporan, BAZNAS Kabupaten Boalemo secara rutin tidak melaporkan laporan keuangan dan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, tetapi BAZNAS Kabupaten Boalemo telah melaporkan laporan kinerja per 6 bulan dan tahunan. Oleh karena itu, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 1,00 pada indikator ketiga hingga kelima.

Dimensi selanjutnya adalah dimensi Hasil Eksternal. Pada indikator pertama, yaitu kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/institusi/organisasi, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Boalemo belum secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat. *Terakhir*, pada indikator dukungan regulasi, BAZNAS Kabupaten Boalemo mendapatkan nilai 0,40 artinya belum ada regulasi terkait pengelolaan zakat di Kabupaten Boalemo.

## Rekomendasi

BAZNAS Kabupaten Boalemo secara umum memiliki indeks koordinasi yang Cukup Baik dan terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki. Pertama, terkait dengan Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) dan Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda), BAZNAS Boalemo tidak mengikuti Rakornas dan Rakorda. Padahal Rakornas dan Rakorda merupakan pertemuan yang sangat penting untuk koordinasi menyamakan tujuan, arah, dan *best practice* pengelolaan zakat. Apabila terdapat kendala pendanaan, BAZNAS Kabupaten Boalemo dapat mencari alternatif melalui advokasi ke pemerintah daerah untuk pendanaan perjalanan Rakornas tersebut. Selain itu, BAZNAS Boalemo juga dapat memanfaatkan youtube BAZNAS TV yang menyiarkan Rakornas jika sama sekali tidak memungkinkan untuk hadir.

Kemudian, BAZNAS Kabupaten Boalemo juga belum memiliki program tidak rutin seperti seminar, Webinar, Focus Group Discussion, Sosialisasi, Rekomendasi atau Instruksi. Hal ini penting untuk meningkatkan *exposure* dari BAZNAS Kabupaten Boalemo sehingga dapat meningkatkan *brand image* dan reputasi serta kepercayaan BAZNAS akibat informasi kegiatan yang dibagikan dengan baik.

Selanjutnya, Monitoring dan Evaluasi pengumpulan dan penyaluran juga belum dimiliki oleh BAZNAS Kabupaten Boalemo. Hal ini harus dipertimbangkan oleh BAZNAS Kabupaten Boalemo karena monitoring dan evaluasi untuk supervisi merupakan tugas BAZNAS selaku koordinator zakat di wilayah masing-masing. Dengan adanya monitoring

dan evaluasi dapat mengoptimalkan potensi zakat di masing-masing wilayah. Selain monitoring dan evaluasi, BAZNAS Kabupaten Boalemo juga perlu melakukan sinkronisasi data Nomor identifikasi Mustahik melalui laman [baznasindonesia.com](http://baznasindonesia.com). Sinkronisasi ini sangat penting untuk ketersediaan data dalam pengambilan kebijakan pengentasan kemiskinan dan pencegahan penyaluran zakat yang tidak efisien karena adanya tumpang tindih penyaluran zakat kepada satu mustahik.

Kemudian, BAZNAS Kabupaten Boalemo juga belum memiliki layanan publik baik untuk umum, muzaki, ataupun mustahik. Padahal masyarakat sebagai *stakeholder* BAZNAS sangat penting diberikan saluran penyampaian aspirasi agar koordinasi dengan masyarakat dengan baik. Selanjutnya meskipun BAZNAS Kabupaten Boalemo telah melakukan rapat koordinasi dengan pihak eksternal utama dan pendukung, namun belum terdapat notulensi rutin. Hal ini dibutuhkan untuk membuat arsip yang baik sehingga pelacakan dokumen dan hasil rapat dapat dikelola dengan baik. Terakhir, yang perlu diperhatikan adalah sosialisasi kebijakan yang masih harus ditingkatkan. Hal ini sangat penting mengingat setiap kebijakan berpengaruh besar dalam pengelolaan zakat. Sosialisasi yang terlambat dapat menghambat pengelolaan zakat yang optimal.

#### 4.2.5. BAZNAS Kota Medan

Hasil dari *pilot project* indeks koordinasi OPZ BAZNAS Kota Medan adalah 0,81 (Sangat Baik). Nilai ini terdiri atas 3 variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil. Pada variabel Persiapan Koordinasi, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,70 (Baik). Terdapat 1 dimensi dalam penyusun pada variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program dan terdiri atas dua indikator yaitu RENSTRA (0,40) dan RKAT (1,00). Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Medan telah melakukan pelaporan RENSTRA namun belum secara lengkap, dan belum sesuai dengan standar ISO. Adapun pelaporan RKAT dilakukan paling lambat satu bulan sebelum tahun anggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,80 (Baik). Dalam variabel ini, terdapat 2 dimensi penyusun, yaitu dimensi Kegiatan Koordinasi Internal dan dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal terdiri atas 12 indikator yang ditampilkan Tabel 24.

Tabel 24 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal. Pada dimensi ini, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,80 (Baik). Pada indikator pertama dan kedua, yaitu komunikasi antar BAZNAS, LAZ, dan UPZ dan intensitas komunikasi mendapatkan nilai 0,80. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Medan sudah melakukan komunikasi yang intens dan sistematis. Adapun komunikasi telah dijalin oleh BAZNAS Kota Medan sekurang-kurangnya 80 persen dari wilayah

supervisinya. Kemudian, pada indikator rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, BAZNAS Kota Medan telah secara rutin melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya dan terdokumentasi dengan baik sesuai dengan ISO 9001:2015 maka mendapatkan masing-masing nilai 1,00. Selanjutnya, BAZNAS Kota Medan telah secara rutin berpartisipasi pada Rapat Koordinasi Nasional dan Daerah sehingga mendapatkan masing-masing nilai 1,00 pada indikator ini.

**Tabel 24. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal BAZNAS Kota Medan**

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|--|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ                                    | 0,80   | Koordinasi Internal | 0,80   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi  | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Rapat Koordinasi Internal  | 1,00   |                     |        |                     |
| 4   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                                    | 1,00   |                     |        |                     |
| 5   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                                      | 1,00   |                     |        |                     |
| 6   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah  | 1,00   |                     |        |                     |
| 7   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                          | 0,60   |                     |        |                     |
| 8   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pengumpulan                       | 0,60   |                     |        |                     |
| 9   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendistribusian dan Pendayagunaan | 0,60   |                     |        |                     |
| 10  | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat             | 1,00   |                     |        |                     |
| 11  | Program <i>Capacity Building</i>   | 0,60   |                     |        |                     |
| 12  | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional                   | 0,40   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

BAZNAS Kota Medan secara aktif 2 kali dalam setahun mengadakan program tidak rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ sehingga BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,60. Terkait program evaluasi dan *monitoring* pengumpulan, pendistribusian

serta pendayagunaan UPZ dan LAZ, BAZNAS Kota Medan juga setiap 6 bulan menyelenggarakan program evaluasi tersebut sehingga nilai yang didapatkan adalah 0,60. Selain itu, BAZNAS Kota Medan juga secara rutin mengadakan 2 program *capacity building* dalam perencanaan, pengumpulan, penyaluran dan kelembagaan bagi UPZ dan LAZ di Kota Medan sehingga mendapatkan nilai 0,60. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat, BAZNAS Kota Medan secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, BAZNAS Kota Medan baru melakukan sinkronisasi data kurang dari 25 persen sehingga mendapatkan nilai 0,40.

**Tabel 25. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kota Medan**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 0,80   | Koordinasi Eksternal | 0,84   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 1,00   |                      |        |                     |
| 3   | Layanan Pengaduan Publik  | 0,60   |                      |        |                     |
| 4   | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 0,20   |                      |        |                     |
| 5   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                 | 0,80   |                      |        |                     |
| 6   | Dokumentasi <i>high level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama     | 1,00   |                      |        |                     |
| 7   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,80   |                      |        |                     |
| 8   | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 1,00   |                      |        |                     |
| 9   | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 1,00   |                      |        |                     |
| 10  | Sosialisasi Kebijakan   | 1,00   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal BAZNAS Kabupaten/Kota terdiri atas 10 indikator. Pada dimensi ini, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,84 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua adalah komunikasi antar *stakeholder* utama dan pendukung dan intensitas komunikasi. Pada indikator ini, BAZNAS Kota Medan mendapatkan

nilai 0,80 karena BAZNAS Kota Medan secara rutin melaksanakan koordinasi dengan para *stakeholder* utama dan pendukung. Kemudian, pada indikator ketiga, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,60 karena memiliki sekurang-kurangnya tiga layanan (layanan pengaduan umum, layanan mustahik dan layanan muzaki) di kantor dan memiliki sekurang-kurangnya satu layanan secara online/telepon. Namun, BAZNAS Kota Medan belum memiliki rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut sehingga mendapatkan nilai 0,20.

Indikator keempat dan kelima, yaitu rapat koordinasi dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,80 dan 1,00 karena BAZNAS Kota Medan secara aktif melakukan rapat koordinasi dengan *stakeholder* dan sudah melakukan dokumentasi berupa notulensi. Senada dengan indikator sebelumnya, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,80 dan 1,00 pada indikator rapat koordinasi dengan *stakeholder* pendukung dan dokumentasinya.

Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 1,00 karena BAZNAS Kota Medan secara rutin menyelenggarakan program sosialisasi dan edukasi dengan kedua jenis *stakeholder* tersebut. *Terakhir*, pada indikator sosialisasi kebijakan, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 1,00 karena sosialisasi kebijakan dilakukan tepat setelah kebijakan mengenai zakat dikeluarkan oleh pemerintah setempat.

Pada Tabel 26, dijelaskan bahwa pada dimensi Hasil, baik Internal maupun Eksternal, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai sebesar 1,00 (Sangat Baik) dan 0,90 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 1,00 karena memiliki persentase realisasi di antara 81 persen-100 persen baik pada Pengumpulan, dan Pendistribusian tahun 2020. Selanjutnya, dalam melakukan pelaporan, BAZNAS Kota Medan secara rutin melaporkan laporan per 6 bulan maupun tahunan, baik itu laporan keuangan dan kinerja. Oleh karena itu, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 1,00 pada indikator ketiga hingga keempat. Sedangkan, untuk indikator kelima BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,20 karena tidak melaporkan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat.

Dimensi selanjutnya ialah dimensi Hasil Eksternal. Pada indikator pertama, yaitu kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/institusi/organisasi, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Medan sudah secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat. *Terakhir*, pada indikator dukungan regulasi, BAZNAS Kota Medan mendapatkan nilai 0,80 artinya sudah ada regulasi terkait pengelolaan zakat di Kota Medan berupa Surat Edaran Walikota.

Tabel 26. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal BAZNAS Kota Medan

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL         |
|-----|---|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   | Hasil Internal  | 1,00   | Hasil Koordinasi |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   |                 |        |                  |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 1,00   |                 |        |                  |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                     | 1,00   |                 |        |                  |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)               | 0,20   |                 |        |                  |
| 6   | Kerja Sama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 1,00   | Hasil Eksternal | 0,90   |                  |
| 7   | Dukungan Regulasi   | 0,80   |                 |        |                  |

Sumber: Data diolah

## Rekomendasi

BAZNAS Kota Medan secara umum sudah Sangat Baik, namun terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan seperti sinkronisasi data mustahik yang masih kurang dari 25 persen, padahal sinkronisasi ini sangat penting untuk ketersediaan data dalam pengambilan kebijakan pengentasan kemiskinan dan pencegahan penyaluran zakat yang tidak efisien karena adanya tumpang tindih penyaluran zakat kepada satu mustahik.

BAZNAS Kota Medan juga perlu meningkatkan pelayanan publik. Sejauh ini BAZNAS Kota Medan memiliki layanan mustahik, layanan muzaki, dan layanan pengaduan publik di kantor dan memiliki sekurang-kurangnya satu layanan secara online/telepon. Pelayanan *online* perlu ditingkatkan mengingat perkembangan digital saat ini semakin berkembang. Kemudian, BAZNAS Kota Medan juga perlu melengkapi layanan publik dengan membuat laporan rekapitan pelayanan tersebut.

Selain itu, BAZNAS Kota Medan juga perlu meningkatkan pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat karena sejauh ini belum melakukan pelaporan tersebut ke BAZNAS RI.

#### 4.2.6. LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI)

Hasil dari *pilot project* indeks koordinasi OPZ LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) adalah 0,63 (Baik). Nilai ini terdiri atas 3 variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil. Pada variabel Persiapan Koordinasi, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,20 (Tidak Baik). Terdapat 1 dimensi dalam penyusunan pada variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program dan terdiri atas dua indikator yaitu RENSTRA (0,20) dan RKAT (0,20). Hal ini menunjukkan bahwa LAZ IZI belum melakukan pelaporan RENSTRA dan RKAT.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,62 (Baik). Dalam variabel ini, terdapat 2 dimensi penyusunan, yaitu dimensi Kegiatan Koordinasi Internal dan dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal terdiri atas 9 indikator yang ditampilkan pada Tabel 27.

**Tabel 27. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal LAZ IZI**

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|--|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Rapat Koordinasi Internal  | 1,00   | Koordinasi Internal | 0,71   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                                    | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                                      | 1,00   |                     |        |                     |
| 4   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah  | 1,00   |                     |        |                     |
| 5   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                          | 0,40   |                     |        |                     |
| 6   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pengumpulan                       | 0,20   |                     |        |                     |
| 7   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendistribusian dan Pendayagunaan | 0,60   |                     |        |                     |
| 8   | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat             | 1,00   |                     |        |                     |
| 9   | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional                   | 0,20   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

Tabel 27 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal. Pada dimensi ini, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,71 (Baik). Pada indikator pertama, pelaksanaan rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, LAZ IZI telah secara rutin

melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya dan terdokumentasi dengan baik sesuai dengan ISO 9001:2015 maka mendapatkan masing-masing nilai 1,00. Selanjutnya, LAZ IZI telah secara rutin berpartisipasi pada Rapat Koordinasi Nasional dan Daerah sehingga mendapatkan masing-masing nilai 1,00 pada indikator ini.

Indikator selanjutnya adalah program tidak rutin. LAZ IZI mengadakan program tidak rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ sekurang-kurangnya 1 kali dalam setahun, sehingga LAZ IZI mendapatkan nilai 0,40. Selanjutnya, terkait koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program pengumpulan tahunan, LAZ IZI belum menyelenggarakan koordinasi tersebut sehingga nilai yang didapatkan adalah 0,20. Sedangkan, untuk koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program penyaluran tahunan dilakukan setiap enam bulan, sehingga nilai yang didapatkan adalah 0,60. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat, LAZ IZI secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, LAZ IZI belum melakukan sinkronisasi data sehingga mendapatkan nilai 0,20.

**Tabel 28. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal LAZ IZI**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 0,80   | Koordinasi Eksternal | 0,53   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 1,00   |                      |        |                     |
| 3   | Layanan Pengaduan Publik  | 1,00   |                      |        |                     |
| 4   | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 1,00   |                      |        |                     |
| 5   | Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                          | 0,20   |                      |        |                     |
| 6   | Dokumentasi Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama              | 0,20   |                      |        |                     |
| 7   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,20   |                      |        |                     |
| 8   | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 0,20   |                      |        |                     |
| 9   | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 0,20   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal LAZ terdiri atas 9 indikator yang dapat dilihat pada Tabel 28. Pada dimensi ini, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,53 (Cukup Baik). Indikator pertama dan kedua adalah komunikasi antar *stakeholder* utama dan pendukung dan intensitas komunikasi. Pada indikator ini, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,80 karena LAZ IZI telah secara rutin melaksanakan koordinasi dengan para *stakeholder* utama dan pendukung. Kemudian, pada indikator ketiga, LAZ IZI mendapatkan nilai 1.00 karena telah memiliki ketiga layanan (layanan pengaduan umum, layanan mustahik, dan layanan muzaki) di kantor dan memiliki sekurang-kurangnya tiga layanan tersebut secara online/telepon. Selain itu, LAZ IZI juga memiliki rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut sehingga mendapatkan nilai 1,00.

Indikator keempat dan kelima, yaitu rapat koordinasi dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, LAZ IZI mendapatkan masing-masing nilai 0,20 karena LAZ IZI belum secara aktif melakukan rapat koordinasi dengan *stakeholder*. Senada dengan indikator sebelumnya, LAZ IZI mendapatkan masing-masing nilai 0,20 pada indikator rapat koordinasi dengan *stakeholder* pendukung dan dokumentasinya. Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,20 karena LAZ IZI juga belum secara rutin menyelenggarakan program sosialisasi dan edukasi dengan kedua jenis *stakeholder* tersebut.

**Tabel 29. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal LAZ IZI**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL         |
|-----|---|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020   | 0,80   | Hasil Internal  | 0,72   | Hasil Koordinasi |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020   | 1,00   |                 |        |                  |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 0,20   |                 |        |                  |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                     | 0,80   |                 |        |                  |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)               | 0,80   |                 |        |                  |
| 6   | Kerja Sama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 1,00   | Hasil Eksternal | 1,00   |                  |

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 29, dijelaskan bahwa pada dimensi Hasil, baik Internal maupun Eksternal, LAZ IZI mendapatkan nilai sebesar 0,72 (Baik) dan 1,00 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,80 dan 1,00 karena memiliki persentase realisasi di antara 61 persen-80 persen pada Pengumpulan, sedangkan untuk persentase realisasi pada Pendistribusian tahun 2020 di antara 81 persen-100 persen. Selanjutnya, dalam melakukan pelaporan, LAZ IZI belum secara rutin melaporkan laporan per 6 bulan maupun tahunan untuk laporan keuangan, sehingga mendapatkan nilai 0,20. Sedangkan, laporan kinerja, dan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat secara rutin dilaporkan per 6 bulan dan tahunan namun tidak tepat waktu. Oleh karena itu, LAZ IZI mendapatkan nilai 0,80 pada indikator keempat dan kelima.

Dimensi terakhir ialah dimensi Hasil Eksternal. Indikator penyusun dalam dimensi ini adalah kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/institusi/organisasi, LAZ IZI mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa LAZ IZI sudah secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat.

## Rekomendasi

Nilai Indeks Koordinasi OPZ yang didapatkan oleh LAZ IZI menunjukkan bahwa kinerja koordinasi di wilayah ini sudah berada pada rentang nilai Baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang dapat lebih ditingkatkan oleh LAZ IZI untuk meningkatkan kinerjanya.

Perbaikan pertama yang dapat dilakukan adalah pada dimensi kegiatan internal. LAZ IZI sebelumnya sudah baik dalam pelaksanaan program rutin seperti rapat koordinasi internal, rapat koordinasi nasional dan daerah. Sedangkan program tidak rutin seperti program atau *event* dengan BAZNAS, LAZ, UPZ, dan koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program penyaluran dan pendistribusian tahunan serta partisipasi pada sinkronisasi Nomor Identifikasi Mustahik masih berada pada rentang Tidak Baik dan Cukup Baik. Oleh karena itu, LAZ IZI perlu meningkatkan kembali koordinasi dengan *stakeholder* zakat, baik di tingkat pusat seperti BAZNAS dan LAZNAS lainnya serta di daerah seperti UPZ yang berada di wilayah operasional LAZ IZI. Selain itu, LAZ IZI juga perlu untuk melaksanakan koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) sesuai tingkatannya selaku koordinator zakat terkait dengan aktivitas program pengumpulan agar terdapat rekap laporan mengenai pengumpulan nasional yang dapat digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap bagian-bagian yang belum optimal dilakukan. Hal ini juga berlaku untuk koordinasi dengan BAZNAS (Pusat/Provinsi/Kab/Kota) terkait dengan aktivitas program pendistribusian dan pendayagunaan. Terakhir pada dimensi ini, LAZ IZI diharapkan untuk segera melakukan sinkronisasi Nomor Identifikasi Mustahik

yang bertujuan untuk perapian basis data mustahik nasional sehingga dapat diketahui data riil persebaran mustahik serta dapat menghindari adanya pemberian bantuan secara ganda.

Perbaikan kedua yang dapat dilakukan adalah pada dimensi kegiatan eksternal. LAZ IZI perlu melakukan perbaikan pada variabel koordinasi dengan *stakeholder* eksternal utama dan pendukung serta penyelenggaraan program tidak rutin dengan *stakeholder* eksternal utama dan pendukung. Hal ini perlu untuk dilakukan LAZ IZI agar proses pengelolaan zakat baik di tingkat pusat maupun daerah dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi kesalahan komunikasi antar *stakeholder*. Selain itu, LAZ IZI juga perlu untuk meningkatkan kerjasama dalam program tidak rutin dengan *stakeholder* eksternal utama dan pendukung.

Perbaikan ketiga yang dapat dilakukan adalah pada dimensi hasil eksternal. LAZ IZI perlu melakukan perbaikan pada pelaporan keuangan kepada BAZNAS. Hal ini dilakukan untuk menjaga tingkat kesehatan serta transparansi keuangan LAZ IZI.

#### 4.2.7. LAZ Al-Bunyan Kota Bogor

Hasil dari *pilot project* indeks koordinasi OPZ LAZ Al-Bunyan Kota Bogor adalah 0,71 (Baik). Nilai ini terdiri atas 3 variabel, yaitu variabel Persiapan Koordinasi, variabel Kegiatan Koordinasi, dan variabel Hasil. Pada variabel Persiapan Koordinasi, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 0,80 (Baik). Terdapat 1 dimensi dalam penyusunan pada variabel Persiapan Koordinasi, yaitu dimensi Koordinasi Rencana Program dan terdiri atas dua indikator yaitu RENSTRA (0,80) dan RKAT (0,80). Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Medan telah melakukan pelaporan RENSTRA namun belum secara lengkap, dan belum sesuai dengan standar ISO. Adapun pelaporan RKAT dilakukan kurang dari satu bulan sebelum tahun anggaran.

Selanjutnya, pada variabel Kegiatan Koordinasi, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 0,70 (Baik). Dalam variabel ini, terdapat 2 dimensi penyusunan, yaitu dimensi Kegiatan Koordinasi Internal dan dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal. Lebih lanjut, pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal terdiri atas 9 indikator yang dapat dilihat pada Tabel 30.

Tabel 30 menjelaskan mengenai nilai indikator pada dimensi Kegiatan Koordinasi Internal. Pada dimensi ini, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 0,77 (Baik). Pada indikator pertama, pelaksanaan rapat koordinasi internal dan dokumentasinya, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor telah secara rutin melaksanakan rapat koordinasi internal setiap minggunya dan terdokumentasi dengan baik sesuai dengan ISO 9001:2015 maka mendapatkan masing-masing nilai 1,00.

Tabel 30. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Internal LAZ Al-Bunyan Kota Bogor

| NO. | INDIKATOR  | INDEKS | DIMENSI             | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|--|--------|---------------------|--------|---------------------|
| 1   | Rapat Koordinasi Internal  | 1,00   | Koordinasi Internal | 0,77   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Dokumentasi Rapat Koordinasi Internal                                    | 1,00   |                     |        |                     |
| 3   | Kehadiran Rapat Koordinasi Nasional                                      | -      |                     |        |                     |
| 4   | Kehadiran Rapat Koordinasi Daerah  | -      |                     |        |                     |
| 5   | Program Tidak Rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ                          | 1,00   |                     |        |                     |
| 6   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pengumpulan                       | 0,60   |                     |        |                     |
| 7   | Program Evaluasi dan <i>Monitoring</i> Pendistribusian dan Pendayagunaan | 0,60   |                     |        |                     |
| 8   | Partisipasi pada Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat             | 1,00   |                     |        |                     |
| 9   | Sinkronisasi Data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional                   | 0,20   |                     |        |                     |

Sumber: Data diolah

Indikator selanjutnya adalah program tidak rutin. LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mengadakan program tidak rutin dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ sekurang-kurangnya 4 kali dalam setahun, sehingga LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 1,00. Selanjutnya, terkait program evaluasi dan *monitoring* pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor menyelenggarakan program tersebut setiap enam bulan, sehingga nilai yang didapatkan masing-masing adalah 0,60. Pada indikator partisipasi Indeks Zakat Nasional dan Kaji Dampak Zakat, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor secara rutin mengikuti keduanya di setiap tahun. *Terakhir*, mengenai sinkronisasi data nomor identifikasi mustahik nasional, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor belum melakukan sinkronisasi data sehingga mendapatkan nilai 0,20.

Bagian dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal LAZ terdiri atas 9 indikator yang dapat dilihat pada Tabel 31. Pada dimensi ini, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 0,62 (Baik). Indikator pertama dan kedua adalah komunikasi antar *stakeholder* utama dan pendukung dan intensitas komunikasi. Pada indikator ini, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 1,00 karena LAZ Al-Bunyan Kota Bogor telah secara rutin melaksanakan koordinasi dengan para *stakeholder* utama dan pendukung. Kemudian,

pada indikator ketiga, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 0.80 karena dari layanan umum, mustahik, dan muzaki di kantor dan memiliki sekurang-kurangnya dua layanan secara online/telepon. Selain itu, LAZ Al-Bunyan juga memiliki rekap laporan pengaduan dari ketiga saluran layanan tersebut sehingga mendapatkan nilai 1,00.

**Tabel 31. Nilai Indeks Dimensi Kegiatan Koordinasi Eksternal LAZ Al-Bunyan Kota Bogor**

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI              | INDEKS | VARIABEL            |
|-----|---|--------|----------------------|--------|---------------------|
| 1   | Komunikasi Antar <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                             | 1,00   | Koordinasi Eksternal | 0,62   | Kegiatan Koordinasi |
| 2   | Intensitas Komunikasi   | 1,00   |                      |        |                     |
| 3   | Layanan Pengaduan Publik  | 0,60   |                      |        |                     |
| 4   | Laporan Rekap Pengaduan Publik  | 1,00   |                      |        |                     |
| 5   | Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama                          | 0,60   |                      |        |                     |
| 6   | Dokumentasi Rapat Koordinasi dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Utama              | 0,20   |                      |        |                     |
| 7   | <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung             | 0,60   |                      |        |                     |
| 8   | Dokumentasi <i>High level meeting</i> dengan <i>Stakeholder</i> Eksternal Pendukung | 0,20   |                      |        |                     |
| 9   | Program Tidak Rutin dengan <i>Stakeholder</i> Utama dan Pendukung                   | 0,40   |                      |        |                     |

Sumber: Data diolah

Indikator keempat dan kelima, yaitu rapat koordinasi dengan *stakeholder* utama dan dokumentasinya, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan masing-masing nilai 0,60 karena LAZ Al-Bunyan Kota Bogor belum secara berkala melakukan rapat koordinasi dengan *stakeholder* dan belum terdokumentasikan, sehingga mendapatkan nilai 0,20. Senada dengan indikator sebelumnya, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan masing-masing nilai 0,60 dan 0,20 pada indikator rapat koordinasi dengan *stakeholder* pendukung dan dokumentasinya. Selanjutnya, pada indikator program tidak rutin dengan *stakeholder* utama dan pendukung, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 0,40 karena LAZ Al-Bunyan Kota Bogor sekurang-kurangnya memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 tahun dengan kedua jenis *stakeholder* tersebut.

Tabel 32. Nilai Indeks Dimensi Hasil Internal dan Eksternal LAZ Al-Bunyan Kota Bogor

| NO. | INDIKATOR   | INDEKS | DIMENSI         | INDEKS | VARIABEL         |
|-----|---|--------|-----------------|--------|------------------|
| 1   | Realisasi Pengumpulan dalam RKAT Tahun 2020   | 0,40   | Hasil Internal  | 0,76   | Hasil Koordinasi |
| 2   | Realisasi Pendistribusian dalam RKAT Tahun 2020   | 0,40   |                 |        |                  |
| 3   | Pelaporan Laporan Keuangan (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                    | 1,00   |                 |        |                  |
| 4   | Pelaporan Laporan Kinerja (Laporan 6 bulan dan Tahunan)                                     | 1,00   |                 |        |                  |
| 5   | Pelaporan Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat (Laporan 6 bulan dan Tahunan)               | 1,00   |                 |        |                  |
| 6   | Kerja Sama Program Koordinasi Terkait Pengelolaan Zakat dengan Lembaga/Institusi/Organisasi | 1,00   | Hasil Eksternal | 1,00   |                  |

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 31, dijelaskan bahwa pada dimensi Hasil, baik Internal maupun Eksternal, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai sebesar 0,76 (Baik) dan 1,00 (Sangat Baik). Indikator pertama dan kedua pada dimensi Hasil Internal, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan masing-masing nilai 0,40 karena memiliki persentase realisasi di antara 21 persen-40 persen pada Pengumpulan, dan Pendistribusian tahun 2020. Selanjutnya, dalam melakukan pelaporan, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor sudah secara rutin melaporkan laporan per 6 bulan maupun tahunan baik untuk laporan keuangan, laporan kinerja, dan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat secara rutin dilaporkan per 6 bulan dan tahunan serta tepat waktu. Oleh karena itu, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 1,00 pada indikator ketiga hingga kelima.

Dimensi terakhir ialah dimensi Hasil Eksternal. Indikator penyusun dalam dimensi ini adalah kerja sama program koordinasi terkait pengelolaan zakat dengan lembaga/ institusi/organisasi, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor mendapatkan nilai 1,00. Hal ini menunjukkan bahwa LAZ Al-Bunyan Kota Bogor sudah secara aktif menyelenggarakan berbagai program atau kegiatan dengan berbagai *stakeholder* zakat.

## Rekomendasi

Nilai Indeks Koordinasi OPZ yang didapatkan oleh LAZ Al-Bunyan Kota Bogor menunjukkan bahwa kinerja koordinasi di wilayah ini sudah berada pada rentang nilai Baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang dapat lebih ditingkatkan oleh LAZ Al-Bunyan Kota Bogor untuk meningkatkan kinerjanya.

Perbaikan pertama yang dapat dilakukan adalah pada dimensi kegiatan internal. LAZ Al-Bunyan Kota Bogor sebelumnya sudah baik dalam pelaksanaan program rutin dan tidak rutin. Namun lebih detail, partisipasi LAZ Al-Bunyan Kota Bogor dalam sinkronisasi Nomor Identifikasi Mustahik dinilai masih rendah. LAZ Al-Bunyan Kota Bogor diharapkan untuk segera melakukan sinkronisasi Nomor Identifikasi Mustahik yang bertujuan untuk perapian basis data mustahik nasional sehingga dapat diketahui data riil persebaran mustahik serta dapat menghindari adanya pemberian bantuan secara ganda.

Perbaikan kedua yang dapat dilakukan adalah pada dimensi kegiatan eksternal. LAZ Al-Bunyan Kota Bogor perlu melakukan perbaikan pada pendokumentasian rapat koordinasi internal ke dalam bentuk notulen rapat sebagai bukti tertulis pelaksanaan rapat maupun sebagai bentuk pertanggungjawaban pihak-pihak yang terlibat dalam rapat. Selain itu, LAZ Al-Bunyan Kota Bogor dapat melakukan diseminasi notulen tersebut kepada pihak yang berkepentingan agar memudahkan dalam melakukan tindak lanjut yang diperlukan pasca dilaksanakannya rapat.

Urgensi dari sebuah indeks yaitu sebagai ukuran yang dapat melihat arah perubahan yang sedang terjadi pada unit tertentu dan waktu tertentu yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur yang dapat membantu untuk membuat sebuah prioritas kebijakan atau perilaku dan sebuah evaluasi agar dapat mengelola pencapaian tujuan yang diharapkan di masa depan.

The top and bottom margins of the page feature a repeating geometric pattern in a light beige color. The pattern consists of interlocking hexagons and stars, creating a complex, crystalline structure.

## **BAB 5**

# **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

## 5.1. KESIMPULAN

Indeks Koordinasi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang disusun oleh tim peneliti Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS merupakan sebuah indeks yang bertujuan untuk menjadi alat ukur untuk mengevaluasi implementasi fungsi koordinasi yang dijalankan oleh OPZ pada level nasional, provinsi, maupun kota dan kabupaten. Indeks ini diharapkan mampu merefleksikan seberapa baik koordinasi antara OPZ dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholder*) zakat telah dijalankan. Dengan koordinasi yang baik, maka berbagai tujuan dari pengelolaan zakat diharapkan akan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi BAZNAS. Selaras dengan kajian Indeks Zakat Nasional (IZN), kajian penyusunan indeks koordinasi OPZ merupakan *living document* yaitu sebuah dokumen (khususnya sebagai panduan yang dapat diubah sesuai konteks dan kebutuhan zaman) yang berfungsi untuk mengukur, menilai dan mengevaluasi implementasi koordinasi yang dilakukan oleh OPZ.

Terdapat dua tujuan dari kajian ini. Pertama, kajian ini bertujuan untuk merumuskan penyusun indeks koordinasi OPZ. Berdasarkan metode campuran (*mixed-method*) yang digunakan pada kajian ini, indeks koordinasi OPZ dibagi menjadi tiga variabel utama yaitu variabel persiapan koordinasi, kegiatan koordinasi, dan hasil koordinasi. Masing-masing variabel kemudian diturunkan menjadi beberapa dimensi dan dari dimensi yang telah ditentukan kemudian diturunkan lagi menjadi beberapa indikator penyusun indeks. Berbagai indikator inilah yang dapat menggambarkan baik atau tidaknya implementasi koordinasi yang telah dijalankan oleh OPZ. Namun, terdapat enam indikator yang tidak berlaku untuk LAZ. Variabel dan dimensi memiliki kontribusi yang berbeda terhadap total nilai indeks koordinasi OPZ ini berdasarkan metode AHP.

Kedua, kajian ini bertujuan untuk mengobservasi tujuh OPZ terpilih yaitu BAZNAS Provinsi Sumatera Utara, BAZNAS Provinsi Jawa Timur, BAZNAS Kota Depok, BAZNAS Kota Medan, BAZNAS Kabupaten Boalemo, LAZ Inisiatif Zakat Indonesia (IZI), dan LAZ Al-Bunyan Kota Bogor. Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil survei pada tujuh OPZ tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara umum, nilai rata-rata indeks koordinasi seluruh OPZ adalah 0,74 yang berada pada kategori baik yang artinya secara rata-rata OPZ telah mengimplementasikan indikator indeks koordinasi OPZ yang menunjang performa OPZ.
2. Secara rata-rata, nilai variabel persiapan koordinasi seluruh OPZ adalah 0,73 atau berada pada kategori baik. Senada dengan hal tersebut, nilai rata-rata variabel kegiatan koordinasi dan hasil koordinasi pun berada pada kategori baik yaitu 0,72 dan 0,75.
3. Pada variabel kegiatan koordinasi, dimensi penyusunnya adalah dimensi kegiatan koordinasi internal dan eksternal. Nilai rata-rata kedua dimensi tersebut pun berada pada kategori baik yaitu 0,76 dan 0,67.

4. Pada variabel hasil koordinasi, dimensi penyusunnya pun terdiri dari dua yaitu hasil koordinasi internal maupun eksternal. Nilai rata-rata dimensi hasil koordinasi internal adalah 0,63 yang berarti dimensi ini berada pada kategori baik. Sedangkan nilai rata-rata untuk dimensi hasil koordinasi eksternal adalah 0,86 dimana nilai ini merefleksikan bahwa OPZ telah memiliki performa indikator pada dimensi ini dengan sangat baik. Dimensi hasil koordinasi eksternal merupakan dimensi yang memiliki nilai tertinggi di antara dimensi lainnya.

## 5.2. REKOMENDASI

Dari studi penyusunan indeks koordinasi OPZ, terdapat beberapa rekomendasi agar optimalisasi kebermanfaatan indeks ini dapat tercapai. Beberapa rekomendasi tersebut di antaranya sebagai berikut:

1. Indeks koordinasi OPZ dapat digunakan dan diterapkan OPZ baik di tingkat pusat hingga tingkat daerah. Hal ini bertujuan agar semua pihak dalam perzakatan dapat mengukur diri sekaligus meningkatkan diri terkait implementasi fungsi koordinasi yang dijalankan.
2. Indeks koordinasi OPZ yang saat ini telah tersusun dapat dievaluasi setiap 3-5 tahun. Dengan demikian indeks ini akan selalu dapat memenuhi kebutuhan dan penyesuaian konteks implementasi fungsi koordinasi.
3. Indeks koordinasi OPZ dapat dibakukan menjadi pengukuran standar performa fungsi koordinasi pada OPZ yang dapat diukur setiap tahun.
4. Perlu dilakukan proses akselerasi pada berbagai indikator penyusun indeks koordinasi baik melalui program sosialisasi, pelatihan, maupun diseminasi informasi. Misalnya pada indikator sinkronisasi data Nomor Identifikasi Mustahik Nasional (NIMN) bagi OPZ di seluruh level, dokumentasi dalam bentuk notulen rapat koordinasi dengan pihak internal dan eksternal, laporan rekapitulasi pelayanan pengaduan publik, maupun koordinasi berbagai rencana kerja maupun laporan keuangan dan kegiatan pada BAZNAS yang berada pada jalur koordinasinya.

**Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)** memiliki fungsi utama sebagai koordinator pengelolaan zakat tingkat nasional berdasarkan Undang-Undang No 23 Tahun 2011. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan zakat tersebut terdiri dari tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten/kota yang membutuhkan koordinasi dengan berbagai stakeholder zakat sesuai dengan tingkatannya.

# DAFTAR PUSTAKA

## Buku dan Jurnal

- Arifin Imamul, Hadi Giana. 2007. *Membuka Cakrawala Ekonomi*. Bandung: PT Setia Purna Inves. Hal 64
- Bailetti, A.J., Callahan, J.R., & DiPietro, P. (1994). *A Coordination Structure Approach To The Management Of Projects*. IEEE Transactions on Engineering Management, 41, 394–403.
- Bianci, C. (2006). *Dynamic Performance Management*. Palermo: Springer.
- Carmine Bianci, & B. (2018). *Measuring Coordination and Coherence: Assessing Performance Across the Public Sector*. Pittsburgh - Palermo: Springer International Publishing AG 2018.
- Eko Darmanto, Nanik Susanti, dan Noor Latifah (2014). *PENERAPAN METODE AHP (ANALYTHIC HIERARCHY PROCESS)UNTUK MENENTUKAN KUALITAS GULA TUMBU*. Terbit pada Jurnal SIMETRIS, Vol 5 No 1 April 2014.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). *Coordination In Fast-Response Organizations*. Management Science, 52, 1155–1189.
- Gulick, Luther, and L. URWICK (Eds.). *Papers On The Science Of Administration*. Pp. vii, 195. New York: Institute of Public Administration, 1937
- Gunawan, A. (2020). *Pengukuran Kinerja Koordinasi Lembaga Pemerintah (Studi Kasus Pada Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia Dan Kebudayaan)*.
- Handoko, 2003. *Manajemen*. BPFY Yogyakarta, hal: 195
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Season?*. Public Administration vol. 16, 3-19.
- Kusrini. (2007). *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World Of Organizations*. New York: The Free Press.

- Okhuysen, G. A. & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463 — 502
- Peters, B. G. (2018). *The Challenge of Policy Coordination*. *Policy Design and Practice*, 1(1), 1–11. doi:10.1080/25741292.2018.1437946
- Publishing, O., & Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2017). *Arsitektur Zakat Indonesia*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- \_\_\_\_\_. (2016). *Indeks Zakat Nasional*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).
- Rasidi, D. (2011). Monitoring dan Evaluasi. Diunduh dari <http://perencanaan.ipdn.ac.id/kajian-perencanaan/kajian-perencanaan/monitoringdanevaluasi>.
- Reenoij, S. (2005) *Multi Attribute Decision Making under Certainty, The Analytical Hierarchy Process*.
- Saaty, Thomas. 2005. *Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs, and Risks*.
- Simon, H.A. (1945). *Administrative behavior: A Study Of Decision-Making Processes In Administrative Organizations*. Thousand Oaks, CA: Free Press.
- Turban, Efraim etc. 2005. *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Wilujeng, S. (2017). *Implementasi Pelatihan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Malang*. *Iqtishoduna*, 13(1), 43-48. doi:10.18860/iq.v13i1.4476

## Undang-Undang dan Peraturan Lainnya

Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014

## Website/Internet

(n.d.). Retrieved from <https://jabar.kemenag.go.id/portal/read/mimbar-dakwah-sessi-2-indikator-kebahagiaan-dunia>

Negara, D. J. (n.d.). Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12609/Apakah-Indikator-Kinerja-yang-Berkualitas-menjamin-Tercapainya-Tujuan.html>

# **LAMPIRAN**

## **Skala Likert Indeks Koordinasi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)**

## INDEKS KOORDINASI ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT (OPZ)

| VARIABEL                  | DIMENSI                           | NO  | INDIKATOR                             | SKALA  |   |  |  |   |
|---------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|--|---|--|--|---|
|                           |                                   |   |                                       | 1  | 2   | 3  | 4  | 5   |
| 1. Perencanaan Koordinasi | 1.1. Koordinasi Rencana Program   | 1.1.1.  | Rencana Strategis (RENSTRA)           | Tidak Melaporkan   | Melaporkan, namun laporan tidak lengkap, tidak sesuai konteks aktual dan tidak sesuai standar ISO | Melaporkan dan laporan lengkap, namun tidak sesuai konteks aktual dan tidak sesuai standar ISO   | Melaporkan, laporan lengkap, dan sesuai konteks aktual, namun tidak sesuai standar ISO   | Melaporkan, laporan lengkap, sesuai dengan konteks aktual dan sesuai standar ISO  |
|                           |                                   |   | 1.1.2.                                | Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT)  | Tidak Melaporkan  | Melaporkan, tetapi pelaporan dilakukan lebih dari dua bulan setelah tahun anggaran   | Melaporkan, tetapi pelaporan dilakukan lebih dari satu bulan setelah tahun anggaran  | Melaporkan, tetapi pelaporan dilakukan kurang dari satu bulan sebelum tahun anggaran  |
| 2. Kegiatan Koordinasi    | 2.1. Kegiatan Koordinasi Internal | 2.1.1.  | Komunikasi antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ | Tidak ada kontak atau komunikasi sama sekali   | Direncanakan namun belum terealisasikan dalam setahun   | Koordinasi dilakukan menggunakan 1 media komunikasi seperti <i>e-mail</i> atau surat, <i>whatsapp</i> , telepon dan/atau pertemuan fisik dalam setahun | Koordinasi dilakukan menggunakan 2 media komunikasi seperti <i>e-mail</i> atau surat, <i>whatsapp</i> , telepon dan/atau pertemuan fisik dalam setahun | Koordinasi dilakukan menggunakan 3 media komunikasi seperti <i>e-mail</i> atau surat, <i>whatsapp</i> , telepon, dan/atau pertemuan fisik dalam setahun |
|                           |                                   |   | 2.1.2.                                | Banyaknya komunikasi yang telah terjalin antar BAZNAS, UPZ, dan LAZ                            | Tidak ada komunikasi yang terjalin sama sekali  | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 20% dari wilayah supervisinya   | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 40% dari wilayah supervisinya   | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 60% dari wilayah supervisinya  |
|                           | 2.1.3                             | High level meeting atau rapat yang melibatkan manajerial tingkat atas dalam perumusan kebijakan dan/atau rapat koordinasi secara internal | Tidak ada                             | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, serta dilaksanakan lebih dari sebulan sekali | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, serta dilaksanakan sebulan sekali               | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan dua kali seminggu   | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan seminggu sekali   |   |

| VARIABEL | DIMENSI | NO    | INDIKATOR  | SKALA                                   |   |   |   |   |
|----------|---------|-------|--|---|---|---|---|---|
|          |         |       |  | 1                                       | 2   | 3   | 4   | 5   |
|          |         | 2.1.4 | Program Rutin berupa Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas)  | Tidak Mengikuti                         | Mengikuti tetapi tidak dihadiri oleh staf   | Mengikuti dan dihadiri oleh kepala divisi atau kepala bagian                            | Mengikuti dan dihadiri oleh Wakil Ketua   | Mengikuti dan dihadiri oleh Ketua   |
|          |         | 2.1.5 | Khusus BAZNAS Provinsi:<br>Program Rutin berupa Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda)  | Tidak mengadakan                        | Direncanakan tapi tidak terealisasi   | Mengadakan dan 20% dari BAZNAS Kab/Kota menghadiri Rakorda                              | Mengadakan dan 40% dari BAZNAS Kab/Kota menghadiri Rakorda                              | Mengadakan dan 60% dari BAZNAS Kab/Kota menghadiri Rakorda                              |
|          |         |       | Khusus BAZNAS Kota dan Kabupaten   | Tidak Mengikuti                         | Mengikuti tetapi tidak dihadiri oleh staf   | Mengikuti dan dihadiri oleh kepala divisi atau kepala bagian                            | Mengikuti dan dihadiri oleh Wakil Ketua   | Mengikuti dan dihadiri oleh Ketua   |
|          |         | 2.1.6 | Program tidak rutin berupa Seminar, Webinar, <i>Focus Group Discussion</i> , Sosialisasi, Rekomendasi atau Instruksi dengan BAZNAS, LAZ, dan UPZ | Tidak Mengikuti dan/atau tidak memiliki | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 1 kali dalam 1 tahun | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 tahun | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 3 kali dalam 1 tahun | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 4 kali dalam 1 tahun |
|          |         | 2.1.7 | Pelaksanaan program evaluasi dan monitoring <b>pengumpulan</b> bagi OPZ dan UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya*)                       | Tidak Melaksanakan                      | Melaksanakan minimal satu tahun sekali.   | Melaksanakan setiap enam bulan.   | Melaksanakan setiap tiga bulan.   | Melaksanakan secara rutin setiap bulan  |

| VARIABEL | DIMENSI | NO                                 | INDIKATOR  | SKALA   |   |   |   |   |   |  |
|----------|---------|------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|--|
|          |         |                                    |  | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |   |  |
|          |         | 2.1.8                              | Pelaksanaan program evaluasi dan monitoring <b>pendistribusian dan pendayagunaan</b> bagi OPZ dan UPZ yang berada di bawah garis koordinasinya*) | Tidak Melaksanakan  | Melaksanakan minimal satu tahun sekali.                   | Melaksanakan setiap enam bulan.                       | Melaksanakan setiap tiga bulan.   | Melaksanakan secara rutin setiap bulan  |   |  |
|          |         |                                    |  | 2.1.9   | Indeks Zakat Nasional (IZN) dan Kajian Dampak Zakat (KDZ) | Tidak Berpartisipasi                                  | Berpartisipasi dalam IZN atau KDZ saja namun tidak rutin  | Berpartisipasi dalam IZN atau KDZ saja dan rutin  | Berpartisipasi secara lengkap baik IZN dan KDZ namun tidak rutin  | Berpartisipasi secara lengkap baik IZN dan KDZ setiap tahun  |
|          |         |                                    |  |   |   | 2.1.10  | Adanya kegiatan <i>capacity building</i> bagi BAZNAS, LAZ, dan UPZ  | Tidak Memiliki Kegiatan <i>Capacity Building</i>  | Memiliki kegiatan <i>capacity building</i> sekurang-kurangnya 1 kali terkait perencanaan, pengumpulan, penyaluran, dan kelembagaan                      | Memiliki kegiatan <i>capacity building</i> sekurang-kurangnya 2 kali terkait perencanaan, pengumpulan, penyaluran, dan kelembagaan |
|          |         | 2.1.11                             | Sinkronisasi Data Mustahik Nasional  | Sinkronisasi kurang dari 25%  | Sinkronisasi 25-49%                                       |   |   | Sinkronisasi 50-74%   | Sinkronisasi 75-100%  |  |
|          |         | 2.2. Kegiatan Koordinasi Eksternal | 2.2.1  | Penggunaan media komunikasi dengan stakeholder utama dan pendukung, seperti Pemerintah Daerah, Kanwil Kementerian Agama, MUI, Kementerian, KNEKS, pengadilan, kepolisian, dirjen pajak, mitra kerjasama dll | Tidak melakukan sinkronisasi                              | Direncanakan namun belum terealisasikan dalam setahun | Koordinasi dilakukan menggunakan 1 media komunikasi seperti <i>e-mail</i> atau surat, <i>whatsapp</i> , telepon, dan/atau pertemuan fisik dalam setahun | Koordinasi dilakukan menggunakan 2 media komunikasi seperti <i>e-mail</i> atau surat, <i>whatsapp</i> , telepon, dan/atau pertemuan fisik dalam setahun | Koordinasi dilakukan menggunakan 3 media komunikasi seperti <i>e-mail</i> atau surat, <i>whatsapp</i> , telepon, dan/atau pertemuan fisik dalam setahun |  |

| VARIABEL | DIMENSI | NO    | INDIKATOR  | SKALA  |  |  |   |  |
|----------|---------|-------|--|--|--|--|---|--|
|          |         |       |  | 1  | 2  | 3  | 4   | 5  |
|          |         | 2.2.2 | Banyaknya komunikasi yang telah terjalin dengan stakeholder utama dan pendukung, seperti Pemerintah Daerah, Kanwil Kementerian Agama, MUJ, Kementerian, KNEKS, pengadilan, kepolisian, dirjen pajak, mitra kerjasama dll | Tidak ada komunikasi yang terjalin sama sekali dalam setahun | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 1 stakeholder utama dan pendukung dalam setahun | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 2 stakeholder utama dan pendukung dalam setahun | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 3 stakeholder utama dan pendukung dalam setahun  | Komunikasi telah terjalin sekurang-kurangnya 4 stakeholder utama dan pendukung dalam setahun   |
|          |         |       | 2.2.3  | Penyediaan layanan pengaduan publik                          | Tidak ada  | Tidak ada, tetapi sudah direncanakan untuk diadakan  | Ada tetapi tidak ditindaklanjuti secara berkala.  | Ada dan pengaduan tersebut ditindaklanjuti kurang dari 50% pengaduan   |
|          |         | 2.2.4 | Rekapitulasi laporan layanan pengaduan publik tersisip dengan baik berikut tindak lanjut yang dilakukan  | Tidak memiliki laporan rekapitulasi layanan pengaduan publik | -  | -  | -   | Memiliki laporan rekapitulasi layanan pengaduan publik   |
|          |         | 2.2.5 | <i>High level meeting</i> perumusan kebijakan secara eksternal pada konteks kebijakan yang melibatkan pihak eksternal utama (Pemerintah Daerah dan Kanwil Kementerian Agama-<br><b>Diatur dalam Undang-undang</b> )      | Tidak ada  | Direncanakan namun tidak terlaksana (dibuktikan dengan surat undangan)                       | Direncanakan dan terlaksana, tetapi tidak ada dokumentasi dan notulensi dan tidak berkala    | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan tiga bulan sekali dengan salah satu stakeholder eksternal utama tersebut | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan sebulan sekali dengan salah satu stakeholder eksternal utama tersebut |
|          |         |       |  | Tidak ada  | Direncanakan namun tidak terlaksana (dibuktikan dengan surat undangan)                       | Direncanakan dan terlaksana, tetapi tidak ada dokumentasi dan notulensi dan tidak berkala    | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan tiga bulan sekali dengan salah satu stakeholder eksternal utama tersebut | Direncanakan, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan sebulan sekali dengan salah satu stakeholder eksternal utama tersebut |

## INDEKS KOORDINASI ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT (OPZ)

| VARIABEL | DIMENSI | NO     | INDIKATOR   | SKALA                                   |   |   |  |  |
|----------|---------|--------|---|---|---|---|--|--|
|          |         |        |   | 1                                       | 2   | 3   | 4  | 5  |
|          |         | 2.2.6. | Dokumentasi notulen <i>High level meeting</i> dengan pihak eksternal utama terssip dengan baik  | Tidak ada notulensi                     | -   | -   | -  | Ada notulensi  |
|          |         | 2.2.7  | <i>High level meeting</i> perumusan kebijakan secara eksternal pada konteks kebijakan yang melibatkan pihak eksternal pendukung (misal: MUI, Kementerian, KNEKS, pengadilan, kepolisian, dirjen pajak, mitra kerjasama dll) | Tidak ada                               | Direncanakan namun tidak terlaksana (dibuktikan dengan surat undangan)                  | Direncanakan dan terlaksana, tetapi tidak ada dokumentasi dan notulensi dan tidak berkala | Direncanakan, terlaksana, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan sebulan sekali dengan salah satu stakeholder eksternal utama tersebut | Direncanakan, terlaksana, terdapat dokumentasi dan notulensi, dan dilaksanakan sebulan sekali dengan salah satu stakeholder eksternal utama tersebut |
|          |         | 2.2.8. | Dokumentasi notulen <i>High level meeting</i> dengan pihak eksternal pendukung terssip dengan baik  | Tidak ada notulensi                     | -   | -   | -  | Ada notulensi  |
|          |         | 2.2.9  | Program tidak rutin berupa Seminar, Webinar, <i>Focus Group Discussion</i> , Sosialisasi, Rekomendasi atau Instruksi dengan stakeholder utama maupun pendukung  | Tidak Mengikuti dan/atau tidak memiliki | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 1 kali dalam 1 tahun | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 2 kali dalam 1 tahun   | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 3 kali dalam 1 tahun  | Memiliki dan/atau mengikuti program tidak rutin sekurang-kurangnya 4 kali dalam 1 tahun  |

| VARIABEL            | DIMENSI                        | NO               | INDIKATOR  | SKALA  |   |   |   |   |
|---------------------|--------------------------------|------------------|--|--|---|---|---|---|
|                     |                                |                  |  | 1  | 2   | 3   | 4   | 5   |
| 3. Hasil Koordinasi | 3.1. Hasil Koordinasi Internal | 2.2.10           | Sosialisasi Kebijakan Pengelolaan Zakat ( <i>Top-Down</i> )  | Tidak ada  | Ada dan disosialisasikan maksimal 1 tahun setelah kebijakan disahkan.                 | Ada dan disosialisasikan maksimal 6 bulan setelah kebijakan disahkan.         | Ada dan disosialisasikan maksimal 3 bulan setelah kebijakan disahkan. | Ada dan disosialisasikan maksimal 1 bulan setelah kebijakan disahkan. |
|                     |                                | 2.2.11           | Penyediaan fungsi advokasi kebijakan dan/atau fasilitator serta komunikator ( <i>Bottom-Up</i> dan <i>Horizontal</i> ) | Tidak ada  | Tidak ada, tetapi sudah direncanakan untuk diadakan                                   | Ada minimal satu kali dalam satu tahun  | Ada dua kali dalam satu tahun   | Ada lebih dari dua kali dalam satu tahun                              |
|                     |                                | 3.1.1.           | Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) - Pengumpulan  | Terealisasi 0-20%                                  | Terealisasi 21-40%  | Terealisasi 41-60%  | Terealisasi 61-80%  | Terealisasi 81-100%   |
|                     |                                | 3.1.2.           | Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) - Penyaluran dan Pendayagunaan                                     | Terealisasi 0-20%                                  | Terealisasi 21-40%  | Terealisasi 41-60%  | Terealisasi 61-80%  | Terealisasi 81-100%   |
| 3.1.3               | Laporan Keuangan               | Tidak Melaporkan | Melaporkan laporan keuangan tahunan, tetapi tidak tepat waktu  | Melaporkan laporan kinerja tahunan dan tepat waktu | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan, tetapi tidak tepat waktu | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan serta tepat waktu |   |   |
|                     |                                | Tidak Melaporkan | Melaporkan laporan kinerja tahunan, tetapi tidak tepat waktu   | Melaporkan laporan kinerja tahunan dan tepat waktu | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan, tetapi tidak tepat waktu | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan serta tepat waktu |   |   |
| 3.1.4               | Laporan Kinerja                | Tidak Melaporkan | Melaporkan laporan kinerja tahunan, tetapi tidak tepat waktu   | Melaporkan laporan kinerja tahunan dan tepat waktu | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan, tetapi tidak tepat waktu | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan serta tepat waktu |   |   |

## INDEKS KOORDINASI ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT (OPZ)

| VARIABEL                        | DIMENSI | NO   | INDIKATOR                                 | SKALA  |   |   |   |   |
|---------------------------------|---------|--|---|--|---|---|---|---|
|                                 |         |  |   | 1  | 2   | 3   | 4   | 5 |
| 3.2. Hasil Koordinasi Eksternal | 3.1.5   | Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat            | Tidak Melaporkan                          | Melaporkan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat tahunan, tetapi tidak tepat waktu dalam setahun | Melaporkan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat tahunan dalam setahun                                | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan, tetapi tidak tepat waktu dalam setahun             | Melaporkan laporan keuangan tahunan dan laporan per 6 bulan serta tepat waktu dalam setahun   |   |
|                                 |         |  | Tidak ada program kerjasama               | Menjalin program kerjasama dengan 1 stakeholder  | Menjalin program kerjasama dengan 2 stakeholder   | Menjalin program kerjasama dengan 3 stakeholder   | Menjalin program kerjasama dengan stakeholder 4   |   |
|                                 |         |  | Tidak ada regulasi dan tidak ada himbauan | Tidak ada regulasi, tetapi sudah terdapat audiensi yang dilakukan                                | Tidak ada regulasi, tetapi sudah terdapat audiensi yang dilakukan dan Ada himbauan dari kepala daerah | Ada himbauan kepala daerah dan regulasi dalam bentuk instruksi atau surat edaran dari Pemerintah Pusat / Daerah | Ada himbauan kepala daerah dan regulasi dalam bentuk Peraturan Presiden / Peraturan Daerah / Peraturan Gubernur / Peraturan Walikota / Peraturan Bupati |   |
| 3.2.1.                          | 3.2.2.  | Adanya regulasi yang mendukung pengelolaan zakat | Tidak ada regulasi dan tidak ada himbauan | Tidak ada regulasi, tetapi sudah terdapat audiensi yang dilakukan                                | Tidak ada regulasi, tetapi sudah terdapat audiensi yang dilakukan dan Ada himbauan dari kepala daerah | Ada himbauan kepala daerah dan regulasi dalam bentuk instruksi atau surat edaran dari Pemerintah Pusat / Daerah | Ada himbauan kepala daerah dan regulasi dalam bentuk Peraturan Presiden / Peraturan Daerah / Peraturan Gubernur / Peraturan Walikota / Peraturan Bupati |   |

PUSAT KAJIAN STRATEGIS  
BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL

Jalan Raya Matraman Raya No.134  
Kb. Manggis, Kec. Matraman, Jakarta 13150  
Telp: +6221 222 333 555  
Email: [puskas@baznas.co.id](mailto:puskas@baznas.co.id)  
[www.baznas.go.id](http://www.baznas.go.id) | [www.puskasbaznas.com](http://www.puskasbaznas.com)

ISBN 978-623-6614-95-2 (PDF)

