

**ANALISIS EFISIENSI KINERJA PADA PENGURUS WILAYAH  
NU CARE-LAZISNU PROVINSI JAWA TIMUR**

**SKRIPSI**

**Oleh:**

**RANY DINDA DAMARA**

**NIM : G92219113**



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2023**

## PERNYATAAN

Saya, Rany Dinda Damara, G92219113, menyatakan bahwa:

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di UIN Sunan Ampel Surabaya, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Surabaya , 17 Februari 2023



Rany Dinda Damara.  
NIM. G92219113

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

Surabaya, 01 Februari 2023

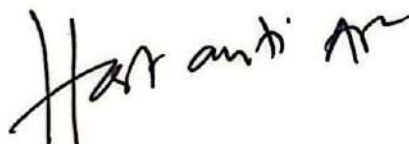
### **ANALISIS EFISIENSI KINERJA PADA PENGURUS WILAYAH NU CARE-LAZISNU PROVINSI JAWA TIMUR**

**Diajukan oleh :**

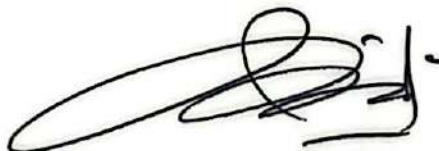
**RANY DINDA DAMARA**

**NIM : G92219113**

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**



**Hastanti Agustin Rahayu, SE, M.Acc, Ak, CA, BKP**  
**NIP.198308082018012001**



**Dr. Mazro'atus Sa'adah, M.Ag.**  
**NIP. 197708272005012002**

## LEMBAR PENGESAHAN

### ANALISIS EFISIENSI KINERJA PADA PENGURUS WILAYAH NU CARE-LAZISNU PROVINSI JAWA TIMUR

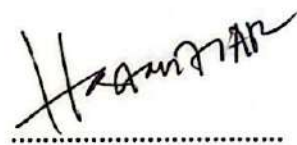
Oleh :  
Rany Dinda Damara  
NIM: G92219113

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Februari 2023 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

#### Susunan Dewan Penguji

#### Tanda Tangan

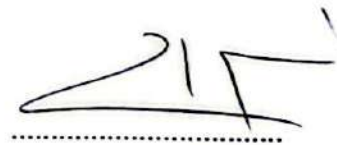
1. Hastanti Agustin Rahayu, S.E., M.Acc., Ak., CA., BKP  
NIP. 198308082018012001  
(Penguji 1)



2. Ade Irma Suryani Lating, M.S.A, CSRS  
NIP. 199110012019032020  
(Penguji 2)



3. Ajeng Tita Nawangsari, S.E., M.A., Ak.  
NIP. 198708282019032013  
(Penguji 3)



4. Binti Shofiatul Jannah, S.E., M.S.A., CSRS., CSRA  
NIP. 199007292019032022  
(Penguji 4)



Surabaya, 17 Februari 2023

Rekan

Rekan Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I.

1970051420000310014



UIN SUNAN AMPEL  
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Rany Dinda Damara  
NIM : G92219113  
Fakultas/Jurusan : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam/ Akuntansi  
E-mail address : Ranydinda81@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain ( ..... )  
yang berjudul :

Analisis Efisiensi Kinerja Pada Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU

Provinsi Jawa Timur

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 04 April 2023

Penulis

( Rany Dinda Damara )

## ABSTRAK

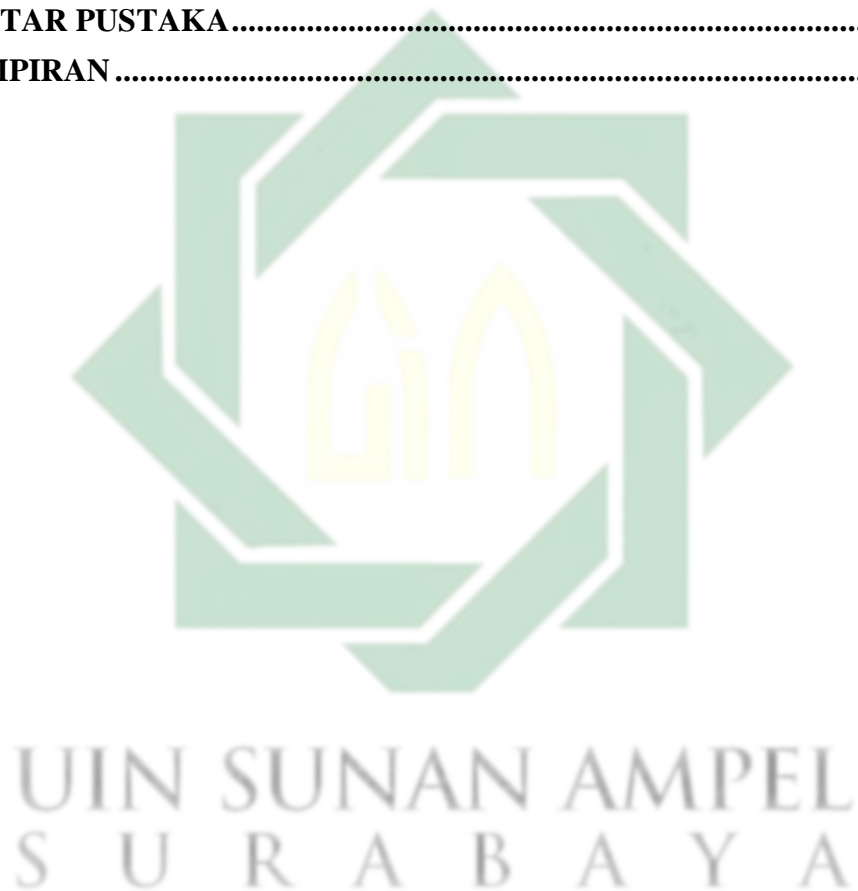
Penelitian ini berjudul “**Analisis Efisiensi Kinerja Pada Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Provinsi Jawa Timur**”, bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana tingkat efisiensi kinerja keuangan dan non keuangan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Provinsi Jawa Timur. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif deskriptif, jenis dan sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder, dimana data diperoleh langsung dari pihak NU Care-LAZISNU Jawa Timur dengan melalui teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi yang kemudian diolah dan dilakukan analisa hingga dapat ditarik kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi kinerja keuangan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur pada rasio efisiensi aktivitas non program mengalami fluktuasi dan rasio efisiensi pada aktivitas program mengalami konsistensi efisiensi di setiap tahunnya. Sedangkan tingkat efisiensi kinerja non keuangan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur berdasarkan rasio efisiensi proses bisnis internal telah sesuai dengan skala prioritas yang ada, yaitu dengan memperhatikan kondisi lingkungan eksternal dan internal untuk meminimalisir terjadinya risiko dan berdasarkan pada rasio efisiensi pemberi sumber daya dalam retensi dan akuisisi pemberi sumber daya (*Muzakki*), NU Care-LAZISNU Jawa Timur menunjukkan pada 5 tahun terakhir dinyatakan belum efisien, karena adanya perputaran *muzakki* yang mengalami penurunan secara signifikan dari tahun ke tahun.

**Kata Kunci : Efisiensi, Kinerja Keuangan, Kinerja Non Keuangan, NU Care-LAZISNU Jawa Timur.**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Hasil Penelitian.....	7
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI</b> .....	<b>9</b>
2.1 Konsep Efisiensi.....	9
2.2 Konsep Lembaga Zakat .....	10
2.3 Pengukuran Efisiensi Lembaga Amil Zakat .....	13
2.4 Kinerja Keuangan dan Non Keuangan .....	15
2.5 Penelitian Terdahulu.....	19
2.6 Kerangka Berfikir.....	24
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b> .....	<b>25</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	25
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	25
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	26
3.4 Teknik dan Penentuan Informan .....	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	27
3.6 Teknik Analisis Data .....	29
3.7 Teknik Keabsahan Data.....	30
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>31</b>

4.1 Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian .....	31
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	40
4.3 Analisis Data .....	40
4.4 Pembahasan.....	66
<b>BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>81</b>





## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 4. 1 Laporan Realisasi Pendapatan dan Biaya NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	41
Tabel 4. 2 Klasifikasi Pendapatan NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	44
Tabel 4. 3 Realisasi Pendapatan NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	48
Tabel 4. 4 Realisasi Biaya Non Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	50
Tabel 4. 5 Rasio Efisiensi Non Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	51
Tabel 4. 6 Realisasi Pengeluaran Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	53
Tabel 4. 7 Total Pengeluaran NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	55
Tabel 4. 8 Rasio Efisiensi Aktivitas Program.....	56
Tabel 4. 9 Proses Perencanaan NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	59
Tabel 4. 10 Distribusi Dana NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	61
Tabel 4. 11 Tingkat <i>Muzakki</i> pada penerimaan zakat tahun.....	63
Tabel 4. 12 Tingkat <i>Muzakki</i> pada penerimaan infaq/shodaqoh.....	64
Tabel 4. 13 Tingkat <i>Muzakki</i> pada penerimaan Qurban.....	64
Tabel 4. 14 Tingkat <i>Muzakki</i> pada penerimaan Natura.....	65
Tabel 4. 15 Tingkat <i>Muzakki</i> pada penerimaan JPZIS.....	65
Tabel 4. 16 Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program NU Care-LAZISNU.....	68
Tabel 4. 17 Rasio Efisiensi Aktivitas Program NU Care-LAZISNU.....	69
Tabel 4. 18 Presentase Retensi <i>Muzakki</i> NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	75
Tabel 4. 19 Akuisisi <i>Muzakki</i> NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir .....	24
Gambar 4. 1 Logo PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur.....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Draft Wawancara .....	81
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	83
Lampiran 3 Surat Izin Penelitian .....	93
Lampiran 4 Laporan Keuangan General Tahun 2017-2021 Lembaga Amil, Zakat, Infak, dan Shodaqoh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur .....	94
Lampiran 5 Dokumentasi Pengurus PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur .....	94
Lampiran 6 Biodata Peneliti.....	96
Lampiran 7 Hasil Cek Turnitin.....	97



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan berkembangnya kehidupan masyarakat sosial, maka berkembang pula seluruh elemen perkumpulan masyarakat yang ada, seperti halnya yang terjadi pada lembaga nirlaba Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur. Lembaga ini merupakan lembaga nirlaba yang dibuat khusus oleh organisasi Nahdlatul Ulama untuk mencapai tujuan bersama membantu kesejahteraan umat melalui pendayagunaan sumber daya zakat, infak, sedekah, dan kegiatan sosial lainnya yang berhubungan dengan keagamaan.

Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur mendapatkan modalnya dengan menggunakan teknik *fundraising* atau menghimpun dana dari masyarakat. Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur menerapkan hal tersebut dengan menggunakan empat teknik *fundraising*, yaitu *fundraising proposal*, *fundraising digital*, *fundraising outlet*, dan *fundraising influencer*. Walaupun lembaga ini mendapat bantuan dana dari pihak lain dalam memberikan pelayanannya, mereka tidak semata-merta memberikan fokusnya kepada pihak yang memberikan bantuan saja, melainkan kepada seluruh elemen masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanannya.

Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam operasionalnya telah menaungi 38 anak cabang yang terdiri dari 29 cabang tingkat kabupaten dan 9 cabang tingkat kota yang ada di wilayah Jawa Timur. Anak cabang tersebut

digerakkan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur untuk membantu lembaga dalam merealisasikan program-program yang menunjang perkembangan lembaga pada masing-masing kabupaten/kota tempat cabang berada. Mekanisme pengelolaan dana yang dilakukan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur tidak jauh berbeda dengan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU yang lain, yaitu dengan melakukan penghimpunan dana masyarakat berupa dana zakat, infak, dan sedekah yang disalurkan kepada masyarakat melalui berbagai program penunjang perekonomian, pendidikan, sosial, dan lain sebagainya, seperti program beasiswa dan pengembangan UMKM.

Umumnya faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu lembaga dapat dilihat dari segi kemampuan sumber daya manusia, kemampuan keuangan, kemampuan manajemen, kondisi sosial budaya, dan karakteristik ekologis yang dimiliki oleh lembaga. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk menganalisis kinerja Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam mengelola keuangan dan non keuangan lembaga adalah dengan melakukan analisis rasio efisiensi kinerja atas apa yang telah ditetapkan dan dilaksanakan oleh lembaga.

Pada umumnya efisiensi sendiri merupakan salah satu faktor yang penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi atau badan usaha atas upaya yang dilakukan dalam memaksimalkan hasil dari suatu pekerjaan dengan meminimalisir sumber daya yang dikeluarkan, seperti dana, tenaga, dan waktu. Dalam perwujudan efisiensi dikatakan berhasil terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi, seperti pelaksanaan kerja yang dapat dipertanggungjawabkan,

prosedur kerja yang praktis, dan ekonomis dalam memperhitungkan manfaat yang diberikan kepada masyarakat. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nur Hidayah, (2020) terkait efisiensi kinerja menggunakan metode kuantitatif mendapatkan hasil bahwa lembaga amil zakat solo peduli periode 2015 dan 2016 mengalami inefisiensi pada kinerja keuangan, hal tersebut dikarenakan penghimpunan dana yang dilakukan oleh lembaga amil zakat solopeduli tersebut mengalami ketidakseimbangan antara jumlah dana dengan yang telah ditargetkan, sehingga pengukuran efisiensinya mencapai pada angka 93%. Hal tersebut juga terjadi pada penelitian yang dilakukan oleh Nur Khaerat,( 2020) mengenai analisis kinerja lembaga rumah zakat menggunakan metode kuantitatif non parametrik tersebut ditemukan hasil penelitian yang menyatakan kinerja keuangan pada objek penelitian dinyatakan inefisien dengan nilai pengukuran sebesar 99,5%, karena adanya ketidaksesuaian nilai realisasi dengan nilai target entitas.

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa masih banyak entitas nirlaba di Indonesia yang kegiatan operasionalnya tidak sesuai dengan yang telah direncanakan diawal, karena sumber daya manusia yang mengelola entitas tersebut tidak begitu memperhatikan kinerja berdasarkan tolak ukur efisiensi, serta pada setiap akhir periode entitas-entitas tersebut juga tidak melakukan analisis terkait kinerja keuangan, sehingga hal tersebut memberikan dampak pada kinerja entitas periode selanjutnya.

Tidak berbeda dengan kasus dan permasalahan yang ada, Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam proses kerjanya juga tidak begitu menyadari mengenai pentingnya suatu laporan efisiensi kinerja yang

berkelanjutan untuk perkembangan lembaga, sehingga lembaga ini tidak melakukan pembuatan laporan efisiensi kinerja sebagai bahan evaluasi dan pertanggungjawaban lembaga kepada publik. Faktor pemicu lain Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur tidak membuat laporan efisiensi kinerja adalah terdapat kesulitan yang dialami oleh pengurus dalam menganalisis efisiensi kinerja keuangan dan non keuangan lembaga, karena dalam segi sumber daya manusia, Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur sendiri tidak memiliki tenaga profesional akuntansi yang dapat membuat laporan efisiensi kinerja, sedangkan pada segi teknis, Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur tidak memiliki pemahaman terkait teknik analisis khusus yang dapat digunakan untuk menganalisa kinerja lembaga, sehingga lembaga tidak melakukan publikasi dan transparansi dana yang dikelola dalam setiap periode di dalam webiste yang mereka miliki.

Selain kinerja keuangan terdapat pula indikator yang perlu diperhatikan dalam mengelola suatu entitas, yaitu kinerja non keuangan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wibisono et al., (2018) mengenai *Efficiency as Mediator Between Artifacts, Values, and Cultural Organization Assumptions* menggunakan metode kualitatif deskriptif ditemukan hasil 99,4% pada pengukuran efisiensi kinerja non keuangan dalam entitas penelitian tersebut, sehingga kinerja non keuangan entitas dinyatakan mengalami inefisiensi. Begitupula dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Verschuere & Suykens, (2020) terkait *Effectiveness and Efficiency of Non Profit Organizations*, dimana entitas hanya sekedar memperhatikan kebutuhan dan tuntutan dari pemangku kepentingan organisasi, bukan kepentingan

umum, sehingga kinerja non keuangan entitas tersebut juga dinyatakan tidak efisien. Dari kedua hasil penelitian yang ada, ditemukan perbedaan dengan penelitian yang dihasilkan oleh Setiawan et al., (2020), dimana hasil tersebut menyatakan bahwa kinerja non keuangan entitas yang diteliti dinyatakan efisien dengan selalu memperhatikan skala prioritas serta kepuasan pelanggan dan karyawan dalam pengelolaan entitas tersebut.

Umumnya dalam pengukuran suatu kinerja menggunakan indikator penelitian kualitatif dengan studi kasus lembaga nirlaba sulit untuk dilakukan, karena terdapat 2 faktor diantaranya adalah tujuan dari lembaga nirlaba itu sendiri yang tidak berfokus untuk mendapatkan laba dan laporan keuangan yang tidak di publikasikan. Kemampuan suatu lembaga dan organisasi dalam memberikan pelayanan berupa jasa dapat dikomunikasikan melalui isi dari laporan kinerja lembaga. Laporan kinerja keuangan lembaga nirlaba biasanya memuat berbagai informasi terkait jumlah penerimaan serta biaya operasional dan realisasi program. Sedangkan laporan kinerja non keuangan memuat tentang kecermatan dalam memilih penerima bantuan, mendefinisikan kebutuhan, dan kecermatan dalam memelihara para pemberi sumber daya.

Menurut Yoseph Wibisono (2016), kinerja keuangan umumnya lebih sulit untuk dikendalikan daripada kinerja non keuangan. Berdasarkan dengan manfaat yang ada, kinerja non keuangan menjadi faktor penentu baik tidaknya kinerja keuangan yang ada di suatu lembaga. Oleh sebab itu dalam pengelolaan lembaga dapat dikatakan bijak jika mengendalikan kinerja non keuangan untuk dapat memastikan kinerja keuangan yang baik.



Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur selama ini dalam mengelola lembaga menggunakan sistem organisasi yang terstruktur dengan melalui beberapa tingkatan dan bagian yang diberikan kepada pengurus untuk menjalankan setiap tugas masing-masing di tiap tingkatan dan bagiannya, yaitu Dewan Penasehat, Dewan Pengawas Syari'ah, Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, Bidang Pengumpulan, Bidang Pendistribusian, dan Bidang Sistem Informasi dan Data. Adapun tujuan daripada lembaga ini sendiri dalam segi perekonomian adalah untuk dapat memberikan upaya dalam peningkatan pendapatan serta lapangan kerja dan pemberian layanan pengelola zakat, infak, dan shodaqoh untuk memberikan kemakmurat yang merata (pwnujatim.or.id).

Berdasarkan motif permasalahan dan tujuan lembaga NU Care-LAZISNU Jawa Timur maka, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait analisis efisiensi kinerja dalam perspektif keuangan dan non keuangan pada Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU JATIM sebagai salah satu jenis lembaga nirlaba yang dinaungi oleh PWNNU Jawa Timur, tepatnya di Kota Surabaya dengan menggunakan penelitian kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan menerapkan triangulasi sebagai teknik keabsahan data. Lembaga ini disahkan pada tahun 2004 (1425 Hijriah) pada Mukhtamar Nahdlatul Ulama yang ke-31 di Asrama Haji Donohudan, Boyolali, Jawa Tengah. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumber informasi terhadap perkembangan kinerja keuangan dan non keuangan Pengurus Wilayah NU CARE-LAZISNU JATIM lima tahun terakhir untuk seluruh elemen masyarakat dan pihak-pihak yang membutuhkan laporan efisiensi kinerja

lembaga. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan bantuan dan pengetahuan kepada seluruh pengurus dan anggota PW NU CARE-LAZISNU JAWA TIMUR mengenai teknik analisis efisiensi kinerja, baik keuangan ataupun non keuangan yang nantinya dapat dilakukan publikasi di dalam website [nucare.id](http://nucare.id) yang mereka miliki sebagai bentuk transparansi kepada publik, serta diharapkan dapat membantu kemajuan literasi dan refrensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan untuk penelitian-penelitian mendatang.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana efisiensi kinerja keuangan yang diterapkan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Provinsi Jawa Timur?
2. Bagaimana efisiensi kinerja non keuangan yang diterapkan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Provinsi Jawa Timur?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti, yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan efisiensi kinerja keuangan yang diterapkan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Provinsi Jawa Timur.
2. Untuk mendeskripsikan efisiensi kinerja non keuangan yang diterapkan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Provinsi Jawa Timur.

### **1.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dibuat terdapat beberapa kegunaan didalamnya, seperti :

### 1. Manfaat Teoritis

Bagi akademisi hasil dari adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu kemajuan literasi dan pengembangan pada ilmu pengetahuan terkait objek penelitian. Selain itu, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dalam penulisan di masa depan dengan jenis permasalahan yang sama.

### 2. Manfaat Praktis

Bagi lembaga diharapkan dapat memberikan bantuan dan pengetahuan kepada seluruh pengurus dan anggota PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur mengenai teknik analisis efisiensi kinerja, baik keuangan ataupun non keuangan yang nantinya dapat dilakukan publikasi di dalam laman website [nucare.id](http://nucare.id) yang mereka miliki sebagai bentuk transparansi kepada publik.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Konsep Efisiensi

Efisiensi merupakan dasar dari seluruh pengukuran kinerja organisasi, baik organisasi laba ataupun nirlaba dalam meningkatkan kinerja keuangan. Menurut (Santoso, n.d.) sejak dahulu efisiensi menjadi komparasi terbaik antara pekerjaan yang dilakukan dengan hasil yang dicapai sesuai target. Efisiensi memiliki hubungan yang sangat erat dengan produktivitas organisasi, dimana hal tersebut sesuai dengan teori efisiensi yang dimiliki oleh William Ockham yaitu entitas tidak boleh bertambah melebihi apa yang diperlukan. Efisiensi kerja akan selalu memiliki hubungan yang berkaitan dengan sistem untuk membantu individu atau organisasi dalam menghasilkan realisasi pendapatan yang sedikit mungkin dan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan yang sebanyak mungkin.

Efisiensi merupakan kumpulan komponen realisasi pendapatan yang dapat dipergunakan dan dihitung penggunaannya untuk menghindari biaya yang berlebihan pada suatu organisasi, sedangkan menurut (Mahmudi, 2019). Efisiensi merupakan perimbangan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan produktivitas kinerja.

Dari pengungkapan beberapa pengertian efisiensi, dapat ditarik kesimpulan bahwa efisiensi adalah sebuah presentase pengukuran antara realisasi pendapatan yang dikeluarkan seminimal mungkin dan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan yang diterima semaksimal mungkin. Semakin besar presentase yang dihasilkan maka, kinerja keuangan lembaga dinyatakan semakin tidak efisien,

begitu sebaliknya semakin kecil presentase pengukuran yang dihasilkan maka, kinerja keuangan lembaga dapat dinyatakan semakin efisien.

## 2.2 Konsep Lembaga Zakat

### 2.2.1 Zakat Produktif

Zakat produktif merupakan salah satu konsep pengembangan lembaga zakat. Zakat produktif menurut hukum Islam sendiri adalah zakat yang diisyaratkan sebagai hak fakir miskin dari harta yang dimiliki oleh umat dan negara. zakat produktif bisa juga disebut dengan pilar pokok Islam yang ketiga yaitu memiliki visi untuk membentuk masyarakat muslim yang kuat pada bidang ekonomi dan non ekonomi. Zakat produktif menjadi sarana pendistribusian dan pengalokasian zakat kepada para *mustahiq* dengan harapan dapat menciptakan *muzakki* baru, artinya orang yang tergolong *mustahiq* tersebut dengan bantuan dari zakat produktif nantinya dapat membuat usaha dan berdiri di kakinya sendiri tanpa harus terus menyandarkan bahunya kepada bantuan zakat dan jika nantinya *mustahiq* dapat berdiri sendiri, diharapkan mereka dapat menjadi *muzakki* baru yang memberikan manfaat kepada lembaga zakat.

Penerapan zakat produktif umumnya telah tertera pada Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 yang mengatur mengenai syarat dan pendistribusian zakat (Badriyah, 2011). Pada ayat 1 UU No.23 Tahun 2011 menyebutkan bahwa zakat dapat dimanfaatkan sebagai usaha produktif untuk mengurangi jumlah fakir dan miskin, serta dapat meningkatkan kualitas umat bila kebutuhan dasarnya telah terpenuhi. Dengan adanya pendayagunaan zakat produktif ini

diharapkan dapat memberikan bantuan berupa permodalan *mustahiq* dalam mengelola usahanya secara mandiri, agar zakat yang telah diberikan dapat menjadi zakat produktif (Masalah, 2009).

### 2.2.2 Pengelolaan Zakat Produktif

Menurut James A.F. Stoner, pengelolaan digunakan sebagai bentuk manajemen lembaga yang merancang terkait perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan juga pengawasan guna mencapai tujuan organisasi (Mujahidin, 2016). Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23, (2011) mengenai pengelolaan zakat pada badan amil zakat dan lembaga zakat yang lain, yaitu perlu melakukan :

#### 1. Perencanaan

Perencanaan menurut Erly Suandy merupakan sebuah proses yang digunakan untuk menentukan tujuan dari suatu lembaga atau organisasi secara rinci dengan memiliki beberapa strategi dan taktik dalam beroperasi mencapai tujuan utama. Sedangkan menurut George Steiner, perencanaan adalah proses untuk memulai tujuan, kebijakan, strategi, dan tinjauan kinerja guna mendapatkan imbal balik rencana baru (Accurate, 2022). Perencanaan merupakan salah satu bagian dari kerangka berpikir dan kerja organisasi untuk mencapai tujuan yang optimal. Perencanaan sendiri pada lembaga zakat sangat dibutuhkan sebagai langkah utama yang harus diperhatikan oleh para ‘amilin dalam mengelola lembaga, karena perencanaan adalah kunci kesuksesan suatu lembaga atau organisasi (Hanif et al., 2018).

## 2. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah point paling penting dalam lembaga, dimana tahap ini dilakukan setelah adanya perencanaan dan untuk menentukan gagal tidaknya tujuan yang telah dirumuskan di perencanaan akan dibuktikan pada tahap ini. Untuk mengoptimalkan hasil yang maksimal, maka tahap pelaksanaan harus dilakukan sebaik mungkin.

## 3. Pengendalian

Pengendalian merupakan metode yang harus dilakukan oleh para manajer dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga. Pengendalian menjadi fungsi manajemen program, karena pengendalian digunakan untuk memastikan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga tersebut telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Menurut (George, 2003) pengendalian merupakan proses manajer dalam mengatur dan monitoring kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang efisien sesuai dengan apa yang telah dikehendaki bersama-sama. pengendalian dapat dilakukan dengan 4 tahapan (Psychology, 2014), yaitu:

### 1) Menetapkan Standar (*Estabilishing Standars*)

Menetapkan standar digunakan sebagai alat ukur dan evaluasi kinerja suatu organisasi atau lembaga terhadap unit kerja secara keseluruhan. Standar sendiri terbagi menjadi dua, yaitu tangible atau nyata, dan intangible atau tidak berwujud.

### 2) Mengukur Kinerja (*Performance Measurement*)

Mengukur kinerja dapat dilakukan oleh para manajer dengan kriteria

yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja biasanya dilakukan pada unit dengan satuan sama dengan kriteria yang ditentukan.

- 3) Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditentukan (*Comparison of Actual and standar performance*)

Membandingkan kinerjanya menjadi langkah aktif yang harus dilakukan pada tiap organisasi. Perbandingan ini biasanya digunakan untuk melihat kesenjangan kinerja aktual dengan standar target yang ditetapkan.

- 4) Mengambil tindakan koreksi/perbaikan (*Taking corrective action*)

Langkah yang terakhir ini digunakan sebagai bentuk dari pengambilan tindakan untuk perbaikan. Jika penyimpangan yang terjadi memiliki standar yang kecil, maka tidak diperlukan tindakan korektif. Namun jika penyimpangan tersebut dinyatakan cukup besar melampaui batas, maka harus secepatnya untuk mengambil tindakan perbaikan guna mencegah hal buruk terjadi di kemudian hari.

#### 4. Pelaporan

Pelaporan menjadi langkah terakhir dalam pengelolaan zakat di suatu lembaga. Pelaporan merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk melaporkan hasil kinerja dari pengelolaan lembaga dan organisasi (Wahyuningsih & Makhrus, 2019).

### 2.3 Pengukuran Efisiensi Lembaga Amil Zakat

Pengukuran efisiensi umumnya memiliki keterikatan yang sangat erat dengan kinerja keuangan organisasi. Pengukuran efisiensi dapat digunakan oleh para



pengurus dan pemberi sumber daya sebagai bahan evaluasi atas akuntabilitas internal dan eksternal lembaga. walaupun pada dasarnya lembaga amil zakat merupakan lembaga sosial, namun lembaga zakat selalu menerapkan semangat MANTAP (Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, dan Profesional) dalam menjalankan sistem manajemen pengelolaan lembaga.

Pengukuran efisiensi pada lembaga amil zakat akan digunakan oleh para pengurus sebagai pijakan dalam mengendalikan sistem manajemen lembaga agar selalu meminimalisir pengeluaran untuk mendapatkan pendapatan. Jika suatu lembaga tidak menerapkan pengukuran terhadap kinerja lembaga, maka dapat dipastikan lembaga tersebut tidak dapat meningkatkan pelayanan dan melakukan perbaikan.

Menurut Vera Sri Endah, (2018) Indikator efisiensi adalah indikator yang digunakan sebagai pembanding dari biaya dan pemasukan yang dihubungkan dengan potensi dan standar kinerja yang sebelumnya sudah ditetapkan. Sebagaimana mestinya tolak ukur indikator efisiensi yaitu jumlah biaya yang maksimum dan jumlah pendapatan yang rendah akan menunjukkan efisiensi kinerja lembaga nirlaba. Efisiensi memiliki dua perspektif yang digunakan untuk mengukur, yaitu :

1. Meminimalisir biaya. Hal ini dilakukan saat organisasi memiliki kuantitas realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan yang tetap namun biaya yang dikeluarkan tidak tetap, maka harus mengupayakan biaya seminim mungkin dengan cara melakukan kombinasi modal atau memaksimalkan tenaga kerja.
2. Memaksimalkan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan. Hal ini dilakukan saat biaya sudah dinyatakan tetap namun realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan yang didapat belum tetap, maka harus dilakukan maksimalisasi realisasi

biaya untuk memperoleh pendapatan dengan cara mengkombinasi jenis modal dan menambah tenaga kerja untuk meningkatkan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan organisasi.

Menurut (Mardiasmo, 2018) menyatakan bahwa pengukuran efisiensi kinerja keuangan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Biaya Untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Realisasi Biaya untuk Memperoleh Pendapatan = Biaya yang dikeluarkan

Realisasi Pendapatan = Pendapatan yang diterima

Dengan standar penilaian indikator efisiensi yaitu :

1. Jika didapatkan hasil pengukuran kurang dari 100% maka, kinerja dinyatakan efisien
2. Jika didapatkan hasil pengukuran sama dengan 100% maka, kinerja dinyatakan efisien berimbang
3. Jika didapatkan hasil pengukuran lebih dari 100% maka, kinerja dinyatakan tidak efisien

## 2.4 Kinerja Keuangan dan Non Keuangan

### A. Kinerja Keuangan

Kinerja Keuangan adalah suatu gambaran atau tolak ukur keberhasilan atas pencapaian tujuan yang ada di suatu entitas. Fahmi, (2018) mengemukakan bahwa kinerja keuangan merupakan analisis yang dapat dilakukan untuk meninjau kembali sejauh mana entitas tersebut telah berhasil mencapai tujuan dengan menerapkan beberapa aturan pelaksanaan keuangan yang baik dan benar. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan sederhana bahwa kinerja keuangan

adalah suatu pencapaian atas prestasi entitas pada suatu periode yang menggambarkan mengenai kondisi kesehatan keuangan entitas melalui beberapa indikator.

Dalam mengukur efisiensi kinerja keuangan suatu entitas dapat menggunakan beberapa rasio yang ada, seperti rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi program dengan pernyataan sebagai berikut:

#### 1. Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program

Rasio ini merupakan rasio yang mengukur efisiensi aktivitas non program yang ada di suatu lembaga. Biaya non program adalah biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas diluar program, seperti beban gaji, beban sewa, iklan, dan lain sebagainya yang mendukung visi, misi, serta tujuan lembaga tersebut. Kinerja keuangan dapat dinyatakan efisien jika hasil pengukuran pada rasio ini tidak melebihi 100%. Berikut rumus dari pengukuran rasio efisiensi aktivitas non program:

$$\text{Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Biaya Non Program}}$$

Rumus tersebut merupakan modifikasi dari rasio total pendapatan dibagi dengan biaya penerimaan dana.

#### 2. Rasio Efisiensi Program

Rasio efisiensi program merupakan rasio yang digunakan dalam mengukur tingkat efisiensi penggunaan dana untuk membiayai terlaksananya program-program. Rasio ini merupakan perbandingan dari biaya program dengan total biaya yang ada. biaya program sendiri adalah biaya yang dikeluarkan untuk

membiaiyai berjalannya program yang telah dibuat sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga itu sendiri. Berikut rumus dari rasio efisiensi program:

$$\text{Rasio Efisiensi Program} = \frac{\text{Biaya Program}}{\text{Total Biaya}}$$

## B. Kinerja Non Keuangan

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran kinerja yang digunakan sebagai penambah keyakinan terhadap kualitas dari proses pengendalian manajemen pada suatu entitas. Pengukuran dalam kinerja non keuangan ini melibatkan dua aspek penting, yaitu rasio efisiensi proses internal dan rasio pemberi sumber daya. Berikut keterangan dari dua aspek penting dalam kinerja non keuangan:

### 1. Rasio Efisiensi Proses Bisnis Internal

Pada aspek ini entitas memiliki fokusnya pada tingkat pengelolaan bisnis, seperti:

- Proses Perencanaan strategi

Menurut W.H Newman, proses perencanaan merupakan bentuk pengambilan keputusan pertama terkait metode, sistem, dan langkah-langkah sebelum operasional entitas tersebut dilaksanakan. Proses perencanaan dibagi menjadi tiga, yaitu:

- Pengukuran terhadap kondisi finansial yang bersifat penelitian dasar dan terapan
- Pengukuran skala prioritas dan tujuan finansial untuk meminimalisir risiko
- Meninjau dan menyesuaikan rencana finansial dengan kondisi untuk mencegah pengeluaran yang sia-sia.

Terdapat beberapa tahap dalam proses perencanaan strategi menurut Bryson (1995) dalam V Wiratna Sujarweni (2015), yaitu:

- a. Mengidentifikasi kewajiban organisasi
- b. Menginisiasi dan menyetujui proses perencanaan strategi
- c. Menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengetahui kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada
- d. Merumuskan strategi sesuai dengan fenomena yang ada
- e. Menilai kembali strategi dan proses perencanaan

- Proses Operasi atau Pengelolaan

Proses operasi merupakan proses inti dari berjalannya suatu entitas. Proses operasi pada entitas selalu menitikberatkan pada proses efisiensi, ketepatan waktu, dan konsistensi dari jasa yang diberikan kepada para pengguna jasanya.

- Proses Pendistribusian

Proses pendistribusian adalah kegiatan penyaluran dana dari donasi kepada penerima bantuan. Pada lembaga zakat proses ini merupakan kegiatan penyaluran zakat, infak/shodaqoh, dan dana lain yang bersifat konsumtif kepada para *mustahiq* (penerima bantuan) yang disesuaikan dengan skala prioritas dan efisiensi sesuai dengan yang telah disusun dalam program kerja (Wulan Yulia Sandani, 2021)

## 2. Rasio Efisiensi Pemberi Sumber Daya

Pada aspek ini entitas memiliki fokusnya pada tingkat pengelolaan bisnis, seperti:

- Retensi Pemberi Sumber Daya

Retensi pemberi sumber daya merupakan tingkat perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui besarnya presentase dari pertumbuhan bisnis dengan para investor atau pemberi sumber daya.

- Akuisisi Pemberi Sumber Daya

Akuisisi pemberi sumber daya merupakan pengukuran yang menunjukkan tingkat entitas mampu menarik investor untuk memberikan sumber daya yang mereka miliki kepada entitas. Akuisisi sendiri dapat diukur dengan membandingkan jumlah pemberi sumber daya baru di segmen yang ada.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sumber lampau yang pernah ada dan didapatkan dari hasil penelitian yang selanjutnya digunakan sebagai pembandingan. Umumnya penelitian terdahulu ini digunakan oleh para peneliti untuk mencari dan menemukan perbandingan yang ada untuk bahan penelitian selanjutnya sebagai inspirasi baru dalam menunjukkan orisinalitas dari sebuah penelitian.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

### Jurnal Nasional Terindeks SINTA

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Arif Lukman Santoso	Efisiensi Kinerja Manajemen dan Keuangan Perusahaan Publik Di	Metode kuantitatif dengan menggunakan Pendekatan	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Efisiensi kinerja manajemen dan keuangan memiliki pengaruh yang positif	Persamaan : sama-sama meneliti mengenai kinerja entitas

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
		Indonesia	purposive sampling	dengan nilai perusahaan, hal tersebut didukung oleh teori legitimasi.	Perbedaan : metode dan objek penelitian
2.	Nur Hidayah	Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Organisasi Dengan Pendekatan Data Evelopment Analysis Pada Lembaga Zakat Solo Peduli Periode 2015-2019	Metode kuantitatif deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lembaga tersebut memiliki kinerja keuangan yang kurang efisien dengan skor pengukuran mencapai angka 97%, hal tersebut terjadi karena ketidakseimbangan jumlah dana keluar dan masuk yang telah diteragatkan	Persamaan : tujuan penelitian Perbedaan : objek dan metode penelitian
3.	Zarman Zikri, Drs. Zulbahrida r, M.Si., Ak, CA dan Drs. H. Elfi Ilham, M.Ak., Ak, CA	Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar	Metode kuantitatif dan Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan dari perhitungan efisiensi, kinerja pemerintah kabupaten kampar ini udah efisien dengan trend rasio kurang dari 100% dari tahun ke tahun.	Persamaan : tujuan penelitian Perbedaan : objek dan metode penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
4.	Mulyanigt yas	Analisis Keuangan Kota Mojokerto Dengan Pendekatan Value for Money	Studi pustaka dan dokumentasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hasil yang positif dan negatif di setiap program yang dijalankan. Dari presentase ekonomis dan efisien menghasilkan presentase 85% (cukup efektif). Sedangkan dari presentase efektif menghasilkan presentase 95% (sangat efektif).	Persamaan : pembahasan dan pendekatan penelitian  Perbedaan : objek dan metode penelitian
5.	Nur Khaerat	Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Lembaga Rumah Zakat Indonesia Dengan Metode DEA	Metode kuantitatif non parametrik	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Rumah Zakat Indonesia tersebut mengalami infesien terkait kinerja keuangan dan kebijakan yang dilakukan dengan skor pengukuran mencapai angka 99,5%	Persamaan : tujuan penelitian  Perbedaan : objek dan metode penelitian
6.	Simanjutak dan Elodia Sharon Christa	Analisis Kinerja Keuangan Organisasi Nirlaba (Yayasan Sion)	Metode deskriptif kuantitatif	Rasio efisiensi aktivitas non program dan program pada Yayasan Sion dari tahun ke tahun mengalami penurunan pada pendapatan dan biaya program, sedangkan pengeluaran untuk usaha pencarian dana lebih besar, oleh sebab itu aktivitas non program tersebut semakin tidak efisien.	Persamaan : ada pada pembahasan dan metode  Perbedaan : Objek penelitian



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
7.	Wahyu Ario	Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Bank Daerah di Indonesia	Metode kuantitatif dengan menggunakan pendekatan intermediasi	Mendapatkan hasil bahwa pengukuran efisiensi kinerja keuangan mengalami fluktuasi di 3 tahun terakhir	Persamaan : tujuan penelitian  Perbedaan : metode dan objek penelitian
8.	Rabindran a Widyadzari	Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Pemerintah Kota Batu Tahun 2011-2015	Kualitatif Deskriptif	Mendapatkan hasil bahwa rasio efisiensi kinerja kurang efisien, karena jumlah realisasi pendapatan yang diterima lebih kecil dari realisasi belanja	Persamaan: Metode dan tujuan penelitian  Perbedaan: Objek penelitian
9.	I Made Wisnawa Arimbawa	Analisis Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama	Kualitatif Deskriptif	Mendapatkan menunjukkan bahwa kinerja keuangan dan non keuangan sudah efisien dan dinyatakan sehat	Persamaan: Metode dan tujuan penelitian  Perbedaan: Objek penelitian
10.	Nurema	Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Enrekang	Metode penelitian deskriptif kuantitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat efektifitas pendapatan daerah tahun 2015-2019 efektif, sedangkan anggaran belanja dikatakan cukup efisien	Persamaan : pembahasan  Perbedaan : objek penelitian dan metode penelitian

**Jurnal Internasional**

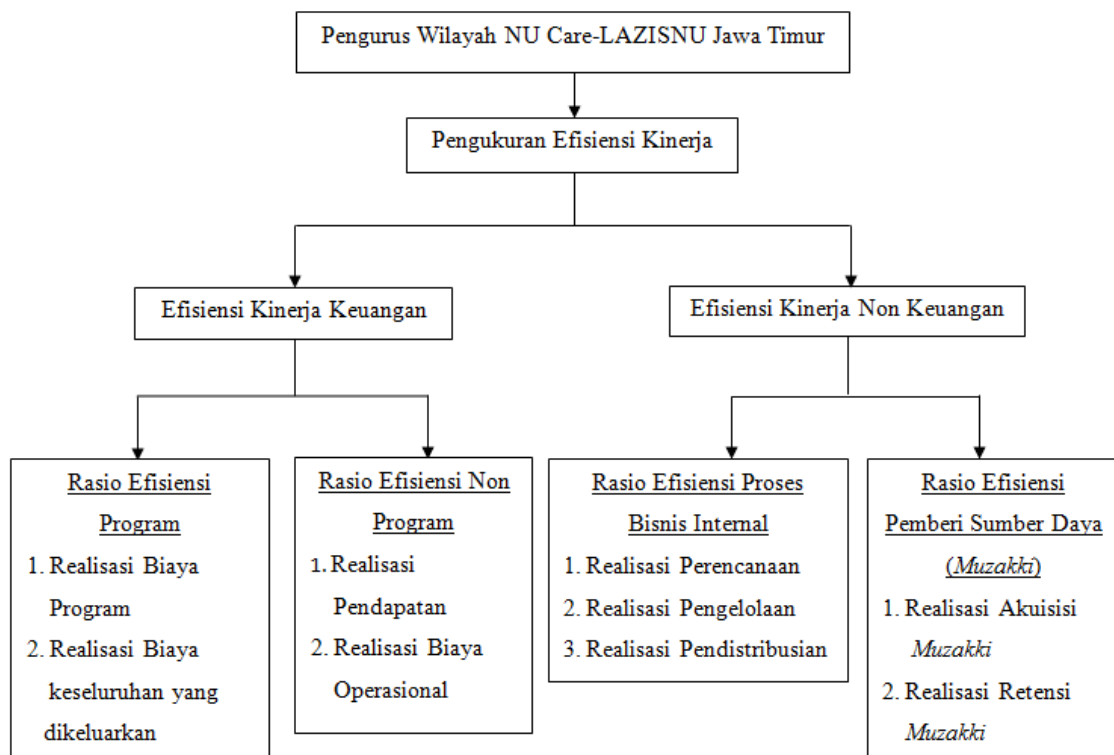
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Hyunsoo Kim & Chang Won Lee	Efficiency Analysis for Nonprofit Organizations	Studi Empiris Kualitatif	Studi ini memberikan DMUS yang tidak efisien terhadap teknis murni dan skala	Persamaan : metode dan pembahasan  Perbedaan : indikator penelitian
2.	Harold O. Fried C.A	Efficiency and Productivity	Metode Kuantitatif	Variasi dalam efisiensi produktif baik dalam pengelolaan sumber daya dan pengelolaan layanan memiliki potensi yang signifikan dalam kinerja keuangan.	Persamaan : pembahasan mengenai efisiensi kinerja  Perbedaan : objek dan metode yang digunakan.
3.	Setiawan, Putri Wulansari, Rani Putri Kusuma Dewi	Pengukuran Tingkat Kinerja Keuangan Dan Kinerja Non Keuangan Pada Bank Syariah di Lima Negara Asia	Kuantitatif Deskriptif	Berdasarkan rasio efisiensi didapatkan hasil bahwa semua bank syariah telah memiliki kinerja keuangan dan non keuangan yang efisien dengan peringkat bank dengan kinerja yang baik	Persamaan: Tujuan Penelitian  Perbedaan: Metode dan objek penelitian
4.	Chablullah Wibisono	Efficiency as Mediator Between Artifacts, Values, and Cultural Organization Assumptions	Deskriptif Kualitatif	Terdapat hambatan dalam menjalankan efisiensi kinerja, dimana pada kinerja non keuangan didapatkan hasil sebesar 99,4% hal tersebut dinyatakan tidak efisien	Persamaan: Pembahasan dan metode  Perbedaan: Objek Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
5.	Verschuere & Suykens,	Effectiveness and Efficiency of Nonprofit Organizations	Kualitatif Deskriptif dengan Purposive Sampling	Berdasarkan dengan hasil penelitian bahwa terdapat inefisien kinerja keuangan dan non keuangan karena entitas hanya sekedar memperhatikan kebutuhan dan tuntutan dari pemangku kepentingan organisasi	Persamaan: Pembahasan dan Metode  Perbedaan: Objek Penelitian

## 2.6 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan metode berfikir mengenai teori-teori yang saling berkaitan dengan beberapa faktor yang telah diidentifikasi sebagai permasalahan yang penting (Fajrin, 2021). Berikut Kerangka berpikir pada penelitian ini:

**Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir**



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Arti dari penelitian kualitatif sendiri adalah penelitian yang menyelidiki atau mengungkap suatu fenomena sosial yang ada pada kehidupan bermasyarakat (Cresswell., 2018) . Penelitian kualitatif pada dasarnya digunakan untuk melakukan studi, gambaran kompleks, laporan terperinci mengenai situasi yang nyata atau alami. Penelitian kualitatif adalah penelitian mengenai perilaku sosial untuk dapat menemukan definisi mengenai realita yang dapat mempengaruhi perilaku tersebut.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini ada pada kantor PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur yang bertempat di Jl. Masjid Agung Tim. No.9, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya. Dasar pertimbangan dari pemilihan lokasi ini karena lokasi strategis untuk dapat melakukan penelitian secara langsung serta terdapat permasalahan pada penyediaan laporan kinerja yang masih harus diperbaiki.

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilakukan setelah melakukan Seminar Proposal dengan jangka waktu 1 bulan, yaitu pada tanggal 4 Desember 2022 sampai dengan tanggal 04 Januari 2023.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Sumber Data primer**

Data primer merupakan data dari hasil penelitian yang dilakukan secara langsung oleh para peneliti. (Creswell, 2018) dalam hal ini, sumber data primer yang digunakan pada penelitian ini didapatkan dari wawancara dengan pengurus NU Care-LAZISNU Jawa Timur untuk mendapatkan informasi terkait kinerja keuangan dan non keuangan lembaga dalam rangka menjawab rumusan masalah pada penelitian ini.

#### **3.3.2 Data sekunder**

Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen atau data yang telah diperoleh di luar sumber data primer, dimana data sekunder dalam penelitian ini merupakan dokumen yang berkaitan dengan data rekapitulasi laporan realisasi penerimaan dan realisasi biaya tahun 2017-2021, data akuisisi pemberi sumber daya, serta dokumentasi yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber-sumber tertulis.

### **3.4 Teknik dan Penentuan Informan**

Dalam penelitian ini yang menjadi sumber informasi data disebut sebagai informan. Informan merupakan orang yang dimanfaatkan untuk dapat memberikan informasi mengenai kondisi dan fenomena yang terjadi pada penelitian. Tidak semua orang dilembaga tersebut menjadi informan dalam penelitian ini, sebab yang diteliti hanya informan yang mempunyai pemahaman dan tidak diragukan kredibilitasnya.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* sendiri memiliki arti bahwa narasumber yang diambil yaitu orang-orang yang mengetahui, mengalami, dan memahami secara langsung. Adapun yang telah menjadi informan dalam penelitian ini adalah bagian sekretaris, keuangan, dan bagian *fundraising* Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dengan kriteria informan yang akan diajukan sebagai sumber informasi dikelompokkan menjadi 2 bagian:

#### 1. Informan Kunci

Orang yang paling tahu mengenai implementasi dan kondisi kinerja keuangan dan non keuangan secara teori maupun pengaplikasiannya, yaitu bagian keuangan dan sekretaris Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

#### 2. Informan Pendukung

Dalam penelitian ini informan pendukung merupakan bagian *fundraising* NU Care-LAZISNU Jawa Timur mengenai teknik memperoleh pendapatan yang diterima oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan penelitian ini, maka metode yang diterapkan oleh peneliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 3.5.1 Observasi

Observasi merupakan penelitian yang diamati oleh peneliti kepada seluruh objek dari penelitian guna memperoleh data yang dibutuhkan.

Peneliti melakukan observasi dengan cara datang dan melakukan observasi di tempat Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur terkait implementasi kinerja lembaga. Observasi ini dilakukan selama 1 bulan dengan menjadi relawan di lembaga tersebut

### 3.5.2 Wawancara

Wawancara merupakan catatan daftar pertanyaan dengan dibarengi oleh sejumlah jawaban mengenai efisiensi kinerja keuangan dan non keuangan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur melalui teknik wawancara secara terbuka. Informan yang sesuai dengan kriteria untuk mendapatkan informasi adalah:

1. Bapak Rofi'i Boenawi bagian sekretaris PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur
2. Ibu Syafika Sabila bagian keuangan PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur
3. Bapak Zuhri bagian *fundraising* PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur

### 3.5.3 Dokumentasi

Dokumentasi dalam penelitian ini yakni pengumpulan data yang diperoleh dari sumber literatur, seperti layaknya dokumen arsip, buku, dan lain-lain. Dokumen yang digunakan peneliti disini berupa foto hasil dokumentasi pada saat melakukan wawancara dengan pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur, serta data-data dan dokumen lain penunjang penelitian mengenai kinerja keuangan dan non keuangan NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data secara deskriptif, dimana analisa ini digunakan untuk meneliti dan menemukan informasi sebanyak-banyaknya dari suatu fenomena yang menggambarkan kondisi objektif dari objek penelitian. Berdasarkan dengan data primer maupun sekunder akan digambarkan dengan sebuah narasi deskriptif yang terurai dalam bentuk kalimat.

Teknik analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan pada data yang telah dianalisis. Pada proses analisa data dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 3.6.1 Reduksi Data

Proses reduksi data ini dilakukan dengan cara memilih data pokok, memfokuskan data yang penting, menyederhanakan data dengan pemahaman, serta menginterpretasi data sesuai dengan teori yang mendukung.

#### 3.6.2 Penyajian Data

Pada proses penyajian data, data yang telah di reduksi dan dianalisis menjadi informan atau data, kemudian akan disusun secara sistematis untuk memperoleh suatu kesimpulan sebagai penemuan dari penelitian. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bentuk narasi uraian singkat, tabel, dan hasil perhitungan untuk menjadi deskripsi yang sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan.



### 3.6.3 Penarikan Kesimpulan

Proses penarikan kesimpulan yang dilakukan atas dasar analisis data yang dilakukan setelah melalui proses penelitian dan hasil analisis data telah selesai.

## 3.7 Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dinyatakan valid jika peneliti dalam kepenulisan laporan atas penelitian tidak ada perbedaan dengan apa yang terjadi pada objek serta fenomena yang terjadi pada proses penelitian. Dalam penelitian ini menguji keakuratan data dengan menggunakan tiga teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Teknik keabsahan data dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 3.7.1 Triangulasi sumber

Triangulasi sumber adalah suatu teknik yang dapat digunakan dalam menguji kredibilitas data melalui pengecekan kembali data yang telah didapatkan dari beberapa sumber.

### 3.7.2 Triangulasi teknik

Triangulasi teknik adalah teknik yang diterapkan dalam melakukan uji kredibilitas melalui pengecekan kembali data kepada sumber yang sama, namun menggunakan teknik yang berbeda.

### 3.7.3 Triangulasi waktu

Triangulasi waktu merupakan faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kredibilitas data. Data yang diberikan kepada narasumber di sore hari saat waktu luang narasumber, sehingga data jauh lebih relevan untuk diperoleh.

## **BAB 4**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian**

##### 4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

###### 4.1.1.1 Gambaran Umum PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur

PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur merupakan lembaga nirlaba yang dimiliki oleh Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Jawa Timur yang berkhidmah mengelola dana zakat, infak, sedekah sedekah dan sosial keagamaan yang lainnya. Keberadaan PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur ini dikukuhkan melalui SK Menteri Agama RI No. 65/2005, yaitu mensejahterakan masyarakat luas melalui peghimpunan Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) dan SK Menteri Agama RI No. 255 Tahun 2016 sebagai lembaga amil zakat dalam skala tingkat nasional.

###### 4.1.1.2 Sejarah PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Sejarah dan perkembangan PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur tidak terlepas dari peristiwa-peristiwa yang dilakukan oleh perkumpulan Nahdlatul Ulama yang berkhidmat untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat luas dengan menggunakan beberapa program, lembaga, serta banom yang dimiliki oleh Nahdlatul Ulama.

Pembentukan lembaga LAZISNU ini merupakan bentuk amanat dari muktamar NU ke-31 di Boyolali Jawa Tengah, tepatnya di Asrama Haji Donohudan pada tahun 2004. Kegiatan tersebut diketuai oleh Prof. Dr. H. Fathurrahman Rauf, M.A., beliau merupakan ketua dari pengurus pusat lembaga amil zakat, infak, dan sedekah Nahdlatul Ulama dan juga akademisi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.

Memasuki 6 tahun berjalan tepatnya pada tahun 2010 Lembaga amil zakat, infak, dan sedekah (LAZISNU) ini melakukan pergantian kepengurusan sesuai dengan hasil dari Muktamar NU ke-32 di Makassar, Sulawesi Selatan, bahwa amanah ketua PP LAZISNU diberikan kepada KH. Masyhuri Malik dengan masa khidmat 2010-2015 dan diperkuat oleh SK Pengurus Besar Nahdlatul Ulama No. 14/A.II.04/6/2010 mengenai struktur kepengurusan.

Di tahun 2015 kembali dikeluarkan surat keputusan mengenai pergantian pimpinan PP LAZISNU dengan masa khidmat 2015-2020 yang diketuai oleh Syamsul Huda, SH. menggantikan KH. Masyhuri Malik. Satu tahun berjalan masa kepemimpinan beliau, di tahun 2016 tepatnya pada 1437 Hijriah LAZISNU melakukan perombakan atau rebranding nama, yaitu dari LAZISNU menjadi NU Care-LAZISNU yang dikukuhkan melalui SK Menteri Agama RI No. 255 Tahun 2016 sebagai lembaga amil zakat dalam skala

tingkat nasional. Tiap provinsi yang ada di Indonesia mendapatkan bagian daripada program NU Care-LAZISNU ini, salah satunya diberikan kepada LAZISNU Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama Jawa Timur, sesuai dengan surat keputusan Pengurus Wilayah Nahdlatul Ulama (PWNU) Jawa Timur. Rebranding nama tersebut dilakukan sebagai tanda pengenalan untuk masyarakat luas bahwa LAZISNU adalah lembaga nirlaba atau filantropi Nahdlatul Ulama, selain itu juga sebagai bentuk dari upaya peningkatan kinerja lembaga dalam mendapatkan ruang di hati masyarakat (nucare.id, sekilas NU Care-LAZISNU).

Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur sendiri berada di Kota Surabaya, dimana kota tersebut merupakan kota yang aktif dalam menjalankan program-program kemanusiaan yang sejalan dengan tujuan terbentuknya NU Care-LAZISNU. Seiring berjalannya waktu kini PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur telah berhasil menggandeng pemerintah kabupaten/kota di Jawa Timur untuk bersama-sama merealisasikan program-program kemanusiaan yang dibuat sesuai dengan 4 pilar program kemanusiaan yang mencakup seluruh aspek kehidupan, baik segi ekonomi, kesehatan, kebencanaan, bahkan penunjang pendidikan.

#### 4.1.1.3 Visi dan Misi PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan dari apa yang telah dikutip dari website resmi PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur (nucare.id, sekilas NU Care),

bahwa visi dan misi lembaga ini adalah sebagai berikut:

a. Visi :

Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat (zakat, infak, sedekah, wakaf, CSR, dll) yan didayagunakan secara amanah dan profesional untuk kemandirian umat.

b. Misi :

1. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infak, sedekah dengan rutin;
2. Mengumpulkan/ menghimpun dan mendayagunakan dana zakat, infak, dan sedekah secara profesional, transparan, tepat guna dan tepat sasaran;
3. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran, dan minimnya akses pendidikan yang layak.

4.1.1.4 Logo PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur



**Gambar 4. 1 Logo PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

#### 4.1.1.5 Struktur Organisasi PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan dengan Surat Keputusan Nomor: 364/SK/PP-LAZISNU/II/2021 yang telah di sah kan oleh Pengurus Pusat Lembaga Amil Zakat Infak dan Sedekah Nahdlatul Ulama, Susunan Pengurus Wilayah Lembaga Amil Zakat Infak dan Sedekah Nahdlatul Ulama Provinsi Jawa Timur sebagai berikut :

**Penasehat : KH. Abdus Salam Shohib**

: H. Abdul Wahid Mahfud

: dr. Edi Suryanto, Sp.F, SH, MH

: H. Noor Shodiq Askandar SE, MM

: H. Drs. Muhammad Achyar M.Si

: Drs. H. Afif Hasbullah, SH, M.Hum

: Drs. H. Muhammad Nafik, MA

**Pengawas Syari'ah : KH. Dr. Abd. Salam Nawawi, M.Ag**

: KH. Abdurrahman Navis, Lc, M.HI

: KH. Dr. Sholeh Qosim, M.Si

: Dr. Junaidi Effendi S.H.I, M.H

**Ketua : A. Afif Amrullah, M.EI**

Wakil Ketua : Mochammad Su'eb, M.EI

Wakil ketua : H. Zaenal Arifin S.Ag

Wakil Ketua : Fattahul Anjab, SH. CPL.

**Sekretaris : Moch. Rofi'i Boenawi,S.Pd.I**

Wakil Sekretaris : Arifin, M.Pd

Wakil Sekretaris : Achmad Muzayyin, S.Sos.I

**Bendahara : Agung Purwanto, S.EI, ME**

Wakil Bendahara : H. Maksun Rosadim, SH

Wakil Bendahara : H. Chaerul Anwar

**Bid. Pengumpulan : Arif Prasetyo Hadi, S.Th.I**

: Toni Supriyadi

: Lia Istifhama, M.EI

: Siti Muwahidah, S.Th.I

**Bid. Pendistribusian : M. Subhan, S.Sos**

: Arif Luqman Hakim

: Muhammad Farhan, S.HI

: Diana Rohmawan

**Bid. Sistem Informasi & Data : Taufiqur Roziqin**

: Andri Setiawan

#### 4.1.1.6 Budaya Lembaga PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur

PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur adalah situs resmi milik LAZISNU yang digunakan untuk mempermudah jalannya program-program dan pembiayaan. LAZISNU singkatan dari Lembaga Amil Zakat, Infak dan Sedekah Nahdlatul Ulama. Lembaga ini memiliki budaya semangat MANTAP dalam menjalankan amanah dan program-program pokok. MANTAP merupakan singkatan dari Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, dan Profesional. Modern disini mengenai sikap, perilaku,

dan cara berpikir yang harus sesuai dengan *wal akhdzu bil jadidil ashlah* atau tuntutan zaman. Akuntabel bermakna pertanggung jawaban, dimana seluruh aktivitas kelembagaan yang berhubungan atau tidak dengan keuangan harus sesuai dengan peraturan UU pengelolaan zakat dan syariat-syariat Islam yang *rahmatan lil 'alamin*. Transparan berarti terbuka, hal tersebut harus sesuai dengan Undang-Undang yang mengatur tentang pengelolaan zakat dalam syariat Islam. Yang terakhir adalah profesional, dimana hal tersebut dilakukan dengan mengedepankan *best service* yang sesuai dengan peraturan dan kode etik yang telah berlaku.

Kegiatan usaha dari PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur pada prinsipnya adalah sama dengan lembaga nirlaba pada umumnya yakni pemberi jasa dengan mendayagunakan dana dari amil zakat, infak, dan shaqah. Pembiayaan pada lembaga nirlaba ini didapatkan dengan cara menghimpun dana dari masyarakat (*Funding*) dan kemudian mengelola dana tersebut untuk membiayai kegiatan operasional lembaga serta pembiayaan program seperti penyaluran bantuan dana kepada masyarakat sesuai dengan UU zakat, infak, dan sedekah.

#### 4.1.1.7 Penerima (*Mustahiq*)

*Mustahiq* merupakan sebutan dalam Islam untuk orang yang menerima bantuan zakat. Orang yang berhak menjadi penerima bantuan tersebut dari PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur ini



sesuai dengan kaidah Islam yang tertulis pada surat At-Taubah ayat 60 (Baznas.go.id), yaitu orang-orang yang termasuk ke dalam delapan asnaf (golongan), seperti :

a. Orang Fakir

Orang fakir merupakan golongan orang yang tidak mempunyai harta untuk mencukupi kebutuhannya sehari-hari. Seperti yang dijelaskan oleh Mazhab Syafi'i bahwa orang fakir adalah orang yang mempunyai harta namun tidak lebih dari setengah kebutuhan hidupnya.

b. Orang Miskin

Orang miskin merupakan orang yang kekurangan. Dalam Mazhab Syafi'i, orang dikatakan miskin adalah orang yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sampai lebih dari setengah, namun masih kekurangan.

c. Amil

Amil merupakan golongan orang yang memiliki tugas dalam mengelola langsung zakat fitrah.

d. *Mu'allaf*

*Mualaf* merupakan golongan orang yang kemungkinan akan masuk Islam atau orang yang baru saja masuk Islam dan memiliki iman yang lemah.

e. Hamba Sahaya

Hamba sahaya merupakan golongan budak yang memiliki

keinginan untuk memerdekakan dirinya

f. *Gharimin*

*Gharimin* merupakan golongan orang yang berhutang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan mempertahankan jiwanya

g. *Fisabilillah*

*Fisabilillah* merupakan golongan orang yang berjuang di jalan Allah dengan bentuk dakwah dan jihad.

h. *Ibnu Sabil*

*Ibnu sabil* merupakan golongan orang yang sedang kehabisan biaya saat perjalanan demi ketaatannya kepada Allah.

Jika ditemukan delapan asnaf ini, maka pembagiannya dilakukan dengan sama rata menyesuaikan kondisi daripada *mustahiq* itu sendiri. Mazhab Imam Syafi'i dan Imam Nawawi dalam Al-Majmu Syarah Al-Muhadzdzab menyebutkan bahwa dalam pembagiannya wajib menyamaratakan bagian di antara golongan-golongan *mustahiq*.

#### 4.1.2 Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pengurus yang masuk kedalam struktur komando PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur yaitu sekretaris, bagian keuangan, dan *Fundraising*. Dalam hal ini subjek penelitian tersebut bersangkutan dengan rencana, realisasi anggaran, realisasi biaya untuk

memperoleh pendapatan, dan realisasi pendapatan yang dimiliki Pengurus Wilayah PW NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

## 4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan judul Analisis Efisiensi Kinerja Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur. Pelaksanaan penelitian berlangsung selama satu bulan lamanya, mulai dari tanggal 4 Desember 2022 sampai dengan 04 Januari 2023 dengan melakukan wawancara pada informan, sebelum pengumpulan data dilakukan, terlebih dahulu peneliti melakukan pengambilan data sekunder seperti laporan realisasi pendapatan dan realisasi biaya Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur, sejarah lembaga, visi dan misi, struktur organisasi, dan lain sebagainya. Adapun yang menjadi informan pada penelitian ini yaitu bagian sekretaris, bagian keuangan, dan bagian *fundraising* NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

## 4.3 Analisis Data

### 4.3.1 Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan

Untuk mengetahui efisiensi kinerja keuangan di NU Care-LAZISNU Jawa Timur, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara observasi dan wawancara dengan informan yang berperan penting dalam aktivitas lembaga. Selain itu peneliti juga melakukan dokumentasi pada dokumen laporan realisasi pendapatan dan laporan realisasi biaya yang menjadi bukti dari kinerja keuangan yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur, sebagai berikut:

**Tabel 4. 1 Laporan Penerimaan dan Pengeluaran NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

<b>Laporan Realisasi Pendapatan dan Biaya NU Care-LAZISNU Jawa Timur</b>					
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Penerimaan:</b>					
Zakat	13.772.133	86.952.042	148.374.932	404.831.531	638.005.328
Infaq/Shodaqoh	433.632.494	2.031.242.314	2.600.097.513	3.174.134.680	7.469.977.188
Qurban	-	-	1.321.100.000	1.051.500.000	581.000.000
Natura	181.450.000	105.898.000	298.048.000	1.253.443.360	597.943.360
JPZIS	140.862.858	34.972.600	306.290.000	487.839.350	58.225.000
Dana lain-lain / Dana Non Halal	-	-	-	-	457.994
<b>Jumlah Penerimaan:</b>	<b>769.717.485</b>	<b>2.259.064.957</b>	<b>4.673.910.445</b>	<b>6.371.748.921</b>	<b>9.345.608.871</b>
<b>Pengeluaran:</b>					
<b>Pentasharufan Program:</b>					
Program Pendidikan	161.550.000	61.036.100	97.040.500	257.990.000	171.885.100
Program Kesehatan	-	10.800.205	23.200.000	236.907.650	209.057.148
Program Ekonomi	-	-	64.800.000	32.450.000	194.921.000
Program Siaga Bencana	206.664.000	574.670.000	992.872.700	361.233.000	827.788.950
Program Nusantara Berqurban	-	-	1.321.100.000	1.051.500.000	581.000.000
<b>Beban Biaya Operasional:</b>					
Promosi, sosialisasi, edukasi	229.429.200	20.498.253	9.238.820	23.385.500	11.111.000
Belanja pegawai dan gaji amil	8.400.000	38.299.345	57.569.408	84.012.920	85.780.220
Biaya operasional dan administrasi lainnya	22.789.241	36.711.470	145.156.600	263.796.527	381.775.313
Beban biaya lain	1.580.000	18.127.000	-	-	-
<b>Jumlah Pengeluaran</b>	<b>630.412.441</b>	<b>760.142.373</b>	<b>3.087.658.428</b>	<b>4.578.870.568</b>	<b>7.556.762.349</b>

Sumber data: Laporan realisasi pendapatan dan biaya NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Dalam laporan realisasi pendapatan dan laporan biaya yang dimiliki oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut, dijelaskan sebagai berikut:

Pada penerimaan zakat dan infaq/shodaqoh pada laporan tersebut dari tahun 2017-2021 selalu mengalami peningkatan yang signifikan, karena kedua penerimaan itu merupakan penerimaan yang paling umum dikenal masyarakat. Pada penerimaan qurban baru diaktualisasikan oleh lembaga di tahun 2019, namun karena adanya pandemi covid-19 di tahun 2020 dan 2021 penerimaan qurban menurun secara signifikan, sedangkan penerimaan dana lain-lain di tahun 2018-2020 tidak ada, karena lembaga tidak menjalin kerjasama dengan bank konvensional. Pada penerimaan natura dan JPZIS di tahun 2018 dan 2021 mengalami penurunan pada tingkat penerimaan, dikarenakan pada tahun tersebut masyarakat lebih condong memberikan dana kepada penerimaan utama lembaga, yaitu zakat dan infaq/shodaqoh. Penerimaan tersebut diimbangi dengan jumlah pengeluaran yang signifikan juga di setiap tahunnya, namun pada pengeluaran dana sendiri di NU Care-LAZISNU Jawa Timur disesuaikan dengan skala prioritas dan urgensi masing-masing program dan biaya operasional lembaga.

Berdasarkan dengan pengelolaan dana tersebut dalam menghitung rasio efisiensi pada kinerja keuangan menggunakan 2 rasio yang menjadi indikator pengukuran, yaitu rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi aktivitas program untuk memudahkan menganalisis efisiensi kinerja keuangan yang dimiliki oleh lembaga. Berdasarkan dari

pengumpulan data yang dilakukan dengan skema diatas, maka peneliti memperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

#### 1. Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program

Aktivitas non program dalam perspektif keuangan pada lembaga ini terdiri dari pendapatan dan biaya-biaya non program atau biaya operasional lembaga. Pendapatan yang diterima oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur diklasifikasikan pada enam jenis pendapatan, yaitu pendapatan zakat, pendapatan infak/shodaqoh, pendapatan qurban, pendapatan natura, pendapatan jaringan pengelolaan zakat, infak/shodaqoh di Masjid/Pondok Pesantren, dan pendapatan dana lain-lain atau dana non halal. Ke enam jenis pendapatan yang diterima oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur masing-masing jenisnya memiliki bentuk yang berbeda-beda pula, hal ini dijelaskan oleh Ibu Syafika Sabila selaku Bagian Keuangan NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam wawancara peneliti dengan beliau:

“Untuk pendapatan sendiri kita memiliki 6 jenis pendapatan dengan bentuk yang berbeda-beda. Jenis yang pertama ada zakat, lembaga ini menerima zakat dalam berbagai bentuk, seperti zakat fitrah dengan kualitas premium 45.000/orang. Zakat profesi dengan kualifikasi perhitungan 2.5% dari gaji per bulan *muzakki*, zakat maal dengan kualifikasi perhitungan 2.5% dari kekayaan per 1 tahun, zakat emas, perak, dan logam dengan kualifikasi perhitungan 2.5% dari yang dimiliki oleh *muzakki*, zakat perniagaan dengan kualifikasi perhitungan 2.5% dari aset, laba, dan hutang yang dimiliki *muzakki*, zakat pertanian, perkebunan, dan kehutanan dengan kualifikasi 10% dari jumlah hasil ternak dan pertanian. Jenis yang kedua ada infak/shodaqoh dengan beberapa tawaran program. Jenis yang ketiga ada qurban berupa kambing, domba palestina, sapi qurban, dan 1/7 sapi qurban. Lalu ada pendapatan natura berupa pakaian dan sembako. Terdapat juga jaringan pengelola ZIS di masjid/pondok dengan menerima, mengumpulkan, dan mendistribusikan zakat kepada

lembaga dan yang terakhir ada pendapatan dana lain-lain atau dana non halal beruba bunga bank.” (Ibu Syafika Sabila, Wawancara, Surabaya, 10 Desember 2022)

**Tabel 4. 2 Klasifikasi Pendapatan NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

No.	Jenis Pendapatan	Bentuk Pendapatan	Besaran Perhitungan
1.	Zakat	Zakat Fitrah	45.000/Orang (Kualitas Premium)
		Zakat Profesi	2,5% dari gaji per bulan <i>muzakki</i>
		Zakat Maal	2,5% dari kekayaan per 1 tahun
		Zakat Emas, Perak, dan Logam	2,5% dari emas, perak, dan logam yang dimiliki oleh <i>muzakki</i>
		Zakat Perniagaan	2,5% dari aset, laba, dan hutang yang dimiliki oleh <i>muzakki</i>
		Zakat Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan	10% dari hasil ternak dan pertanian
2.	Infaq/Shodaqoh	Donasi	Sesuai dengan ke ikhlasan <i>muzakki</i>
3.	Qurban	Domba Palestina	4.000.000/35kg
		Kambing Qurban	2.600.000/26-38kg
		Sapi Qurban	20.300.000/250-300kg
		1/7 Sapi Qurban	2.900.000/250-300kg
4.	Natura	Sembako	Sesuai kemampuan <i>muzakki</i>
		Pakaian	Sesuai kemampuan <i>muzakki</i>
5.	JPZIS	Zakat, Infaq/Shodaqoh	Sesuai dengan perolehan tiap masjid dan pondok pesantren
6.	Dana lain-lain	Investasi pada Bank Konvensional	Mengikuti perhitungan bank konvensional

Sumber data: Diolah oleh peneliti sesuai dengan hasil wawancara dan observasi pada NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Tentunya dalam memperoleh pendapatan yang sedemikian rupa banyaknya, NU Care-LAZISNU Jawa Timur melakukan beberapa teknik *fundraising* dalam mengumpulkan kontribusi dana sukarela dalam bentuk materiil ataupun sumber daya lain dari individu perorangan, perusahaan, yayasan, ataupun lembaga pemerintah. Proses penghimpunan dana tersebut dilakukan dengan menerapkan 4 teknik *fundraising*, yaitu *fundraising outlet*, *proposal*, *influencer*, dan *digital*. Teknik *fundraising*

tersebut dijelaskan oleh Bapak Zuhri selaku Bagian *Fundraising* NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam wawancara:

“Dalam memperoleh pendapatan kami sendiri menggunakan 4 teknik *fundraising*, *fundraising outlet* dengan membuka gerai di mall, rumah sakit, dan pada event-event besar NU, *fundraising* proposal dengan menyebarkan pada perusahaan besar NU, *fundraising influencer* dengan memanfaatkan tokoh-tokoh besar NU, dan yang paling menghasilkan yaitu *fundraising digital* dengan menggunakan web *nucare.id*.” (Bapak Zuhri, Wawancara, Surabaya, 17 Desember 2022)

Berbeda dengan itu, pendapatan dana lain-lain atau dana non halal yang dicatat paling bawah pada laporan realisasi pendapatan NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut didapatkan tidak dengan menggunakan teknik *fundraising* melainkan didapatkan dari hasil keterikatan kerjasama yang dilakukan lembaga dengan bank konvensional. Hal itu juga disampaikan oleh Bapak Zuhri selaku bagian *fundraising* NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam wawancara sebagai berikut:

“Berbeda dengan pendapatan yang lain, dana non halal ini didapatkan bukan dengan teknik *fundraising* tapi didapatkan atas jalinan kerjasama lembaga dengan bank konvensional sehingga kami mendapatkan pendapatan bunga bank dari kerjasama tersebut. Bentuk dari kerjasama kami tersebut kurang lebih hanya sebatas melakukan investasi kepada bank konvensional.” (Bapak Zuhri, Wawancara, Surabaya, 17 Desember 2022)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Zuhri selaku Bagian *Fundraising* NU Care-LAZISNU Jawa Timur terkait pelaksanaan teknik *fundraising* ditemukan beberapa kendala yang menyebabkan teknik *fundraising* ini tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal, seperti pada tahun 2020-2022 Indonesia diserang oleh wabah penyakit



mematikan yaitu covid-19 yang menyebabkan aktivitas pendanaan mengalami penurunan pada beberapa jenis pendapatan, sebagai berikut:

“Waktu adanya covid-19 itu mbak kami tim *fundraising* mengalami kendala terkait susahnya mendapatkan donatur pada pendanaan yang terikat, seperti jenis penerimaan qurban. Saat awal pandemi terjadi perolehan pendapatan pada qurban ini menurun dari tahun sebelumnya, padahal di tahun sebelumnya kami sukses membangkitkan semangat dan kepercayaan masyarakat terhadap qurban, namun di tahun berikutnya siapa yang sangka ada wabah covid-19 ya akhirnya pendapatan terpaksa menurun begitu saja.” (Bapak Zuhri, Wawancara, Surabaya, 17 Desember 2022)

Dalam memperoleh pendapatan tentunya terdapat biaya lain yang dikeluarkan untuk menunjang perkembangan lembaga, seperti biaya promosi, edukasi, dan sosialisasi yang disatukan dengan teknik *fundraising* yang dimiliki NU Care-LAZISNU Jawa Timur. Hal tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh Bapak Zuhri selaku Bagian *Fundraising* pada saat wawancara, seperti berikut:

“Kita biasanya melakukan promosi, edukasi, dan juga sosialisasi kepada masyarakat berupa pemasangan baliho dan spanduk pada beberapa titik terkait pentingnya dan anjuran membayar zakat, infak, dan sebagainya melalui NU Care-LAZISNU Jawa Timur dengan memanfaatkan wajah-wajah tokoh besar NU seperti bu khofifah gubernur Jawa Timur didalam spanduk dan baliho tersebut. Hal itu dilakukan selain untuk mendapatkan pendapatan juga untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.” (Bapak Zuhri, Wawancara, Surabaya, 17 Desember 2022)

Selain perolehan pendapatan terdapat juga pertimbangan yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur pada realisasi biaya non program atau biaya operasional. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Syafika Sabila selaku Bagian Keuangan lembaga dalam realisasi biaya non program terdapat skala prioritas yang menjadi dasar

pertimbangan dalam realisasi biaya non program, hal tersebut menjadi bentuk dari pencegahan adanya dana yang dikeluarkan dengan percuma oleh pengurus wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

“Yang dijadikan pertimbangan banyak mbak, ada terkait skala prioritas dan tujuan biaya dikeluarkan, harus menyesuaikan dengan kondisi finansial yang ada, serta meninjau kembali rencana kerja yang telah dibuat agar biaya yang dikeluarkan untuk operasional lembaga selalu memiliki tanggungjawab” (Ibu Syafika Sabila, Wawancara, Surabaya, 10 Desember 2022)

Biaya non program NU Care-LAZISNU Jawa Timur dikeluarkan dengan mencakup berbagai tujuan dan alasan. Selain biaya promosi, edukasi, dan sosialisasi, terdapat pula biaya pegawai dan gaji amil yang dikeluarkan khusus untuk membayar gaji pengelola dana pendapatan lembaga, biaya administrasi lain-lain yang dikeluarkan untuk biaya perjalanan dinas, dan juga beban biaya lain yang dikeluarkan untuk membayar bunga bank atas peminjaman uang pada bank konvensional. Pengeluaran biaya yang cukup banyak tersebut mengakibatkan adanya fluktuasi gelombang naik dan turun pada jumlah penerimaan dan pengeluaran dari tahun ke tahun. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Syafika Sabila selaku bagian keuangan dalam wawancara seperti berikut:

“Ketidakstabilan pada pendapatan dan biaya dikarenakan beberapa faktor, seperti adanya penambahan program yang berdampak pada biaya operasional lembaga, dimana ketika program bertambah otomatis promosi dan sosialisasi juga harus ditingkatkan lagi lalu biaya perjalanan dinas juga otomatis semakin tinggi untuk dikeluarkan, dan juga dengan penambahan program otomatis target

pendistribusian dari program juga mengalami peningkatan” (Ibu Syafika Sabila, Wawancara, Surabaya, 10 Desember 2022)

Berdasarkan dengan hasil wawancara dan observasi pada laporan penerimaan dan pengeluaran biaya, maka hal tersebut dapat dihasilkan tabel seperti berikut:

**Tabel 4. 3 Realisasi Pendapatan NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

<b>Jenis Penerimaan</b>	<b>Teknik Perolehan</b>	<b>Bentuk Penerimaan</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Penerimaan</b>
Zakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fundraising digital</i> menggunakan web nuicare.id dengan koten “Ayo Hitung Zakat”</li> <li>- Penyebaran brosur</li> <li>- Spanduk dan Baliho mengenai ajakan dan anjuran membayar zakat</li> <li>- <i>Fundraising Outlet</i></li> </ul>	zakat fitrah, zakat profesi, zakat maal, zakat emas, perak, dan logam, zakat perniagaan, zakat pertanian, perkebunan, dan kehutanan	2017	13.772.133
			2018	86.952.042
			2019	148.374.513
			2020	404.831.531
			2021	638.005.328
Infaq	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fundraising digital</i> menggunakan web nuicare.id dengan koten “Ayo Mulai Berdonasi”</li> </ul>	Donasi atau Pemberian Sukarela	2017	433.632.494
			2018	2.031.242.314
			2019	2.600.097.513
			2020	3.174.134.680
			2021	7.469.977.188
Qurban	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fundraising digital</i> menggunakan web nuicare.id dengan konten “Qurban anda solidaritas untuk sesama”</li> </ul>	Domba palestina, kambing qurban, sapi qurban, 1/7 sapi qurban	2017	-
			2018	-
			2019	1.321.100.000
			2020	1.051.500.000
			2021	581.000.000

<b>Jenis Penerimaan</b>	<b>Teknik Perolehan</b>	<b>Bentuk Penerimaan</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Penerimaan</b>
Natura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fundraising digital</i> menggunakan web <i>nucare.id</i> dengan konten “Ayo galang dana”</li> <li>- <i>Fundraising Outlet</i></li> <li>- <i>Fundraising Influencer</i></li> </ul>	Sembako, pakaian, dan barang-barang yang lain	2017	181.450.000
			2018	105.898.000
			2019	298.048.000
			2020	1.253.443.360
			2021	597.943.360
JPZIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fundraising Proposal</i></li> <li>- <i>Fundraising Outlet</i></li> </ul>	Zakat, Infaq/Shodaqoh	2017	140.862.858
			2018	34.972.600
			2019	306.290.000
			2020	487.839.350
			2021	58.225.000
Dana Lain-Lain/Non Halal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fundraising digital</i> Kerjasama dengan bank konvensional</li> </ul>	Investasi	2017	-
			2018	-
			2019	-
			2020	-
			2021	457.994

Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan laporan penerimaan dan hasil wawancara

Tabel diatas merupakan kesimpulan dari seluruh hasil wawancara dan laporan penerimaan pada aktivitas non program yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur, dimana klasifikasi tersebut memberikan informasi terkait bagaimana perolehan penerimaan tersebut didapatkan. Selain penerimaan, peneliti juga membuat tabel klasifikasi biaya non

program untuk memudahkan analisis data terkait rasio efisiensi aktivitas non program, sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Realisasi Biaya Non Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

<b>Jenis Penerimaan</b>	<b>Bentuk Penerimaan</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Penerimaan</b>
Promosi, Sosialisasi, Edukasi	Pemasangan spanduk, baliho, surat edaran, brosur, iklan	2017	229.429.200
		2018	20.498.253
		2019	9.238.820
		2020	23.385.500
		2021	11.111.000
Belanja Pegawai & Gaji Amil	Upah Amil	2017	8.400.000
		2018	38.299.345
		2019	57.560.408
		2020	84.012.920
		2021	85.780.220
Biaya Operasional & Administrasi Lainnya	Sewa Outlet dan Perjalanan Dinas	2017	22.789.241
		2018	36.711.470
		2019	145.156.600
		2020	263.796.527
		2021	381.775.313
Beban Biaya Lain-Lain	Peminjaman Modal Pada Bank Konvensional	2017	1.580.000
		2018	18.127.000
		2019	-
		2020	-
		2021	-

Sumber data: Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan laporan pengeluaran dan hasil wawancara

Tabel diatas merupakan kesimpulan dari seluruh hasil wawancara dan laporan biaya pada aktivitas non program yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur, dimana klasifikasi tersebut memberikan informasi terkait nominal dan tujuan biaya tersebut dikeluarkan. Dari klasifikasi yang telah dibuat, maka untuk mengetahui tingkat rasio efisiensi aktivitas non program dapat dengan melakukan perbandingan terkait total pendapatan dengan biaya atas aktivitas non program, hal

tersebut merupakan modifikasi dari rasio total pendapatan yang dibagi dengan biaya penerimaan dana. Semakin tinggi rasio efisiensi yang dihasilkan, maka semakin tinggi pula tingkat efisiensi pada aktivitas non program lembaga. Rasio efisiensi dari aktivitas non program dihasilkan sebagai berikut:

**Tabel 4. 5 Rasio Efisiensi Non Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

<b>Tahun</b>	<b>Total Pendapatan</b>	<b>Biaya Non Program</b>	<b>Rasio Efisiensi Non Program</b>
2017	769.717.485	262.198.441	2,93
2018	2.259.064.957	113.636.068	19,87
2019	4.673.910.445	211.964.828	22,05
2020	6.371.748.921	371.194.947	17,16
2021	9.345.608.871	478.666.5333	19,52

Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan laporan penerimaan dan pengeluaran biaya non program NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Dalam tabel tersebut dapat dilihat adanya gelombang naik dan gelombang turun pada tiap tahunnya. Pada tahun 2018, 2019, dan 2021 terdapat gelombang naik yang menyatakan bahwa pendapatan yang dihasilkan dari alokasi biaya non program dikeluarkan seminim mungkin untuk dapat menghasilkan pendapatan yang maksimal, sedangkan ditahun 2020 rasio efisiensi non program mengalami penurunan yang signifikan dikarenakan biaya promosi dan biaya administrasi lainnya dikeluarkan secara besar-besaran daripada tahun sebelumnya, hal ini membuat tingkat efisiensi pada aktivitas non program tahun 2020 menurun.

## 2. Rasio Efisiensi Aktivitas Program

Aktivitas program dalam perspektif keuangan pada lembaga ini terdiri dari biaya program dan total biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh

pendapatan. Biaya yang dikeluarkan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur diklasifikasikan pada enam jenis program, yaitu program pendidikan, kesehatan, ekonomi, siaga bencana, nusantara berqurban, dan sosial keagamaan, tentunya ke enam jenis program tersebut didistribusikan dengan bentuk pendistribusian yang berbeda-beda pada masing-masing program. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Rofi'i Boenawi selaku Bagian Sekretaris NU Care-LAZISNU Jawa Timur sebagai berikut:

“Terdapat 6 jenis program, diantaranya program kesehatan yang bekerjasama dengan asosiasi rumah sakit dalam pemberian bantuan alat kesehatan, serta layanan kesehatan lainnya, lalu ada juga program sosial keagamaan dan program ekonomi dengan pemberian bantuan dan pelatihan kepada UMKM yang ada dibawah naungan kita tentunya dengan kaidah Islam. Terus ada program pendidikan dengan pemberian bantuan beasiswa pada santri dan siswa tingkat MTs dan MA, program siaga bencana dengan menyediakan kendaraan bencana dan bantuan berupa materiil yang lainnya, dan yang terakhir program nusantara berqurban dengan memberikan daging qurban kepada delapan asnaf yang berhak mendapatkan bantuan.” (Bapak Rofi'i Boenawi, Wawancara, Surabaya, 05 Desember 2022)

Seiring dengan perkembangan lembaga, berdasarkan dari laporan realisasi penerimaan dan biaya yang ada ditemukan beberapa program tambahan di tahun 2018 dan 2019, dimana program tersebut direalisasikan atas permintaan masyarakat kepada lembaga yang selanjutnya dijadikan sebagai usulan pada saat melakukan rapat kerja lembaga. Pada tahun 2018 terdapat 1 program tambahan yaitu program kesehatan, sedangkan ditahun 2019 terdapat 3 program tambahan yaitu program ekonomi, nusantara berqurban, dan sosial keagamaan.

“Sejak awal terbentuknya lembaga ini terjadi penambahan program di tahun 2018 dan 2019. Penambahan program itu juga disebabkan banyaknya permintaan dari masyarakat NU. Permintaan tersebut ditampung oleh kami dan dijadikan sebagai bentuk usulan saat rakerwil yang akhirnya disepakati untuk ditambahkan. Di tahun 2018 program yang ditambahkan ada 1 yaitu program kesehatan, tahun 2019 program ditambahkan ada 3 yaitu program ekonomi, nusantara berqurban, dan sosial keagamaan. Dengan adanya penambahan program tersebut tentunya membuat kita memasang target pendapatan yang besar namun meminimalisir biaya operasional yang dikeluarkan dan sampai saat ini belum ada permintaan terkait penambahan program, karena program yang ada saat ini alhamdulillah sudah mencakup seluruh aspek kehidupan” (Bapak Rofi’i Boenawi, Wawancara, Surabaya, 05 Desember 2022)

Dari hasil penjelasan diatas terkait aktivitas program yang dilakukan NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut menunjukkan bahwa dalam pengelolaan biaya dilakukan sesuai dengan skala prioritas dengan meminimalisir kelebihan pengeluaran biaya program yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perkembangan lembaga. Berdasarkan dengan hasil wawancara dan observasi pada laporan pengeluaran biaya aktivitas program, maka hal tersebut dapat dihasilkan tabel seperti berikut:

**Tabel 4. 6 Realisasi Pengeluaran Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Program	Eksistensi Program	Tahun	Jumlah Biaya Program	Hasil
Program Pendidikan	Beasiswa Santri dan Siswa Nusantara	2017	161.550.000	Beasiswa untuk santri dan siswa siswi MTs dan MA sederajat
		2018	61.036.100	
		2019	97.040.500	
		2020	257.990.000	
		2021	171.885.100	
Program Kesehatan	- Sehatkan Masyarakat - Saling Peduli cegah corona - NU Peduli Pilar	2017	-	Pemberian alat bantu untuk disabilitas, paket sembako dan vitamin, alat medis (APD), paket isoman, tabung oksigen,
		2018	10.800.205	
		2019	23.200.000	



	Kesehatan - Mobil Sehat NU	2020	236.907.650	vaksinasi, mobil ambulance, pemeriksaan mata pada guru ngaji dan lain sebagainya.
		2021	209.057.148	
Program Ekonomi	- Ekonomi produktif - Pemberdayaan ekonomi kreatif - Sedekah makan siang - NU Preneur	2017	-	Pemberian makan siang gratis untuk seluruh tenaga kesehatan dan buruh harian, pemberian sembako gratis kepada guru ngaji yang terdampak covid-19, bina usaha, dan lain sebagainya
		2018	-	
		2019	64.800.000	
		2020	32.450.000	
		2021	194.912.000	
Program Siaga Bencana	NU Peduli	2017	206.664.000	Pemberian sembako, dana, posko, kendaraan berupa mobil siaga bencana dan perahu karet, makan siang gratis, kebutuhan fisik, dan lain sebagainya
		2018	574.670.000	
		2019	992.872.700	
		2020	361.233.000	
		2021	827.788.950	
Program Nusantara Berqurban	Nusantara Berqurban	2017	-	Pendistribusian hewan qurban sapi dan kambing di masjid atau pondok pesantren di seluruh wilayah Jawa Timur
		2018	-	
		2019	1.321.100.000	
		2020	1.051.500.000	
		2021	581.000.000	

Program Sosial Keagamaan	-Kemanusiaan Bersama LAZISNU - Yatim Bangkit	2017	-	Paket isoman yatim, paket beasiswa yatim, dan paket kuota belajar, dan paket bantuan kebutuhan primer untuk santri yang dikarantina, perbaikan masjid dan mushola, Ramadhan berbagi, dan lain sebagainya
		2018	-	
		2019	376.680.400	
		2020	2.267.594.971	
		2021	5.093.452.618	

Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan laporan pendistribusian program

Berdasarkan dengan tabel diatas, pengeluaran pada program yang dimiliki NU Care-LAZISNU Jawa Timur, bentuk yang diberikan dengan nominal yang dikeluarkan sudah berdasarkan dengan skala prioritas dan urgensi program. Walaupun nominal yang dikeluarkan cukup besar, namun hal tersebut tidak semata-mata dikeluarkan dengan percuma, karena terdapat perimbangan dari hasil yang telah diberikan kepada penerima manfaat. Dari pengeluaran biaya program tersebut, maka total seluruh pengeluaran biaya pada laporan pengeluaran NU Care-LAZISNU Jawa Timur seperti berikut:

**Tabel 4. 7 Total Pengeluaran NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Tahun	Biaya Program	Biaya Operasional	Total Biaya
<b>2017</b>	368.214.000	262.198.441	630.412.441
<b>2018</b>	646.506.305	113.636.068	760.142.373
<b>2019</b>	2.875.693.600	211.964.828	3.087.658.428,35
<b>2020</b>	4.207.675.621	371.194.947	4.578.870.568,10
<b>2021</b>	7.078.095.816	478.666.5333	7.556.762.349,61

Sumber data: Laporan biaya NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Dari klasifikasi yang telah dibuat, maka dapat dilakukan pengukuran rasio efisiensi aktivitas program dengan melakukan perbandingan antara total biaya dengan biaya yang dikeluarkan atas aktivitas program. Semakin tinggi rasio efisiensi yang dihasilkan, maka semakin tinggi pula tingkat efisiensi pada aktivitas program lembaga. Rasio efisiensi dari aktivitas program dihasilkan sebagai berikut:

**Tabel 4. 8 Rasio Efisiensi Aktivitas Program  
NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

<b>Tahun</b>	<b>Pendistribusian Program</b>	<b>Total Biaya</b>	<b>Rasio Efisiensi Program</b>
<b>2017</b>	368.214.000	630.412.441	1
<b>2018</b>	646.506.305	760.142.373	1
<b>2019</b>	2.875.693.600	3.087.658.428,35	1
<b>2020</b>	4.207.675.621	4.578.870.568,10	1
<b>2021</b>	7.078.095.816	7.556.762.349,61	1

Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan laporan penerimaan dan pengeluaran biaya non program NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan tabel tersebut, menyatakan bahwa aktivitas program yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut dari tahun ke tahun mengalami konsistensi efisiensi, dimana total pendistribusian program dengan seluruh biaya yang dikeluarkan dari tahun 2017-2021 mengalami peningkatan, namun rasio yang dihasilkan tetap sama.

#### 4.3.2 Analisis Efisiensi Kinerja Non Keuangan

Untuk mengetahui efisiensi kinerja non keuangan di NU Care-LAZISNU Jawa Timur, peneliti mengklasifikasikan data yang diperoleh dalam dua perspektif efisiensi, yaitu rasio efisiensi proses bisnis internal dan rasio efisiensi pemberi sumber daya. Berikut hasil dari wawancara yang telah dilakukan pada ketiga informan dengan peneliti.

## 1. Rasio Efisiensi Proses Bisnis Internal

Pada rasio ini terdapat indikator yang disesuaikan dengan standar efisiensi proses bisnis internal, yaitu proses perencanaan strategi, proses operasi atau pengelolaan, dan proses penghimpunan dana. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Rofi'i Boenawi selaku sekretaris NU Care-LAZISNU Jawa Timur, pada:

### a. Proses Perencanaan Strategi

Proses ini dilakukan pada tiap awal tahun anggaran atau awal periode. Proses tersebut dikemas sedemikian rupa untuk menghasilkan usulan-usulan yang sesuai dengan skala prioritas dan efisiensi dalam menjalankan program. Usulan tersebut dapat diterima jika terdapat kesanggupan dari seluruh peserta rapat dan pengurus NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam merealisasikan usulan tersebut menjadi suatu aktivitas kelembagaan. Proses perencanaan tersebut biasa dikenal dengan rapat kerja dan konsolidasi wilayah (Rakerwil).

“Rapat kerja disini dikenal dengan sebutan rakerwil (rapat kerja dan konsolidasi wilayah) dimana rapat tersebut dilakukan pada tiap awal tahun anggaran dengan mengajak seluruh anak cabang sebagai peserta rapat. Pelaksanaan rakerwil sendiri dilakukan selama tiga hari dengan melibatkan seluruh anak cabang yang nantinya dari rapat tersebut menghasilkan usulan-usulan dari peserta rapat terkait program dan pengelolaan alokasi dana. Ketika usulan tersebut telah diberikan oleh peserta rapat, maka selanjutnya sekretaris rapat akan mengumpulkan usulan tersebut kedalam satu file untuk dilakukan kajian bersama-sama guna mendapatkan keputusan bersama. Usulan diterima sesuai dengan skala prioritas mana yang lebih baik didahulukan pada tahun tersebut dan kesanggupan pengurus dalam menjalankannya.” (Bapak Rofi'i Boenawi, Bagian Sekretaris)

Berdasarkan dengan hasil wawancara yang dilakukan, rapat kerja dan konsolidasi wilayah tidak semata-merta hanya membahas mengenai program yang akan dilaksanakan saja, melainkan seluruh aktivitas kelembagaan yang memberikan pengaruh pada perkembangan lembaga, seperti perencanaan terkait pengelolaan dan alokasi dana yang dilakukan secara terbuka dengan seluruh peserta rapat.

“Jadi ketika kita telah menyepakati program yang ada, selanjutnya kita melakukan rancangan terkait pengalokasian dana pada masing-masing biaya secara merata. Untuk mencegah adanya dana yang terbuang dengan sia-sia kami memberikan pembagian dana tidak lebih dari 20% pada masing-masing biaya. Tentunya keputusan tersebut dibuat dan disepakati bersama oleh seluruh peserta rapat kerja dan konsolidasi wilayah.” (Bapak Rofi’i Boenawi, Wawancara, Surabaya, 05 Desember 2022)

Dalam penentuan rancangan alokasi dana tentunya selalu memperhatikan kondisi finansial lembaga, proses perancangan alokasi dana dilakukan dengan melakukan pengukuran yang bersifat dasar seperti memperhatikan standar efisiensi untuk tidak membuang dana secara percuma, namun hasil yang didapatkan sesuai dengan target yang ada, lalu memperhatikan skala prioritas mana yang lebih dulu penting untuk dilakukan di tahun tersebut guna meminimalisir risiko yang ada, serta menyesuaikan dengan kesanggupan dan kondisi daripada pengurus NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

Dalam proses perencanaan, tentunya seluruh peserta rapat bersama-sama menyusun *timeline* kegiatan agar saat melakukan pengelolaan tidak ada kegiatan aktivitas kelembagaan yang

terlewatkan. *Timeline* kegiatan disusun sesuai dengan urgensi kegiatan dan ketepatan waktu dengan harapan aktivitas kelembagaan dapat berjalan dengan efisien dan sesuai dengan target rencana lembaga.

“Dalam pembuatan *timeline* kita menyesuaikan dengan urgensi kegiatan, agar realisasi rencana dan distribusi dana dapat sesuai target dengan ketetapan waktu yang benar” (Bapak Rofi'i Boenawi, Wawancara, Surabaya, 05 Desember 2022)

Proses bisnis internal lembaga terkait perencanaan yang menerapkan prinsip efisiensi dengan mengedepankan skala prioritas dan kepatan waktu untuk menghasilkan pendapatan yang maksimal dapat kita lihat dari hasil pengamatan lapangan dan wawancara terhadap ketiga informan dengan rencana kerja sebagai berikut:

**Tabel 4. 9 Proses Perencanaan NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

No	Kegiatan	Sasaran	Standar dan Proses yang dilakukan
1.	Perencanaan program	Masyarakat yang masuk kedalam 8 golongan orang yang berhak menerima manfaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperhatikan skala prioritas dan urgensi program untuk meminimalisir terjadinya risiko diluar perencanaan</li> <li>- Memperhatikan kondisi lingkungan eksternal dan internal untuk mengetahui kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada sehingga kegiatan yang dilakukan sesuai dengan target lembaga</li> </ul>
2.	Perencanaan alokasi dana	Keberhasilan aktivitas lembaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperhatikan tingkat kepentingan dan urgensi pengalokasian dana</li> <li>- Meninjau dan menyesuaikan rencana program dengan rencana alokasi dana sehingga dana yang dikeluarkan tidak sia-sia</li> <li>- Memaksimalkan jumlah penerimaan dengan meminimalisir pengeluaran</li> </ul>

Sumber data: Dikelola peneliti dengan berlandaskan hasil wawancara dan observasi

## b. Proses Pengelolaan

Pada proses ini yang terlibat langsung dalam pelaksanaan dan pengawas kegiatan tentunya adalah seluruh pengurus NU Care-LAZISNU Jawa Timur, baik pengurus wilayah ataupun pengurus cabang. Namun, dasarnya NU Care-LAZISNU Jawa Timur sendiri memiliki dewan penaset dan dewan pengawas syariah yang selalu meninjau kinerja pengurus. Hal tersebut dijelaskan oleh Bapak Rofi'i Boenawi dalam wawancara seperti berikut:

“Tentunya seluruh pengurus terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan, namun yang terlibat secara khusus terdapat 7 penasehat dan 4 pengawas syariah yang berperan untuk memonitoring pelaksanaan kegiatan kelembagaan agar pengurus tidak asal dalam mengambil keputusan.”

Di setiap perencanaan yang dilakukan oleh seluruh lembaga atau entitas pastinya akan ada ketidaksesuaian terhadap kenyataan yang terjadi dilapangan dengan perencanaan yang dibuat di awal tahun tersebut, hal ini selaras dengan yang dikemukakan oleh Bapak Rofi'i Boenawi selaku Bagian Sekretaris NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

“Tentunya ada, seperti pada saat terjadi bencana yang menyebabkan perlu adanya perubahan sedemikian rupa menyesuaikan dengan keadaan yang terjadi di lapangan, sehingga perencanaan tidak dapat 100% berjalan sesuai dengan yang disepakati di awal.”

Standar efisiensi selain untuk mendapatkan penerimaan yang maksimal dan meminimalisir biaya yang dikeluarkan, terdapat indikator penting yang harus diterapkan oleh pengurus untuk menunjang perkembangan dan pertumbuhan lembaga, yaitu konsistensi pendistribusian dari pengurus itu sendiri. Hal tersebut juga dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur sesuai dengan hasil wawancara dengan bagian keuangan lembaga:

“Tentunya dengan selalu mengupayakan pencapaian target yang maksimal yaitu dengan memperbanyak jumlah pendapatan uang diterima, sehingga dengan adanya peningkatan pendapatan di tiap tahunnya dapat membantu kelancaran pendistribusian dana pada *mustahiq* melalui program-program terbaik yang kita miliki. Pendistribusian pada NU Care-LAZISNU sendiri dikategorikan dalam 4 bentuk sesuai dengan tujuan pemberian, ada distribusi konsumtif tradisional dengan pemberian zakat fitrah dan maal kepada korban bencana alam, ada distribusi konsumtif kreatif dengan perbantuan alat-alat kesehatan dan beasiswa, ada distribusi produktif tradisional dengan bentuk pemberian hewan qurban, serta ada juga distribusi produktif kreatif dengan memberikan modal untuk pelaku UMKM”

**Tabel 4. 10 Distribusi Dana NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

<b>Jenis Distribusi</b>	<b>Sasaran</b>	<b>Bentuk Pendistribusian</b>
Distribusi Bersifat Konsumtif Tradisional	<i>Mustahiq</i> yang terkena bencana	Dibagikan untuk pemanfaatan secara langsung, seperti zakat fitrah, zakat maal, natura yang diberikan kepada korban bencana alam
Distribusi Bersifat Konsumtif Kreatif	<i>Mustahiq</i> yang mengalami permasalahan kesehatan dan <i>mustahiq</i> dari siswa siswi MTs dan MA sederajat	Dibagikan dengan perwujudan yang lain, seperti pemberian bantuan alat-alat kesehatan dan beasiswa pada siswa-siswa MTs dan MA sederajat
Distribusi Bersifat Produktif Tradisional	<i>Mustahiq</i> yang hendak ingin memiliki usaha	Dibagikan dengan berupa barang produktif yang dapat diperjual belikan untuk UMKM, seperti hewan ternak atau hasil pertanian



<b>Jenis Distribusi</b>	<b>Sasaran</b>	<b>Bentuk Pendistribusian</b>
Distribusi Dalam Bentuk Produktif Kreatif	<i>Mustahiq</i> yang henak ingin memiliki usaha	Dibagikan dengan berupa permodalan untuk pedagang pengusaha kecil dan proyek-proyek sosial

Sumber data: Diolah peneliti berdasarkan hasil wawancara dan observasi

Dari pernyataan terkait proses bisnis internal dapat ditarik kesimpulan bahwa proses bisnis internal dilakukan sesuai dengan tahapan dan pengukuran pada standar efisiensi yang ada di organisasi nirlaba pada umumnya. Perencanaan, pengelolaan, dan pendistribusian dilakukan dengan sebaik mungkin dengan memperhatikan dan mempertimbangkan risiko dan urgensi agar strategi yang dilakukan dapat selalu mencapai target visi, misi, dan tujuan lembaga.

## 2. Rasio Efisiensi Pemberi Sumber Daya

Rasio efisiensi pemberi sumber daya merupakan kelanjutan dari pengelolaan bisnis internal. Pada rasio ini terdapat indikator yang disesuaikan dengan standar efisiensi pemberi sumber daya, yaitu retensi pemberi sumber daya dan akuisisi pemberi sumber daya. Berdasarkan dengan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan ditemukan bahwa tingkat retensi atau tingkat lembaga dalam mempertahankan hubungan dengan pemberi sumber daya sangat baik. NU Care-LAZISNU Jawa Timur sekeras mungkin bertanggungjawab atas harta yang dikelola untuk diberikan kepada penerima manfaat serta selalu menjaga komunikasi yang baik sebagai bentuk dari mempertahankan pemberi sumber daya.

“Tentunya dalam mempertahankan donatur atau *muzakki* ini kami berupaya untuk selalu menjaga kepercayaan yang mereka berikan kepada kami dengan selalu bertanggung jawab atas sumber daya yang diberikan kepada *mustahiq* melalui kita dan tidak lupa juga selalu menjaga komunikasi yang baik dengan para *muzakki*, dengan begitu *muzakki* akan terus mau berperan.” (Ibu Syafika Sabila, Wawancara, Surabaya, 10 Desember 2022)

Begitupula dengan akuisisi pemberi sumber daya. NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam menarik investor menggunakan promosi yang dikemas sebegitu mungkin seperti pemasangan baliho dan spanduk terkait pentingnya berzakat dan anjuran membayar zakat melalui NU Care-LAZISNU Jawa Timur sampai dengan pemberian kemudahan dalam pemberian donasi melalui fitur yang dimiliki di web *nucare.id*.

**Tabel 4. 11 Tingkat *Muzakki* pada penerimaan zakat tahun 2017-2021 NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Jenis Penerimaan	Tahun	Jumlah Penerimaan	Jumlah <i>Muzakki</i>
Zakat	2017	13.772.133	306
	2018	86.952.042	1.932
	2019	148.374.932	3.297
	2020	404.831.531	8.996
	2021	638.005.328	14.178

Sumber data: Laporan jumlah *muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan rasio efisiensi pemberi sumber daya, jenis penerimaan zakat mengalami gelombang naik pada jumlah penerimaan dan jumlah pemberi sumber daya (*Muzakki*). Data tersebut memberikan kesimpulan bahwa NU Care-LAZISNU Jawa Timur berhasil melakukan efisiensi terkait teknik *fundraising* dan teknik akuisisi pemberi sumber daya pada penerimaan zakat, karena penerimaan dan jumlah *muzakki* terus mengalami peningkatan.

**Tabel 4. 12 Tingkat *Muzakki* pada penerimaan infaq/shodaqoh tahun 2017-2021 NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Jenis Penerimaan	Tahun	Jumlah Penerimaan	Jumlah <i>Muzakki</i>
<b>Infaq/Shodaqoh</b>	2017	433.632.494	1.419
	2018	2.031.242.314	2.050
	2019	2.600.097.513	2.300
	2020	3.174.134.680	4.551
	2021	7.469.977.188	3.162

Sumber data: Laporan jumlah *muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan rasio efisiensi pemberi sumber daya, jenis penerimaan infaq/shodaqoh mengalami gelombang naik pada jumlah penerimaan dan jumlah pemberi sumber daya (*Muzakki*). Berbeda dengan tahun yang lain, di tahun 2018 tingkat penerimaan mengalami peningkatan signifikan namun jumlah *muzakki* meningkat tidak jauh berbeda dengan tahun sebelumnya. Hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa NU Care-LAZISNU Jawa Timur berhasil dalam penerapan teknik retensi dengan menjalankan amanah sehingga *muzakki* menaruh kepercayaan kepada NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

**Tabel 4. 13 Tingkat *Muzakki* pada penerimaan Qurban tahun 2017-2021 NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Jenis Penerimaan	Tahun	Jumlah Penerimaan	Jumlah <i>Muzakki</i>
<b>Qurban</b>	2017	-	-
	2018	-	-
	2019	1.321.100.000	112
	2020	1.051.500.000	95
	2021	581.000.000	67

Sumber data: Laporan jumlah *muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan rasio efisiensi pemberi sumber daya, jenis penerimaan dan jumlah pemberi sumber daya (*Muzakki*) qurban mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal tersebut memberikan kesimpulan

bahwa NU Care-LAZISNU Jawa Timur pada penerimaan qurban belum berhasil menerapkan teknik retensi, akuisisi, dan efisiensi.

**Tabel 4. 14 Tingkat *Muzakki* pada penerimaan Natura tahun 2017-2021 NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Jenis Penerimaan	Tahun	Jumlah Penerimaan	Jumlah <i>Muzakki</i>
Natura	2017	181.450.000	1.462
	2018	105.898.000	2.913
	2019	298.048.000	3.570
	2020	1.253.443.360	10.760
	2021	181.450.000	1.462

Sumber data: Laporan jumlah penerimaan *Muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan rasio efisiensi pemberi sumber daya, jenis penerimaan dan jumlah pemberi sumber daya (*Muzakki*) natura mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa NU Care-LAZISNU Jawa Timur pada penerimaan natura belum berhasil menerapkan teknik retensi, akuisisi, dan efisiensi.

**Tabel 4. 15 Tingkat *Muzakki* pada penerimaan JPZIS tahun 2017-2021 NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Jenis Penerimaan	Tahun	Jumlah Penerimaan	Jumlah <i>Muzakki</i>
JPZIS	2017	140.862.858	2.257
	2018	34.972.600	450
	2019	306.290.000	4.570
	2020	487.839.350	6.732
	2021	58.225.000	570

Sumber data: Laporan jumlah penerimaan *Muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan rasio efisiensi pemberi sumber daya, jenis penerimaan JPZIS mengalami gelombang naik dan turun pada jumlah penerimaan dan jumlah pemberi sumber daya (*Muzakki*). Data tersebut memberikan kesimpulan bahwa NU Care-LAZISNU Jawa Timur teknik *fundraising*, teknik akuisisi, dan teknik retensi pemberi sumber daya pada

penerimaan JPZIS cukup efisien, karena penerimaan dan jumlah *muzakki* mengalami fluktuasi pada tiap tahunnya.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Efisiensi Kinerja Keuangan

Menurut Mahmudi, (2019) efisiensi merupakan perimbangan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan produktivitas kinerja. Tingkat efisiensi digunakan untuk mengukur bagaimana kinerja keuangan yang dimiliki oleh suatu organisasi atau lembaga dalam operasional usaha. Mengutip dari Rudianto (2013) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan hasil yang diperoleh suatu lembaga atau organisasi dalam mengelola aset usaha secara efisien dan efektif dalam periode tertentu. Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh tiap lembaga atau organisasi sebagai bahan evaluasi lembaga atau organisasi terkait tingkat keberhasilan operasional usaha berdasarkan dari aktivitas keuangan yang sudah terlaksana. Selain itu, kinerja keuangan juga menjadi patokan utama yang dilihat oleh para investor atau pemberi sumber dana dalam memberikan kepercayaannya untuk mengelola dana yang diberikan.

Efisiensi kinerja dalam perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan rasio dan penilaian tingkat efisiensi berdasarkan indikator kinerja keuangan yang ditetapkan oleh kementerian keuangan, yaitu rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi aktivitas program. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sungkar et al., (2022) terkait pengukuran organisasi nirlaba, tingkat rasio efisiensi pada kinerja keuangan

organisasi nirlaba YoutHive! Indonesia dinyatakan efisien dengan nilai 1 atau tidak lebih dari 100% dengan perkembangan mencapai 0,774 dari tahun 2020 ke 2021.

Mengutip pernyataan Prastiawati & Satya Darma, 2016, yang menyatakan bahwa indikator keberhasilan suatu lembaga dapat dilihat dari besarnya pendapatan yang diterima. Hal tersebut dapat digunakan jika pendapatan lembaga mengalami peningkatan dengan diimbangi juga oleh meningkatnya biaya yang dikeluarkan. Berikut pembahasan terkait efisiensi kinerja dalam perspektif keuangan berdasarkan aktivitas non program dan program yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur:

#### 1. Rasio efisiensi Aktivitas Non Program

Rasio efisiensi aktivitas non program merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dari aktivitas non program dengan melakukan perbandingan antara pendapatan yang dimiliki oleh lembaga dengan biaya operasional yang dikeluarkan diluar biaya program. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak, (2018) pada yayasan sion diperoleh hasil bahwa rasio efisiensi aktivitas non program pada yayasan sion dari tahun ke tahun semakin kurang baik atau semakin tidak efisien, hal tersebut dikarenakan pengeluaran yang terjadi lebih besar dibandingkan pendapatan yang didapatkan oleh yayasan sion. Berdasarkan dengan penelitian sebelumnya, ditemukan hasil bahwa NU Care-LAZISNU Jawa Timur memiliki enam jenis pendapatan, yaitu pendapatan zakat, pendapatan infaq/shodaqoh,

pendapatan qurban, pendapatan natura, pendapatan JPZIS, dan pendapatan dana lain-lain/ dana non halal. Sedangkan, biaya operasional yang dikeluarkan diluar program lembaga adalah biaya promosi, sosialisasi, dan edukasi, biaya belanja dan gaji amil, biaya administrasi lainnya, serta biaya lain-lain. Pengukuran pada rasio efisiensi aktivitas non program tersebut didapatkan keterangan yang sesuai dengan hasil pengukuran rasio sebagai berikut:

**Tabel 4. 16 Rasio Efisiensi Aktivitas Non Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur Tahun 2017-2021**

<b>Tahun</b>	<b>Total Pendapatan</b>	<b>Biaya Non Program</b>	<b>Rasio Efisiensi Non Program</b>	<b>Keterangan</b>
2017	769.717.485	262.198.441	2,93	Cukup Efisien
2018	2.259.064.957	113.636.068	19,87	Efisien
2019	4.673.910.445	211.964.828	22,05	Sangat Efisien
2020	6.371.748.921	371.194.947	17,16	Efisien
2021	9.345.608.871	478.666.5333	19,52	Efisien

Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan hasil analisis aktivitas non program NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan tabel tersebut, menyatakan bahwa aktivitas non program yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut dari tahun ke tahun total pendapatan yang diterima terlihat mengalami peningkatan secara signifikan dengan biaya non program yang dikeluarkan mengalami fluktuasi naik dan turun, sehingga pengukuran terhadap rasio efisiensi non program juga ikut mengalami fluktuasi keuangan.

## 2. Rasio efisiensi Aktivitas Program

Rasio efisiensi program merupakan rasio yang digunakan dalam mengukur tingkat efisiensi penggunaan dana untuk membiayai terlaksananya program-program. Rasio ini merupakan perbandingan dari biaya program dengan total biaya yang ada. Berdasarkan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak, ( 2018) pada yayasan sion diperoleh hasil bahwa rasio efisiensi aktivitas program yayasan sion kurang efektif, karena adanya jumlah biaya program yang dikeluarkan lebih kecil daripada total biaya.

Biaya program sendiri adalah biaya yang dikeluarkan untuk membiayai berjalannya program yang telah dibuat sesuai dengan visi, misi, dan tujuan lembaga itu sendiri, yaitu program pendidikan, program kesehatan, program ekonomi, program nusantara berqurban, program siaga bencana, dan program sosial keagamaan. Berdasarkan dengan analisis yang telah dilakukan, didapatkan keterangan yang sesuai dengan hasil pengukuran rasio pada NU Care-LAZISNU JATIM tahun 2017-2021 sebagai berikut:

**Tabel 4. 17 Rasio Efisiensi Aktivitas Program NU Care-LAZISNU Jawa Timur Tahun 2017-2021**

<b>Tahun</b>	<b>Pendistribusian Program</b>	<b>Total Biaya</b>	<b>Rasio Efisiensi Program</b>	<b>Keterangan</b>
<b>2017</b>	368.214.000	630.412.441	1	Efisien
<b>2018</b>	646.506.305	760.142.373	1	Efisien
<b>2019</b>	2.875.693.600	3.087.658.428,35	1	Efisien
<b>2020</b>	4.207.675.621	4.578.870.568,10	1	Efisien
<b>2021</b>	7.078.095.816	7.556.762.349,61	1	Efisien

Sumber data: Diolah oleh peneliti berdasarkan hasil analisis aktivitas non program NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Berdasarkan tabel tersebut, menyatakan bahwa aktivitas program yang dilakukan oleh NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut dinyatakan efisien sesuai dengan standar efisiensi yang ada yaitu tidak melebihi presentase 100% atau sama dengan 1 (satu).



#### 4.4.2 Efisiensi Kinerja Non Keuangan

Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur merupakan lembaga nirlaba yang kegiatan utamanya memberikan jasa kepada masyarakat dengan tidak menitikberatkan fokusnya untuk mendapatkan keuntungan. Kegiatan operasional lembaga dilakukan dengan kegiatan mencari, menghimpun, dan mendistribusikan dana dari *muzakki* kepada *mustahiq* melalui enam program yang dibuat, diantaranya yaitu program pendidikan, program ekonomi, program siaga bencana, program nusantara berqurban, program sosial keagamaan dan program kesehatan. Dalam mengelola keenam jenis program tersebut tentunya Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur membutuhkan bantuan dana dari *muzakki* yang sangat besar untuk dapat di distribusikan kepada para *mustahiq* secara adil dan merata sesuai dengan kebutuhan masing-masing penerima. *Muzakki* dalam memberikan dana tentunya tidak dengan percuma tanpa melihat *background* dari tim pengelola dana tersebut. Setiap lembaga atau organisasi dalam mengelola dana hendaknya selalu memberikan kinerja keuangan yang baik kepada para calon pemberi sumber dana.

Dalam pemberian bantuan kepada *mustahiq* melalui Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur, *muzakki* dapat menggunakan website yang lembaga miliki atau dapat datang langsung ke kantor NU Care-LAZISNU Jawa Timur yang ada di Jl. Masjid Agung atau dapat juga memberikan sumbangannya melalui ranting dan pengurus cabang yang berada di bawah naungan Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa

Timur. Dalam mencari sumber dana, para pengurus NU Care-LAZISNU Jawa Timur ini melakukan empat teknik *fundraising* untuk promosi dan sosialisasi lembaga. Target utama dari teknik tersebut adalah perusahaan-perusahaan Nahdlatul Ulama dan muslimat Nahdlatul Ulama yang dianggap memiliki kemampuan harta sesuai dengan kriteria *muzakki*.

Untuk mengetahui efisiensi dalam perspektif non keuangan di NU Care-LAZISNU Jawa Timur, peneliti mengklasifikasikan data yang diperoleh dalam dua perspektif efisiensi, yaitu rasio efisiensi proses bisnis internal dan rasio efisiensi pemberi sumber daya. Berikut hasil dari wawancara yang telah dilakukan pada ketiga informan dengan peneliti.

#### 1. Rasio Efisiensi Proses Bisnis Internal

Dalam penerapan kinerja non keuangan yang baik terdapat beberapa jenis yang harus diperhatikan, yaitu manajemen perencanaan, pengelolaan, pendistribusian, dan pelaporan yang sesuai dengan Undang-undang yang mengatur. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Sungkar et al., (2022) pada penelitian efisiensi organisasi nirlaba, proses bisnis internal yang dilakukan memberikan kepuasan pada karyawan atau amil dengan klasifikasi hasil kepuasan yang didapatkan mencapai angka lima. Berikut hasil penelitian didapatkan pada penelitian ini dengan mengacu pada Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 yang mengatur tentang proses bisnis internal lembaga zakat. Hasil yang ditemukan oleh peneliti sebagai berikut:

#### a. Perencanaan

Perencanaan menurut Rustiadi (2018:339) merupakan proses yang digunakan untuk menentukan target yang akan dicapai di masa mendatang, serta juga menetapkan tahapan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut sesuai dengan keinginan dan harapan lembaga atau organisasi. Berdasarkan hasil analisis yang ada, perencanaan yang dibuat oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dalam rapat kerja dan konsolidasi di awal tahun dilakukan sesuai dengan aturan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 yakni dilakukan berdasarkan dengan skala prioritas dan manfaat untuk *mustahiq* (penerima). Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 3 dan Pasal 26 mengatur tentang tahapan perencanaan yang harus dilakukan oleh lembaga zakat, yaitu pendistribusian zakat yang harus dilakukan dengan berdasarkan pada skala prioritas yang selalu mengutamakan prinsip pemerataan, prinsip keadilan, dan prinsip kewilayahan. Berdasarkan dengan hasil wawancara pada ketiga informan yang ada, Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur telah membuat dan menyusun perencanaan program-program sesuai dengan skala prioritas dan manfaat. Hal tersebut dibuktikan dengan laporan keuangan yang dibuat bahwa terdapat pembagian dan biaya yang lumayan besar pada program-program yang dianggap sangat penting untuk di distribusikan kepada masyarakat, seperti pada bidang pendidikan, kemanusiaan, dan siaga bencana.

## b. Pengelolaan

Pengelolaan menurut George R Terry (2018) adalah sebuah proses khusus yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian pada suatu lembaga atau organisasi untuk menentukan dan mencapai target yang diinginkan melalui pemanfaatan pada sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya. Berdasarkan dari hasil analisis yang telah peneliti lakukan, pengelolaan yang dilakukan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur tersebut dilakukan sesuai dengan aturan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 yakni dilakukan dengan menggunakan semangat MANTAP (Modern, Akuntabel, Transparan, Amanah, dan Profesional). Modern disini mengenai sikap, perilaku, dan cara berpikir yang harus sesuai dengan *wal akhdzu bil jadidil ashlah* atau tuntutan zaman. Akuntabel bermakna pertanggung jawaban, dimana seluruh aktivitas kelembagaan yang berhubungan atau tidak dengan keuangan harus sesuai dengan peraturan UU pengelolaan zakat dan syariat-syariat Islam yang *rahmatan lil 'alamin*. Transparan berarti terbuka, hal tersebut harus sesuai dengan Undang-Undang yang mengatur tentang pengelolaan zakat dalam syariat Islam. Yang terakhir adalah profesional, dimana hal tersebut dilakukan dengan mengedepankan *best service* yang sesuai dengan peraturan dan kode etik yang telah berlaku. Dengan pengelolaan menggunakan semangat MANTAP tersebut membuat NU Care-

LAZISNU Jawa Timur semakin berkah dan dipercaya oleh masyarakat Nahdlatul Ulama untuk terus menjadi jembatan mereka dalam mendistribusikan dana atau harta yang mereka (*muzakki*) miliki.

### c. Pendistribusian

Distribusi menurut Handayani (2020) merupakan suatu kegiatan penyaluran barang kepada penerima sesuai dengan ketentuan yang ada. Berdasarkan dengan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, pada Undang-undang Nomo 23 tahun 2011 pasal 25 mengenai pendistribusian kepada *mustahiq* yang harus dilakukan sesuai dengan syariat Islam, hal tersebut dilakukan oleh Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dengan mendistribusikan hasil penghimpunan melalui 4 teknik distribusi, yaitu distribusi bersifat konsumtif tradisional, distribusi bersifat konsumtif kreatif, distribusi bersifat produktif tradisional, dan distribusi bersifat produktif kreatif.

Berdasarkan teknik distribusi tersebut yang menjadi sasaran dalam pendistribusian adalah *mustahiq* yang masuk ke dalam 8 golongan orang yang berhak menerima bantuan. Pendistribusian dengan 8 golongan asnaf tersebut disesuaikan pada formulir dan hasil survey secara berkala yang dilakukan oleh tim dari NU Care-LAZISNU Jawa Timur.

## 2. Rasio Efisiensi Pemberi Sumber Daya

Rasio pemberi sumber daya merupakan kelanjutan dari bentuk

pengelolaan bisnis internal. Pada rasio ini terdapat indikator yang disesuaikan dengan standar efisiensi pemberi sumber daya, yaitu retensi pemberi sumber daya dan akuisisi pemberi sumber daya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sungkar et al., (2022) terkait kinerja non keuangan pada organisasi nirlaba, tingkat retensi dan akuisisi yang dilakukan oleh lembaga tersebut mendapatkan hasil 0 atau tidak efisien, karena penilaian tahun 2021 lebih rendah daripada tahun 2020.

Tidak jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini dalam mengetahui efisiensi rasio pemberi sumber daya NU Care-LAZISNU Jawa Timur, peneliti mengukur menggunakan tingkat retensi dan akuisisi pemberi sumber daya (*muzakki*). Berikut hasil yang diperoleh pada pengukuran pada kedua indikator tersebut:

a. Retensi Pemberi Sumber Daya (*Muzakki*)

Retensi pemberi sumber daya merupakan tingkat perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui besarnya presentase dari pertumbuhan bisnis dengan para investor atau pemberi sumber daya seperti berikut:

**Tabel 4. 18 Presentase Retensi *Muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Keterangan	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
Jumlah <i>Muzakki</i> yang tidak berdonasi kembali	500	276	1.451	2.450	7.275
Jumlah Total <i>Muzakki</i>	5.444	7.345	13.849	31.134	23.859
Retensi <i>Muzakki</i>	9,18%	3,76%	10,48%	7,87%	0,49%

Sumber data: Diolah dari jumlah *muzakki* tiap tahun NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa presentase retensi *muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur terdapat peningkatan yang cukup

tinggi di tahun 2019. Pada tahun 2017 dengan nilai 9,18%, tahun 2018 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 5,42% dengan nilai perolehan 3,76%, sedangkan pada tahun 2019 mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun sebelumnya sebesar 6,72% dengan nilai perolehan sebesar 10,48%. Pada lima tahun terakhir, retensi *muzakki* mengalami perputaran *muzakki* dan turun secara signifikan, hal tersebut menyatakan bahwa tingkat efisiensi pada indikator pertahanan *muzakki* masing belum efisien.

b. Akuisisi Pemberi Sumber Daya (*Muzakki*)

Akuisisi pemberi sumber daya merupakan pengukuran yang menunjukkan tingkat entitas mampu menarik investor untuk memberikan sumber daya yang mereka miliki kepada entitas. Akuisisi sendiri dapat diukur dengan membandingkan jumlah pemberi sumber daya baru di segmen yang ada, seperti berikut:

**Tabel 4. 19 Akuisisi *Muzakki* NU Care-LAZISNU Jawa Timur**

Keterangan	Tahun				
	2017	2018	2019	2020	2021
Jumlah <i>Muzakki</i> baru	1.901	6.504	17.285	0	0
Jumlah Total <i>Muzakki</i>	5.444	7.345	13.849	31.134	23.859
Akuisisi <i>Muzakki</i>	0,35	0,89	1,25	0	0

Sumber data: Diolah dari jumlah *muzakki* tiap tahun NU Care-LAZISNU Jawa Timur

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa di tahun 2017 didapatkan jumlah *muzakki* baru sebesar 0,35 sedangkan pada tahun 2018 jumlah *muzakki* baru meningkat hingga 0,89. Namun di tahun 2019 jumlah *muzakki* baru mengalami penurunan hingga 1,25 dan di tahun 2020-2021 tidak ada jumlah *muzakki* baru, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat perputaran *muzakki* pada indikator akuisisi belum efisien.

## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian terkait Analisis Efisiensi Kinerja Pengurus Wilayah NU Care-LAZISNU Jawa Timur dapat diklasifikasikan menjadi 2 perspektif, yaitu efisiensi dalam perspektif keuangan dan efisiensi dalam perspektif non keuangan. Efisiensi dalam perspektif keuangan memiliki 2 indikator yang dapat digunakan untuk analisis, yaitu rasio efisiensi aktivitas non program dan rasio efisiensi aktivitas program. Sedangkan indikator efisiensi dalam perspektif non keuangan meliputi rasio proses bisnis internal dan rasio pemberi sumber daya. Berikut kesimpulan dari hasil analisis efisiensi kinerja keuangan dan non keuangan NU Care-LAZISNU Jawa Timur:

1. Rasio Efisiensi Kinerja Keuangan NU Care-LAZISNU Jawa Timur berdasarkan rasio efisiensi aktivitas non program dari tahun ke tahun dinyatakan telah efisien, dimana kinerja keuangan non program lembaga ini mengalami fluktuasi perolehan rasio berbeda-beda setiap tahunnya, karena realisasi pengeluaran biaya lebih kecil dibandingkan dengan realisasi pendapatan yang diperoleh. Sedangkan pada rasio efisiensi aktivitas program NU Care-LAZISNU Jawa Timur dari tahun ke tahun mengalami konsistensi efisiensi, dimana total pendistribusian program dengan seluruh biaya yang dikeluarkan dari tahun 2017-2021 mengalami peningkatan, namun rasio yang dihasilkan tetap sama.



2. Rasio Efisiensi Kinerja Non Keuangan NU Care-LAZISNU Jawa Timur berdasarkan rasio efisiensi proses bisnis internal dari tahun ke tahun dinyatakan efisien dengan memperhatikan kondisi lingkungan eksternal dan internal guna mengetahui kelemahan, peluang, ancaman, meninjau dan menyesuaikan rencana program dengan rencana alokasi dana sehingga tidak ada dana yang dikeluarkan dengan sia-sia, serta memperhatikan skala prioritas dan urgensi biaya atau program untuk meminimalisir terjadinya risiko. Sedangkan dalam rasio efisiensi pemberi sumber daya NU Care-LAZISNU Jawa Timur, indikator retensi dan akuisisi *muzakki* ditemukan kondisi yang semakin buruk dari tahun ke tahun, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat perputaran *muzakki* belum efisien.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, peneliti memberikan saran yang dapat dipertimbangkan sebagai bentuk masukan untuk perkembangan lembaga NU Care-LAZISNU Jawa Timur, yaitu diharapkan lembaga dapat memberikan fokus lebih kepada peningkatan *brand image* lembaga agar dapat mempertahankan dan memperoleh *muzakki* di setiap tahunnya, karena retensi dan akuisisi *muzakki* menjadi salah satu faktor penentu tingkat perolehan pendapatan lembaga. Selain itu, sebagai bentuk akuntabilitas publik lembaga dapat melakukan publikasi terkait pengumpulan dan pengelolaan dana lembaga kepada website resmi yang lembaga miliki, bukan hanya sekedar melakukan publikasi terkait kegiatannya saja, karena pengelolaan dana lembaga nirlaba bukan merupakan suatu hal yang privasi untuk selalu ditutup aksesnya kepada seluruh masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Creswell. (2018). Creswell. *Notes and Queries*, s4-I(25), 577.  
<https://doi.org/10.1093/nq/s4-I.25.577-c>
- Hanif, H., Aji, A. M., & Tanjung, H. (2018). Baznas Provinsi Bengkulu. *Journal Of Islamic Economy*, 11(2), 146–165.
- Fahmi. (2018). *Analisis Laporan Keuangan, Cetakan 2*.
- Kim, H., & Lee, C. W. (2018). Efficiency analysis for nonprofit organizations using DEA. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 165–180. <https://doi.org/10.1108/apjie-04-2018-0018>
- Nur Khaerat. (2020). Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat (LAZ) Rumah Zakat Indonesia Dengan Metode Data Envelopment Analysis (DEA). Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23. (2005). *Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Pasal 10, Bagian Pertama.
- Setiawan, Wulansari, P., & Dewi, R. P. K. (2020). Pengukuran Tingkat Kinerja Keuangan dan Non Keuangan pada Bank Syariah di Lima Negara Asia (Studi Kasus pada Bank Syariah dengan Aset Tertinggi). *Dinamika Akuntansi, Keuangan Dan Perbankan*, 9(1), 69–78.
- Sungkar, F. S., Studi, P., Industri, T., Teknik, F., & Surakarta, U. M. (2022). *Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : YouTHive! Indonesia)*.
- Verschuere, B., & Suykens, B. (2020). International Encyclopedia of Civil Society. *International Encyclopedia of Civil Society*, August.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-99675-2>

Wahyuningsih, S., & Makhrus, M. (2019). Pengelolaan Zakat Produktif dalam Pengentasan Kemiskinan di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 2(2), 179. <https://doi.org/10.30595/jhes.v2i2.5720>

Wibisono, C., Indrayani, & Mujizat. (2018). Efficiency as mediator between artifacts, values and cultural organization assumptions employees working on effectiveness of Parliament Secretariat (DPRD) Riau Islands Provincial, Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(4), 217–224. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.28.22582>

Wulan Yulia Sandani. (2021). *Iainbatusangkar.Ac.Id, Prosedur Pendistribusian Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar Di Tengah Pandemi Covid-19*.

Samben, R., & Pattisahusiwa, S. (2018). Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan

Wahyuningsih, S., & Makhrus (2019). Pengelolaan Zakat Produktif Dalam Pengentasan Kemiskinan di Kabupaten Banyumas

Priselie, A. E., & Paramita, S. (2022). Strategi Komunikasi Digital Influencer Dalam Menggunakan Media Sosial Instagram Sebagai Media Fundraising. *Prologia*, 6(1), 163. <https://doi.org/10.24912/pr.v6i1.10375>

Mulyono, S. H., Ayuniyyah, Q., & Ibadlsyah, I. (2022). Strategi Digital Fundraising Dalam Penghimpunan Dana Zakat: Studi Kasus Lembaga Amil Zakat Global