



Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Kota Bandung Tahun 2019-2023 Dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA)

Sabila Robbani Raudhatul Jannah¹, Lina Yulianti.², Ridwan Effendi³ 

Akuntansi Syariah, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Kota Bandung, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 2025-01-09

Revised: 2025-03-16

Accepted: 2025-05-01

Available Online: 2025-06-25

Kata Kunci:

Lembaga Amil Zakat;
Efisiensi; *Data Envelopment Analysis*; Kinerja Keuangan

Keywords:

Zakat Institutions; *Efficiency*;
Data Envelopment Analysis;
Financial Performance

DOI:

<https://doi.org/10.38043/jiab.v10i1.6273>

ABSTRAK

Pengelolaan dana zakat yang efisien menjadi kunci bagi Lembaga Amil Zakat (LAZ) dalam memastikan bahwa dana yang terkumpul dapat tersalurkan secara optimal kepada mereka yang membutuhkan. Namun, dalam praktiknya, tidak semua lembaga zakat mampu mencapai efisiensi yang ideal. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat efisiensi keuangan LAZ di Kota Bandung, mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan inefisiensi, serta menentukan lembaga mana yang dapat dijadikan contoh atau *benchmark* bagi lembaga lainnya. Metode yang digunakan adalah *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan dukungan analisis *Slack Movement* terhadap 25 unit pengamatan dari lima lembaga zakat selama periode 2019–2023. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya sebagian unit yang berada pada kondisi efisien penuh, dengan skor tertinggi 1.000 dan terendah 0.206. *Rumah Zakat Indonesia* secara konsisten menunjukkan kinerja efisien di hampir seluruh tahun, sementara *Panti Yatim Indonesia Al Fajr* dan *Semai Sinergi Umat* mengalami inefisiensi berulang yang signifikan, terutama akibat tingginya beban biaya dan rendahnya output penghimpunan. *Rumah Amal* dan *Al-Hilal* menunjukkan efisiensi yang fluktuatif, dengan beberapa tahun mengalami inefisiensi ringan. Rekomendasi perbaikan meliputi pengurangan beban biaya pada variabel input tertentu dan peningkatan output distribusi untuk mencapai efisiensi optimal. Temuan ini menegaskan pentingnya manajemen keuangan yang efektif serta alokasi sumber daya yang tepat guna meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas lembaga amil zakat dalam menjalankan fungsi sosial ekonomi secara berkelanjutan. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk pengambilan keputusan yang lebih strategis dalam pengelolaan zakat di masa mendatang.

ABSTRACT

Efficient management of zakat funds is the key for the Amil Zakat Institution (LAZ) in ensuring that the collected funds can be optimally distributed to those in need. However, in practice, not all zakat institutions are able to achieve ideal efficiency. This study aims to measure the level of financial efficiency of LAZ in the city of Bandung, identify the factors that cause inefficiency, and determine which institutions can be used as examples or benchmarks for other institutions. The method used is *Data Envelopment Analysis* (DEA) with the support of *Slack Movement* and *Proportionate Movement* analysis of 25 observation units from five zakat institutions during the 2019–2023 period. The results showed that only a fraction of the units were in full efficient condition, with a high score of 1,000 and a low of 0.206. *Rumah Zakat Indonesia* consistently showed efficient performance in almost all years, while *Panti Yatim Indonesia Al Fajr* and *Semai Sinergi Umat* experienced significant recurring inefficiencies, mainly due to high cost burdens and low distribution outputs. *Rumah Amal* and *Al-Hilal* showed fluctuating efficiency, with some years experiencing mild inefficiencies. Recommendations for improvement include reducing the cost burden on certain input variables and increasing distribution outputs to achieve optimal efficiency. These findings emphasize the importance of effective financial management and appropriate resource allocation to improve the accountability and productivity of zakat institutions in carrying out socio-economic functions sustainably. It is hoped that the results of this research can be an input for more strategic decision-making in the management of zakat in the future.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. PENDAHULUAN

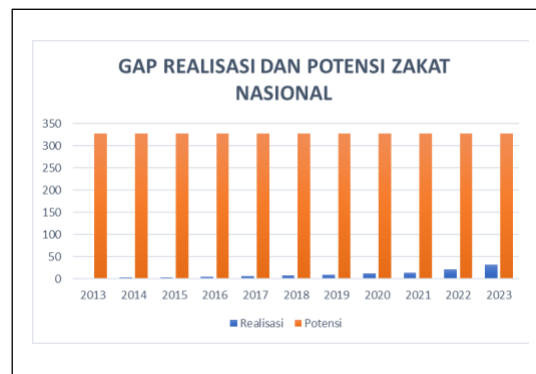
Lembaga zakat merupakan institusi sosial dan ekonomi yang bisa mengembangkan kondisi ekonomi nasional secara progresif (Qardhawi, 2011). Beberapa kebijakan di lembaga zakat juga dapat menekan angka kemiskinan serta sekaligus berdampak positif dalam meningkatkan potensi masyarakat yang masih dalam kondisi ekonomi lemah atau kurang beruntung. Menurut Didin Hafidhudin (2013) bahwa lembaga zakat sebaiknya mempunyai dua jenis program yang objektif, tujuan pertama adalah sebagai pemenuhan kebutuhan yang mendasar

yang mencakup ranah pendidikan serta kesehatan. Yang kedua tujuannya adalah pemberdayaan ekonomi yang meliputi pengawasan usaha dan pemberdayaan usaha, serta bantuan keuangan (pendanaan usaha).



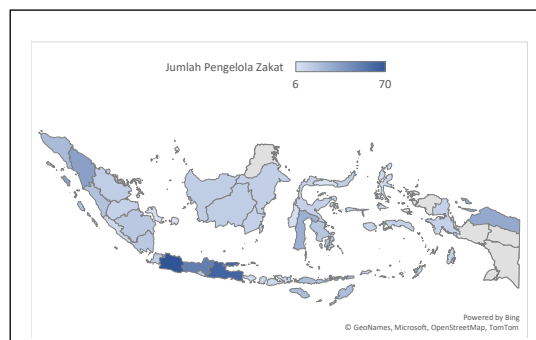
Gambar 1. Pengumpulan Zakat Nasional, 2018-2023

Laporan dari PUSKAS BAZNAS tahun 2024 menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam pengumpulan dana zakat nasional. Pada tahun 2018, terkumpul 8,12 triliun rupiah, melonjak menjadi 10,23 triliun rupiah di tahun 2019. Pengumpulan zakat terus meningkat secara konsisten, mencapai 12,5 triliun rupiah di tahun 2020, 14,12 triliun rupiah di tahun 2021, melonjak menjadi 22,48 triliun rupiah di tahun 2022, dan akhirnya mencapai puncaknya pada 33 triliun rupiah di tahun 2023. Tren positif ini terlihat dalam 5 tahun terakhir, di mana penghimpunan dana zakat terus mengalami peningkatan (BAZNAS, 2024).



Gambar 2. Gap Realisasi dan Potensi Zakat Nasional

Keberhasilan pengelolaan zakat dapat diukur dari seberapa banyak zakat yang berhasil dikumpulkan. Dalam satu dekade terakhir, pengumpulan zakat menunjukkan tren positif dengan rata-rata pertumbuhan mencapai 34,5% per tahun. Di tahun 2023, target pengumpulan zakat nasional ditetapkan sebesar Rp33 triliun. Jika target ini tercapai, maka capaian tersebut baru mencapai sekitar 10% dari total potensi zakat di Indonesia yang diperkirakan hingga Rp327,6 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada celah untuk peningkatan penghimpunan zakat di masa mendatang (BAZNAS, 2024).



Gambar 3. Peta Sebaran Pengelola Zakat Indonesia 2024

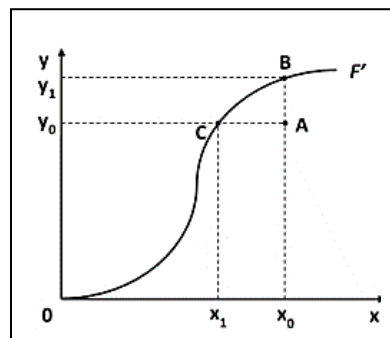
Berdasarkan data dari Lampiran Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Tengah Tahun 2024, sebaran lembaga pengelola zakat di Indonesia tahun 2024 meningkat 5,48% dari tahun 2022, kini jumlahnya mencapai 711 lembaga pengelola zakat yang terdiri dari tingkat nasional, provinsi, serta kabupaten/kota telah memperoleh izin operasional dari Kementerian Agama. Sebaran lembaga pengelola zakat terbanyak berada di Provinsi Jawa Barat dengan total 70 lembaga pengelola zakat, dengan sebaran lembaga pengelola zakat per kota/kabupaten terbanyak di Kota Bandung sebanyak 17 lembaga pengelola zakat, sebagaimana tercantum dalam Laporan Pengelolaan Zakat Tengah Tahun 2024. Pertumbuhan tersebut mencerminkan tingginya antusiasme dan partisipasi masyarakat dalam mengoptimalkan potensi zakat, sekaligus menunjukkan komitmen kolektif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan zakat dalam rangka mendukung kesejahteraan masyarakat serta upaya pengentasan kemiskinan (BAZNAS, 2024).

Dwi Retno berpendapat bahwa setiap kebijakan publik perlu dievaluasi secara berkala untuk mengukur keberhasilannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu indikator keberhasilan kebijakan publik adalah tingkat efisiensi lembaga pelaksana.

Salah satu cara untuk menilai kinerja suatu organisasi atau unit kerja adalah dengan mengukur seberapa efisien mereka bekerja. *Data Envelopment Analysis* (DEA) adalah metode yang sering digunakan untuk mengukur efisiensi ini. DEA membandingkan kinerja satu unit dengan unit lainnya yang sejenis. Hasil dari DEA adalah sebuah skor yang menunjukkan seberapa efisien suatu unit dibandingkan unit lainnya. Keunggulan DEA adalah kemampuannya untuk menganalisis organisasi yang kompleks, yang memiliki banyak faktor input (misalnya, tenaga kerja, modal, bahan baku) dan output (misalnya, produk yang dihasilkan, layanan yang diberikan). DEA tidak memerlukan rumus matematika yang rumit untuk menghubungkan input dan output ini. Selain itu, DEA juga bisa memberikan saran tentang bagaimana suatu unit bisa meningkatkan efisiensi kerjanya, misalnya dengan mengurangi penggunaan input atau meningkatkan output.

Penjelasan mengenai konsep efisiensi berakar dari konsep ekonomi mikro, khususnya teori produsen. Teori ini berupaya mengoptimalkan laba ataupun meminimalkan biaya yang timbul dari perspektif pabrikan. Dalam teori pabrikan, ada kurva batas produksi yang merepresentasikan korelasi diantara output serta input dalam alur produksi. Kurva batas produksi ini mencerminkan tingkat output maksimal yang dapat dicapai dengan setiap kombinasi input tertentu, yang merepresentasikan pemanfaatan teknologi oleh industri maupun perusahaan (Ascarya & Yumanta, 2006).

Mengacu pada teori ekonomi, teridentifikasi dua macam interpretasi mengenai efisiensi, yakni efisiensi ekonomi serta efisiensi teknis. Sebagaimana di kemukakan oleh Ascarya dan Yumanita (2006), efisiensi ekonomi memiliki orientasi ekonomi makro, sedangkan efisiensi teknis berpusat pada perspektif ekonomi mikro. Efisiensi teknis dalam pengukuran kinerja condong fokus pada hubungan teknis serta hubungan langsung antara input yang digunakan dan output yang dihasilkan. Sementara itu, efisiensi ekonomi melibatkan pertimbangan nilai atau harga dalam analisis. Harga input dan output tidak dianggap sebagai sesuatu yang tetap dalam efisiensi ekonomi karena kebijakan ekonomi makro dapat secara signifikan mempengaruhi harga-harga tersebut, sehingga memengaruhi perhitungan efisiensi secara keseluruhan.



Gambar 4. Model Efisiensi Teknis

Perusahaan atau entitas bisnis bisa di nilai efisien jika beroperasi pada garis *frontier* tertentu. Pandangan Ketkar, Noulas, dan Agarwal (2003), perusahaan yang beroperasi pada garis batas di anggap efisien, sedangkan perusahaan yang berada di luar garis frontier dianggap inefisien. Berdasarkan konsep tersebut, sebuah perusahaan dikatakan efisien jika beroperasi pada garis OCB. Perusahaan yang beroperasi didalam garis *frontier* tetap memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensinya. Sebagai contoh, entitas bisnis yang sedang beroperasi dititik A belum efisien dikarenakan lokasinya di luar garis batas. Pada titik A ini secara teknis masih memiliki kemampuan untuk meningkatkan hasil produksinya ke titik B tanpa memerlukan penambahan sumber daya. Selain itu, perusahaan tersebut juga mampu memproduksi pada level hasil produksi yang sama dengan menggunakan sumber daya yang

lebih sedikit, yakni dengan produksi dititik C. Dengan demikian, perusahaan yang beroperasi di dalam garis frontier masih memiliki peluang untuk berada pada tingkat efisiensi yang lebih tinggi.

Dari penjelasan karakteristiknya, *Data Envelopment Analysis* (DEA) memiliki potensi yang signifikan untuk diaplikasikan dalam Lembaga Amil Zakat (LAZ) guna mengevaluasi efisiensi operasional pada tingkat unit kerja. DEA dapat digunakan untuk melakukan *benchmarking* kinerja antar unit kerja, sehingga memungkinkan alokasi anggaran yang lebih optimal. Selain itu, DEA juga dapat digunakan untuk mengukur efisiensi berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh LAZ.

Studi empiris oleh Rusdiyana dan Al Parisi (2016) menunjukkan adanya heterogenitas kinerja pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Dari sampel yang diteliti, ditemukan 12 Unit Pengambil Keputusan (UPK) yang beroperasi secara efisien, sementara 6 UPK lainnya tidak efisien. Faktor utama yang berkontribusi pada inefisiensi ini adalah praktik distribusi dana zakat dan penyalurannya kepada mustahik.

Penelitian Suhali, Faqih Adam, dan A Jajang W Mahri (2019) mengkonfirmasi temuan sebelumnya bahwa efisiensi operasional lembaga zakat di Indonesia masih perlu ditingkatkan. Analisis terhadap 23 lembaga zakat menunjukkan bahwa hanya 4 lembaga yang mencapai tingkat efisiensi yang memuaskan. Faktor-faktor yang berkontribusi pada inefisiensi ini antara lain tingginya biaya operasional dan rendahnya penerimaan dana zakat.

Berdasarkan masalah dan gap penelitian yang ada, maka peneliti bertujuan untuk menganalisis secara mendalam efisiensi Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Kota Bandung dengan menggunakan pendekatan intermediasi berbasis *Data Envelopment Analysis* (DEA). Analisis ini diharapkan dapat mengidentifikasi aspek-aspek keuangan yang masih dapat ditingkatkan efisiensi serta mengoptimalkan potensi dana yang terhimpun dan tersalurkan. Oleh karena itu, judul penelitian yang relevan yaitu, “Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung Tahun 2019-2023 Dengan Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA)”.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang menggunakan Analisis Envelopement Data (DEA). Metode ini didasarkan pada penelitian sebelumnya (Akbar, 2009; Rusyidiana & Al Farisi, 2016; Suhail et al., 2019; dan Wahyuni, 2016), yang menunjukkan bahwa DEA adalah pendekatan kuantitatif non-parametrik. Studi ini memanfaatkan perangkat lunak DEAP seri 2.1. *Data Envelopment Analysis* (DEA) menghitung semua Unit Decision Making (DMU) yang diperbandingkan dari sisi input dan output menggunakan model program linier. Metode ini dianggap sebagai metode non-parametrik karena menghitung DMU sejenis secara relatif dengan mengelola input yang menghasilkan output yang sesuai dengan jenis input tersebut (Akbar, 2009). Farrell (1957) menciptakan DEA untuk mengukur seberapa efektif teknik satu input dan satu output menjadi multi-input dan multi-output. Charness, Cooper, dan Rhodes (1978) mempopulerkan DEA dengan asumsi Constant Return to Scale (CRS), dan Bunker, Charness, dan Cooper (1994) mengembangkannya lagi dengan asumsi Variabel Return to Scale (VRS).

Data sekunder berasal dari laporan keuangan yang diunggah pada situs web resmi masing-masing Lembaga Amil Zakat (LAZ). Penulis menggunakan metode purposive sampling untuk memilih 5 (lima) LAZ Rumah Zakat Indonesia, Panti Yatim Indonesia Al-Fajr, Rumah Amal, Semai Sinergi Umat, dan Al-Hilal dari total 14 LAZ. LAZ yang dipilih memiliki kantor pusat di Kota Bandung, memiliki SK Izin Operasional, dan memiliki laporan keuangan yang diunggah ke website resmi LAZ untuk periode 2019-2023. Sementara model BCC yang digunakan dalam penelitian ini dengan asumsi VRS (Variable Return to Scale), pengukuran efisiensi LAZ dalam penelitian ini didasarkan pada orientasi output.

Menurut model BCC dengan asumsi VRS, penambahan satu unit input tidak selalu diikuti dengan penambahan satu unit output; peningkatan output bahkan dapat lebih besar atau lebih kecil daripada satu. Dalam model ini, asumsi dasar adalah bahwa rasio antara penambahan input dan output tidak konstan (Variabel Return to Scale). Artinya, output tidak akan meningkat secara proporsional jika input ditambah sebanyak n kali; sebaliknya, output mungkin lebih kecil atau lebih besar. Dalam situasi seperti ini, perusahaan dianggap belum atau tidak beroperasi pada skala yang ideal.

Penulis memilih pendekatan intermediasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rustyani & Rosyidi (2018) dan Wahyuni (2016), pendekatan intermediasi menggunakan beban personalia dan beban sosialisasi sebagai variabel input. Sementara itu, total aset lancar, total aset tetap, dan dana zakat terhimpun dan disalurkan sebagai variabel output. Laporan keuangan OPZ melaporkan semua variabel terkontrol di atas.

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Sumber Data	Skala
Variabel Input			
Biaya Personalia	Biaya Personalia adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai karyawan yang memberikan sumbangan dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan (Rivai,2009:360).	Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada Laporan Aktivitas Amil	Nominal
Biaya Operasional	Biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasi perusahaan sehari-hari (Jopie, 2006:33).	Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada Laporan Aktivitas Amil	Nominal
Biaya Sosialisasi	Biaya sosialisasi adalah biaya yang digunakan untuk sosialisasi dan publikasi zakat ke masyarakat terkait gerakan sadar zakat, infak dan sedekah (ZIS)	Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada Laporan Aktivitas Amil	Nominal
Variabel Output			
Dana Tersalurkan	Dana tersalurkan merupakan jumlah dana zakat, infak, dan sedekah yang disalurkan oleh lembaga zakat pada suatu periode (Puskas BAZNAS, 2019).	Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada Laporan Aktivitas Zakat Infak Shodaqah	Nominal
Dana Terhimpun	Jumlah dana yang terhimpun adalah jumlah dana zakat yang terkumpul oleh Lembaga Amil Zakat pada suatu periode (Puskas BAZNAS, 2019).	Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada Laporan Aktivitas Zakat Infak Shodaqah	Nominal

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Efisiensi pengelolaan zakat dapat dilihat dari sejauh mana dana zakat dapat dikumpulkan dan disalurkan dengan baik kepada orang yang berhak (mustahik) (Yusup, Sobana, & Fachrurazy, 2021). Berikut jumlah penghimpunan dan penyaluran zakat, infak, dan shadaqah pada lembaga amil zakat yang menjadi sampel penelitian pada tahun 2019-2023.

Tabel 2. Data Variabel Input Dan Output Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung 2019-2023

No	Zakat Institution	Variabel (dalam jutaan rupiah)				
		Output		Input		
		Funding	Distribution	Personnel Costs	Operating Costs	Socialization Costs
1	2023-Rumah Zakat Indonesia	362,532	345,425	30,065	11,625	6,684
2	2023-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	38,283	36,209	2,254	2,349	1,486
3	2023-Rumah Amal	22,516	24,770	2,087	880	533
4	2023-Semai Sinergi Umat	11,269	11,455	2,448	1,915	316
5	2023-Al-Hilal	5,840	6,432	12	711	27
6	2022-Rumah Zakat Indonesia	334,181	324,912	29,119	9,643	6,403
7	2022-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	36,739	37,076	2,431	1,925	1,865

8	2022-Rumah Amal	19,525	20,691	1,892	380	548
9	2022-Semai Sinergi Umat	10,649	10,994	2,574	1,882	273
10	2022-Al-Hilal	35,950	33,218	13	594	18
11	2021-Rumah Zakat Indonesia	309,780	308,878	30,870	8,938	7,109
12	2021-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	38,045	37,900	2,204	1,712	1,866
13	2021-Rumah Amal	22,530	24,115	1,716	397	902
14	2021-Semai Sinergi Umat	9,773	9,625	1,732	1,156	268
15	2021-Al-Hilal	26,965	20,695	11	456	35
16	2020-Rumah Zakat Indonesia	295,826	305,513	28,927	10,604	6,699
17	2020-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	33,233	31,979	2,578	905	997
18	2020-Rumah Amal	31,547	26,703	1,255	335	335
19	2020-Semai Sinergi Umat	8,584	8,792	1,729	963	221
20	2020-Al-Hilal	4,581	4,540	737	288	21
21	2019-Rumah Zakat Indonesia	265,357	268,114	6,495	9,961	5,291
22	2019-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	34,547	32,171	2,332	1,764	1,085
23	2019-Rumah Amal	16,124	12,506	1,045	183	210
24	2019-Semai Sinergi Umat	8,032	8,701	1,983	1,089	182
25	2019-Al-Hilal	2,278	1,765	288	223	16

LAZ Rumah Zakat Indonesia mencatat rata-rata tertinggi dalam penghimpunan dan penyaluran dana ZIS selama lima tahun terakhir (2019–2023). Pada tahun 2023, total penghimpunan mencapai Rp362,5 miliar dengan penyaluran Rp345,4 miliar. Tahun sebelumnya (2022), angka tersebut masing-masing sebesar Rp334,1 miliar (penghimpunan) dan Rp324,9 miliar (penyaluran). Pada tahun 2021, penghimpunan tercatat Rp309,7 miliar dan penyaluran Rp308,8 miliar, sedangkan tahun 2020 mencapai Rp295,8 miliar (penghimpunan) dan Rp305,5 miliar (penyaluran). Adapun pada tahun 2019, realisasinya masing-masing Rp255,3 miliar dan Rp268,1 miliar.

LAZ Panti Yatim Indonesia Al-Fajr menempati posisi kedua dengan penghimpunan tahun 2023 sebesar Rp38,2 miliar dan penyaluran Rp36,2 miliar. Pada tahun 2022, nilai penghimpunan dan penyaluran masing-masing Rp36,7 miliar dan Rp37 miliar. Tahun 2021, kedua indikator tersebut mencapai Rp38 miliar (penghimpunan) dan Rp37,9 miliar (penyaluran). Sementara tahun 2020, penghimpunan tercatat Rp33,2 miliar dengan penyaluran Rp31,9 miliar, dan tahun 2019 masing-masing Rp34,5 miliar (penghimpunan) dan Rp32,1 miliar (penyaluran).

LAZ Rumah Amal menunjukkan fluktuasi dalam lima tahun terakhir. Pada 2023, penghimpunannya Rp22,5 miliar dan penyaluran Rp24,7 miliar. Tahun 2022, angka tersebut masing-masing Rp19,5 miliar dan Rp20,6 miliar. Tahun 2021, penghimpunan dan penyaluran mencapai Rp22,5 miliar dan Rp24,1 miliar, sedangkan tahun 2020 tercatat lebih tinggi pada penghimpunan (Rp31,5 miliar) dibandingkan penyaluran (Rp26,7 miliar). Pada tahun 2019, realisasinya Rp16,1 miliar (penghimpunan) dan Rp12,5 miliar (penyaluran).

LAZ Semai Sinergi Umat mencatat kenaikan bertahap. Pada 2023, penghimpunan dan penyaluran masing-masing Rp11,2 miliar dan Rp11,4 miliar (hasil proyeksi metode regresi). Tahun 2022, nilai aktualnya Rp10,6 miliar (penghimpunan) dan Rp10,9 miliar (penyaluran). Tahun 2021, kedua indikator mencapai Rp9,7 miliar dan Rp9,6 miliar, sementara tahun 2020 tercatat Rp8,5 miliar (penghimpunan) dan Rp8,7 miliar (penyaluran). Pada tahun 2019, penghimpunan Rp8,03 miliar dengan penyaluran Rp8,7 miliar.

LAZ Al-Hilal mengalami fluktuasi signifikan. Pada 2023, penghimpunan Rp5,8 miliar dan penyaluran Rp6,4 miliar. Tahun 2022, nilainya melonjak menjadi Rp35,9 miliar (penghimpunan) dan Rp33,2 miliar (penyaluran), sedangkan tahun 2021 tercatat Rp26,9 miliar (penghimpunan) dan Rp20,6 miliar (penyaluran). Tahun 2020, kedua indikator stabil di Rp4,5 miliar, sementara tahun 2019 hanya mencapai Rp2,2 miliar (penghimpunan) dan Rp1,7 miliar (penyaluran).

Temuan dari kalkulasi tingkat efisiensi masing-masing program Lembaga Amil Zakat dapat dihimpun dengan memanfaatkan skala numerik serta skala penilaian yang merupakan modifikasi dari kerangka penilaian metode *Analytic Network Process* (Saaty & Vergas, 2006).

Tabel 3. Penilaian Kategori Efisiensi

Definition	Intensity of Efficiency	Definition
Fully Efficient	1	Tingkat efisiensi tertinggi 100%
Not Efficient	<1	Tidak Efisien kurang dari 100%
<i>Very Strong Expected</i>	0,8-0,99	Ketidakefisienan namun masih sangat diharapkan menjadi efisien
<i>Strong Expected</i>	0,6-0,79	Ketidakefisienan namun masih sangat mungkin dioptimalkan
<i>Passable Expected</i>	0,4-0,59	Ketidakefisienan yang nilainya ditengah-tengah
<i>Weak Efficient</i>	0,2-0,39	Ketidakefisienan yang nilainya masih rendah
<i>Very Weak Efficient</i>	0,0-0,19	Ketidakefisienan yang nilainya masih sangat rendah

Penilaian tersebut di adakan dengan maksud untuk menyederhanakan penggambaran suatu Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang memperlihatkan kinerja efisien maupun tidak efisien dalam korelasi antara elemen output serta input. Berikut adalah hasil mengenai tingkatan efisiensi masing-masing Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung dalam jangka waktu penelitian yakni berkisar 5 tahun (2019-2023).

Tabel 4. Hasil Penilaian Tingkat Efisiensi Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung

No	Zakat Institution	Efficiency Score	Description
1	2023-Rumah Zakat Indonesia	1.000	<i>Fully Efficient</i>
2	2023-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	0.465	<i>Passable Expected</i>
3	2023-Rumah Amal	0.568	<i>Passable Expected</i>
4	2023-Semai Sinergi Umat	0.243	<i>Weak Efficient</i>
5	2023-Al-Hilal	0.239	<i>Weak Efficient</i>
6	2022-Rumah Zakat Indonesia	1.000	<i>Fully Efficient</i>
7	2022-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	0.523	<i>Passable Expected</i>
8	2022-Rumah Amal	0.734	<i>Strong Expected</i>
9	2022-Semai Sinergi Umat	0.243	<i>Weak Efficient</i>
10	2022-Al-Hilal	1.000	<i>Fully Efficient</i>
11	2021-Rumah Zakat Indonesia	1.000	<i>Fully Efficient</i>
12	2021-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	0.581	<i>Passable Expected</i>
13	2021-Rumah Amal	0.839	<i>Very Strong Expected</i>
14	2021-Semai Sinergi Umat	0.214	<i>Weak Efficient</i>
15	2021-Al-Hilal	1.000	<i>Fully Efficient</i>
16	2020-Rumah Zakat Indonesia	0.917	<i>Very Strong Expected</i>
17	2020-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	0.714	<i>Strong Expected</i>
18	2020-Rumah Amal	1.000	<i>Fully Efficient</i>
19	2020-Semai Sinergi Umat	0.206	<i>Weak Efficient</i>
20	2020-Al-Hilal	0.592	<i>Passable Expected</i>
21	2019-Rumah Zakat Indonesia	1.000	<i>Fully Efficient</i>
22	2019-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	0.496	<i>Passable Expected</i>
23	2019-Rumah Amal	1.000	<i>Fully Efficient</i>
24	2019-Semai Sinergi Umat	0.213	<i>Weak Efficient</i>
25	2019-Al-Hilal	1.000	<i>Fully Efficient</i>

Berdasarkan hasil perhitungan skor efisiensi terhadap 25 unit pengamatan dari lima lembaga zakat yang terdiri atas Rumah Zakat Indonesia, Panti Yatim Indonesia Al-Fajr, Rumah Amal, Semai Sinergi Umat, dan Al-Hilal dalam kurun waktu 2019 hingga 2023, diperoleh temuan bahwa tidak seluruh lembaga zakat berada pada kondisi efisien. Hal ini ditunjukkan oleh variasi skor efisiensi yang berkisar antara 0.206 hingga 1.000. Skor

efisiensi sebesar 1.000 mengindikasikan bahwa unit pengamatan berada pada kondisi Fully Efficient, sedangkan skor yang lebih rendah mencerminkan adanya inefisiensi dalam pemanfaatan input untuk menghasilkan output.

Lembaga Rumah Zakat Indonesia menunjukkan kinerja yang sangat baik dan konsisten, di mana seluruh unit pengamatan pada tahun 2019, 2021, 2022 dan 2023 memperoleh skor efisiensi sempurna (1.000) dan masuk ke dalam kategori Fully Efficient. Hal ini mencerminkan bahwa lembaga tersebut mampu mengelola seluruh sumber dayanya secara optimal dalam memberikan pelayanan zakat. Konsistensi efisiensi ini juga menandakan stabilitas dalam sistem manajerial dan operasional lembaga dari waktu ke waktu.

Al-Hilal juga menunjukkan performa efisiensi yang tinggi, meskipun terdapat dua unit pengamatan pada tahun 2023 dan 2022 yang memperoleh skor rendah, masing-masing 0.239 dan 0.243, dan dikategorikan sebagai Weak Efficient. Namun, pada tahun-tahun lainnya, Al-Hilal berhasil mencapai efisiensi penuh, yang mengindikasikan adanya perbaikan atau stabilitas efisiensi pada periode tertentu.

Sementara itu, lembaga Rumah Amal menunjukkan fluktuasi efisiensi yang cukup signifikan. Pada tahun 2023, lembaga ini hanya memperoleh skor 0.568 dan masuk kategori Passable Expected. Namun, perbaikan terjadi pada tahun-tahun berikutnya, khususnya pada tahun 2021 dan 2019, di mana skor mencapai 0.839 (Very Strong Expected) dan 1.000 (Fully Efficient). Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Amal memiliki potensi efisiensi yang tinggi, meskipun pada periode tertentu terjadi penurunan kinerja.

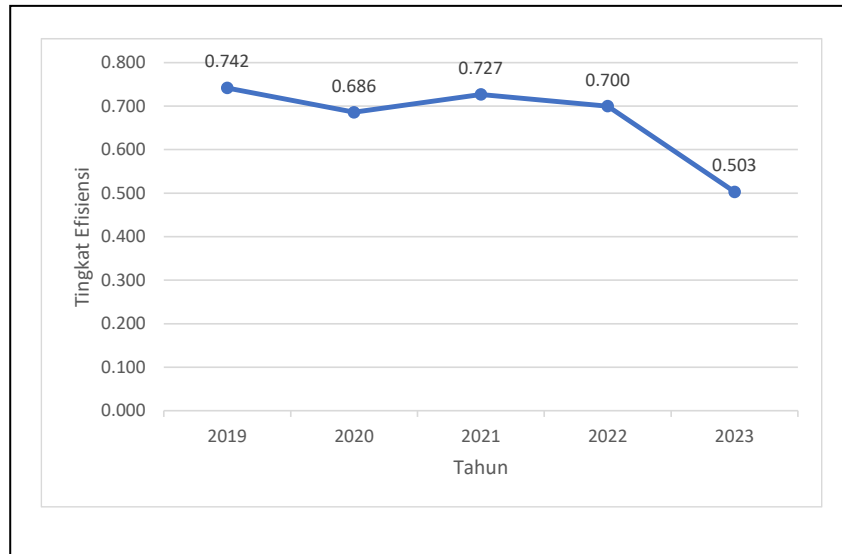
Lembaga Panti Yatim Indonesia Al-Fajr sebagian besar memperoleh skor efisiensi di bawah 0.600, yang menempatkannya dalam kategori Passable Expected. Skor tertinggi yang diperoleh adalah 1.000 pada tahun 2020, sedangkan skor terendah adalah 0.465 pada tahun 2023. Fluktuasi ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam efisiensi operasional, sehingga diperlukan evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang menyebabkan penurunan efisiensi di tahun-tahun tertentu.

Lembaga Semai Sinergi Umat menunjukkan performa efisiensi yang paling rendah dibandingkan dengan lembaga lainnya. Hampir seluruh unit pengamatan memiliki skor efisiensi di bawah 0.300 dan termasuk dalam kategori Weak Efficient. Skor terendah tercatat sebesar 0.206 pada tahun 2020. Hal ini mengindikasikan bahwa lembaga tersebut belum mampu mengelola sumber daya secara efektif, dan sangat perlu melakukan reformasi manajerial serta optimalisasi proses bisnis agar mampu bersaing dan memberikan pelayanan zakat secara efisien.

Tabel 5. Rata-Rata Tingkat Efisiensi Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung Tahun 2019-2023

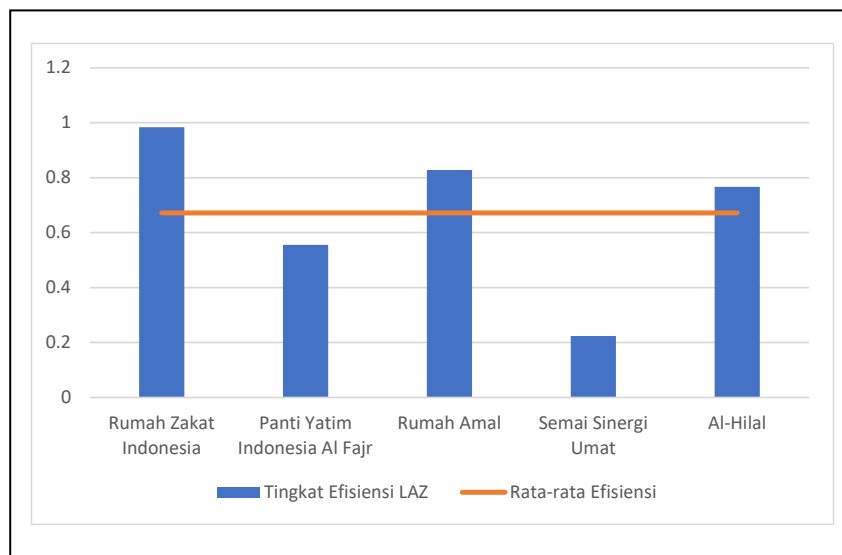
Zakat Institution	Year					Average
	2019	2020	2021	2022	2023	
Rumah Zakat Indonesia	1.000	0.917	1.000	1.000	1.000	0.983
Panti Yatim Indonesia Al Fajr	0.496	0.714	0.581	0.523	0.465	0.556
Rumah Amal	1.000	1.000	0.839	0.734	0.568	0.828
Semai Sinergi Umat	0.213	0.206	0.214	0.243	0.243	0.224
Al-Hilal	1.000	0.592	1.000	1.000	0.239	0.766
Average	0.742	0.686	0.727	0.700	0.503	0.671

Dari tabel diatas, dapat dilihat rata-rata tingkat efisiensi kinerja keuangan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung tahun 2019-2023 dengan total rata-rata sebesar 0.671 atau 67.1%. Masing-masing LAZ memiliki rata-rata tingkat efisiensi yang berbeda, diantaranya Rumah Zakat Indonesia mencapai 0.983 atau 98,3%, Panti Yatim Indonesia Al-Fajr mencapai 0.556 atau 55,6%, Rumah Amal mencapai 0.828 atau 82,8%, Semai Sinergi Umat mencapai 0.224 atau 22,4%, dan Al-Hilal mencapai 0.671 atau 67,1%. LAZ yang memiliki rata-rata tertinggi yaitu Rumah Zakat Indonesia.



Gambar 5. Tingkat Efisiensi Gabungan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung Tahun 2019-2023.

Berdasarkan hasil perhitungan gambar 4.1. Tingkat Efisiensi Gabungan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung Tahun 2019-2023 mengalami fluktuatif. Pada tahun 2019 tingkat efisiensi LAZ sebesar 0,742 atau 74,2% dan mengalami penurunan tingkat efisiensi pada tahun 2020 menjadi sebesar 0,686 atau 68,6%. Kemudian mengalami kenaikan serta penurunan kembali di tahun 2021 dan 2022 menjadi sebesar 0,727 atau 72,7% dan 0.700 atau 70%. Lalu, di tahun 2023 menjadi tingkat efisiensi terendah yang dicapai oleh LAZ angkanya mencapai 0,503 atau 50,3%.



Gambar 6. Rata-Rata Tingkat Efisiensi Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung Tahun 2019-2023.

Berdasarkan gambar 4. dapat diketahui bahwa ada beberapa LAZ yang tingkat efisiensinya masih dibawah rata-rata tingkat efisiensi LAZ sebesar 0,671 atau 67,1% selama periode tahun 2019- 2023. Adapun LAZ yang tingkat efisiensinya masih dibawah rata-rata tingkat efisiensi LAZ selama periode tahun 2019-2023 yaitu Pantti Yatim Indonesia Al-Fajr, dan Semai Sinergi Umat. Sementara Lembaga Amil Zakat lainnya yaitu Rumah Zakat Indonesia, Rumah Amal dan Al-Hilal tingkat efisiensinya berada diatas rata-rata tingkat efisiensi Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung selama periode tahun 2019-2023 namun tingkat efisiensinya masih belum mencapai skor efisiensi penuh.

Ketidakefisienan kinerja keuangan LAZ dapat memunculkan pertanyaan mengenai akar permasalahan dari kondisi tersebut. Oleh karena itu, guna menjawab persoalan ini, di tetapkanlah bahwa nilai *slack movement* harus setara dengan 0, yang mengindikasikan bahwa variabel input ataupun output tersebut tidak terjadi inefisiensi. Dari keseluruhan yang di teliti, teridentifikasi nilai *proportionate movement* serta *slack movement* = 0, yaitu (interpretasi: elemen yang diwarnai biru adalah input maupun output yang efisien);

Tabel 6. Penyebab Ketidakefisienan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung

No	Zakat Institution	Variabel (dalam jutaan rupiah)				
		Output		Personnel Costs	Input Operating Costs	Socialization Costs
		Funding	Distribution			
1	2023-Rumah Zakat Indonesia	-	-	-	-	-
2	2023-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	-	2,227.055	-	-	(422.038)
3	2023-Rumah Amal	7,587.170	-	-	-	(23.798)
4	2023-Semai Sinergi Umat	4,140.629	-	(1,091.541)	(827.865)	-
5	2023-Al-Hilal	6,982.071	-	-	(186.000)	(0.500)
6	2022-Rumah Zakat Indonesia	-	-	-	-	-
7	2022-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	3,371.776	-	-	-	(1,013.137)
8	2022-Rumah Amal	6,411.351	-	(482.092)	-	(177.567)
9	2022-Semai Sinergi Umat	4,699.088	-	(1,411.396)	(866.022)	-
10	2022-Al-Hilal	-	-	-	-	-
11	2021-Rumah Zakat Indonesia	-	-	-	-	-
12	2021-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	2,561.716	-	-	-	(1,138.540)
13	2021-Rumah Amal	6,704.352	-	(247.571)	-	(518.181)
14	2021-Semai Sinergi Umat	2,580.292	-	(591.937)	(148.296)	-
15	2021-Al-Hilal	-	-	-	-	-
16	2020-Rumah Zakat Indonesia	23,252.885	-	-	-	(192.810)
17	2020-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	2,228.695	-	-	-	(369.242)
18	2020-Rumah Amal	-	-	-	-	-
19	2020-Semai Sinergi Umat	4,180.561	-	(800.825)	(33.072)	-
20	2020-Al-Hilal	913.076	-	(479.768)	-	-
21	2019-Rumah Zakat Indonesia	-	-	-	-	-
22	2019-Panti Yatim Indonesia Al Fajr	-	1,962.706	-	-	(323.068)
23	2019-Rumah Amal	-	-	-	-	-
24	2019-Semai Sinergi Umat	6,230.296	-	(1,230.647)	(223.610)	-
25	2019-Al-Hilal	-	-	-	-	-

Untuk mengetahui lebih lanjut penyebab ketidakefisienan pada unit-unit yang belum mencapai efisiensi penuh, dilakukan analisis terhadap variabel input dan output menggunakan indikator *Slack Movement*. Berdasarkan tabel diatas, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat beberapa variabel input dan output yang menjadi penyebab inefisiensi pada masing-masing lembaga. Warna jingga dalam tabel mengindikasikan adanya deviasi atau ketidakseimbangan dalam pemanfaatan variabel tersebut, yang secara langsung berkontribusi terhadap inefisiensi lembaga. Angka yang tertera merupakan rekomendasi perbaikan, baik dalam bentuk pengurangan (jika negatif) maupun penambahan (jika positif) terhadap besaran variabel terkait, untuk mencapai tingkat efisiensi optimal.

Pada tahun 2023, Panti Yatim Indonesia Al Fajr menunjukkan inefisiensi yang disebabkan oleh belum optimalnya distribusi dana ZIS, di mana hasil *slack movement* merekomendasikan peningkatan output distribusi sebesar Rp2.227.055.000 atau 6% dari jumlah distribusi. Di sisi lain, biaya sosialisasi lembaga ini terindikasi

terlalu besar dan perlu dikurangi sebesar Rp422.038.000 atau 28% dari jumlah biaya sosialisasi. Rumah Amal juga mengalami inefisiensi yang ditunjukkan pada belum optimalnya penghimpunan dana ZIS, sehingga hasil *slack movement* merekomendasikan peningkatan output penghimpunan dana ZIS sebesar Rp7.587.170.000 atau 34% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, serta biaya sosialisasi lembaga ini terindikasi terlalu besar dan perlu dikurangi sebesar Rp23.798.000 atau 4% dari jumlah biaya sosialisasi. Sementara itu, Semai Sinergi Umat juga mengalami inefisiensi yang disebabkan oleh belum optimalnya penghimpunan dana ZIS, sehingga hasil *slack movement* merekomendasikan peningkatan output penghimpunan dana ZIS sebesar Rp4.140.629.000 atau 37% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, serta biaya personalia dan operasional yang terlalu tinggi, masing-masing disarankan untuk dikurangi sebesar Rp1.091.541.000 dan Rp827.865.000 atau 45% dan 43% dari jumlah biaya personalia dan biaya operasional. Lembaga Al-Hilal juga memerlukan penambahan pada penghimpunan dana ZIS sebesar Rp6.982.071.000 atau 120% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, dan memerlukan pengurangan pada biaya operasional sebesar Rp186.000.000 atau 26% dari jumlah biaya operasional serta biaya sosialisasi sebesar Rp500.000 atau sebesar 2% dari biaya sosialisasi untuk mencapai efisiensi optimal. Sedangkan Rumah Zakat Indonesia pada tahun ini menunjukkan efisiensi yang baik, tanpa adanya rekomendasi penyesuaian terhadap variabel input maupun output.

Pada tahun 2022, beberapa lembaga kembali menunjukkan ketidakseimbangan antara input dan output. Panti Yatim Indonesia Al Fajr disarankan untuk meningkatkan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp3.371.776.000 atau 9% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, sementara pengeluaran untuk biaya sosialisasi perlu ditekan sebesar Rp1.013.137.000 atau 54% dari biaya sosialisasi. Rumah Amal mengalami inefisiensi kembali dan disarankan untuk meningkatkan penghimpunan dana sebesar Rp6.411.351.000 atau 33% dari jumlah penghimpunan dana ZIS sementara disarankan untuk menekan biaya personalia sebesar Rp482.092.000 atau 25% dari jumlah biaya personalia dan biaya sosialisasi sebesar Rp177.567.000 atau 32% dari jumlah biaya sosialisasi. Semai Sinergi Umat juga menghadapi tantangan serupa dengan penghimpunan dana ZIS dengan meningkatkan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp4.699.088.000 atau 44% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, kemudian adanya beban biaya personalia dan operasional yang tinggi, masing-masing perlu dikurangi sebesar Rp1.411.396.000 atau 55% dari jumlah biaya personel dan Rp866.022.000 atau 46% dari jumlah biaya sosialisasi. Adapun Rumah Zakat Indonesia dan Al-Hilal pada tahun ini tidak menunjukkan variabel yang menyebabkan inefisiensi, menandakan bahwa kinerja lembaga-lembaga tersebut telah berjalan secara efisien.

Pada tahun 2021, Panti Yatim Indonesia Al Fajr kembali menghadapi masalah efisiensi dalam aspek penghimpunan dan sosialisasi. Hasil perhitungan *slack movement* merekomendasikan peningkatan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp2.561.716.000 atau 7% dari jumlah penghimpunan dana ZIS dan pengurangan biaya sosialisasi sebesar Rp1.138.540.000 atau 61% dari jumlah biaya sosialisasi. Rumah Amal juga menunjukkan inefisiensi yang disebabkan oleh kurangnya jumlah penghimpunan dana ZIS sehingga perlu ditingkatkan sebesar Rp6.704.352.000 atau 30% dari jumlah penghimpunan dana ZIS. Kemudian adanya biaya personalia dan sosialisasi yang tinggi, masing-masing direkomendasikan untuk dikurangi sebesar Rp247.571.000 atau 14% dari jumlah biaya personalia dan Rp518.181.000 atau 57% dari jumlah biaya sosialisasi. Semai Sinergi Umat direkomendasikan untuk meningkatkan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp2.580.292.000 atau 26% dari jumlah penghimpunan dana ZIS dan mengurangi biaya personalia sebesar Rp591.937.000 atau 34% dari jumlah biaya personalia dan operasional sebesar Rp148.296.000 atau 13% dari jumlah biaya operasional. Sebaliknya, Rumah Zakat Indonesia dan Al-Hilal kembali menunjukkan kinerja efisien pada tahun ini tanpa perlu penyesuaian input maupun output.

Tahun 2020 menunjukkan bahwa Rumah Zakat Indonesia disarankan untuk meningkatkan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp23.252.885.000 atau 8% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, dan perlu melakukan efisiensi pada biaya sosialisasi sebesar Rp192.810.000 atau 3% dari jumlah biaya sosialisasi. Sementara itu, Panti Yatim Indonesia Al Fajr kembali direkomendasikan untuk meningkatkan output penghimpunan sebesar Rp2.228.695.000 atau 7% dari jumlah penghimpunan dana ZIS dan mengurangi biaya sosialisasi sebesar Rp369.242.000 atau 37% dari jumlah biaya sosialisasi. Lembaga Semai Sinergi Umat disarankan untuk meningkatkan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp4.180.561.000 atau 49% dari jumlah penghimpunan dana ZIS, dan masih harus mengalami perbaikan dari sisi biaya personalia dan operasional, dengan rekomendasi pengurangan masing-masing sebesar Rp800.825.000 atau 46% dari jumlah biaya personalia dan Rp33.072.000 atau 3% dari biaya operasional. Al-Hilal juga disarankan meningkatkan penghimpunan dana ZIS sebesar Rp913.076.000 atau 20% dari jumlah penghimpunan dana ZIS dan juga disarankan untuk menekan biaya personalia sebesar Rp479.768.000 atau 30% dari jumlah biaya personalia. Adapun Rumah Amal tercatat telah menjalankan operasionalnya secara efisien sepanjang tahun ini.

Pada tahun 2019, Panti Yatim Indonesia Al Fajr kembali mengalami masalah serupa, yakni perlunya peningkatan distribusi sebesar Rp1.962.706.000 atau 6% dari jumlah distribusi dana ZIS dan pengurangan biaya sosialisasi sebesar Rp323.068.000 atau 30% dari jumlah biaya personalia. Semai Sinergi Umat juga direkomendasikan untuk meningkatkan jumlah penghimpunan dana ZIS sebesar Rp6.230.296.000 atau 78% dari jumlah penghimpunan dana ZIS atau menurunkan beban biaya personalia sebesar Rp1.230.647.000 atau 62% dari

jumlah biaya personalia dan biaya operasional sebesar Rp223.610.000 atau 21% dari jumlah biaya operasional. Hal ini mengindikasikan bahwa lembaga tersebut masih belum proporsional dalam mengelola input terhadap output yang dihasilkan. Rumah Zakat Indonesia, Rumah Amal, dan Al-Hilal pada tahun ini menunjukkan kinerja yang efisien.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis efisiensi terhadap lima lembaga zakat selama periode 2019–2023, ditemukan bahwa tidak seluruh lembaga mampu mencapai kondisi efisien secara konsisten. Adapun LAZ yang menunjukkan kinerja paling konsisten dan efisien sepanjang periode pengamatan adalah LAZ Rumah Zakat Indonesia dengan skor efisiensi 1.000 (*fully Efficient*) berturut-turut pada tahun 2023, 2022, 2021 dan 2019, sementara Semai Sinergi Umat menjadi lembaga dengan skor efisiensi terendah dengan skor 0.206 (*weak efficient*) pada tahun 2021. Penyebab inefisiensi adalah biaya personalia, biaya operasional, dan biaya sosialisasi, yang dalam beberapa kasus melebihi kapasitas produktif lembaga dalam menghasilkan output zakat, terutama pada aspek penghimpunan. Sebaliknya, inefisiensi dari sisi output tercermin dari masih rendahnya realisasi distribusi zakat yang seharusnya dapat ditingkatkan seiring dengan alokasi input yang sudah tersedia. Rumah Zakat Indonesia secara konsisten menunjukkan kinerja efisien hampir di seluruh tahun pengamatan, dengan hanya satu kali rekomendasi pengurangan biaya sosialisasi pada tahun 2020. Panti Yatim Indonesia Al Fajr mengalami inefisiensi yang cukup signifikan dan berulang setiap tahun, terutama disebabkan oleh rendahnya output distribusi dan tingginya biaya sosialisasi, dengan rekomendasi peningkatan distribusi hingga lebih dari Rp3 miliar dan pengurangan biaya hingga Rp1,1 miliar. Rumah Amal menunjukkan efisiensi pada beberapa tahun, namun pada tahun 2021 dan 2022 terdapat inefisiensi akibat beban biaya personalia dan sosialisasi yang cukup besar. Semai Sinergi Umat merupakan lembaga dengan tingkat inefisiensi tertinggi secara konsisten, dengan rekomendasi pengurangan biaya personalia dan operasional yang signifikan setiap tahun, bahkan hingga melebihi Rp1,4 miliar, yang mencerminkan adanya ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya internal. Sementara itu, Al-Hilal tergolong cukup efisien secara umum, meskipun pada beberapa tahun masih ditemukan inefisiensi minor yang disebabkan oleh biaya personalia dan operasional yang sedikit berlebihan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa upaya peningkatan efisiensi lembaga amal zakat harus difokuskan pada pengendalian biaya operasional internal serta peningkatan produktivitas dalam penyaluran dana zakat agar tercipta keselarasan antara input yang dikeluarkan dan output yang dihasilkan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Afifudin; Hariri; Zahro, C. (2022). Analisis Kinerja Keuangan Dalam Perolehan Dana Zakat, Infaq, Dan Shadaqoh Pada Lazisnu. *E-Jra*, 11(09), 84–92.
- Ahmad, K., & Yahaya, M. H. (2023). Islamic social financing and efficient zakat distribution: impact of fintech adoption among the asnaf in Malaysia. *Journal of Islamic Marketing*, 14(9), 2253–2284. <https://doi.org/10.1108/JIMA-04-2021-0102>
- Alfina, R., & Putra, P. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat Dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA) (Studi pada Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa Republika). *Paradigma*, 18(1), 10–20. <https://doi.org/10.33558/paradigma.v18i1.2669>
- Auliani, F., Setiawan, I., & Kristianingsih, K. (2022). Dampak Kinerja Keuangan Lembaga Zakat Terhadap Tingkat Kemiskinan Melalui Penyaluran Zakat. *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, 2(2), 317–324. <https://doi.org/10.35313/jaief.v2i2.2964>
- BAZNAS, (2024). Outlook Zakat Indonesia 2024, Jakarta: PUSKAS BAZNAS
- Cahyadi, R. (2020). Analisis Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (Psak) Nomor 109 Di Kabupaten Gowa. *Ar-Ribh: Jurnal Ekonomi Islam*, 3(1). <https://doi.org/10.26618/jei.v3i1.3389>
- Fajar, I., Asih, V. S., Uin, S., Gunung, D., & Bandung, I. (2024). Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Islam Tahun 2024. *Gunung Djati Conference Series*, 42.
- Hasanah, U. (2020). Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Organisasi Nirlaba: Studi Kasus Pada Badan Amil Zakat Berskala Nasional. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 4(1), 1–14.
- 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>.
- Ilham, M., Masse, R. A., & Katman, M. N. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Menggunakan Rasio Efisiensi Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Makassar Periode 2016-2021. *Syattar*, 4(1), 1–13. <http://www.jurnal-umbuton.ac.id/index.php/syattar/article/view/4676%0Ahttp://www.jurnal->

- umbuton.ac.id/index.php/syattar/article/download/4676/2285.
- Kinanti, S. P., Tripalupi, R. I., & Yulianti, L. (2024). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT. *IJEN: Indonesian Journal of Economy and Education Economy*, 02(03), 476–482. <https://jurnal.academiacenter.org/index.php/IJEN>
- Latif, A., Saddam, M., Faroji, R., & Casilam, C. (2022). Pengukuran Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Pusat Periode 2017-2019. *Jurnal Neraca Peradaban*, 2(3), 164–172. <https://doi.org/10.55182/jnp.v2i3.197>.
- Mahar, A. R., Bhatti, A., Ashraf, M. J., & Malik, A. Z. (2023). Financial Reporting for Islamic Financial Institutions. In *Financial Reporting for Islamic Financial Institutions*. <https://doi.org/10.4324/9781003381525>
- Mauliani, L. P. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan NU Care-LAZISNU Tahun 2017-2018: Berdasarkan Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat Menurut BAZNAS. *Journal of Economics, Accounting, Tax and Management*, 2019, 1–9.
- Nahar, H. S. (2018). Exploring stakeholders' views on a corporatized zakat institution's management performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 608–631. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2018-0115>
- Noor, A. H. M., Rasool, M. S. A., Ali, R. M. Y. S. M., & Rahman, R. A. (2015). Efficiency of Islamic Institutions: Empirical Evidence of Zakat Organizations' Performance in Malaysia. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 282–286. <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.195>
- Novendi Arkham, Dewi Susilowati. (2018). Analysis of Governance and Efficiency on Zakat Distribution: Evidence From Indonesia. *International Journal of Zakat Vol. 3(2) 2018 page 1-15*.
- Nur Pertiwi, R. E., & Wahyuni, E. S. (2022). Analisis Laporan Keuangan dalam Mengukur Kinerja Keuangan Organisasi Pengelola Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bengkalis. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 2(2), 127. <https://doi.org/10.35314/iakp.v2i2.2036>
- Nurasyiah, A., Pertiwi, R. S., & Adam, F. (2019). An Efficiency and Productivity of Zakat Institution in Malaysia and Indonesia: The Comparative Study. *International Conference of Zakat*, 23, 243–257. <https://doi.org/10.37706/iconz.2019.178>
- PPID BAZNAS. Rekapitulasi Lembaga Amil Zakat Skala Nasional 2020, diakses pada 26 Februari melalui <https://pid.baznas.go.id/laz-nasional/>
- Ryandono, M. N. H., Widiastuti, T., Cahyono, E. F., Filianti, D., Qulub, A. S., & Al Mustofa, M. U. (2023). Efficiency of zakat institutions in Indonesia: data envelopment analysis (DEA) vs free disposal hull (FDH) vs super-efficiency DEA. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(8), 1344–1363. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0144>.
- Saad, R. A. J., Ahmi, A., Sawandi, N., & Abdul Aziz, N. M. (2023). Zakat administration reformation towards an effective and efficient zakat revenue generation. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(8), 1232–1260. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0151>.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2013). *Decision Making with the Analytic Network Process* (Vol. 195). Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7279-7>
- Sakinah, G. (2023). *Komparasi Kinerja Keuangan Baznas Provinsi Jawa Barat (Sebelum dan Sesudah Masa Pandemi Covid-19)*. 3(2), 134–143. <http://journal.stiestekom.ac.id/index.php/dinamikapage134>
- Sakinah, G., Amalia, R., & Ponirah, A. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Badan Amil Zakat Nasional Kota Bandung Periode 2020-2021. *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 6(2), 89–100. <https://doi.org/10.32627/maps.v6i2.648>
- Wahab, N. A., & Rahim Abdul Rahman, A. (2011). A framework to analyse the efficiency and governance of zakat institutions. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(1), 43–62. <https://doi.org/10.1108/17590811111129508>
- Wahab, N. A., & Rahman, A. R. A. (2012). Productivity growth of zakat institutions in Malaysia: An application of data envelopment analysis. *Studies in Economics and Finance*, 29(3), 197–210. <https://doi.org/10.1108/10867371211246876>
- Wahab, Norazlina Abd dan Rahman, A. A. R. (2012). Efficiency of Zakat Institutions In Malaysia: An Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 33, 1, 95–112.
- Wahyuni-TD, I. S., Haron, H., & Fernando, Y. (2021). The effects of good governance and fraud prevention on performance of the zakat institutions in Indonesia: a Shari'ah forensic accounting perspective. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(4), 692–712. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2019-0089>
- Yusup, D. K., Sobana, D. H., & Fachrurazy. (2021). The Effectiveness of Zakat Distribution at the National Zakat Agency. *Al-'Adalah*, 18(1), 55–76. <https://doi.org/10.24042/adalah.v18i1.9912>