



ANALISIS KINERJA BAZNAS KOTA PONTIANAK DALAM PENGELOLAAN ZAKAT MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Marsum^{1*}

¹Prodi Hukum Ekonomi Syariah, Sekolah Tinggi Agama Islam Mempawah, Indonesia

*Corresponding Author; marsumjozz90@gmail.com

ABSTRAK

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan lembaga resmi yang dibentuk oleh pemerintah Indonesia untuk mengelola zakat secara nasional. Keberadaan BAZNAS memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui optimalisasi pengumpulan dan pendistribusian zakat, infaq, dan sedekah (ZIS). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja BAZNAS, khususnya di Kota Pontianak, dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan (muzakki), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BAZNAS Kota Pontianak pada aspek keuangan dan pelanggan tergolong baik, namun masih terdapat kelemahan pada aspek pengembangan sumber daya manusia. Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan pelatihan pegawai secara berkala guna mendukung peningkatan kinerja institusi secara keseluruhan. Implikasi dari studi ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi pengembangan tata kelola zakat yang lebih efektif dan profesional.

Kata kunci:

BAZNAS; zakat;
Balanced Scorecard;
kinerja lembaga; Kota
Pontianak.

Artikel ;

Diterima: 7 Mei 2025
Diperbaiki: 13 Mei 2025
Diterbitkan: 17 Mei 2025

PENDAHULUAN

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga pemerintah nonstruktural yang bertugas melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Lembaga ini bersifat mandiri dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden melalui Menteri Agama. Fungsi utama BAZNAS meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian pengumpulan, pendistribusian, serta pendayagunaan zakat. Selain itu, BAZNAS juga berperan dalam pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan zakat. Dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, ditegaskan bahwa zakat memiliki potensi sebagai instrumen keuangan sosial



Islam yang dapat membantu pengentasan kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Indonesia memiliki potensi besar dalam pemberdayaan zakat karena merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia. Menurut data BAZNAS tahun 2023, potensi zakat nasional diperkirakan mencapai Rp327 triliun per tahun. Namun, realisasi pengumpulan zakat masih jauh dari potensi tersebut. Pada tahun 2022, zakat yang terkumpul secara nasional baru mencapai sekitar Rp 13,4 triliun, atau hanya sekitar 4% dari total potensi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara potensi dan realisasi zakat, yang memerlukan evaluasi mendalam terhadap strategi pengumpulan dan pengelolaan zakat di Indonesia (BAZNAS, 2023).

Terdapat beberapa faktor utama yang menjadi hambatan dalam optimalisasi zakat. Pertama, rendahnya tingkat literasi dan edukasi masyarakat terhadap zakat. Banyak masyarakat masih menganggap bahwa zakat hanya terbatas pada zakat fitrah yang dibayarkan menjelang Idul Fitri. Selain itu, persepsi bahwa zakat harus disalurkan langsung kepada mustahik yang dikenal juga menjadi tantangan. Padahal, menurut Irfan Syauqi Beik (2020), penyaluran zakat secara langsung oleh individu belum tentu tepat sasaran dan tidak memiliki mekanisme verifikasi yang jelas. Oleh karena itu, peningkatan literasi zakat menjadi salah satu prioritas utama dalam meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berzakat melalui lembaga resmi seperti BAZNAS.

Kajian empiris yang dilakukan oleh Rifai et al. (2022) menunjukkan bahwa peningkatan literasi zakat berdampak positif terhadap niat dan kepatuhan masyarakat dalam membayar zakat. Studi tersebut menyarankan bahwa program edukasi zakat harus dirancang secara sistematis dan berbasis komunitas untuk memperkuat pemahaman masyarakat terhadap pentingnya zakat produktif dan kelembagaan zakat. Dengan literasi yang meningkat, masyarakat lebih terdorong untuk mempercayakan zakatnya kepada lembaga formal yang memiliki tata kelola yang baik dan transparan.

Dalam rangka mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS, diperlukan alat ukur yang komprehensif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan alat manajerial strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan (mustahik dan muzakki), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), BSC dapat membantu organisasi dalam menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi nyata serta mengukur pencapaian kinerja secara menyeluruh.

Beberapa penelitian terkini juga menunjukkan relevansi dan efektivitas metode *Balanced Scorecard* dalam konteks lembaga sosial keagamaan. Misalnya, penelitian oleh Aisyah & Fitria (2023) di BAZNAS Provinsi Jawa Barat menemukan bahwa penggunaan BSC dapat mengidentifikasi kelemahan dalam aspek pelayanan kepada mustahik serta efektivitas distribusi zakat produktif. Selain itu, pendekatan ini juga mampu menilai kepuasan muzakki, efisiensi internal, dan pengembangan kapasitas



sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan zakat. Dengan demikian, BSC menjadi alat evaluatif yang holistik dan strategis.

Peneliti tertarik untuk mengadopsi pendekatan ini dalam menganalisis kinerja BAZNAS Kota Pontianak. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana BAZNAS sebagai lembaga amal zakat resmi telah menjalankan fungsinya dalam menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan zakat sesuai prinsip tata kelola yang baik. Analisis ini juga akan mengungkap area-area mana saja yang perlu ditingkatkan, baik dari sisi manajemen internal, pelayanan publik, maupun inovasi pendayagunaan zakat untuk kemandirian mustahik.

Selain itu, studi ini juga akan dilakukan pada BAZNAS Kota Singkawang, mengingat wilayah ini memiliki tantangan geografis dan sosial yang unik dalam hal pengumpulan serta distribusi zakat. Dengan pendekatan Balance Scorecard, diharapkan dapat diperoleh gambaran menyeluruh mengenai kinerja lembaga tersebut, termasuk efektivitas penyaluran zakat produktif, inovasi program pemberdayaan, serta keterlibatan masyarakat dalam ekosistem zakat daerah. Kajian ini akan memperkaya literatur dan praktik pengelolaan zakat berbasis kinerja yang dapat direplikasi oleh daerah lain.

Dengan meningkatnya perhatian terhadap good governance dalam pengelolaan zakat, penting bagi setiap lembaga amal zakat, khususnya BAZNAS, untuk terus melakukan evaluasi berbasis data dan indikator kinerja yang terukur. Kolaborasi antara pendekatan manajerial modern seperti *Balanced Scorecard* dan prinsip-prinsip keadilan sosial Islam menjadi kombinasi yang relevan untuk mendorong optimalisasi peran zakat sebagai solusi atas ketimpangan ekonomi. Harapannya, melalui riset ini, BAZNAS Kota Pontianak dan Singkawang dapat menjadi model pengelolaan zakat yang efektif, akuntabel, dan berdampak langsung terhadap kesejahteraan umat.

Kajian Pustaka

Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2005:357) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (Critical Success factor) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem



penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Indikator Kinerja Baznas

Indikator kinerja BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) dapat dianalisis menggunakan berbagai pendekatan. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam penelitian akademik dan praktik manajerial adalah pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pendekatan ini relevan karena mencakup aspek keuangan dan non-keuangan serta membantu menilai kinerja lembaga secara menyeluruh. Dalam konteks BAZNAS sebagai lembaga non-profit, indikator kinerja seringkali disesuaikan. Berikut adalah indikator-indikator kinerja BAZNAS menurut beberapa sumber:

1. **Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**
Menurut Saad et al. (2018), dalam konteks lembaga zakat, indikator ini mencakup efektivitas dan efisiensi penggunaan dana zakat, jumlah penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS), serta rasio biaya operasional terhadap total dana yang dihimpun. Laporan tahunan BAZNAS RI juga menggunakan indikator ini dalam mengukur seberapa besar dana yang berhasil dihimpun dan disalurkan.
2. **Perspektif Penerima Manfaat (*Customer/Stakeholder Perspective*)**
Dalam konteks BAZNAS, perspektif ini menilai kepuasan mustahik (penerima zakat), kepercayaan muzaki (pemberi zakat), serta tingkat kesesuaian program pendistribusian dan pendayagunaan zakat dengan kebutuhan mustahik. Indikator ini penting karena menunjukkan seberapa besar dampak sosial program zakat yang dijalankan (Beik & Arsyianti, 2019).
3. **Perspektif Proses Internal (*Internal Business Process Perspective*)**
Perspektif ini menilai efektivitas proses penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Indikator ini meliputi kecepatan distribusi dana zakat, akuntabilitas dan transparansi dalam pelaporan, serta inovasi program pemberdayaan ekonomi. BAZNAS RI (2022) juga mengukur seberapa cepat proses penyaluran dana dari muzaki ke mustahik.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)**
Menurut Beik (2018), indikator ini mencakup peningkatan kompetensi SDM BAZNAS, pelatihan dan pengembangan amil, penggunaan teknologi informasi dalam layanan zakat (digitalisasi), dan inovasi organisasi untuk mendukung pengelolaan zakat yang modern dan efisien.
5. **Perspektif Syariah (Tambahan untuk Organisasi Zakat)**
Dalam studi yang dilakukan oleh Hudaefi & Beik (2019), perspektif kelima ini ditambahkan secara khusus untuk mengukur kepatuhan pengelolaan zakat terhadap prinsip-prinsip syariah. Indikatornya mencakup kepatuhan terhadap fatwa DSN-MUI, kehalalan proses dan produk program, serta tata kelola sesuai ketentuan agama.



METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian “Pengelolaan Zakat Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*” adalah metode deskriptif kualitatif. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai kinerja lembaga pengelola zakat, khususnya BAZNAS, dengan mengacu pada empat perspektif utama dalam *Balanced Scorecard* (keuangan, stakeholder, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), serta satu perspektif tambahan yaitu perspektif syariah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menilai sejauh mana lembaga amil zakat telah mengelola zakat secara efektif, efisien, dan sesuai prinsip syariah. Penelitian ini juga bersifat studi kasus, dengan fokus pada satu lembaga tertentu, misalnya BAZNAS Kota Singkawang atau BAZNAS Pontianak, agar analisis bisa lebih mendalam dan terarah.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dokumentasi, wawancara, dan studi pustaka. Dokumentasi meliputi pengumpulan dokumen-dokumen seperti laporan tahunan BAZNAS, laporan distribusi dan penghimpunan zakat, dokumen SOP, serta laporan audit internal dan syariah. Wawancara mendalam dilakukan terhadap pimpinan dan staf BAZNAS, baik bagian penghimpunan, pendistribusian, maupun pemberdayaan, untuk mendapatkan data primer tentang strategi dan pelaksanaan kinerja lembaga. Sementara itu, studi pustaka digunakan untuk mengkaji teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan, baik terkait *Balanced Scorecard* maupun pengelolaan zakat. Kombinasi dari ketiga teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang valid, triangulatif, dan menggambarkan realitas empiris secara menyeluruh.

HASIL DAN DISKUSI

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* pada pengelolaan zakat menitikberatkan pada efisiensi dan transparansi dalam penghimpunan serta distribusi dana zakat. Berdasarkan data yang dihimpun dari BAZNAS Kota Pontianak, total penghimpunan zakat mengalami tren peningkatan dari tahun 2021 hingga 2023, meskipun belum mencapai potensi maksimal. Hal ini selaras dengan temuan Wahyuni (2023) yang menyatakan bahwa akuntabilitas laporan keuangan menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepercayaan muzakki dalam menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi. Penggunaan sistem digital pelaporan dan audit syariah tahunan juga memberikan kontribusi terhadap meningkatnya profesionalisme pengelolaan keuangan BAZNAS.

Berdasarkan observasi dokumen keuangan dan wawancara dengan bendahara BAZNAS Pontianak, ditemukan bahwa rasio biaya operasional terhadap penghimpunan zakat sudah sesuai dengan standar efisiensi yang ditetapkan oleh BAZNAS pusat, yaitu tidak lebih dari 12,5%. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga mampu mengelola dana secara efektif. Sejalan dengan studi oleh Prasetyo dan



Rahmawati (2022), efisiensi dalam pengelolaan dana zakat memperkuat posisi BAZNAS sebagai lembaga terpercaya di mata publik.

Perspektif stakeholder dalam *Balanced Scorecard* menilai kepuasan dan keterlibatan pemangku kepentingan utama, yaitu muzakki (pemberi zakat) dan mustahik (penerima zakat). Dari hasil wawancara dengan beberapa muzakki, diketahui bahwa mereka lebih memilih menyalurkan zakat melalui BAZNAS karena sistem pelaporan yang transparan dan penggunaan dana yang terarah. Penelitian oleh Sari & Maulana (2021) menguatkan temuan ini, di mana kepuasan muzakki dipengaruhi oleh kecepatan pelayanan dan kemudahan akses informasi.

Namun demikian, terdapat kritik dari pihak mustahik terkait keakuratan penyaluran zakat. Berdasarkan temuan lapangan, beberapa mustahik merasa bahwa bantuan yang diberikan masih belum merata dan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan yang mereka ajukan. Hal ini menunjukkan perlunya BAZNAS meningkatkan mekanisme pendataan dan pemetaan kebutuhan mustahik secara lebih rinci. Riset oleh Fadhilah (2022) menyarankan penggunaan sistem informasi geospasial untuk pendistribusian zakat yang lebih akurat dan berkeadilan.

Perspektif proses bisnis internal berfokus pada bagaimana BAZNAS merancang proses penghimpunan dan pendistribusian zakat secara efisien dan tepat sasaran. Hasil dokumentasi SOP dan observasi langsung menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Pontianak telah menerapkan sistem digital dalam proses administrasi, mulai dari pendaftaran muzakki hingga pelaporan distribusi. Studi dari Wicaksono & Azizah (2023) menyebutkan bahwa digitalisasi proses internal di lembaga zakat terbukti meningkatkan kecepatan layanan dan mengurangi risiko kesalahan administratif.

Di sisi lain, tantangan masih muncul dalam hal koordinasi lintas unit di internal lembaga. Tim penghimpunan dan pendistribusian masih menghadapi kendala komunikasi, terutama dalam menentukan prioritas penerima manfaat. Hal ini menjadi salah satu faktor penyebab keterlambatan pendistribusian zakat dalam beberapa program pemberdayaan. Menurut Arifianto (2022), penerapan manajemen mutu terpadu dan pelatihan SDM secara berkala dapat meningkatkan efektivitas proses bisnis internal lembaga zakat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* menilai sejauh mana lembaga mengembangkan sumber daya manusia dan infrastruktur teknologinya. BAZNAS Kota Pontianak telah melakukan beberapa pelatihan untuk peningkatan kapasitas SDM, terutama dalam bidang digitalisasi dan pelayanan publik. Penelitian oleh Nuraini & Yusran (2021) menemukan bahwa penguatan kapasitas SDM berbanding lurus dengan kualitas layanan lembaga zakat, khususnya dalam menangani keluhan masyarakat dan menyusun strategi penghimpunan zakat yang inovatif.

Namun demikian, tantangan muncul pada keterbatasan anggaran pelatihan dan sulitnya mempertahankan staf berkualitas tinggi karena status non-PNS yang tidak menjanjikan keamanan kerja jangka panjang. Oleh karena itu, BAZNAS perlu menjalin kerja sama dengan pihak ketiga seperti perguruan tinggi atau lembaga



pelatihan profesional dalam menyelenggarakan program pengembangan kapasitas SDM secara berkelanjutan.

Perspektif syariah sebagai tambahan dalam *Balanced Scorecard* untuk lembaga zakat bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses operasional BAZNAS selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS Kota Pontianak, seluruh program yang dilaksanakan selalu dikonsultasikan dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS), dan dilakukan audit syariah secara berkala. Hal ini sejalan dengan rekomendasi dari Nasution et al. (2022) bahwa prinsip syariah dalam lembaga zakat harus terinternalisasi dalam setiap kebijakan lembaga.

Salah satu contoh penerapan nilai syariah adalah dalam program “Zakat Produktif”, di mana mustahik tidak hanya menerima bantuan konsumtif, tetapi juga dibina untuk menjadi pelaku usaha mikro. Program ini mendapat respons positif dari masyarakat dan telah membantu mengangkat derajat ekonomi mustahik. Studi oleh Salim & Fauziah (2023) menyatakan bahwa zakat produktif yang dikelola secara syariah terbukti mampu mengurangi angka kemiskinan secara signifikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Pontianak telah menunjukkan performa yang cukup baik dalam hal akuntabilitas keuangan, transparansi distribusi, digitalisasi proses internal, dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Meskipun demikian, masih diperlukan upaya perbaikan dalam aspek pendataan mustahik dan pengembangan SDM secara lebih terstruktur dan berkelanjutan. Perlu adanya sistem monitoring dan evaluasi yang lebih modern dan adaptif terhadap tantangan zaman.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang mengadopsi lima perspektif *Balanced Scorecard*—keuangan, stakeholder, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif syariah—dapat disimpulkan bahwa pendekatan ini mampu memberikan gambaran menyeluruh dan mendalam terhadap kinerja lembaga pengelola zakat seperti BAZNAS. Setiap perspektif menunjukkan bahwa BAZNAS telah berupaya secara sistematis dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan akuntabilitas pengelolaan zakat. Meskipun telah menunjukkan performa yang baik dalam aspek transparansi keuangan, digitalisasi proses, dan kepatuhan terhadap prinsip syariah, masih terdapat ruang perbaikan, khususnya dalam optimalisasi pendataan mustahik dan pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Selain itu, hasil penelitian ini menekankan pentingnya kolaborasi yang lebih luas antara BAZNAS, sektor swasta, dan masyarakat sipil guna memperkuat program-program zakat produktif yang berdampak langsung pada kemandirian ekonomi mustahik. Keberhasilan pengelolaan zakat tidak cukup hanya dilihat dari besarnya dana yang terhimpun, tetapi lebih pada bagaimana dana tersebut dikelola secara efektif dan transformatif untuk mengubah kondisi sosial ekonomi mustahik. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya relevan sebagai alat evaluasi, tetapi juga dapat digunakan sebagai strategi pengembangan lembaga zakat yang



berorientasi pada peningkatan manfaat zakat bagi kesejahteraan umat secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Aisyah, N., & Fitria, H. (2023). Analisis Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 14(1), 45-57.
<https://doi.org/10.31289/jimat.v14i1.XXXXX>
- Beik, I. S., & Arsyianti, L. D. (2019). Pengukuran Kinerja Organisasi Pengelola Zakat dengan Pendekatan Balanced Scorecard Perspektif Maqasid Syariah. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 3(1), 1-16.
- BAZNAS RI. (2022). Laporan Kinerja BAZNAS Tahun 2022. Jakarta: BAZNAS Pusat.
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2023). Laporan Kinerja BAZNAS 2022. Jakarta: BAZNAS RI. Diakses dari <https://baznas.go.id>
- Catatan: Apabila panjenengan memerlukan format daftar pustaka sesuai gaya sitasi tertentu seperti APA, MLA, atau Chicago, saya bisa bantu sesuaikan juga.
- Hudaefi, F. A., & Beik, I. S. (2019). Towards a Maqashid al-Shariah based performance measurement for Islamic microfinance institutions. *Humanomics*, 35(2), 174-191.
- Irfan Syauqi Beik. (2020, Mei 15). Literasi Zakat Masih Rendah. Wawancara dalam Lokadata.id. Diakses dari <https://lokadata.id/artikel/literasi-zakat-masih-rendah>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rifai, M., Zaki, M., & Nurkhasanah, L. (2022). Literasi Zakat dan Niat Membayar Zakat Melalui Lembaga Resmi: Studi Empiris di Kalangan Muslim Milenial. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 9(2), 213-226. <https://doi.org/10.20473/vol9iss2pp213-226>
- Saad, N. M., Idris, K. M., & Dollah, H. (2018). Managing Performance of Islamic Philanthropy Organizations: The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(3), 377-392