ANALISIS EFISIENSI PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) MENGGUNAKAN PENDEKATAN *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA)

Tesis S-2

Program Magister Akuntansi



Diajukan Oleh

Joni Apriansah

21919044

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2026

ANALISIS EFISIENSI PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) MENGGUNAKAN PENDEKATAN *DATA ENVELOPMENT ANALYSIS* (DEA)

Tesis S-2

Program Magister Akuntansi



Diajukan Oleh

Joni Apriansah

21919044

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2026

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 28 Februari 2026

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing



Prof. Rifqi Muhammad, SE., SH., M.Sc., SAS., Ph.D

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 27 Februari 2026 Program Studi Akuntansi Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

JONI APRIANSAH

No. Mhs. : 21919044

Konsentrasi : Akuntansi Syariah

Dengan Judul:

ANALISIS EFISIENSI PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) MENGGUNAKAN PENDEKATAN DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA)

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Prof. Rifqi Muhammad, SE., SH., M.Sc., SAS., Ph.D	Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi,

Ariel Rahman, S.E., S.I.P., M.Com., Ph.D.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Joni Apriansah
NIM : 21919044
Prodi : Magister Akuntansi (M.Ak.)
Judul : Analisis Efisiensi Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Menggunakan Pendekatan Data Envelopment Analysis (Dea)

" Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan baik untuk memperoleh gelar disuatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau dipublikasikan oleh pihak lain, kecuali kutipan dalam tesis ini yang telah disebutkan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 28 Februari 2026



Joni Apriansah

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah *Subhanahu Wata'ala* yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, serta Sholawat dan salam kepada baginda Rasulillah *Shalallahu 'alaihi wasallam* berserta sahabatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik, *alhamdulillah*. Semoga karya sederhana ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya dan menjadi amal jariyah bagi penulis. Tesis ini kupersembahkan untuk:

1. Kepada Allah *Subhanahu Wata'ala* yang tidak pernah berhenti memberikan pertolongan dan kebaikanNya, memberikan kesehatan dan kekuatan, serta rezeki berupa ilmu dan materi yang tidak pernah putus, juga rasa sabar dan tawakkal yang diberikan dalam hati kami sehingga penulis dapat melalui proses pembelajaran di tingkat magister dan menyelesaikan tesis ini. Serta Nabi Muhammad *Rasulullah Shalallahu 'alaihi wasallam* yang menjadi teladan dan contoh terbaik terkhusus bagi penulis dan seluruh umat manusia pada umumnya, baik di dunia maupun akhirat.

2. Untuk Ayahanda Alm Suwardi dan Ibunda Norima, yang paling kucintai setelah Allah dan RasulNya, dua sosok yang tidak pernah lelah memberikan yang terbaik dalam mendidik anak- anaknya, baik dalam didikan beragama maupun dalam meraih prestasi akademik. Guru dalam kehidupanku, surgaku ada pada mereka, yang tidak pernah mengharapkan balasan apapun atas seluruh pengorbanannya.

Penulis sangat bersyukur terlahir sebagai anak mereka, semoga penulis bisa memberikan kebahagiaan kepada keduanya di dunia terlebih di akhirat kelak, atas izin Allah. Juga untuk Adikku Heriyanto, yang selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini. Serta seluruh keluarga besar dan sahabat peneliti.

Tesis inijuga kupersembahkan untuk:

1. Almamater tercinta Universitas Islam Indonesia
2. Dosen program studi magister akuntansi Universitas Islam Indonesia
3. Teman-teman seperjuangan mahasiswa magister akuntansi Universitas Islam Indonesia angkatan 24.
4. Agama, Nusa dan Bangsa.

KATA PENGANTAR

Bismillah, Walhamdulillah, teriring untaian syukur kehadirat Allah *Subhanahuwata'ala,* atas segala limpahan rahmat, dan petunjuknya kepada kita semua sehingga kita masih mampu untuk menjalankan perintahnya, bahkan hanya syukur *Alhamdulillah* pula sepatutnya kita haturkan kehadirat-Nya atas segala kemudahan sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis yang berjudul **"Analisis Efisiensi Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Menggunakan Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA)".** Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan program Magister pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada suri tauladan kita Rasulullah Muhammad *shalallahu 'alaihi wasalam*, yang telah menghantarkan kita menuju zaman yang penuh dengan petunjuk, dan tentu hanya *Syafaatnya* yang akan kita nantikan kelak di hari Kiamat.

Tesis ini dapat selesai tentunya tidak lepas dari banyak pihak yang dengan ikhlas memberikan bimbingan, dukungan, motivasi, doa dan kritik saran kepada penulis. Sehingga pada kesempatan ini izinkan penulis memberikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, Johan Arifin, S.E., M.SI., Ph.D. ketua jurusan Magister Akuntansi bapak Arief Rahman, S.E., M.Com., Ph.D. beserta jajarannya terkhusus kepada

seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuannya selama peneliti menimba ilmu di Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

3. Bapak Prof. Rifqi Muhammad, S.E., S.H., M.Sc.,SAS., Ph.D. dosen pembimbing, atas bimbingan, arahan, dan masukan yang diberikan selama proses penyusunan tesis ini.
4. Spesial untuk Istriku Nur Indah Mustikasari, serta kedua putra sholihku, Naufal dan Alby yang dengan sabar mendampingi, memotivasi, mendoakan hingga tuntas studi. Mohon maaf banyak waktu kebersamaan dengan keluarga harus dikorbankan untuk melanjutkan studi.
5. Keempat Orang Tuaku yang tak pernah lelah memberikan dukungan, motivasi, doa sepanjang hayat. Hanya untaian doa semoga Allah *subhanuhuwata'ala* ganti semuanya dengan Surga-Nya kelak.
6. Seluruh keluarga besar, kakak, adik, ponakan, om, tante, serta rekan-rekan BMH Yogya, M.Ak-24, terimakasih semuanya.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang berjasa dalam proses studi ini.

Penulis sadar bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak kesalahan dan jauh dari sempurna, sehingga penulis berharap adanya kritik, saran yang membangun untuk menyempurnakan penulisan ini, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat.

Yogyakarta, 28 Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL ..... **i**
HALAMAN JUDUL ..... **ii**
HALAMAN PENGESAHAN .....Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
BERITA ACARA UJIAN TESIS .....Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
HALAMAN PERSEMBAHAN.....Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
KATA PENGANTAR **6**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiv**
ABSTRAK ..... **xv**
ABSTRACT ..... **xvi**
BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.2. Rumusan Masalah 7
1.3. Tujuan Penelitian 8
1.4. Manfaat Penelitian 8
1.4.1. Manfaat Teoretis 8
1.4.2. Manfaat Praktis 9
BAB II KAJIAN PUSTAKA **11**
2.1. Landasan Teori 11
2.1.1. *Syariah Enterprise Theory* 11
2.1.2. Teori Efisiensi 14
2.1.3. Zakat 21
2.2. Penelitian Terdahulu 28
2.3. Desain Penelitian 37
2.4. Hipotesis 37

2.4.1. Tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS 37
2.4.2. Pengaruh jumlah pegawai terhadap efisiensi pengelolaan zakat 39
2.4.3. Pengaruh rasio ACR terhadap efisiensi pengelolaan zakat..... 41
2.4.4. Pengaruh jumlah rapat terhadap efisiensi pengelolaan zakat..... 43
2.4.5. Pengaruh sistem pembayaran terhadap efisiensi pengelolaan zakat 45
BAB III METODE PENELITIAN 48
3.1. Jenis Penelitian 48
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian..... 48
3.3. Jenis dan Sumber Data 48
3.4. Populasi dan Sampel 49
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalnya 51
3.6. Metode Pengumpulan Data 53
3.7. Metode Analisis Data 53
3.7.1. Analisis Deskriptif 53
3.7.2. Uji Hipotesis..... 54
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN..... 58
4.1. Gambaran Obyek Penelitian..... 58
4.2. Hasil dan Analisis..... 62
4.2.1. Tingkat Efisiensi BAZNAS 2020-2024 62
4.2.2. *Potential Improvement* 66
4.2.3. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efisiensi BAZNAS .. 75
4.3. Pembahasan 85
4.3.1. Tingkat Efisiensi Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS..... 85
4.3.2. Pengaruh Jumlah Pegawai, Rasio ACR, Jumlah Rapat, dan Sistem Pembayaran terhadap Efisiensi Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS 88
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN 97
5.1. Kesimpulan..... 97
5.2. Implikasi..... 97
5.3. Saran..... 98
DAFTAR PUSTAKA..... 100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Determinan Efisiensi Pengelolaan Zakat 6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 34
Tabel 3.1. Daftar Institusi BAZNAS dan Publikasi Laporan Keuangannya..... 50
Tabel 4.1 Data Input dan Ouput 62
Tabel 4.2 Efisiensi BAZNAS 2020-2024 63
Tabel 4.3 Potential Improvement BAZNAS RI 66
Tabel 4.4 Potential Improvement BAZNAS Sumut 68
Tabel 4.5 Potential Improvement BAZNAS Jabar 69
Tabel 4.6 Potential Improvement BAZNAS DIY 71
Tabel 4.7 Potential Improvement BAZNAS Kalsel..... 73
Tabel 4.8 Jumlah Pegawai, ACR, Jumlah Rapat, dan Sistem Pembayaran 75
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas..... 78
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Tobit 80
Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis 85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Desain Penelitian 37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BAZNAS RI 61
Gambar 4.2 Tren Tingkat Efisiensi BAZNAS 2020-2024 64
Gambar 4.3 Hasil Pengolahan Data Analisis Regresi Tobit 80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Penelitian..... 107
Lampiran 2 Hasil Olah Data 109

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) periode 2020–2024 serta menguji pengaruh jumlah pegawai, rasio Allocation to Collection Ratio (ACR), jumlah rapat, dan sistem pembayaran terhadap efisiensi tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Data Envelopment Analysis (DEA) berorientasi input untuk mengukur efisiensi relatif, serta regresi Tobit untuk menganalisis determinan efisiensi. Data yang digunakan merupakan data sekunder berupa laporan keuangan dan laporan kinerja BAZNAS.

Hasil analisis DEA menunjukkan bahwa rata-rata tingkat efisiensi pengelolaan zakat selama periode penelitian sebesar 71 persen, yang mengindikasikan bahwa secara umum pengelolaan zakat belum sepenuhnya efisien. Inefisiensi terutama disebabkan oleh penggunaan input berupa total aset dan biaya operasional yang belum optimal dalam menghasilkan output berupa ZIS yang terkumpul dan tersalurkan. Analisis potential improvement menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional menjadi strategi utama untuk mencapai efisiensi relatif.

Hasil regresi Tobit menunjukkan bahwa secara simultan variabel jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran berpengaruh terhadap efisiensi. Namun secara parsial, hanya sistem pembayaran yang berpengaruh signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi sistem pembayaran berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat, sedangkan faktor kuantitatif organisasi tidak secara langsung menentukan tingkat efisiensi.

Kata Kunci: efisiensi, BAZNAS, zakat, DEA, regresi Tobit, digitalisasi.

ABSTRACT

This study aims to analyze the efficiency level of zakat management by the National Zakat Agency (BAZNAS) during the 2020–2024 period and to examine the influence of the number of employees, Allocation to Collection Ratio (ACR), number of meetings, and payment system on efficiency. This research employs a quantitative approach using an input-oriented Data Envelopment Analysis (DEA) method to measure relative efficiency and Tobit regression to analyze the determinants of efficiency. The data used are secondary data derived from officially published financial and performance reports of BAZNAS.

The DEA results indicate that the average efficiency level of zakat management during the study period is 71 percent, suggesting that overall zakat management has not yet reached full efficiency. Inefficiency is mainly attributed to the suboptimal use of inputs, particularly total assets and operational costs, in generating outputs in the form of collected and distributed ZIS (zakat, infaq, and sadaqah). The potential improvement analysis suggests that controlling operational costs is a key strategy for achieving relative efficiency.

The Tobit regression results show that, simultaneously, the number of employees, ACR, number of meetings, and payment system affect efficiency. However, partially, only the payment system has a significant effect. This finding highlights that digital payment systems play an important role in improving zakat management efficiency, while quantitative organizational factors do not directly determine efficiency levels.

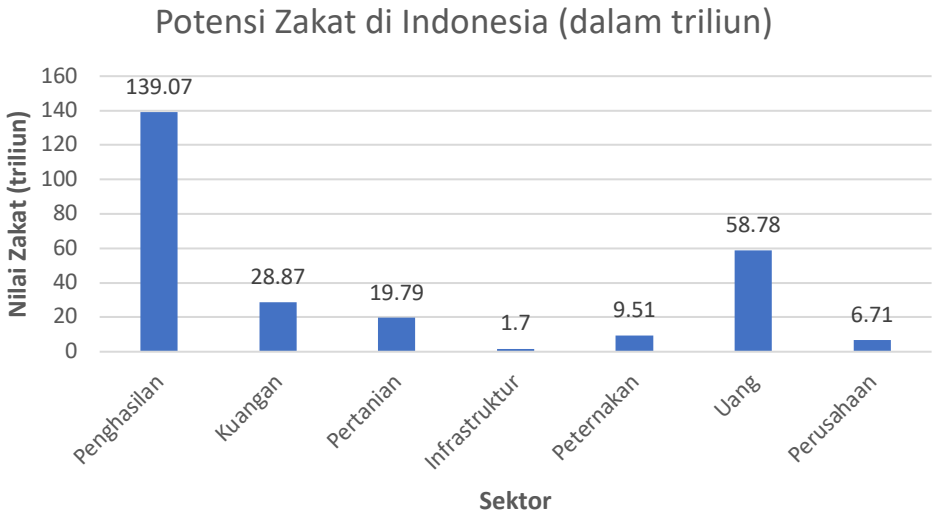
Keywords: *efficiency, BAZNAS, zakat, DEA, Tobit regression, digitalization.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Zakat sebagai ibadah *maaliyah ijtimaiyyah* memiliki potensi yang besar untuk berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Noor Achmad (Ketua Badan Amil Zakat Nasional atau BAZNAS) mengatakan bahwa potensi zakat di Indonesia mencapai Rp327 triliun (Rosana, 2022). Potensi tersebut berasal dari beberapa sektor, yaitu: penghasilan, keuangan, pertanian, infrastruktur, peternakan, uang, dan perusahaan (Gambar 1.1). Namun demikian, potensi yang besar tersebut belum terealisasikan dengan maksimal, karena pada tahun 2021 penerimaannya baru mencapai Rp14 triliun dan pada tahun 2022 baru mencapai Rp21,3 triliun (BAZNAS, 2022). Angka terakhir baru sebesar 6,5% dari potensi yang diperkirakan.



Gambar 1.1 Potensi Zakat di Indonesia
(*Sumber: BAZNAS, 2022*)

Jumlah penerimaan zakat yang masih jauh lebih kecil dari perhitungan potensinya mengindikasikan adanya masalah dalam penghimpunan zakat di Indonesia. Menurut Anwar & Septyan (2019) salah satu penyebab utama zakat tidak terhimpun secara maksimal adalah karena masyarakat masih kurang percaya terhadap pengelolaan zakat yang dilakukan oleh lembaga zakat. Secara lebih spesifik masyarakat tidak percaya kepada lembaga zakat karena mereka tidak tahu kemana sebenarnya dana zakat disalurkan dan bagaimana pengelolaannya. Permasalahan tersebut merupakan tantangan yang dihadapi oleh badan atau lembaga yang memiliki kewenangan mengelola zakat. Untuk menjawab tantangan tersebut lembaga pengelola zakat harus mampu membuktikan bahwa mereka mengelola zakat secara baik sehingga masyarakat percaya dan mau menyalurkan zakat melalui mereka. Hal demikian sejalan dengan Hasan & Muhammad (2023) yang menyatakan bahwa zakat harusnya dikelola secara profesional sehingga potensinya yang besar dapat digali dan direalisasikan secara optimal.

Pengelolaan zakat di Indonesia diatur melalui Undang-Undang (UU) No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Menurut UU tersebut lembaga yang berwenang mengelola zakat di Indonesia adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Adapun tujuan dari pengelolaan zakat nasional adalah: "1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan 2) meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan". Sedangkan fungsi BAZNAS yang menjadi tugas utamanya adalah merencanakan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mengumpulkan, men-

distribusikan, dan mendayagunakan zakat. Dengan demikian maka BAZNAS harus menjalankan tugas-tugasnya tersebut secara efektif dan efisien.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia ‘efisien’ bermakna: “1) tepat atau sesuai untuk mengerjakan (menghasilkan) sesuatu (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya); 2) mampu menjalankan tugas dengan tepat dan cermat; berdaya guna; bertepat guna; sangkil.”. Sedangkan ‘efisiensi’ merujuk pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara ‘efisien’. Suatu aktivitas pengelolaan dikatakan efisien jika dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal (Utama et al., 2016). Efisiensi berkaitan dengan *input* dan *output* yang mengukur seberapa produktif *input* diubah menjadi *output* (Darmawan, 2016). Dari pengertian-pengertian tersebut maka efisiensi pengelolaan zakat dapat diartikan sebagai kemampuan mengelola zakat secara efisien dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada sehingga *input* secara produk-tif diubah menjadi *output* atau tujuan yang diharapkan.

Suatu lembaga zakat dikatakan mampu mengelola zakat secara sehat, efektif, efisien dan kredibel apabila: 1) kegiatan dan tujuan dari suatu badan selaras dengan keperluan masyarakat; 2) program-program yang dijalankan selaras dengan rancangan strategis; dan 3) membagi sumber daya dengan pas guna meyakinkan bahwa setiap program bisa mencapai tujuan serta targetnya dengan baik (Fathurrahman & Hajar, 2019). Sedangkan untuk mewujudkan efisiensi dalam pengelolaan zakat maka lembaga zakat harus menerapkan sistem pertanggung jawaban yang baik. Efisiensi yang baik dapat muncul jika lembaga pengelola zakat mampu mengelola zakat sesuai dengan syariah Islam (*compliance fully with Islamic*

law and principle), mampu memberi jaminan rasa kenyamanan (*assurance*), mampu menjaga tingkat kepercayaan (*reliability*), ada bukti nyata (*tangibles*), rasa empati (*empathy*), dan mampu memberi tanggapan terhadap keluhan pengguna jasa (*responsiveness*) (Sidang & Feriyanto, 2021).

Efisiensi merupakan faktor penting dalam menentukan kelayakan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dalam perannya sebagai penghimpun dan penyalur zakat karena efisiensi merupakan salah satu ukuran utama kinerja lembaga zakat dalam meningkatkan manfaat zakat bagi umat (Hikmah & Shofawati, 2020). Ketika mengkaji efisiensi pengelolaan zakat maka akan ditemukan berbagai kendala, yang mengarahkan pada hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam evaluasi. Evaluasi terhadap lembaga zakat sangat penting untuk memastikan bahwa sistem keuangan Islam berfungsi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan mulia keadilan sosial dan pemerataan ekonomi (Hayati & Putri, 2020). Hal demikian sejalan dengan Jasafat (2017) yang menyatakan bahwa evaluasi berkaitan dengan perumusan kebijakan-kebijakan baru yang harus terus dilakukan secara berkala, baik insidentil maupun terencana, untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada.

Data Envelopment Analysis (DEA) merupakan alat analisis yang umum digunakan oleh para peneliti untuk mengkaji efisiensi pengelolaan zakat yang dilakukan lembaga zakat. DEA mengukur efisiensi dengan memperhitungkan besaran input dan output suatu organisasi yang dicerminkan melalui beberapa komponen pada laporan keuangan (Fahmi & Yuliana, 2019). DEA dinilai mampu mengukur dan membandingkan kinerja sejumlah unit pelayanan atau bisnis,

industri keuangan, rumah sakit, penghimpunan dana, bahkan lembaga pendidikan (Sidang & Feriyanto, 2021). DEA juga memiliki keunggulan yakni menghasilkan nilai efisiensi relatif untuk setiap unit kegiatan ekonomi, yaitu dengan menampilkan tingkat perbaikan yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kegiatan ekonomi sehingga dapat diketahui pos mana saja yang memerlukan perbaikan dalam rangka meningkatkan efisiensi hingga ke titik maksimal (Fathurrahman & Hajar, 2019).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji efisiensi lembaga pengelola zakat menggunakan DEA. Maharani et al. (2022) menemukan kinerja keuangan BAZNAS Jawa Barat periode 2015-2019 mampu memenuhi kriteria efisiensi yang telah ditetapkan oleh Kementerian Perdagangan RI. Fahmi & Yuliana (2019) mengukur efisiensi kinerja keuangan BAZNAS dan menemukan nilai efisiensi 100% pada periode 2013-2017. Ningsih & Rosyadi (2023) mengevaluasi tingkat efisiensi kinerja BAZNAS Kota Pontianak dan menemukan efisiensi sempurna 100% pada tahun 2018, 2019, dan 2021, dan efisiensi tidak sempurna sebesar 90% pada tahun 2020. Akbar et al. (2020) menemukan bahwa kinerja BAZNAS Kota Bandung mencapai efisiensi pada tahun 2019, tetapi tidak pada tahun 2017 dan 2018. Sedangkan, Saragih et al. (2022) menemukan kinerja BAZNAS Sumatera Utara mencapai efisiensi sempurna 100% pada periode 2016-2019.

Hasil kajian empiris dari penelitian-penelitian terdahulu menemukan bahwa efisiensi pengelolaan zakat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Akbar et al. (2022) ukuran (*asset*) dan afiliasi terhadap komunitas adalah dua faktor yang secara signifikan mempengaruhi efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2015-2018. Kurniawan (2018) mengkaji efisiensi kinerja enam organisasi pengelola

zakat di Indonesia periode 2012-2016 dan menemukan bahwa transparansi dan tipe organisasi berpengaruh signifikan secara positif, sedangkan total SDM berpengaruh signifikan negatif terhadap pencapaian efisiensi pengelolaan zakat. Firmansyah et al. (2020) menemukan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS Jawa Barat periode 2012-2016 adalah jumlah rapat (*meeting*) dan total aset. Dan Ichsan & Yumena (2022) menemukan faktor yang berpengaruh signifikan secara positif terhadap efisiensi pengelolaan zakat adalah aktiva tetap dan aktiva lancar, sedangkan biaya operasional berpengaruh signifikan negatif. Determinan efisiensi pengelolaan zakat menurut penelitian-penelitian terdahulu disajikan oleh Tabel 1 berikut.

Tabel 1.1 Determinan Efisiensi Pengelolaan Zakat

No.	Peneliti	Obyek Kajian (periode)	Determinan Efisiensi Pengelolaan Zakat		
			Signifikan Positif	Signifikan Negatif	Tidak Signifikan
1.	Akbar et al. (2022)	13 OPZ (2015-2018)	Total aset, afiliasi komunitas	-	Usia LPZ, Jumlah Kantor Cabang
2.	Kurniawan (2018)	6 OPZ (2012-2016)	Transparansi, Tipe OPZ	Jumlah pegawai	Sistem pembayaran zakat, Rasio ACR
3.	Firmansyah et al. (2020)	BAZNAS Jawa Barat (2012-2016)	Jumlah rapat	Total Aset	Jml. pegawai, Jml. unit kolektor, Sistem pembayaran, Biaya operasional
4.	Ichsan & Yumena (2022)	3 OPZ (2015-2018)	Aktiva tetap, Aktiva lancar	Biaya operasional	Dana terhimpun, dana tersalurkan, biaya personalia
5.	Wahab & Rahman (2015)	14 OPZ (2003-2007)	Sistem pembayaran, ukuran badan/ lembaga, desentralisasi	Jml. pegawai, sistem zakat terkomupterisasi	Jml. kantor cabang, website, jumlah rapat, komite audit, korporatisasi

Beberapa penelitian terdahulu yang tersaji pada Tabel 1 menemukan hasil yang beragam mengenai faktor-faktor yang menjadi determinan efisiensi lembaga pengelola zakat. Beberapa di antaranya bahkan menemukan hasil yang bertolak

belakang. Akbar et al. (2022) menyatakan bahwa total aset (ukuran lembaga) berpengaruh positif signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat, tetapi Firmansyah et al. (2020) justru menemukan pengaruhnya negatif signifikan. Kurniawan (2018) dan Wahab & Rahman (2015) menemukan bahwa jumlah pegawai berpengaruh negatif signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat, tetapi Firmansyah et al. (2020) justru menemukan jumlah pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat. Perbedaan temuan lainnya terjadi antara Ichsan & Yumena (2022) dan Firmansyah et al. (2020) pada faktor biaya operasional; dan Firmansyah et al. (2020) dan Wahab & Rahman (2015) pada faktor jumlah rapat dan sistem pembayaran.

Perbedaaan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang telah disebutkan menjadi celah (*gap*) yang ingin dibuktikan oleh penelitian ini. Sedangkan kajian terhadap efisiensi BAZNAS periode 2020-2024 menjadi kebaruan (*novelty*) yang ditawarkan oleh penelitian ini karena belum ditemukan penelitian serupa pada periode tersebut. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka judul yang diajukan pada tesis ini adalah **"Analisis Efisiensi Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Menggunakan Pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA)"**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tingkat efisiensi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) pada periode 2020-2024 yang diukur menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA)?
2. Apakah faktor jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran berpengaruh signifikan terhadap efisiensi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) pada periode 2020-2024?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat efisiensi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) pada periode 2020-2024 yang diukur menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA).
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh faktor jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran terhadap efisiensi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) pada periode 2020-2024 berdasarkan analisis Regresi Model Tobit.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan kontribusi bagi para akademisi dalam mengembangkan penelitian di masa yang akan datang yang bermaksud melakukan penelitian di bidang serupa yaitu akuntansi Islam, khususnya mengenai efisiensi kinerja BAZNAS.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis untuk lembaga pengelola zakat khususnya BAZNAS, pemerintah, dan masyarakat.

1. Bagi lembaga pengelola zakat khususnya BAZNAS. Penelitian ini dapat menjadi acuan dan tambahan informasi terkait dengan efisiensi pengelolaan zakat dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, sehingga ada peningkatan kinerja efisiensi pengelolaan zakat umat.
2. Bagi pemerintah. Penelitian ini dapat menjadi acuan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan pemerintah di masa yang akan datang, sehingga ada kestabilan dan pengelolaan keuangan yang baik dan efisien.
3. Bagi masyarakat. Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi para donator maupun calon donatur guna mengetahui tingkat efisiensi suatu lembaga zakat.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan proposal tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I

Bab ini menguraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II

Bab ini memaparkan teori–teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah

penelitian untuk selanjutnya digunakan sebagai landasan dalam pembahasan dan pemecahan masalah serta menjelaskan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III

Bab ini terdiri atas rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV

Bab ini menyajikan gambaran obyek penelitian, hasil analisis data, dan pembahasan. Hasil analisis yang dipaparkan meliputi tingkat efisiensi BAZNAS 2020-2024, *potential improvement*, dan faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi BAZNAS 2020-2024.

BAB V

Pada bab ini dipaparkan kesimpulan penelitian, implikasi dari hasil penelitian, dan beberapa saran terkait dengan hasil dan proses penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Syariah Enterprise Theory*

Syariah enterprise theory dilandasi oleh premis yang mengatakan bahwa manusia adalah *khalifatullah fil ardh* yang membawa misi menciptakan dan mendistribusikan kesejahteraan bagi seluruh manusia dan alam serta mendorong untuk mewujudkan nilai keadilan terhadap lingkungan manusia dan alam. Oleh karena itu, dalam teori ini manusia dipandang harus membawa kemaslahatan bagi *stockholders*, *stakeholders*, masyarakat dan lingkungan, tidak hanya mementingkan kepentingan individu, tetapi juga pihak-pihak lain yang terkait. Selain itu, harus juga memiliki karakter keseimbangan yang menyeimbangkan nilai egoistik dengan nilai altruistik serta nilai materi dengan nilai spiritual (Putri, 2020).

Dalam pandangan *syariah enterprise theory*, distribusi kekayaan *(wealth)* atau nilai tambah *(value added)* tidak hanya berlaku pada para partisipan yang terkait langsung atau partisan yang memberikan kontribusi langsung kepada operasi perusahaan; seperti pemberi zakat dan pemerintah, tetapi pihak lain yang tidak terkait langsung dengan pengelolaan zakat atau pihak yang tidak memberikan kontribusi keuangan dan *skill*. Artinya, cakupan akuntansi dalam *syariah enterprise theory* tidak terbatas pada peristiwa atau kejadian yang bersifat *reciprocal* antara pihak-pihak yang terkait langsung dalam proses penciptaan nilai tambah, tetapi juga pihak lain yang tidak terkait langsung (Irawan & Muarifah, 2020).

Pemahaman ini tentu membawa perubahan penting dalam terminologi *enterprise theory* yang meletakkan premisnya untuk mendistribusikan kekayaan *(wealth)* berdasarkan kontribusi para partisipan, yaitu partisipan yang memberikan kontribusi atau keterampilan *(skill).* Konsekuensi dari nilai keseimbangan ini menyebabkan *syariah enterprise theory* tidak hanya peduli pada kepentingan individu, namun pada pihak-pihak lainya. Atas dasar bahwa teori ini tidak hanya berfokus pada individu dan lebih condong harus bermanfaat pada pihak lain, maka ada 3 bagian penting yang meliputinya, yaitu Tuhan, manusia, dan alam (Irawan & Muarifah, 2020). Pada bagian Tuhan, *syariah enterprise theory* memandang bahwa bagian ini adalah puncak dan aspek paling integral. Dengan menempatkan Tuhan sebagai stakeholder tertinggi, maka tali penghubung agar akuntansi syari'ah tetap bertujuan pada "membangkitkan kesadaran ke-Tuhanan". Konsekuensi menetapkan Tuhan sebagai stakeholder tertinggi adalah digunakannya sunnatullah sebagai basis bagi konstruksi akuntansi syari'ah (Wahyuni & Abdullah, 2021a).

Manusia dalam *syariah enterprise theory* adalah bagian kedua. Manusia dalam pemahaman *syariah enterprise theory* dibedakan menjadi *direct-stakeholders* dan *indirect-stakeholders*. *Direct-stakeholders* merupakan pihak yang secara langsung memberikan kontribusi pada perusahaan, baik dalam bentuk keuangan maupun non-keuangan. Sehingga dengan demikian, maka *direct stakeholders* memiliki hak untuk mendapatkan kesejahteraan dari perusahaan atau lembaga. Adapun *indirect-stakeholders*, dipahami sebagai pihak yang sama sekali tidak memberikan kontribusi kepada lembaga, tetapi secara syari'ah mereka adalah

pihak yang memiliki hak untuk mendapatkan kesejahteraan (Wahyuni & Abdullah, 2021a).

Alam dalam *syariah enterprise theory* merupakan golongan *stakeholder* terakhir. Hal ini terjadi karena alam adalah pihak yang memberikan kontribusi bagi mati hidupnya lembaga sebagaimana pihak Tuhan dan manusia. Suatu lembaga dapat eksis secara fisik karena didirikan di atas bumi, menggunakan energi yang tersebar di alam, memproduksi dengan menggunakan bahan baku dari alam, serta memberikan jasa kepada pihak lain dengan menggunakan energi yang tersedia di alam. Namun demikian, alam tidak menghendaki distribusi kesejahteraan dari lembaga dalam bentuk uang sebagaimana yang diinginkan manusia. Wujud distribusi kesejahteraan yang dapat diberikan oleh suatu lembaga adalah mewujudkan kelestarian alam, pencegahan pencemaran, dan lain-lainnya (Wahyuni & Abdullah, 2021a).

Berdasarkan pada pemaparan di atas, dapat dipahami bahwa pada *syariah enterprise theory* manusia tidak berada pada pusat dari segala sesuatu karena pusat utamanya adalah Tuhan. Oleh karena itu, manusia di sini hanya sebagai wakil-Nya *(khalitullah fil ardh)* yang memiliki konsekuensi patuh terhadap semua hukum-hukum Tuhan. Selain itu, *syariah enterprise theory* menekankan bahwa kesejahteraan hanya semata-mata dikonsentrasikan pada *stockholders*. Konsekuensi dari diterimanya *syariah enterprise theory* sebagai dasar dari pengembangan teori akuntansi syari'ah adalah pengakuan *income* dalam bentuk nilai-tambah *(value-added)*, bukan *income* dalam pengertian laba *(profit)* sebagaimana yang diadopsi *entity theory* (Shalihah, 2014).

2.1.2. Teori Efisiensi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) efisiensi merupakan kegiatan menyelesaikan kewajiban dengan maksimal, cepat dan tepat (durasi, biaya, kekuatan) sesuai kinerja yang akan dicapai. Efisiensi secara umum didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *output* tertentu dengan menggunakan input tertentu dalam porsi seefisien mungkin, sehingga efisiensi merupakan tingkat *output* tertimbang dibagi dengan tingkat *input* tertimbang. Suatu perusahaan dapat dikatakan efisien apabila mempergunakan jumlah unit yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan jumlah unit input yang dipergunakan perusahaan lain untuk menghasilkan output yang sama, atau menggunakan unit input yang sama dapat menghasilkan jumlah output yang lebih besar (Akbar et al., 2020).

Merujuk pada Marsondang et al. (2019) efisiensi juga bisa diartikan sebagai rasio antara *input* dan *output*. Ada tiga faktor yang menyebabkan efisiensi yaitu pertama, apabila *input* yang sama dapat menghasilkan output yang lebih besar. Kedua, *input* yang lebih kecil dapat menghasilkan output yang sama. Ketiga, *input* yang lebih besar dapat menghasilkan *output* yang lebih besar lagi. Menurut Peter Drucker, seorang konsultan manajemen terkenal, efisiensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar, yakni menyangkut konsep *input-output* (Stoner et al., 1995). Menurut Mulyamah (1987) efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan yang sebenarnya. Apabila masukan yang sebenarnya makin hemat, maka tingkat efisiensi makin tinggi, dan makin kecil masukan yang dapat dihemat akan makin rendah tingkat efisiensinya.

Dengan demikian, efisiensi terlihat sebagai ukuran yang membandingkan rencana penggunaan masukan (input) dengan realisasi penggunaannya.

Beberapa pandangan di atas menegaskan bahwa efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar atau dalam pandangan matematika, efisiensi didefinisikan sebagai perhitungan rasio *output* (keluaran) dan/atau *input* (masukan) atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu *input* yang digunakan. Melalui pandangan tersebut, maka ada 2 teknik utama dalam efisiensi yaitu teknis dan alokatif yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Muharam & Pusvitasari, 2007):

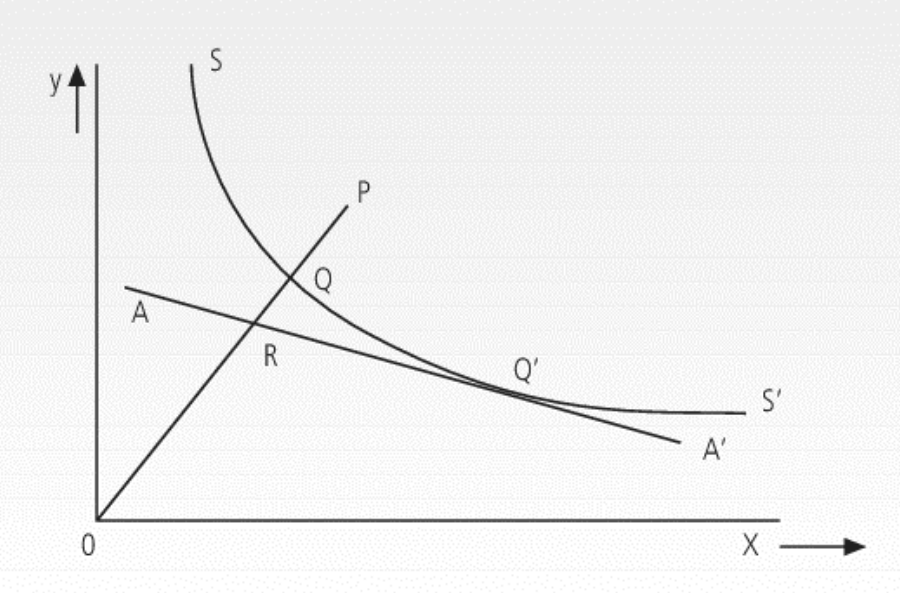
1. Efisiensi teknis

   Efisiensi teknis adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan *output* dengan sejumlah *input* yang ada. Efisiensi ini mengukur proses produksi dalam menghasilkan sejumlah *output* tertentu dengan menggunakan *input* seminimal mungkin. Dengan kata lain, suatu proses produksi dikatakan efisien secara teknis apabila *output* dari suatu barang tidak dapat lagi ditingkatkan tanpa mengurangi *output* barang lain

2. Efisiensi alokasi

   Efisiensi alokatif adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan *input* dengan struktur harga dan teknologi produksi. Efisiensi ini mengatakan bahwa *input* produksi digunakan secara efisien apabila *input* tersebut tidak mungkin lagi digunakan untuk meningkatkan suatu usaha tanpa menyebabkan setidaknya keadaan suatu usaha yang lain menjadi lebih buruk.

Secara sederhana, efisiensi teknik dan efisiensi alokatif jika dikombinasikan akan membentuk efisiensi ekonomi *(economic efficiency)*. Hal tersebut dapat terjadi karena menurut Coelli et al. (2005) efisiensi teknis menggambarkan kemampuan dari perusahaan dalam menghasilkan *output* dengan sejumlah input yang tersedia, sedangkan efisiensi alokatif menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan *input*-nya. Gambaran mengenai hal tersebut dapat dilihat pada diagram di bawah ini.



Gambar 2.1 Efisiensi Teknis dan Alokatif
(Sumber: Firdaus & Hosen, 2014)

Upaya untuk menentukan apakah suatu kegiatan dalam organisasi atau lembaga itu termasuk efisiensi atau tidak, perlu menggunakan beberapa pendekatan prinsip persyaratan efisiensi yaitu efisiensi harus dapat diukur, mengacu pada pertimbangan rasional, tidak boleh mengorbankan kualitas/mutu, merupakan teknis pelaksanaan, serta harus disesuaikan dengan kemampuan lembaga yang bersangkutan, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Syamsi, 2004):

1. Efisiensi harus dapat diukur

   Standar untuk menetapkan batas antara efisien dan tidak efisien adalah ukuran normal. Ukuran normal ini merupakan patokan (standar) awal, untuk selanjutnya menentukan apakah suatu kegiatan itu efisien atau tidak. Kalau tidak dapat diukur maka tidak akan dapat diketahui apakah suatu cara kerja atau suatu kegiatan itu efisien atau tidak.

2. Efisiensi mengacu pada pertimbangan rasional

   Rasional memberi arti bahwa segala pertimbangan harus berdasarkan akal sehat, masuk akal, logis, bukan emosional. Dengan pertimbangan rasional, objektivitas pengukuran dan penilaian akan lebih terjamin. Subjektivitas pengukuran dan penilaian dapat dihindarkan sejauh mungkin.

3. Efisiensi tidak boleh mengorbankan kualitas/mutu

   Kuantitas boleh saja ditinggalkan tetapi jangan sampai mengorbankan kualitasnya. Jangan mengejar kuantitas dengan mengorbankan kualitas. Jangan sampai hasil ditingkatkan tatapi kualitasnya rendah.

4. Efisiensi merupakan teknis pelaksanaan

   Pelaksanaan operasional dapat diusahakan seefisien mungkin, sehingga tidak terjadi pemborosan dalam menggunakan sumber daya yang ada.

5. Pelaksanaan efisiensi harus disesuaikan dengan kemampuan lembaga yang bersangkutan

   Hal ini menegaskan bahwa penerapannya disesuaikan dengan kemampuan SDM, dana, fasilitas, dan lain-lain, yang dimiliki oleh

lembaga yang bersangkutan sambil diusahakan peningkatannya. Setiap lembaga, baik pemerintah maupun swasta memiliki kemampuan yang tidak selalu sama.

Efisiensi dalam pengelolaan zakat dapat diukur menggunakan 2 pendekatan yaitu secara non-parametrik dan parametrik. Non-parametrik dapat dilakukan dengan DEA dan *Free Disposal Hull* (FDH). Adapun secara parametrik dapat dilakukan dengan *Stochastic Frontier Approach* (SFA), *Thick Frontier Approach* (TFA), dan *Distribution Free Approach* (DFA). Penjelasan mengenai pengukuran tersebut adalah sebagai berikut (Zahra et al., 2016):

1. Non Parametrik
   a. DEA

      DEA adalah suatu metodologi yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dari suatu unit pengambilan keputusan (unit kerja) yang bertanggung jawab menggunakan sejumlah input untuk memperoleh suatu output yang ditargetkan.

   b. FDH

      FDH adalah metode pengukuran non-parametrik lain yang digunakan untuk memperkirakan efisiensi teknis *Decision Making Unit* (DMU). DEA mengkodekan *input* dan *output* sebagai sekali pakai, sehingga model ini menghindari asumsi tentang konveksitas

2. Parametrik

   a. SFA

      SFA merupakan metode perhitungan yang digunakan peneliti untuk menghitung nilai efisiensi berdasarkan prinsip perhitungan secara parametrik. Pengelompokan ketegori hasil perhitungan efisiensi disamakan seperti analisis pada perhitungan DEA.

   b. TFA

      Metode ini membandingkan antara rata-rata efisiensi dengan kelompok perusahaan dan tidak menghitung estimasi *frontier*.

   c. DFA

      Metode ini mempraktekan rasidual rata-rata setelah mengestimasi fungsi biaya pada panel data untuk membentuk suatu ukuran *cost* standar *efficiency*.

Proses perhitungan efisiensi dapat dilakukan menggunakan 3 (tiga) pendekatan, yaitu pendekatan produksi (*production approach*), pendekatan intermediasi (*intermediation approach*), dan pendekatan aset (*asset approach*), dengan penjelasan sebagai berikut (Marsondang et al., 2019):

1. Pendekatan produksi

   Pendekatan produksi merupakan pendekatan yang melihat aktifitas utama suatu lembaga keuangan dalam hal ini menghasilkan dan memproduksi jasa-jasa bagi para nasabahnya. Pendekatan ini menganggap institusi keuangan sebagai produsen dari simpanan dan kredit pinjaman. *Input*

adalah jumlah tenaga kerja, aset, hingga promosi. Adapun *output*-nya adalah jumlah simpanan, pinjaman serta transaksi terkait.

2. Pendekatan intermediasi

   Pendekatan ini melihat bahwa lembaga keuangan sebagai mediator antara unit surpl (*investor*) dan unit defisit (s*avers*). Dalam pendekatan ini juga lembaga keuangan danggap sebagai lembaga perantara dalam jasa keuangan, yang mengubah dan menyalurkan aset-aset keuangan dari unit surplus ke unit defisit. Dalam hal ini *input* yang digunakan adalah biaya tenaga kerja, modal dan bunga deposito, adapun *output* yang digunakan adalah kredit pinjaman dan investasi keuangan.

3. Pendekatan aset

   Pendekatan ini dilakukan dengan melihat institusi keuangan sebagai penyalur kredit pinjaman yang outputnya diukur dengan aset-aset yang dimiliki.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka pengukuran efisiensi pada BAZNAS dalam penelitian ini akan menggunakan DEA. Metode tersebut dipilih karena DEA dinilai mampu mengukur dan membandingkan kinerja sejumlah unit pelayanan atau bisnis, industri keuangan, rumah sakit, penghimpunan dana, bahkan lembaga pendidikan (Sidang & Feriyanto, 2021). DEA juga memiliki keunggulan yakni menghasilkan nilai efisiensi relatif untuk setiap unit kegiatan ekonomi, yaitu dengan menampilkan tingkat perbaikan yang dibutuhkan oleh masing-masing unit kegiatan ekonomi sehingga dapat diketahui pos mana saja yang memerlukan

perbaikan dalam rangka meningkatkan efisiensi hingga ke titik maksimal (Fathurrahman & Hajar, 2019).

2.1.3. Zakat

2.1.3.1. Pengertian Zakat

Qardawi dalam Maghfirah (2019) menyatakan bahwa zakat berasal dari kata dasar *mashdar* yang berarti tumbuh, berkah, bersih, dan baik. Hal tersebut memberikan informasi bahwa mengeluarkan zakat akan memperoleh berkah, menumbuh kembangkan harta yang ada, membersihkan harta yang dizakatkan dan diri *muzakki*, serta memberikan dampak kebaikan baik pada *mustahiq*-nya maupun *muzakki* sendiri. Zakat dari segi terminologi *fiqh* bermakna sebagai sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah untuk diserahkan kepada orang-orang yang berhak.

Menurut Sayyid Sabiq, zakat adalah suatu sebutan dari suatu hak Allah yang dikeluarkan seseorang untuk fakir miskin. Dinamakan zakat, karena dengan mengeluarkan zakat di dalamnya terkandung harapan untuk memperoleh berkah, pembersihan jiwa dari sifat kikir bagi orang kaya atau menghilangkan rasa iri hati orang-orang miskin dan memupuknya dengan berbagai kebajikan (Asnaini, 2008). Sejalan dengan pandangan sebelumnya, Sari (2005) menyatakan bahwa zakat adalah nama suatu ibadah wajib yang dilaksanakan dengan memberikan sejumlah kadar tertentu dari harta milik sendiri kepada orang yang berhak menerimanya menurut yang ditentukan syariat Islam.

Pandangan mengenai zakat diuraikan oleh banyak ahli lain. Rofiq (2004) menjelaskan bahwa zakat adalah ibadah dan kewajiban sosial bagi para *aghniya'* (hartawan) setelah kekayaannya memenuhi batas minimal (nishab) dan rentang

waktu setahun (haul). Adapun jika merujuk pada pandangan Hafidhuddin (2007) zakat adalah bagian dari harta dengan persyaratan tertentu yang Allah SWT mewajibkan kepada pemiliknya untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula. Berdasarkan beberapa keterangan di atas,dapat dipahami bahwa zakat adalah pemberian sebagian harta yang telah mencapai nishab kepada orang fakir dan sebagainya serta tidak mempunyai sifat yang dapat dicegah syara' untuk *mentasharufkan* kepadanya.

2.1.3.2. Tinjauan Fikih Zakat

Zakat merupakan salah satu dari rukun Islam yang kelima, dan disebut beriringan dengan shalat pada 82 ayat (Mutmainah, 2020). Zakat adalah ibadah yang unik, selain mengandung *ta'abbudi* (penghambaan) kepada Allah juga menfasilitasi fungsi sosial. Allah telah menetapkan hukum wajibnya, baik dalam al-Qur'an maupun dengan hadis Nabi Muhammad SAW serta ijma' dari umatnya. Allah berfirman dalam QS. An-Nur (24) ayat 56 yang artinya:

> "Dan laksanakanlah salat dengan khusyuk, berkesinambungan, dan memenuhi semua rukun, syarat, dan sunnahnya; tunaikanlah zakat secara sempurna sesuai tuntunan agama, dan taatlah kepada Rasul agar kamu diberi rahmat" *QS. An-Nur (24) ayat 56.*

Hukum zakat dapat ditemukan pula pada QS. At-Taubah (9) ayat 103 yang artinya:

> *"*Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui" *QS. At-Taubah (9) ayat 103.*

Ayat yang menjelaskan tentang harus ditunaikannya zakat juga terlihat pada QS. At-Taubah (9) ayat 71 yang artinya:

> "Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana" *QS. At-Taubah (9) ayat 71.*

Maksud dari ayat tersebut, golongan yang akan mendapat berkah dan diliputi rahmat dari Allah ialah golongan yang beriman kepada Allah dan saling memberikan bimbingan dengan bantuan dan kasih sayang, yang mengajak kepada kebaikan dan mencegah kejahatan, menghubungkan tali mereka dengan Allah dengan perantaraan salat, dan menguatkan hubungan sesama mereka dengan jalan menunaikan zakat (Mutmainah, 2020). Rasulullah SAW juga bersabda dalam salah satu haditsnya yang artinya:

> "Dari Abdullah bin Umar ra, dia berkata: Rasulullah SAW bersabda: Islam itu dibangun di atas lima dasar: persaksian (syahadat) bahwa tidak ada sesembahan yang berhak disembah kecuali Allah subhanahu wa ta'ala dan Muhammad adalah utusan Allah, menegakkan shalat, menunaikan zakat, haji (ke Baitullah) dan puasa di bulan Ramadhan" *HR. Al Bukhari dan Muslim*.

Uraian di atas menunjukkan bahwa hukum zakat adalah wajib (fardhu) atas setiap muslim yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu. Zakat termasuk dalam kategori ibadah (seperti shalat, haji, dan puasa) yang telah diatur secara rinci dan paten berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah, sekaligus merupakan amal sosial kemasyarakatan dan kemanusiaan yang dapat berkembang sesuai dengan perkembangan umat manusia (Bariadi et al., 2005). Meskipun zakat adalah ibadah yang wajib, ada kalanya terdapat umat yang tidak menunaikannya. Mutmainah (2020) mengatakan bahwa orang yang enggan berzakat ada kalanya karena ingkar dan ada kalanya karena kikir. Pertama, orang yang enggan berzakat karena ingkar. Siapa mengingkari kewajiban zakat, ia kafir berdasarkan ijma' umat jika ia

mengetahui kewajibannya, karena ia mendustakan Allah dan Rasul-Nya. Kedua, orang yang berzakat karena kikir. Siapa yang enggan berzakat karena kikir, zakat dipungut secara paksa darinya dan ia tidak kafir karenanya, meski ia telah melakukan suatu dosa besar.

2.1.3.3. Tata Kelola Zakat

Tata kelola atau *governance* secara singkat dapat diartikan sebagai suatu sistem dan proses yang bisa memastikan arah secara keseluruhan, efektivitas, pengawasan dan akuntabilitas organisasi. Setidaknya, ada lima prinsip tata kelola yang baik, yaitu kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, organisasi dikelola dengan baik dan efisien, masalah-masalah diidentifikasi di awal dan ditangani dengan tepat, pelestarian reputasi dan integritas sektor, dan zakat ini dikelola secara profesional dan unik serta memberikan nilai tambah yang lebih maju. Sebagai gambaran umum, tata kelola zakat ini setidaknya melibatkan peran amil, muzaki, mustaqid dan pemerintah. Dalam pengelolaan zakat yang efektif dan efisien, amil atau lembaga pengelola zakat harus mempertimbangkan empat aspek, aspek kondisi dan perilaku muzaki, kondisi dan perilaku perusahaan muzaki, keterlibatan regulator dan pengawasan dan keadaan sosial ekonomi masyarakat (DEKS-BI, 2016).

Di Indonesia, pengelolaan zakat diberikan kewenangannya kepada lembaga sosial kemasyarakatan ataupun lembaga negara. Organisasi kemasyarakatan dikenal dengan istilah Lembaga Amil Zakat (LAZ), sedangkan lembaga negara dikenal dengan istilah Badan Amil Zakat (BAZ). Berdasarkan peraturan terbaru, UU No 23 Tahun 2011, organisasi pengelola zakat memiliki tiga peran utama yaitu

penghimpunan, pengelolaan (keuangan) dan pendayagunaan. Dua kegiatan yaitu penghimpunan dan pendayagunaan, merupakan ujung tombak kembar organisasi zakat untuk terjun ke masyarakat, sedangkan pengelolaan (keuangan) merupakan kegiatan yang sifatnya *supporting* (Muin, 2020).

Dalam struktur organisasinya, masing-masing kegiatan di bawah departemen atau divisi dengan memiliki struktur yang dapat dikembangkan sesuai situasi dan kondisi setempat. Mengingat suatu daerah dan daerah lain berbeda situasi dan kondisinya, ada lembaga zakat yang telah berkembang strukturnya menjadi lebih kompleks, namun ada pula yang strukturnya tetap sederhana. Struktur yang kompleks belum tentu menggambarkan lebih baiknya organisasi, dan juga struktur sederhana dari sebuah organisasi zakat tidak dapat menggambarkan bahwa organisasi itu lemah, karena pada dasarnya yang terpenting adalah profesionalitas dalam mengelola zakat (Muin, 2020).

2.1.3.4. Sistem dan Kelembagaan Zakat

Perhatian Pemerintah terhadap organisasi pengelola zakat mulai meningkat sekitar tahun 1968. Saat itu, diterbitkanlah peraturan Menteri Agama Nomor 4 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat dan Nomor 5/1968 tentang pembentukan Baitul Mal (Balai Harta Kekayaan) di tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kotamadya. Pada periode Orde Baru, 1967-1998 pengembangan zakat dilaksanakan atas anjuran Presiden yang diutarakan dalam pidatonya saat memperingati Isra Mi'raj di Istana Negara, 22 Oktober 1968. Setelah itu, dibentuklah Badan Amil Zakat Infak dan Shadaqah (BAZIS) di berbagai provinsi. Sebelum tahun 1999, pengelolaan zakat di setiap daerah atau provinsi bisa berbeda-

beda, baik dari aspek lingkup, hingga program dan institusinya. Pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Agama, berperan sebagai lembaga Amil Zakat tingkat nasional yang memiliki cabang di setiap provinsi dan kabupaten kota (Muin, 2020).

Di sisi lain, pengelolaan zakat oleh individual ataupun swasta tetap diizinkan dengan tanpa adanya insentif ataupun sanksi yang diatur oleh peraturan. Berbagai peraturan menteri dikeluarkan sebatas untuk meningkatkan efektivitas kinerja BAZIS. Misalnya, Instruksi menteri Agama Nomor 2 tahun 1984 tanggal 3 Maret 1984 tentang Infak Seribu Rupiah selama bulan Ramadhan. Pada 12 Desember 1989, dikeluarkan pula Instruksi Menteri Agama 16/1989 tentang Pembinaan Zakat, Infak, dan Shadaqah. Pada 1991, dikeluarkan Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 dan 47 Tahun 1991 tentang Pembinaan Zakat, Infak, dan Shadaqah yang kemudian ditindaklanjuti dengan Instruksi Menteri Agama Nomor 5 tahun 1991 tentang Pedoman Pembinaan Teknis BAZIS. Baru pada tahun 1999 diterbitkan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Kemudian, dikeluarkan pula Keputusan Menteri Agama Nomor 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 (Hafidhuddin & Tanjung, 2003).

Undang-undang inilah yang menjadi landasan legal formal pelaksanaan zakat di Indonesia. Sebagai konsekuensinya, pemerintah (mulai dari pusat sampai daerah) wajib memfasilitasi terbentuknya lembaga pengelola zakat, yakni Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) untuk tingkat pusat, dan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) untuk tingkat daerah. Secara garis besar, UU No. 39 Tahun 1999 memuat aturan tentang pengelolaan dana zakat yang terorganisir dengan baik, transparan

dan profesional, serta dilakukan oleh amil resmi yang ditunjuk oleh pemerintah. UU ini juga mengatur beberapa hal pokok, yaitu tujuan utama pengelolaan, bentuk organisasi pengelola zakat, pengumpulan, dan pendistribusian zakat, pengawasan (Fakhruddin, 2008).

Dalam perjalanannya, UU ini tidak mampu mendorong tumbuh dan efektif kerjanya BAZIS, baik di tingkat nasional maupun daerah dan provinsi. Di sisi lain, lembaga amil swasta justru semakin tumbuh pesat hingga lahirlah beberapa organisasi pengelola zakat berskala nasional, seperti Dompet Duafa, DPU Darut Tauhid, PKPU, Rumah Zakat, dan sebagainya. Belum optimalnya pelaksanaan UU zakat ini disebabkan oleh kurang lengkapnya lingkup pengaturan maupun kekurangjelasan dan menariknya sistem yang diatur. Di antaranya, UU ini belum mengatur tentang pengelolaan zakat secara integratif nasional, termasuk tata kelola organisasi pengelola zakat yang profesional. Untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat ini, maka dikeluarkan UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang sempat diamandemen (Aflah & Tajang, 2006).

Pada perjalananya kemudian, tumbuhlah 2 lembaga zakat di Indonesia yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). BAZ adalah lembaga pengelolaan zakat yang dibentuk oleh pemerintah, baik tingkat nasional maupun tingkat daerah. Untuk tingkat nasional disebut BAZNAS, tingkat Provinsi dibentuk BAZDA provinsi, tingkat Kabupaten/Kota dibentuk BAZDA Kabupaten/Kota dan tingkat Kecamatan dibentuk BAZDA Kecamatan. Organisasi BAZ di semua tingkatan bersifat koordinatif, konsultatif dan informatif. BAZ yang dibentuk sesuai tingkat wilayah pemerintahan Negara yaitu tingkat nasional yang berpusat di

Jakarta sebagai Ibu Kota Provinsi yang bersangkutan, tingkat kabupaten/kota yang berpusat di Ibu Kota kabupaten/kota yang bersangkutan dan tingkat kecamatan yang berpusat di Ibu Kota kecamatan yang bersangkutan (Tamyiz, 2005).

Terkait dengan LAZ, pada dasarnya dipahami sebagai lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. LAZ berada dalam 2 tingkat yaitu pusat dan provinsi. LAZ tingkat pusat dan daerah dibentuk oleh lembaga dakwah atau organisasi masyarakat yang bergerak di bidang dakwah, pendidikan, sosial, dan kemaslahatan umat yang telah memiliki jaringan di sepertiga jumlah provinsi di Indonesia (Tamyiz, 2005).

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji efisiensi pengelolaan zakat oleh OPZ menggunakan DEA. Setiap penelitian tersebut memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian tesis ini. Uraian dari beberapa penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Akbar et al. (2022) berjudul "Efficiency Determinants of Zakat Institutions in Indonesia". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi 14 OPZ di Indonesia periode 2015-2018. Metode analisis yang digunakan adalah DEA dengan pendekatan input untuk mengukur efisiensi dan regresi Tobit untuk mengetahui determinan dari efisiensi. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa tingkat efisiensi lembaga zakat di Indonesia cenderung berfluktuasi dalam periode yang diamati. Dan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap pencapaian efisiensi adalah total aset (ukuran) dan afiliasi OPZ terhadap komunitas. Persamaan dengan

penelitian yang diajukan adalah dalam hal metode yang digunakan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ, rentang periode, serta faktor determinan yang dikaji.

2. Firmansyah et al. (2020) berjudul "Determinant Efficiency Analysis of The National Zakat Board (BAZNAS) Regency/City in West Java". Penelitian ini mengkaji efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kota atau Kabupaten di Jawa Barat. Metode analisis yang digunakan adalah DEA dua tahap (*two stage*) dengan pendekatan produksi untuk mengukur efisiensi dan regresi Tobit untuk mengetahui determinan dari efisiensi. Hasil yang diperoleh yaitu efisiensi pengelolaan zakat oleh OPZ yang dikaji dinilai relatif baik. Analisis regresi Tobit yang dilakukan memberikan hasil bahwa dari enam variabel yang dikaji, hanya dua yang berpengaruh signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat, yaitu jumlah rapat dan nilai total aset. Persamaan dengan penelitian yang diajukan adalah dalam hal metode yang digunakan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ yang dikaji, periode pengkajian, dan ragam faktor determinan efisiensi pengelolaan zakat.
3. Kurniawan (2018) berjudul "Determinants of Efficiency of Zakat Institutions in Indonesia: Two-Stage Data Envelopment Analysis Approach". Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efisiensi pengelolaan zakat oleh 6 OPZ periode 2012-2016 dan mengetahui determinannya. Metode yang digunakan adalah DEA dengan pendekatan produksi untuk mengevaluasi efisiensi dan regresi tobit untuk mengetahui determinan

efisiensinya. Hasilnya menunjukkan bahwa OPZ yang dikaji mengalami trend efisiensi yang meningkat selama periode pengamatan. Sedangkan, faktor yang berpengaruh positif signifikan adalah transparansi dan tipe OPZ, faktor yang berpengaruh negatif signifikan adalah jumlah sumber daya manusia, dan faktor yang tidak berpengaruh signifikan adalah sistem pembayaran dan rasio ACR. Persamaan dengan penelitian yang diajukan adalah dalam hal metode yang digunakan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ yang dikaji, periode pengkajian, dan ragam faktor determinan efisiensi pengelolaan zakat.

4. Ichsan & Yumena (2022) berjudul "Efisiensi Dan Produktivitas Organisasi Pengelola Zakat Nasional". Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji efisiensi 3 OPZ pada periode 2015-2018 dan faktor determinannya. Metode yang digunakan adalah DEA dan MPI (*Malmquist Productivity Index*) untuk mengevaluasi efisiensi pengelolaan zakat dan regresi Tobit untuk mengetahui determinan efisiensinya. Hasil yang diperoleh adalah ketiga OPZ yang dikaji secara rata-rata memiliki efisiensi optimal 100%. Determinan dari efisiensi ketiga OPZ tersebut yaitu aktiva tetap dan aktiva lancar berpengaruh positif signifikan, biaya operasional berpengaruh negatif signifikan, dan dana terhimpun, dana tersalurkan, dan biaya operasional tidak berpengaruh signifikan. Persamaan dengan penelitian yang diajukan terletak pada metode analisis yang digunakan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ yang dikaji, periode penelitian, dan ragam determinan efisiensi yang dikaji.

5. Saragih et al. (2022) berjudul “Analisis Tingkat Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) Melalui Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA) (Studi Kasus Pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Priode 2016-2019)”. Penelitian ini berupaya untuk mengkaji efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS Sumatera Utara periode 2016-2019. Metode yang digunakan adalah DEA dengan pendekatan rasio dan intermediasi. Hasil yang diperoleh menunjukkan BAZNAS Sumatera Utara mencapai efisiensi 100% selama periode pengamatan berdasar pendekatan intermediasi, tetapi tidak efisien berdasar pendekatan rasio. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang diajukan adalah dalam hal metode pengukuran efisiensi yang digunakan. Sedangkan, perbedaan-nya terletak pada obyek kajian, periode kajian, dan penelitian ini tidak mengkaji determinan efisiensi.
6. Akbar et al. (2020) berjudul “Analisis Efisiensi Kinerja BAZNAS Kota Bandung dalam Pengelolaan Dana Zakat Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kota Bandung periode 2017-2019. Metode perhitungan efisiensi yang digunakan adalah DEA model CRS dan VRS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Bandung mengalami inefisiensi pada tahun 2017 dan 2018 menurut perhitungan model CRS, tetapi efisien selama periode pengamatan menurut perhitungan model VRS. Persamaan dengan penelitian yang diajukan terletak pada metode perhitungan efisiensi yang digunakan.

Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ dan periode yang dikaji, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan dari efisiensi pengelolaan zakat.

7. Ningsih & Rosyadi (2023) berjudul "Efisiensi Kerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Pontianak Dalam Mengelola Dana Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Metode Data Envelopment Analysis". Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kota Pontianak periode 2018-2021. Metode perhitungan yang digunakan adalah DEA dengan asumsi VRS. Hasil dari kajian ini menunjukkan bahwa pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kota Pontianak mengalami efisiensi sempurna selama periode pengamatan, kecuali pada tahun 2020. Persamaan dengan penelitian yang diajukan terletak pada metode yang digunakan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ dan periode yang dikaji, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan dari efisiensi pengelolaan zakat oleh OPZ yang dikaji.
8. Maharani et al. (2022) berjudul "Tingkat Efisiensi Pengelolaan Zakat dengan Metode DEA pada BAZNAS Jawa Barat". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji efisiensi BAZNAS Jawa Barat periode 2015-2019. Metode yang digunakan adalah DEA dengan asumsi CRS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Jawa Barat mencapai efisiensi optimal selama periode pengamatan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang diajukan adalah pada metode perhitungan efisiensi yang digunakan. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ dan periode

pengamatan, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan dari efisiensi OPZ yang dikaji.

9. Hayati & Putri (2020) berjudul "The Efficiency of Zakat Management Organizations in Indonesia: Data Envelopment Analysis Approach". Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi pengelolaan zakat oleh 4 OPZ di Indonesia periode 2015-2018. Metode yang digunakan adalah DEA dengan asumsi CRS dan VRS. Dengan menggunakan asumsi CRS penelitian ini menemukan 7 DMU (*Decision Making Unit*) mencapai efisiensi 100%. Dan dengan asumsi VRS penelitian ini menemukan 9 DMU mencapai efisiensi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang diajukan adalah pada metode pengukuran efisiensi yang digunakan. Sedangkan, perbedaaannya terletak pada OPZ dan periode yang menjadi obyek kajian, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan efisiensi pengelolaan zakat oleh OPZ.
10. Hasan & Muhammad (2023) berjudul "Analisis efisiensi organisasi pengelola zakat di Indonesia dengan metode data envelopment analysis". Tujuan penelitian ini adalah mengkaji tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh 13 OPZ di Indonesia pada periode 2016-2020. Metode yang digunakan adalah DEA. Hasil penelitian ini menunjukkan DMU bahwa efisiensi sempurna dicapai oleh 6 DMU pada tahun 2016, 5 DMU pada tahun 2017, 4 DMU pada tahun 2018, dan 6 DMU pada tahun 2019. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang diajukan dalam hal metode yang digunakan untuk mengukur efisiensi, yaitu sama-sama

menggunakan DEA. Sedangkan, perbedaannya terletak pada OPZ dan periode kajian, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan efisiensi pengelolaan zakat yang dilakukan oleh OPZ.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

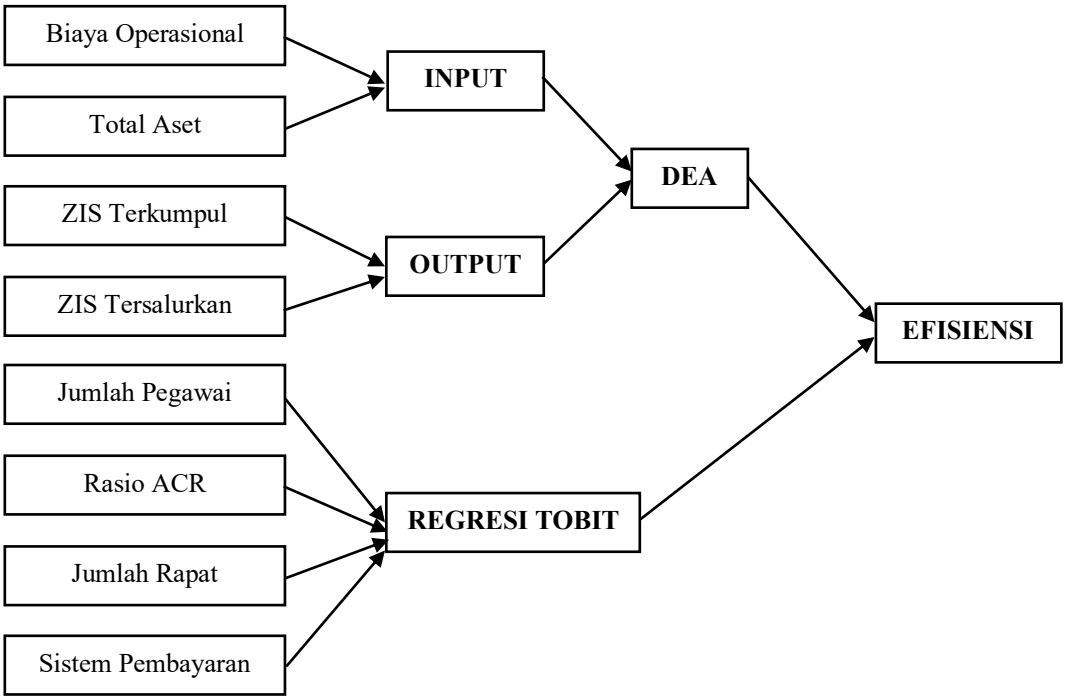
No.	Penulis, Judul, Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	**Penulis:** Akbar et al. (2022) **Judul:** Efficiency Determinants of Zakat Institutions in Indonesia **Metode:** DEA	Tingkat efisiensi lembaga zakat di Indonesia cenderung berfluktuasi dalam periode yang diamati. Dan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap pencapaian efisiensi adalah total aset (ukuran) dan afiliasi OPZ terhadap komunitas	Metode	OPZ, rentang periode, faktor determinan
2.	**Penulis:** Firmansyah et al. (2020) **Judul:** Determinant Efficiency Analysis of The National Zakat Board (BAZNAS) Regency/City in West Java **Metode:** DEA dua tahap, regresi tobit	Efisiensi pengelolaan zakat oleh OPZ yang dikaji dinilai relatif baik. Jumlah rapat dan nilai total aset berpengaruh signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat	Metode	OPZ yang dikaji, periode pengkajian, dan ragam faktor determinan efisiensi pengelolaan zakat
3.	**Penulis:** Kurniawan (2018) **Judul:** Determinants of Efficiency of Zakat Institutions in Indonesia: Two-Stage Data Envelopment Analysis Approach **Metode:** DEA dua tahap, regresi tobit	OPZ yang dikaji mengalami trend efisiensi yang meningkat selama periode pengamatan. Faktor yang berpengaruh positif signifikan adalah transparansi dan tipe OPZ, faktor yang berpengaruh negatif signifikan adalah jumlah sumber daya manusia, dan faktor yang tidak berpengaruh signifikan adalah sistem	Metode	OPZ yang dikaji, periode pengkajian, dan ragam faktor determinan efisiensi pengelolaan zakat

No.	Penulis, Judul, Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		pembayaran dan rasio ACR		
4.	**Penulis:** Ichsan & Yumena (2022) **Judul:** Efisiensi Dan Produktivitas Organisasi Pengelola Zakat Nasional **Metode:** DEA, MPI, dan regresi tobit	OPZ yang dikaji secara rata-rata memiliki efisiensi optimal 100%. Determinan dari efisiensi OPZ yaitu aktiva tetap dan aktiva lancar berpengaruh positif signifikan, biaya operasional berpengaruh negatif signifikan, dan dana terhimpun, dana tersalurkan, dan biaya operasional tidak berpengaruh signifikan	Metode	OPZ yang dikaji, periode penelitian, dan ragam determinan efisiensi OPZ
5.	**Penulis:** Saragih et al. (2022) **Judul:** Analisis Tingkat Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) Melalui Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA) (Studi Kasus Pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Priode 2016-2019) **Metode:** DEA dengan pendekatan rasio dan intermediasi	BAZNAS Sumatera Utara mencapai efisiensi 100% selama periode pengamatan berdasar pendekatan intermediasi, tetapi tidak efisien berdasar pendekatan rasio	Metode	Obyek kajian, periode kajian, dan penelitian ini tidak mengkaji determinan efisiensi pengelolaan zakat
6.	**Penulis:** Akbar et al. (2020) **Judul:** Analisis Efisiensi Kinerja BAZNAS Kota Bandung dalam Pengelolaan Dana Zakat Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis **Metode:** DEA model CRS dan VRS	BAZNAS Kota Bandung mengalami inefisiensi pada tahun 2017 dan 2018 menurut perhitungan model CRS, tetapi efisien selama periode pengamatan menurut perhitungan model VRS	Metode	OPZ dan periode yang dikaji, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan dari efisiensi pengelolaan zakat

No.	Penulis, Judul, Metode	Hasil	Persamaan	Perbedaan
7.	**Penulis:** Ningsih & Rosyadi (2023) **Judul:** Efisiensi Kerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Pontianak Dalam Mengelola Dana Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Metode Data Envelopment Analysis **Metode:** DEA dengan asumsi VRS	Pengelolaan zakat oleh BAZNAS Kota Pontianak mengalami efisiensi sempurna selama periode pengamatan, kecuali pada tahun 2020	Metode	OPZ dan periode yang dikaji, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan dari efisiensi pengelolaan zakat
8.	**Penulis:** Maharani et al. (2022) **Judul:** Tingkat Efisiensi Pengelolaan Zakat dengan Metode DEA pada BAZNAS Jawa Barat **Metode:** DEA dengan asumsi CRS	BAZNAS Jawa Barat mencapai efisiensi optimal selama periode pengamatan	Metode	OPZ dan periode pengamatan, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan dari efisiensi pengelolaan zakat
9.	**Penulis:** Hayati & Putri (2020) **Judul:** The Efficiency of Zakat Management Organizations in Indonesia: Data Envelopment Analysis Approach **Metode:** DEA dengan asumsi CRS dan VRS	Dengan menggunakan asumsi CRS penelitian ini menemukan 7 DMU (Decision Making Unit) mencapai efisiensi 100%. Dan dengan asumsi VRS penelitian ini menemukan 9 DMU mencapai efisiensi	Metode	OPZ dan periode yang menjadi obyek kajian, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan efisiensi pengelolaan zakat
10.	**Penulis:** Hasan & Muhammad (2023) **Judul:** Analisis efisiensi organisasi pengelola zakat di Indonesia dengan metode data envelopment analysis **Metode:** DEA	Efisiensi sempurna dicapai oleh 6 DMU pada tahun 2016, 5 DMU pada tahun 2017, 4 DMU pada tahun 2018, dan 6 DMU pada tahun 2019	Metode	OPZ dan periode kajian, serta penelitian ini tidak mengkaji determinan efisiensi pengelolaan zakat

2.3. Desain Penelitian

Dari kajian teoretis yang telah dilakukan, maka hubungan antar variabel dalam penelitian dapat disusun dalam bentuk desain penelitian yang tersaji pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Desain Penelitian

2.4. Hipotesis

2.4.1. Tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS

Efisiensi dalam perspektif ekonomi didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan output maksimal dengan penggunaan input yang minimal atau optimal (Coelli et al., 2005). Dalam konteks lembaga pengelola zakat, efisiensi mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki—seperti biaya operasional dan total aset—untuk menghasilkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat yang maksimal. Pengukuran efisiensi

menjadi penting karena lembaga zakat tidak hanya dituntut efektif dalam menghimpun dan menyalurkan dana, tetapi juga bertanggung jawab menjaga akuntabilitas serta meminimalkan pemborosan sumber daya (Hikmah & Shofawati, 2020).

Secara normatif, pengelolaan zakat di Indonesia diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, yang menegaskan bahwa tujuan pengelolaan zakat adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat. BAZNAS sebagai lembaga pemerintah non-struktural memiliki legitimasi formal dan dukungan regulatif yang kuat dalam menjalankan fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Regulasi tersebut juga mensyaratkan bahwa pengurus BAZNAS harus memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat, yang secara teoritis mendukung terciptanya tata kelola yang profesional dan efisien.

Dalam perspektif *Sharia Enterprise Theory*, pengelolaan zakat tidak hanya bertanggung jawab kepada manusia sebagai pemangku kepentingan, tetapi juga kepada Allah SWT sebagai stakeholder tertinggi. Konsep ini menekankan pentingnya amanah, akuntabilitas, dan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kemaslahatan umat (Wahyuni & Abdullah, 2021b). Oleh karena itu, secara konseptual lembaga zakat yang dikelola secara profesional dan berbasis nilai syariah seharusnya mampu mencapai tingkat efisiensi yang optimal.

Secara empiris, beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar BAZNAS di berbagai daerah mampu mencapai efisiensi yang relatif tinggi. Maharani et al. (2022) menemukan bahwa BAZNAS Jawa Barat mencapai efisiensi

optimal selama periode penelitian. Ningsih & Rosyadi (2023) juga menemukan bahwa BAZNAS Kota Pontianak mengalami efisiensi sempurna pada sebagian besar tahun pengamatan. Hasan & Muhammad (2023) menunjukkan bahwa sejumlah OPZ nasional mencapai efisiensi relatif pada beberapa periode tertentu. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa secara umum lembaga zakat pemerintah memiliki kapasitas untuk mencapai efisiensi, meskipun tingkatnya dapat berfluktuasi antarperiode dan antarwilayah.

Dengan mempertimbangkan landasan teori efisiensi, kerangka regulasi yang kuat, prinsip tata kelola berbasis syariah, serta dukungan temuan empiris sebelumnya, maka secara konseptual dapat diasumsikan bahwa BAZNAS sebagai lembaga zakat nasional memiliki potensi untuk mencapai tingkat efisiensi yang baik dalam pengelolaan zakat. Berdasarkan argumentasi teoritis dan empiris tersebut, hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020-2024 memiliki tingkat efisiensi yang baik.

2.4.2. Pengaruh jumlah pegawai terhadap efisiensi pengelolaan zakat

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi. Dalam teori manajemen, pegawai dipandang sebagai aset utama yang memiliki peran dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan organisasi (Pasban & Nojedeh, 2016). Kualitas dan kuantitas pegawai menentukan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Dalam konteks lembaga pengelola zakat, pegawai (amil)

memiliki peran penting dalam proses penghimpunan, pengelolaan administrasi, pendistribusian, serta pelaporan dana zakat.

Dari perspektif teori efisiensi, organisasi dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output maksimal dengan input yang tersedia secara optimal (Coelli et al., 2005). Jumlah pegawai merupakan salah satu komponen input organisasi. Oleh karena itu, proporsi jumlah pegawai yang tepat menjadi penting agar tidak terjadi pemborosan biaya operasional maupun kekurangan tenaga kerja yang dapat menghambat pencapaian target penghimpunan dan penyaluran zakat. Cunha et al. (2018) menegaskan bahwa ukuran tenaga kerja harus disesuaikan dengan beban kerja dan skala organisasi agar tercapai efisiensi. Kelebihan pegawai berpotensi meningkatkan beban biaya tetap, terutama biaya gaji dan tunjangan, yang dapat menurunkan rasio efisiensi. Sebaliknya, kekurangan pegawai dapat menyebabkan rendahnya produktivitas dan tidak optimalnya capaian output.

Dalam konteks lembaga zakat, pengelolaan dana sangat sensitif terhadap struktur biaya operasional. Jika jumlah pegawai terlalu besar dibandingkan kapasitas penghimpunan dana, maka biaya operasional akan meningkat tanpa diimbangi peningkatan output. Hal ini dapat menurunkan skor efisiensi dalam pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) karena input meningkat tanpa peningkatan output yang proporsional. Sebaliknya, jumlah pegawai yang memadai dan produktif dapat meningkatkan kinerja penghimpunan dan distribusi zakat sehingga memperbaiki efisiensi relatif.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang beragam. Kurniawan (2018) menemukan bahwa jumlah sumber daya manusia berpengaruh negatif

signifikan terhadap efisiensi OPZ, yang mengindikasikan bahwa peningkatan jumlah pegawai tidak selalu meningkatkan efisiensi. Wahab & Rahman (2015) juga menemukan bahwa jumlah pegawai dapat berdampak negatif terhadap efisiensi lembaga zakat. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Imamah, 2020). Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh jumlah pegawai terhadap efisiensi masih menjadi isu empiris yang perlu diuji kembali, khususnya dalam konteks BAZNAS periode terbaru.

Dengan mempertimbangkan teori efisiensi yang menempatkan jumlah pegawai sebagai bagian dari input organisasi, serta temuan empiris yang menunjukkan adanya pengaruh jumlah sumber daya manusia terhadap efisiensi lembaga zakat, maka secara konseptual dapat diasumsikan bahwa jumlah pegawai memiliki keterkaitan dengan tingkat efisiensi pengelolaan zakat. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Jumlah pegawai berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020-2024.

2.4.3. Pengaruh rasio ACR terhadap efisiensi pengelolaan zakat

Allocation-to-Collection Ratio (ACR) merupakan rasio yang menggambarkan perbandingan antara dana zakat yang disalurkan dengan dana zakat yang dihimpun dalam periode tertentu. Rasio ini menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kinerja lembaga pengelola zakat sebagaimana tertuang dalam *zakat core principles*, karena mencerminkan kemampuan lembaga dalam

mendistribusikan dana yang telah dikumpulkan kepada para mustahiq. Secara operasional, ACR dihitung dengan membagi total dana penyaluran dengan total dana penghimpunan zakat (Yudhira, 2020).

Dalam pedoman Puskas BAZNAS (2019), ACR dikategorikan sebagai sangat efektif apabila nilainya di atas 90%, efektif pada rentang 75%–90%, cukup efektif pada rentang 60%–74%, kurang efektif pada rentang 45%–59%, dan tidak efektif apabila kurang dari 45%. Data nasional menunjukkan bahwa pada tahun 2023 rasio penyaluran zakat mencapai 96,42%, yang menunjukkan tingkat efektivitas yang sangat tinggi (BAZNAS, 2024). Hal ini mengindikasikan bahwa secara agregat lembaga zakat mampu menyalurkan sebagian besar dana yang dihimpun.

Secara teoritis, hubungan antara ACR dan efisiensi dapat dijelaskan melalui konsep efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan efisiensi berkaitan dengan optimalisasi penggunaan input untuk menghasilkan output (Coelli et al., 2005). ACR merepresentasikan efektivitas distribusi dana, karena menunjukkan seberapa besar dana yang berhasil disalurkan dibandingkan dengan yang dihimpun. Dalam konteks pengukuran efisiensi menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA), dana tersalurkan merupakan bagian dari variabel output. Oleh karena itu, semakin tinggi rasio ACR, semakin besar proporsi dana yang dikonversi menjadi output distribusi, yang secara konseptual dapat meningkatkan skor efisiensi relatif apabila penggunaan input tetap atau proporsional.

Namun demikian, hubungan antara ACR dan efisiensi tidak selalu linier. ACR yang sangat tinggi dapat terjadi karena percepatan penyaluran dana tanpa

diimbangi pengelolaan administratif yang optimal, sehingga dapat meningkatkan tekanan terhadap biaya operasional. Sebaliknya, ACR yang terlalu rendah menunjukkan adanya dana mengendap (*idle funds*), yang dapat menurunkan persepsi kinerja lembaga dan mengurangi efektivitas sosial zakat. Oleh karena itu, secara konseptual rasio ACR memiliki keterkaitan dengan efisiensi, meskipun arah dan kekuatan pengaruhnya perlu dibuktikan secara empiris .

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel-variabel terkait struktur biaya dan distribusi dana berpengaruh terhadap efisiensi lembaga zakat (Ichsan & Yumena, 2022; Kurniawan, 2018). Meskipun belum semua penelitian secara langsung menguji ACR sebagai determinan efisiensi, rasio ini merepresentasikan efektivitas output distribusi yang merupakan komponen penting dalam model DEA.

Berdasarkan landasan teori efisiensi, konsep efektivitas distribusi zakat, serta relevansi ACR sebagai indikator kinerja utama OPZ, maka secara konseptual dapat diasumsikan bahwa rasio ACR memiliki hubungan dengan tingkat efisiensi pengelolaan zakat. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Rasio ACR berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020-2024.

2.4.4. Pengaruh jumlah rapat terhadap efisiensi pengelolaan zakat

Dalam perspektif manajemen organisasi, koordinasi merupakan salah satu fungsi penting untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dan terintegrasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner et al., 1995). Koordinasi yang baik memungkinkan pembagian tugas yang jelas,

pengawasan yang efektif, serta pengambilan keputusan yang tepat waktu. Dalam lembaga pengelola zakat, koordinasi menjadi semakin penting karena proses pengelolaan zakat melibatkan berbagai tahapan mulai dari penghimpunan, pencatatan, verifikasi mustahiq, pendistribusian, hingga pelaporan dan evaluasi.

Jumlah rapat dapat dipandang sebagai salah satu indikator intensitas koordinasi internal organisasi. Rapat menjadi forum formal untuk menyampaikan laporan kinerja, membahas permasalahan operasional, merumuskan strategi penghimpunan, serta mengevaluasi program pendistribusian zakat. Muin (2020) menegaskan bahwa pengelolaan zakat yang efektif dan efisien membutuhkan sistem manajemen yang terstruktur dan koordinasi yang berkesinambungan antarunit kerja. Dengan demikian, semakin baik koordinasi yang dilakukan, maka semakin besar peluang organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meminimalkan kesalahan operasional.

Dari sudut pandang teori efisiensi, koordinasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas organisasi karena meminimalkan duplikasi pekerjaan, mengurangi konflik antarbagian, dan mempercepat proses pengambilan keputusan (Coelli et al., 2005). Dalam konteks pengukuran efisiensi menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA), perbaikan koordinasi berpotensi meningkatkan output—seperti dana ZIS yang terhimpun dan tersalurkan—tanpa harus menambah input secara signifikan. Hal ini dapat meningkatkan skor efisiensi relatif lembaga.

Namun demikian, jumlah rapat yang terlalu sering tanpa perencanaan yang efektif justru dapat meningkatkan biaya operasional, menyita waktu produktif pegawai, dan menimbulkan inefisiensi administratif. Oleh karena itu, hubungan

antara jumlah rapat dan efisiensi bersifat kontekstual dan tidak selalu linear. Intensitas rapat yang optimal diharapkan mampu memperkuat tata kelola organisasi, sedangkan frekuensi yang berlebihan dapat menjadi beban tambahan bagi organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel tata kelola dan aktivitas manajerial memiliki pengaruh terhadap efisiensi lembaga zakat (Firmansyah et al., 2020). Jumlah rapat sebagai bagian dari mekanisme koordinasi dan pengawasan internal berpotensi memengaruhi kinerja operasional lembaga, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi pengelolaan zakat.

Berdasarkan landasan teori manajemen, konsep efisiensi, serta temuan empiris sebelumnya, maka secara konseptual dapat diasumsikan bahwa jumlah rapat memiliki keterkaitan dengan tingkat efisiensi pengelolaan zakat. Dengan demikian, hipotesis keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Jumlah rapat berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020-2024.

2.4.5. Pengaruh sistem pembayaran terhadap efisiensi pengelolaan zakat

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong transformasi digital dalam berbagai sektor, termasuk sektor filantropi Islam dan pengelolaan zakat. Dalam konteks organisasi pengelola zakat (OPZ), sistem pembayaran merupakan salah satu komponen strategis yang memengaruhi kinerja penghimpunan dana. Ketersediaan sistem pembayaran yang mudah, cepat, dan aman dapat meningkatkan kenyamanan muzakki dalam menunaikan kewajiban zakatnya, sehingga berpotensi meningkatkan volume penghimpunan dana.

Rohim (2019) menjelaskan bahwa digital fundraising menjadi strategi penting dalam optimalisasi penghimpunan zakat, karena mampu memperluas jangkauan muzakki, mengurangi hambatan transaksi, dan meningkatkan efisiensi proses pembayaran. Di era digital, masyarakat semakin terbiasa menggunakan layanan perbankan elektronik, dompet digital, dan platform pembayaran daring untuk berbagai transaksi keuangan. Adaptasi OPZ terhadap sistem pembayaran berbasis digital menjadi langkah strategis dalam merespons perubahan perilaku masyarakat tersebut.

Dari perspektif teori efisiensi, sistem pembayaran digital dapat memengaruhi efisiensi melalui dua mekanisme utama. Pertama, peningkatan output, yaitu bertambahnya dana ZIS yang terhimpun karena kemudahan akses pembayaran. Kedua, pengurangan biaya transaksi dan biaya administrasi, karena sistem digital dapat mengurangi kebutuhan proses manual, mempercepat pencatatan, dan meminimalkan kesalahan administrasi. Dalam pengukuran menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA), kondisi ini dapat meningkatkan rasio output terhadap input, sehingga berdampak positif terhadap skor efisiensi relatif.

Selain itu, Makarim & Hamzah (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi pengelolaan zakat berkontribusi terhadap peningkatan transparansi, akurasi pelaporan, dan akuntabilitas lembaga zakat. Sistem pembayaran berbasis digital memungkinkan integrasi data secara real-time, mempercepat proses rekonsiliasi keuangan, serta memperkuat sistem pengendalian internal. Peningkatan tata kelola ini pada akhirnya berpotensi meningkatkan kinerja operasional dan efisiensi organisasi.

Penelitian terdahulu juga menemukan bahwa inovasi teknologi dan sistem pembayaran memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja lembaga zakat (Wahab & Rahman, 2015). Digitalisasi sistem pembayaran tidak hanya mempermudah penghimpunan dana, tetapi juga mempercepat proses distribusi dan pelaporan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat secara keseluruhan.

Dengan mempertimbangkan teori efisiensi, konsep digital transformation dalam pengelolaan keuangan, serta temuan empiris sebelumnya, maka secara konseptual dapat diasumsikan bahwa ketersediaan sistem pembayaran berbasis digital memiliki keterkaitan dengan tingkat efisiensi pengelolaan zakat. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis kelima dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Sistem pembayaran berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020-2024.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Menurut jenis data yang dikumpulkan dan dianalisis maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sekaran & Bougie (2016) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang berupaya menjawab permasalahan penelitian dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data-data yang terukur kuantitasnya dalam bentuk angka. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan dan dianalisis untuk mengukur efisiensi pengelolaan zakat oleh OPZ dan mengetahui determinannya adalah data-data yang terukur kuantitasnya berbentuk angka-angka.

3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bulan Juni 2025 – Januari 2026. Sedangkan, lokasi penelitian ini adalah di Indonesia.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data sekunder *time series* yang berupa laporan keuangan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) periode tahun 2020-2024 yang dipublikasikan pada situs web resmi *(official website)* oleh BAZNAS. Data sekunder yaitu data yang tidak diperoleh peneliti secara langsung dari objek penelitian melainkan melalui pihak lain yang mempunyai data dari objek yang akan diteliti (Sugiyono, 2017). Sumber data dalam penelitian ini berasal dari Laporan Keuangan Badan Amil Zakat Nasional

(BAZNAS) yang dipublikasikan oleh institusi tersebut secara langsung melalui *website* sebagai bentuk dari transparansi dan akuntabilitas dalam mengelola dana zakat yang diperoleh mereka.

3.4. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran & Bougie (2016) populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang atau kejadian atau suatu benda yang menarik untuk diteliti dan pada kelompok tersebut akan diambil kesimpulan berdasarkan sampelnya. Kelompok yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh institusi BAZNAS pada level provinsi di Indonesia yang berjumlah 32 buah dan satu institusi BAZNAS level nasional. Meskipun jumlah provinsi di Indonesia adalah 38 buah, tetapi khusus untuk provinsi yang ada di Papua sejumlah 6 provinsi yaitu Papua Barat, Papua, Papua Tengah, Papua Pegunungan, Papua Selatan, dan Papua Barat Daya digabung menjadi satu institusi BAZNAS level provinsi dan disebut BAZNAS Papua.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari populasi, yaitu suatu kelompok yang anggotanya dipilih dari anggota populasi menggunakan suatu teknik atau metode tertentu (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini sampel dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik sampling menurut suatu penilaian/kriteria tertentu guna memilih kasus tertentu yang memungkinkan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai tujuan penelitian (Saunders et al., 2016). Kriteria penilaian anggota sampel dalam penelitian ini yaitu:

1. Terdaftar sebagai institusi BAZNAS pada tingkat nasional dan provinsi.
2. Berkegiatan aktif dalam mengumpulkan dan mendistribusikan zakat.

3. Mempublikasikan laporan keuangan tahunan pada 2020-2024.

Daftar anggota populasi yang diteliti dan ketersediaan laporan keuangan mereka pada 2020-2024 yang dipublikasikan *online* tersaji pada Tabel berikut.

Tabel 3.1. Daftar Institusi BAZNAS dan Publikasi Laporan Keuangannya

No.	Nama Institusi BAZNAS	Publikasi Laporan Keuangan 2020-2024
1	BAZNAS Republik Indonesia	Dipublikasikan Lengkap
2	BAZNAS NAD (BM Aceh)	Dipublikasikan Hanya 2020-2022
3	BAZNAS Sumatera Utara	Dipublikasikan Lengkap
4	BAZNAS Sumatera Barat	Dipublikasikan Hanya 2020-2022
5	BAZNAS Riau	Tidak dipublikasikan
6	BAZNAS Kepulauan Riau	Tidak dipublikasikan
7	BAZNAS Jambi	Tidak dipublikasikan
8	BAZNAS Bengkulu	Dipublikasikan hanya 2022
9	BAZNAS Sumatera Selatan	Dipublikasikan hanya 2022
10	BAZNAS Kep. Bangka-Belitung	Tidak dipublikasikan
11	BAZNAS Lampung	Tidak dipublikasikan
12	BAZNAS Banten	Dipublikasikan Hanya 2020-2022
13	BAZNAS DKI Jakarta	Dipublikasikan Hanya 2020-2023
14	BAZNAS Jawa Barat	Dipublikasikan Lengkap
15	BAZNAS Jawa Tengah	Tidak dipublikasikan
16	BAZNAS DI Yogyakarta	Dipublikasikan Lengkap
17	BAZNAS Jawa Timur	Tidak dipublikasikan
18	BAZNAS Bali	Tidak dipublikasikan
19	BAZNAS NTB	Dipublikasikan hanya 2022
20	BAZNAS NTT	Tidak dipublikasikan
21	BAZNAS Kalimantan Barat	Tidak dipublikasikan
22	BAZNAS Kalimantan Tengah	Tidak dipublikasikan
23	BAZNAS Kalimantan Selatan	Dipublikasikan Lengkap
24	BAZNAS Kalimantan Timur	Dipublikasikan hanya 2021 & 2022
25	BAZNAS Kalimantan Utara	Tidak dipublikasikan
26	BAZNAS Sulawesi Selatan	Tidak dipublikasikan
27	BAZNAS Sulawesi Barat	Tidak dipublikasikan
28	BAZNAS Sulawesi Tengah	Tidak dipublikasikan
29	BAZNAS Sulawesi Tenggara	Dipublikasikan hanya 2020 & 2021
30	BAZNAS Sulawesi Utara	Tidak dipublikasikan
31	BAZNAS Gorontalo	Tidak dipublikasikan
32	BAZNAS Maluku	Tidak dipublikasikan
33	BAZNAS Maluku Utara	Tidak dipublikasikan
34	BAZNAS Papua	Tidak dipublikasikan

Dari anggota populasi penelitian ini sebagaimana tersaji pada Tabel 3.1, yang dipilih sebagai anggota sampel adalah mereka yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seluruh anggota populasi memenuhi kriteria 1 dan 2, tetapi tidak semuanya memenuhi kriteria 3 karena hanya sebagian saja yang secara lengkap mempublikasikan laporan keuangannya pada 2020-2024. Berdasarkan kriteria tersebut maka yang dipilih menjadi sampel dalam penelitian ini adalah:

1. BAZNAS Republik Indonesia
2. BAZNAS Sumatera Utara
3. BAZNAS Jawa Barat
4. BAZNAS DI Yogyakarta
5. BAZNAS Kalimantan Selatan

3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasionalnya

Variabel-variabel dalam penelitian ini secara umum terdiri dari dua jenis, yaitu variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Merujuk pada kerangka pemikiran yang telah disusun, untuk perhitungan efisiensi pengelolaan zakat yang menjadi variabel bebas meliputi: 1) Input, terdiri atas biaya operasional dan total aset; dan 2) Output, terdiri atas dana ZIS terhimpun dan dana ZIS tersalurkan. Sedangkan, untuk mengetahui determinan efisiensi pengelolaan zakat variabel bebasnya meliputi: total aset, jumlah pegawai, biaya operasional, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran. Adapun sebagai variabel terikat dalam penelitian ini adalah tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020-2024. Definisi operasional dari tiap-tiap variabel dalam penelitian ini berikut indikator, ukuran, dan skalanya tersaji pada Tabel berikut.

Tabel 3.2 Definisi Operasional, Indikator, Ukuran, dan Skala

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Cara Ukur	Ukuran	Skala
Biaya Operasional	Dana yang dikeluarkan OPZ pada periode tertentu untuk kepentingan berlangsungnya OPZ tersebut	1. Beban pegawai 2. Beban fasilitas fisik 3. Biaya transportasi 4. Beban lainnya	Dokumentasi dari laporan keuangan	Rupiah (Rp)	Rasio
Total Aset	Keseluruhan kekayaan yang dimiliki OPZ	1. Aset lancar 2. Aset tetap	Dokumentasi dari laporan keuangan	Rupiah (Rp)	Rasio
Dana ZIS Terhimpun	Dana yang dikumpulkan OPZ dari para muzakki dengan akad sebagai ZIS dalam periode tertentu.	Seluruh dana ZIS yang dihimpun dari *muzakki*	Dokumentasi dari laporan keuangan	Rupiah (Rp)	Rasio
Dana ZIS Tersalurkan	Dana yang disalurkan OPZ kepada para mustahiq dengan akad sebagai ZIS dalam periode tertentu.	Seluruh dana yang disalurkan kepada mustahik dan AMIL	Dokumentasi dari laporan keuangan	Rupiah (Rp)	Rasio
Jumlah Pegawai	Jumlah AMIL pada OPZ dalam periode tertentu.	Jumlah AMIL OPZ	Dokumentasi dari laporan tahunan	Orang	Rasio
Rasio ACR	Perbandingan antara dana yang disalurkan dan dana yang terkumpul pada periode tertentu (Nett ACR).	1. Dana tersalurkan 2. Dana terhimpun	Dokumentasi dari laporan keuangan	Persentase (%)	Rasio
Jumlah Rapat	jumlah pertemuan formal terkait pengelolaan zakat yang dilakukan oleh para karyawan OPZ selama periode tertentu	Berita acara rapat	Dokumentasi dari laporan tahunan	Pertemuan	Rasio
Sistem Pembayaran	Keberadaan sistem pembayaran ZIS secara online kepada OPZ selama periode tertentu.	Ketersediaan sistem pembayaran secara *online*	Dokumentasi dari laporan tahunan	0: Tidak Ada; 1: Ada	Nominal
Efisiensi	Kemampuan OPZ menghasilkan output optimal dari input yang	1. Biaya operasional 2. Total aset,	Dokumentasi dari laporan keuangan	Persentase (%)	Rasio

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Cara Ukur	Ukuran	Skala
	tersedia selama periode tertentu.	3. Dana ZIS terhimpun, 4. Dana ZIS tersalurkan			

3.6. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yang diambil dari dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dan disusun oleh pihak lain dalam hal ini laporan keuangan Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) tahun 2020-2024. Selain itu, dalam teknik ini juga dilakukan perolehan data dengan cara membaca berbagai sumber seperti buku, jurnal, dan karya ilmiah lainnya yang berkaitan dengan efisiensi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian kuantitatif adalah pengolahan data berbentuk angka-angka menggunakan teknik statistik yang menghasilkan ukuran-ukuran statistik seperti *mean, median,* dan persentase yang menggambarkan data apa adanya dan disajikan tanpa mengambil kesimpulan apapun (Sugiyono, 2017). Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik statistika untuk menggambarkan data dari tiap-tiap variabel penelitian menurut ukuran *mean*, jumlah/total, dan persentase. Perangkat lunak yang digunakan sebagai alat bantu perhitungan adalah *Ms Excel*.

3.7.2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap dan terstruktur sesuai dengan tujuan penelitian. Secara umum, hipotesis yang diuji terdiri atas dua kelompok. Pertama, hipotesis mengenai tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS (H1). Kedua, hipotesis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efisiensi pengelolaan zakat (H2–H5).

1. Pengujian H1 Menggunakan *Data Envelopment Analysis* (DEA)

Hipotesis pertama (H1) bertujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020–2024. Pengujian dilakukan menggunakan metode Data Envelopment Analysis (DEA), yaitu metode nonparametrik berbasis *linear programming* yang digunakan untuk mengukur efisiensi relatif sejumlah *Decision Making Unit* (DMU). DEA mengukur efisiensi melalui perbandingan antara rasio tertimbang output terhadap input yang digunakan oleh masing-masing DMU. Skor efisiensi yang dihasilkan berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai 1 menunjukkan efisiensi teknis sempurna dan nilai kurang dari 1 menunjukkan adanya inefisiensi.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan *production approach*, yang memandang BAZNAS sebagai entitas yang menghimpun dan menyalurkan dana ZIS sebagai output utama. Model yang digunakan adalah *Variable Returns to Scale (VRS)* untuk memperoleh nilai *pure technical efficiency*. Orientasi yang dipilih adalah *input-oriented*, karena penelitian berfokus pada optimalisasi penggunaan input dalam menghasilkan output yang maksimal. Variabel input terdiri atas biaya

operasional dan total aset, sedangkan variabel output meliputi dana ZIS terhimpun dan dana ZIS tersalurkan.

Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak MAXDEA untuk memperoleh skor efisiensi masing-masing DMU. Selain menghasilkan skor efisiensi, analisis juga memberikan informasi mengenai *return to scale* dan target perbaikan bagi unit yang belum efisien. Bagi DMU dengan skor kurang dari 1, dilakukan analisis *potential improvement* untuk mengidentifikasi sumber inefisiensi. Hasil analisis DEA tersebut digunakan untuk menjawab Hipotesis 1 (H1) mengenai tingkat efisiensi pengelolaan zakat.

Terdapat 3 langkah utama dalam mengukur efisiensi OPZ menggunakan DEA, yaitu (Kurniawan, 2018):

a. Menentukan pendekatan dan input

   Dalam penelitian ini, pendekatan yang akan digunakan adalah pendekatan produksi. Pendekatan produksi melihat OPZ sebagai produsen yang melakukan dua kegiatan produksi utama, yaitu menghimpun dana ZIS dan menyalurkan dana ZIS.

b. Memilih model DEA

   Model DEA yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model VRS yang akan menghasilkan nilai efisiensi teknis murni (*pure technical efficiency*). Sedangkan orientasi perhitungan yang dipilih didasarkan pada orientasi input.

c. Melakukan analisis dan sintesis

Analisis data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak MAXDEA. Selain melakukan analisis, perangkat lunak tersebut juga mensintesis data dari setiap variabel input dan output untuk setiap DMU. Hasil analisis berupa skor efisiensi, nilai *return to scale*, tabel *target of values*, dan *Reference Frequency*/*Benchmark*.

2. Pengujian H2-H5 Menggunakan Regresi Tobit

Dalam penelitian ini regresi Tobit digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi tingkat efisiensi dari BAZNAS. Regresi Tobit adalah analisis regresi yang dapat digunakan terhadap suatu model dengan variabel sebagian datanya bernilai nol (diskrit) dan sebagian lainnya bernilai tertentu secara variatif (kontinu) (Sembiring, 2019). Regresi Tobit merupakan model yang sesuai ketika variabel terikat disensor, yaitu ketika nilai variabel di luar ambang batas tertentu tidak dapat diamati, meskipun nilai yang sesuai dari variabel bebas dapat diamati (Brooks, 2014). Meskipun regresi Tobit bagian dari analisis regresi, tetapi penggunaannya tidak memerlukan asumsi normalitas data dan asumsi klasik sebagaimana dipersyaratkan oleh analisis regresi lainnya (Inayah et al., 2012).

Adapun model regresi Tobit dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$TE_{it} = \beta_0 + \beta_1 JP_{it} + \beta_2 RA_{it} + \beta_3 JR_{it} + \beta_4 SP_{it} + \mu_{it}$$

Keterangan:

TE_{it} : Efisiensi teknikal
JP : Jumlah pegawai
RA : Rasio ACR
JR : Jumlah rapat

SP : Sistem pembayaran

Sebelum dilakukan estimasi, terlebih dahulu dilakukan uji multikolinearitas menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk memastikan tidak terdapat korelasi tinggi antarvariabel independen. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji simultan menggunakan *Likelihood Ratio* (LR) *Chi-square* dan uji parsial menggunakan nilai z-statistik serta p-value. Evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai *Pseudo* R^2 untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variasi efisiensi. Kriteria pengambilan keputusan adalah jika *p-value* < 0,05 maka hipotesis diterima, dan jika p-value ≥ 0,05 maka hipotesis ditolak.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Obyek Penelitian

BAZNAS adalah lembaga yang dibentuk dan diberi kewenangan oleh negara (pemerintah) untuk mengelola zakat, infaq, dan sodaqah secara nasional. Landasan hukumnya adalah Undang-Undang (UU) No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Untuk menindaklanjuti UU tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Merujuk pada UU No. 23/2011. BAZNAS adalah lembaga non-struktural yang bertanggung jawab terhadap Presiden melalui Menteri Agama secara berkala, yaitu melalui Laporan Kinerja setiap tahun. Melalui Laporan tersebut BAZNAS melaporkan hasil penilaian dan evaluasi atas kegiatannya terhadap target-target yang telah ditetapkan pada awal tahun. BAZNAS didirikan selain di tingkat Nasional, yaitu BAZNAS RI, juga di tingkat daerah, yaitu di tiap-tiap Provinsi dan Kabupaten. Saat ini terdapat 34 BAZNAS di tingkat Provinsi dan 514 BAZNAS di tingkat Kabupaten/Kota. Selain itu BAZNAS terhubung dengan 44 Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nasional, 35 LAZ Provinsi, 74 LAZ Kabupaten/Kota, dan 23 LAZ Internasional (BAZNAS RI, 2024).

BAZNAS memiliki visi “Menjadi lembaga utama menyejahterakan ummat”. Adapun misi-misinya meliputi: “1) Membangun BAZNAS yang kuat, terpercaya, dan modern sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang berwenang dalam pengelolaan zakat; 2) Memaksimalkan literasi zakat nasional dan peningkatan

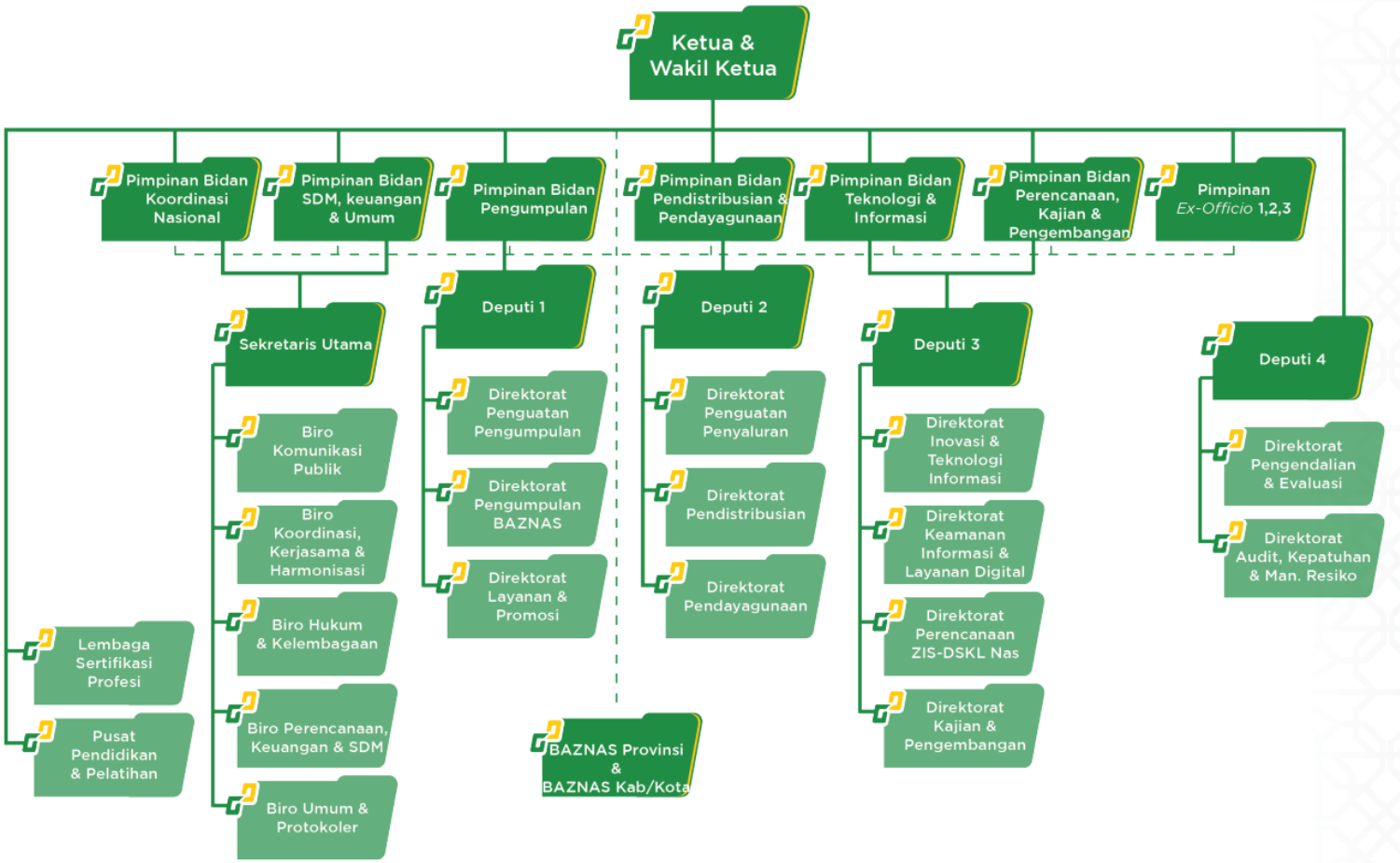
pengumpulan ZIS-DSKL secara masif dan terukur; 3) Memaksimalkan pendistribusian dan pendayagunaan ZIS-DSKL untuk mengentaskan kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan ummat, dan mengurangi kesenjangan sosial; 4) Memperkuat kompetensi, profesionalisme, integritas, dan kesejahteraan amil zakat nasional secara berkelanjutan; 5) Modernisasi dan digitalisasi pengelolaan zakat nasional dengan sistem manajemen berbasis data yang kokoh dan terukur; 6) Memperkuat sistem perencanaan, pengendalian, pelaporan, pertanggungjawaban, dan koordinasi pengelolaan zakat secara nasional; 7) Membangun kemitraan antara muzakki dan mustahik dengan semangat tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan; 8) Meningkatkan sinergi dan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan terkait untuk pembangunan zakat nasional; dan 9) Berperan aktif dan menjadi referensi bagi gerakan zakat dunia" (BAZNAS RI, 2024).

Untuk mewujudkan visi dan misinya, tujuan yang ditetapkan BAZNAS meliputi: "1) Terwujudnya BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat yang kuat, terpercaya, dan modern; 2) Terwujudnya pengumpulan zakat nasional yang optimal; 3) Terwujudnya penyaluran ZIS-DSKL yang efektif dalam pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan ummat, dan pengurangan kesenjangan sosial; 4) Terwujudnya profesi amil zakat nasional yang kompeten, berintegritas, dan sejahtera; 5) Terwujudnya sistem manajemen dan basis data pengelolaan zakat nasional yang mengadopsi teknologi mutakhir; 6) Terwujudnya perencanaan, pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban pengelolaan zakat dengan kelola yang baik dan terstandar; 7) Terwujudnya hubungan saling tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan antara muzakki dan mustahik; 8) Terwujudnya

sinergi dan kaloborasi seluruh pemangku kepentingan terkait dalam pembangunan zakat nasional; 9) Terwujudnya Indonesia sebagai *center of excellence* pengelolaan zakat dunia" (BAZNAS RI, 2024).

Dalam mengelola zakat nasional, BAZNAS berprinsip pada 3A, yaitu "aman syar'i, aman regulasi, dan aman NKRI". Penjelasan dari prinsip tersebut adalah sebagai berikut: "1) Aman Syar'i: Pengelolaan zakat yang dilaksanakan oleh BAZNAS harus selaras dengan koridor hukum syari, tidak boleh bertentangan dengan sumber hukum Islam, Al Quran dan Sunnah. Penghimpunan dan pendistribusian zakat harus sesuai dengan Asnaf yang jumlahnya delapan. Masing-masing fakir, miskin, amil, mualaf, riqab (hamba sahaya), gharim (orang yang terlilit utang), fisabilillah, dan ibnu sabil (orang yang sedang dalam perjalanan); 2) Aman Regulasi: Pengelolaan zakat harus memperhatikan rambu-rambu peraturan hukum dan sesuai perundangan berlaku; 3) Aman NKRI: Pengelolaan zakat di BAZNAS harus kian mempererat persaudaraan anak bangsa, menjauhkan diri dari berbagai aktivitas/tindakan terorisme, demi menunjang tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia" (BAZNAS RI, 2024).

Pengurus utama BAZNAS meliputi 11 orang pimpinan (8 orang dari unsur masyarakat dan 3 orang dari unsur pemerintah. Sedangkan, pelaksana harian meliputi: "Sekretaris Utama, Deputi, Kepala Biro/Direktur, dan Staf Pelaksana Harian dengan status kepegawaian terdiri atas amil tetap, amil kontrak, dan PNS Kementerian Agama RI yang ditugaskan di unit Sekretariat BAZNAS". Struktur organisasi BAZNAS dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi BAZNAS RI
(Sumber: BAZNAS RI, 2026)

4.2. Hasil dan Analisis

4.2.1. Tingkat Efisiensi BAZNAS 2020-2024

Analisis efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS tahun 2020-2024 dilakukan dengan memproses data yang meliputi total aset dan biaya operasional sebagai input; dan ZIS terkumpul, dan ZIS tersalurkan sebagai data output. Data-data tersebut tersaji pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Data Input dan Ouput

Tahun	Baznas	Input (Rp)		Output (Rp)	
		Biaya Operasional	Total Aset	ZIS Terkumpul	ZIS Tersalurkan
2020	RI	68,308,527,515	119,224,015,578	381,694,047,416	353,146,434,765
	Sumut	2,945,141,074	16,767,037,842	6,570,611,573	10,528,670,205
	Jabar	525,490,461	19,356,739,517	30,077,374,280	45,917,058,395
	DIY	669,526,790	287,449,580	5,654,278,390	5,521,357,911
	Kalsel	2,102,695,969	3,366,751,376	10,182,249,274	13,214,203,077
2021	RI	100,925,547,362	153,954,556,186	517,755,434,651	478,827,605,043
	Sumut	3,512,743,094	9,646,124,790	9,279,930,463	14,691,320,248
	Jabar	3,467,507,575	6,774,394,624	41,911,696,807	49,937,279,492
	DIY	774,485,963	218,666,835	12,340,181,116	12,395,236,722
	Kalsel	2,145,772,258	996,655,235	12,704,629,694	12,704,629,694
2022	RI	118,997,799,004	180,055,490,656	638,543,296,700	578,275,276,851
	Sumut	8,333,178,284	24,041,604,669	18,071,346,270	10,835,829,416
	Jabar	2,512,627,128	17,487,063,092	48,777,346,024	40,739,706,190
	DIY	875,607,860	452,765,177	13,560,828,538	13,284,974,228
	Kalsel	2,490,199,839	1,870,924,118	16,743,470,889	15,832,307,590
2023	RI	134,286,916,383	422,224,833,863	881,198,510,934	675,091,571,281
	Sumut	6,333,876,196	14,777,242,953	15,136,311,884	22,533,250,620
	Jabar	7,435,863,455	25,529,386,208	50,343,163,277	50,690,215,887
	DIY	926,917,294	519,022,578	8,023,853,710	7,984,249,539
	Kalsel	3,229,061,685	3,503,130,389	31,732,088,620	31,454,784,716
2024	RI	186,453,322,062	502,994,387,271	1,129,044,624,823	926,829,397,437
	Sumut	5,676,439,938	12,085,207,702	17,495,798,549	19,718,153,266
	Jabar	4,894,861,517	20,151,911,802	53,477,147,404	52,032,255,132
	DIY	1,130,478,386	442,581,256	9,902,254,774	10,029,108,302
	Kalsel	7,082,065,213	6,632,753,256	37,224,607,689	34,038,589,703

(Sumber: Laporan keuangan dan kinerja masing-masing OPZ, 2026)

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa secara umum BAZNAS RI memiliki skala pengelolaan terbesar dengan tren peningkatan signifikan baik pada biaya operasional, total aset, maupun ZIS terkumpul dan tersalurkan, yang pada 2024 mencapai Rp1,129 triliun untuk penghimpunan dan Rp926,83 miliar untuk penyaluran. BAZNAS Jawa Barat menunjukkan pertumbuhan yang relatif stabil dengan nilai output yang konsisten meningkat setiap tahun, sedangkan BAZNAS Sumatera Utara dan Kalimantan Selatan mengalami fluktuasi pada sisi input dan output. Sementara itu, BAZNAS DI Yogyakarta memiliki skala paling kecil namun tetap menunjukkan kecenderungan peningkatan penghimpunan dan penyaluran. Secara keseluruhan, data tersebut memperlihatkan adanya variasi kapasitas dan kinerja antar-DMU, yang menjadi dasar pengukuran efisiensi relatif menggunakan pendekatan DEA.

Data pada Tabel 4.1 selanjut diolah dengan DEA (*data envelopment analysis*) menggunakan perangkat lunak *MaxDEA 12 Lite*, berorientasi *input* dan berbasis *variable returns to scale* (VRS). Hasilnya tersaji pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Efisiensi BAZNAS 2020-2024

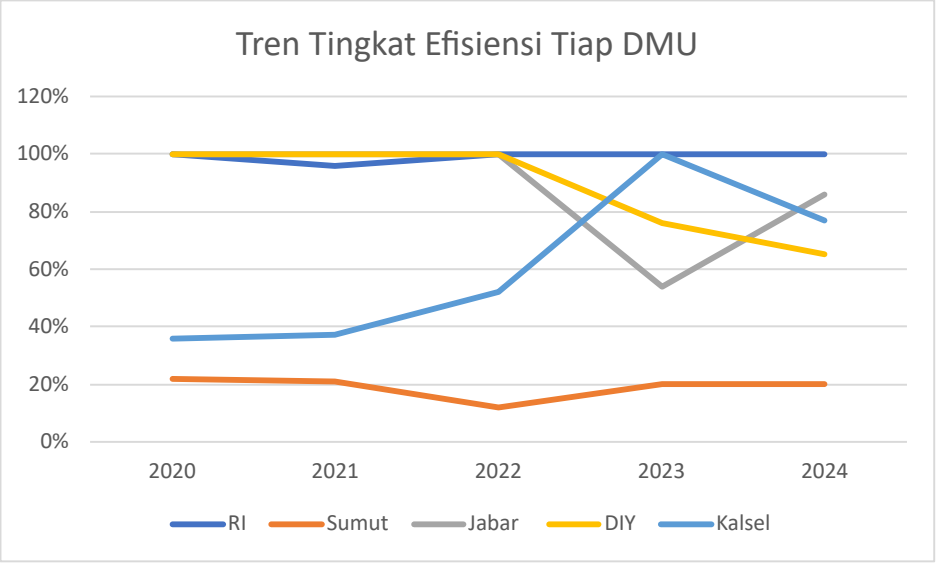
DMU	**Skor Efisiensi**					**Rata-Rata**
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	
RI	100%	96%	100%	100%	100%	99%
Sumut	22%	21%	12%	20%	20%	19%
Jabar	100%	100%	100%	54%	86%	88%
DIY	100%	100%	100%	76%	65%	88%
Kalsel	36%	37%	52%	100%	77%	60%
Rata-Rata	72%	71%	73%	70%	70%	71%

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA 12 Lite, 2026)

Dari Tabel 4.2 diketahui secara keseluruhan tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS selama periode 2020–2024 memiliki rata-rata sebesar 71%.

Angka tersebut masih berada di bawah 100% sebagai batas frontier efisiensi relatif, sehingga menunjukkan bahwa secara umum pengelolaan zakat oleh BAZNAS dalam periode tersebut belum sepenuhnya efisien. Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020–2024 memiliki tingkat efisiensi yang baik tidak sepenuhnya dapat diterima.

Jika dilihat dari masing-masing DMU (*decision making unit*), BAZNAS RI merupakan unit dengan tingkat efisiensi tertinggi dengan rata-rata 99%, diikuti oleh BAZNAS Jawa Barat dan BAZNAS DIY yang masing-masing memiliki rata-rata efisiensi sebesar 88%. Sebaliknya, DMU dengan tingkat efisiensi terendah adalah BAZNAS Sumatera Utara dengan rata-rata hanya 19%. Selain itu, terlihat adanya fluktuasi tingkat efisiensi dari tahun ke tahun pada beberapa DMU, khususnya pada BAZNAS Jawa Barat, DIY, dan Kalimantan Selatan, meskipun secara agregat rata-rata tahunan relatif stabil pada kisaran 70–73%. Tren tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut.



Gambar 4.2 Tren Tingkat Efisiensi BAZNAS 2020-2024

Grafik pada Gambar 4.2 menunjukkan dinamika efisiensi lima BAZNAS selama periode 2020–2024 yang bersifat fluktuatif antar unit. BAZNAS RI memperlihatkan kinerja paling stabil dan konsisten berada pada tingkat efisiensi tinggi, dengan skor mendekati atau mencapai 100% hampir di seluruh periode, hanya sedikit menurun pada tahun 2021 sebelum kembali mencapai *frontier* efisiensi pada tahun-tahun berikutnya. Sebaliknya, BAZNAS Sumatera Utara secara konsisten berada pada tingkat efisiensi terendah, dengan skor berkisar antara 12% hingga 22%, menunjukkan bahwa penggunaan input belum mampu menghasilkan output secara optimal dibandingkan DMU lainnya.

BAZNAS Jawa Barat menunjukkan pola yang relatif kuat pada awal periode dengan efisiensi penuh hingga tahun 2022, namun mengalami penurunan signifikan pada tahun 2023 sebelum kembali meningkat pada tahun 2024. BAZNAS DI Yogyakarta juga mencapai efisiensi penuh pada beberapa tahun awal, tetapi mengalami tren penurunan bertahap pada dua tahun terakhir. Sementara itu, BAZNAS Kalimantan Selatan memperlihatkan tren peningkatan yang cukup tajam dari 2020 hingga mencapai efisiensi 100% pada tahun 2023, meskipun kembali menurun pada tahun 2024. Secara keseluruhan, grafik ini menegaskan adanya variasi kinerja efisiensi antar-DMU serta perubahan posisi frontier dari tahun ke tahun, yang menunjukkan bahwa efisiensi pengelolaan zakat bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh keseimbangan antara penggunaan input dan pencapaian output pada masing-masing periode.

4.2.2. *Potential Improvement*

Dari hasis analisis tampak terjadi beberapa inefisiensi. Pada periode tidak efisien tersebut dapat diperhitungkan potensi peningkatan (*potential improvement*/ PI) yang merupakan persentase perbedaan antara nilai aktual dan nilai target pada DMU yang tidak efisien atau berada pada skor efisiensi dibawah 100%. Dengan melihat PI maka dapat diketahui variabel apa yang perlu dilakukan penyesuaian.

4.2.2.1. *Potential Improvement* BAZNAS RI

BAZNAS RI hanya mengalami inefisiensi pengelolaan zakat pada tahun 2021. Potensi peningkatannya tersaji pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 *Potential Improvement* BAZNAS RI

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
2020	Biaya Operasional	68,308,527,515	68,308,527,515	0.00%
	Total Aset	119,224,015,578	119,224,015,578	0.00%
	ZIS Terkumpul	381,694,047,416	381,694,047,416	0.00%
	ZIS Tersalurkan	353,146,434,765	353,146,434,765	0.00%
2021	Biaya Operasional	100,925,547,362	97,141,587,336	3.75%
	Total Aset	153,954,556,186	148,181,260,329	3.75%
	ZIS Terkumpul	517,755,434,651	517,755,434,651	0.00%
	ZIS Tersalurkan	478,827,605,043	478,827,605,043	0.00%
2022	Biaya Operasional	118,997,799,004	118,997,799,004	0.00%
	Total Aset	180,055,490,656	180,055,490,656	0.00%
	ZIS Terkumpul	638,543,296,700	638,543,296,700	0.00%
	ZIS Tersalurkan	578,275,276,851	578,275,276,851	0.00%
2023	Biaya Operasional	134,286,916,383	134,286,916,383	0.00%
	Total Aset	422,224,833,863	422,224,833,863	0.00%
	ZIS Terkumpul	881,198,510,934	881,198,510,934	0.00%
	ZIS Tersalurkan	675,091,571,281	675,091,571,281	0.00%
2024	Biaya Operasional	186,453,322,062	186,453,322,062	0.00%
	Total Aset	502,994,387,271	502,994,387,271	0.00%
	ZIS Terkumpul	1,129,044,624,823	1,129,044,624,823	0.00%
	ZIS Tersalurkan	926,829,397,437	926,829,397,437	0.00%

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA 12 Lite, 2024)

Tabel 4.3 menunjukkan hasil perhitungan *potential improvement* (PI) BAZNAS RI selama periode 2020–2024 berdasarkan analisis DEA berorientasi input. Secara umum, BAZNAS RI telah berada pada kondisi efisien pada hampir seluruh periode pengamatan, kecuali pada tahun 2021. Pada tahun 2020, 2022, 2023, dan 2024, skor efisiensi mencapai 100%, sehingga tidak diperlukan penyesuaian baik pada biaya operasional, total aset, maupun output ZIS terkumpul dan ZIS tersalurkan (PI = 0%). Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun-tahun tersebut BAZNAS RI telah berada pada *frontier efficiency* relatif.

Pada tahun 2021 BAZNAS RI mengalami inefisiensi ringan dengan skor efisiensi sebesar 0,9625. Untuk mencapai efisiensi optimal, BAZNAS RI perlu melakukan pengurangan input secara proporsional sebesar 3,75%. Secara nominal, biaya operasional yang semula sebesar Rp100.925.547.362 perlu ditekan menjadi Rp97.141.587.336, dan total aset dari Rp153.954.556.186 menjadi Rp148.181.260.329. Sementara itu, pada sisi output tidak diperlukan peningkatan karena model yang digunakan adalah *input-oriented*, sehingga penyesuaian difokuskan pada pengurangan input dengan output tetap. Secara keseluruhan, Tabel 4.3 menunjukkan bahwa tingkat inefisiensi BAZNAS RI relatif sangat kecil dan bersifat sementara, sehingga secara umum BAZNAS RI dapat dikategorikan sebagai DMU dengan kinerja efisiensi yang sangat baik selama periode penelitian.

4.2.2.2. *Potential Improvement* BAZNAS Sumut

Hasil analisis menunjukkan BAZNAS Sumatera Utara mengalami inefisiensi pengelolaan zakat selama periode 2020-2024. Potensi peningkatannya tersaji pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 *Potential Improvement* BAZNAS Sumut

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
2020	Biaya Operasional	2,945,141,074	644,100,360	78.13%
	Total Aset	16,767,037,842	3,667,001,177	78.13%
	ZIS Terkumpul	6,570,611,573	6,570,611,573	0.00%
	ZIS Tersalurkan	10,528,670,205	10,528,670,205	0.00%
2021	Biaya Operasional	3,512,743,094	737,826,923	78.99%
	Total Aset	9,646,124,790	2,026,452,815	78.99%
	ZIS Terkumpul	9,279,930,463	9,279,930,463	0.00%
	ZIS Tersalurkan	14,691,320,248	14,691,320,248	0.00%
2022	Biaya Operasional	8,333,178,284	1,041,914,972	87.51%
	Total Aset	24,041,604,669	3,003,797,223	87.51%
	ZIS Terkumpul	18,071,346,270	18,071,346,270	0.00%
	ZIS Tersalurkan	10,835,829,416	10,835,829,416	0.00%
2023	Biaya Operasional	6,333,876,196	1,295,278,471	79.55%
	Total Aset	14,777,242,953	3,022,919,184	79.55%
	ZIS Terkumpul	15,136,311,884	15,136,311,884	0.00%
	ZIS Tersalurkan	22,533,250,620	22,533,250,620	0.00%
2024	Biaya Operasional	5,676,439,938	1,121,665,972	80.24%
	Total Aset	12,085,207,702	2,387,215,442	80.24%
	ZIS Terkumpul	17,495,798,549	17,495,798,549	0.00%
	ZIS Tersalurkan	19,718,153,266	19,718,153,266	0.00%

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA 12 Lite, 2024)

Tabel 4.4 menunjukkan hasil perhitungan *potential improvement* (PI) BAZNAS Sumatera Utara selama periode 2020–2024 berdasarkan analisis DEA berorientasi input. Secara umum, BAZNAS Sumut mengalami tingkat inefisiensi yang tinggi pada seluruh tahun pengamatan, yang tercermin dari besarnya persentase pengurangan input yang diperlukan untuk mencapai frontier efisiensi. Pada tahun 2020, biaya operasional sebesar Rp2,95 miliar perlu ditekan menjadi Rp644,10 juta dan total aset dari Rp16,77 miliar menjadi Rp3,67 miliar, yang berarti diperlukan pengurangan masing-masing sebesar 78,13%. Kondisi serupa

terjadi pada tahun 2021 dengan PI sebesar 78,99%, di mana biaya operasional dan total aset perlu dikurangi hampir 79% agar mencapai kondisi efisien.

Tingkat inefisiensi tertinggi terjadi pada tahun 2022, dengan PI sebesar 87,51%. Pada tahun tersebut, biaya operasional sebesar Rp8,33 miliar seharusnya hanya sebesar Rp1,04 miliar, dan total aset Rp24,04 miliar perlu ditekan menjadi Rp3,00 miliar untuk mencapai efisiensi relatif. Tahun 2023 dan 2024 menunjukkan pola yang masih serupa, dengan kebutuhan pengurangan input masing-masing sebesar 79,55% dan 80,24%. Sementara itu, pada seluruh periode tidak terdapat penyesuaian pada sisi output (ZIS terkumpul dan ZIS tersalurkan), karena model yang digunakan adalah input-oriented sehingga penyesuaian difokuskan pada pengurangan input dengan output tetap. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa inefisiensi BAZNAS Sumut terutama disebabkan oleh penggunaan biaya operasional dan total aset yang belum proporsional terhadap capaian penghimpunan dan penyaluran zakat dibandingkan DMU yang berada pada frontier efisiensi.

4.2.2.3. *Potential Improvement* BAZNAS Jabar

Hasil analisis menunjukkan bahwa BAZNAS Jawa Barat hanya mengalami inefisiensi pengelolaan zakat pada tahun 2023 dan 2024. Potensi peningkatan efisiensinya tersaji pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 *Potential Improvement* BAZNAS Jabar

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
2020	Biaya Operasional	525,490,461	525,490,461	0.00%
	Total Aset	19,356,739,517	19,356,739,517	0.00%
	ZIS Terkumpul	30,077,374,280	30,077,374,280	0.00%
	ZIS Tersalurkan	45,917,058,395	45,917,058,395	0.00%
2021	Biaya Operasional	3,467,507,575	3,467,507,575	0.00%
	Total Aset	6,774,394,624	6,774,394,624	0.00%

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
	ZIS Terkumpul	41,911,696,807	41,911,696,807	0.00%
	ZIS Tersalurkan	49,937,279,492	49,937,279,492	0.00%
2022	Biaya Operasional	2,512,627,128	2,512,627,128	0.00%
	Total Aset	17,487,063,092	17,487,063,092	0.00%
	ZIS Terkumpul	48,777,346,024	48,777,346,024	0.00%
	ZIS Tersalurkan	40,739,706,190	40,739,706,190	0.00%
2023	Biaya Operasional	7,435,863,455	4,002,675,675	46.16%
	Total Aset	25,529,386,208	13,747,025,936	46.16%
	ZIS Terkumpul	50,343,163,277	50,343,163,277	0.00%
	ZIS Tersalurkan	50,690,215,887	50,690,215,887	0.00%
2024	Biaya Operasional	4,894,861,517	4,217,839,403	13.84%
	Total Aset	20,151,911,802	17,362,774,408	13.84%
	ZIS Terkumpul	53,477,147,404	53,477,147,404	0.00%
	ZIS Tersalurkan	52,032,255,132	52,032,255,132	0.00%

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA 12 Lite, 2024)

Tabel 4.5 menunjukkan hasil perhitungan *potential improvement* (PI) BAZNAS Jawa Barat selama periode 2020–2024 berdasarkan analisis DEA berorientasi input. Secara umum, BAZNAS Jawa Barat berada pada kondisi efisien penuh pada tahun 2020, 2021, dan 2022, yang ditunjukkan dengan nilai PI sebesar 0% pada seluruh variabel input maupun output. Hal ini berarti bahwa pada tiga tahun tersebut, biaya operasional dan total aset yang digunakan telah optimal dalam menghasilkan ZIS terkumpul dan ZIS tersalurkan dibandingkan dengan DMU lain pada frontier efisiensi.

Namun, pada tahun 2023 terjadi penurunan kinerja efisiensi yang cukup signifikan. Biaya operasional sebesar Rp7,44 miliar seharusnya dapat ditekan menjadi Rp4,00 miliar, dan total aset sebesar Rp25,53 miliar perlu dikurangi menjadi Rp13,75 miliar untuk mencapai kondisi efisien relatif. Hal ini tercermin dari nilai PI sebesar 46,16%, yang menunjukkan bahwa hampir setengah dari penggunaan input pada tahun tersebut belum efisien secara relatif. Penurunan ini

mengindikasikan bahwa peningkatan input tidak diimbangi dengan pertumbuhan output yang proporsional.

Pada tahun 2024, BAZNAS Jawa Barat menunjukkan perbaikan kinerja dengan menurunnya PI menjadi 13,84%. Biaya operasional perlu disesuaikan dari Rp4,89 miliar menjadi Rp4,22 miliar dan total aset dari Rp20,15 miliar menjadi Rp17,36 miliar untuk mencapai frontier efisiensi. Meskipun masih belum sepenuhnya efisien, tingkat inefisiensi pada tahun 2024 jauh lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya. Secara keseluruhan, Tabel 4.5 menunjukkan bahwa BAZNAS Jawa Barat memiliki kinerja efisiensi yang sangat baik pada awal periode, mengalami gangguan efisiensi pada 2023, dan mulai kembali membaik pada 2024.

4.2.2.4. *Potential Improvement* BAZNAS DIY

Hasil analisis DEA yang telah dilakukan menunjukkan bahwa BAZNAS DIY mengalami inefisiensi pengelolaan zakat pada tahun 2023 dan 2024. Potensi peningkatannya tersaji pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 *Potential Improvement* BAZNAS DIY

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
2020	Biaya Operasional	669,526,790	669,526,790	0.00%
	Total Aset	287,449,580	287,449,580	0.00%
	ZIS Terkumpul	5,654,278,390	5,654,278,390	0.00%
	ZIS Tersalurkan	5,521,357,911	5,521,357,911	0.00%
2021	Biaya Operasional	774,485,963	774,485,963	0.00%
	Total Aset	218,666,835	218,666,835	0.00%
	ZIS Terkumpul	12,340,181,116	12,340,181,116	0.00%
	ZIS Tersalurkan	12,395,236,722	12,395,236,722	0.00%
2022	Biaya Operasional	875,607,860	875,607,860	0.00%
	Total Aset	452,765,177	452,765,177	0.00%
	ZIS Terkumpul	13,560,828,538	13,560,828,538	0.00%

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
	ZIS Tersalurkan	13,284,974,228	13,284,974,228	0.00%
2023	Biaya Operasional	926,917,294	703,226,259	24.14%
	Total Aset	519,022,578	393,594,528	24.14%
	ZIS Terkumpul	8,023,853,710	8,023,853,710	0.00%
	ZIS Tersalurkan	7,984,249,539	7,984,249,539	0.00%
2024	Biaya Operasional	1,130,478,386	736,521,665	34.85%
	Total Aset	442,581,256	288,378,185	34.85%
	ZIS Terkumpul	9,902,254,774	9,902,254,774	0.00%
	ZIS Tersalurkan	10,029,108,302	10,029,108,302	0.00%

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA 12 Lite, 2024)

Tabel 4.6 menyajikan hasil perhitungan *potential improvement* (PI) BAZNAS DI Yogyakarta selama periode 2020–2024 berdasarkan analisis DEA berorientasi input. Pada tahun 2020 hingga 2022, BAZNAS DIY berada pada kondisi efisien penuh dengan nilai PI sebesar 0% pada seluruh variabel input maupun output. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan biaya operasional dan total aset pada periode tersebut telah optimal dalam menghasilkan ZIS terkumpul dan ZIS tersalurkan dibandingkan dengan DMU lain yang menjadi acuan frontier.

Namun demikian, pada tahun 2023 terjadi penurunan tingkat efisiensi. Biaya operasional sebesar Rp926,92 juta seharusnya dapat ditekan menjadi Rp703,23 juta dan total aset dari Rp519,02 juta menjadi Rp393,59 juta untuk mencapai kondisi efisien relatif. Nilai PI sebesar 24,14% menunjukkan bahwa sekitar seperempat dari penggunaan input pada tahun tersebut belum optimal secara relatif. Kondisi ini berlanjut pada tahun 2024 dengan tingkat inefisiensi yang lebih besar, di mana PI meningkat menjadi 34,85%. Pada tahun tersebut, biaya operasional sebesar Rp1,13 miliar perlu disesuaikan menjadi Rp736,52 juta, dan total aset dari Rp442,58 juta menjadi Rp288,38 juta agar mencapai frontier efisiensi.

Sementara itu, pada seluruh periode tidak terdapat penyesuaian pada variabel output karena model yang digunakan bersifat *input-oriented*, sehingga perbaikan difokuskan pada pengurangan input dengan asumsi output tetap. Secara keseluruhan, Tabel 4.6 menunjukkan bahwa BAZNAS DIY memiliki kinerja efisiensi yang sangat baik pada awal periode penelitian, namun mengalami penurunan efisiensi pada dua tahun terakhir akibat penggunaan input yang tidak sepenuhnya proporsional terhadap capaian penghimpunan dan penyaluran zakat.

4.2.2.5. *Potential Improvement* BAZNAS Kalsel

Hasil analisis DEA yang telah dilakukan menunjukkan bahwa BAZNAS Kalimantan Selatan mengalami inefisiensi pengelolaan zakat pada tahun 2020-2024. Potensi peningkatannya tersaji pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Potential Improvement BAZNAS Kalsel

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
2020	Biaya Operasional	2,102,695,969	748,549,195	64.41%
	Total Aset	3,366,751,376	1,198,529,065	64.41%
	ZIS Terkumpul	10,182,249,274	10,182,249,274	0.00%
	ZIS Tersalurkan	13,214,203,077	13,214,203,077	0.00%
2021	Biaya Operasional	2,145,772,258	794,504,117	62.95%
	Total Aset	996,655,235	369,116,757	62.95%
	ZIS Terkumpul	12,704,629,694	12,704,629,694	0.00%
	ZIS Tersalurkan	12,704,629,694	12,704,629,694	0.00%
2022	Biaya Operasional	2,490,199,839	1,302,621,376	47.67%
	Total Aset	1,870,924,118	979,081,091	47.67%
	ZIS Terkumpul	16,743,470,889	16,743,470,889	0.00%
	ZIS Tersalurkan	15,832,307,590	15,832,307,590	0.00%
2023	Biaya Operasional	3,229,061,685	3,229,061,685	0.00%
	Total Aset	3,503,130,389	3,503,130,389	0.00%
	ZIS Terkumpul	31,732,088,620	31,732,088,620	0.00%
	ZIS Tersalurkan	31,454,784,716	31,454,784,716	0.00%
2024	Biaya Operasional	7,082,065,213	5,446,793,348	23.09%
	Total Aset	6,632,753,256	5,101,307,679	23.09%

Tahun	Variabel	Aktual (Rp)	Target (Rp)	PI
	ZIS Terkumpul	37,224,607,689	37,224,607,689	0.00%
	ZIS Tersalurkan	34,038,589,703	34,038,589,703	0.00%

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA 12 Lite, 2024)

Tabel 4.7 menyajikan hasil perhitungan *potential improvement* (PI) BAZNAS Kalimantan Selatan selama periode 2020–2024 berdasarkan analisis DEA berorientasi input. Secara umum, BAZNAS Kalsel mengalami tingkat inefisiensi yang cukup tinggi pada awal periode penelitian, kemudian mencapai efisiensi penuh pada tahun 2023, sebelum kembali mengalami inefisiensi pada tahun 2024.

Pada tahun 2020, biaya operasional sebesar Rp2,10 miliar seharusnya dapat ditekan menjadi Rp748,55 juta dan total aset dari Rp3,37 miliar menjadi Rp1,20 miliar agar mencapai frontier efisiensi. Hal ini tercermin dari nilai PI sebesar 64,41%, yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh penggunaan input belum optimal secara relatif. Kondisi serupa terjadi pada tahun 2021 dengan PI sebesar 62,95%, yang mengindikasikan perlunya pengurangan input hampir dua pertiga dari nilai aktual. Pada tahun 2022, tingkat inefisiensi menurun dengan PI sebesar 47,67%, menunjukkan adanya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya meskipun masih belum sepenuhnya efisien.

Perubahan signifikan terjadi pada tahun 2023, di mana BAZNAS Kalsel mencapai efisiensi penuh (PI = 0%). Pada tahun tersebut, biaya operasional dan total aset yang digunakan telah optimal dalam menghasilkan ZIS terkumpul dan ZIS tersalurkan dibandingkan DMU lain pada frontier. Namun, pada tahun 2024 kembali terjadi inefisiensi dengan PI sebesar 23,09%, yang berarti masih diperlukan pengurangan input sekitar seperempat dari nilai aktual untuk mencapai kondisi efisien relatif.

Secara keseluruhan, Tabel 4.7 menunjukkan bahwa kinerja efisiensi BAZNAS Kalimantan Selatan bersifat fluktuatif, dengan tren perbaikan dari 2020 hingga mencapai puncak efisiensi pada 2023, namun belum sepenuhnya stabil pada tahun berikutnya. Inefisiensi yang terjadi terutama disebabkan oleh penggunaan biaya operasional dan total aset yang belum sepenuhnya proporsional terhadap capaian penghimpunan dan penyaluran zakat.

4.2.3. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efisiensi BAZNAS

Merujuk pada hipotesis yang telah dirumuskan, faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS adalah jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran yaitu ketersediaan metode pembayaran zakat secara *online*. Data terkait faktor-faktor tersebut pada OPZ yang diteliti tersaji pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8 Jumlah Pegawai, ACR, Jumlah Rapat, dan Sistem Pembayaran

Tahun	Unit	Jml. Pegawai (Orang)	Rasio ACR	Jml. Rapat	Sistem Pembayaran
2020	BAZNAS RI	199	93	50	Transfer & Online
	BAZNAS Sumut	17	160	49	Transfer Bank
	BAZNAS Jabar	37	153	50	Transfer & Online
	BAZNAS DIY	12	98	49	Transfer & Online
	BAZNAS Kalsel	11	130	48	Transfer & Online
2021	BAZNAS RI	192	92	52	Transfer & Online
	BAZNAS Sumut	26	158	51	Transfer Bank
	BAZNAS Jabar	45	119	52	Transfer & Online
	BAZNAS DIY	11	100	51	Transfer & Online
	BAZNAS Kalsel	13	100	50	Transfer & Online
2022	BAZNAS RI	206	91	55	Transfer & Online
	BAZNAS Sumut	27	60	54	Transfer Bank
	BAZNAS Jabar	55	84	55	Transfer & Online
	BAZNAS DIY	11	98	54	Transfer & Online
	BAZNAS Kalsel	28	95	53	Transfer & Online
2023	BAZNAS RI	415	77	57	Transfer & Online
	BAZNAS Sumut	27	149	56	Transfer & Online

Tahun	Unit	Jml. Pegawai (Orang)	Rasio ACR	Jml. Rapat	Sistem Pembayaran
	BAZNAS Jabar	49	101	57	Transfer & Online
	BAZNAS DIY	13	100	56	Transfer & Online
	BAZNAS Kalsel	26	99	55	Transfer & Online
2024	BAZNAS RI	433	82	58	Transfer & Online
	BAZNAS Sumut	34	113	57	Transfer & Online
	BAZNAS Jabar	48	97	58	Transfer & Online
	BAZNAS DIY	14	101	57	Transfer & Online
	BAZNAS Kalsel	26	91	56	Transfer & Online

(Sumber: Laporan keuangan dan kinerja masing-masing OPZ, 2026)

Tabel 4.8 menyajikan perkembangan jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, serta sistem pembayaran pada lima unit BAZNAS selama periode 2020–2024. Secara umum, data menunjukkan adanya dinamika kapasitas organisasi dan tata kelola operasional yang berbeda antar unit. Perubahan tersebut mencerminkan upaya masing-masing BAZNAS dalam menyesuaikan strategi pengelolaan zakat dengan kebutuhan organisasi. Variasi ini juga menjadi indikator penting dalam menganalisis faktor-faktor yang berpotensi memengaruhi tingkat efisiensi.

Dari sisi jumlah pegawai, BAZNAS RI memiliki jumlah pegawai terbesar dibandingkan unit lainnya. Terjadi peningkatan signifikan pada tahun 2023 dan 2024, yaitu dari 206 orang pada 2022 menjadi 415 dan 433 orang. BAZNAS Sumut dan Jawa Barat juga menunjukkan tren peningkatan meskipun tidak sebesar BAZNAS RI. Sementara itu, BAZNAS DIY dan Kalsel memiliki jumlah pegawai yang relatif lebih kecil dan cenderung stabil dengan kenaikan bertahap.

Pada aspek rasio ACR, terlihat adanya fluktuasi yang cukup signifikan antar unit dan antar tahun. BAZNAS RI menunjukkan tren penurunan ACR hingga 2023 sebelum sedikit meningkat pada 2024. BAZNAS Sumut mengalami perubahan paling tajam, dengan rasio yang sangat tinggi pada awal periode kemudian menurun

drastis pada 2022 dan kembali meningkat setelahnya. BAZNAS Jawa Barat, DIY, dan Kalsel cenderung menunjukkan rasio yang lebih stabil meskipun tetap mengalami variasi tahunan.

Jumlah rapat sebagai indikator aktivitas koordinasi organisasi menunjukkan kecenderungan meningkat dari tahun ke tahun. BAZNAS RI mengalami peningkatan dari 50 kali pada 2020 menjadi 58 kali pada 2024. Pola serupa juga terlihat pada unit lainnya meskipun dengan frekuensi yang lebih kecil. Peningkatan ini dapat diartikan sebagai upaya penguatan koordinasi dan pengawasan internal dalam pengelolaan zakat.

Dari sisi sistem pembayaran, hampir seluruh unit telah menggunakan kombinasi transfer dan sistem online selama periode penelitian. BAZNAS Sumut pada awalnya masih menggunakan transfer bank secara konvensional sebelum beralih ke sistem online pada 2023. Transformasi ini menunjukkan adanya adaptasi terhadap perkembangan digitalisasi dalam layanan keuangan. Secara keseluruhan, Tabel 4.8 menggambarkan peningkatan kapasitas organisasi dan modernisasi sistem pengelolaan zakat pada sebagian besar unit BAZNAS.

Data yang tersaji pada Tabel 4.8 merupakan data dari variabel bebas yang diduga memiliki pengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS dalam rentang tahun 2020-2024. Sedangkan, variabel terikatnya adalah skor efisiensi hasil perhitungan menggunakan DEA yang telah dilakukan. Regresi Tobit digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat. Sebelum dilakukan uji Regresi Tobit, maka sebagai pra

syarat dilakukan uji multikolinearitas terlebih dahulu berdasarkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Tabel berikut menyajikan hasilnya.

Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF
Rasio ACR	1.40
Jumlah Rapat	1.30
Jumlah Pegawai	1.22
Sistem Pembayaran	1.13
Mean VIF	**1.26**

(Sumber: data primer diolah, 2026)

Tabel 4.9 menyajikan hasil uji multikolinearitas terhadap variabel independen yang digunakan dalam model regresi Tobit. Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa antarvariabel bebas tidak terjadi korelasi yang tinggi yang dapat menyebabkan distorsi dalam estimasi koefisien regresi. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh variabel memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang relatif rendah dan jauh di bawah batas umum 10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang serius dalam model penelitian.

Secara rinci, variabel rasio ACR memiliki nilai VIF tertinggi yaitu sebesar 1,40, diikuti oleh jumlah rapat sebesar 1,30 dan jumlah pegawai sebesar 1,22. Sementara itu, sistem pembayaran memiliki nilai VIF terendah yaitu 1,13. Nilai mean VIF sebesar 1,26 semakin memperkuat bahwa model regresi berada dalam kondisi yang sangat baik dari sisi independensi antarvariabel. Dengan demikian, seluruh variabel independen layak digunakan dalam analisis regresi Tobit untuk menguji pengaruhnya terhadap skor efisiensi pengelolaan zakat.

Setelah dipastikan bahwa model terbebas dari masalah multikolinearitas, langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model regresi Tobit untuk menguji

pengaruh variabel independen terhadap skor efisiensi. Pemilihan model Tobit didasarkan pada karakteristik variabel dependen, yaitu skor efisiensi DEA yang memiliki batas bawah 0 dan batas atas 1 (*censored data*). Model ini memungkinkan estimasi yang lebih tepat dibandingkan regresi linier biasa karena memperhitungkan keterbatasan rentang nilai variabel dependen. Dengan demikian, regresi Tobit digunakan untuk mengetahui apakah jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran berpengaruh terhadap tingkat efisiensi pengelolaan zakat.

Secara teknis, analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak STATA versi 17 dengan menetapkan batas bawah (*lower limit*) sebesar 0 dan batas atas (*upper limit*) sebesar 1. Estimasi dilakukan menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation* (MLE), yang menghasilkan koefisien regresi, nilai z-statistik, serta tingkat signifikansi masing-masing variabel. Hasil estimasi tersebut kemudian dianalisis untuk melihat arah pengaruh (positif atau negatif) serta signifikansi statistik pada tingkat kepercayaan tertentu, umumnya 5%. Apabila nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil dari 0,05, maka variabel tersebut dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap efisiensi.

Selanjutnya, interpretasi hasil regresi dilakukan baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial, setiap variabel independen dievaluasi berdasarkan nilai koefisien dan signifikansinya. Secara simultan, model dievaluasi melalui nilai *Likelihood Ratio* (LR) *chi-square* dan probabilitasnya untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap skor efisiensi. Hasil analisis ini kemudian menjadi dasar dalam menarik kesimpulan mengenai

faktor-faktor yang memengaruhi efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS selama periode penelitian. Hasil regresi Tobit yang diperoleh tersaji pada gambar berikut.

```
Grid node 0:   log likelihood = -17.079765

Fitting full model:

Iteration 0:   log likelihood = -17.079765
Iteration 1:   log likelihood = -12.370176
Iteration 2:   log likelihood = -11.709569
Iteration 3:   log likelihood = -11.699739
Iteration 4:   log likelihood = -11.699709
Iteration 5:   log likelihood = -11.699709

Tobit regression                                  Number of obs     =         25
                                                        Uncensored  =         14
Limits: Lower = 0                                 Left-censored     =          0
        Upper = 1                                 Right-censored    =         11

                                                  LR chi2(4)        =      15.69
                                                  Prob > chi2       =     0.0035
Log likelihood = -11.699709                       Pseudo R2         =     0.4014

------------------------------------------------------------------------------
        Skor | Coefficient  Std. err.      t    P>|t|     [95% conf. interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       J_PEG |   .0024607   .001319     1.87   0.076    -.0002824    .0052037
       R_ACR |  -.0035003    .00342    -1.02   0.318    -.0106126    .0036121
     J_RAPAT |  -.0409658   .0287011   -1.43   0.168    -.1006531    .0187215
     S_PBYRN |   .6492228   .2351542    2.76   0.012      .160193    1.138253
       _cons |   2.671691   1.685046    1.59   0.128    -.8325536    6.175936
-------------+----------------------------------------------------------------
  var(e.Skor) |   .1207234   .0496276                      .0513468    .2838373
------------------------------------------------------------------------------
```

Gambar 4.3 Hasil Pengolahan Data Analisis Regresi Tobit

Hasil olah data yang tersaji pada Gambar 4.3 dapat dirangkum ke dalam Tabel berikut.

Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi Tobit

Variabel Bebas	**Koefisien**	***p-values***	**Signifikansi**
Jumlah Pegawai	0,0024607	0,076	Tidak Signifikan
Rasio ACR	-0,0035003	0,318	Tidak Signifikan
Jumlah Rapat	-0,0409658	0,168	Tidak Signifikan
Sistem Pembayaran	0,6492228	0,012	**Signifikan**
LR chi2 (4)	**15,69**	**0,0035**	Model Signifikan
Pseudo R^2	**0,4014**		

(Sumber: data diolah menggunakan STATA versi 17, 2024)

Hasil regresi Tobit menunjukkan bahwa secara simultan model signifikan pada tingkat kepercayaan 5%, dengan nilai LR chi² sebesar 15,69 dan probabilitas sebesar 0,0035. Hal ini berarti variabel jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran secara bersama-sama berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat. Nilai Pseudo R^2 sebesar 0,4014 menunjukkan bahwa sekitar 40,14% variasi skor efisiensi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Terkait pengujian hipotesis H2-H5, pertama, pengujian terhadap H2 yang menyatakan bahwa jumlah pegawai berpengaruh signifikan terhadap efisiensi menunjukkan koefisien positif sebesar 0,0024607 dengan nilai p sebesar 0,076. Meskipun arah pengaruhnya positif sesuai dengan teori bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja organisasi, namun secara statistik tidak signifikan pada tingkat 5%. Dengan demikian, H2 ditolak pada tingkat signifikansi 5%, meskipun terdapat indikasi pengaruh pada tingkat signifikansi 10%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pegawai belum secara kuat terbukti meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat selama periode penelitian.

Kedua, pengujian terhadap H3 yang menyatakan bahwa rasio ACR berpengaruh signifikan terhadap efisiensi menghasilkan koefisien negatif sebesar -0,0035003 dengan nilai p sebesar 0,318. Hasil ini menunjukkan bahwa rasio ACR tidak berpengaruh signifikan terhadap efisiensi pengelolaan zakat. Dengan demikian, H3 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun ACR merupakan indikator efektivitas penyaluran zakat, namun dalam konteks efisiensi

teknis yang diukur dengan DEA, variabel ini tidak terbukti sebagai determinan yang signifikan.

Ketiga, pengujian terhadap H4 yang menyatakan bahwa jumlah rapat berpengaruh signifikan terhadap efisiensi menunjukkan koefisien negatif sebesar -0,0409658 dengan nilai p sebesar 0,168. Meskipun secara teoritis koordinasi yang baik melalui rapat dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, hasil empiris tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, H4 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi rapat tidak secara langsung mencerminkan peningkatan efisiensi dalam pengelolaan zakat.

Keempat, pengujian terhadap H5 yang menyatakan bahwa sistem pembayaran berpengaruh signifikan terhadap efisiensi menghasilkan koefisien positif sebesar 0,6492228 dengan nilai p sebesar 0,012. Hasil ini signifikan pada tingkat 5%, sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan sistem pembayaran berbasis transfer dan online berkontribusi secara positif terhadap peningkatan efisiensi pengelolaan zakat. Dengan demikian, digitalisasi sistem pembayaran terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja efisiensi BAZNAS selama periode 2020–2024.

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat disusun persamaan regresinya sebagai berikut:

$$TE_{it} = 2{,}671691 + 0{,}0024607JP_{it} - 0{,}0035003RA_{it} - 0{,}0409658JR_{it} + 0{,}6492228SP_{it} + \varepsilon$$

Keterangan:

TE : Efisiensi teknikal
JP : Jumlah pegawai
RA : Rasio ACR
JP : Jumlah rapat
SP : Sistem pembayaran

Persamaan regresi Tobit yang diperoleh menunjukkan hubungan antara variabel jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran terhadap skor efisiensi pengelolaan zakat. Secara umum, model ini menggambarkan bahwa perubahan pada variabel independen akan memengaruhi nilai laten efisiensi (TE_{it}) dengan mempertimbangkan bahwa skor aktual dibatasi pada rentang 0 hingga 1. Konstanta sebesar 2,671691 menunjukkan nilai efisiensi laten ketika seluruh variabel independen bernilai nol, meskipun secara substantif kondisi tersebut tidak memiliki makna praktis karena variabel-variabel tersebut tidak mungkin bernilai nol secara bersamaan. Nilai konstanta lebih berfungsi sebagai parameter penyesuaian dalam model.

Koefisien jumlah pegawai sebesar 0,0024607 menunjukkan bahwa setiap penambahan satu orang pegawai cenderung meningkatkan skor efisiensi sebesar 0,00246 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Arah pengaruh yang positif ini sejalan dengan teori bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja organisasi. Namun, karena tidak signifikan pada tingkat 5%, pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk menyimpulkan bahwa peningkatan jumlah pegawai secara nyata meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, tambahan pegawai belum tentu secara langsung memperbaiki efisiensi pengelolaan zakat.

Koefisien rasio ACR sebesar -0,0035003 menunjukkan bahwa peningkatan satu poin rasio ACR cenderung menurunkan skor efisiensi sebesar 0,00350 satuan. Arah negatif ini mengindikasikan bahwa semakin besar rasio biaya administrasi relatif terhadap penghimpunan dana, efisiensi cenderung menurun. Namun

demikian, karena tidak signifikan secara statistik, pengaruh ini tidak dapat digeneralisasi secara kuat dalam konteks penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas penyaluran dana (ACR) belum tentu berbanding lurus dengan efisiensi teknis yang diukur menggunakan DEA.

Koefisien jumlah rapat sebesar -0,0409658 menunjukkan bahwa setiap tambahan satu kali pertemuan cenderung menurunkan skor efisiensi sebesar 0,04097 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Meskipun secara teoritis koordinasi melalui rapat dapat meningkatkan kinerja organisasi, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan frekuensi rapat tidak selalu berimplikasi pada peningkatan efisiensi. Namun, karena variabel ini juga tidak signifikan, pengaruh tersebut tidak dapat dinyatakan sebagai hubungan yang kuat secara empiris.

Sebaliknya, koefisien sistem pembayaran sebesar 0,6492228 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi. Artinya, BAZNAS yang menggunakan sistem pembayaran berbasis transfer dan online memiliki skor efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang hanya menggunakan transfer bank konvensional. Besarnya koefisien ini menunjukkan bahwa digitalisasi sistem pembayaran merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat dalam model penelitian ini. Dengan demikian, transformasi digital dalam sistem pembayaran terbukti menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja efisiensi BAZNAS periode 2020–2024.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, baik melalui DEA maupun regresi Tobit, maka berikut ini disajikan ringkasan hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan.

Tabel 4.11 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	*p-value*	Arah Pengaruh	Keputusan
H1	Rata-rata efisiensi = 0,71	–	–	Ditolak
H2	0,0024607	0,076	Positif	Ditolak
H3	-0,0035003	0,318	Negatif	Ditolak
H4	-0,0409658	0,168	Negatif	Ditolak
H5	0,6492228	0,012	Positif	Diterima

(Sumber: data diolah menggunakan MaxDEA dan STATA versi 17, 2024)

4.3. Pembahasan

4.3.1. Tingkat Efisiensi Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS

Hasil analisis DEA menunjukkan bahwa rata-rata tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020–2024 adalah sebesar 71%. Nilai tersebut masih berada di bawah 100% sebagai batas *frontier* efisiensi relatif, sehingga secara umum pengelolaan zakat oleh BAZNAS belum sepenuhnya efisien. Dalam teori efisiensi, efisiensi merupakan perbandingan antara output tertimbang dengan input tertimbang (Marsondang et al., 2019), dan dalam pendekatan DEA efisiensi dihitung sebagai rasio jumlah tertimbang keluaran terhadap jumlah tertimbang masukan (Antunes et al., 2021). Dengan demikian, capaian 71% mengindikasikan bahwa kombinasi penggunaan total aset dan biaya operasional belum menghasilkan penghimpunan dan penyaluran ZIS secara optimal. Secara konseptual, kondisi ini menunjukkan masih adanya *slack* atau pemborosan relatif dalam penggunaan sumber daya yang dapat diperbaiki melalui penyesuaian struktur input maupun peningkatan produktivitas output.

Jika dilihat secara lebih rinci, BAZNAS RI merupakan unit dengan tingkat efisiensi tertinggi dan relatif stabil, dengan rata-rata mendekati 100%. Stabilitas ini

dapat mencerminkan kapasitas manajerial, sistem tata kelola, serta dukungan infrastruktur yang lebih kuat dibandingkan unit daerah. BAZNAS Jawa Barat dan DIY menunjukkan kinerja yang baik pada awal periode, meskipun mengalami fluktuasi pada dua tahun terakhir, yang dapat mengindikasikan adanya dinamika internal maupun perubahan kondisi eksternal seperti kebijakan atau pola penghimpunan zakat. Sebaliknya, BAZNAS Sumatera Utara menunjukkan tingkat efisiensi terendah dengan rata-rata sekitar 19%, yang mengindikasikan ketidakseimbangan signifikan antara input dan output. BAZNAS Kalimantan Selatan menunjukkan pola fluktuatif dengan perbaikan signifikan pada tahun 2023 sebelum kembali mengalami penurunan pada 2024, yang menunjukkan bahwa efisiensi bersifat dinamis dan sangat dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi manajerial.

Belum optimalnya efisiensi juga tercermin dari besarnya *potential improvement* (PI) pada beberapa DMU. Pada unit-unit yang tidak efisien, rekomendasi DEA terutama berupa pengurangan input, khususnya biaya operasional dan total aset, karena model yang digunakan adalah *input-oriented*. Semakin rendah skor efisiensi, semakin besar persentase pengurangan input yang diperlukan untuk mencapai *frontier*. Sebagai contoh, BAZNAS Sumatera Utara pada beberapa tahun memerlukan pengurangan input hingga lebih dari 80% untuk mencapai kondisi efisien relatif. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan sumber daya belum proporsional terhadap capaian penghimpunan dan penyaluran zakat, sehingga diperlukan restrukturisasi pengelolaan biaya dan optimalisasi aset agar selaras dengan kapasitas output yang dihasilkan.

Dalam perspektif manajerial dan tata kelola organisasi, peningkatan efisiensi lebih rasional dilakukan melalui pengendalian biaya operasional dibandingkan dengan pengurangan aset, karena aset merupakan penopang keberlanjutan jangka panjang organisasi. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui evaluasi efektivitas program, rasionalisasi pengeluaran administratif, serta peningkatan produktivitas pegawai. Selain itu, komposisi biaya pegawai yang terlalu besar dalam struktur biaya operasional perlu dikaji agar tidak mengurangi proporsi dana yang dialokasikan untuk fungsi inti penghimpunan dan pendistribusian zakat. Upaya peningkatan efisiensi tidak hanya berfokus pada pengurangan input, tetapi juga harus disertai dengan strategi peningkatan output melalui inovasi penghimpunan dan penguatan distribusi. Dengan demikian, keseimbangan antara input dan output dapat dicapai secara berkelanjutan tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kepada mustahiq.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Hasan & Muhammad (2023) yang menemukan tingkat efisiensi BAZNAS dan beberapa LAZ sebesar 73,67%, serta penelitian Merdeka & Muid (2022) yang menunjukkan efisiensi sebesar 68%. Angka yang relatif serupa juga ditemukan oleh Maytesa & Ilhamiwati (2021) dengan tingkat efisiensi sekitar 70%. Konsistensi hasil ini menunjukkan bahwa tantangan efisiensi bukan hanya terjadi pada satu unit atau satu periode tertentu, tetapi merupakan fenomena yang relatif umum dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun lembaga zakat telah berkembang secara kelembagaan dan regulatif, optimalisasi pemanfaatan sumber daya masih menjadi pekerjaan rumah yang berkelanjutan. Oleh karena itu,

penelitian ini memperkuat urgensi reformasi manajemen dan inovasi operasional sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat secara nasional.

Secara implikatif, temuan ini memberikan beberapa konsekuensi praktis dan kebijakan bagi BAZNAS maupun regulator. Pertama, diperlukan penguatan sistem evaluasi kinerja berbasis efisiensi yang dilakukan secara periodik menggunakan pendekatan kuantitatif seperti DEA agar setiap unit dapat memantau posisi relatifnya terhadap *frontier*. Kedua, BAZNAS perlu mengintegrasikan perencanaan anggaran dengan target penghimpunan dan penyaluran secara lebih terukur sehingga keseimbangan antara input dan output dapat dijaga. Ketiga, regulator dapat mendorong standarisasi praktik manajemen biaya dan pelaporan kinerja agar disparitas efisiensi antarwilayah dapat diminimalkan. Dengan demikian, peningkatan efisiensi tidak hanya menjadi tanggung jawab unit operasional, tetapi juga menjadi bagian dari strategi tata kelola zakat nasional yang berorientasi pada keberlanjutan dan kemaslahatan umat.

4.3.2. Pengaruh Jumlah Pegawai, Rasio ACR, Jumlah Rapat, dan Sistem Pembayaran terhadap Efisiensi Pengelolaan Zakat oleh BAZNAS

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada landasan teoritis dan temuan empiris yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya. Secara simultan, model regresi menunjukkan bahwa variabel jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran bersama-sama berkontribusi dalam menjelaskan variasi efisiensi pengelolaan zakat. Namun, ketika diuji secara parsial, tidak semua variabel terbukti berpengaruh signifikan. Hasil ini memberikan gambaran bahwa determinan efisiensi tidak hanya bergantung pada faktor struktural organisasi, tetapi juga pada kualitas pengelolaan dan inovasi sistem yang diterapkan.

1. Pengaruh Jumlah Pegawai terhadap Efisiensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah pegawai tidak berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode penelitian, sehingga hipotesis kedua ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa efisiensi tidak semata-mata ditentukan oleh banyaknya pegawai yang dimiliki suatu unit organisasi. Meskipun secara konseptual jumlah pegawai merupakan salah satu komponen input dalam proses produksi layanan zakat, peningkatan kuantitas pegawai belum tentu diikuti oleh peningkatan output yang proporsional. Dengan demikian, faktor lain di luar kuantitas pegawai diduga memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan efisiensi relatif antarunit.

Secara teoritis, pegawai merupakan sumber daya utama organisasi dalam mencapai tujuannya. Pasban dan Nojedeh (2016) menekankan bahwa organisasi mencapai kinerja optimal melalui kompetensi dan keahlian yang dimiliki pegawai. Damasceno Cunha et al. (2018) juga menyatakan bahwa jumlah pegawai yang optimal harus disesuaikan dengan beban kerja agar tercapai efisiensi. Namun dalam perspektif teori efisiensi, khususnya efisiensi teknis dan alokatif (Muharam & Pusvitasari, 2007), yang lebih menentukan bukan hanya besarnya input, tetapi bagaimana input tersebut dikelola secara efektif untuk menghasilkan output maksimal. Oleh karena itu, ketidakterbuktian pengaruh jumlah pegawai dapat dipahami sebagai indikasi bahwa kualitas pengelolaan dan produktivitas sumber daya manusia lebih penting dibandingkan kuantitasnya semata.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Kurniawan (2018) yang menunjukkan bahwa jumlah sumber daya manusia tidak selalu meningkatkan

efisiensi, bahkan dalam kondisi tertentu dapat menjadi beban biaya operasional apabila tidak diimbangi produktivitas yang memadai. Firmansyah et al. (2020) juga menemukan bahwa tidak semua faktor internal organisasi berpengaruh signifikan terhadap efisiensi, sehingga pengaruh variabel organisasi bersifat kontekstual. Perbedaan hasil antarpenelitian menunjukkan bahwa hubungan antara jumlah pegawai dan efisiensi sangat dipengaruhi oleh sistem tata kelola, struktur organisasi, dan budaya kerja masing-masing lembaga zakat. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa efisiensi lembaga zakat lebih ditentukan oleh kualitas manajemen dibandingkan oleh besarnya sumber daya yang dimiliki.

Secara implikatif, temuan ini memberikan pesan bahwa peningkatan efisiensi tidak dapat dicapai hanya melalui penambahan atau pengurangan jumlah pegawai. BAZNAS perlu lebih menekankan pada peningkatan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, sistem evaluasi kinerja berbasis output, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan produktivitas kerja. Penataan pembagian tugas dan penguatan koordinasi internal juga menjadi aspek penting agar setiap pegawai memberikan kontribusi optimal terhadap penghimpunan dan pendistribusian zakat. Dalam perspektif Syariah Enterprise Theory, pengelolaan sumber daya manusia harus mencerminkan prinsip amanah, profesionalitas, dan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kemaslahatan umat. Dengan demikian, fokus perbaikan diarahkan pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia agar nilai tambah zakat dapat didistribusikan secara lebih efektif dan efisien kepada para stakeholder.

2. Pengaruh Rasio ACR terhadap Efisiensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio *Allocation to Collection Ratio* (ACR) tidak berpengaruh terhadap efisiensi teknis pengelolaan zakat oleh BAZNAS, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas penyaluran dana zakat tidak secara langsung menentukan tingkat efisiensi relatif suatu unit organisasi. Meskipun secara normatif ACR mencerminkan kemampuan lembaga dalam mendistribusikan dana yang telah dihimpun, hal tersebut belum tentu mencerminkan optimalitas penggunaan sumber daya. Dengan demikian, efektivitas distribusi dan efisiensi teknis merupakan dua konsep yang saling berkaitan namun tidak identik.

Secara konseptual, rasio ACR merupakan indikator efektivitas penyaluran zakat sebagaimana dirumuskan dalam *zakat core principle*. Yudhira (2020) menjelaskan bahwa ACR mengukur kemampuan lembaga dalam mendistribusikan dana yang dihimpun kepada *mustahiq*, sedangkan Puskas BAZNAS (2019) mengklasifikasikan tingkat efektivitas berdasarkan rentang nilai tertentu. Semakin tinggi ACR, secara normatif semakin efektif lembaga dalam menyalurkan zakat. Namun dalam perspektif teori efisiensi, khususnya efisiensi teknis (Muharam & Pusvitasari, 2007), yang diukur bukan hanya besarnya output distribusi, tetapi juga keseimbangan antara input dan output secara keseluruhan. Oleh karena itu, tingginya rasio penyaluran belum tentu mencerminkan efisiensi apabila biaya operasional dan aset yang digunakan tidak proporsional.

Temuan ini sejalan dengan Kurniawan (2018) yang juga menemukan bahwa rasio ACR tidak berpengaruh signifikan terhadap efisiensi lembaga zakat. Hal

tersebut menunjukkan bahwa efektivitas distribusi dan efisiensi operasional merupakan dua dimensi kinerja yang berbeda. Sebuah lembaga dapat efektif dalam menyalurkan dana, namun belum tentu efisien dalam mengelola sumber dayanya. Sebaliknya, lembaga yang efisien belum tentu memiliki rasio penyaluran yang tinggi apabila strategi distribusinya bersifat bertahap atau mempertimbangkan aspek kehati-hatian. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pengukuran kinerja zakat perlu menggunakan indikator yang komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada satu rasio tertentu.

Secara implikatif, BAZNAS perlu memandang ACR sebagai indikator efektivitas sosial, bukan sebagai satu-satunya tolok ukur efisiensi manajerial. Upaya peningkatan efisiensi harus dilakukan melalui pengendalian biaya, optimalisasi aset, serta peningkatan produktivitas penghimpunan dan pendistribusian secara simultan. Dalam perspektif *Syariah Enterprise Theory*, distribusi zakat memang harus maksimal dan tepat sasaran sebagai bentuk amanah kepada *mustahiq*, namun tetap harus dilakukan dengan prinsip keseimbangan dan pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja harus mengintegrasikan dimensi efektivitas dan efisiensi secara harmonis agar tujuan kemaslahatan dapat tercapai secara berkelanjutan.

3. Pengaruh Jumlah Rapat terhadap Efisiensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah rapat tidak berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS, sehingga hipotesis keempat ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa frekuensi rapat bukan merupakan faktor penentu utama dalam meningkatkan efisiensi relatif antarunit. Meskipun

rapat sering dipandang sebagai sarana koordinasi dan pengambilan keputusan, intensitas pertemuan yang tinggi belum tentu menghasilkan perbaikan kinerja yang signifikan. Dengan demikian, efisiensi organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh banyaknya aktivitas koordinatif formal yang dilakukan.

Dalam teori manajemen, koordinasi merupakan fungsi penting untuk memastikan sinergi antarbagian organisasi dan menghindari duplikasi pekerjaan (Stoner et al., 1995). Muin (2020) menegaskan bahwa koordinasi yang baik diperlukan dalam pengelolaan zakat agar kegiatan penghimpunan dan penyaluran berjalan efektif dan efisien. Jumlah rapat sering digunakan sebagai indikator intensitas koordinasi organisasi karena rapat menjadi forum untuk perencanaan, evaluasi, dan pengendalian program. Namun dalam perspektif teori efisiensi, yang lebih menentukan adalah bagaimana proses koordinasi tersebut berdampak pada optimalisasi input dan peningkatan output. Oleh karena itu, frekuensi rapat yang tinggi tidak otomatis meningkatkan efisiensi apabila tidak diikuti oleh kualitas perencanaan dan implementasi yang baik.

Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian Firmansyah et al. (2020) yang menemukan bahwa jumlah rapat dapat berpengaruh terhadap efisiensi dalam konteks tertentu. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh jumlah rapat sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan efektivitas pelaksanaan rapat itu sendiri. Pada beberapa lembaga, rapat dapat menjadi instrumen strategis untuk memperkuat tata kelola, sedangkan pada kondisi lain rapat yang terlalu sering justru berpotensi meningkatkan biaya operasional dan mengurangi waktu produktif.

Dengan demikian, hubungan antara jumlah rapat dan efisiensi bersifat kontekstual dan tidak selalu linear.

Secara implikatif, BAZNAS perlu mengevaluasi kualitas dan efektivitas rapat, bukan hanya kuantitasnya. Rapat sebaiknya difokuskan pada pengambilan keputusan strategis, pemecahan masalah, serta evaluasi berbasis data agar memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Pemanfaatan teknologi komunikasi dan sistem informasi manajemen juga dapat menjadi alternatif untuk meningkatkan koordinasi tanpa harus menambah frekuensi pertemuan tatap muka. Dalam perspektif *Syariah Enterprise Theory*, koordinasi yang baik merupakan bagian dari amanah dalam mengelola sumber daya umat secara profesional dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, peningkatan efisiensi lebih tepat diarahkan pada penguatan kualitas tata kelola dan implementasi kebijakan dibandingkan sekadar menambah intensitas rapat.

4. Pengaruh Sistem Pembayaran terhadap Efisiensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pembayaran berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS, sehingga hipotesis kelima diterima. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan sekadar inovasi administratif, tetapi merupakan faktor strategis yang mampu memperbaiki hubungan antara input dan output dalam pengelolaan zakat. Kemudahan transaksi melalui sistem transfer dan *online* mempercepat proses penghimpunan serta mengurangi biaya administrasi relatif. Dengan demikian, modernisasi sistem pembayaran berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi teknis lembaga zakat.

Secara teoritis, kemudahan sistem pembayaran meningkatkan partisipasi muzakki karena mengurangi hambatan waktu, jarak, dan prosedur administratif (Rohim, 2019). Digitalisasi juga meningkatkan transparansi dan akurasi pelaporan sehingga memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga zakat (Makarim & Hamzah, 2024). Dalam perspektif teori efisiensi, peningkatan output yang tidak diikuti kenaikan input secara proporsional akan memperbaiki skor efisiensi teknis. Oleh karena itu, transformasi digital dalam sistem pembayaran berfungsi sebagai instrumen peningkatan produktivitas kelembagaan.

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Verdianti & Puja (2023) yang menunjukkan bahwa digitalisasi zakat berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengumpulan zakat pada BAZNAS Kalimantan Barat. Sejalan dengan itu, Hafizah & Muhaimin (2023) menemukan bahwa digitalisasi pembayaran zakat melalui transfer dan *QR Code* berdampak signifikan terhadap peningkatan penerimaan zakat pada BAZNAS Kota Banjarmasin. Penelitian Maimuna et al. (2025) juga menegaskan bahwa adopsi sistem pembayaran digital memperluas aksesibilitas muzakki dan meningkatkan penghimpunan zakat. Konsistensi ini memperkuat argumentasi bahwa digitalisasi merupakan determinan penting dalam meningkatkan kinerja lembaga zakat, baik dari sisi efektivitas maupun efisiensi.

Secara implikatif, BAZNAS perlu memperluas integrasi sistem pembayaran digital dengan sistem manajemen informasi agar tercipta ekosistem pengelolaan zakat yang terintegrasi. Optimalisasi kanal pembayaran berbasis *online*, *QRIS*, dan integrasi dengan sistem perbankan syariah akan memperkuat arus kas dan mempercepat proses distribusi dana. Selain itu, peningkatan literasi digital bagi

muzakki menjadi langkah strategis untuk memperluas basis penghimpunan zakat. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi teknis, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan kelembagaan BAZNAS di era ekonomi digital.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Hasil analisis DEA menunjukkan bahwa tingkat efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS periode 2020–2024 secara rata-rata berada pada kisaran 71%, yang berarti secara umum pengelolaan zakat belum sepenuhnya efisien.
2. Hasil analisis regresi Tobit menunjukkan bahwa secara simultan jumlah pegawai, rasio ACR, jumlah rapat, dan sistem pembayaran berpengaruh terhadap efisiensi pengelolaan zakat. Namun secara parsial, hanya sistem pembayaran yang terbukti berpengaruh signifikan, sedangkan jumlah pegawai, rasio ACR, dan jumlah rapat tidak menunjukkan pengaruh signifikan.

5.2. Implikasi

1. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa BAZNAS perlu terus meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat, khususnya melalui pengendalian penggunaan input agar lebih proporsional terhadap capaian output. Upaya peningkatan efisiensi dapat difokuskan pada optimalisasi biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan, serta memperkuat strategi penghimpunan dan efektivitas penyaluran ZIS. Evaluasi terhadap struktur biaya, prioritas program, dan mekanisme distribusi menjadi penting agar setiap pengeluaran benar-benar memberikan kontribusi terhadap peningkatan output. Dengan

demikian, keseimbangan antara sumber daya yang digunakan dan dana zakat yang dihimpun serta disalurkan dapat tercapai secara lebih optimal.

2. Hasil penelitian ini juga mengimplikasikan bahwa peningkatan efisiensi pengelolaan zakat tidak semata-mata ditentukan oleh faktor kuantitatif organisasi seperti jumlah pegawai, rasio ACR, dan jumlah rapat, karena ketiga variabel tersebut tidak terbukti berpengaruh signifikan secara parsial. Sebaliknya, sistem pembayaran berbasis digital terbukti berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, sehingga penguatan digitalisasi dan inovasi teknologi perlu menjadi prioritas strategis. Selain itu, BAZNAS perlu mengidentifikasi dan mengembangkan faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi efisiensi, seperti kualitas manajemen, tata kelola organisasi, kompetensi pegawai, sistem pengendalian internal, serta strategi komunikasi dan literasi zakat kepada masyarakat. Pendekatan yang lebih sistemik dan berbasis inovasi diharapkan dapat mendorong peningkatan efisiensi yang berkelanjutan.

5.3. Saran

1. Bagi BAZNAS, disarankan untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan zakat melalui pengendalian biaya operasional yang lebih proporsional, penguatan digitalisasi sistem pembayaran, serta peningkatan kualitas manajemen dan kompetensi sumber daya manusia agar penggunaan input lebih optimal terhadap capaian penghimpunan dan penyaluran ZIS.
2. Bagi Pemerintah, diharapkan dapat memperkuat regulasi, pengawasan, serta dukungan kebijakan dan infrastruktur digital guna mendorong transparansi,

akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan zakat oleh BAZNAS dan OPZ lainnya.

3. Bagi masyarakat umum, disarankan untuk meningkatkan literasi zakat serta memanfaatkan sistem pembayaran zakat berbasis digital guna mendukung efektivitas penghimpunan dan efisiensi pengelolaan dana zakat.
4. Bagi Penelitian Selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti tata kelola, transparansi, sistem pengendalian internal, kualitas kepemimpinan, dan literasi zakat masyarakat, serta mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan efisiensi pengelolaan zakat

DAFTAR PUSTAKA

Aflah, K. N., & Tajang, M. N. (2006). *Zakat dan Peran Negara*. Sinar Pustaka.

Akbar, N., Ikhwan, I., & Nurpahla, N. (2022). Efficiency Determinants of Zakat Institutions in Indonesia. *Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, *11*(1), 78. https://doi.org/10.22373/share.v11i1.10341

Akbar, R. K., Senjiati, I. H., & Anshori, A. R. (2020). Analisis Efisiensi Kinerja Baznas Kota Bandung dalam Pengelolaan Dana Zakat Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis. *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah*, *6*(2), 525–529.

Antunes, B. B. P., Bastos, L. S. L., Hamacher, S., & Bozza, F. A. (2021). Using data envelopment analysis to perform benchmarking in intensive care units. *PLOS ONE*, *16*(11), e0260025. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260025

Anwar, A. M., & Septyan, K. (2019). Analisis Sistem Pengendalian Internal Pada Lembaga Amil Zakat Al Azhar. *WIDYAKALA JOURNAL*, *6*(1), 33. https://doi.org/10.36262/widyakala.v6i1.145

Asnaini. (2008). *Zakat Produktif Dalam Perspektif Hukum Islam*. Pustaka Pelajar.

Bariadi, L., Zen, M., & Hudri, M. (2005). *Zakat dan Wirausaha*. Centre for Entrepreneurship Development.

BAZNAS. (2022). *Outlook Zakat Indonesia 2022*.

BAZNAS. (2024). *Laporan KInerja Tahun 2023*.

BAZNAS RI. (2024). *Laporan Kinerja Tahun 2023 Badan Amil Zakat Nasional*. BAZNAS RI.

Brooks, C. (2014). *Introductory Econometrics for Finance* (3rd ed.). Cambridge University Press.

Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/b136381

Cunha, R. D., Serrano, A. L. M., Franco, V. R., & Guarnieri, P. (2018). Staff sizing as a mechanism of efficiency: An application of a non-parametric method. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1463835. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1463835

Darmawan, D. P. (2016). *Pengukuran Efisiensi Produktif Menggunakan Pendekatan Stochastic Frontier*. Elmatera.

DEKS-BI. (2016). *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara. Seri Keuangan Ekonomi Syariah*. EKS BI & P3EI FE UII.

Fahmi, Much. M., & Yuliana, I. (2019). Mengukur Efisiensi Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS): Pendekatan Metode Data Envelopment Analysis (DEA). *I-FINANCE: A Research Journal on Islamic Finance*, *5*(2), 125–140.

Fakhruddin. (2008). *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia*. UIN-Maliki Press.

Fathurrahman, A., & Hajar, I. (2019). Analisis Efisiensi Kinerja Lembaga Amil Zakat Di Indonesia. *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)*, *4*(2). https://doi.org/10.30736/jesa.v4i2.63

Firdaus, M. faza, & Hosen, M. N. (2014). Efisiensi Bank Umum Syariah Menggunakan Pendekatan Two-Stage Data Envelopment Analysis. *Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan*, *16*(2), 167–188. https://doi.org/10.21098/bemp.v16i2.31

Firmansyah, F., Nurasyiah, A., & Rosida, R. (2020). Determinant Efficiency Analysis of The National Zakat Board (BAZNAS) Regency/City in West Java. *Review of Islamic Economics and Finance*, *3*(1), 38–49. https://doi.org/10.17509/rief.v3i1.25979

Hafidhuddin, D. (2007). *Agar Harta Berkah dan Bertambah Gerakan Membudayakan Zakat*. Gema Insani Press.

Hafidhuddin, D., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Syariah dalam Praktik*. Gema Insani Press.

Hafizah, H., & Muhaimin, M. (2023). Dampak Digitalisasi Pembayaran Zakat Terhadap Peningkatan Penerimaan Zakat pada Baznas Kota Banjarmasin. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *17*(5), 3549. https://doi.org/10.35931/aq.v17i5.2661

Hasan, N. A., & Muhammad, R. (2023). Analisis efisiensi organisasi pengelola zakat di Indonesia dengan metode data envelopment analysis. *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, *5*, 359–364.

Hayati, S. R., & Putri, S. A. M. (2020). The Efficiency of Zakat Management Organizations in Indonesia: Data Envelopment Analysis Approach. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *10*(2), 95–106. https://doi.org/10.18326/muqtasid.v10i2.95-106

Hikmah, I. F., & Shofawati, A. (2020). Analisis Efisiensi 7 Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Nasional Menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA). *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, *7*(6), 1178. https://doi.org/10.20473/vol7iss20206pp1178-1192

Ichsan, N., & Yumena, N. (2022). Efisiensi Dan Produktivitas Organisasi Pengelola Zakat Nasional. *IZZI: Jurnal Ekonomi Islam*, *2*(1), 19–53.

Imamah, N. (2020). Pengaruh Penerapan Standar Akuntansi Zakat (Psak 109),Shariah Compliance,Transparansi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Amil) Terhadap Pengelolaan Dana Zakat(Studi kasus Lembaga Pengelola Dana Zakat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Akuntansi DanKeuangan Daerah*, *15*(2), 1–11.

Inayah, N., Rahmawati, R., & Sugito. (2012). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Partisipasi Perempuan dalam Perekonomian Rumah Tangga di Kota Semarang Menggunakan Regresi Tobit. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Komputer Universitas Diponegoro 2012*, 173–177.

Irawan, F., & Muarifah, E. (2020). Analisis Penerapan Corporate Social Responsibilty (CSR) Dalam Perspektif Sharia Enterprise Theory. *Minhaj: Jurnal Ilmu Syariah*, *1*(2), 149–178. https://doi.org/10.52431/minhaj.v1i2.309

Jasafat, J. (2017). Manajemen Pengelolaan Zakat, Infaq dan Sadaqah pada Baitul Mal Aceh Besar. *JURNAL AL-IJTIMAIYYAH*, *3*(2). https://doi.org/10.22373/al-ijtimaiyyah.v3i2.250

Kurniawan, R. (2018). Determinants of Efficiency of Zakat Institutions in Indonesia: Two-Stage Data Envelopment Analysis Approach. *The 2nd International Conference of Zakat (ICONZ) Proceeding*, 159–172.

Maghfirah. (2019). *Efektivitas Pengelolaan Zakat di Indonesia*. DeepPublish.

Maharani, E., Syarief, M. E., & Hermawan, D. (2022). Tingkat Efisiensi Pengelolaan Zakat dengan Metode DEA pada BAZNAS Jawa Barat. *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, *2*(2), 309–316. https://doi.org/10.35313/jaief.v2i2.2963

Maimuna, I., Suprayitno, E., & Khusnudin. (2025). Digitalisasi Pembayaran Zakat Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Penghimpunan dan Pengeloaan Zakat (Studi Kasus Baznas Kota Malang). *OIKOS: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi* , *9*(2), 1007–1020.

Makarim, D. F., & Hamzah, M. Z. (2024). Peran dan Potensi Digitalisasi Manajemen Zakat: Sebuah Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *10*(1), 463. https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12406

Marsondang, A., Purwanto, B., & Mulyati, H. (2019). Pengukuran Efisiensi Serta Analisis Faktor Internal dan Eksternal Bank yang Memengaruhinya. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, *10*(1).

Maytesa, Y., & Ilhamiwati, M. (2021). The Optimalization of Zakah Distribution During Covid-19 Pandemic Using Data Envelopment Analysis (DEA) Method at Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Indonesia. *AL-FALAH : Journal of Islamic Economics*, *6*(2), 180. https://doi.org/10.29240/alfalah.v6i2.3584

Merdeka, N. A. E. P., & Muid, D. (2022). Analisis Akuntabilitas, Transparansi, dan Efisiensi Pengelolaan Zakat di Indonesia: Studi Kasus Organisasi Pengelola Zakat Skala Nasional. *Diponegoro Journal of Accounting*, *11*(1).

Muharam, H., & Pusvitasari, R. (2007). Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Syariah di Indonesia Dengan Metode Data Envelopment Analysis (periode Tahun 2005). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *2*(3).

Muin, R. (2020). *Manajemen Pengelolaan Zakat*. Pusaka Almaida.

Mulyamah. (1987). *Manajemen Perubahan*. Yudhistira.

Mutmainah, I. (2020). *Fikih Zakat*. Dirah Publisher.

Ningsih, N. W., & Rosyadi. (2023). Efisiensi Kerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Pontianak Dalam Mengelola Dana Zakat, Infaq Dan Sedekah (ZIS) Dengan Metode Data Envelopment Analysis. *JMI: Jurnal Muamalat Indonesia*, *3*(1), 178–194.

Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *230*, 249–253. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032

Putri, S. U. (2020). Analisis Akuntabilitas Berbasis Sharia Enterprise Theory untuk Upaya Pengembangan Bisnis Rumah Jahit Akhwat di Makassar). *NUKHBATUL 'ULUM: Jurnal Bidang Kajian Islam*, *6*(2), 187–203. https://doi.org/10.36701/nukhbah.v6i2.242

Rofiq, A. (2004). *Fiqh Kontekstual: Dari Normatif Ke Pemaknaan Sosial*. Pustaka Pelajar.

Rohim, A. N. (2019). Optimalisasi Penghimpunan Zakat Melalui Digital Fundraising. *Al-Balagh : Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, *4*(1), 59–90. https://doi.org/10.22515/balagh.v4i1.1556

Rosana, F. C. (2022, April 3). *Baznas: Potensi Zakat di Indonesia Capai Rp 327 Triliun*. https://bisnis.tempo.co/read/1578010/baznas-potensi-zakat-di-indonesia-capai-rp-327-triliun

Saragih, L. U., Imsar, I., & Syahbudi, M. (2022). Analisis Tingkat Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat, Infak, Sedekah (ZIS) Melalui Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA) (Studi Kasus Pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara Priode 2016-2019). *JUMSI: Jurnal Manajemen Akuntansi*, *2*(4), 866–875.

Sari, E. K. (2005). *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*. PT. Grasindo.

Sebriansyah, D. A. (2018). *Analisis Efisiensi Lembaga Amil Zakat Nasional dalam Mengelola Dana Zakat Infaq dan Shadaqah Dengan Pendekatan Two - Stage Data Envelopment Analysis* [Skripsi]. Universitas Airlangga.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Sembiring, A. P. (2019). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Besar Klaim Asuransi Jiwa Dengan Menggunakan Model Regresi Tobit. *Bimaster : Buletin Ilmiah Matematika, Statistika Dan Terapannya*, *8*(4). https://doi.org/10.26418/bbimst.v8i4.35996

Shalihah, M. (2014). Pengembangan Sistem Bisnis Berbasis Syariah Untuk Mendukung Strategi Pengembangan yang Sustainable. *TAHKIM*, *10*(2).

Sidang, N. K., & Feriyanto, N. (2021). Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) Rumah Zakat Indonesia dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA). *Jurnal BAABU AL-ILMI: Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *6*(1), 48. https://doi.org/10.29300/ba.v6i1.4409

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1995). *Management*. Prentice Hall .

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syamsi, I. (2004). *Efisiensi, Sistem Dan Prosedur Kerja*. PT Bumi Aksara.

Tamyiz, M. (2005). *Manajemen Pengelolaan Zakat*. Departemen Agama RI.

Utama, A. P., Wahyono, H., & Witjaksono, M. (2016). Efisiensi Pengambilan Keputusan Sumber Daya Ekonomi Konsumsi Produksi Mahasiswa. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 712–716. https://doi.org/10.17977/jp.v1i4.6230

Utami, A. F. (2019). *Pengaruh Ukuran dan Rasio Biaya terhadap Efisiensi Lembaga Amil Zakat di Indonesia* [Skripsi]. Universitas Pendidikan Indonesia.

Verdianti, V., & Puja, P. (2023). Pengaruh Penggunaan Digitalisasi Zakat Terhadap Efektivitas Pengumpulan Zakat Pada Baznas Kalbar. *AKTIVA: Journal of*

Accountancy and Management, *1*(1), 43–53. https://doi.org/10.24260/aktiva.v1i1.992

Wahab, N. A., & Rahman, A. R. A. (2015). Efficiency of zakat institutions and its determinants. *Access to Finance and Human Development—Essays on Zakah, Awqaf and Microfinance*, *2015*, 33.

Wahyuni, S., & Abdullah, M. W. (2021a). Akuntabilitas Berbasis Syariah Enterprise Theory Dalam Mewujudkan Ekonomi Sustainable. *BALANCA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *3*(01), 41–54. https://doi.org/10.35905/balanca.v3i01.1986

Wahyuni, S., & Abdullah, M. W. (2021b). Akuntabilitas Berbasis Syariah Enterprise Theory Dalam Mewujudkan Ekonomi Sustainable. *BALANCE: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *3*(1), 41–54.

Yudhira, A. (2020). Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat, Infak dan Sedekah pada Yayasan Rumah Zakat. *VALUE: Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, *1*(1).

Zahra, A., Harto, P. P., & S, A. B. A. (2016). Pengukuran Efisiensi Organisasi Pengelola Zakat dengan Metode Data Envelopment Analysis. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, *4*(1).

LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Penelitian

TAHUN	BIAYA OPERASIONAL				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	68,308,527,515	2,945,141,074	525,490,461	669,526,790	2,102,695,969
2021	100,925,547,362	3,512,743,094	3,467,507,575	774,485,963	2,145,772,258
2022	118,997,799,004	8,333,178,284	2,512,627,128	875,607,860	2,490,199,839
2023	134,286,916,383	6,333,876,196	7,435,863,455	926,917,294	3,229,061,685
2024	186,453,322,062	5,676,439,938	4,894,861,517	1,130,478,386	7,082,065,213
	TOTAL ASET				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	119,224,015,578	16,767,037,842	19,356,739,517	287,449,580	3,366,751,376
2021	153,954,556,186	9,646,124,790	6,774,394,624	218,666,835	996,655,235
2022	180,055,490,656	24,041,604,669	17,487,063,092	452,765,177	1,870,924,118
2023	422,224,833,863	14,777,242,953	25,529,386,208	519,022,578	3,503,130,389
2024	502,994,387,271	12,085,207,702	20,151,911,802	442,581,256	6,632,753,256
	ZIS TERKUMPUL				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	381,694,047,416	6,570,611,573	30,077,374,280	5,654,278,390	10,182,249,274
2021	517,755,434,651	9,279,930,463	41,911,696,807	12,340,181,116	12,704,629,694
2022	638,543,296,700	18,071,346,270	48,777,346,024	13,560,828,538	16,743,470,889
2023	881,198,510,934	15,136,311,884	50,343,163,277	8,023,853,710	31,732,088,620
2024	1,129,044,624,823	17,495,798,549	53,477,147,404	9,902,254,774	37,224,607,689
	ZIS TERSALURKAN				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	353,146,434,765	10,528,670,205	45,917,058,395	5,521,357,911	13,214,203,077
2021	478,827,605,043	14,691,320,248	49,937,279,492	12,395,236,722	12,704,629,694
2022	578,275,276,851	10,835,829,416	40,739,706,190	13,284,974,228	15,832,307,590
2023	675,091,571,281	22,533,250,620	50,690,215,887	7,984,249,539	31,454,784,716
2024	926,829,397,437	19,718,153,266	52,032,255,132	10,029,108,302	34,038,589,703
	JUMLAH PEGAWAI				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	199	17	37	12	11
2021	192	26	45	11	13
2022	206	27	55	11	28
2023	415	27	49	13	26
2024	433	34	48	14	26
	RASIO ACR				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	93	160	153	98	130
2021	92	158	119	100	100
2022	91	60	84	98	95
2023	77	149	101	100	99
2024	82	113	97	101	91
	JUMLAH RAPAT				
	PUSAT	SUMUT	JABAR	DIY	KALSEL
2020	50	49	50	49	48
2021	52	51	52	51	50
2022	55	54	55	54	53
2023	57	56	57	56	55
2024	58	57	58	57	56

	SISTEM PEMBAYARAN				
	PUSAT	**SUMUT**	**JABAR**	**DIY**	**KALSEL**
2020	1	0	1	1	1
2021	1	0	1	1	1
2022	1	0	1	1	1
2023	1	1	1	1	1
2024	1	1	1	1	1

Lampiran 2 Hasil Olah Data

1. Hasil Olah Data MaxDEA

DMU	Score	Rank	Benchmark(lambda)
PUSAT	1	1	PUSAT(1)
SUMUT	0.2187	21	JABAR(0.1772)
JABAR	1	1	JABAR(1)
DIY	1	1	DIY(1)
KALSEL	0.3559	20	JABAR(0.0507)
PUSAT	0.9625	12	JABAR(0.0535)
SUMUT	0.2101	22	JABAR(0.094)
JABAR	1	1	JABAR(1)
DIY	1	1	DIY(1)
KALSEL	0.3705	19	JABAR(0.0017)
PUSAT	1	1	PUSAT(1)
SUMUT	0.1249	25	JABAR(0.0064)
JABAR	1	1	JABAR(1)
DIY	1	1	DIY(1)
KALSEL	0.5233	18	DIY(0.2706)
PUSAT	1	1	PUSAT(1)
SUMUT	0.2045	23	JABAR(0.0778)
JABAR	0.5384	17	JABAR(0.6047)
DIY	0.7586	15	JABAR(0.0068)
KALSEL	1	1	KALSEL(1)
PUSAT	1	1	PUSAT(1)
SUMUT	0.1976	24	JABAR(0.0671)
JABAR	0.8616	13	JABAR(0.0733)
DIY	0.6515	16	JABAR(0.0024)
KALSEL	0.7691	14	PUSAT(0.0091)

2. Hasil Olah Data STATA

Hasil Uji Multikolinearitas

```
. vif

    Variable |       VIF       1/VIF
-------------+----------------------
       R_ACR |      1.40    0.716261
     J_RAPAT |      1.30    0.769315
       J_PEG |      1.22    0.822213
     S_PBYRN |      1.13    0.883548
-------------+----------------------
    Mean VIF |      1.26
```

Hasil Uji Regresi Tobit

```
. reg Skor J_PEG R_ACR J_RAPAT S_PBYRN

      Source |       SS           df       MS      Number of obs   =        25
-------------+----------------------------------   F(4, 20)        =      5.11
       Model |  1.35407737         4  .338519343   Prob > F        =    0.0053
    Residual |  1.32369037        20  .066184519   R-squared       =    0.5057
-------------+----------------------------------   Adj R-squared   =    0.4068
       Total |  2.67776775        24  .111573656   Root MSE        =    .25726

------------------------------------------------------------------------------
        Skor | Coefficient  Std. err.      t    P>|t|     [95% conf. interval]
-------------+----------------------------------------------------------------
       J_PEG |   .0008486   .0004862     1.75   0.096    -.0001657    .0018629
       R_ACR |  -.0028403   .0024111    -1.18   0.253    -.0078697    .0021892
     J_RAPAT |  -.0254912    .018933    -1.35   0.193    -.0649849    .0140024
     S_PBYRN |   .5424649   .1684461     3.22   0.004     .1910924    .8938374
       _cons |   1.831674   1.114824     1.64   0.116    -.4938086    4.157156
------------------------------------------------------------------------------
```