

## BAB IV

### ANALISIS EFISIENSI BAITUL MAAL UNISBA DENGAN PENDEKATAN DEA (*DATA ENVELOPMENT ANALYSIS*)

#### A. Analisis Tingkat Efisiensi Baitul Maal Unisba

##### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data berisi mengenai beberapa data yang dibutuhkan dalam melakukan pengolahan data menggunakan metode *Data Envelopment Analysis*. Data yang dibutuhkan berupa data laporan keuangan dan data input – output Baitul Maal Unisba. Data laporan keuangan yang digunakan yaitu periode tahun 2019 Januari-Desember.

Dalam pengolahan data di Excel dan DEA harus diketahui terlebih dahulu DMU, Input dan Output. Karena sangat penting untuk pengolahan datanya, diketahui bahwa DMU dalam Skripsi ini yaitu bulan Januari sampai dengan Desember tahun 2019. Lalu, input dan outputnya diambil dari laporan keuangan pada tahun 2019 input terdiri dari Biaya Promosi, Biaya Tenaga Kerja dan Biaya Operasional. Sedangkan output terdiri dari Penerimaan Dana Zakat dan Infak.

##### 2. Variabel Input-Output

Pengukuran efisiensi dilakukan dengan memasukkan *input* dan *output* ke dalam *software* DEA yaitu MaxDEA 8 untuk diolah menjadi nilai-nilai efisiensi. Berikut ini data *input* dan *output* dari yang diambil dari Laporan Keuangan Baitul Maal Unisba Tahun 2019:

**Tabel 4.1 Variabel *Input-Output* Baitul Maal Unisba**

| Bulan<br>Pengelolaan<br>Dana Zakat | <i>Input</i>     |                       |                      | <i>Output</i>             |
|------------------------------------|------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
|                                    | Biaya<br>Promosi | Biaya Tenaga<br>Kerja | Biaya<br>Operasional | Penerimaan<br>Dana Sosial |
| Januari                            | Rp 525,250       | Rp 7,033,000          | Rp 596,000           | Rp 28,421,074             |
| Februari                           | Rp 447,000       | Rp 9,866,000          | Rp 1,531,040         | Rp 92,524,451             |
| Maret                              | Rp 1,702,000     | Rp 8,529,000          | Rp 1,534,700         | Rp 32,191,184             |
| April                              | Rp 783,250       | Rp 8,529,000          | Rp 565,500           | Rp 36,450,362             |
| Mei                                | Rp 1,542,600     | Rp 13,673,250         | Rp 430,400           | Rp 51,215,455             |
| Juni                               | Rp 531,500       | Rp 15,399,000         | Rp 503,800           | Rp 36,644,071             |
| Juli                               | Rp 777,000       | Rp 10,799,000         | Rp 5,497,000         | Rp 47,081,873             |
| Agustus                            | Rp 663,500       | Rp 9,409,000          | Rp 773,100           | Rp 55,747,038             |
| September                          | Rp 434,400       | Rp 8,529,000          | Rp 1,383,824         | Rp 37,909,438             |
| Oktober                            | Rp 590,500       | Rp 8,529,000          | Rp 699,000           | Rp 34,936,438             |
| November                           | Rp 285,500       | Rp 8,529,000          | Rp 638,300           | Rp 34,441,534             |
| Desember                           | Rp 53,000        | Rp 15,929,000         | Rp 2,566,600         | Rp 38,647,788             |

Sumber: Laporan Keuangan Bulanan Baitul Maal Unisba Januari – Desember 2019

### 3. Pengolahan Data

Setelah data yang diperlukan terkumpul, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan pengolahan data dengan metode *Data Envelopment Analysis* dan bantuan *Software* MaxDea 8.

#### a. Analisis Tingkat Efisiensi DMU

Sebuah DMU dinilai efisien jika mempunyai skor 1. Inefisiensi dapat dilihat dari skor yang nilainya kurang dari 1. Dari hasil olah data yang dilakukan, dapat score tingkat efisiensi pengelolaan dana sosial oleh Baitul Maal Unisba selama satu tahun yang tertera pada tabel berikut:

**Tabel 4.2 Tingkat Efisiensi Pengelolaan Dana Baitul Maal Unisba Tahun 2019**

| NO | DMU       | Technical Efficiency Score (CRS) | Pure Technical Efficiency Score (VRS) | RTS        |
|----|-----------|----------------------------------|---------------------------------------|------------|
| 1  | Januari   | 0.663432                         | 1.000000                              | Increasing |
| 2  | Februari  | 1.000000                         | 1.000000                              | Constant   |
| 3  | Maret     | 0.402461                         | 0.516948                              | Increasing |
| 4  | April     | 0.804247                         | 1.000000                              | Increasing |
| 5  | Mei       | 1.000000                         | 1.000000                              | Constant   |
| 6  | Juni      | 0.963476                         | 1.000000                              | Increasing |
| 7  | Juli      | 0.464895                         | 0.508859                              | Decreasing |
| 8  | Agustus   | 1.000000                         | 1.000000                              | Constant   |
| 9  | September | 0.473951                         | 0.685213                              | Increasing |
| 10 | Oktober   | 0.695808                         | 0.784169                              | Increasing |
| 11 | November  | 0.847933                         | 1.000000                              | Increasing |
| 12 | Desember  | 1.000000                         | 1.000000                              | Constant   |

Sumber: Laporan Keuangan Baitul Maal Unisba Tahun 2019, diolah dengan MaxDea 8

Tabel 4.2 menjelaskan pengukuran efisiensi dengan asumsi *Constant Return to Scale*, *Variable Return to Scale*, dan *Return to Scale*. Perhitungan efisiensi dengan model *Constant Return to Scale* (CRS) merupakan model perhitungan efisiensi pada DEA yang mengasumsikan bahwa penambahan sebuah input akan meningkatkan sebuah output, jadi ketika biaya promosi, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional meningkat maka penerimaan dana sosial akan meningkat. Model *Variabel Return to Scale* (VRS) adalah model perhitungan efisiensi yang mengasumsikan penambahan sebuah input tidak diikuti dengan penambahan sebuah output, artinya biaya promosi, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional meningkat belum tentu diikuti dengan penerimaan dana sosial. *Return To Scale* menunjukkan tingkatan efisien tiap DMU. *Return To Scale* ini terbagi menjadi 3 bagian yaitu : *Constant Return to Scale* (CRS) kondisi efisiensi sempurna atau memiliki skor 1,

*Increasing Return to Scale* (IRS) kondisi inefisiensi dan untuk mencapai tingkat efisien, DMU- DMU tersebut masih dapat diusahakan perbaikan dengan melihat nilai *potential improvement*- nya dan *Decreasing Return to Scale* (DRS) kondisi inefisiensi yang jauh dari efisien dan untuk mencapai efisien perlu menekan banyak biaya- biaya karena pasar telah jenuh.

Pengukuran *Constant Return to Scale*, ditunjukkan dengan tabel *Technical Efficiency Score* (CRS) dengan hasil:

- 1) Pengelolaan dana sosial pada bulan Februari, Mei, Agustus dan Desember memiliki skor 1 dan RTS *Constant*, artinya pada bulan-bulan tersebut baitul maal unisba mempunyai kinerja yang efisien dan ketika *input* biaya promosi, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional ditambah maka *output* penerimaan dana akan bertambah sama dengan jumlah *input*.
- 2) Pengelolaan dana sosial pada bulan Januari, Maret, April, Juni, September, Oktober, dan November memiliki RTS *Increasing*, artinya kondisi pengelolaan pada bulan tersebut yang dilakukan oleh Baitul Maal Unisba inefisien dan untuk mencapai tingkat efisien dapat diusahakan dengan melihat nilai *improvement*.
- 3) Pengelolaan dana sosial pada bulan Juli memiliki RTS *Decreasing*, artinya pengelolaan dana yang dilakukan oleh Baitul Maal Unisba pada bulan tersebut jauh untuk mencapai efisien dan untuk mencapai efisien perlu menekan banyak biaya-biaya karena pasar telah jenuh.

Pengukuran *Variable Return to Scale* yang ditunjukkan dengan tabel *Pure Technical Efficiency Score*. Dari hasil VRS ini menunjukkan ada 8 bulan pengelolaan yang memiliki skor 1 yaitu pada bulan Januari, Februari, April, Mei, Juni, Agustus, November, dan Desember, namun bulan Januari, April, Juni, dan November memiliki RTS *increasing* sehingga belum dikategorikan dalam efisien yang konstan, Sementara itu, pengelolaan pada bulan Maret, Juli, September, dan Oktober belum mencapai skor 1 dan memiliki RTS *Increasing* dan *Decreasing* yang artinya pada bulan tersebut pengelolaan dana zakat tidak efisien.

b. Analisis Referensi Unit

Setelah mengetahui hasil tingkat efisiensi, maka selanjutnya adalah mengetahui acuan efisien untuk setiap DMU. Setiap DMU mempunyai *benchmark* atau acuan efisiensi, karena *Data Envelopment Analysis* merupakan analisa yang membandingkan efisiensi antar DMU yang diteliti. Sehingga DMU yang hasilnya tidak efisien akan mengacu pada DMU yang hasilnya lebih efisien. *Benchmark* sebuah DMU yang efisien akan mengacu pada DMU itu sendiri, perhitungan *benchmark* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah berorientasi *output* dan *input* dengan model *Variable Return to Scale* (VRS/ BCC). Karena jika melihat laporan keuangan Baitul Maal Unisba, tidak ada kesinambungan antara *input* dan *output*, artinya bertambah atau tidaknya *input* tidak mempengaruhi peningkatan jumlah *output*. Berikut perhitungan *Benchmark* dengan pendekatan model *Variable Return to Scale* (VRS/BCC):

1) *Benchmark* yang berorientasi *input*

Perhitungan *benchmark* dengan pendekatan model *Variable Return to Scale* (VRS/BCC) dengan berorientasi pada *input* menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Referensi Unit *Benchmark* orientasi *input* model VRS/BCC**

| NO | DMU       | Score    | Benchmark (Lambda)   |
|----|-----------|----------|--|
| 1  | Januari   | 1.000000 | Januari (1.000000)   |
| 2  | Februari  | 1.000000 | Februari (1.000000)  |
| 3  | Maret     | 0.844134 | Februari (0.058813); Januari (0.941187)  |
| 4  | April     | 1.000000 | April (1.000000)   |
| 5  | Mei       | 1.000000 | Mei (1.000000)   |
| 6  | Juni      | 1.000000 | Juni (1.000000)  |
| 7  | Juli      | 0.727632 | Februari (0.291105); Januari (0.708895)  |
| 8  | Agustus   | 1.000000 | Agustus (1.000000)   |
| 9  | September | 0.939309 | Februari (0.105329); Januari (0.440147);<br>November (0.454525)                  |
| 10 | Oktober   | 0.908394 | Agustus (0.199875); April (0.044103);<br>Januari (0.639839); November (0.116183) |
| 11 | November  | 1.000000 | November (1.000000)  |
| 12 | Desember  | 1.000000 | Desember (1.000000)  |

Sumber: Laporan Keuangan Baitul Maal Unisba Tahun 2019, diolah dengan MaxDea 8

DMU yang tidak efisien akan menunjukkan *benchmark* yang mengacu pada DMU lain seperti:

- a) Pengelolaan dana sosial di bulan Maret pada perhitungan dengan berorientasi *input* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 84,41% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Februari dan Januari.

- b) Pengelolaan dana zakat di bulan Juli pada perhitungan dengan berorientasi *input* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 72,76% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Februari dan Januari.
- c) Pengelolaan dana zakat di bulan September pada perhitungan dengan berorientasi *input* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 93,93% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Februari, Januari, dan November.
- d) Pengelolaan dana zakat di bulan Oktober pada perhitungan dengan berorientasi *input* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 90,84% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Agustus, April, Januari, dan November.

Ketika DMU yang belum efisien untuk mencapai tingkat efisien dapat merujuk atau meneladani DMU yang telah memiliki tingkat efisiensi sempurna atau 100%. Dan dari hasil pengolahan data maka pengelolaan dana sosial yang paling banyak menjadi *benchmark* yaitu pengelolaan di bulan Januari sebanyak 4 kali dan bulan Februari sebanyak 3 kali. Kedua bulan tersebut memiliki tingkat efisiensi sempurna di model VRS mencapai tingkat efisiensi sempurna 100%.

2) *Benchmark* yang berorientasi *output*

Perhitungan *benchmark* dengan pendekatan model *Variable Return to Scale* (VRS/BCC) dengan berorientasi pada *output* menunjukkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Referensi Unit *Benchmark* orientasi *Output* model VRS/BCC**

| NO | DMU       | Score    | Benchmark (Lambda)   |
|----|-----------|----------|--|
| 1  | Januari   | 1.000000 | Januari (1.000000)   |
| 2  | Februari  | 1.000000 | Februari (1.000000)  |
| 3  | Maret     | 0.516948 | Februari (0.528062); Januari (0.471938)  |
| 4  | April     | 1.000000 | April (1.000000)   |
| 5  | Mei       | 1.000000 | Mei (1.000000)   |
| 6  | Juni      | 1.000000 | Juni (1.000000)  |
| 7  | Juli      | 0.508859 | Februari (1.000000)  |
| 8  | Agustus   | 1.000000 | Agustus (1.000000)   |
| 9  | September | 0.685213 | Februari (0.396255); Januari (0.354139);<br>November (0.249606)                  |
| 10 | Oktober   | 0.784169 | Agustus (0.566694); April (0.021836);<br>Januari (0.333350); November (0.078120) |
| 11 | November  | 1.000000 | November (1.000000)  |
| 12 | Desember  | 1.000000 | Desember (1.000000)  |

Sumber: Laporan Keuangan Baitul Maal Unisba Tahun 2019, diolah dengan MaxDea 8

DMU yang tidak efisien akan menunjukkan *benchmark* yang mengacu pada DMU lain seperti:

- a) Pengelolaan dana sosial di bulan Maret pada perhitungan dengan berorientasi *output* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 51,69% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Februari dan Januari.

- b) Pengelolaan dana sosial di bulan Juli pada perhitungan dengan berorientasi *output* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 50,88% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Februari.
- c) Pengelolaan dana sosial di bulan September pada perhitungan dengan berorientasi *output* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 68,52% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Februari, Januari, dan November.
- d) Pengelolaan dana sosial di bulan Oktober pada perhitungan dengan berorientasi *output* dengan model VRS mencapai tingkat efisien 78,42% sehingga untuk mencapai tingkat efisien sempurna 100% maka dapat mengacu pada pengelolaan dana sosial di bulan Agustus, April, Januari, dan November.

Berdasarkan data efisiensi model VRS/BCC pada pengelolaan dana sosial di Baitul Maal Unisba maka terdapat 5 DMU yang sudah efisien dan dijadikan referensi bagi DMU yang belum efisien dengan urutan (1) Februari, (2) Januari, (3) November, (4) April, dan (5) Agustus.

Dari kelima bulan tersebut, Februari dan Januari memiliki tingkat efisiensi yang dirujuk paling banyak sebagai *benchmark* untuk bulan pengelolaan dana sosial yang belum efisien. Namun diantara kedua bulan tersebut, DMU yang memiliki tingkat efisiensi

kuat adalah bulan Februari, karena memiliki tingkat efisiensi yang *constant* secara RTS.

## B. Optimalisasi Efisiensi Kinerja Pengelolaan Dana Sosial Pada Baitul Maal Unisba

Optimalisasi dalam efisiensi kinerja pengelolaan dana sosial Baitul Maal Unisba dapat dianalisis menggunakan *Potential Improvement*. Untuk DMU – DMU yang telah mencapai tingkat efisiensi sempurna 100% atau mencapai skor 1, maka tidak akan ada *potential improvement*-nya. Dengan kata lain nilai *actual* (nilai data awal di *MS.Excel*) dan nilai *projection* (nilai dari hasil analisis MaxDea) adalah sama jumlahnya. Sedangkan untuk DMU yang belum mencapai tingkat efisiensi 100% atau mencapai skor 1, maka ada gap atau selisih antara nilai *actual* dengan nilai *projection* (*potential improvement*). Sama seperti analisis *benchmark* sebelumnya, dalam penelitian ini *potential improvment* juga diolah dengan 2 pendekatan yaitu *input-oriented* dan *output-oriented*.

### 1. Potential Improvement dengan pendekatan *Input-Oriented*

**Tabel 4.5 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Januari**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 525,250    | Rp 525,250    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 7,033,000  | Rp 7,033,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 596,000    | Rp 596,000    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 28,421,074 | Rp 28,421,074 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.6 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Februari**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 447,000    | Rp 447,000    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 9,866,000  | Rp 9,866,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 1,531,040  | Rp 1,531,040  |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 92,524,451 | Rp 92,524,451 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.7 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Maret**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih      | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 1,702,000  | Rp 520,648    | Rp 1,181,352 | 69%     | 31%      |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 7,199,617  | Rp 1,329,383 | 16%     | 84%      |
| Biaya Operasional      | Rp 1,534,700  | Rp 650,992    | Rp 883,708   | 58%     | 42%      |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 32,191,184 | Rp 32,191,184 |              | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.8 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan April**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 783,250    | Rp 783,250    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 565,500    | Rp 565,500    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 36,450,362 | Rp 36,450,362 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.9 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Mei**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 1,542,600  | Rp 1,542,600  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 13,673,250 | Rp 13,673,250 |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 430,400    | Rp 430,400    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 51,215,455 | Rp 51,215,455 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.10 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Juni**

| Variable           | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|--------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi      | Rp 531,500    | Rp 531,500    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja | Rp 15,399,000 | Rp 15,399,000 |         | 0%      | 100%     |

|                        |               |               |  |    |      |
|------------------------|---------------|---------------|--|----|------|
| Biaya Operasional      | Rp 503,800    | Rp 503,800    |  | 0% | 100% |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 36,644,071 | Rp 36,644,071 |  | 0% | 100% |

**Tabel 4.11 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Juli**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih      | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 777,000    | Rp 502,471    | Rp 274,529   | 35%     | 65%      |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 10,799,000 | Rp 7,857,700  | Rp 2,941,300 | 27%     | 73%      |
| Biaya Operasional      | Rp 5,497,000  | Rp 868,195    | Rp 4,628,805 | 84%     | 16%      |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 47,081,873 | Rp 47,081,873 |              | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.12 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Agustus**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 663,500    | Rp 663,500    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 9,409,000  | Rp 9,409,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 773,100    | Rp 773,100    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 55,747,038 | Rp 55,747,038 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.13 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan September**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih    | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|------------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 434,400    | Rp 408,036    | Rp 26,364  | 6%      | 94%      |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,011,365  | Rp 517,635 | 6%      | 94%      |
| Biaya Operasional      | Rp 1,383,824  | Rp 713,713    | Rp 670,111 | 48%     | 52%      |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 37,909,438 | Rp 37,909,438 |            | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.14 Potential Improvement Pendekatan input-oriented Bulan Oktober**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih    | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|------------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 590,500    | Rp 536,407    | Rp 54,093  | 9%      | 91%      |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 7,747,690  | Rp 781,310 | 9%      | 91%      |
| Biaya Operasional      | Rp 699,000    | Rp 634,967    | Rp 64,033  | 9%      | 91%      |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 34,936,438 | Rp 34,936,438 |            | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.15 Potential Improvement Pendekatan *input-oriented* Bulan November**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 285,500    | Rp 285,500    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 638,300    | Rp 638,300    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 34,441,534 | Rp 34,441,534 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.16 Potential Improvement Pendekatan *input-oriented* Bulan Desember**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 53,000     | Rp 53,000     |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 15,929,000 | Rp 15,929,000 |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 2,566,600  | Rp 2,566,600  |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 38,647,788 | Rp 38,647,788 |         | 0%      | 100%     |

Tabel diatas adalah hasil analisis *potential improvement* dengan model *Variable Return to Scale* (VRS) yang berorientasi pada *input* dan dapat dideskripsikan bahwa *potential improvement* dengan pendekatan *input-oriented* menghasilkan penerimaan dana sosial yang merupakan output seluruhnya efisien dari januari sampai dengan desember, karena dalam pendekatan *input-oriented* analisis berfokus untuk meminimalisir input. Pada biaya promosi, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional yang merupakan input, efisiensi sempurna sebesar 100% terjadi pada bulan Januari, Februari, April, Mei, Juni, Agustus, November, dan Desember. Sedangkan inefisiensi terjadi pada bulan Maret, Juli, September, dan Oktober. Agar variabel di bulan yang belum efisien bisa menjadi efisien, maka dapat dioptimalkan dengan melakukan:

- a. Pengelolaan dana sosial pada bulan Maret, menurunkan biaya promosi yang bermula Rp 1.702.000 menjadi Rp 520.648 agar target efisiensi

tercapai. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya promosi dikurangi sebesar Rp 1.181.352 (dikurangi 69%). Kemudian mengurangi jumlah biaya tenaga kerja yang bermula Rp 8.529.000 menjadi Rp 7.199.167. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya tenaga kerja dikurangi sebesar Rp 1.329.383 (dikurangi 16%). Dan mengurangi jumlah biaya operasional yang bermula Rp 1.534.700 menjadi Rp 883.708. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 650.922 (dikurangi 58%).

- b. Pengelolaan dana sosial pada bulan Juli, menurunkan biaya promosi yang bermula Rp 777.000 menjadi Rp 502.471 agar target efisiensi tercapai. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya promosi dikurangi sebesar Rp 274.529 (dikurangi 35%). Kemudian mengurangi jumlah biaya tenaga kerja yang bermula Rp 10.799.000 menjadi Rp 7.857.700. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya tenaga kerja dikurangi sebesar Rp 2.941.300 (dikurangi 27%). Dan mengurangi jumlah biaya operasional yang bermula Rp 5.497.000 menjadi Rp 868.195. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 4.628.805 (dikurangi 84%).
- c. Pengelolaan dana sosial pada bulan September, menurunkan biaya promosi yang bermula Rp 434.400 menjadi Rp 408.036 agar target efisiensi tercapai. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya promosi dikurangi sebesar Rp 26.364

(dikurangi 6%). Kemudian mengurangi jumlah biaya tenaga kerja yang bermula Rp 8.529.000 menjadi Rp 8.011.365. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya tenaga kerja dikurangi sebesar Rp 517.635 (dikurangi 6%). Dan mengurangi jumlah biaya operasional yang bermula Rp 1.383.824 menjadi Rp 713.713. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 670.111 (dikurangi 48%).

- d. Pengelolaan dana sosial pada bulan Oktober, menurunkan biaya promosi yang bermula Rp 590.500 menjadi Rp 536.407 agar target efisiensi tercapai. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya promosi dikurangi sebesar Rp 54.093 (dikurangi 9%). Kemudian mengurangi jumlah biaya tenaga kerja yang bermula Rp 8.529.000 menjadi Rp 7.747.690. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya tenaga kerja dikurangi sebesar Rp 781.310 (dikurangi 9%). Dan mengurangi jumlah biaya operasional yang bermula Rp 699.000 menjadi Rp 634.967. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 64.033 (dikurangi 9%).

Hasil pengolahan data menggunakan model VRS yang berorientasi pada *input* di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 bulan pengelolaan dana sosial yang harus dioptimalkan dengan mengurangi biaya promosi, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional yaitu pada bulan Maret, Juli, September dan Oktober. Sedangkan bulan Januari, Februari, April, Mei, Juni, Agustus, November, dan Desember pengelolaan dana sosial

sudah mencapai target dan *achieved* 100% sehingga bulan tersebut sudah efisien.

## 2. Potential Improvement dengan pendekatan *Output-Oriented*

**Tabel 4.17 Potential Improvement Pendekatan *Output-Oriented* Bulan Januari**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 525,250    | Rp 525,250    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 7,033,000  | Rp 7,033,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 596,000    | Rp 596,000    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 28,421,074 | Rp 28,421,074 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.18 Potential Improvement Pendekatan *Output-Oriented* Bulan Februari**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 447,000    | Rp 447,000    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 9,866,000  | Rp 9,866,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 1,531,040  | Rp 1,531,040  |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 92,524,451 | Rp 92,524,451 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.19 Potential Improvement Pendekatan *Output-Oriented* Bulan Maret**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih       | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 1,702,000  | Rp 483,929    | Rp 1,218,071  | 72%     | 28%      |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000  |               | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 1,534,700  | Rp 1,089,759  | Rp 444,941    | 29%     | 71%      |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 32,191,184 | Rp 62,271,639 | Rp 30,080,455 | 93%     | 7%       |

**Tabel 4.20 Potential Improvement Pendekatan *Output-Oriented* Bulan April**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 783,250    | Rp 783,250    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 565,500    | Rp 565,500    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 36,450,362 | Rp 36,450,362 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.21 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan Mei**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 1,542,600  | Rp 1,542,600  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 13,673,250 | Rp 13,673,250 |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 430,400    | Rp 430,400    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 51,215,455 | Rp 51,215,455 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.22 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan Juni**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 531,500    | Rp 531,500    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 15,399,000 | Rp 15,399,000 |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 503,800    | Rp 503,800    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 36,644,071 | Rp 36,644,071 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.23 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan Juli**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih       | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 777,000    | Rp 447,000    | Rp 330,000    | 42%     | 58%      |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 10,799,000 | Rp 9,866,000  | Rp 933,000    | 9%      | 91%      |
| Biaya Operasional      | Rp 5,497,000  | Rp 1,531,040  | Rp 3,965,960  | 72%     | 28%      |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 47,081,873 | Rp 92,524,451 | Rp 45,442,578 | 97%     | 3%       |

**Tabel 4.24 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan Agustus**

| Variable               | Actual        | Projection    | Selisih | To Gain | Achieved |
|------------------------|---------------|---------------|---------|---------|----------|
| Biaya Promosi          | Rp 663,500    | Rp 663,500    |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 9,409,000  | Rp 9,409,000  |         | 0%      | 100%     |
| Biaya Operasional      | Rp 773,100    | Rp 773,100    |         | 0%      | 100%     |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 55,747,038 | Rp 55,747,038 |         | 0%      | 100%     |

**Tabel 4.25 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan September**

| <b>Variable</b>        | <b>Actual</b> | <b>Projection</b> | <b>Selisih</b> | <b>To Gain</b> | <b>Achieved</b> |
|------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Biaya Promosi          | Rp 434,400    | Rp 434,400        |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000      |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Operasional      | Rp 1,383,824  | Rp 977,072        | Rp 406,752     | 29%            | 71%             |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 37,909,438 | Rp 55,325,073     | Rp 17,415,635  | 46%            | 54%             |

**Tabel 4.26 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan Oktober**

| <b>Variable</b>        | <b>Actual</b> | <b>Projection</b> | <b>Selisih</b> | <b>To Gain</b> | <b>Achieved</b> |
|------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Biaya Promosi          | Rp 590,500    | Rp 590,500        |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000      |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Operasional      | Rp 699,000    | Rp 699,000        |                | 0%             | 100%            |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 34,936,438 | Rp 44,552,187     | Rp 9,615,749   | 28%            | 72%             |

**Tabel 4.27 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan November**

| <b>Variable</b>        | <b>Actual</b> | <b>Projection</b> | <b>Selisih</b> | <b>To Gain</b> | <b>Achieved</b> |
|------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Biaya Promosi          | Rp 285,500    | Rp 285,500        |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 8,529,000  | Rp 8,529,000      |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Operasional      | Rp 638,300    | Rp 638,300        |                | 0%             | 100%            |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 34,441,534 | Rp 34,441,534     |                | 0%             | 100%            |

**Tabel 4.28 Potential Improvement Pendekatan Output-Oriented Bulan Desember**

| <b>Variable</b>        | <b>Actual</b> | <b>Projection</b> | <b>Selisih</b> | <b>To Gain</b> | <b>Achieved</b> |
|------------------------|---------------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Biaya Promosi          | Rp 53,000     | Rp 53,000         |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Tenaga Kerja     | Rp 15,929,000 | Rp 15,929,000     |                | 0%             | 100%            |
| Biaya Operasional      | Rp 2,566,600  | Rp 2,566,600      |                | 0%             | 100%            |
| Penerimaan Dana Sosial | Rp 38,647,788 | Rp 38,647,788     |                | 0%             | 100%            |

Tabel diatas adalah hasil analisis *potential improvement* dengan model *Variable Return to Scale* (VRS) yang berorientasi pada *Output* dan dapat dideskripsikan bahwa pada biaya promosi, biaya tenaga kerja, dan biaya operasional yang merupakan input dan penerimaan dana sosial yang merupakan output terjadi efisiensi sempurna sebesar 100% terjadi pada bulan Januari, Februari, April, Mei, Juni, Agustus, November, dan Desember. Sedangkan inefisiensi terjadi pada bulan Maret, Juli, September, dan Oktober. Agar variabel di bulan yang belum efisien bisa menjadi efisien, maka harus dioptimalkan dengan melakukan:

- a. Pengelolaan dana sosial pada bulan Maret, menurunkan biaya promosi yang bermula Rp 1.702.000 menjadi Rp 483.929 agar target efisiensi tercapai. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya promosi dikurangi sebesar Rp 1.218.071 (dikurangi 72%). Kemudian mengurangi jumlah biaya operasional yang bermula Rp 1.534.700 menjadi Rp 1.089.759. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 444.941 (dikurangi 29%). Kemudian menambahkan penerimaan dana sosial yang bermula Rp 32.191.184 menjadi Rp 62.271.639. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila penerimaan dana sosial ditambahkan sebesar Rp 30.080.455 (ditambahkan 93%).
- b. Pengelolaan dana sosial pada bulan Juli, menurunkan biaya promosi yang bermula Rp 777.000 menjadi Rp 447.000 agar target efisiensi tercapai. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target

apabila biaya promosi dikurangi sebesar Rp 330.000 (dikurangi 42%). Kemudian mengurangi jumlah biaya tenaga kerja yang bermula Rp 10.799.000 menjadi Rp 9.866.000. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya tenaga kerja dikurangi sebesar Rp 933.000 (dikurangi 9%). Dan mengurangi jumlah biaya operasional yang bermula Rp 5.497.000 menjadi Rp 1.531.040. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 3.965.960 (dikurangi 72%). Juga menambahkan penerimaan dana sosial yang bermula Rp 47.081.873 menjadi Rp 92.524.451. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila penerimaan dana sosial ditambahkan sebesar Rp 45.442.578 (ditambahkan 97%).

- c. Pengelolaan dana sosial pada bulan September, menurunkan biaya operasional yang bermula Rp 1.383.824 menjadi Rp 977.072. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila biaya operasional dikurangi sebesar Rp 406.752 (dikurangi 29%). Kemudian menambahkan penerimaan dana sosial yang bermula Rp 37.909.438 menjadi Rp 55.325.073. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila penerimaan dana sosial ditambahkan sebesar Rp 17.415.635 (ditambahkan 46%).
- d. Pengelolaan dana sosial pada bulan Oktober, menambahkan penerimaan dana sosial yang bermula Rp 34.936.438 menjadi Rp 44.552.187. Dengan kata lain, kondisi aktual saat ini dapat mencapai target apabila

penerimaan dana sosial ditambahkan sebesar Rp 9.615.749 (ditambahkan 28%).

Hasil pengolahan data menggunakan model VRS yang berorientasi pada *output* di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 4 bulan yang belum efisien karena nilai aktual dan proyeksinya tidak sama. Sebagaimana dalam penelitian terdahulu yang ditulis Mutia Nur Hasanah (2016) bahwasannya penurunan target efisiensi dapat dilihat dari nilai aktual dan proyeksi yang tidak sama. Sehingga harus dioptimalkan dengan menambah penerimaan dana sosial yaitu pada bulan Maret, Juli, September dan Oktober. Selain itu, mengurangi biaya promosi di bulan Maret dan Juli, mengurangi biaya tenaga kerja di bulan Juli, dan mengurangi biaya operasional di bulan Maret, Juli dan September. Sedangkan bulan Januari, Februari, April, Mei, Juni, Agustus, November, dan Desember pengelolaan dana sosial sudah mencapai target dan *achieved* 100% sehingga bulan tersebut sudah efisien.