



---

## Analisis Pengukuran Efektivitas, Efisiensi, dan Kapasitas Kelembagaan Pengelolaan Dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) Melalui Pendekatan Allocation To Collection Ratio dan International Standard Of Zakat Management di Baznas Provinsi Jawa Barat Periode 2020–2024

Alfan Fakhri<sup>1</sup>, Cahya Irawady<sup>2</sup>, Annisa Nabila Hasan<sup>3</sup>

Universitas Padjadjaran, Indonesia<sup>13</sup>

Email Korespondensi: [alfan21002@mail.unpad.ac.id](mailto:alfan21002@mail.unpad.ac.id) [cahya.irawady@mail.unpad.ac.id](mailto:cahya.irawady@mail.unpad.ac.id)  
[annisa.nabila@unpad.ac.id](mailto:annisa.nabila@unpad.ac.id)

---

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 2 Juli 2026

---

### ABSTRACT

*This study aims to measure and analyze the financial performance of Zakat, Infaq, and Sadaqah (ZIS) fund management at BAZNAS of West Java Province during the 2020–2024 period based on the dimensions of effectiveness, efficiency, and institutional capacity. This study employed a mixed methods approach with a sequential explanatory design. Quantitative data were obtained from audited financial statements for the 2020–2024 period, while qualitative data were collected through interviews. The effectiveness dimension was measured using the Allocation to Collection Ratio (ACR) based on the Zakat Core Principles (ZCP), whereas efficiency and institutional capacity were measured using the International Standard of Zakat Management (ISZM). The findings indicate that the average effectiveness of ZIS fund distribution during the 2020–2024 period reached 85%, categorized as effective. In the efficiency dimension, the average Program Expense Ratio was 84%, categorized as efficient, the Operational Expense Ratio was 12% and the Fundraising Expense Ratio was 3%, both categorized as highly efficient, while the Fundraising Efficiency Ratio was 4%, categorized as efficient. In terms of institutional capacity, the average Main Revenue Growth Ratio was 11% and the Program Growth Ratio was 13%, both categorized as fairly good, while the Working Capital Ratio averaged 3%, categorized as highly good.*

**Keywords:** : Zakat Financial Performance, Allocation to Collection Ratio (ACR), International Standard of Zakat Management (ISZM), ZIS Fund Management.

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dan menganalisis kinerja keuangan pengelolaan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) pada BAZNAS Provinsi Jawa Barat periode 2020–2024 berdasarkan dimensi efektivitas, efisiensi, dan kapasitas kelembagaan. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan model sequential explanatory. Data kuantitatif diperoleh dari laporan keuangan audited periode 2020–2024, sedangkan data kualitatif diperoleh melalui wawancara. Pengukuran efektivitas dilakukan menggunakan Allocation to Collection Ratio (ACR) berdasarkan Zakat Core Principles (ZCP), sedangkan efisiensi dan kapasitas kelembagaan diukur menggunakan International Standard of Zakat Management (ISZM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata efektivitas penyaluran dana ZIS selama 2020–2024 mencapai 85% dengan kategori efektif. Pada*

---

*dimensi efisiensi, nilai program expense ratio rata-rata sebesar 84% termasuk kategori efisien, operational expense ratio sebesar 12% dan fundraising expense ratio sebesar 3% masing-masing tergolong sangat efisien, serta fundraising efficiency ratio sebesar 4% berada pada kategori efisien. Pada dimensi kapasitas kelembagaan, rasio pertumbuhan penerimaan utama rata-rata sebesar 11% dan rasio pertumbuhan program rata-rata sebesar 13% termasuk kategori cukup baik, sedangkan rasio modal kerja rata-rata sebesar 3% tergolong sangat baik.*

**Kata Kunci :** Kinerja Keuangan Zakat, Allocation to Collection Ratio (ACR), International Standard of Zakat Management (ISZM), Pengelolaan Dana ZIS.

## PENDAHULUAN

Provinsi Jawa Barat merupakan provinsi dengan jumlah penduduk muslim terbesar di Indonesia, mencapai 49,16 juta jiwa atau 97,64% dari total 51,77 juta penduduk (Maheswara, 2025; Darmawan, 2025). Besarnya populasi ini menempatkan Jawa Barat sebagai salah satu wilayah dengan potensi zakat, infak, dan sedekah (ZIS) terbesar secara nasional, dengan estimasi potensi zakat mencapai Rp30,6 triliun dan menempati peringkat ketiga nasional (Puskas BAZNAS, 2019). Potensi tersebut hanya dapat terealisasi secara optimal apabila dikelola oleh lembaga yang profesional dan akuntabel. Mandat ini diemban oleh Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat (BAZNAS Jabar), yang berwenang menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan dana ZIS sesuai PSAK 109, sekaligus mengkoordinasikan seluruh BAZNAS kabupaten/kota di wilayah Jawa Barat.

Meskipun BAZNAS Jabar telah mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) selama sepuluh tahun berturut-turut sejak 2015 hingga 2024 (BAZNAS Jawa Barat, 2025), capaian tersebut hanya mencerminkan kewajaran penyajian laporan keuangan, bukan gambaran efektivitas penyaluran maupun efisiensi penggunaan sumber daya kelembagaan. Dua fenomena dalam data keuangan periode 2020–2024 menjadi perhatian utama penelitian ini. Pertama, terdapat surplus penerimaan terhadap penyaluran pada tahun 2020, 2022, dan 2024, dengan surplus terbesar pada 2020 sebesar Rp13,53 miliar. Pada tahun tersebut, penerimaan ZIS tumbuh 70% namun penyaluran hanya tumbuh 1%, mengindikasikan ketimpangan antara kapasitas penghimpunan dan realisasi distribusi kepada mustahik. Kedua, pada tahun 2022 penggunaan dana amil mencapai titik tertinggi sebesar Rp10,07 miliar, justru bersamaan dengan penurunan penyaluran ZIS sebesar 22% dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan potensi ketidakselarasan antara peningkatan sumber daya operasional dan output penyaluran.

Dua fenomena tersebut menegaskan bahwa pembacaan laporan keuangan secara nominal maupun capaian opini WTP semata tidak cukup untuk menilai kualitas kinerja pengelolaan ZIS. Amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 3 secara tegas menempatkan efektivitas dan efisiensi sebagai standar minimum pengelolaan zakat, bukan sekadar pilihan kelembagaan. Oleh karena itu, diperlukan instrumen pengukuran yang secara khusus dirancang untuk mengevaluasi pengelolaan dana ZIS secara objektif dan terstruktur.

Dalam literatur pengukuran kinerja lembaga zakat, Indeks Zakat Nasional (IZN) yang dikembangkan BAZNAS RI (Pusat Kajian Strategi BAZNAS, 2025) telah menjadi standar evaluasi nasional. Namun IZN cenderung bersifat administratif dan belum memberikan gambaran kinerja berbasis rasio keuangan secara spesifik pada tingkat lembaga. Kerangka *Zakat Core Principles* (ZCP) memperkenalkan *Allocation to Collection Ratio* (ACR) sebagai indikator efektivitas yang mengukur sejauh mana dana ZIS yang dihimpun terealisasi dalam bentuk penyaluran kepada mustahik (Beik et al., 2016). Namun ACR tidak mampu menjangkau dimensi efisiensi penggunaan sumber daya operasional. Untuk mengisi celah tersebut, World Zakat Forum (2017) mengembangkan *International Standard of Zakat Management* (ISZM) sebagai instrumen yang secara khusus mengukur efisiensi pengelolaan dan kapasitas kelembagaan lembaga zakat, dengan keunggulan dibanding pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) yang bersifat relatif dan tidak berbasis standar baku (Harto et al., 2018; Rachmawati et al., 2023).

Penelitian terdahulu telah membuktikan relevansi kombinasi kedua instrumen ini. Safira et al. (2025) pada LAZNAS YAKESMA dan Rahma (2024) pada BAZNAS Pusat serta beberapa LAZNAS menunjukkan bahwa kombinasi ACR dan ISZM mampu mengidentifikasi dinamika kinerja secara lebih rinci dibandingkan penggunaan instrumen tunggal. Namun demikian, belum terdapat penelitian yang menerapkan kombinasi ini pada BAZNAS tingkat provinsi, khususnya BAZNAS Jabar dalam periode yang mencakup 2020–2024, yakni rentang waktu yang sarat dengan dinamika penghimpunan dan penyaluran pasca-pandemi.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan mengukur dan menganalisis efektivitas, efisiensi, dan kapasitas kelembagaan pengelolaan dana ZIS pada BAZNAS Provinsi Jawa Barat periode 2020–2024 melalui pendekatan *Allocation to Collection Ratio* (ACR) dan *International Standard of Zakat Management* (ISZM). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif serta menjadi rujukan evaluasi bagi lembaga pengelola zakat di tingkat provinsi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *mixed methods*, yakni suatu pendekatan yang mengintegrasikan metode kuantitatif dan kualitatif secara terencana dan sistematis dalam satu kerangka penelitian yang terpadu. Penggunaan metode ini didasarkan pada argumentasi bahwa permasalahan yang kompleks dalam ilmu sosial dan akuntansi sektoral tidak dapat dijawab secara memadai hanya dengan satu paradigma penelitian semata (Creswell, 2022). Dalam konteks penelitian ini, integrasi kedua pendekatan tersebut dimaksudkan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai kinerja keuangan BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam pengelolaan dana zakat selama periode 2020–2024. Pendekatan *mixed methods* yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *sequential explanatory design*, di mana analisis kuantitatif menjadi tahap pertama dan dominan, kemudian diikuti oleh pengumpulan data kualitatif sebagai tahap penjelas (Creswell, 2022). Pendekatan kuantitatif menggunakan metode deskriptif berbasis analisis rasio keuangan yang bersumber

dari laporan keuangan audited BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Metode ini dipilih karena mampu menghasilkan gambaran kondisi kinerja secara faktual dan terukur melalui data numerik yang sistematis. Objek dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan BAZNAS Provinsi Jawa Barat yang diukur menggunakan indikator-indikator yang mencerminkan tiga dimensi utama pengelolaan dana ZIS, yaitu efektivitas penyaluran, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kapasitas kelembagaan. Ketiga dimensi tersebut dianalisis secara time series selama periode 2020–2024 untuk memperoleh gambaran perkembangan kinerja yang komprehensif dan berbasis data. Subjek penelitian secara langsung merujuk pada lembaga amal zakat resmi BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Lembaga ini berlokasi di alamat Jl. Soekarno-Hatta No. 458, Kelurahan Batununggal, Kecamatan Bandung Kidul, Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat 40266, sebagai pusat pengelolaan zakat di tingkat provinsi yang bertanggung jawab atas pengumpulan dan distribusi dana zakat pada tingkat Provinsi. Populasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai keseluruhan laporan keuangan tahunan BAZNAS Provinsi Jawa Barat yang telah dipublikasikan secara resmi melalui situs web lembaga. Berdasarkan ketersediaan dokumen yang dapat diakses, populasi penelitian terdiri atas 10 (sepuluh) laporan keuangan tahunan yang mencakup periode 2015 hingga 2024. Setiap laporan keuangan mencakup komponen laporan posisi keuangan, laporan perubahan dana, laporan arus kas, serta catatan atas laporan keuangan. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian (Muhammad Sakir, 2024). Teknik ini dipilih karena tidak seluruh laporan keuangan dalam populasi memenuhi kualifikasi spesifik yang dibutuhkan, terutama berkaitan dengan kelengkapan data dan relevansi periode pengamatan dengan fenomena yang diteliti. Berdasarkan kriteria pemilihan sampel maka proses penentuan sampel dilakukan secara bertahap sebagai berikut:

Tabel 1. Seleksi Sampel Laporan Keuangan BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Tahap	Kriteria Seleksi	Jumlah Laporan	Periode
1	Laporan keuangan yang dipublikasikan di situs resmi	10	2015-2024
2	Data ZIS lengkap dan telah diaudit oleh auditor independen	10	2015-2024
3	Periode pandemi COVID-19 dan pasca-pandemi	5	2020-2024

Berdasarkan proses seleksi tersebut, sampel akhir penelitian ini terdiri atas lima laporan keuangan tahunan BAZNAS Provinsi Jawa Barat yang mencakup periode 2020 hingga 2024. Sampel ini merepresentasikan 50% dari total populasi, suatu proporsi yang secara metodologis dinilai proporsional dan memadai untuk tujuan analisis tren kinerja keuangan. Rentang waktu 5 tahun berturut-turut ini juga memungkinkan pengamatan yang komprehensif atas pola fluktuasi dan perkembangan efektivitas, efisiensi, serta kapasitas pengelolaan zakat pada fase pandemi, transisi pemulihan, pemulihan ekonomi, hingga kondisi normal pasca pandemi. Dalam penelitian ini, data sekunder berbentuk time series diperoleh dari publikasi resmi laporan keuangan BAZNAS Provinsi Jawa Barat periode 2020–2024.

Jenis data sekunder yang digunakan mencakup: 1). Laporan Posisi Keuangan; 2). Laporan Perubahan Dana/Aktivitas; 3). Laporan Arus Kas. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan informan yang memiliki pengetahuan dan kewenangan langsung terhadap pengelolaan dana zakat di BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua teknik yang saling melengkapi, yaitu teknik dokumentasi untuk memperoleh data sekunder dan teknik wawancara untuk memperoleh data primer. Teknik analisis data dalam penelitian ini dirancang secara sequential, mengikuti logika sequential explanatory mixed methods yang telah ditetapkan sebagai strategi penelitian. Tahapan analisis kuantitatif dilakukan terlebih dahulu secara tuntas, kemudian hasil temuan tersebut diinterpretasikan dan diperdalam melalui data kualitatif dari wawancara.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Efektivitas Pengelolaan Dana ZIS menggunakan ACR*

Tabel 2. Hasil Rasio ACR 2020-2024

Tahun	Gross ACR	Gross ACR Non-Amil	Net ACR	Net ACR Non-Amil	Rata-Rata
2020	65%	60%	71%	67%	66%
2021	89%	88%	130%	135%	111%
2022	72%	69%	81%	78%	75%
2023	77%	75%	101%	101%	88%
2024	76%	74%	97%	97%	86%

Hasil pengukuran Allocation to Collection Ratio (ACR) menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan dana ZIS BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 berada pada kategori efektif dengan rata-rata nilai sebesar 85%. Meskipun demikian, terdapat fluktuasi nilai ACR yang menunjukkan adanya dinamika dalam hubungan antara penghimpunan dan penyaluran dana ZIS.

Nilai ACR tahun 2020 sebesar 66% menunjukkan bahwa efektivitas penyaluran masih berada pada kategori cukup efektif. Kondisi ini dipengaruhi oleh adanya dana yang diterima pada akhir periode, termasuk hibah APBD yang belum dapat segera direalisasikan menjadi penyaluran sehingga sebagian dana masih tersimpan sebagai saldo akhir tahun. Dampaknya, jumlah dana yang tersedia lebih besar dibandingkan dana yang berhasil disalurkan pada periode yang sama.

Pada tahun 2021, nilai ACR meningkat signifikan menjadi 111% dan merupakan capaian tertinggi selama periode penelitian. Tingginya rasio tersebut menunjukkan bahwa penyaluran tidak hanya bersumber dari penerimaan tahun berjalan, tetapi juga memanfaatkan saldo dana yang belum tersalurkan pada tahun sebelumnya. Salah satu faktor yang memengaruhi kondisi tersebut adalah realisasi penyaluran dana hibah APBD COVID-19 yang diterima pada tahun 2020 dan disalurkan pada tahun 2021, sehingga total penyaluran melampaui penerimaan tahun berjalan.

Setelah mencapai puncaknya pada tahun 2021, nilai ACR menurun menjadi 75% pada tahun 2022. Penurunan ini terjadi seiring berakhirnya penyaluran dana hibah COVID-19 yang pada tahun sebelumnya menjadi faktor utama tingginya

realisasi penyaluran. Selain itu, efektivitas penyaluran pada tahun 2022 juga dipengaruhi oleh meningkatnya saldo *cash advance* penyaluran dari Rp757 juta menjadi Rp2,04 miliar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian aktivitas penyaluran yang secara operasional telah dilaksanakan belum seluruhnya diakui sebagai penyaluran dalam laporan keuangan karena proses penyelesaian laporan pertanggungjawaban masih berlangsung.

Pada tahun 2023, nilai ACR kembali meningkat menjadi 88%. Peningkatan tersebut didorong oleh naiknya realisasi penyaluran dari Rp39,23 miliar menjadi Rp50,69 miliar, serta membaiknya penyelesaian administrasi penyaluran yang ditunjukkan oleh penurunan saldo *cash advance* menjadi sekitar Rp1,19 miliar. Selain itu, nilai Net ACR yang mencapai 101% menunjukkan bahwa penyaluran tidak hanya didukung oleh penerimaan tahun berjalan, tetapi juga memanfaatkan saldo dana yang tersedia dari periode sebelumnya.

Selanjutnya, pada tahun 2024 nilai ACR tercatat sebesar 86% dan tetap berada pada kategori efektif. Meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya, kondisi ini tidak menunjukkan penurunan efektivitas yang signifikan. Penerimaan dan penyaluran ZIS sama-sama mengalami peningkatan sehingga hubungan antara penghimpunan dan penyaluran menjadi lebih seimbang. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan dana ZIS mulai memasuki fase stabilisasi setelah mengalami fluktuasi yang cukup tinggi pada periode sebelumnya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah mampu menjalankan fungsi distribusi dana ZIS secara efektif. Fluktuasi nilai ACR selama periode penelitian tidak semata-mata mencerminkan perubahan kinerja penyaluran, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor administratif seperti penggunaan saldo dana antarperiode, realisasi hibah APBD, serta mekanisme pencatatan *cash advance*.

### ***Efisiensi Pengelolaan Dana ZIS Berdasarkan Program Expense Ratio***

*Tabel 3. Hasil Rasio Program Expense 2020-2024*

Tahun	Program Expense Ratio	Kategori
2020	86%	Efisien
2021	85%	Efisien
2022	80%	Efisien
2023	84%	Efisien
2024	88%	Efisien
Rata-Rata	84%	Efisien

Hasil pengukuran Program Expense Ratio menunjukkan bahwa pengelolaan pengeluaran BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 berada pada kategori efisien dengan rata-rata rasio sebesar 84%. Nilai rasio berfluktuasi pada kisaran 80%–88%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar total pengeluaran lembaga secara konsisten dialokasikan untuk kegiatan program dan penyaluran kepada mustahik.

Pada tahun 2020 dan 2021, nilai rasio masing-masing sebesar 86% dan 85%. Tingginya proporsi pengeluaran program pada periode tersebut didukung oleh

relatif rendahnya penggunaan dana amil pada masa pandemi serta meningkatnya realisasi penyaluran pada tahun 2021 akibat penyaluran dana hibah APBD COVID-19 yang diterima pada periode sebelumnya. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian besar total pengeluaran lembaga tetap berorientasi pada kegiatan program.

Nilai rasio menurun menjadi 80% pada tahun 2022 akibat berkurangnya penyaluran setelah berakhirnya pengaruh dana hibah COVID-19, sementara penggunaan dana amil meningkat seiring bertambahnya aktivitas operasional lembaga. Selanjutnya, rasio kembali meningkat menjadi 84% pada tahun 2023 dan mencapai 88% pada tahun 2024. Peningkatan ini didorong oleh meningkatnya realisasi penyaluran serta menurunnya penggunaan dana amil, sehingga proporsi pengeluaran yang dialokasikan untuk program menjadi lebih besar dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Barat mampu menjaga efisiensi pengeluarannya dengan menempatkan kegiatan program sebagai prioritas utama penggunaan sumber daya. Fluktuasi rasio yang terjadi selama periode penelitian terutama dipengaruhi oleh perubahan nilai penyaluran dan penggunaan dana amil, namun seluruh nilai rasio tetap berada pada kategori efisien.

### *Efisiensi Pengelolaan Dana ZIS Berdasarkan Operational Expense Ratio*

*Tabel 4. Hasil Rasio Operational Expense 2020-2024*

Tahun	Operational Expense Ratio	Kategori
2020	10%	Sangat Efisien
2021	12%	Sangat Efisien
2022	16%	Efisien
2023	12%	Sangat Efisien
2024	8%	Sangat Efisien
Rata-Rata	12%	Sangat Efisien

Hasil pengukuran Operational Expense Ratio menunjukkan bahwa efisiensi operasional BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 berada pada kategori sangat efisien dengan rata-rata rasio sebesar 12%. Nilai rasio berfluktuasi antara 8%–16%, yang menunjukkan bahwa proporsi biaya operasional terhadap total pengeluaran lembaga relatif rendah dan sebagian besar sumber daya tetap dialokasikan untuk kegiatan program dan penyaluran kepada mustahik.

Pada tahun 2020 dan 2021, rasio masing-masing sebesar 10% dan 12%. Rendahnya rasio pada tahun 2020 dipengaruhi oleh pembatasan aktivitas selama pandemi COVID-19 yang menekan kebutuhan biaya operasional. Sementara itu, kenaikan rasio pada tahun 2021 disebabkan oleh meningkatnya biaya operasional, khususnya akibat perubahan kebijakan pencatatan akuntansi yang mengalihkan biaya SDM lembaga program dari pos penyaluran ke pos operasional.

Nilai rasio mencapai titik tertinggi pada tahun 2022 sebesar 16%. Kondisi ini dipengaruhi oleh meningkatnya beban SDM akibat penyesuaian UMK serta menurunnya total pengeluaran sebagai dampak berakhirnya penyaluran dana hibah COVID-19 yang sebelumnya meningkatkan realisasi penyaluran. Sebaliknya, rasio

kembali menurun menjadi 12% pada tahun 2023 seiring meningkatnya penyaluran ZIS, sementara biaya operasional tetap relatif terkendali.

Pada tahun 2024, Operational Expense Ratio turun menjadi 8% dan merupakan nilai terendah selama periode penelitian. Penurunan ini terutama didukung oleh adanya hibah APBD sebesar Rp7 miliar yang digunakan untuk membiayai sebagian kebutuhan operasional lembaga, sehingga beban operasional yang ditanggung dari pengelolaan dana ZIS menjadi lebih rendah. Dengan tetap tingginya aktivitas penyaluran, kondisi tersebut menyebabkan proporsi biaya operasional terhadap total pengeluaran semakin kecil dan mencerminkan tingkat efisiensi operasional yang sangat baik.

### *Efisiensi Pengelolaan Dana ZIS Berdasarkan Fundraising Expense Ratio*

*Tabel 5. Hasil Rasio Fundraising Expense 2020-2024*

Tahun	Fundraising Expense Ratio	Kategori
2020	3%	Sangat Efisien
2021	3%	Sangat Efisien
2022	4%	Sangat Efisien
2023	3%	Sangat Efisien
2024	3%	Sangat Efisien
Rata-Rata	3%	Sangat Efisien

Hasil pengukuran Fundraising Expense Ratio menunjukkan bahwa efisiensi biaya pengumpulan dana ZIS BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 berada pada kategori sangat efisien dengan rata-rata rasio sebesar 3%. Nilai rasio relatif stabil pada kisaran 3%–4%, yang menunjukkan bahwa biaya sosialisasi dan pengumpulan hanya menyerap sebagian kecil dari total pengeluaran lembaga.

Pada tahun 2020 dan 2021, rasio berada pada tingkat yang sama sebesar 3%. Rendahnya rasio pada tahun 2020 dipengaruhi oleh terbatasnya aktivitas sosialisasi selama pandemi COVID-19 sehingga biaya pengumpulan dapat ditekan. Meskipun biaya sosialisasi meningkat pada tahun 2021 seiring mulai intensifnya aktivitas pengumpulan, peningkatan total pengeluaran yang didorong oleh tingginya realisasi penyaluran menyebabkan proporsi biaya fundraising tetap berada pada tingkat yang rendah.

Nilai rasio meningkat menjadi 4% pada tahun 2022 dan merupakan yang tertinggi selama periode penelitian. Kondisi ini dipengaruhi oleh meningkatnya biaya sosialisasi sebagai dampak pemulihan aktivitas tatap muka pascapandemi serta penguatan strategi pengumpulan melalui pengembangan kanal korporasi dan koordinasi dengan BAZNAS kabupaten/kota. Pada saat yang sama, total pengeluaran mengalami penurunan sehingga proporsi biaya fundraising terhadap keseluruhan pengeluaran menjadi lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya.

Pada tahun 2023 dan 2024, rasio kembali berada pada angka 3%. Penurunan rasio pada tahun 2023 didorong oleh menurunnya biaya sosialisasi dan meningkatnya realisasi penyaluran ZIS, sedangkan stabilitas rasio pada tahun 2024 menunjukkan bahwa aktivitas pengumpulan telah berjalan pada pola yang lebih matang dan efisien. Dengan biaya fundraising yang tetap terkendali di tengah

tingginya aktivitas program dan penyaluran, BAZNAS Provinsi Jawa Barat mampu mempertahankan efisiensi biaya pengumpulan pada kategori sangat efisien selama periode penelitian.

### *Efisiensi Pengelolaan Dana ZIS Berdasarkan Fundraising Efficiency Ratio*

*Tabel 6. Hasil Rasio Fundraising Efficiency 2020-2024*

Tahun	Fundraising Efficiency Ratio	Kategori
2020	2%	Efisien
2021	5%	Efisien
2022	5%	Efisien
2023	4%	Efisien
2024	3%	Efisien
Rata-Rata	4%	Efisien

Hasil pengukuran Fundraising Efficiency Ratio menunjukkan bahwa efisiensi pengumpulan dana ZIS BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 berada pada kategori efisien dengan rata-rata rasio sebesar 4%. Nilai rasio berfluktuasi pada kisaran 2%–5%, yang menunjukkan bahwa biaya sosialisasi zakat yang dikeluarkan lembaga relatif kecil dibandingkan total penerimaan ZIS yang berhasil dihimpun.

Nilai rasio terendah terjadi pada tahun 2020 sebesar 2%. Kondisi ini dipengaruhi oleh rendahnya biaya sosialisasi selama pandemi COVID-19 serta tingginya penerimaan ZIS yang turut didukung oleh dana hibah APBD COVID-19 yang bersifat nonrutin. Sebaliknya, rasio meningkat menjadi 5% pada tahun 2021 akibat meningkatnya biaya sosialisasi seiring pemulihan aktivitas pengumpulan, sementara penerimaan ZIS menurun karena tidak lagi terdapat penerimaan hibah APBD sebagaimana pada tahun sebelumnya.

Pada tahun 2022, rasio tetap berada pada angka 5% meskipun penerimaan ZIS meningkat. Kondisi tersebut terjadi karena biaya sosialisasi juga meningkat sebagai dampak penguatan strategi pengumpulan melalui pengembangan kanal korporasi dan peningkatan koordinasi dengan berbagai mitra pengumpulan. Selain itu, peningkatan penerimaan pada tahun tersebut turut dipengaruhi oleh zakat profesi ASN melalui mekanisme pemotongan zakat atas tunjangan hari raya (THR), sehingga capaian efisiensi tidak sepenuhnya mencerminkan hasil aktivitas fundraising pada tahun berjalan.

Selanjutnya, rasio menurun menjadi 4% pada tahun 2023 dan kembali membaik menjadi 3% pada tahun 2024. Perbaikan tersebut didukung oleh biaya sosialisasi yang relatif stabil serta meningkatnya penerimaan ZIS. Namun demikian, peningkatan penerimaan tidak hanya berasal dari efektivitas kegiatan fundraising, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti zakat profesi ASN dan meningkatnya penerimaan infak/sedekah dengan pembatasan pada tahun 2024. Oleh karena itu, meskipun Fundraising Efficiency Ratio menunjukkan tingkat efisiensi yang baik, interpretasinya perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang turut memengaruhi pertumbuhan penerimaan ZIS selama periode penelitian.

**Kapasitas Kelembagaan Berdasarkan Rasio Pertumbuhan Penerimaan Utama**

Tabel 7. Hasil Rasio Pertumbuhan Penerimaan Utama 2020-2024

Tahun	Rasio Pertumbuhan Penerimaan Utama	Kategori
2020	31%	Sangat Baik
2021	10%	Cukup Baik
2022	17%	Cukup Baik
2023	6%	Kurang Baik
2024	-8%	Tidak Baik
Rata-Rata	11%	Cukup Baik

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kapasitas penghimpunan zakat BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 mengalami fluktuasi dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 11% per tahun yang termasuk kategori cukup baik. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2020 sebesar 31%, sedangkan tahun 2024 mengalami kontraksi sebesar -8%. Secara umum, penerimaan zakat menunjukkan tren peningkatan hingga tahun 2023 sebelum mengalami penurunan pada tahun terakhir pengamatan.

Pertumbuhan yang relatif tinggi pada periode 2020–2022 terutama didukung oleh dominasi zakat profesi yang dihimpun melalui UPZ ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagai sumber utama penerimaan zakat. Selain itu, pengembangan kanal penghimpunan digital selama masa pandemi turut memperluas akses masyarakat dalam menunaikan zakat. Khusus pada tahun 2022, peningkatan penerimaan juga dipengaruhi oleh adanya pemotongan zakat atas tunjangan hari raya (THR) ASN yang memberikan tambahan penghimpunan di luar setoran rutin bulanan.

Meskipun penerimaan zakat masih meningkat pada tahun 2023, laju pertumbuhannya melambat menjadi 6%. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas penghimpunan tetap terjaga, namun pertumbuhannya mulai menurun seiring semakin tingginya basis penerimaan pada tahun sebelumnya. Sebaliknya, pada tahun 2024 penerimaan zakat mengalami penurunan yang menyebabkan rasio pertumbuhan menjadi negatif. Penurunan tersebut terutama dipengaruhi oleh berakhirnya kebijakan pemotongan zakat THR ASN yang sebelumnya berkontribusi terhadap peningkatan zakat profesi.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kapasitas penghimpunan zakat BAZNAS Provinsi Jawa Barat masih berada pada kategori cukup baik. Namun, fluktuasi pertumbuhan yang terjadi mengindikasikan tingginya ketergantungan terhadap zakat profesi ASN sebagai sumber utama penerimaan zakat. Ketergantungan tersebut menyebabkan perubahan kebijakan yang berkaitan dengan penghimpunan zakat profesi memberikan dampak yang signifikan terhadap pertumbuhan penerimaan zakat secara keseluruhan.

**Kapasitas Kelembagaan Berdasarkan Rasio Pertumbuhan Program**

Tabel 8. Hasil Rasio Pertumbuhan Program 2020-2024

Tahun	Rasio Pertumbuhan Program	Kategori
2020	1%	Kurang Baik
2021	55%	Sangat Baik

2022	-22%	Tidak Baik
2023	29%	Baik
2024	3%	Kurang Baik
Rata-Rata	13%	Cukup Baik

Berdasarkan hasil pengukuran rasio pertumbuhan program, kapasitas penyaluran ZIS BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 menunjukkan fluktuasi dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 13% dan termasuk dalam kategori cukup baik. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2021 sebesar 55% kategori sangat baik, sedangkan pertumbuhan terendah terjadi pada tahun 2022 sebesar -22% kategori tidak baik. Secara umum, kapasitas program mengalami peningkatan, meskipun dipengaruhi oleh berbagai faktor operasional dan sumber pendanaan pada setiap periode.

Pertumbuhan yang rendah pada tahun 2020 sebesar 1% dipengaruhi oleh fokus penyaluran bantuan pandemi yang belum diikuti peningkatan total penyaluran secara signifikan, serta belum terealisasinya dana hibah APBD yang diterima pada akhir tahun. Pada tahun 2021, pertumbuhan melonjak menjadi 55% terutama karena realisasi dana hibah APBD yang tertunda dari tahun sebelumnya, disertai peningkatan penyaluran kepada kelompok fakir miskin dan fisabilillah.

Pada tahun 2022, rasio pertumbuhan program turun menjadi -22% akibat tingginya basis penyaluran tahun 2021, adanya penyaluran yang masih dicatat sebagai uang muka, serta proses restrukturisasi kelembagaan program yang memengaruhi pelaksanaan penyaluran. Selanjutnya, tahun 2023 menunjukkan pemulihan kapasitas program dengan pertumbuhan sebesar 29%, yang didukung oleh stabilnya sistem penyaluran pascarestrukturisasi, optimalisasi realisasi dana CSR Klinik Inggit Garnasih, serta meningkatnya penyaluran dana kemanusiaan Palestina.

Pada tahun 2024, pertumbuhan program melambat menjadi 3% karena menurunnya penghimpunan zakat profesi setelah penghentian pemotongan zakat THR ASN. Meskipun demikian, peningkatan jumlah donatur dan pertumbuhan penghimpunan infak/sedekah tetap mampu menjaga penyaluran pada tren positif. Dengan demikian, rata-rata pertumbuhan program sebesar 13% menunjukkan bahwa kapasitas BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam memperluas penyaluran program berada pada kategori cukup baik, meskipun masih dipengaruhi oleh faktor-faktor insidental seperti realisasi hibah, perubahan kebijakan, dan dinamika kelembagaan.

### ***Kapasitas Kelembagaan Berdasarkan Rasio Modal Kerja***

*Tabel 9. Hasil Rasio Modal Kerja 2020-2024*

Tahun	Rasio Modal Kerja	Kategori
2020	4%	Sangat Baik
2021	1%	Baik
2022	3%	Sangat Baik
2023	3%	Sangat Baik
2024	3%	Sangat Baik
Rata-Rata	3%	Sangat Baik

Berdasarkan hasil pengukuran, rasio modal kerja BAZNAS Provinsi Jawa Barat selama periode 2020–2024 memiliki rata-rata sebesar 3% dan termasuk kategori sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa lembaga secara umum mampu menjaga ketersediaan saldo dana amil sebagai modal kerja meskipun menghadapi perubahan kondisi operasional dan penyaluran dari tahun ke tahun.

Rasio tertinggi terjadi pada tahun 2020 sebesar 4%. Kondisi ini dipengaruhi oleh relatif rendahnya total beban lembaga selama masa pandemi serta masih terjaganya saldo dana amil pada akhir periode. Sebaliknya, rasio terendah terjadi pada tahun 2021 sebesar 1%, yang disebabkan oleh menurunnya saldo dana amil akibat defisit dana amil serta meningkatnya total beban lembaga karena tingginya realisasi penyaluran dan kenaikan biaya operasional.

Pada periode 2022–2024, rasio modal kerja kembali meningkat dan stabil pada kisaran 3%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Barat mampu memulihkan serta mempertahankan kapasitas cadangan operasionalnya meskipun aktivitas penyaluran dan penghimpunan terus berkembang. Peningkatan saldo dana amil, pengendalian biaya operasional, serta dukungan sumber pendanaan tertentu seperti hibah APBD turut membantu menjaga ketahanan keuangan lembaga.

Dengan demikian, rata-rata rasio modal kerja sebesar 3% menunjukkan bahwa kapasitas keuangan internal BAZNAS Provinsi Jawa Barat berada pada kategori sangat baik. Artinya, lembaga memiliki kemampuan yang relatif memadai dalam menjaga cadangan dana operasional sehingga keberlangsungan aktivitas penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran ZIS dapat tetap terjaga selama periode penelitian

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran menggunakan Allocation to Collection Ratio (ACR) dan International Standard of Zakat Management (ISZM), pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di BAZNAS Provinsi Jawa Barat periode 2020–2024 secara umum menunjukkan kinerja yang baik dari aspek efektivitas, efisiensi, dan kapasitas kelembagaan. Dari aspek efektivitas, rata-rata nilai ACR sebesar 85% menunjukkan bahwa pengelolaan dana ZIS berada pada kategori efektif. Meskipun terjadi fluktuasi antarperiode, variasi tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh faktor administratif dan pengelolaan dana lintas periode, seperti realisasi hibah APBD dan mekanisme pencatatan cash advance, sehingga tidak mengurangi kemampuan lembaga dalam menyalurkan dana kepada mustahik. Dari aspek efisiensi, seluruh rasio ISZM menunjukkan kategori efisien hingga sangat efisien. Program Expense Ratio mencapai rata-rata 84%, Operational Expense Ratio 12%, Fundraising Expense Ratio 3%, dan Fundraising Efficiency Ratio 4%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar dana berhasil dialokasikan untuk program dan penyaluran dengan biaya operasional serta penghimpunan yang relatif rendah. Namun, capaian efisiensi operasional masih dipengaruhi oleh dukungan hibah APBD. Dari aspek kapasitas kelembagaan, BAZNAS Provinsi Jawa Barat menunjukkan kapasitas yang cukup baik hingga sangat baik. Rasio Pertumbuhan Penerimaan Utama mencapai rata-rata 11%, Rasio Pertumbuhan Program 13%, dan Rasio Modal Kerja 3%. Meskipun

---

demikian, pertumbuhan penerimaan dan program masih mengalami fluktuasi yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan penghimpunan zakat profesi ASN, restrukturisasi program, serta faktor administratif lainnya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Badan Amil Zakat Nasional. (2021a). Infak. <https://baznas.go.id/infak>
- Badan Amil Zakat Nasional. (2021b). Zakat Mal. <https://baznas.go.id/zakat-mal>
- Baznas Jawa Barat. (2025). BAZNAS Jabar Raih Opini WTP ke-10 Berturut-turut, Bukti Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Umat. <https://baznasjabar.org/news/baznas-jabar-raih-opini-wtp-ke-10-berturut-turut-bukti-transparansi-dan-akuntabilitas-pengelolaan-dana-umat>
- Beik, I. S., Hanum, H., Muljawan, D., Yumanita, D., Fiona, A., & Nazar, J. K. (2016). Core Principles for Effective Zakat Supervision (Issue Mei).
- Creswell, J. W. (2022). A Concise Introduction to Mixed Methods Research (2nd ed.). SAGE Publications.
- Darmawan, A. D. (2025). Statistik Penduduk Beragama Islam di Jawa Barat 2015-2024. <https://databoks.katadata.co.id/demografi/statistik/43298b27b906b7b/97-6-penduduk-di-jawa-barat-beragama-islam>
- Harto, P. P., Anggraeni, V. S., & Nur Bayinah, A. (2018). Komparasi Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 6(April), 19–33. <https://doi.org/10.35836/jakis.v6i1.7>
- Maheswara, R. (2025). Jumlah Penduduk Indonesia Semester I 2025: Jawa Barat Masih Terbanyak. <https://dataloka.id/humaniora/5284/data-jumlah-penduduk-indonesia-semester-i-2025-jawa-barat-masih-terbanyak/>
- Muhammad Sakir, I. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Mixed Method. Filosofi Indonesia Press.
- Pusat Kajian Strategi Baznas. (2025). Indonesia Zakat Outlook 2025 (Vol. 9).
- Puskas Baznas. (2019). Rasio Keuangan Organisasi Pengelola Zakat.
- Rachmawati, A. K., Tamara, D. A. D., Laksana, B., & Djuwarsa, T. (2023). Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Dana Zakat pada Baznas Provinsi Jawa Barat Menggunakan Data Envelopment Analysis dan Zakat Core Principles: Allocation to Collection Ratio. *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, 4(1), 29–36. <https://doi.org/10.35313/jaief.v4i1.5609>
- Rahma, K. N. (2024). Analisis Efisiensi, Kapasitas, dan Efektivitas Baznas dan Laznas Tahun 2020-2022 dengan Pengukuran International Standard of Zakat Management (ISZM) dan Allocation to Collection Ratio. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Safira, E. D., Waluyo, B., & Fatah, D. A. (2025). Analisis Kinerja Keuangan Lembaga Amil Zakat Nasional Yakesma Dengan Model International Standard Of Zakat Management (ISZM) Dan Allocation To Collection Ratio (ACR) Periode 2019-2023. *Indonesian Journal of Economy, Business, Entrepreneurship and Finance*, 5(2). <https://doi.org/10.53067/ijebef>
- World Zakat Forum. (2015). International Standard of Zakat Management.