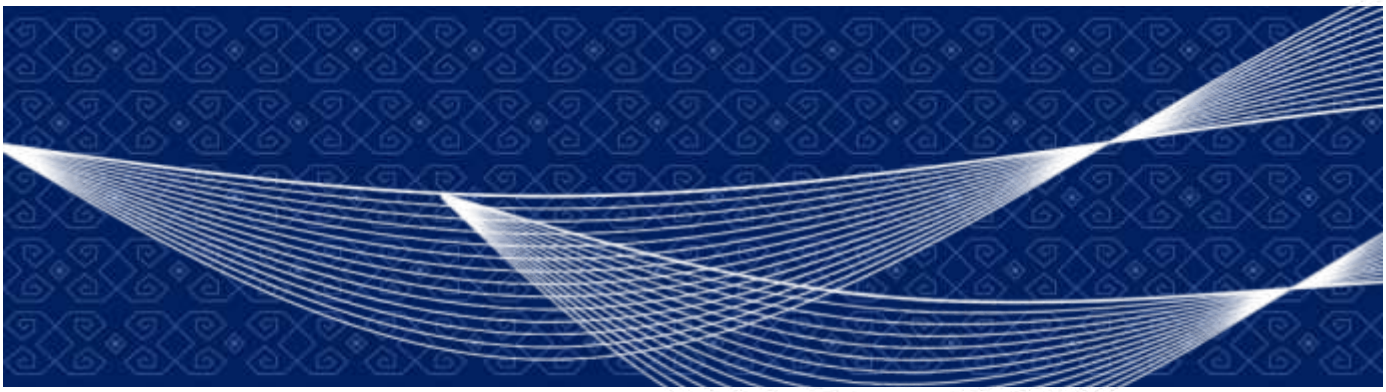
BANK INDONESIA
BANK SENTRAL REPUBLIK INDONESIA



WP/9/2018

WORKING PAPER

ANALISIS RENDAHNYA PENGUMPULAN ZAKAT DI INDONESIA DAN ALTERNATIF SOLUSINYA

Ascarya dan Diana Yumanita

2018

Kesimpulan, pendapat, dan pandangan yang disampaikan oleh penulis dalam paper ini merupakan kesimpulan, pendapat, dan pandangan penulis dan bukan merupakan kesimpulan, pendapat, dan pandangan resmi Bank Indonesia.

Analisis Rendahnya Pengumpulan Zakat di Indonesia dan Alternatif Solusinya•

Ascarya[1] dan Diana Yumanita[2]

Abstract

Zakat is not only one of the pillars of Islam, but also one of the pillars of Islamic economic and finance, as part of Islamic social economic and finance, which significantly contributes to poverty alleviation, holistic financial incclusion and integrated commercial and social economic and finance towards equtable distribution of income and wealth. Zakat in indonesia has a great potentials up to 3.4% of GDP, or Rp4620 trillion in 2017. However, the real zakat collection recorded in 2017 has only reached Rp6.2 trillion. This study aims to investigate the root causes of this low zakat collection in Indonsia and propose alternative solutions using Delphi-ANP methods.

The results show that The main 'System' problems are: 1) Regulation; 2) Strategic-S; 3) Dualism; and 4) Traditional Amil, while its main solutions are: 1) Strategic-S; 2) Regulation; 3) Dualism; and 4) Decentralization. The main 'External' problems are: 1) Government; 2) Strategic-E; 3) Society; and 4) Muzakki, while its main solutions are: 1) Strategic-E; 2) Government; 3) Society; and 4) Muzakki. The main 'Internal' problems are: 1) Management & Governance; 2) Strategic-I; 3) HR; and 4) Communication & Socialization, while its main solutions are: 1) HR; 2) Strategic-I; 3) Management & Governance; and 4) Communication & Socialization. Each cluster of problem and solution has several detailed elements to be considered.

The solution to the problem of low zakat collection in Indonesia can be started from clusters Strategic-S (System), Strategic-E (External), Regulation (System), HR (Internal) and Government (External), followed by Strategic-I (Internal), Management & Governance (Internal), Community (External) and Communication & Socialization (Internal).

Keywords: *Zakat, Zakat collection, Zakat in Indonesia, Zakat collection in Indonesia*

KAUJIE *classification*: N4, N6, R21, W

•The authors would like to thank Salman Al Parisi and Atika R. Masrifah for their assistance.

[1] Email: ascarya@yahoo.com

[2] Peneliti Ahli di Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah, Bank Indonesia. Email: diana_yumanita@bi.go.id

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang berperan sebagai salah satu pilar penting ekonomi dan keuangan syariah di sisi keuangan sosial Islam. Selain berfungsi sebagai instrumen distribusi pendapatan untuk menjamin inklusivitas seluruh masyarakat, zakat berfungsi sebagai instrumen pengendalian harta individu agar mengalir secara produktif. Zakat, bersama dengan wakaf, infak, dan sedekah sebagai instrumen keuangan sosial Islam, menjamin ekonomi berjalan berkesinambungan untuk mencapai distribusi kekayaan dan pendapatan dalam sistem ekonomi, moneter, dan keuangan yang stabil dan adil.

Di Indonesia otoritas zakat berada di Kementerian Agama (Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf) dan Baznas (Badan Amil Zakat Nasional), sedangkan organisasi pengelola zakat (OPZ) meliputi Baznas dan LAZ (Lembaga Amil Zakat).

Indonesia, sebagai negara berkembang, memiliki populasi terbesar keempat di dunia dengan penduduk 255,9 juta orang pada tahun 2015 dan sekitar 85% penduduknya beragama Islam. Sebagai negara muslim terbesar, tidak diragukan lagi Indonesia memiliki potensi zakat yang sangat besar. Menurut berbagai sumber, potensi zakat di Indonesia bervariasi dari Rp20 triliun per tahun menurut PIRAC, Rp100 triliun per tahun menurut ADB, sampai Rp217 triliun per tahun pada tahun 2010 menurut Firdaus, et al. (2012). Potensi zakat yang terakhir setara dengan USD22,6 miliar. Angka itu setara dengan 3,4 persen produk domestik bruto (PDB) Indonesia. Realisasi potensi zakat tersebut hanya mencapai Rp1,5 triliun, yang masih jauh di bawah ekspektasi. Namun, rata-rata pertumbuhan tahunan cukup menjanjikan dan mencapai 20,86%, sedangkan zakat yang terkumpul mencapai Rp2,3 triliun pada 2015 dan Rp3,7 triliun pada 2016 (Baznas, 2017).

Tentu ada banyak faktor yang menyebabkan belum optimalnya pengumpulan zakat di Indonesia. Menurut studi PEBS-UI (2011), setidaknya ada tiga penyebab rendahnya penghimpunan dana zakat nasional. *Pertama*, rendahnya kesadaran muzaki untuk membayar zakat, rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi pengelola zakat, baik yang publik (Baznas) maupun yang privat (LAZ), dan perilaku pembayar zakat yang masih amat karitatif, yaitu berorientasi jangka pendek, desentralistis, dan interpersonal. *Kedua*, basis zakat yang tergali masih

terkonsentrasi pada beberapa jenis zakat tertentu, seperti zakat fitrah dan zakat profesi. *Ketiga*, masih rendahnya insentif bagi wajib zakat untuk membayar zakat. Namun demikian, sampai saat ini keadaan belum berubah banyak.

Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian mendalam untuk mengidentifikasi penyebab rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia sehingga dapat dilakukan perbaikan yang tepat dan efektif untuk mengoptimalkan potensi zakat di Indonesia.

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis lebih dalam dan komprehensif penyebab rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dan mengusulkan alternatif-alternatif solusinya.

1.3. Metodologi

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa metode kualitatif, khususnya metode Delphi dan metode Analytic Network Process (ANP). Metode Delphi digunakan untuk mengidentifikasi penyebab rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dari berbagai sisi, sedangkan metode ANP digunakan untuk mengevaluasi hasil metode Delphi dan mengetahui penyebab utama rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia.

1.4. Batasan Penelitian

Penelitian ini akan membatasi responden pada praktisi organisasi pengelola zakat (OPZ) tingkat nasional dan/atau provinsi/kota/kabupaten yang besar, yang diyakini cukup mewakili kegiatan perzakatan di Indonesia, khususnya dalam penghimpunan zakat dan berbagai masalahnya.

1.5. Sistematika

Pembahasan dalam penelitian ini diawali dengan bagian 1 (satu) Pendahuluan, dilanjutkan dengan bagian 2 (dua) Tinjauan Literatur yang terkait dengan berbagai masalah penghimpunan zakat, dan bagian 3 (tiga) terkait dengan metodologi yang digunakan. Pembahasan dilanjutkan dengan bagian 4 (empat) yang menampilkan hasil dan analisis penelitian ini dan diakhiri dengan bagian 5 (lima) Penutup yang memberikan kesimpulan dan rekomendasi.

2. Tinjauan Literatur

2.1. Zakat: Gambaran Umum

2.1.1. Pengertian Zakat

Secara bahasa, zakat memiliki beberapa arti di antaranya berkah (*al-barakatu*), menyucikan (*at-thaharatu*), pertumbuhan dan perkembangan (*al-namaa*), keberesan (*ash-shalahu*), serta baik (*thayyib*). Secara istilah, zakat memiliki arti 'bagian dari harta dengan persyaratan tertentu, yang diwajibkan oleh Allah Swt. untuk diberikan kepada seseorang yang berhak menerimanya (mustahik) dengan persyaratan tertentu pula' (Hafidhuddin, 2002), (Az-Zuhaili, 2011), dan (Qardawi, 1991). Jumlah kekayaan yang dikeluarkan disebut zakat sebab harta tersebut dapat menjadi banyak, membuat lebih berarti, dan melindungi kekayaan itu dari kebinasaan. Pihak yang mengeluarkan zakat disebut muzaki, sedangkan pihak yang menerima zakat disebut mustahik. Dalam QS At-Taubah ayat 60 disebutkan kelompok mustahik yang terdiri dari delapan *ashnaf* di antaranya orang-orang fakir (*fuqarā'*), miskin (*masākīn*), '*āmilīn ālayhā* (pengurus-pengurus zakat), para *mu'allaf* yang dibujuk hatinya (*mu'allaf qulūbuhum*), hamba sahaya atau budak (*riqāb*), orang-orang yang berutang (*ghārimīn*), untuk jalan Allah (*fi sabīlillāh*), dan musafir (*ibn sabīl*).

Zakat merupakan rukun Islam ketiga yang bersifat sebagai rukun masyarakat (sosial). Hukum zakat adalah wajib bagi setiap muslim yang telah memenuhi syarat baik untuk menyucikan diri atau *nafs* (zakat fitrah) maupun menyucikan harta kekayaan (zakat mal). Zakat merupakan kewajiban yang serupa dengan kewajiban salat (QS 2:43, 110, 177, 277; 4:162; 9:103; 24:56; 73:20; 98:5). Zakat merupakan bagian dari porsi kekayaan muslim lainnya yang membutuhkan berada pada sebagian harta muzaki sehingga zakat tidak saja diberikan, tetapi juga didistribusikan. Barang siapa yang tidak atau telat membayar zakat, maka digolongkan sebagai perbuatan jahat kepada sesama manusia (Ethica Institute of Islamic Finance, 2013).

Zakat termasuk ke dalam bagian mutlak dari keislaman seseorang (Ali, 1994). Salah satu perbedaan zakat dengan rukun Islam lainnya terletak pada fungsi dimensi sosial. Kewajiban zakat dipahami sebagai kesatuan sistem untuk mencapai kesejahteraan sosial-ekonomi dari aspek keadilan sosial (*al-adalah al-ijtima'iyah*). Zakat berimplikasi pada penurunan kesenjangan sosial dalam masyarakat melalui

distribusi kekayaan sehingga dapat mendorong kegiatan perekonomian baik individu maupun masyarakat. Dengan demikian, zakat tidak hanya berdimensi hubungan dengan *Rabb* (*hablum minallah*), tetapi juga hubungan dengan sesama manusia (*hablum minannas*). Seseorang yang membayar zakat dapat mendorong perputaran kekayaan tidak hanya kepada sebagian orang, tetapi juga akan mengalir kepada orang kurang mampu. Oleh sebab itu, ahli hukum Islam harus mampu menjelaskan kewajiban zakat dengan nalar dan meyakinkan masyarakat yang lebih bersikap rasionalitas (Audi, 2000).

Monzer Khaf menyatakan, "Peran pemerintah (negara) dalam hal pengumpulan dan distribusi zakat sangat penting. Allah Swt. berfirman dalam QS At-Taubah ayat 103 dan menunjuk kepada Nabi Muhammad saw. sebagai kepala negara, ayat tersebut menasbihkan untuk mengambil sedekah dari harta mereka, QS At-Taubah ayat 60 menetapkan kategori penerima zakat (mustahik) dan amil menjadi salah satu kategorinya. Ini jelas menunjukkan bahwa zakat tidak harus ditangani oleh pembayar secara individu, tetapi oleh lembaga pemerintah yang mempekerjakan karyawannya sendiri".

Pada umumnya, zakat terbagi menjadi dua bagian, yaitu zakat fitrah dan zakat mal. Zakat mal (harta) terdiri atas beberapa macam, yaitu emas perak dan mata uang, harta perniagaan, serta binatang ternak seperti unta, sapi, dan kambing. Abu Hanifah, berbeda dengan dua muridnya, mewajibkan zakat kuda, yang dijadikan fatwa adalah pendapat dua orang muridnya itu (Az-Zuhaili, 2011), buah-buahan dan biji-bijian yang dapat menjadi makanan pokok (pertanian), serta pertambangan dan barang temuan (*rikaz*). Selain jenis zakat di atas, ada pula zakat gedung, pabrik, dan semisalnya. Pada hakikatnya, zakat gedung dan pabrik ini tidak diwajibkan atas wujud bendanya, tetapi diwajibkan atas pendapatan atau untung yang didapat. Sebagian ulama Malikiyah menyatakan bahwa barang-barang yang menghasilkan keuntungan wajib dikeluarkan zakatnya. Ibnu Aqil al-Hambali dan Hadaweh az-Zaidi berpendapat bahwa barang-barang yang dapat mendatangkan laba (*income*) wajib dikeluarkan zakatnya setelah mencapai nisab dan haul. Hal ini mencakup harta tidak bergerak yang disewakan dan juga barang yang disediakan untuk disewakan. Dengan demikian, modal harus dikeluarkan zakatnya setiap tahun seperti zakat perniagaan. Sementara itu, zakat profesi diqiyaskan dengan zakat pertanian, yaitu orang-orang yang memiliki *income* terus-menerus (Az-Zuhaili, 2011). Tiap-tiap jenis zakat memiliki nisab dan perhitungannya sendiri.

Hanafiyah berkata, penyebab zakat adalah kepemilikan sebesar satu nisab yang berkembang dengan syarat genap satu tahun kamariah (haul) serta tidak ada utang yang dituntut oleh hamba dan barang tersebut lebih dari kebutuhan pokoknya. Selain itu, syarat wajib zakat adalah muslim, merdeka, balig, dan berakal sehat, sedangkan anak-anak dan orang yang tidak waras akal hartanya wajib dizakati oleh wali masing-masing, mencapai nisab, kepemilikan yang sempurna terhadap harta, berlalu satu tahun atau genap satu tahun kamariah kepemilikan satu nisab (Az-Zuhaili, 2011).

Berdasarkan Alquran Surat At-Taubah ayat 60 disebutkan klasifikasi mustahik yang terdiri atas delapan golongan (*ashnaf*) sebagai berikut. *Pertama*, fakir, yaitu orang yang tidak mempunyai harta atau usaha yang dapat menjamin 50% kebutuhan hidupnya untuk sehari-hari. *Kedua*, miskin, yaitu orang yang mempunyai harta dan usaha yang dapat menghasilkan lebih dari 50% untuk kebutuhan hidupnya, tetapi tidak mencukupinya. *Ketiga*, amil, yaitu panitia zakat yang dapat dipercaya untuk mengumpulkan dan membagi-bagi zakat kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan hukum Islam. *Keempat*, mualaf, yaitu orang yang baru masuk Islam dan belum kuat imannya dan jiwanya perlu dibina agar bertambah kuat imannya supaya dapat meneruskan Islam. *Kelima*, hamba sahaya, yaitu orang yang mempunyai perjanjian akan dimerdekakan tuannya dengan jalan menebus dirinya. *Keenam*, *gharim*, yaitu orang yang berutang untuk suatu kepentingan yang bukan maksiat dan ia tidak sanggup untuk melunasinya. *Ketujuh*, sabilillah, yaitu orang yang berjuang dengan sukarela untuk menegakkan agama Allah. *Kedelapan*, musafir, yaitu orang yang kekurangan perbekalan dalam perjalanan dengan maksud baik, seperti menuntut ilmu atau menyiarkan agama.

Pihak yang menghimpun dan menyalurkan dana zakat kepada mustahik disebut amil. Pengumpul zakat, panitia zakat, pemungut sedekah (amil) adalah pegawai yang ditunjuk khusus oleh penguasa untuk mengumpulkan zakat dan memungutnya dari para pemilik harta.

2.1.2. Manajemen Zakat

Manajemen adalah suatu proses sosial dan teknis yang memanfaatkan sumber daya, memengaruhi tindakan manusia, dan memfasilitasi perubahan untuk mencapai tujuan (Haiman dan Scott, 1970). Langkah-langkah manajemen terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Manajemen zakat mempunyai empat aspek, yaitu penghimpunan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporan. Penghimpunan merupakan suatu proses memengaruhi

(baca: memberitahukan) masyarakat baik individu maupun lembaga untuk menyalurkan dananya kepada sebuah organisasi (komersial atau sosial). OPZ sebagai lembaga sosial perlu mempunyai manajemen penghimpunan yang baik. Dengan demikian, para amil harus memiliki keahlian komunikasi baik secara lisan maupun tulisan. Kegiatan penghimpunan bertujuan untuk mendorong kepedulian sosial masyarakat dengan cara membangun kepercayaan masyarakat (*muzakki*) untuk menyalurkan sebagian rezekinya kepada orang-orang yang membutuhkan (*ashnaf*). Salah satu bentuk konkret manajemen kinerja penghimpunan adalah memperlihatkan prestasi kerja atau *annual report* secara berkala kepada muzaki dan *stakeholder* lainnya. Dorongan hati nurani muzaki untuk memberikan sumbangan dana melalui OPZ merupakan upaya penghimpunan dana (Purwanto, 2009).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta penanggulangan kemiskinan. Dalam upaya mencapai tujuan pengelolaan zakat, dibentuk Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) yang berkedudukan di ibu kota negara, Baznas provinsi, dan Baznas kabupaten/kota. Baznas merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri. Baznas merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. Untuk membantu Baznas dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ). Pembentukan LAZ wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. LAZ wajib melaporkan secara berkala kepada Baznas atas pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit syariat dan keuangan. Zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam. Pendistribusian dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan.

Zakat dapat disalurkan kepada mustahik dalam bentuk konsumtif maupun untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi. Adapun aspek

pelaporan diperlukan untuk memenuhi unsur transparansi dan akuntabilitas. Baznas kabupaten/kota wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada Baznas provinsi dan pemerintah daerah secara berkala. Kemudian Baznas provinsi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada Baznas dan pemerintah daerah secara berkala. Sementara itu, LAZ wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada Baznas dan pemerintah daerah secara berkala. Baznas wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada Menteri secara berkala. Laporan neraca tahunan Baznas diumumkan melalui media cetak atau media elektronik.

2.1.3. Pengaturan Zakat

Potensi zakat Indonesia sangat besar hingga mencapai Rp217 triliun (Firdaus et al, 2012). Akan tetapi, masih terjadi *gap* yang sangat besar antara realisasi penghimpunan zakat dan potensinya sehingga perlu ada pengaturan zakat yang tepat. Pemerintah telah membuat peraturan berupa Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Peraturan ini dianggap sebagai bentuk peraturan sentralisasi Badan Amil Zakat Nasional dan menyubordinasi serta memarjinalisasi Lembaga Amil Zakat di bawah Badan Amil Zakat Nasional sehingga berpotensi mematikan Lembaga Amil Zakat di Indonesia.

Masalah sosial menjadi perhatian utama dalam Islam. Salah satu konsentrasi masalah sosial adalah kemiskinan. Dalam beberapa ayat Alquran, Allah memerintahkan untuk memberi makan orang miskin, mengeluarkan sebagian rezeki, memberikan hak peminta-minta, dan menyuruh membayar zakat meskipun besaran yang harus dikeluarkan belum ditetapkan (Qardawi, 1991). Pada periode Islam di Makkah tahun kedua Hijriah, pengaturan zakat belum sampai pada penetapan ukuran besaran zakat yang harus dikeluarkan, tetapi berdasarkan kerelaan hati sebagai wujud ketaatan dan keimanan kepada Allah (Qardawi, 1991).

Pengaturan zakat dikelola langsung oleh Nabi Muhammad saw. dengan pengumpulan dan pengelolaannya melalui *Baitul Māl* pada tahun ke-9 Hijriah. Seiring peningkatan populasi masyarakat Muslim dan perluasan wilayah negara Islam, Nabi Muhammad mengangkat para pemungut zakat yang profesional (*'āmil*) untuk memungut dan mendistribusikannya di tempat zakat itu dihimpun. Pengangkatan petugas zakat merupakan manifestasi transformasi pengelolaan

zakat menjadi terstruktur, kolektif, dan terorganisasi (Wibisono, 2015). Pengaturan zakat menjadi lebih baik pada masa ini dengan aturan mengenai golongan yang menerima zakat (*ashnāf*) sebagaimana tersebut dalam Alquran surat At-taubah ayat 60, perintah mengambil zakat pada Alquran surat at-taubah ayat 103, dan sanksi bagi muzaki yang tidak mau membayar zakat pada Alquran surat at-taubah ayat 34-35.

Karakteristik pengelolaan zakat pada masa Nabi di antaranya regulasi pengumpulan dan pendistribusian zakat sangat detail, tata krama petugas zakat dan sikap ideal masyarakat terhadap petugas zakat, pemisahan zakat dari penerimaan negara lainnya, penghimpunan dan pendistribusian bersifat lokal disesuaikan dengan wilayah pemungutan zakat tanpa dikumpulkan secara terpusat, penghitungan zakat secara umum dilakukan muzaki sendiri (*self assessment*), dan pemungutan zakat secara wajib (paksa) oleh petugas hanya dilakukan terhadap hewan ternak dan hasil pertanian (Wibisono, 2015).

Harta zakat dibelanjakan berdasarkan kebutuhan negara. Pada masa Rasulullah saw. harta zakat tersebut menjadi milik negara seutuhnya, dan jika telah terkumpul, zakat tersebut didistribusikan secara langsung kepada yang berhak menerimanya (mustahik). Setelah Rasulullah saw. meninggal dunia, perkembangan zakat terus berlanjut hingga masa *khulafaur rasyidin,* yaitu Abu Bakar Ash-Shidiq r.a., Umar bin Khattab r.a., Usman bin Affan r.a., dan terakhir Ali bin Abi Thalib r.a. (DEKS Bank Indonesia-P3EI-FE UII, 2016).

Pada umumnya, pengaturan zakat pada masa Abu Bakr Ash-Shidiq r.a., Umar bin Khattab r.a., dan Utsman bin Affan r.a. tidak terlalu berbeda dengan metode yang dilakukan oleh Rasulullah, akan tetapi pengaturan penghimpunan zakat mulai berubah sejak pemerintahan Ali bin Abi Thalib r.a., yaitu sebagian tetap menyerahkan zakat kepada penguasa dan sebagian lainnya mendistribusikan zakat secara langsung kepada mustahik (Wibisono, 2015).

2.1.4. *Zakat Core Principles*

Zakat Core Principles (ZCP) merupakan standar tata kelola yang terdiri atas delapan belas standar minimum yang harus dimiliki oleh lembaga zakat. ZCP memiliki enam dimensi pembahasan utama, yaitu *Legal Foundations* (ZCP 1 – ZCP 3), *Zakat Supervision* (ZCP 4 – ZCP 6), *Zakat Governance* (ZCP 7 – ZCP 8), *Intermediary Function* (ZCP 9 – ZCP 10), *Risk Management* (ZCP 11 – ZCP 14), dan *Shari'ah Governance* (ZCP 15 – ZCP 18).

ZCP 1 membahas tentang kekuatan legalitas. Kepastian hukum penting untuk memastikan bahwa peraturan tersebut tidak tunduk pada pelecehan dan sebagai dasar hukum lembaga zakat untuk mengoperasionalkan pengumpulan zakat dan pencairan (baca: penyaluran). ZCP 2 membahas tentang aktivitas atau kegiatan yang diperbolehkan (tidak melanggar prinsip-prinsip syariah) dalam pelaksanaan dana zakat. ZCP 3 membahas tentang kriteria perizinan untuk melestarikan keaslian lembaga zakat dan mengatur parameter untuk mengoperasionalkan dana zakat dengan kepatuhan terhadap peraturan lokal dan kerangka hukum tata kelola zakat.

ZCP 4 membahas tentang panduan bagi otoritas pengawas zakat untuk melakukan pengawasan zakat. Otoritas pengawasan zakat memiliki mandat yang jelas tentang bagaimana mengawasi lembaga-lembaga zakat dalam rangka mematuhi kerangka hukum dan peraturan. ZCP 5 membahas tentang rekomendasi teknik dan alat yang mungkin digunakan bagi otoritas pengawas zakat dalam mengawasi lembaga zakat. ZCP 6 membahas tentang pelaporan dalam pelaksanaan pengawasan zakat.

ZCP 7 membahas tentang pengaturan tata kelola lembaga zakat yang baik. Kekuatan korektif dan sanksi pengawas zakat menjadi salah satu perhatian dalam implementasi ZCP ini. ZCP 8 membahas tentang tata kelola zakat yang dapat digunakan oleh otoritas pengawas zakat untuk mengatur kerangka kerja tata kelola lembaga zakat dan pembahasan *Good Amil Governance* untuk memastikan perilaku pengelolaan zakat yang baik.

ZCP 9 dan ZCP 10 membahas tentang pengelolaan lembaga zakat sebagai pengumpul dana zakat dari muzaki dan penyalur dana zakat tersebut kepada mustahik serta kegiatan produktif secara efektif yang harus dipatuhi oleh otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat.

ZCP 11—ZCP 14 menjelaskan panduan bagi otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat terkait dengan empat jenis eksposur risiko pada lembaga zakat, seperti risiko transfer antarnegara, risiko reputasi dan kurangnya kepercayaan, risiko alokasi, dan risiko operasional dan kepatuhan syariah.

ZCP 15—ZCP 18 membahas tentang pemantauan kegiatan operasional zakat yang memenuhi aspek kepatuhan syariah. Hal-hal yang perlu diperhatikan, antara lain, otoritas pengawas zakat harus melakukan pengawasan. Lembaga zakat harus melakukan pengendalian syariah dan audit internal yang memadai, pelaporan

keuangan dan audit eksternal, pengungkapan dan transparansi, serta penyalahgunaan layanan zakat untuk meminimalkan risiko operasional dan tata kelola syariah.

2.2. Dasar-dasar Penghimpunan Zakat

2.2.1. Fikih Zakat Klasik

Zakat menurut Sayyid Sabiq adalah nama atau sebutan dari sesuatu hak Allah Swt. yang dikeluarkan seseorang kepada fakir miskin. Ibnu Abbas r.a. meriwayatkan, Nabi saw. bersabda: zakat dipungut dari orang-orang kaya dan diberikan kepada orang-orang miskin di antara mereka (Sabiq, 1988). Sayyid Sabiq mengungkapkan, Abu Hanifah berpendapat bahwa kewajiban zakat dikenakan terhadap semua yang ditumbuhkan bumi. Argumentasi tersebut didasarkan pada keumuman hadis Nabi, "*Dalam pertanian yang disirami air hujan dari langit zakatnya 10%*." Selain itu, firman Allah Swt. dalam Q.S. Al-An'am ayat 141, "Dan Dialah yang menjadikan tanaman-tanaman yang merambat dan yang tidak merambat, pohon kurma, tanaman yang beraneka ragam rasanya, zaitun dan delima yang serupa (bentuk dan warnanya) dan tidak serupa (rasanya). Makanlah buahnya apabila ia berbuah dan berikanlah haknya (zakatnya pada waktu memetik hasilnya), tetapi jangan berlebih-lebihan. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.

Pengumpulan zakat dari harta yang wajib dizakati terdiri dari beberapa ragam, antara lain zakat mata uang emas dan perak, zakat perniagaan, zakat tanaman dan buah-buahan, zakat binatang ternak, serta zakat rikaz dan barang tambang (Sabiq, 1988).

2.2.2. Fikih Zakat Kontemporer

Dalam buku *Hukum Zakat*, Yusuf Qardhawi menyatakan bahwa lembaga maupun badan amil zakat memiliki tugas sebagai pengumpul dan pembagi zakat. Adapun pengumpul zakat bertugas melakukan sensus terhadap muzaki, jenis harta yang muzaki miliki, dan besar zakat yang wajib dizakati, menagih para muzaki kemudian menyimpan dan menjaganya untuk diserahkan kepada para pembagi zakat untuk disalurkan kepada mustahik.

Perkembangan zaman mendorong para tokoh Islam berijtihad dalam memahami makna dan objek zakat. Tidak ada satu pun ayat Alquran yang menunjukkan pembatasan sumber-sumber zakat sehingga keumuman lafaz

tersebut menjelaskan bahwa semua hasil usaha atau hasil bumi dikenakan kewajiban zakat.

Dasar penghimpunan zakat tercantum dalam Q.S. At-Taubah ayat 103 "*Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan menyucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. dan Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui*" dan dalam Q.S. Al-Dzariyat ayat 19, "*Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian*".

Menurut Yusuf Qardhawi, barang wajib dizakati ketika barang tersebut halal, berkembang, dan dapat menghasilkan pemasukan, haul, serta bebas dari utang. Adapun zakat yang wajib dizakati meliputi zakat binatang ternak, zakat emas dan perak, zakat kekayaan dagang, zakat pertanian, zakat madu dan produksi hewani, zakat barang tambang dan hasil laut, zakat investasi pabrik, gedung dan lainnya, zakat saham dan obligasi, dan zakat pencarian dan profesi (Qardawi, 1991).

2.2.3. Fatwa-fatwa Zakat Terkini

Fatwa Dewan Penelitian Keislaman II, Universitas Al-Azhar, Kairo menyatakan bahwa penetapan pajak untuk kepentingan negara tidak dapat menggantikan kewajiban pembayaran zakat. Cara pengumpulan dan penyaluran zakat diserahkan kepada warga daerah masing-masing.

Fatwa Komite Fikih Islam, Rabithah Alam Islami, Makkah Keputusan Nomor 1 mengenai zakat sewa barang tidak bergerak, bahwa zakatnya menyesuaikan dengan peruntukannya. Jika barang tersebut untuk dagang maka modal perdagangan wajib dibayar zakatnya setelah mencapai haul, tetapi jika barang dimaksud untuk sewaan maka wajib zakat atas hasil sewanya.

Majelis Ulama Indonesia (MUI) menetapkan Fatwa Nomor 3 Tahun 2003 mengenai zakat penghasilan bahwa setiap pendapatan seperti gaji, honorarium, upah, jasa, dan lainnya yang diperoleh dengan cara halal, baik rutin seperti pejabat negara, pegawai, atau karyawan, maupun tidak rutin seperti dokter, pengacara, konsultan, dan sejenisnya, serta pendapatan yang diperoleh dari pekerjaan bebas lainnya wajib dikeluarkan zakatnya dengan syarat telah mencapai nisab dalam satu tahun, yakni senilai emas 85 gram. Zakat tersebut dikeluarkan pada saat menerima jika sudah cukup nisab. Jika tidak mencapai nisab, semua penghasilan

dikumpulkan selama satu tahun; kemudian zakat dikeluarkan jika penghasilan bersihnya sudah cukup nisab. Adapun kadar zakat penghasilan adalah 2,5%.

Fatwa Komite Fikih Islam, Organisasi Konferensi Islam (OKI), Jeddah memberikan Fatwa Nomor 2 mengenai zakat barang tidak bergerak dan tanah sewaan, yaitu bahwa zakat tidak diwajibkan atas barang tidak bergerak dan tanah sewaan, tetapi zakat dikenakan pada penghasilan dari objek tersebut sebesar 2,5% setelah haul. Selain itu, dalam Fatwa OKI Nomor 3 mengenai zakat aset perusahaan (saham), dinyatakan bahwa apabila perusahaan tidak membayar zakat sahamnya maka para pemegang saham wajib membayar zakat sahamnya masing-masing. Apabila pemilik saham memperoleh keterangan tentang pembayaran zakat sahamnya pada perusahaan tersebut maka kewajiban zakatnya telah selesai, sesuai dengan prosedur yang seharusnya.

Fatwa Yayasan Zakat Internasional I di Kuwait mengenai zakat kekayaan dan aset perusahaan menyatakan bahwa apabila perusahaan tidak membayar zakat kekayaannya maka pemilik saham atas perusahaan dimaksud diwajibkan untuk membayar zakat saham masing-masing. Selain itu, zakat penghasilan berupa gaji, upah, profesi, dan jasa perlu memperhatikan nisab dan haulnya. Zakat atas rekening dan deposito berbunga wajib dibayar zakat modalnya saja sebagai zakat uang sebesar 2,5%, sedangkan bunganya (riba) tidak wajib dizakati.

Fatwa Yayasan Zakat Internasional II di Kuwait berkaitan dengan penginvestasian uang zakat. Uang zakat dapat diinvestasikan selama memenuhi ketentuan sebagai berikut. *Pertama*, tidak terdapat alasan yang menuntut penyaluran zakat secara segera; *kedua,* investasi dalam bidang yang legal; *ketiga,* adanya jaminan wujud modal investasi dan hasilnya tetap sebagai uang zakat; *keempat*, segera melakukan pencairan uang untuk menyalurkan zakat kepada mustahiknya apabila kondisi menuntut pembayaran; *kelima*, pihak yang boleh mengelola investasi zakat tersebut yang memiliki izin resmi pemerintah, ahli, mampu, dan jujur.

2.3. Sejarah Praktik Penghimpunan Zakat

Zakat merupakan sumber penerimaan negara dalam perekonomian Islam dan berperan sebagai sarana syiar agama Islam, pengembangan dunia pendidikan dan kebudayaan, pengembangan ilmu pengetahuan, pembangunan infrastruktur, serta penyediaan layanan kesejahteraan sosial. Kalangan sejarawan Islam memiliki pendapat yang berbeda mengenai waktu persyariatan zakat. Ada sejarawan yang

menyatakan pada tahun kedua hijriah, ada juga yang menyatakan pada tahun ketiga hijriah. Pada hakikatnya, Nabi Muhammad saw. menerima perintah zakat setelah beliau hijrah ke Madinah (Direktorat Pemberdayaan Zakat, Kementerian Agama, 2013).

2.3.1. Penghimpunan Zakat pada Masa Kenabian

Sejumlah ayat Alquran menjelaskan bahwa Allah Swt. secara tegas memberi perintah kepada Nabi saw. untuk mengambil zakat (Q.S. At-Taubah ayat 103). Alquran juga menegaskan bahwa zakat harus diambil oleh para petugas yang dikhususkan untuk melakukan hal tersebut. Ayat-ayat yang turun di Madinah menegaskan zakat itu wajib dalam bentuk perintah yang tegas dan instruksi pelaksanaan yang jelas. Pengumpulan dan pengelolaan zakat ditangani sepenuhnya oleh negara melalui pembangunan *Baitul Maal* pada awal periode Islam. Nabi melakukan pembangunan dalam berbagai bidang, termasuk pembangunan ekonomi setelah berada di Madinah. Nabi Muhammad saw. membentuk *Baitul Maal* untuk melakukan pengumpulan dan pendistribusian zakat melalui amil. Pengumpulan zakat pada *Baitul Maal* dilakukan secara wajib bagi orang yang sudah mencapai batas minimal zakat (nisab).

Secara umum pengelolaan zakat pada zaman Nabi saw. bersifat terpusat, dilakukan secara sederhana, dan masih terbatas. Proses distribusi zakat bergantung pada jumlah zakat yang terkumpul di daerah atau kawasan tertentu yang disalurkan kepada para mustahik tanpa sisa. Jenis harta benda yang dizakati pada zaman Rasulullah saw., antara lain, binatang ternak (kambing, sapi, unta), emas dan perak, tumbuh-tumbuhan (*syair*, gandum, kismis, dan kurma). Sejak zaman nabi, pengembangan harta zakat sudah dikenal, misalnya menunjuk orang untuk menggembalakan hewan-hewan ternak di salah satu padang rumput yang dikumpulkan dari zakat. Sebagaimana hadis 'Uraynah, "Sekelompok orang dari Bani 'Ukal atau Uraynah datang ke Madinah (menyatakan keislamannya), lalu mereka terserang wabah penyakit di Kota Madinah, maka Nabi memerintahkan agar unta zakat yang memiliki susu banyak untuk diperah, lalu mereka minum air kencing beserta air susu unta" (H.R. Bukhari) (Direktorat Pemberdayaan Zakat, Kementerian Agama, 2013).

2.3.2. Penghimpunan Zakat pada Masa Khulafa ur Rasyidin

Abu Bakar menjadi khalifah pertama setelah wafatnya Rasulullah saw. Saat itu, banyak kabilah menolak untuk membayar zakat setelah beliau wafat. Hal ini

disebabkan zakat merupakan perjanjian antara mereka dan Nabi saw. sehingga kewajiban membayar zakat menjadi gugur. Orang-orang yang menolak membayar zakat diperangi dan dianggap sebagai orang murtad oleh Abu Bakar.

Pengelolaan zakat mengalami perubahan dan perkembangan pada saat kepemimpinan Umar bin Khattab. Umar mengimplementasikan sistem administrasi yang diterapkan di Persia, terbagi menjadi delapan provinsi, yaitu Makkah, Madinah, Syiria, Jazirah, Basrah, Kufah, Palestina, dan Mesir. Umar mendirikan Al-Dawawin yang memiliki fungsi yang sama dengan Baitul Maal pada zaman Nabi saw. Al-Dawawin mencatat zakat yang didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pengembangan Baitul Maal merupakan kontribusi Umar kepada dunia Islam. Pada zaman Umar, sistem pemungutan zakat dilakukan oleh negara secara langsung, dimulai dengan pemerintahan Abdullah bin Masud di Kufah.

Pengelolaan zakat mengalami kemunduran dalam aspek administrasi pada zaman Usman bin Affan. Hal itu disebabkan oleh distribusi kekayaan negara dan dana zakat yang berlimpah saat itu tidak terkontrol dengan baik. Usman memberikan kebebasan kepada amil atau individu untuk mendistribusikan zakat kepada siapa pun yang mereka nilai layak menerimanya. Sistem pengelolaan seperti itu memicu beberapa permasalahan seperti transparansi distribusi zakat. Permasalahan itu mendorong penurunan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah, diperkeruh oleh adanya konflik politik lainnya dan wafatnya Usman.

Pada zaman Ali bin Abi Thalib praktik pengelolaan zakat secara individual semakin marak. Hal ini ditandai dengan fatwa Sa'id bin Jubair menganjurkan penanya untuk membayar zakat secara langsung kepada ashnafnya. Demikian kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menjadi kunci keberhasilan penghimpunan zakat melalui suatu lembaga (Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama, 2013).

2.3.3. Penghimpunan Zakat pada Masa Pasca-Khulafa'Al-Rasyidin

Pada masa Dinasti Umawiyah, sistem pengelolaan zakat semakin baik, tetapi sistem tersebut tidak diimbangi dengan kinerja yang baik, kecuali pada masa Umar bin Abdul Aziz. Kemudian pada masa Dinasti Abbasiah pun mengalami kemunduran, masyarakat tidak membayar zakat sebab beban pajak *kharaj* dan *ushr* yang terlalu tinggi. Adapun pada masa Dinasti Andalusia, distribusi zakat tidak mencukupi kebutuhan fakir miskin karena pengelolaan zakat menjadi rebutan

antara kepala-kepala suku. Pada masa Dinasti Fatimiyah, pengumpulan zakat yang dilakukan oleh setiap kepala wilayah dan diserahkan kepada khalifah tidak dicatat pengeluaran atau penerimaannya.

Secara umum, sentralisasi sistem pengelolaan zakat masih terus dilakukan hingga runtuhnya kekuasaan Kerajaan Islam Usmani dengan cara pemerintah menyiapkan rekening khusus untuk pencatatan penerimaan dan pengeluaran zakat. Pelajaran yang dapat disimpulkan adalah kepercayaan publik dan kepatuhan membayar zakat menjadi determinan utama dari kinerja zakat (Direktorat Pemberdayaan Zakat, Kementerian Agama, 2013).

2.4. Praktik Penghimpunan Zakat Pada Masa Sekarang

Zakat merupakan instrumen keuangan sosial yang penting bagi suatu negara. Zakat berperan untuk mereduksi konsentrasi kekayaan melalui proses penghimpunan zakat, kemudian menyalurkannya dari pihak yang berlebih kepada yang membutuhkan (Chapra, 1992).

2.4.1. Penghimpunan Zakat di Berbagai Negara

Setiap negara memiliki landasan aturan dalam memberlakukan penerapan zakat. Yordania merupakan negara Islam pertama yang membuat undang-undang kewajiban pemungutan zakat pada tahun 1944 M. Kemudian Yordania melahirkan undang-undang tentang Shunduq Zakat untuk memperkuat dan meningkatkan efektivitas kegiatan penghimpunan zakat. Beberapa aktivitas Shunduq Zakat antara lain kerja sama dengan lembaga-lembaga kebajikan lainnya dan memperluas jaringan para muzaki.

Arab Saudi mulai mewajibkan pembayaran zakat atas individu maupun perusahaan berdasarkan Keputusan Raja No. 17/2/28/8634 tertanggal 7 April 1951. Arab Saudi membedakan aturan antara muzaki individu dan perusahaan. Muzaki individu dapat membayar setengah zakatnya kepada mustahik secara langsung dan sisanya disetorkan ke Departemen Keuangan. Sementara itu, muzaki perusahaan diwajibkan menyetor seluruh kewajiban zakat ke Departemen Keuangan yang dikendalikan oleh Menteri Keuangan. Penghimpunan zakat di Arab Saudi diberlakukan pada semua aset atau kekayaan setelah mencapai nisab, seperti zakat ternak, zakat pertanian, zakat perdagangan, zakat simpanan uang, dan zakat penghasilan profesi (dokter, kontraktor, pengacara, akuntan, seniman, dsb.).

Sudan memberlakukan sistem wajib zakat setelah disahkannya undang-undang wajib zakat tahun 1990. Undang-undang tersebut menetapkan jenis harta wajib zakat, yaitu zakat emas dan perak, zakat perdagangan, zakat pertanian, zakat buah-buahan, dan zakat binatang ternak, serta zakat penghasilan bersih dari hasil penyewaan atau kontrakan, penghasilan dari pertanian, dan penghasilan dari binatang ternak dan jasa transportasi (penghasilan *mustaghillat*). Selain itu, undang-undang zakat mewajibkan zakat profesi (gaji para pegawai, profesional, dan penghasilan sampingan lainnya). Zakat hanya diwajibkan atas semua warga muslim Sudan dan memiliki harta yang cukup, baik mereka di dalam negeri maupun di luar negeri.

Sistem pengelolaan dan penghimpunan zakat di Pakistan bersifat sentralisasi pada *Central Zakat Fund* (CZF). Undang-undang pengelolaan zakat tentang zakat dan *ushr* dibuat pada tahun 1979 dan disempurnakan pada tahun 1980. *Ushr* adalah zakat khusus untuk sektor pertanian. Penghimpunan zakat diwajibkan bagi setiap warga muslim Pakistan yang hartanya mencapai nisab. Jenis aset yang menjadi subjek zakat diklasifikasikan menjadi dua bagian, antara lain aset yang dikeluarkan langsung zakatnya seperti *Bank Savings Accounts, Notice Deposit Accounts, Fixed Deposit Accounts, Savings Certificates, NIT Units, ICP Certificates, Government Securities, Shares of Companies, Annuities, Life Insurance Policies,* dan *Provident Funds*. Sementara itu, jenis harta zakat lainnya yang diserahkan kepada muzaki untuk menunaikannya meliputi uang tunai, emas, perak, surat berharga, perdagangan, industri, dan sebagainya.

Kuwait membuat undang-undang tentang pembentukan Baitu Zakat Kuwait pada tahun 1982. Undang-undang zakat di Kuwait bersifat sukarela. Strategi Baitu Zakat Kuwait dalam penghimpunan zakat dari muzaki antara lain dengan mengembangkan sumber-sumber zakat, mengadakan penyuluhan kesadaran berzakat dan menampilkan peran Baitu Zakat melalui media, dan mengadakan koordinasi dan kerja sama dengan lembaga-lembaga sosial baik di dalam negeri maupun luar negeri serta mengembangkan infrastruktur lembaga dan meningkatkan kemampuan profesi amil.

Pada tahun 1991, Malaysia mendirikan Pusat Pungutan Zakat (PPZ). PPZ menggunakan pendekatan sosialisasi zakat secara intensif untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat terhadap dampak zakat. Pembayaran zakat di Malaysia bersifat wajib. Secara umum, undang-undang mengenakan penalti bagi muzaki yang terbukti melakukan penyelewengan pembayaran zakat. Sistem pengelolaan

zakat di Malaysia memiliki tiga kategori. Pertama, sistem korporasi, yaitu pengumpulan dan pendistribusian zakat dikelola oleh sebuah korporasi. Kedua, sistem semikorporasi, yaitu perusahaan hanya mengelola proses pengumpulan zakat, sedangkan proses distribusi ditangani oleh pemerintah negara bagian. Ketiga, pengelolaan zakat secara penuh oleh pemerintah negara bagian atau Majlis Agama Islam, yang diterapkan pada wilayah lainnya.

Zakat di Singapura dikelola oleh Majelis Ulama Islam Singapura (MUIS). MUIS mewajibkan zakat pada lima jenis aset, yaitu tabungan, saham, emas, zakat profesi, dan zakat atas simpanan *Central Provident Fund* (CPF). Sistem i-Zakat berbasis internet sudah diterapkan oleh MUIS sejak tahun 2000. Metode penghimpunan zakat di Singapura dengan cara tunai, *internet banking, cash card*, tabungan wadiah dengan sistem *auto deduction*, dan gerai-gerai di sekitar masjid Singapura menggunakan *es-link card*.

Zakat di Brunei Darussalam dikelola oleh Majelis Ulama Islam Brunei (MUIB). Badan ini dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1955. Praktik penghimpunan zakat di Brunei Darussalam adalah sebagai berikut: a) zakat fitrah dikumpulkan melalui amil di masing-masing kawasan, seperti masjid, musala, balai ibadat, dan pejabat kutipan dan agihan zakat; sedangkan b) zakat harta atas uang simpanan, uang perniagaan, zakat emas dan perak, serta zakat tanaman padi dikumpulkan melalui amil di masjid, surau, balai ibadat, dan institusi keuangan Islam (Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama, 2013).

2.4.2. Penghimpunan Zakat di Indonesia

Praktik penghimpunan zakat di Indonesia pasca-kedatangan Islam secara umum bersifat sukarela. Sifat kesukarelaan zakat di Indonesia bersumber dari pola pengembangan zakat di Indonesia yang mengikuti pola umum yang terjadi di dunia Islam. Perkembangan zakat di dunia Islam, yaitu di Arab, Turki, dan India memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut: (i) pengumpulan zakat harta oleh negara hanya diterapkan pada harta yang "terlihat" (*amwāl al-zhāhirah*), sedangkan zakat untuk harta yang "tidak terlihat" (*amwāl al-bāthinah*) dibayarkan secara sukarela; (ii) pengumpulan zakat oleh negara tidak dilakukan oleh institusi khusus, tetapi termasuk dalam administrasi pemerintahan secara umum; dan (iii) zakat jiwa (*al-fithr*) selalu dilakukan secara sukarela. Cikal bakal pengelolaan zakat modern di Indonesia dapat ditelusuri dari pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Muhammadiyah. Sejak tahun 1920, Muhammadiyah telah melakukan reinterpretasi

praktik filantropi Islam, mengelola sumber daya filantropi, dan menyalurkannya untuk kesejahteraan umat (Wibisono, 2015).

Pada awal kemerdekaan, pemerintah hanya meneruskan kebijakan pemerintahan kolonial Belanda terhadap zakat. Secara umum, pemerintah Orde Lama tidak terlibat dalam pengelolaan praktik keagamaan seperti pengelolaan zakat. Namun, pada awal rezim Orde Baru, pemerintah mulai terlibat dalam pengelolaan zakat untuk mengoptimalkan potensi zakat. Pada tahun 1968, terbit Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 4/Juli/1968 tentang pendirian Badan Amil Zakat (BAZ) dan PMA No. 5/Oktober/1968 tentang pendirian *Baitul Māl* di seluruh daerah yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan zakat, tetapi keputusan ini tidak mendapat dukungan Presiden Soeharto, dan dianulir melalui Peraturan Menteri Agama pada Januari 1969. Soeharto mendeklarasikan dirinya sebagai amil zakat nasional personal hingga tahun 1970. Eksperimen ini tidak berjalan optimal sebab respons masyarakat untuk membayar zakat sangat rendah. Meskipun ada ketidakjelasan kebijakan nasional tentang pengelolaan zakat dan ketiadaan dukungan kepala negara, sejumlah lembaga amil zakat yang dibentuk oleh pemerintah provinsi terus bermunculan, yang dikenal sebagai Badan Amil Zakat, Infak, dan Sedekah (BAZIS). Gelombang BAZIS semakin besar setelah terbit Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama No. 29/1991 dan No. 47/1991 tentang Pembinaan BAZIS, kemudian disusul kemunculan LAZ berbasis BUMN pada 1980-an, dan LAZ murni masyarakat sipil pada tahun 1990-an, ditambah dengan banyaknya kepanitiaan zakat secara temporer berbasis masjid atau pesantren, dan pembayaran zakat kepada pemimpin agama informal (Wibisono, 2015).

Pada awalnya, zakat di Indonesia pada masa kerajaan Islam dimaknai sebagai bentuk pembayaran pajak atas negara (upeti). Kemudian, pada masa kolonialisme, zakat dijadikan sebagai sumber dana perjuangan dan sumber kekayaan rakyat. Akan tetapi, pemerintah Hindia Belanda berupaya untuk melemahkan pelaksanaan zakat dengan melarang seluruh pegawai pemerintah dan priayi pribumi mengeluarkan zakat harta mereka. Hal ini berdampak pada hambatan pelaksanaan zakat hingga tahun 1905. Setelah Orde Baru runtuh, jumlah organisasi pengelola zakat (OPZ) semakin meningkat. Pertumbuhan lembaga filantropi Islam Indonesia pada era reformasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain euforia gerakan reformasi, krisis ekonomi, konflik etnis dan agama, dan bencana tsunami pada akhir 2004 di Aceh (faktor internal) serta faktor solidaritas terhadap muslim Afghanistan,

Palestina, dan Irak (faktor eksternal). Pada era 1990-an, pengelolaan filantropi Islam sudah dikenal profesional-modern berbasis prinsip-prinsip manajemen dan tata kelola organisasi yang baik. Pada mulanya, zakat hanya sekadar amal karitas, kemudian bertransformasi menjadi kekuatan ekonomi-sosial yang diperhitungkan.

Forum Zakat (FOZ) berdiri pada tahun 1997 dan kemudian pada tahun 1999 secara resmi ditujukan menjadi asosiasi BAZ dan LAZ seluruh Indonesia. FOZ berperan dalam pembentukan jaringan kerja, koordinasi aktivitas anggota, serta diseminasi informasi dan advokasi kebijakan pada pemerintah. Baznas secara resmi berdiri pada tahun 2001. Pengelolaan zakat nasional menjadi lebih baik mulai tahun 1999 dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999. Pengelolaan zakat yang lebih baik di Indonesia dimulai dari pemberlakuan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999. Undang-undang tersebut menjadi landasan legal formal pelaksanaan zakat di Indonesia. Secara garis besar, undang-undang tersebut memuat aturan bahwa pemerintah wajib memfasilitasi terbentuknya lembaga pengelola zakat yang terorganisasi dengan baik, transparan, dan profesional, serta dilaksanakan oleh amil resmi yang ditunjuk oleh pemerintah. Jenis harta wajib zakat tidak begitu berbeda dengan zaman Rasulullah saw., hanya saja ditambah dengan zakat hasil pendapatan dan jasa (zakat profesi) yang menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Akan tetapi, payung hukum ini belum berjalan optimal dan terjadi polarisasi yang disebabkan oleh lemahnya kerangka regulasi dan institusional zakat nasional serta permasalahan tata kelola. *Pertama,* para muzaki menyerahkan zakatnya langsung kepada mustahik. *Kedua*, zakat diserahkan melalui amil (badan atau lembaga amil zakat), sedangkan BAZ/LAZ tidak memiliki kekuatan memaksa muzaki untuk membayar zakatnya melalui amil (Ali, 1988); meskipun demikian, undang-undang ini telah merintis upaya pemberian insentif bagi wajib zakat dengan menjadikan zakat sebagai pengurang pajak (*tax deduction*) (Wibisono, 2015).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 merupakan payung hukum untuk merevisi undang-undang sebelumnya. Di bawah undang-undang tersebut, pengelolaan zakat nasional disentralisasi di tangan pemerintah, yaitu melalui Baznas. Baznas pusat tidak hanya berperan sebagai operator, tetapi juga berfungsi sebagai regulator seperti merencanakan, mengendalikan, menerima pelaporan dari Baznas provinsi, Baznas kabupaten/kota dan LAZ, serta berhak mendapat anggaran dari APBN dan APBD; dalam undang-undang tersebut LAZ menjadi subordinat Baznas, LAZ memberikan pelaporan kepada Baznas; pemberian izin LAZ sangat

ketat, dan LAZ tidak berhak mendapatkan anggaran dari APBN dan APBD (Wibisono, 2015). Undang-undang tersebut dipercaya menjadi awal kebangkitan pengelolaan zakat di Indonesia. Pengelolaan zakat dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Semua tingkatan Baznas bersifat koordinatif, konsultatif, dan informatif. Dalam optimalisasi pengelolaan zakat, undang-undang itu menyebutkan bahwa Lembaga Pengelola Zakat tidak hanya mengelola zakat, tetapi juga mengelola infak, sedekah, hibah, wasiat, waris, dan kafarat (Direktorat Pemberdayaan Zakat, Kementerian Agama, 2013).

Isu krusial antara fungsi kelembagaan Baznas dan kelembagaan LAZ dalam UU No. 23 Tahun 2011 melahirkan peraturan pelaksana baru, yaitu PP No. 14 Tahun 2014. PP Zakat ini dipandang akan memberikan kepastian hukum yang lebih kuat bagi kemajuan pengelolaan zakat di Indonesia. PP Zakat ini memberikan arsitektur pengelolaan zakat yang berbeda, yaitu sejumlah hal baru diperkenalkan sehingga posisi zakat secara politik dan hukum positif menjadi lebih kuat. Akan tetapi, pada realitasnya PP No. 14 Tahun 2014 memicu polemik baru yang dipenuhi dengan berbagai ketentuan teknis yang lebih keras dan mematikan dibandingkan dengan UU No. 23 Tahun 2011. PP menetapkan Baznas menghimpun zakat dengan membentuk UPZ di lembaga negara, kementerian, BUMN, perusahaan swasta nasional dan asing, dan masjid negara (Pasal 53), sedangkan Baznas provinsi di kantor SKPD, BUMD, dan perusahaan swasta skala provinsi, perguruan tinggi, dan masjid raya (Pasal 54), dan Baznas kabupaten/kota di kantor SKPD, BUMD, dan perusahaan swasta skala kabupaten/kota, masjid/musala, sekolah/madrasah, kecamatan, hingga desa/kelurahan (Pasal 55). PP No. 14 Tahun 2014 tidak berbicara strategi pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Hal ini cenderung menimbulkan hipotesis bahwa pemerintah dan Baznas melalui UU dan PP Zakat tersebut hanya sekadar ingin "merebut" dana zakat nasional yang didominasi oleh LAZ (Wibisono, 2015).

PP No. 14 Tahun 2014 memberikan kesan memarginalkan dan menghambat kelangsungan operasional LAZ dengan beberapa alasan, antara lain, *pertama*, terjadi dominasi proses pemilihan anggota Baznas dari unsur masyarakat dalam pengelolaan zakat nasional; *kedua*, terjadi penciptaan norma hukum baru yang tidak ada ketentuannya di dalam aturan induknya mengenai Unit Pelaksana Baznas dan pembatasan pembukaan perwakilan LAZ di provinsi dan kabupaten/kota. Padahal, PP sebagai aturan lebih rendah tidak boleh menambahkan ketentuan baru yang tidak ada di dalam aturan induknya; *ketiga*, terjadi pengabaian putusan MK

No. 86/PUU-X/2012 sehingga PP Zakat tersebut bertentangan dengan UU No. 23 Tahun 2011 yang telah dikoreksi oleh MK melalui proses uji materiil; dan *keempat*, terjadi marginalisasi dan perlakuan diskriminatif antara Baznas dan LAZ sehingga mengakibatkan adanya pembatasan dan hambatan bagi operasional dan perkembangan LAZ, seperti diskriminasi hak pembentukan UPZ, pembatasan pembukaan perwakilan LAZ di tingkat provinsi dan kabupaten/kota, dan mekanisme pelaporan LAZ yang berlebihan dan memberatkan (Wibisono, 2015).

2.4.3. Penghimpunan Zakat pada Era Digital

Pada era globalisasi, setiap individu tidak terlepas dari transaksi berbasis teknologi digital. Oleh karena itu, Lembaga Amil Zakat perlu *update to date* terhadap perkembangan *Information and Communication Technologies* (ICT) dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan baik untuk muzaki, mustahik, maupun *stakeholder*. Sistem ICT mendorong aliran informasi dan komunikasi yang lebih mudah dan cepat. Era digital saat ini dapat menjadi peluang (*oppotunity*) untuk pengembangan pengelolaan zakat di Indonesia yang lebih profesional dan transparan. Semakin banyaknya keragaman metode atau cara pembayaran zakat yang disediakan oleh Lembaga Amil Zakat, maka dapat meningkatkan minat muzaki untuk membayarkan zakatnya melalui Lembaga Amil Zakat (Santoso dan Ahmad, 2016).

Selain itu, pada era digital seperti sekarang, peranan perbankan sangat penting, khususnya bagi muzaki untuk membayar zakatnya. Belakangan kecenderungan pembayaran zakat via transfer perbankan cukup tinggi melalui *mobile banking* atau *internet banking*. Hal ini menunjukkan bahwa saluran bank dalam membayar zakat sangat diminati masyarakat, khususnya bagi muzaki yang berdomisili di kota-kota besar dengan kesibukan pekerjaan yang cukup padat (Purnamasari dan Firdaus, 2017).

Penghimpunan zakat di Singapura dilakukan oleh Majlis Ugama Islam Singapura (MUIS). Adapun upaya strategis yang digunakan MUIS dalam penghimpunan dana zakat adalah sebagai berikut. *Pertama*, strategi persuasif (promosi) melalui brosur-brosur atau iklan-iklan, pusat pungutan zakat di setiap masjid yang menyediakan formulir, brosur, dan bagaimana tata cara menghitung jumlah zakat yang perlu dibayarkan. *Kedua*, sistem antar jemput bola, yaitu amil mendatangi muzaki atau donatur ke lingkungan mereka, agar mereka lebih mudah dan tertarik untuk menjadi muzaki atau donatur. *Ketiga*, ceramah keagamaan atau pengajian rutin setiap hari Ahad pekan kedua dan pekan keempat setiap bulan,

yang dilaksanakan oleh masjid-masjid yang berada di bawah wewenang Majlis Ugama Islam Singapura, seperti Masjid Sultan dan Masjid Abdul Ghafoor. *Keempat*, sosialisasi produk dan jasa layanan Unit Strategis Zakat dan Wakaf yang menjadi sumber informasi kepada masyarakat. Dalam aktivitas penghimpunan, MUIS menggunakan teknologi sebagai penunjang sistem kerja dari organisasi, seperti menggunakan alat komunikasi telepon, faksimile, atau fasilitas internet untuk mengenalkan program dan lembaga, sedangkan layanan pembayaran zakat melalui *internet banking* atau yang dikenal *e-nets/e-payment*, (DBS/POSB iBanking, mBanking), melalui cek, dengan kartu khusus (*cash card*) yang mendebit jumlah zakat yang akan dibayar (CIMB Clicks), tabungan wadi'ah dengan sistem *audio deduction* (OCBC Bank) dan melalui gerai-gerai yang tersebar di berbagai masjid di Singapura (Direktorat Pemberdayaan Zakat, Kementerian Agama, 2013).

Beberapa strategi penghimpunan zakat yang dilakukan oleh Malaysia antara lain potongan zakat berjadwal (bulanan) dengan menggunakan sistem e-zakat, melalui *kaunter* kantor pusat dan cabang lembaga zakat, perbankan *online* dengan fasilitas *online banking* untuk layanan zakat seperti kerja sama dengan Bank Islam, Maybank, CIMB Bank, Bank Rakyat, Bank Muamalat, Standard Chartered, HSBC Bank, Hong Leong Bank, Ambank, Agro Bank, Bank Simpanan Nasional, Pos Malaysia, *kaunter ejen*, dan melalui amil (Fairi, 2018).

Penghimpunan zakat fitrah di Brunei Darussalam dilakukan oleh amil-amil yang dilantik oleh Majlis Ugama Islam Brunei sesuai dengan wilayah masing-masing di daerah Brunei, sedangkan pembayaran zakat harta melalui cara-cara berikut. *Pertama*, melalui Unit Penghimpun dan Pendayagunaan Zakat Majlis Ugama Islam Brunei. *Kedua*, muzaki dapat menyerahkan zakatnya melalui Bank Islam Brunei Berhad (IBB), TAIB, dan Bank Pembangunan Islam yang bekerja sama dengan Majlis Ugama Islam agar pendeposit dan penabung di bank-bank tersebut membayar zakat dari uang simpanan mereka pada setiap tahunnya (Febrianti, 2011).

Baznas sebagai salah satu Badan Amil Zakat Indonesia memiliki strategi penghimpunan zakat, antara lain melalui zakat via *payroll system* sebagai bentuk pelayanan zakat untuk pemotongan langsung dari gaji seorang karyawan di sebuah perusahaan, melalui anjungan tunai mandiri (ATM) Bank Syariah, zakat via mobil zakat keliling, zakat via *E-Card*, melalui jemput zakat yang ada pada aplikasi Muzaki Corner, zakat digital yang dilakukan secara *online* melalui *crowdfunding website*. Dalam rangka memperkuat penghimpunan zakat, Baznas telah mengembangkan tiga platform digital sebagai berikut; *pertama*, *internal platform* seperti *website*

Baznas dan layanan aplikasi Muzaki Corner; *kedua*, *external platform* seperti platform yang berasal dari mitra BAZNAS, membayar zakat melalui Kitabisa.com, Gojek, Bukalapak, Tokopedia, dan lainnya; *ketiga*, *social media platform*, dengan memfasilitasi donasi melalui media sosial yang bernama Oy Indonesia (Sharianews.com, 2018).

2.5. Masalah-masalah Penghimpunan Zakat

Realisasi penghimpunan zakat masih relatif rendah apabila dibandingkan dengan potensinya di Indonesia sehingga perlu diketahui akar permasalahan penghimpunan zakat. Menurut Muda et al. (2006), faktor-faktor yang memengaruhi keputusan muzaki untuk membayar zakat terdiri atas keimanan muzaki membayar zakat (ibadah), altruisme, kepuasan diri muzaki, dan faktor Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) itu sendiri. Adapun masalah penghimpunan zakat di Indonesia dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu masalah internal, masalah eksternal, dan masalah sistem.

2.5.1. Masalah Internal OPZ

Masalah internal merupakan masalah yang dihadapi di internal Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), dan/atau Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan/atau Mitra Pengelola Zakat (MPZ) itu sendiri. Adapun masalah internal terdiri dari jumlah Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang terlalu banyak, mahalnya biaya promosi, rendahnya efektivitas program pendayagunaan zakat, rendahnya sinergi antar-*stakeholder* zakat, dan terbatasnya sumber daya manusia amil zakat (Huda et al., 2014), kualitas sumber daya manusia yang masih rendah, tingkat keberhasilan pengelolaan dana zakat (Noor et al., 2015) dan (Triyuwono, 2000), pegawai OPZ belum *full time*, lemahnya kepatuhan pengendalian IT internal, pembayaran zakat melalui *internet banking* dan sejenisnya belum tersedia secara luas (Nikmatuniayah, 2014) dan (Johari et al., 2015), efektivitas, transparansi, profesional, akuntabilitas lembaga zakat, kemudahan membayar zakat, pelayanan memuaskan, kepercayaan publik terhadap manajemen dan tata kelola zakat rendah, belum adanya sertifikasi amil, rendahnya insentif bagi wajib zakat untuk membayar zakat, rendahnya *ghiroh*, distribusi zakat hanya untuk keperluan konsumtif masyarakat, profesi *amil* kurang bonafide, kualitas dan kuantitas SDM masih rendah (Puskas Baznas, 2018), (Bakar dan Rashid, 2010), dan (Mukhlis dan Beik, 2013), *database* muzaki dan mustahik yang tidak akurat, belum ada model promosi atau sosialisasi yang murah, keterbatasan SDM amil yang profesional (Huda dan Sawarjuwono, 2013). Masalah

internal meliputi masalah strategis, SDM, manajemen dan tata kelola (pengumpulan), pemanfatan TI, komunikasi dan sosialisasi, dan pertanggungjawaban.

2.5.2. Masalah Eksternal OPZ

Masalah eksternal merupakan masalah yang ada di luar Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), dan/atau Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan/atau Mitra Pengelola Zakat (MPZ) yang berada di luar kendali mereka. Adapun masalah eksternal OPZ terdiri dari perbedaan pendapat (khilafiah) mengenai fikih zakat, rendahnya koordinasi antara regulator dengan OPZ, rendahnya peran Kementerian Agama dalam pengelolaan zakat, mustahik yang cenderung karitatif, rendahnya kepercayaan muzaki kepada OPZ dan regulator, rendahnya kesadaran muzaki dalam menunaikan zakat secara benar sesuai dengan syariat, dan rendahnya pengetahuan muzaki/masyarakat tentang fikih zakat (literasi zakat), masyarakat belum mengerti cara menghitung zakat, faktor keagamaan seperti iman, pemahaman agama, dan balasan (Huda et al., 2014), (Johari et al., 2015), (Mubarok dan Fanani, 2014), (Canggih, 2017), (Mukhlis dan Beik, 2013) dan (Aedy, 2013), tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap lembaga zakat, peran *stakeholder* yang belum optimal (Noor et al., 2015) dan (Aedy, 2013), masalah kesadaran muzaki (perusahaan muslim) membayar zakat masih rendah jika dibandingkan dengan kepatuhan membayar pajak (Arif et al., 2011), literasi dan pendidikan zakat terhadap masyarakat (Bakar dan Rashid, 2010), rendahnya kesadaran wajib zakat (muzaki) (Puskas Baznas, 2018), program pemberdayaan antar-OPZ belum teratur, terbatasnya kemitraan OPZ, kebijakan pemerintah yang tidak sesuai dengan program pendayagunaan zakat (Huda dan Sawarjuwono, 2013). Masalah eksternal meliputi masalah strategis, masyarakat, muzaki, pemerintah, koordinasi, dan kompetisi.

2.5.3. Masalah Sistem

Masalah sistem merupakan masalah yang dihadapi oleh Organisasi Pengelola Zakat yang ada di eksternal OPZ dan/atau UPZ dan/atau MPZ yang sudah tersistem yang berada di luar kendali mereka. Adapun masalah sistem terdiri dari zakat yang belum menjadi *obligatory system* (Huda et al, 2014); kurangnya dukungan regulasi dari negara untuk proaktif dalam menjalankan UU No. 23 Tahun 2011 tentang zakat; jenis objek zakat yang tergali masih terkonsentrasi pada zakat fitrah dan profesi (Puskas Baznas, 2018) dan (Aedy, 2013); zakat bersifat sukarela bukan kewajiban; amil tradisional melalui masjid kurang profesional (Aedy, 2013);

lemahnya kerangka aturan dan institusional zakat (Mubarok dan Fanani, 2014); adanya dualisme otoritas Baznas dan Kemenag; adanya dualisme fungsi Baznas sebagai regulator dan operator; ketidaksetaraan kedudukan Baznas sebagai operator dengan LAZ; lemahnya kedudukan Baznas Daerah; timpangnya kedudukan UPZ dengan OPZ; belum berjalannya penegakan aturan dan perangkat pengawasan (Ascarya et al., 2016). Masalah sistem meliputi masalah strategis, regulasi, dualisme, desentralisasi otoritas, amil tradisional, dan pengawasan.

2.6. Potensi dan Realisasi Zakat di Indonesia

Indonesia memiliki potensi zakat yang sangat besar. Seiring dengan perkembangan ekonomi nasional, berkembang pula metode penghitungan potensi zakat nasional. Terdapat beberapa studi yang membahas mengenai perhitungan potensi zakat di Indonesia. *Pertama*, UIN Syarif Hidayatullah (2005) memaparkan hasil studi bahwa potensi zakat mencapai 19,3 triliun rupiah. *Kedua*, PIRAC, dengan survei 10 kota besar, menyimpulkan bahwa potensi rata-rata muzaki dalam membayar zakat mencapai Rp684.550,00 pada tahun 2007, dan meningkat dari tahun 2004, yaitu Rp416.000,00. *Ketiga*, PEBS FEUI memproyeksikan rata-rata potensi penghimpunan dana zakat tahun 2009 mampu mencapai Rp12,7 triliun.

Keempat, penelitian Firdaus, *et. al.* (2012) menyimpulkan bahwa potensi zakat Indonesia mencapai 217 triliun rupiah. Terdapat tiga kelompok dalam hasil penelitian Firdaus, *et. al.* (2012), yaitu potensi rumah tangga, industri menengah dan besar dan BUMN, dan zakat tabungan. Potensi zakat rumah tangga mencapai 82,7 triliun rupiah setara dengan 1,3 pesen PDB, potensi zakat industri diproyeksikan 114,89 triliun rupiah dan BUMN 2,4 triliun rupiah, sedangkan potensi zakat tabungan mencapai 17 triliun rupiah. *Kelima*, menurut penelitian Baznas (2015) potensi zakat nasional mampu mencapai Rp286 triliun. Metode ekstrapolasi dengan mempertimbangkan nilai PDB digunakan dalam menghitung potensi zakat tersebut.

Sementara Asfarina, *et. al.* (2018) menyajikan dua pendekatan fikih, kontemporer dan klasik, sebagai formulasi perhitungan potensi zakat. Pendekatan fikih klasik hanya mengambil variabel zakat tabungan dari keseluruhan hitungan potensi zakat, sedangkan fikih kontemporer menggunakan perhitungan dasar potensi zakat rumah tangga, perusahaan, dan tabungan. Selain itu, dua skenario, optimistis dan realistis, juga digunakan sebagai modifikasi dalam penghitungan potensi zakat nasional.

Tabel 2.1 Potensi Zakat Nasional Skenario Optimistis dan Realistis

No.	Kategori	Nilai Potensi (Triliun Rupiah)	Persentase dari PDB 2016
1	Potensi *Zakat Fikih* Kontemporer Skenario Optimistis	216	1,74%
2	Modifikasi *Zakat Fikih* Kontemporer Skenario Realistis	74	0,60%
3	Potensi *Zakat Fikih* Klasik Skenario Optimistis	69	0,56%
4	Modifikasi *Zakat Fikih* Klasik Skenario Realistis	13	0,10%

Berdasarkan hasil perhitungan pendekatan klasik di atas, asumsi yang digunakan adalah bahwa seluruh DPK merupakan kelebihan dana yang berpotensi menjadi objek zakat, kemudian dikalikan dengan potensi muzaki yang diperoleh dari persentase 50 muslim terkaya di Indonesia tahun 2016, yaitu 10,97% sehingga potensi zakat nasional berdasarkan pendekatan klasik skenario realistis adalah sebesar 13 triliun rupiah, atau 0,10% terhadap PDB.

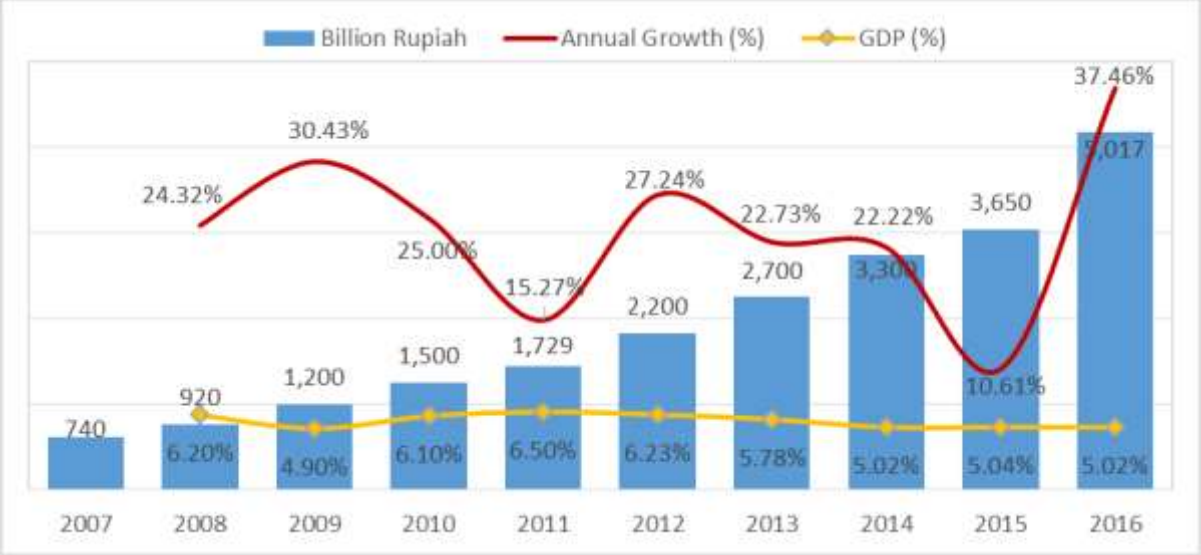
Sementara itu, asumsi lain adalah bahwa mayoritas muslim yang memiliki kelebihan dana akan menempatkan dananya pada Bank BUMN, Bank BUMD, dan/atau Bank Syariah sehingga potensi zakat nasional berdasarkan pendekatan klasik skenario optimistis adalah sebesar 69 triliun rupiah, atau 0,56% terhadap PDB.

Berdasarkan hasil perhitungan pendekatan kontemporer di atas, asumsi yang digunakan adalah bahwa penghasilan bruto akan langsung dipotong zakat, dikalikan dengan potensi muzaki zakat rumah tangga (34 triliun). Potensi muzaki zakat rumah tangga dihitung dari persentase rumah tangga dengan penghasilan di atas nisab per total rumah tangga sampel (26 triliun); dan zakat perusahaan diambil dari profit dikalikan dengan potensi muzaki (13 triliun). Dengan demikian, potensi zakat nasional berdasarkan pendekatan kontemporer skenario realistis adalah sebesar 74 triliun rupiah, atau 0,60% terhadap PDB.

Sementara itu, asumsi lain adalah bahwa penghasilan bruto akan langsung dipotong zakat (120 triliun); zakat perusahaan dikalikan dengan potensi muzaki yang didapat dari data 50 pengusaha muslim terkaya di Indonesia (26 triliun); dan zakat tabungan yang merupakan kelebihan dana mayoritas masyarakat muslim Indonesia yang tersimpan pada DPK Bank Pemerintah dan Bank Syariah (69 triliun). Dengan demikian, potensi zakat nasional berdasarkan pendekatan kontemporer skenario optimistis adalah sebesar 216 triliun rupiah, atau 1,74% terhadap PDB.

Begitu besarnya potensi zakat nasional berdasarkan beberapa studi di atas, tetapi secara praktik penghimpunan zakat di lapangan belum mampu mencerminkan potensinya. Data terkini menyimpulkan bahwa terdapat *gap* yang cukup besar antara potensi zakat dengan penghimpunan zakatnya. Berdasarkan Outlook Zakat Indonesia 2017, penghimpunan data zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di Indonesia oleh OPZ resmi pada tahun 2016 baru mencapai Rp5 triliun atau kurang dari 40 persen potensi zakat terendah (13 triliun, potensi modifikasi zakat fikih klasik skenario realistis). Walaupun secara nominal berdasarkan data ZIS menunjukkan bahwa terdapat kenaikan jumlah penghimpunan zakat dari tahun 2007 hingga 2016.

Gambar 2.1. Jumlah Penghimpunan Dana ZIS di Indonesia



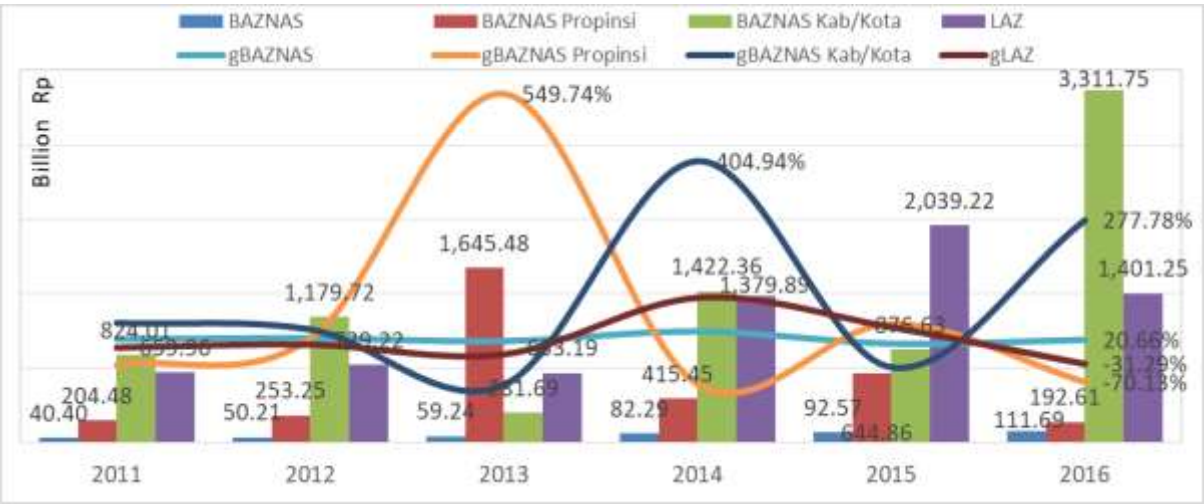
Berdasarkan Statistik Zakat Nasional (2016), dapat dilihat perbandingan pertumbuhan ZIS dan PDB sebagai *benchmark* pertumbuhan ekonomi nasional. Pada tahun 2016, terjadi penurunan pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 0,02 persen, tetapi pertumbuhan zakat pada tahun yang sama justru meningkat sebesar 26,85 persen. Berdasarkan rata-rata pertumbuhannya, kenaikan rata-rata pertumbuhan penghimpunan zakat dari tahun 2007 sampai 2016 (23,92 persen) juga lebih besar dibandingkan rata-rata pertumbuhan PDB yang hanya mencapai 5,64 persen. Hal ini menunjukkan bahwa pertumbuhan zakat tidak terlalu dipengaruhi oleh variabel makroekonomi atau pun krisis yang menyebabkan penurunan ekonomi nasional sehingga ke depannya sangat berpotensi untuk berkontribusi dalam pembangunan nasional.

Sementara itu, secara nominal, pertumbuhan jumlah penghimpunan dana ZIS selama sepuluh tahun terakhir selalu mengalami peningkatan yang signifikan

walaupun secara persentase pertumbuhan dana ZIS tersebut tidak selalu mengalami tren positif setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kesadaran masyarakat dalam membayar zakat melalui OPZ selalu mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Tren pertumbuhan tersebut juga menyimpulkan bahwa masyarakat semakin mempercayai kinerja OPZ, LAZ, maupun Baznas.

Organisasi pengelola zakat (OPZ) yang ada di Indonesia, terdiri dari Baznas, Baznas Provinsi, Baznas Kabupaten/Kota dan LAZ (Lembaga Amil Zakat). Dana yang didapatkan oleh OPZ ini berasal dari dana zakat, infak/sedekah, dana sosial keagamaan lainnya (DSKL), dan dana lainnya. Berdasarkan Statistik Zakat Nasional (2016), jumlah penghimpunan dana oleh OPZ secara nasional adalah kurang lebih Rp5,017 triliun. Dalam waktu enam tahun terakhir, perolehan dana yang berhasil terkumpul selalu mengalami peningkatan, walaupun dengan proporsi masing-masing OPZ yang berbeda-beda dalam menghimpun dana.

Gambar 2.2. Pertumbuhan Pengumpulan ZIS Berdasarkan OPZ



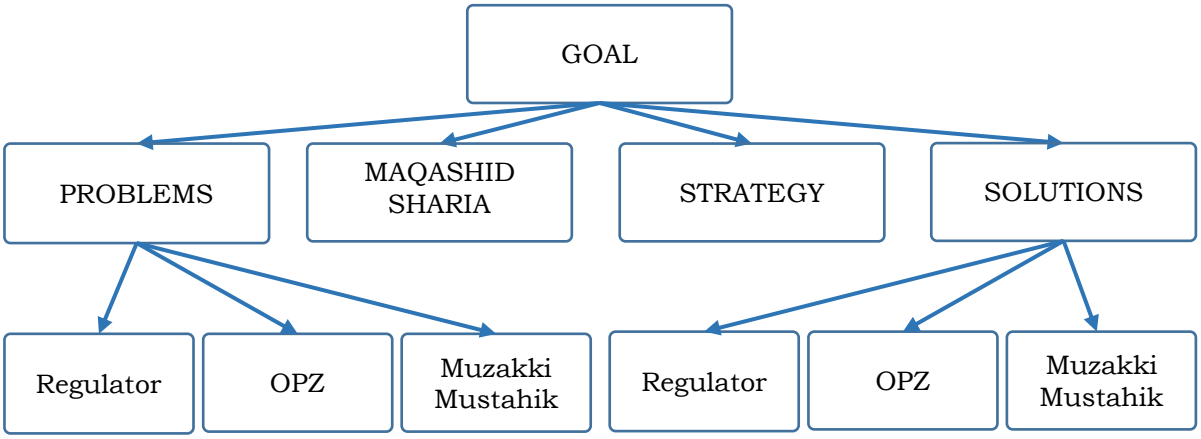
Secara umum, proporsi penghimpunan dana zakat dari setiap OPZ terhadap penghimpunan dana zakat nasional bervariasi. Pada tahun 2016, OPZ yang berhasil menghimpun dana ZIS terbesar adalah Baznas Kab./Kota, sebesar Rp3.311,75 miliar. Perolehan dana zakat oleh Baznas Kab./Kota mengalami peningkatan pada tahun 2016 sebesar 277,78%. Perolehan Baznas Provinsi meningkat pada tahun 2012, 2013, dan 2015 dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 75,11%, sedangkan perolehan Baznas selalu mengalami peningkatan, dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 22,71%. Sementara itu, rata-rata perolehan LAZ sebesar 21,96%.

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kajian rendahnya pengumpulan zakat dan alternatif solusinya secara komprehensif masih sangat jarang dilakukan. Zakat merupakan salah satu instrumen ekonomi dan keuangan syariah, diadopsi dari ajaran Islam yang memiliki potensi besar di Indonesia. Berdasarkan data aktual, realisasi pengumpulan zakat masih jauh dari angka potensi-nya. Oleh karena itu, pada subbab ini, penulis akan memaparkan penelitian-penelitian terdahulu mengenai determinan rendahnya pengumpulan zakat dan alternatif solusinya.

Sebuah riset yang dilakukan oleh Huda, *et. al.* (2014) mengkaji tentang solusi-solusi terhadap permasalahan zakat di Indonesia: pendekatan *Analytic Hierarchy Process*. Hasil yang dikemukakan adalah terdapat tiga perspektif penyebab rendahnya penghimpunan zakat. *Pertama*, aspek regulasi, seluruh pakar/praktisi sepakat bahwa undang-undang zakat belum menjadi *mandatory system* sehingga kesadaran dan kepatuhan muzaki dalam membayar zakat masih lemah, kemudian koordinasi antara regulator zakat (Kemenag-Baznas) dan OPZ masih rendah, dan peran Kementerian Agama masih belum optimal. *Kedua*, aspek Organisasi Pengelolaan Zakat (OPZ), masih rendahnya kualifikasi SDM-Amil LAZ dan sinergi antar-*stakeholders* zakat. *Ketiga*, aspek masyarakat (mustahik/muzaki), masih rendahnya pengetahuan masyarakat mengenai zakat dan fikih zakat khususnya muzaki, muzaki berperilaku karikatif (menyalurkan zakat secara langsung kepada *ashnaf*).

Gambar 2.3. Kerangka Penelitian Huda, *et. al.* (2014)

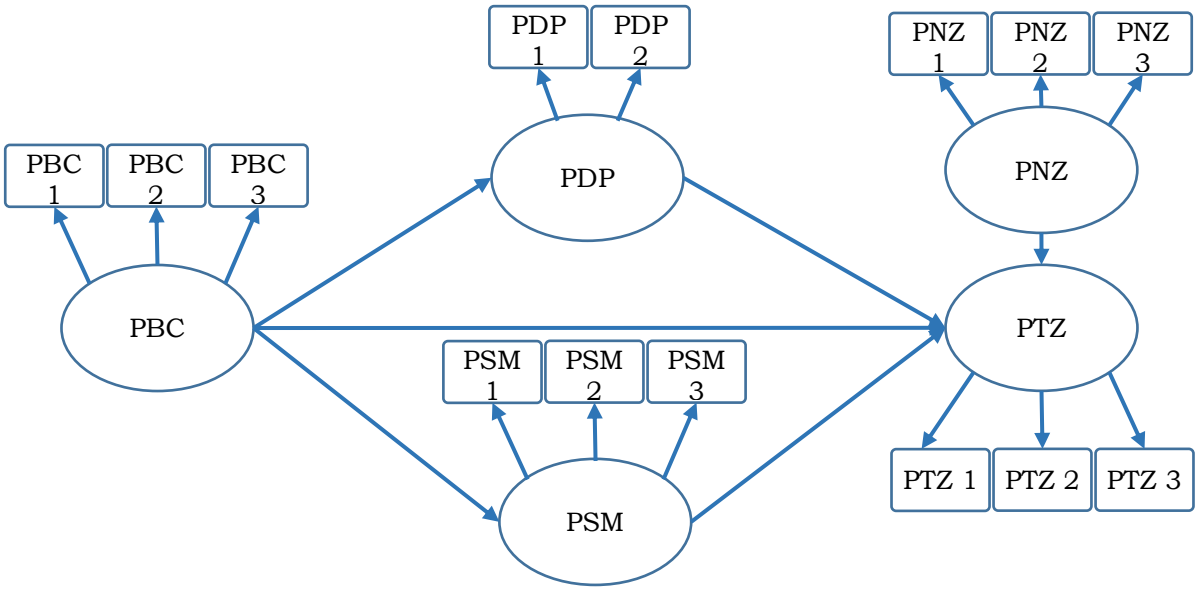


Adapun solusi dari permasalahan tersebut dalam pengelolaan zakat nasional adalah, pertama, aspek regulator, yaitu adanya sertifikasi amil, standardisasi, dan akreditasi OPZ. Kemudian, kedua, aspek OPZ, yaitu perlunya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas OPZ kepada *stakeholders*, standardisasi manajemen

zakat nasional, dan meningkatkan efektivitas program pemanfaatan dana zakat untuk mustahik. Solusi untuk masalah masyarakat (muzaki dan mustahik) adalah dengan meningkatkan program sosialisasi-edukasi zakat dan pelayanan zakat yang lebih baik. Selain itu, hasil penelitian menyebutkan bahwa prioritas strategi pengelolaan zakat nasional adalah, pertama, penguatan sistem kelembagaan zakat, kemudian diikuti dengan sosialisasi-edukasi zakat kepada masyarakat, khususnya muzaki dan mustahik, dan akselerasi perubahan-perubahan regulasi pendukung dari pemerintah.

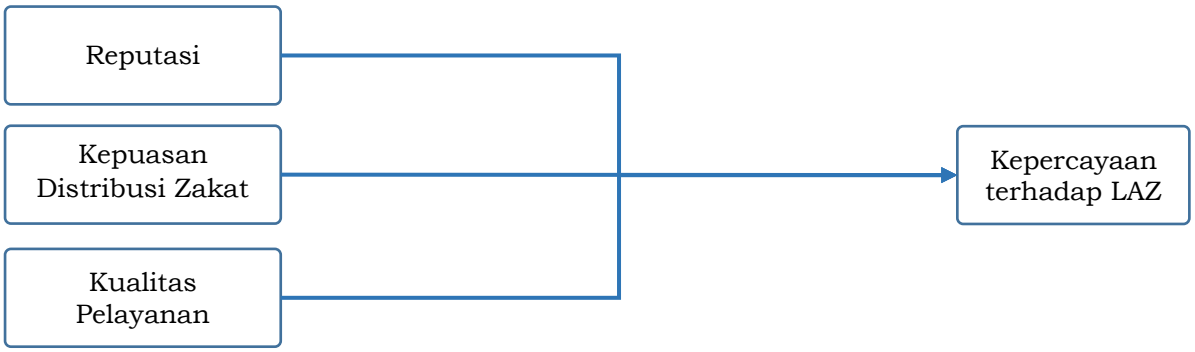
Kepercayaan muzaki terhadap institusi zakat memiliki pengaruh terhadap keberhasilan penghimpunan zakat. Persoalan tentang muzaki yang berperilaku karikatif merupakan manifestasi dari rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap Lembaga Amil Zakat (LAZ). Faktor-faktor yang memengaruhi kecenderungan muzaki memercayai LAZ diteliti oleh Mustafa, *et. al.* (2013). Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi *board capital* (kompeten, efektivitas, dan jujur) (PBC) memiliki hubungan positif dengan persepsi kepercayaan muzaki (PTZ), serta adanya hubungan signifikan yang positif antara pelaporan keuangan lembaga zakat (pengungkapan dan akuntabilitas) (PDP) dan kepercayaan muzaki (PTZ). Selain itu, ditemukan hubungan signifikan yang positif antara persepsi *board capital* (PBC) dan persepsi kualitas manajemen *stakeholder* (PSM). Muzaki memberikan perhatian khusus terhadap *board capital*, pengungkapan-pelaporan, dan manajemen *stakeholder* yang efektif.

Gambar 2.4. Kerangka Penelitian Mustafa, *et. al.* (2013)



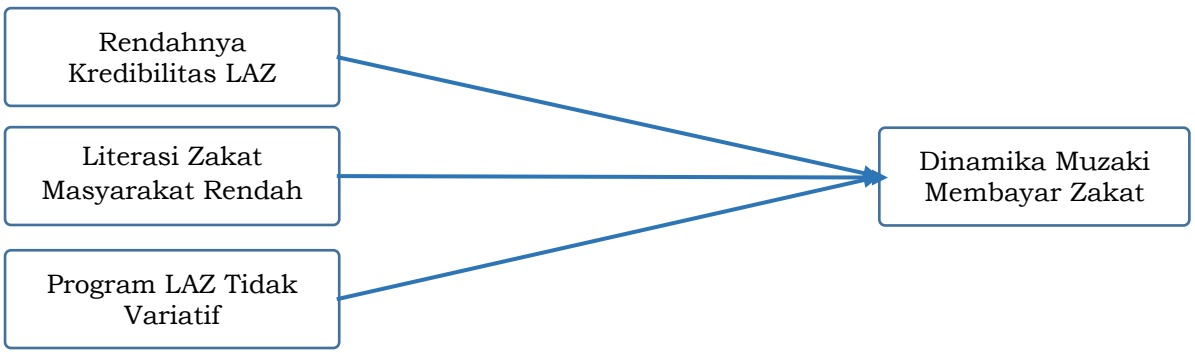
Penelitian mengenai determinan kepercayaan *stakeholder* juga diteliti oleh Zainal, *et. al.* (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor reputasi, kepuasan distribusi zakat, dan kualitas pelayanan memengaruhi tingkat kepercayaan *stakeholder* terhadap Lembaga Amil Zakat (LAZ). Makin tinggi tingkat kepercayaan *stakeholder* terhadap LAZ, diharapkan makin baik kepatuhan membayar zakatnya.

Gambar 2.5. Kerangka Penelitian Zainal, *et. al.* (2016)



Kashif, *et. al.*(2018) meneliti tentang Dinamika Pengalaman Donasi Zakat Diantara Muslim: Sebuah Pertanyaan Fenomenologi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan NVIVO. Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa pemberian zakat memiliki lima hubungan inti, yaitu kebangkitan ekonomi, kesejahteraan sosial, kepuasan intrinsik, kewajiban agama, dan perlindungan diri. Responden menyatakan bahwa ada beberapa alasan muzaki tidak membayar zakat melalui lembaga-lembaga amal (baca: LAZ), antara lain kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap LAZ dan terbatasnya produk (program) yang ditunjukkan oleh LAZ. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa 90 persen muzaki membayar zakat secara karikatif (secara langsung kepada mustahik). Hal ini menggambarkan bahwa literasi masyarakat mengenai zakat masih rendah.

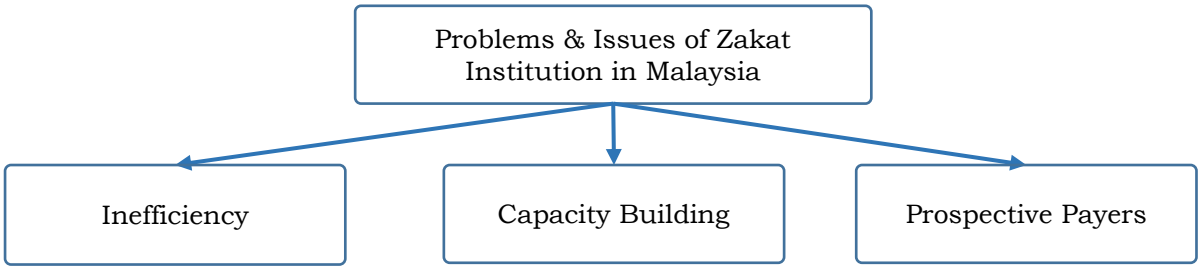
Gambar 2.6. Kerangka Penelitian Kashif, *et. al.*(2018)



Rahman, *et. al.* (2012) meneliti tentang lembaga zakat di Malaysia: masalah dan isu. Penelitian ini berupa penelitian konseptual. Hasil penelitian menunjukkan

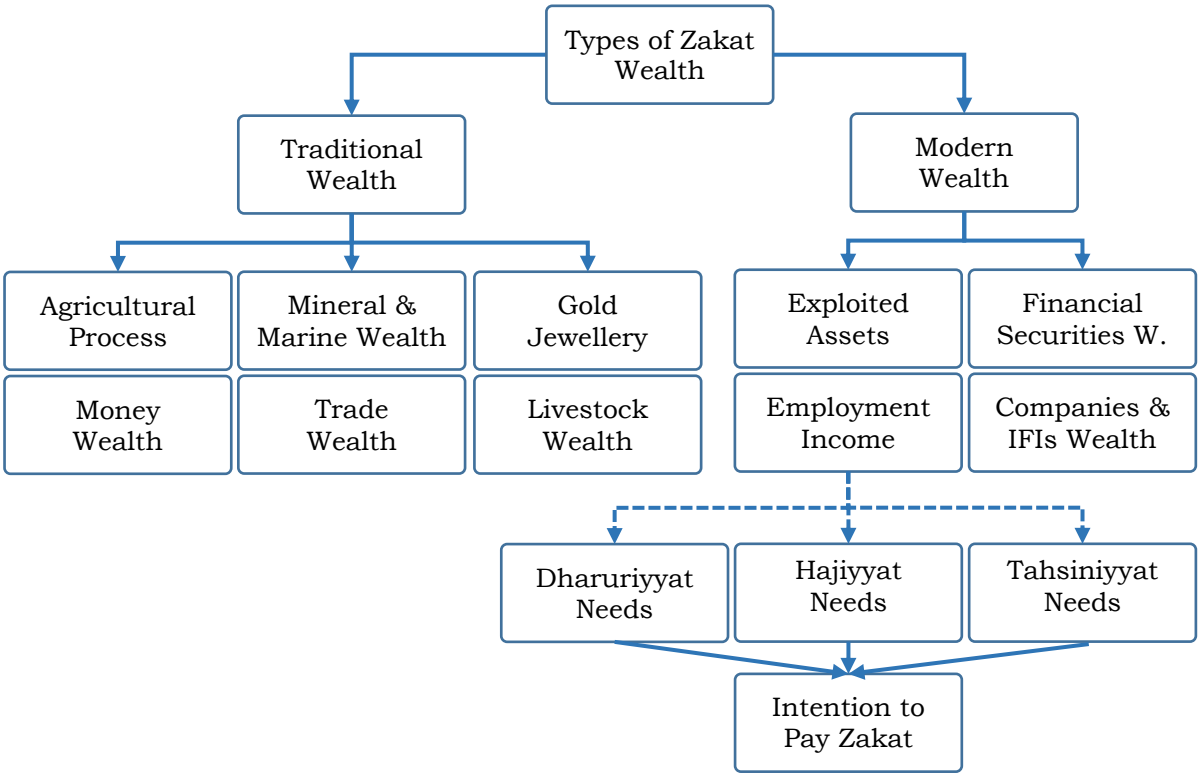
ada tiga masalah dan isu lembaga zakat di Malaysia, yaitu masalah inefisiensi, membangun kapasitas, dan prospektif muzaki. Inefisiensi lembaga zakat Malaysia dipengaruhi oleh birokrasi dan manajemen sistem yang masih perlu diperbaiki. Masalah prospektif muzaki dipengaruhi oleh belum terserapnya muzaki dengan baik; pada tahun 2010 muzaki yang sudah membayar zakat sebanyak 160.000 dari 2.000.000 orang sehingga perlu sosialisasi zakat secara masif. Sementara itu, dari aspek kapasitas, lembaga zakat Malaysia perlu mengganti cara bantuan keuangan kepada para mustahik yang tidak hanya berupa bantuan langsung (konsumtif) berupa sejumlah uang tunai, tetapi memberikan beasiswa pendidikan kepada keluarga mustahik dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.

Gambar 2.7. Kerangka Penelitian Rahman, *et. al.*(2012)



Doktoralina dan Bahari (2017) mengkaji mengenai hubungan antara pendapatan dan niat membayar zakat penghasilan di kalangan akademisi Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan akademisi (muzaki) memenuhi kebutuhan untuk keamanan dan kesehatannya (*dharuriyyat*), semakin kuat alasan untuk membayar zakat penghasilan (0.411). Selain itu, aspek *hajiyat* juga memengaruhi niat akademisi (muzaki) untuk membayar zakat penghasilan, seperti pernikahan (0.025). Begitu pula dengan kebutuhan *tahsiniyat*; semakin tinggi kebutuhan *tahsiniyat* akademisi (muzaki) terpenuhi, semakin kuat niat membayar zakat penghasilan (0.048), seperti pergi umrah dan kebutuhan ibadah (agama).

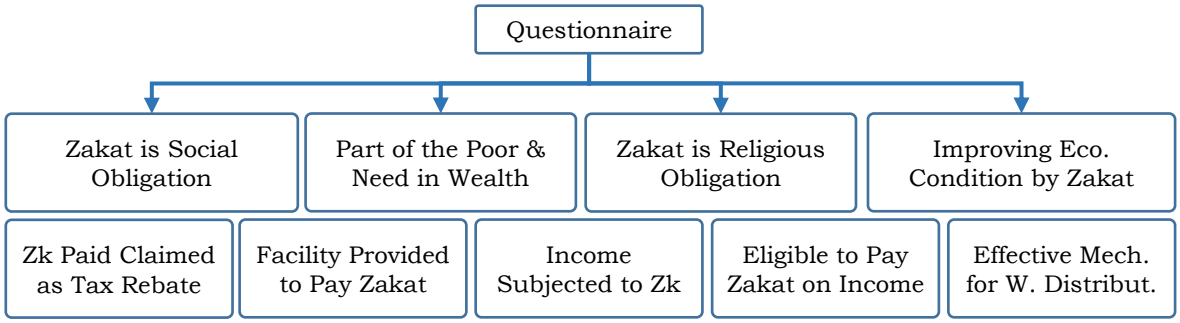
Gambar 2.8. Kerangka Penelitian Doktoralina dan Bahari (2017)



Bakar dan Rashid (2010) meneliti mengenai motivasi membayar zakat penghasilan: bukti empiris di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal masih lebih penting dalam memengaruhi masyarakat umum membayar zakat daripada faktor eksternal. Aspek pemberian pendidikan dan pengetahuan yang tepat kepada umat muslim dapat memengaruhi sistem zakat di Malaysia untuk lebih berperan dalam pemberdayaan ekonomi umat. Di samping itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya kepercayaan publik terhadap distribusi zakat dipengaruhi oleh kinerja lembaga zakat saat ini, dan lembaga zakat perlu meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Adapun faktor pendorong (motivasi) masyarakat membayar zakat adalah sebagai berikut: zakat sebagai kewajiban sosial (3,90); ada sebagian hak orang miskin dan yang membutuhkan pada bagian kekayaan kita (3,90); zakat sebagai kewajiban agama (3,84); zakat sebagai pendorong ekonomi umat (3,84); peraturan pemerintah mengenai pembayaran zakat sebagai pengurang pajak (3,81); tersedianya fasilitas membayar zakat (3,81); zakat penghasilan menjadi subjek pajak (3,77); dan zakat merupakan mekanisme efektif distribusi kekayaan (3,68). Secara rerata, nilai setiap *statement* antara 3,68—3,90; hal ini menunjukkan tingkat kesetujuan responden kuat.

Kasri (2013) meneliti tentang perilaku sedekah (*giving*) di Indonesia: motif dan implikasi pemasaran untuk dana sosial Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama seseorang berdonasi sosial adalah menolong orang miskin atau yang membutuhkan dan faktor keagamaan (37,1) persen. Sementara itu, faktor dorongan lingkungan dan pengembangan budaya menjadi alasan sebagian kecil responden. Adapun cara pemberian donasi lebih didominasi melalui lembaga sosial informal (seperti masjid, keluarga, donasi langsung kepada yang membutuhkan) sebesar (66,33) persen, dibandingkan dengan perilaku donatur berdonasi melalui lembaga formal sebesar (33,67) persen. Selain itu, institusi sosial formal swasta lebih disukai oleh para donatur (55,8 persen) jika dibandingkan dengan institusi sosial pemerintah (16,7 persen). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel penghasilan, umur, dan pendidikan memiliki korelasi dengan perilaku berdonasi, sedangkan variabel gender tidak berkorelasi dengan perilaku berdonasi. Di samping itu, hasil survei menunjukkan bahwa perilaku donasi juga dipengaruhi oleh persepsi keamanan keuangan, kepentingan agama, kewajiban menolong orang yang membutuhkan, keinginan adanya perubahan, dan rasa kepuasan diri dari menolong orang lain. Berdasarkan hasil implikasi pemasaran menunjukkan pentingnya mengenali dan memahami perilaku donor dan merancang kerangka kerja pemasaran yang efektif untuk mengelola hubungan dengan para donatur dengan lebih baik. Pemasaran perlu menekankan pentingnya kepercayaan, kredibilitas, dan akuntabilitas terhadap semua pemangku kepentingan, serta strategi pemasaran dan *branding* yang tersegmentasi.

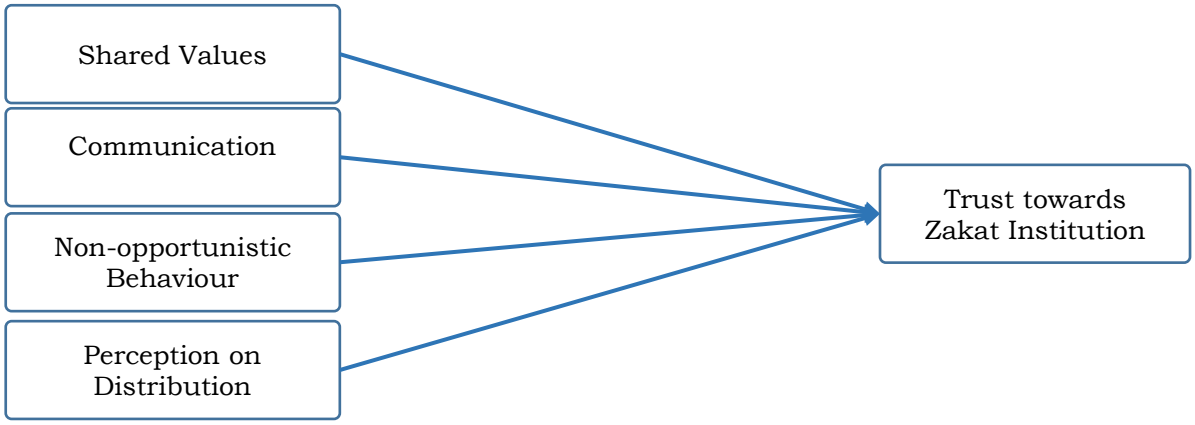
Gambar 2.9. Kerangka Penelitian Bakar dan Rashid (2010)



Ghazali, *et. al.* (2016) membahas mengenai sebuah kerangka konseptual untuk menguji tingkat kepercayaan terhadap lembaga zakat. Penulis menyebutkan bahwa *share value*, komunikasi, perilaku non-oportunis, dan persepsi distribusi merupakan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepercayaan terhadap lembaga

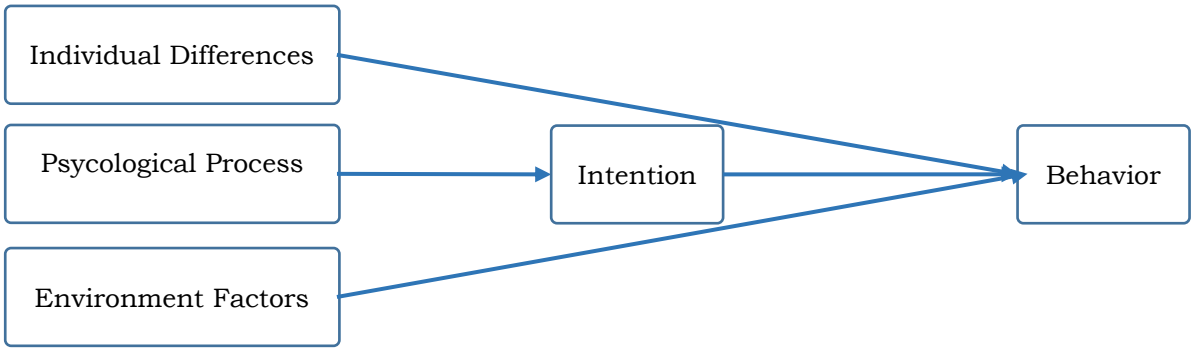
zakat. Faktor kepercayaan menjadi elemen penting yang mampu mendorong muzaki untuk membayar zakat melalui lembaga zakat.

Gambar 2.10. Kerangka Penelitian Ghazali, *et. al.* (2016)



Indahsari, *et. al.* (2014) meneliti tentang determinan perilaku muslim membayar zakat, infak, sedekah, dan wakaf melalui lembaga zakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku individu muslim membayar ZISWAF melalui amil dipengaruhi oleh faktor organisasi atau kelembagaan dan kepercayaan (faktor eksternal), serta faktor proses psikologi (niat membayar zakat) sebesar 88,6 persen. Dengan demikian, implikasi kebijakan yang dapat diambil untuk memengaruhi niat individu muslim membayar zakat adalah amil zakat perlu meyakinkan muzaki untuk membayar zakat melalui lembaga dengan menyediakan sistem pembayaran yang beragam dan kualitas pelayanan yang baik.

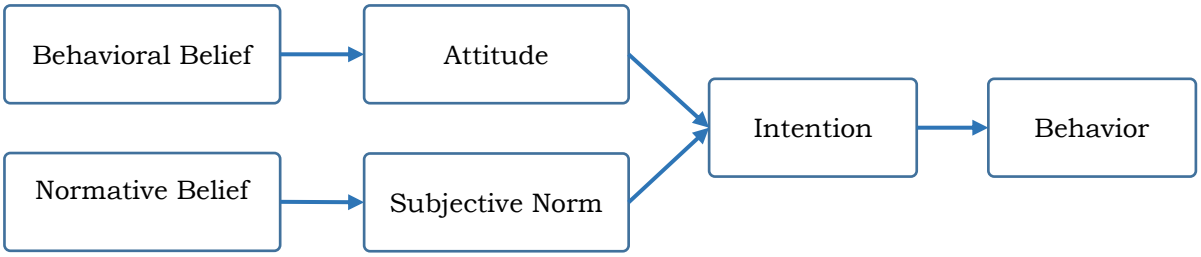
Gambar 2.11. Kerangka Penelitian Indahsari, *et. al.* (2014)



Saad dan Haniffa (2014) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kepatuhan terhadap zakat. Dengan menggunakan analisis regresi berganda pendekatan *Theory of Reasoned Action* (TRA), penelitian ini melihat perilaku para pebisnis terhadap pembayaran zakat bisnis kepada institusi zakat. Berdasarkan temuan penelitian ini, variabel sikap dan norma subjektif pengusaha berpengaruh

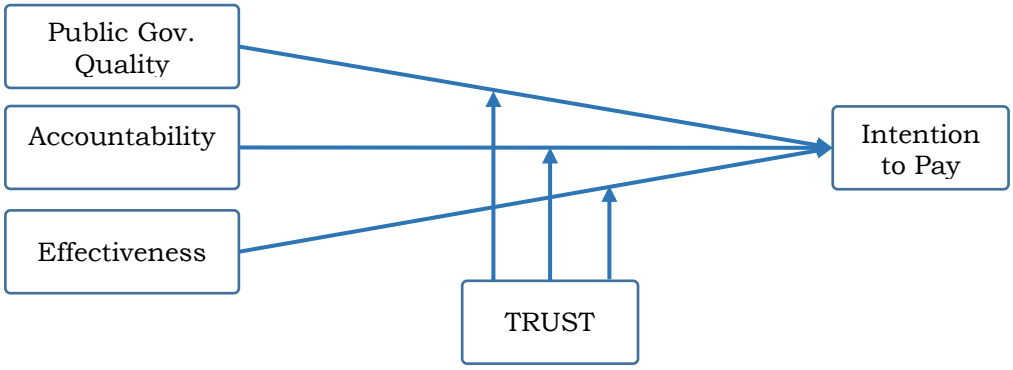
terhadap niat pengusaha untuk membayar zakat bisnis, sementara niat merupakan variabel mediator antara pengaruh sikap dan norma subjektif pada perilaku kepatuhan pendapatan bisnis. Oleh karena itu, Organisasi Pengelola Zakat di Malaysia perlu memberi perhatian serius pada kedua faktor (sikap dan norma subjektif) untuk mendorong pengusaha membayar zakat kepada OPZ. Mereka harus meningkatkan citra, reputasi, dan transparansi, khususnya dalam mengumpulkan dan mendistribusikan zakat kepada masyarakat.

Gambar 2.12. Kerangka Penelitian Saad dan Haniffa (2014)



Muhammad dan Saad (2016) mengevaluasi kualitas tata kelola publik dari lembaga-lembaga zakat di Nigeria, serta mengidentifikasi peran moderasi kepercayaan pada hubungan antara kualitas pemerintahan publik dan niat untuk membayar zakat. Dengan pendekatan kuantitatif, temuan penelitian ini adalah, antara lain, kualitas pemerintahan publik, akuntabilitas dan efektivitas lembaga zakat secara signifikan dan positif memengaruhi niat untuk membayar zakat. Sementara itu, kepercayaan muzaki terhadap lembaga zakat menjadi mediator antara ketiga variabel sebelumnya terhadap niat dalam membayar zakat. Dapat disimpulkan bahwa kenyataan tentang penghimpunan zakat di banyak negara Muslim, terutama Nigeria, masih kecil. Penelitian ini mengidentifikasi empat faktor yang bertanggung jawab atas rendahnya pengumpulan zakat di Nigeria, antara lain biaya administrasi yang tinggi (hingga 30% dari zakat yang dikumpulkan), ketidakefektifan organisasi penerima zakat, kurangnya kepercayaan muzaki dan tidak efektifnya penyebaran informasi tentang pentingnya membayar zakat melalui lembaga.

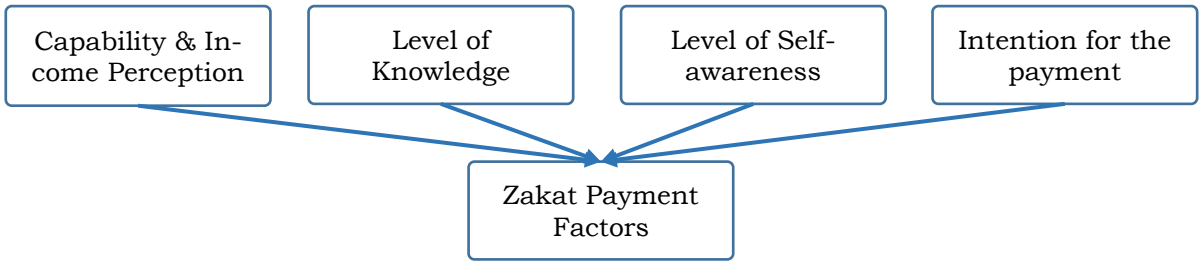
Gambar 2.13. Kerangka Penelitian Muhammad dan Saad (2016)



Khamis dan Yahya (2012) mengidentifikasi apakah penegakan hukum dapat berpengaruh terhadap perilaku kepatuhan pemilik usaha terhadap pembayaran zakat. Dengan menggunakan statistik deskriptif dan model pengukuran *Rasch,* penelitian ini membuktikan bahwa penegakan hukum memengaruhi pengusaha di sektor kecil menengah untuk mematuhi pembayaran zakat. Hal ini dibuktikan dengan tingginya nilai kesesuaian pada faktor-faktor penegakan hukum dengan kepatuhan pembayaran zakat. Temuan menunjukkan bahwa meskipun penegakan hukum zakat masih belum ketat, penerapannya mendorong pengusaha di sektor kecil menengah dalam mematuhi pembayaran zakat selain menetapkan mekanisme dalam kepatuhan pembayaran zakat.

Shahiszan dan Jumaelya mengkaji tingkat pembayaran zakat dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pembayaran zakat di antara pegawai pemerintah di Malaysia. Faktor utama yang memengaruhi pembayaran zakat di antara staf pemerintah di Melaka antara lain dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan, pendapatan, kesadaran diri, dan niat muzakki dalam membayar zakat. Oleh karena itu, regulator zakat dan lembaga zakat harus menerapkan peran yang lebih efektif dan efisien dalam mengedukasi masyarakat tentang zakat.

Gambar 2.14. Kerangka Penelitian Shahiszan dan Jumaelya

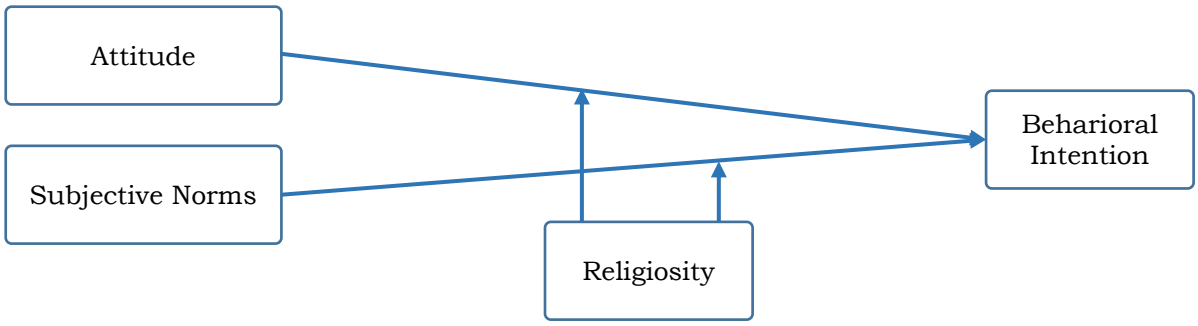


Arsyianti dan Kassim (2016) menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi rumah tangga berpenghasilan rendah dalam pemberian infak sedekah dan mengidentifikasi hubungan antara utang dan infak sedekah di kalangan rumah tangga berpendapatan rendah di Indonesia. Dengan menggunakan Regresi Logistik, hanya empat variabel mampu teridentifikasi memiliki hubungan signifikan dengan pemberian infak sedekah rutin, sementara delapan lainnya menunjukkan keadaan yang sebaliknya. Keempat variabel itu adalah *debt per income, origin, charity per income,* dan *income*. Dapat disimpulkan bahwa rumah tangga berpenghasilan rendah dengan utang yang lebih rendah akan lebih mungkin memberikan infak sedekah daripada mereka yang memiliki utang yang lebih tinggi. Temuan ini

menyiratkan bahwa kepala rumah tangga dengan utang yang lebih tinggi lebih terfokus pada melunasi utang mereka.

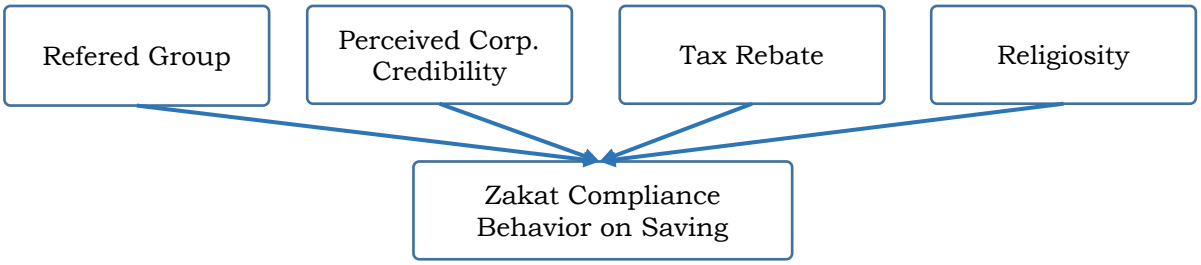
Farouk, et. al. (2017) menganalisis efek moderasi dari religiositas, dalam teori *reasoned action,* terhadap niat untuk mematuhi zakat. Dengan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modelling* (PLS-SEM), teridentifikasi bahwa terdapat hubungan antara sikap dan norma subjektif terhadap niat membayar zakat oleh pegawai negeri di negara Nigeria. Sementara benar adanya bahwa tingkat religiositas menjadi mediasi dalam hubungan-hubungan tersebut.

Gambar 2.15. Kerangka Penelitian Farouk, *et. al.* (2017)



Mastura dan Zainol (2015) mengkaji hubungan antara kelompok referensi, persepsi kredibilitas perusahaan, potongan pajak, dan sikap religiositas terhadap perilaku kepatuhan zakat pada tabungan. Dengan menggunakan metode Regresi Linear Berganda, penelitian ini mengidentifikasi bahwa kelompok referensi, persepsi kredibilitas perusahaan, dan religiositas positif secara signifikan memengaruhi sikap terhadap perilaku kepatuhan zakat pada tabungan, sedangkan potongan pajak tidak signifikan memengaruhi kepatuhan zakat. Kelompok referensi tampaknya menjadi faktor yang paling penting, diikuti oleh kredibilitas dan religiositas.

Gambar 2.16. Kerangka Penelitian Mastura dan Zainol (2015)



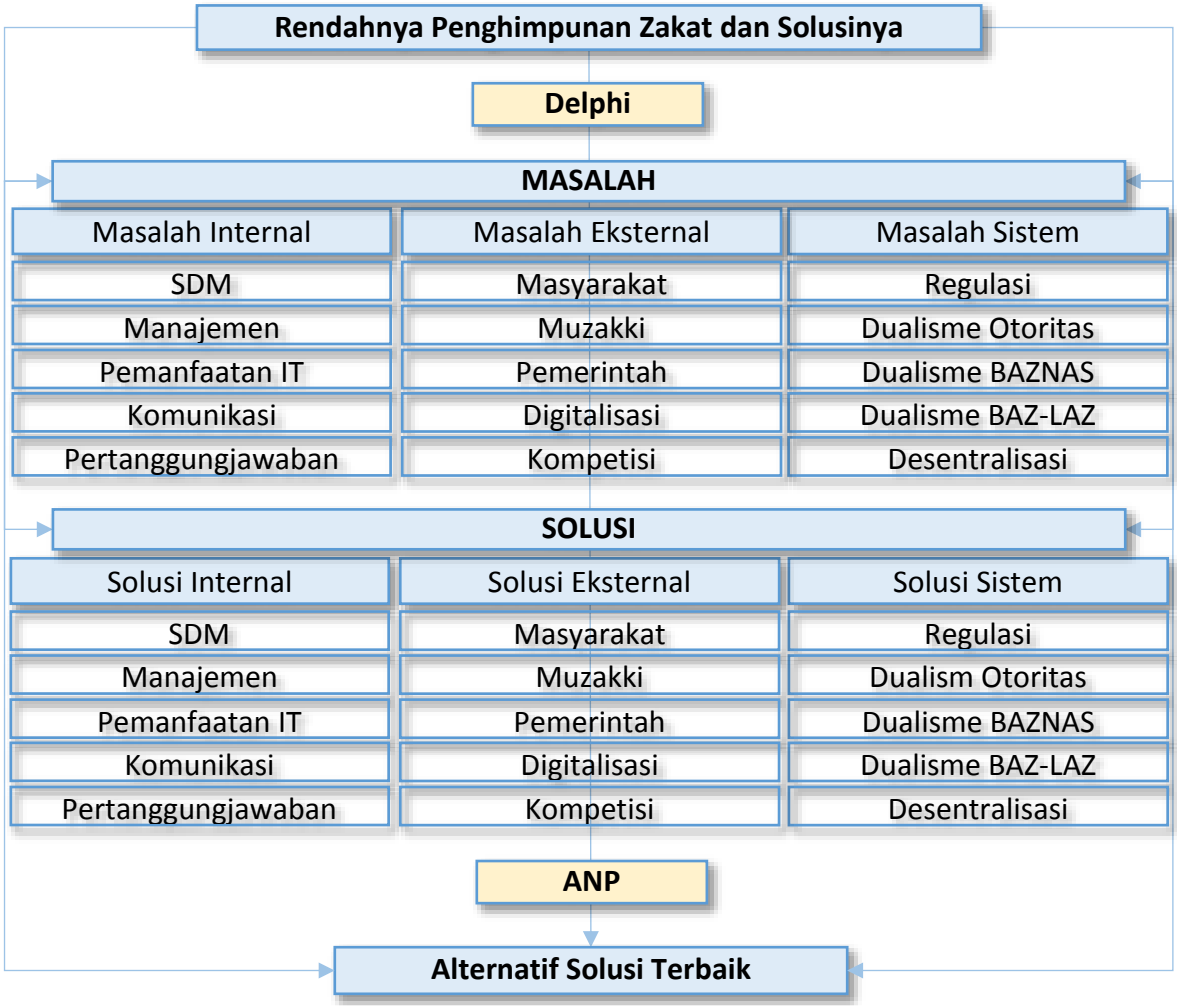
Sementara itu, Idris, et. al. (2012) menguji ukuran kuantitatif religiositas dari perspektif Islam serta menentukan apakah komposisi dari pengukuran ini sesuai dengan perilaku zakat. Dengan menggunakan analisis regresi berganda, penelitian

ini mengukur tingkat religiositas yang dioperasionalkan ke dalam empat dimensi, yaitu persepsi terhadap keyakinan, persepsi terhadap hukum Islam dan akhlak, serta persepsi terhadap keyakinan dan ibadah wajib. Keempat dimensi ini mampu menjelaskan 60% posisi variasi untuk variabel religiositas. Sementara itu, pengecualian terjadi untuk faktor ibadah wajib yang tidak mencapai nilai alfa yang direkomendasikan (kurang dari 0,60). Dengan demikian, hanya tiga komponen (persepsi terhadap keyakinan, persepsi terhadap hukum Islam, dan akhlak) dipertahankan untuk analisis lebih lanjut.

2.8. Kerangka Konseptual

Berdasarkan diskusi pada bagian sebelumnya, penelitian ini akan mengikuti kerangka konseptual dalam menganalisis rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dan mencari alternatif solusinya, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2.1.

Gambar 2.17. Kerangka Konseptual



3. Metodologi

3.1. Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dari survei kepada responden pakar dan praktisi. Responden praktisi yang terpilih berasal dari organisasi pengelola zakat (OPZ) yang terdaftar di tingkat nasional. OPZ ada yang dibentuk pemerintah dan disebut Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) maupun yang dibentuk oleh masyarakat yang disebut Lembaga Amil Zakat Nasional (Laznas). Responden Baznas dan Laznas merupakan orang pilihan perwakilan OPZ yang sudah cukup lama beroperasi, dengan jabatan minimal setingkat kepala divisi sampai dengan direktur utama.

Responden praktisi yang dipilih dalam survei ini adalah Baznas dan beberapa Baznasda operator yang mewakili OPZ publik, serta beberapa LAZ nasional dan daerah yang telah mengelola zakat secara profesional yang mewakili OPZ swasta, termasuk: Dompet Dhuafa, Zakat Al-Azhar, Inisiatif Zakat Indonesia (IZI), Rumah Zakat Indonesia (RZI), Global Zakat ACT, Dompet Peduli Ummat Daarut Tauhiid (DPU DT), Zakat Salman Bandung, dan LAZ Al Bunyan Bogor. Seluruh responden berdiskusi terkait masalah-masalah penghimpunan zakat dalam bentuk *focused group discussion* (FGD) atau *indepth interview*, serta mereka diminta mengisi kuesioner untuk metode Delphi dan metode ANP.

Responden pakar yang terpilih dalam survei ini berasal dari akademisi, regulator, dan para ahli, yang mendalami, mengurusi, dan meneliti tentang perzakatan di Indonesia, termasuk pejabat Baznas dan pejabat Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kementerian Agama sebagai regulator, beberapa akademisi dari universitas yang memiliki program studi ekonomi dan keuangan syariah dan mengajar dan/atau pernah meneliti tentang zakat, seperti dari UI, IPB, Unair, UIN, IEI Tazkia, dan Unida. *Focused Group Discussion* (FGD) atau *indepth interview* dilakukan kepada seluruh responden untuk menggali masalah penghimpunan zakat di Indonesia. Selain itu, mereka mengisi kuesioner untuk metode Delphi dan metode ANP.

Jumlah responden yang diperlukan, idealnya, mirip dengan jumlah responden dalam FGD, yaitu antara 6 sampai 12 responden untuk FGD reguler dan 3 sampai 5 untuk FGD kecil. Dalam metode Delphi dan ANP, jumlah minimum responden tidak dipersyaratkan; yang terpenting adalah responden yang dipilih

merupakan orang yang kompeten pada bidangnya mengingat tujuan survei adalah untuk menggali pengetahuan para praktisi dan pakar tersebut.

3.2. Variabel dan Definisi Operasional

Berdasarkan diskusi tentang kerangka konseptual di subbagian 2.7, rangkuman variabel operasional terhadap rendahnya pengumpulan zakat di Indonesia dan alternatif solusinya adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2. Rangkuman Variabel Operasional

I. INTERNAL OPZ			
1. Strategis			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Belum dikenalnya OPZ oleh masyarakat.	1	Sosialisasi dan pengenalan OPZ secara intensif melalui berbagai media, khususnya media sosial dan masjid.
2	Rendahnya kredibilitas OPZ.	2	Sosialisasi dan komunikasi keberhasilan program-program OPZ secara intensif melalui berbagai media.
3	Lemahnya visi/misi OPZ.	3	Kerja sama program besar/nasional antar-OPZ melalui FOZ.
4	Lemahnya kepemimpinan OPZ.	4	Kerja sama sosialisasi dan komunikasi OPZ kepada masyarakat melalui FOZ.
5	Lemahnya perencanaan penghimpunan.	5	Penguatan visi/misi, rencana strategis, dan rencana kerja tahunan OPZ.
6	Basis zakat belum optimal.	6	Mengeksplorasi dan mengkaji potensi basis zakat lainnya (selain zakat fitrah, profesi, dan mal).
7		7	Gerakan penerapan *Zakat Core Principles* oleh OPZ melalui FOZ untuk meningkatkan profesionalisme dan kredibilitas OPZ.
2. SDM-Amil			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Rendahnya kualitas SDM.	1	Sertifikasi profesi amil.
2	Rendahnya profesionalitas SDM.	2	Standardisasi relawan.
3	Rendahnya *ghirah* SDM.	3	Pengembangan jalur karir.
4	Rendahnya penghargaan kepada SDM.	4	Sistem insentif.
5	Rendahnya minat menjadi amil.	5	Efisiensi pekerjaan amil.
6	Belum ada sertifikasi amil dan relawan.	6	*Continues improvement and recharge*.
7	Kurangnya pemahaman perilaku muzaki.	7	Peningkatan *skill* komunikasi dan pemahaman muzaki.
3. Manajemen & TataKelola			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Belum dianggap pentingnya manajemen dan tata kelola zakat yang profesional.	1	Perubahan *mindset* dan pemahaman kepada jajaran manajemen tentang urgensi manajemen dan tata kelola yang baik dan profesional.
2	Belum berkembangnya ilmu manajemen dan tata kelola zakat.	2	Adopsi *Zakat Core Principle* secara gradual dalam jangka panjang.
3	Belum adanya standar tatakelola penghimpunan zakat.	3	Adopsi ZCP 8: *Good Amil Governance* dalam jangka pendek.

4	Belum optimalnya struktur organisasi penghimpunan zakat.	4	Peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen penghimpunan dengan TI(seperti *blockchain* dan *crowdfunding*) dan media sosial.
5	Belum efektifnya sistem penghimpunan zakat.	5	Restrukturisasi organisasi penghimpunan yang efisien berbasis TI.
6	Belum efektifnya intensifikasi dan ekstensifikasi penghimpunan zakat.	6	Intensifikasi dan ekstensifikasi penghimpunan zakat.
7	…….	7	…….
4. Pemanfaatan Teknologi Informasi			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Belum dianggap pentingnya pemanfaatan TI.	1	Meningkatkan *capital expenditure* untuk investasi di bidang TI.
2	Belum berkembangnya TI perzakatan.	2	Pengembangan TI perzakatan bersama melalui FOZ.
3	Kurangnya kemampuan OPZ membangun TI.	3	Kerja sama TI dengan pihak ketiga.
4	Kurangnya dana untuk membangun TI.	4	Pemanfaatan TI dalam penghimpunan, seperti *blockchain, crowdfunding*, dan media sosial.
5	TI kurang *reliable*.	5	Restrukturisasi organisasi berbasis TI.
6	Belum ada standar TI zakat.	6	*Re-training* amil dalam penerapan TI.
7	…….	7	…….
5. Sosialisasi-Komunikasi			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Minimnya sosialisasi-komunikasi.	1	Kerja sama antar-OPZ melalui FOZ untuk melakukan sosialisasi-komunikasi-edukasi yang masif, efektif, dan efisien melalui berbagai media, khususnya media sosial, masjid, dan sekolah.
2	Minimnya advertensi.	2	Kerja sama OPZ dan/atau melalui FOZ dengan berbagai pihak untuk melakukan program sosialisasi-komunikasi-edukasi zakat.
3	Komunikasi kurang efektif.	3	Perencanaan program komunikasi-sosialisasi-edukasi dengan baik untuk jangka panjang dan jangka pendek.
4	Media komunikasi kurang tepat.	4	*Matching* karakteristik muzaki dan cara komunikasinya.
5	Minimnya penggunaan ilmu komunikasi.	5	Mengoptimalkan penggunaan media sosial.
6	Belum efektifnya pemanfaatan media sosial.	6	Mengoptimalkan penerapan ilmu komunikasi.
7	Terjadinya miskomunikasi.	7	Manajemen komunikasi yang baik dan efektif untuk meminimalisasi miskomunikasi.
6. Pertanggungjawaban			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Kurangnya transparansi dalam pengelolaan	1	Menerapkan sistem penghimpunan yang kredibel dan transparan.
2	Belum adanya standar pelaporan.	2	Penyempurnaan dan penerapan standar pelaporan bersama FOZ dan otoritas.
3	Belum tampaknya keberhasilan penyaluran zakat.	3	Peningkatan keberhasilan program-program penyaluran zakat untuk menjadi bahan pelaporan kepada *stakeholders*.

4	Belum efektifnya audit internal.	4	Penerapan ZCP, khususnya ZCP 15: *Shariah control and internal audit*.
5	Belum efektifnya audit syariah.	5	Penerapan ZCP, khususnya ZCP 16: *Financial reporting and external audit*.
6	Belum efektifnya penyebarluasan laporan kepada *stakeholders*.	6	Diseminasi efektif laporan OPZ kepada *stakeholders*.
7	…….	7	…….
II. EKSTERNAL			
1. Strategis			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Rendahnya literasi zakat masyarakat.	1	Program edukasi-sosialisasi-komunikasi zakat dari Pemerintah melalui berbagai media dan sekolah, bekerja sama dengan *stakeholder* terkait.
2	Inklusi zakat dalam EKS.	2	Pemerintah mencanangkan Gerakan Zakat Nasional dan program-program turunannya, bekerja sama dengan *stakeholder* terkait.
3	Zakat belum menjadi bagian kebijakan fiskal.	3	*Mainstreaming* zakat ke dalam EKS, termasuk integrasi keuangan komersial dan sosial Islam.
4	Perbedaan mazhab/pemahaman tentang zakat.	4	Pengayaan materi edukasi-sosialisasi-komunikasi zakat dari sisi ekonomi mikro dan makro.
5	Kurangnya pemahaman *stakeholder*, khususnya tentang zakat, tidak hanya di sisi mikro, tetapi juga makro; tidak hanya pengentasan kemiskinan, tetapi juga harmoni di masyarakat.	5	Edukasi kepada *stakeholder* tentang peran zakat secara mikro dan makro.
6	Kurangnya dukungan terintegrasi dari Pemerintah.	6	Harmonisasi kebijakan dan program zakat dari Kemenag, Baznas, KNKS, MUI, Bank Indonesia, dan *stakeholder* terkait lainnya.
7	Pemerintah belum menganggap pentingnya zakat sebagai bagian dari kebijakan publik.	7	…….
2. Masyarakat			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Rendahnya kesadaran membayar zakat.	1	Strategi edukasi-sosialisasi-komunikasi efektif untuk meningkatkan kesadaran masyarakat membayar zakat.
2	Rendahnya kepercayaan terhadap OPZ.	2	Meningkatkan kinerja dan profesionalisme OPZ, serta mengomunikasikan hasilnya.
3	Zakat belum menjadi gaya hidup.	3	Memasukkan materi zakat ke dalam kurikulum khotbah Jumat.
4	Perbedaan kultur masyarakat kota-desa, tua-muda, dsb.	4	Memasukkan materi zakat ke dalam kurikulum pendidikan dasar.
5	Kultur masyarakat yang dekat dengan ulama/kiainya.	5	Diferensiasi strategi komunikasi kota-desa, tua-muda, dsb.
6	Kebiasaan masyarakat membayar zakat secara langsung, masyarakat lebih memilih membayar langsung kepada mustahik yang dikenalnya (tetangga, saudara) karena merasa lebih nyaman, puas, dan tahu	6	Membolehkan muzaki menentukan target mustahiknya.

	persis bahwa mereka membutuhkan.		
7	…….	7	Mendorong amil tradisional untuk terdaftar.
3. Muzaki			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Muzaki belum mengenal OPZ.	1	Memasukkan pelajaran zakat ke dalam kurikulum sejak pendidikan dasar.
2	Karitatif (berorientasi jangka pendek, desentralistis, dan interpersonal).	2	Memasukkan tema zakat ke dalam materi khotbah Jumat.
3	Kurangnya kemudahan cara membayar zakat.	3	Sosialisasi OPZ melalui berbagai media.
4	Tidak adanya insentif.	4	Memperbanyak cara mudah membayar zakat.
5	Loyalitas muzaki rendah.	5	Menjaga hubungan dengan muzaki.
6	Sulitnya menghitung zakat.	6	Menyediakan berbagai layanan penghitungan zakat.
7	…….	7	…….
4. Pemerintah			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Kurangnya komitmen politik.	1	Mendapatkan komitmen Pemerintah.
2	Kurangnya dukungan politik.	2	Mendapatkan dukungan nyata Pemerintah.
3	Minimnya dukungan anggaran.	3	Mendapatkan dukungan anggaran dari Pemerintah, khususnya untuk otoritas zakat.
4	Belum adanya gerakan zakat dari Pemerintah.	4	Mencanangkan gerakan zakat nasional.
5	Belum adanya program edukasi-komunikasi-sosialisasi terstruktur dari Pemerintah.	5	Merancang program edukasi-sosialisasi-komunikasi terstruktur.
6	Lemahnya kredibilitas Pemerintah.	6	Meningkatkan profesionalisme dan *governance* Pemerintah.
7	…….	7	…….
5. Koordinasi			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Belum efektifnya koordinasi Kemenag dan Baznas.	1	Meningkatkan koordinasi Kemenag dan Baznas sebagai otoritas zakat.
2	Belum efektifnya koordinasi antara Baznas dan Laznas.	2	Meningkatkan koordinasi Baznas dan LAZ sebagai operator.
3	Belum efektifnya koordinasi antara Baznas dan UPZ-nya.	3	Meningkatkan koordinasi Baznas dan UPZ-nya, misalnya menjadikan UPZ sebagai mitra pengelola zakat.
4	Belum efektifnya koordinasi antar-LAZ.	4	Meningkatkan koordinasi antar-LAZ dalam FOZ.
5	Belum efektifnya koordinasi antara LAZ dan MPZ-nya.	5	Meningkatkan koordinasi LAZ dan MPZ-nya.
6	Belum terciptanya koordinasi OPZ dan amil tradisional.	6	Membangun koordinasi OPZ dengan amil tradisional.
7	…….	7	…….
6. Kompetisi			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Zakat vs pajak; muzaki memilih mendahulukan membayar pajak daripada zakat.	1	Edukasi-sosialisasi-komunikasi zakat secara komprehensif.

2	Zakat vs infak; sebagian masyarakat mendahulukan infak daripada zakat.	2	Edukasi perencanaan keuangan keluarga Islam.
3	Zakat vs wakaf; sebagian masyarakat mendahulukan wakaf daripada zakat.	3	Mengajarkan kebiasaan bersedekah.
4	Zakat vs dana sosial; kompetisi antara zakat dengan dana sosial lainnya.	4	Mengajarkan kebiasan memberi.
5	BAZ vs LAZ; BAZ dan LAZ bersaing dalam mencari muzaki potensial.	5	Menumbuhkan kerja sama, khususnya dalam pendistribusian dan pendayagunaan.
6	LAZ vs LAZ; Sesama LAZ bersaing dalam mencari muzaki potensial.	6	Menumbuhkan berlomba dalam pendayagunaan zakat antar-LAZ.
7	…….	7	…….
III. SISTEM			
1. Strategis			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Belum adanya *database* zakat terpadu.	1	Membangun *database* zakat terpadu.
2	Belum adanya sistem informasi zakat terpadu.	2	Membangun sistem informasi zakat terpadu.
3	Zakat belum bersifat wajib.	3	Menetapkan wajibnya zakat bagi muslim yang mampu.
4	Zakat belum menjadi pengurang pajak.	4	Menetapkan zakat sebagai pengurang pajak langsung.
5	Kurangnya kejelasan dan ketegasan otoritas.	5	Penguatan otoritas untuk penegakan UU.
6	Belum adanya sistem insentif zakat.	6	Membangun sistem insentif zakat.
7	…….	7	…….
2. Regulasi			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Regulasi belum berorientasi insentif.	1	Amendemen UU dengan orientasi lebih ke insentif daripada sanksi.
2	Belum harmonisnya regulasi zakat dengan regulasi terkait, seperti regulasi pajak dan regulasi APBN.	2	Harmonisasi regulasi zakat dengan regulasi terkait, seperti pajak dan APBN.
3	Belum harmonisnya regulasi hubungan antar-berbagai amil, seperti BAZ, LAZ, dan UPZ .	3	Harmonisasi regulasi hubungan antar-amil dalam mencapai dua tujuan pengelolaan zakat.
4	Lemahnya regulasi zakat untuk mencakup berbagai macam amil tradisional yang melakukan penghimpunan.	4	Pengaturan dan integrasi amil tradisional ke dalam arsitektur zakat.
5	Masih adanya regulasi yang kurang tepat, kurang jelas, dan/atau sulit dilaksanakan.	5	Penyesuaian ketentuan yang kurang tepat, kurang jelas, dan/atau sulit dilaksanakan.
6	Lemahnya penegakan regulasi zakat oleh otoritas Kemenag dan Baznas.	6	Penguatan otoritas Kemenag dan Baznas untuk penegakan regulasi.
7	Belum adanya/lemahnya sanksi terhadap pelanggaran.	7	Penegakan sanksi dan insentif.
3. Dualisme			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Dualisme otoritas di Kemenag dan Baznas menimbulkan dua matahari yang kontraproduktif.	1	Mengakhiri dualisme otoritas zakat dan menetapkan satu otoritas zakat.

2	Dualisme otoritas memunculkan konflik kepentingan.	2	Meminimalisasi konflik kepentingan dengan penguatan kerja sama dua otoritas.
3	Pembagian otoritas dan anggarannya kurang efektif.	3	Kejelasan pembagian otoritas dan penguatan anggarannya.
4	Otoritas zakat Kemenag hanya setengah direktorat.	4	Peningkatan otoritas Kemenag menjadi dirjen atau setengah dirjen.
5	Dualisme Baznas sebagai regulator dan operator menimbulkan konflik kepentingan.	5	Mengakhiri dualisme Baznas dan menetapkan Baznas sebagai otoritas saja atau operator saja.
6	Dualisme Baznas membuat Baznas kurang fokus dan kurang efektif.	6	Mengoptimalkan Baznas dengan membuat dua struktur, memisahkan fungsi regulator dan operator.
7	Struktur organisasi di Baznas belum memisahkan Baznas sebagai operator dan Baznas sebagai regulator.	7	…….
4. Desentralisasi			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Tidak adanya hubungan otoritas.	1	Sentralisasi otoritas zakat.
2	Kurang efektifnya hubungan kerja.	2	Otoritas daerah adalah kantor cabang otoritas pusat sebagai perwakilan atau kepanjangan tangannya.
3	Kurang efektifnya pelaksanaan program nasional.	3	Program nasional dibuat di pusat dan dilaksanakan di pusat dan daerah.
4	Bervariasinya kebijakan.	4	Kebijakan zakat dibuat di pusat dan diterapkan di pusat dan daerah.
5	Bervariasinya tata kelola.	5	Standardisasi tata kelola dengan menerapkan ZCP secara bertahap.
6	Lemahnya kredibilitas.	6	Peningkatan profesionalisme otoritas zakat.
7	…….	7	…….
5. Amil Tradisional			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Belum ada data amil tradisional.	1	Program pendataan amil tradisional.
2	Belum terdaftarnya amil tradisional.	2	Program pendaftaran amil tradisional.
3	Lemahnya profesionalisme amil tradisional.	3	Pendidikan-pelatihan amil tradisional.
4	Lemahnya tata kelola amil tradisional.	4	Pembuatan standar tata kelola amil tradisional.
5	Belum adanya standardisasi dan/atau sertifikasi amil tradisional.	5	Standardisasi dan sertifikasi amil tradisional.
6	Belum adanya pembinaan amil tradisional.	6	Pembinaan dan pendampingan amil tradisional.
7	…….	7	…….
6. Pengawasan			
No.	**Masalah**	**No.**	**Solusi**
1	Kemenag atau Baznas: Timbulnya keambiguan otoritas pengawasan.	1	Kejelasan otoritas pengawasan OPZ dan pelaksanaan penegakannya.
2	Belum adanya sistem pengawasan amil.	2	Pembangunan sistem pengawasan amil.
3	Belum adanya perangkat pengawasan amil.	3	Penyiapan perangkat pengawasan amil.
4	Pengawasan baru sebatas laporan tiap semester.	4	Standar pengawasan OPZ, *off-site* dan *on-site*.

5	Belum adanya sistem audit syariah.	5	Perancangan standar audit syariah sesuai ZCP.
6	Belum adanya auditor khusus OPZ dan/atau auditor syariah.	6	Sertifikasi auditor OPZ dan auditor syariah.
7	…….	7	…….

Dalam penelitian ini telah teridentifikasi 216 variabel permasalahan terkait dengan rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dan alternatif solusinya. Definisi operasional masing-masing variabel di atas dapat dilihat di Lampiran.

3.3. Metodologi Penelitian

Penggunaan metodologi pada penelitian terkait zakat ini mempertimbangkan karakteristik OPZ, ketersediaan data zakat, dan tujuan dari penelitian. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini cenderung melakukan analisis pada proses *decision making* yang dilakukan oleh OPZ dalam menghimpun zakat. Dengan demikian, diperlukan metodologi yang mampu memberikan hasil terbaik dalam *decision making*. Sementara itu, dengan karakteristik organisasinya yang digolongkan sebagai sektor informal, OPZ membutuhkan metodologi yang mampu mengakomodasi tingginya variasi aplikasi dan kompleksitas interaksi yang ada di organisasi tersebut.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini memilih menggunakan pendekatan *Delphi* dan *Analitycal Network Process* (ANP), karena memiliki beberapa keunggulan, yaitu Delphi merupakan alat bantu untuk pengambilan keputusan berdasarkan peringkat atas *expert opinion/judgement*. ANP mampu mengakomodasi informasi kualitatif dan kuantitatif yang menjadi sumber informasi dalam pengambilan keputusan OPZ dan sangat sesuai dengan karakteristik sektor zakat, yaitu sektor informal dengan keputusan usaha yang sangat fleksibel berdasarkan informasi kuantitatif dan kualitatif yang dimiliki oleh OPZ.

Delphi-ANP mencerminkan atau merefleksikan data historis dari parameter terhadap permasalahan penghimpunan zakat (aspek kuantitatif). Selain itu, Delphi-ANP mengakomodasi unsur pengalaman atau keahlian para pakar (*experts*) dalam mengambil kesimpulan atas kondisi tertentu (aspek kualitatif).

Keunggulan yang dimiliki oleh pendekatan ANP, dibandingkan dengan pendekatan lain dalam *decision making*, secara lengkap telah dilakukan oleh Couger (1995) yang telah memberikan ringkasan sebagian besar metode *decision making.* Couger (1995) membagi metode-metode *decision making* menjadi tiga, yaitu

Structuring, *Ordering-Ranking*, dan *Structuring-Measuring*. Secara lengkap kesimpulan studi Couger (1995) tersebut dirangkum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.3. Komparasi Metode *Decision Making*

Method	**Problem Abstraction**		**Structure**		**Analysis**		**Applicability, Validity & Truthfulness**	
Method	**Scope**	**Dev. of Alter-natives**	**Breadth of Structure**	**Depth of Structure**	**Faithful-ness of Judgment Analysis**	**Breadth & Depth of Analysis**	**Scientific & Math Geneality**	**Validity of the Outcomes**
Structuring								
Analogy	Medium	Low	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Boundary Examination	High	Low	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Brainstormin g	Low	Medium	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Ordering and Ranking								
Voting	NA	NA	Low	Low	Low	Low	Medium	Low
Delphi	**Medium**	**High**	**Low**	**Low**	**Low**	**Low**	**Medium**	**Low**
Matrix Evaluation	Medium	Low	High	Low	Medium	Medium	Low	Medium
Outranking	Medium	High	High	Low	Medium	High	Medium	Medium
Structuring & Measuring								
Bayesian Analysis	High	Low	Low	Low	Very High	Medium	High	Medium
MAUT/MAVT*	Medium	High	High	Low	High	High	High	Medium
AHP	Very High	Very High	High	High	Very High	Very High	High	High
ANP	**Very High**	**Very High**	**High**	**Very High**	**Very High**	**Very High**	**High**	**High**

Sumber: Couger (1995) dalam Peniwati (2005) dimodifikasi oleh Penulis

Dalam studi ini disimpulkan bahwa metode ANP relatif memiliki keunggulan dibandingkan dengan metode *decision making* yang lain berdasarkan beragam kriteria, seperti abstraksi masalah, struktur, analisis, dan validitas hasil. Sementara itu, terdapat satu tahapan krusial dari pendekatan ANP yang harus dilalui, yaitu tahapan identifikasi *cluster* dan *element*.

Dalam rangka memperkuat pemilihan *cluster* dan *element*, penelitian ini akan menggunakan pendekatan Delphi. Penggunaan metoda Delphi dalam mengidentifikasi atau menentukan *cluster* dan *element* relatif lebih sistematis. Seperti halnya ANP, Delphi merupakan pendekatan *expert opinion* yang digunakan untuk *decision making* dalam rangka menentukan parameter atau masalah tertentu melalui *expert opinion* yang berjenjang. Tahapan Delphi secara detail akan dijelaskan pada subbab selanjutnya.

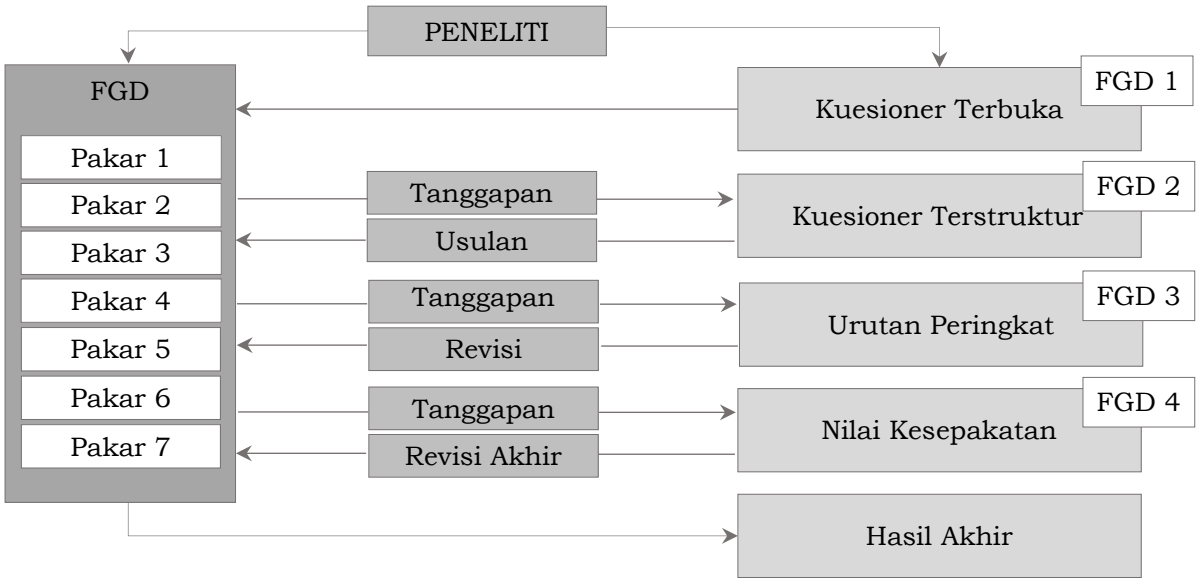
3.3.1. Metode Delphi

Metode *Delphi* digunakan dan dikembangkan oleh Norman Dalkey dan Olaf Helmer di *Rand Corporation*, sebuah lembaga penelitian di Santa Monica, California, Amerika Serikat pada tahun 1960-an (Dalkey dan Helmer, 1963; Hsu dan Sanford, 2007). Metode ini merupakan pendekatan *decision making* berbasis survei pada *expert opinions* yang dilakukan berjenjang, yaitu dua tahap atau lebih. Secara teknis

Delphi didesain sebagai sebuah proses komunikasi dalam grup yang bertujuan mencapai kesepakatan pada isu tertentu.

Metode ini juga dapat digunakan dalam berbagai studi seperti perencanaan program, penilaian kebutuhan, penentuan kebijakan, penentuan penggunaan sumber daya, eksplorasi asumsi-asumsi tertentu, dan penentuan korelasi atas isu tertentu dalam bidang yang berbeda (Hsu dan Sanford, 2007a). Dengan demikian, metode Delphi dapat digunakan sebagai alat untuk menentukan faktor-faktor yang akan menjadi *cluster* dan *element* dalam pendekatan ANP. Secara umum tahapan dalam proses Delphi meliputi: (i) penentuan panel pakar (*expert panels*); (ii) penyusunan *questionnaire*; (iii) penyampaian *questionnaire* dan *feedback*; dan (iv) analisis hasil. Teknis pada masing-masing tahap adalah sebagai berikut.

Gambar 3.18. Tahapan Metode Delphi



Sumber: Hsu dan Sanford (2007) dimodifikasi oleh Penulis

In-Depth Discussion dan *Focus Group Discussion* (FGD) dilakukan secara bertahap dan jumlahnya bergantung pada proses mendapatkan kesepakatan responden. Pada proses penyampaian *questionnaire* dan *feedback* berdasarkan Hsu dan Sanford (2007) dan sesuai dengan penelitian ini setidaknya melewati beberapa FGD berlapis. Teknis pada masing-masing ronde adalah sebagai berikut.

1. Tahap Pertama. Proses penyampaian kuesioner yang umum dilakukan dapat bersifat *open-ended* yang bertujuan sebagai dasar untuk mengumpulkan informasi spesifik tentang suatu permasalahan.

Tabel 3.4. Contoh Kuesioner Terbuka

No.	Sub-Kriteria STRATEGIS	*Ranking* (Q1)
1	Belum dikenalnya OPZ oleh masyarakat.	
2	Rendahnya kredibilitas OPZ.	
3	…	

Pandangan pakar dan praktisi dalam tahap FGD ini merupakan respons pertama dari FGD yang kemudian oleh peneliti disusun dalam *questionnaire* yang lebih terstruktur.

2. Tahap Kedua. Proses penyampaian kuesioner terstruktur yang telah dikumpulkan pada tahap pertama. Responden diminta untuk meninjau ulang daftar elemen yang telah dirangkum oleh para peneliti berdasarkan informasi pada tahap pertama.

Tabel 3.5. Contoh Kuesioner Terstruktur

No.	Sub-Kriteria STRATEGIS	*Ranking* (Q1)
1	Belum dikenalnya OPZ oleh masyarakat.	
2	Rendahnya kredibilitas OPZ.	
3	Lemahnya visi/misi OPZ.	
4	Lemahnya kepemimpinan OPZ.	
5	Lemahnya perencanaan penghimpunan.	
6	Basis zakat belum optimal.	

3. Tahap Ketiga. Proses penyampaian hasil sebelumnya, yaitu daftar elemen, dilengkapi dengan penilaian prioritas yang telah dirangkum oleh para peneliti. Responden akan memberikan urutan peringkat untuk menetapkan prioritas awal di antara elemen-elemen yang terkumpul.

4. Tahap Keempat. Hasil dari tahapan ini adalah nilai kesepakatan dan ketidaksepakatan dapat diidentifikasi. Dari tahapan ini biasanya sudah dapat direkomendasikan hasil akhir. Jumlah FGD Delphi sangat bergantung pada jumlah responden dan kesepakatannya sehingga dapat bervariasi dari empat hingga lima.

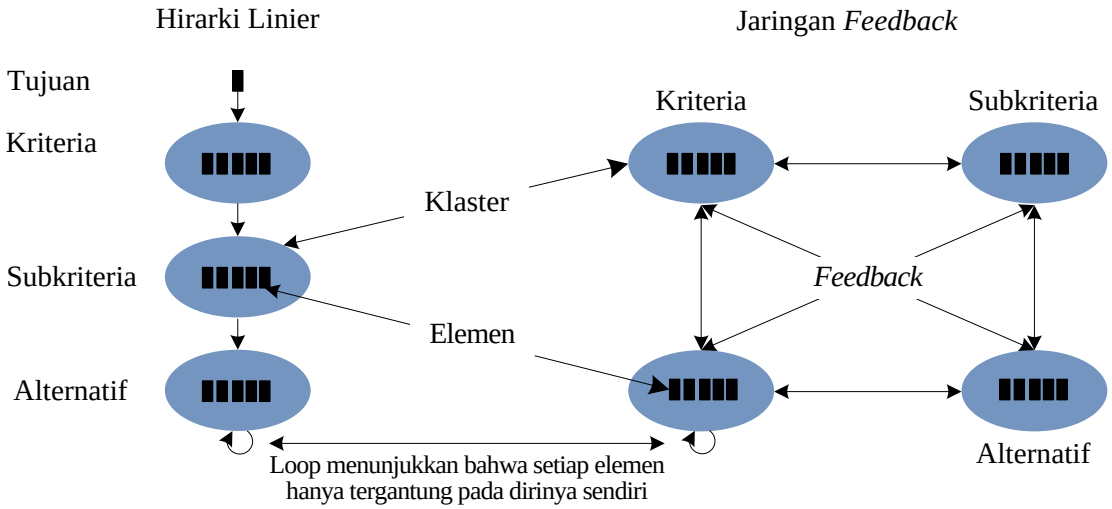
3.3.2. Metode *Analytic Network Process*

Pada dasarnya penelitian ini ingin menganalisis kriteria penyebab rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia secara menyeluruh, baik pada masalah internal, eksternal, maupun sistem. Bahkan ingin pula diketahui kriteria dan usulan alternatif solusi yang paling kuat pengaruhnya. Dengan demikian, diperlukan alat analisis *decision making* yang mampu memberikan pengukuran prioritas dari

kriteria masalah dan usulan solusinya. Prioritisasi ditujukan untuk melakukan pemeringkatan atas kriteria-kriteria solusi yang dapat menyelesaikan permasalahan rendahnya penghimpunan zakat. Metode yang digunakan untuk proses prioritisasi ini adalah *Analytic Network Process* (ANP).

Metode ini memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode lain dalam analisis *decision making*. Menurut Saaty (2003), ANP adalah teori umum yang digunakan untuk mengukur secara relatif rasio prioritas dari skala rasio individu tertentu. Hasil dari pengukuran ini mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh-pengaruh elemen yang saling berinteraksi atau saling berhubungan. Metode ini memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan metode lain dalam analisis *decision making*.

Gambar 3.19. Komparasi Struktur Kerangka AHP dan ANP



Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria, dan alternatif yang masing-masing memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut *cluster* yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya. Kelebihan yang utama dari model ini adalah dalam hal kemampuannya memperlakukan faktor-faktor yang saling berhubungan (*dependence*) dan umpan balik (*feedback*) secara sistematis dengan mengakomodasi faktor-faktor kuantitatif dan kualitatif. Keterkaitan antarkriteria pada metode ANP ada dua jenis, yaitu keterkaitan dalam satu set *cluster* (*inner dependence*) dan keterkaitan antar-*cluster* yang berbeda (*outer dependence*).

ANP memiliki empat aksioma sederhana yang melandasi prosesnya, termasuk secara hati-hati membatasi cakupan suatu masalah. Keempat aksioma tersebut adalah (1) resiprokal, (2) homogenitas, (3) prioritas, dan (4) *dependence condition*.

Aksioma resiprokal menjadi pedoman dalam memberikan penilaian dalam *pairwise comparison* antar-*cluster* atau antar-elemen. Contohnya, jika A 9 kali lebih dominan daripada B, maka B 1/9 kali lebih dominan daripada A. Aksioma homogenitas menjadi pedoman dalam menentukan faktor-faktor yang menjadi elemen; elemen-elemen yang dibandingkan sebaiknya tidak memiliki perbedaan terlalu besar, yang dapat menyebabkan kesalahan penilaian yang lebih besar. Pada aksioma prioritas pembobotan secara absolut dengan menggunakan skala interval. Pada aksioma *dependence condition*, susunan dapat dikomposisikan ke dalam komponen-komponen yang membentuk bagian berupa *cluster*.

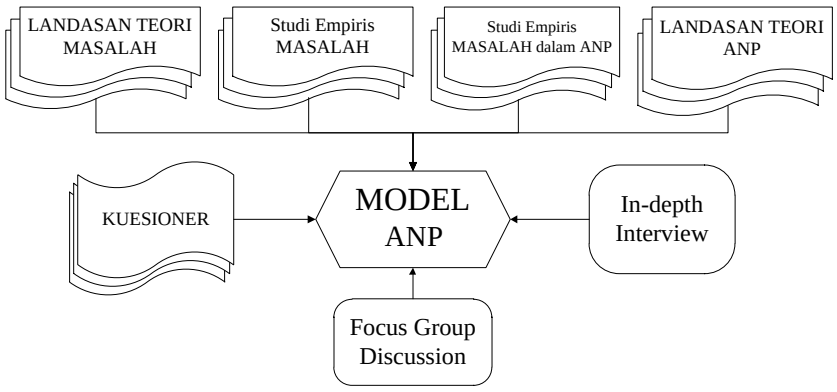
Aksioma ini menjadi landasan pelaksanaan metode ANP. Misalnya, aksioma pertama menjadi landasan penggunaan *feedback* dan penilaian rasio prioritas. Sementara itu, prinsip dasar ANP ada tiga, yaitu (1) prinsip dekomposisi, (2) prinsip penilaian komparasi, dan (3) prinsip komposisi hierarkis atau sintesis. Prinsip dekomposisi diterapkan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarki atau jaringan klaster, subklaster, sub-subklaster, dan seterusnya. Dengan kata lain, dekomposisi adalah memodelkan masalah ke dalam kerangka ANP. Prinsip penilaian komparasi diterapkan untuk membangun pembandingan pasangan dari semua elemen dalam *cluster* dilihat dari *cluster* induknya. Dengan kata lain, penilaian komparasi adalah acuan dalam mendapatkan rasio prioritas. Prinsip komposisi hierarkis atau sintesis diterapkan untuk mengalikan prioritas lokal dari elemen dalam *cluster* dengan prioritas ”global” dari elemen induk, yang akan menghasilkan prioritas global seluruh hierarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen level terendah. Dengan kata lain, komposisi hierarkis adalah acuan dalam mendapatkan skala prioritas menyeluruh.

Secara umum terdapat tiga fase atau tahapan dalam melakukan analisis dengan menggunakan pendekatan ANP, yaitu (i) Konstruksi Model; (ii) Kuantifikasi Model; dan (iii) Analisis Hasil. Teknis pada tiap-tiap tahap adalah sebagai berikut.

1. Tahap Pertama. Konstruksi model ANP adalah mengidentifikasi variabel apa saja yang akan digunakan dalam model ANP terkait dengan tujuan penelitian. Identifikasi variabel-variabel tersebut dilakukan berdasarkan *literature review* secara teori maupun empiris dan informasi dari pakar melalui *in-depth discussion* dan FGD. *In depth discussion* dan FGD bermanfaat untuk mengkaji informasi secara lebih dalam, khususnya mengonfirmasi karakteristik khusus untuk memperoleh permasalahan yang sebenarnya. Hal ini penting karena jika

hanya bersandar pada penelitian yang ada, penelitian yang akan dilakukan mungkin memiliki karakteristik yang berbeda sehingga perlu klarifikasi, konfirmasi, atau validasi sekaligus penajaman model.

Gambar 3.20. Pengembangan Tahapan Konstruksi Model ANP



Seperti yang telah dijelaskan pada subbab sebelumnya, pada penelitian ini identifikasi kriteria-kriteria yang akan menentukan usulan model integrasi akan dilakukan dengan metoda Delphi.

2. Tahap Kedua. Kuantifikasi Model ANP dimulai dengan penyusunan kuesioner yang merujuk pada Model ANP yang telah divalidasi. Pertanyaan berupa *pairwise comparison* antar-elemen dalam *cluster* dan antar-*cluster* dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 3.21. *Pairwise Comparison Node* dalam *Cluster* Strategis Internal dengan *Cluster* Strategis Eksternal

Formulasi kuesioner menggunakan pendekatan perbandingan pasangan bertujuan untuk mengetahui mana di antara keduanya, baik antar-elemen maupun antar-klaster, yang lebih besar pengaruhnya atau lebih dominan. Dari perbandingan pasangan ini akan diketahui seberapa besar perbedaannya melalui skala numerik 1-9. Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal.

Tabel 3.6. Perbandingan Skala Verbal dan Skala Numerik

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Tdk Penting /Relevan/ Berpengaruh		Kurang Penting/ Relevan/ Berpengaruh		Penting/Relevan/ Berpengaruh		Sangat Penting/ Relevan/ Berpengaruh		Amat Sangat Penting/ Relevan/ Berpengaruh

Kuesioner ANP disusun berdasarkan pertanyaan berupa *pairwise comparison* antar-elemen dalam *cluster* dan antar-*cluster* itu sendiri, untuk menentukan mana di antara keduanya yang lebih dominan pengaruhnya. Kuantifikasi model ANP menggunakan pertanyaan yang telah dimodifikasi, yaitu berupa ANP *rank order* (penilaian prioritas seperti pada Delphi, tetapi menggunakan skala ANP 1--9). Salah satu dari beberapa kelebihan ANP adalah dapat menangkap pengaruh *feedback* sehingga kuesioner yang digunakan adalah kuesioner dua arah. Kuesioner ini juga berfungsi untuk menjaga konsistensi responden dalam *pairwise comparison*.

Tabel 3.7. Kuesioner *Cluster* Masalah Internal – Strategis

No.	**Sub-Kriteria Internal – Strategis**	**Seberapa Penting (Q2)**
1	Belum dikenalnya OPZ oleh masyarakat.	
2	Rendahnya kredibilitas OPZ.	
3	Lemahnya visi/misi OPZ.	
4	Lemahnya kepemimpinan OPZ.	
5	Lemahnya perencanaan penghimpunan.	
6	Basis zakat belum optimal.	

Pembobotan akhir dari hubungan *feedback* ini merupakan hasil kali pembobotan dari dua *cluster*. Sebagai contoh, bobot akhir ialah hasil kali bobot *cluster* masalah internal – strategis dengan bobot *cluster* masalah eksternal – strategis.

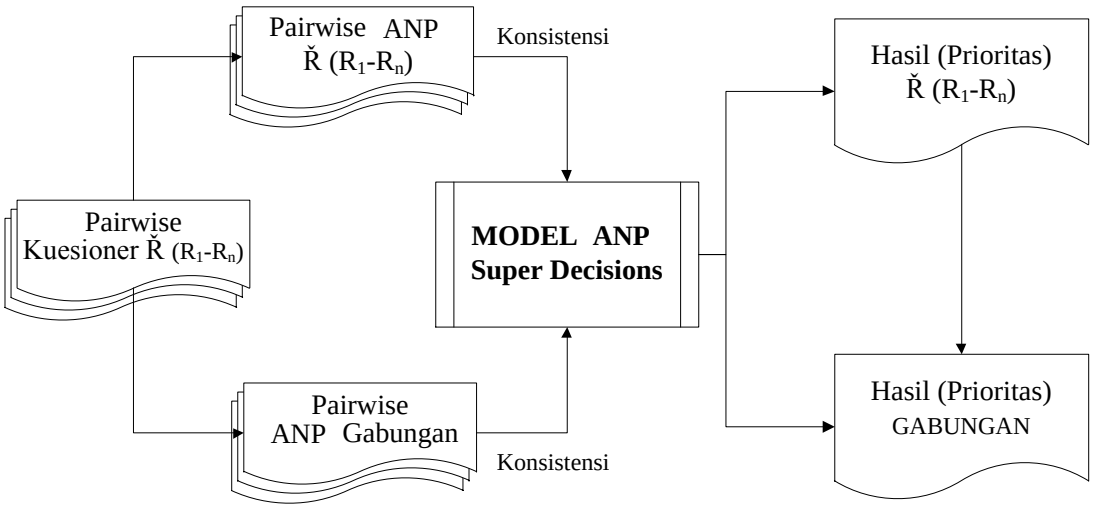
Tabel 3.8. Kuesioner *Cluster* Masalah Eksternal – Strategis

No.	**Sub-Kriteria Eksternal-Strategis**	**Seberapa Penting (Q2)**
1	Rendahnya literasi zakat masyarakat.	
2	Inklusi zakat dalam EKS.	
3	Zakat belum menjadi bagian kebijakan fiskal.	

4	Perbedaan mazhab/pemahaman tentang zakat.	
5	Kurangnya pemahaman *stakeholder*: khususnya tentang zakat.	
6	Kurangnya dukungan terintegrasi dari Pemerintah.	

3. Tahap Ketiga. Pengukuran ke dalam skala rasio yang kemudian menunjukkan skala prioritas dari setiap elemen yang ada pada model. Secara sederhana, penggunaan *pairwise comparison* dalam membandingkan antar-*cluster* atau elemen dapat ditulis dalam suatu matriks yang menunjukkan nilai perbandingan tersebut. Penghitungan *geometric mean* dan sintesis hasil merupakan inti dari tahapan ini, serta penghitungan nilai *kendall's coefficient of concordance* bertujuan untuk mengukur kesesuaian antar-responden. Setelah itu barulah menginterpretasikan hasil *geometric mean* individu dan keseluruhan responden.

Gambar 3.22. Proses Pengolahan Data



Geometric mean diterapkan untuk mengetahui hasil penilaian individu dari para pakar sebagai responden dan menentukan hasil pendapat pada satu kelompok pakar, praktisi, regulator, atau kategori lainnya (Saaty, 2003). Pertanyaan berupa perbandingan (*pairwise comparison*) dari responden akan dikombinasikan sehingga membentuk suatu konsensus. *Geometric mean* merupakan jenis penghitungan rata-rata yang menunjukkan atau mengidentifikasi pusat tendensi atau nilai tertentu yang memiliki formula sebagai berikut (Ascarya, 2013):

$$(\Pi_{i=1}^{n} a_i)^{1/n} = \sqrt[n]{a_1 a_2 \dots a_n} \qquad (5)$$

Rater agreement adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu klaster. Adapun alat yang digunakan untuk mengukur *rater agreement* adalah *Kendall's Coefficient of Concordance* (W; 0 < W≤ 1). W=1 menunjukkan kesesuaian yang sempurna (Ascraya, 2005). Untuk menghitung Kendall's (W), yang pertama adalah dengan memberikan *ranking* pada setiap jawaban kemudian menjumlahkannya.

$$R_i = \sum_{j=1}^{m} r_{i,j} \quad (6)$$

Nilai rata-rata dari total *ranking* adalah:

$$\bar{R} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} R_i \quad (7)$$

Jumlah kuadrat deviasi (S), dihitung dengan formula:

$$S = \sum_{i=1}^{n}(R_i - \bar{R})^2 \quad (8)$$

Sehingga diperoleh *Kendall's W*, yaitu:

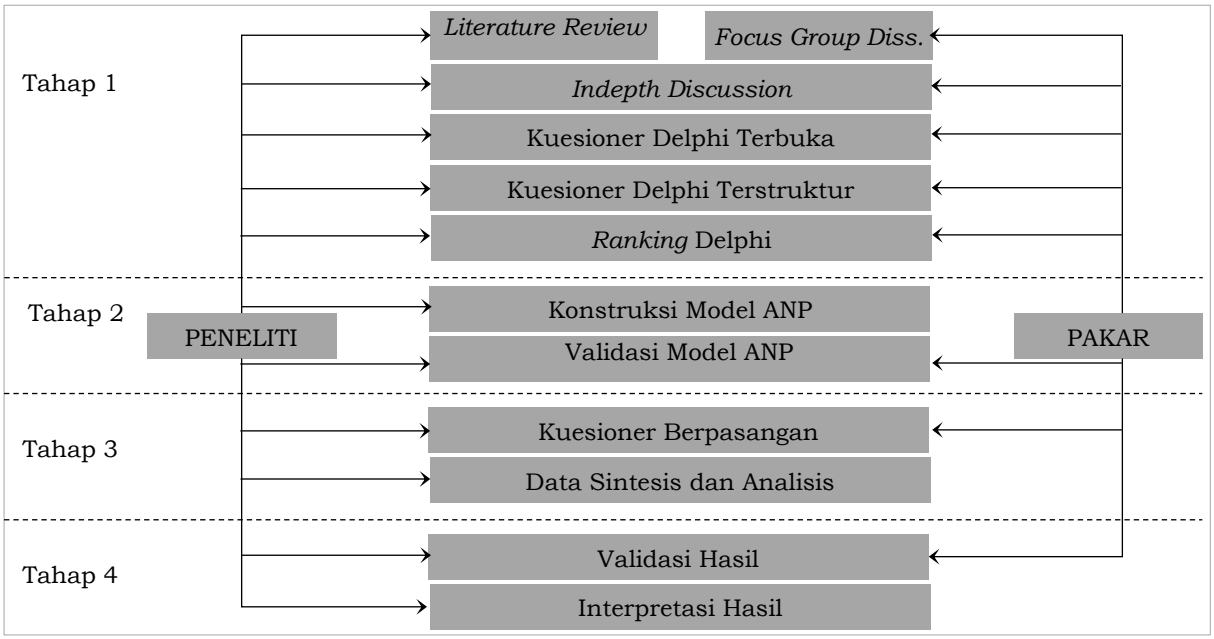
$$W = \frac{12S}{m^2(n^3-n)} \quad (9)$$

Jika nilai pengujian W sebesar 1 (W=1), dapat disimpulkan bahwa penilaian atau pendapat dari para responden memiliki kesesuaian yang sempurna. Sementara itu, ketika nilai W sebesar 0 atau semakin mendekati 0, maka menunjukkan adanya ketidaksesuaian antarjawaban responden atau jawaban bervariatif (Ascarya, 2005).

3.4. Langkah-langkah Penelitian Delphi – ANP

Penelitian ini menggunakan metode integrasi Delphi – ANP. Metode Delphi dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para pakar dan praktisi untuk mengetahui keadaan awal tentang masalah sistem, masalah internal, dan masalah eksternal dalam penghimpunan zakat di Indonesia sehingga diperoleh data yang bersifat kualitatif untuk kemudian dilakukan proses pembobotan. Berikut tahapan penelitian dengan metode integrasi Delphi-ANP.

Gambar 3.23. Tahapan Penelitian Integrasi Metode Delphi–ANP



Penggunaan metoda Delphi dalam mengidentifikasi atau menentukan *cluster* dan elemen relatif lebih sistematis dan lebih dapat menangkap kriteria-kriteria khusus dari permasalahan penghimpunan zakat, dibandingkan dengan ANP. Seperti halnya ANP, Delphi merupakan pendekatan *expert opinion* yang digunakan untuk *decision making* dalam rangka menentukan parameter atau masalah tertentu melalui *expert opinion* yang berjenjang. Sementara itu, konstruksi model ANP disusun berdasarkan hasil *expert opinion* yang terpilih dengan metode Delphi pada tahapan sebelumnya.

ANP relatif memiliki keunggulan dibandingkan metode *decision making* yang lain, salah satunya terkait validitas hasil. Terdapat satu tahapan krusial dari pendekatan ANP yang harus dilalui, yaitu uji tingkat konsistensi. ANP menyediakan alat kolaboratif untuk mendeteksi ketidakkonsistenan umpan balik dalam memastikan validitas hasil. Uji tingkat konsistensi mampu menunjukkan beberapa perbaikan dalam penilaian dan upaya untuk menyelaraskan persepi di antara responden (Couger (1995) dalam Saaty and Vargas (2006), p. 262– 267).

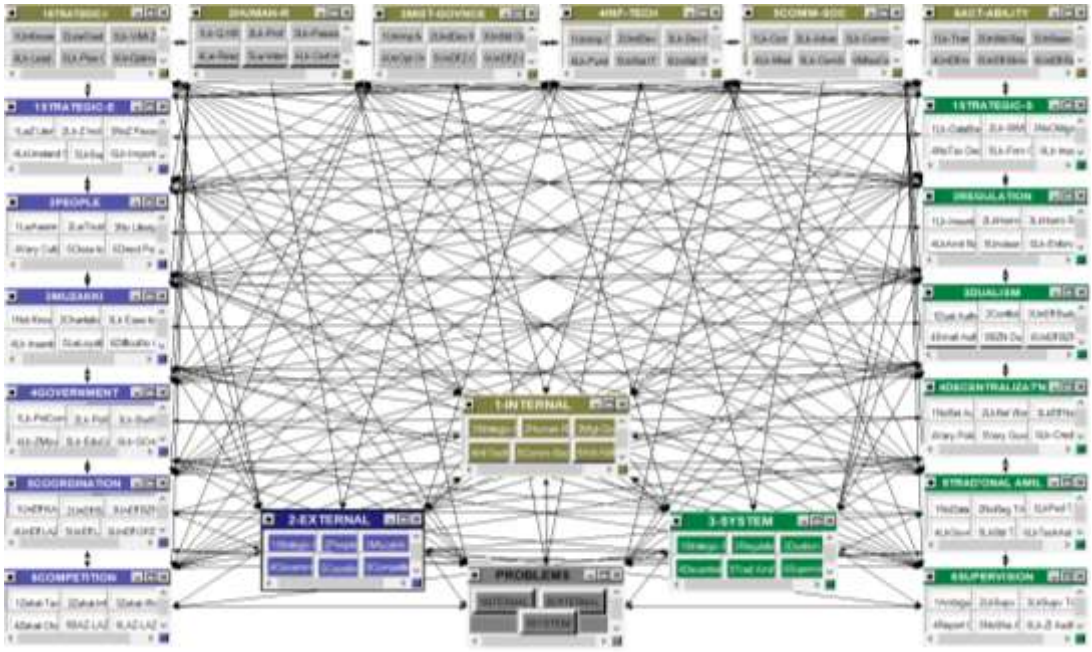
4. Hasil dan Analisis

4.1. Jaringan ANP

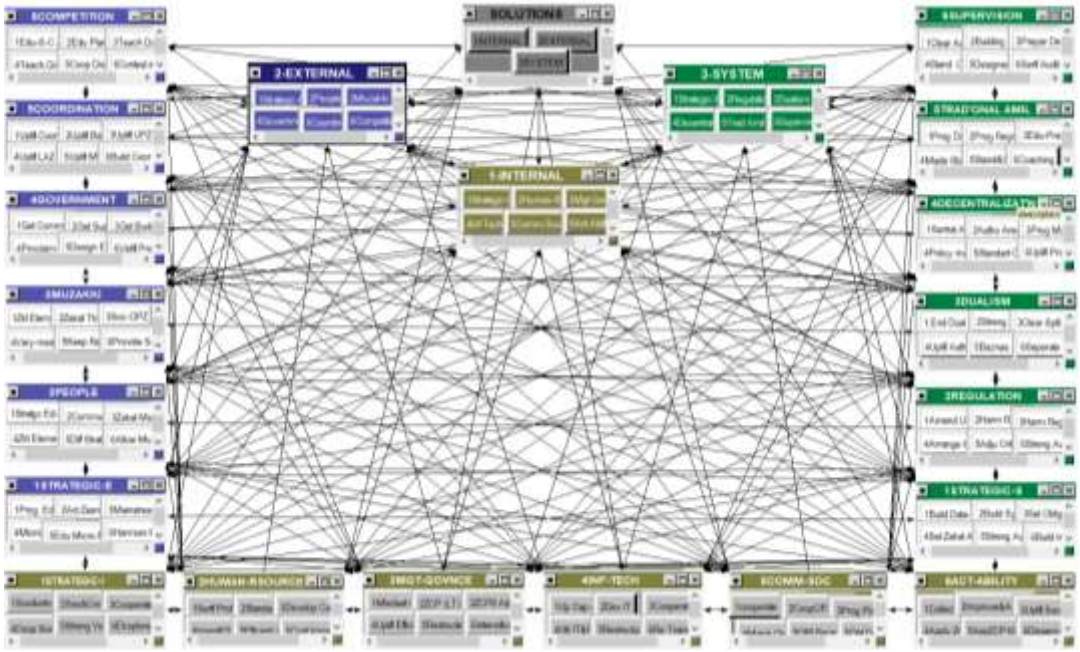
Berdasarkan fase pertama konstruksi model, model permasalahan rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dan alternatif solusinya akan dievaluasi berdasarkan tiga kriteria masalah utama, yaitu kriteria masalah internal, eksternal, dan sistem. Kriteria internal terdiri atas enam aspek utama, yaitu masalah: 1) Strategis, 2) Sumber Daya Manusia (Amil), 3) Manajemen dan Tata Kelola, 4) Pemanfaatan Teknologi Informasi, 5) Sosialisasi-Komunikasi, 6) Pertanggungjawaban. Kriteria Eksternal juga terdiri atas enam aspek utama, yaitu masalah: 1) Strategis, 2) Masyarakat, 3) Muzaki, 4) Pemerintah, 5) Koordinasi, 6) Kompetisi. Demikian juga, kriteria Sistem terdiri atas enam aspek utama, yaitu masalah: 1) Strategis, 2) Regulasi, 3) Dualisme, 4) Desentralisasi, 5) Amil Tradisional, 6) Pengawasan. Setiap enam aspek masalah dari ketiga kriteria utama memiliki enam subaspek rinci.

Pada akhirnya konstruksi model alternatif solusi bagi rendahnya penghimpunan zakat mengikuti konstruksi model permasalahannya. Alternatif solusi juga dievaluasi berdasarkan tiga kriteria solusi utama, yaitu kriteria solusi internal, eksternal, dan sistem, dan ketiga kriteria tersebut terbagi menjadi enam aspek solusi. Tiap enam aspek solusi memiliki enam subaspek rinci. Jaringan ANP Model Masalah dan Model Solusi masing-masing dapat dilihat pada Gambar 24 dan 25 berikut ini.

Gambar 4.24. Jaringan ANP Model Permasalahan



Gambar 4.25 . Jaringan ANP Model Alternatif Solusi



4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Hasil Metode Delphi

Hasil indeks koefisien Kendall (W) atau *rater agreement* menunjukkan bahwa tingkat kesetujuan responden terhadap kriteria masalah rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dan alternatif solusinya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9. *Rater Agreement* Responden Delphi

CLUSTER MASALAH	Rater Agreement (W) of Delphi Result				CLUSTER SOLUSI	Rater Agreement (W) of Delphi Result			
	Pakar	P-value	Praktisi	P-value		Pakar	P-value	Praktisi	P-value
Kriteria Umum Masalah	0,111	0,368	0,086	0,459	Kriteria Umum Solusi	0,111	0,368	0,086	0,459
Masalah Internal	**0,304**	0,018**	**0,224**	0,073*	Solusi Internal	**0,238**	0,057*	**0,345**	0,008***
Internal Strategis	0,080	0,608	**0,235**	0,060*	Internal Strategis	**0,208**	0,095*	**0,220**	0,078*
SDM-Amil	**0,414**	0,002***	0,197	0,114	SDM-Amil	**0,235**	0,060*	0,169	0,180
Manajemen & Tata Kelola	0,124	0,350	0,193	0,122	Manajemen & Tata Kelola	0,137	0,293	0,155	0,223
Pemanfaatan TI	**0,211**	0,090*	**0,304**	0,018**	Pemanfaatan TI	**0,343**	0,009***	**0,237**	0,059*
Sosialisasi-Komunikasi	**0,365**	0,006***	**0,276**	0,029**	Sosialisasi-Komunikasi	**0,328**	0,011**	0,043	0,856
Pertanggung-Jawaban	**0,248**	0,048**	**0,245**	0,051*	Pertanggung-Jawaban	**0,249**	0,047**	**0,286**	0,025**
Masalah Eksternal	**0,230**	0,066*	**0,460**	0,001***	Solusi Eksternal	**0,317**	0,014**	**0,489**	0,001***
Eksternal Strategis	0,172	0,172	0,097	0,498	Eksternal Strategis	**0,269**	0,033**	0,172	0,172
Masyarakat	0,194	0,120	**0,447**	0,001***	Masyarakat	**0,310**	0,016**	**0,420**	0,002***
Muzakki	**0,389**	0,004***	**0,413**	0,002***	Muzakki	0,186	0,137	**0,331**	0,011**
Pemerintah	**0,366**	0,006***	0,097	0,498	Pemerintah	**0,238**	0,057*	0,182	0,147
Koordinasi	**0,358**	0,007***	**0,296**	0,021**	Koordinasi	**0,354**	0,007***	**0,506**	0,000***
Kompetisi	**0,337**	0,01**	**0,334**	0,010**	Kompetisi	**0,280**	0,027**	**0,354**	0,007***
Masalah Sistem	0,196	0,117	**0,567**	0,000***	Solusi Sistem	**0,417**	0,002***	**0,519**	0,000***
Sistem Strategis	**0,343**	0,009***	0,134	0,305	Sistem Strategis	**0,235**	0,060*	**0,244**	0,052*
Regulasi	0,186	0,137	**0,252**	0,045**	Regulasi	0,141	0,276	**0,266**	0,035**
Dualisme	0,091	0,534	**0,331**	0,011**	Dualisme	0,156	0,218	**0,313**	0,015**
Desentralisasi Otoritas	0,193	0,122	0,084	0,579	Desentralisasi Otoritas	0,026	0,946	0,127	0,337
Amil Tradisional	**0,224**	0,073*	0,114	0,401	Amil Tradisional	**0,252**	0,045**	0,084	0,579
Pengawasan	**0,259**	0,040**	**0,371**	0,005***	Pengawasan	**0,489**	0,001***	**0,275**	0,030**

***significant at the 0.01 level; **significant at the 0.05 level; *significant at the 0.10 level

Dari 22 *cluster* masalah, ada 13 *cluster* yang menyatakan bahwa responden pakar sepakat dan ada 14 *cluster* yang menyatakan bahwa responden praktisi sepakat. Selain itu, dari 22 *cluster* solusi menunjukkan bahwa ada 16 *cluster* yang menyatakan bahwa responden pakar sepakat dan ada 14 *cluster* yang menyatakan bahwa responden praktisi sepakat. Berdasarkan kriteria umum masalah, responden pakar sepakat pada masalah internal dan masalah eksternal, sedangkan responden praktisi sepakat pada seluruh kriteria umum, yaitu masalah internal, eksternal, dan sistem. Kemudian pada kriteria umum solusi menunjukkan bahwa masing-masing responden pakar dan praktisi sepakat pada solusi internal, eksternal, dan sistem.

4.2.2. Hasil Metode ANP

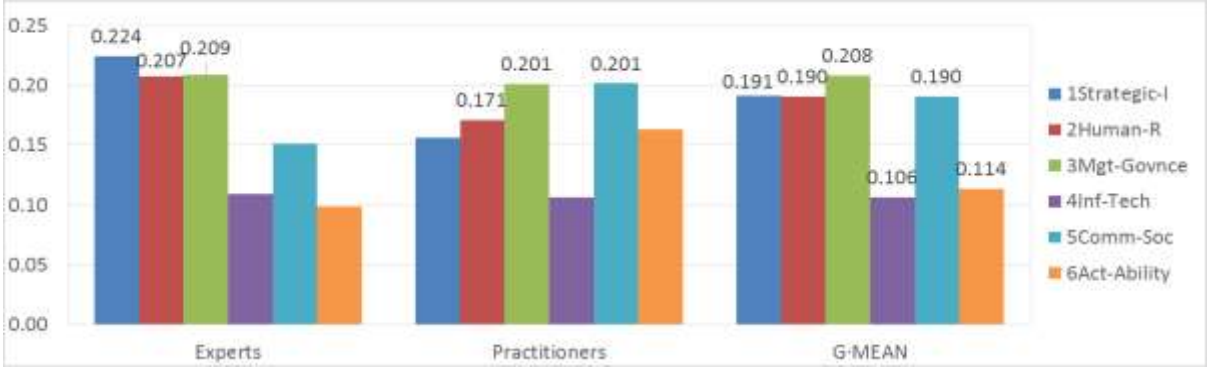
Secara keseluruhan, hasil ANP dari semua responden (*geometric mean* dari delapan belas responden) menunjukkan bahwa kriteria masalah paling penting adalah masalah sistem (35,2%), diikuti oleh masalah eksternal (33,4%), dan masalah internal (31,3%). Di samping itu, kriteria masalah paling penting dari sudut pandang praktisi adalah masalah eksternal (37,4%), diikuti oleh masalah internal (31,8%), dan masalah sistem (30,8%). Sementara itu, kriteria masalah paling penting berdasarkan sudut pandang pakar adalah masalah sistem (36,0%), kemudian diikuti oleh masalah eksternal (32,1%) dan masalah internal (31,8%).

Gambar 4.26. Hasil ANP Kriteria Umum Masalah Pakar (Kiri), Praktisi (Tengah), dan Seluruh Responden (Kanan)

Hasil ANP keseluruhan menunjukkan kesepakatan seluruh responden pakar dan praktisi bahwa dari sisi kriteria masalah internal, Manajemen dan Tata Kelola harus menjadi fokus pada permasalahan rendahnya penghimpunan zakat (20,8%), diikuti oleh strategis internal (19,1%), SDM-Amil dan Sosialisasi-Komunikasi masing-masing (19,0%), pertanggung-jawaban (11,4%), dan pemanfaatan TI (10,6%). Sementara itu, masalah internal utama menurut pakar adalah Strategis

Internal dan Manajemen & Tata Kelola, sedangkan menurut praktisi adalah Manajemen & Tata Kelola dan Komunikasi-Sosialisasi.

Gambar 4.27. Hasil ANP Masalah Internal Rendahnya Penghimpunan Zakat di Indonesia



Hasil ANP rinci dari masalah-masalah internal menunjukkan kesepakatan seluruh praktisi dan pakar bahwa masalah utama yang menjadi fokus dalam masalah strategis internal adalah Rendahnya Kredibilitas OPZ (24,3%), diikuti oleh Belum Dikenalnya OPZ (22,4%), Lemahnya Kepemimpinan OPZ (14,1%), Lemahnya Perencanaan (13,4%), Belum Optimalnya Basis Zakat (13,0%) dan Lemahnya Visi Misi OPZ (12,9%).

Hasil ANP lainnya mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah SDM-Amil yang menjadi fokus utama adalah Rendahnya Kualitas SDM (23,9%), diikuti oleh Rendahnya Profesionalitas SDM (22,9%), Rendahnya Penghargaan SDM (16,0%), Rendahnya Minat Menjadi Amil (13,5%), Rendahnya *Ghirah* SDM (13,4%), dan Belum Ada Sertifikasi Amil dan Relawan (10,3%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Manajemen dan Tata Kelola yang menjadi fokus utama adalah Belum Efektifnya Sistem Pengumpulan Zakat (21,4%), diikuti oleh Belum Ada Standar Manajemen dan Tata Kelola (18,5%), Belum Optimalnya Struktur Organisasi (18,0%), Manajemen dan Tata Kelola Belum Dianggap Penting (16,5%), Belum Efektifnya Intensifikasi dan Ekstensifikasi Zakat (15,0%), dan Belum Berkembang Ilmu Manajemen dan Tata Kelola OPZ (10,7%).

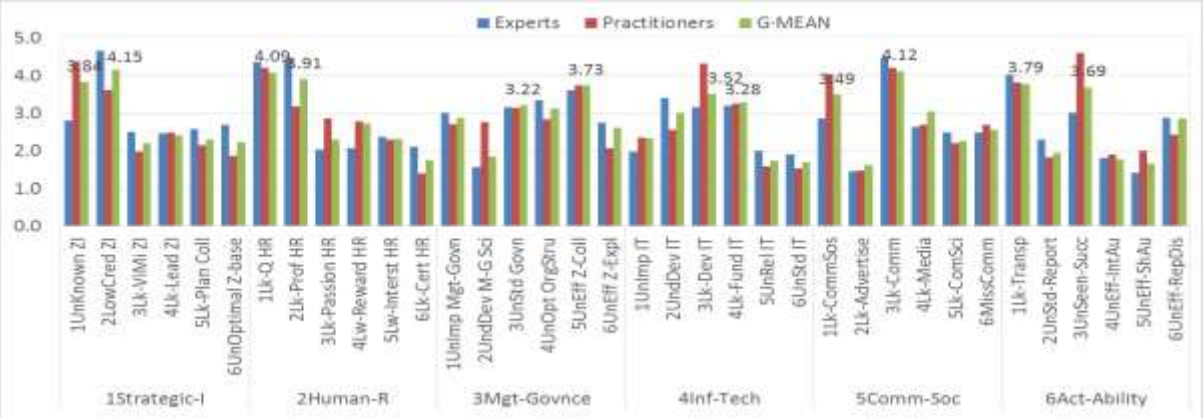
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Pemanfaatan TI yang menjadi fokus utama adalah Kurangnya Kemampuan OPZ Membangun TI (22,6%), diikuti oleh Kurangnya Dana Untuk Membangun TI (21,1%), Belum Berkembangnya TI Perzakatan (19,4%), Belum Dianggap Pentingnya

Pemanfaatan TI (14,9%), TI Kurang *Reliable* (11,2%), dan Belum Ada Standar TI Zakat (10,9%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Sosialisasi-Komunikasi yang menjadi fokus utama adalah Komunikasi Kurang Efektif (24,.1%), diikuti oleh Minimnya Sosialisasi (20,4%), Media Komunikasi Kurang Tepat (17,8%), Belum Efektifnya Pemanfaatan Media Sosial (14,9%), Minimnya Penggunaan Ilmu Komunikasi (13,2%), dan Minimnya Advertensi (9,5%).

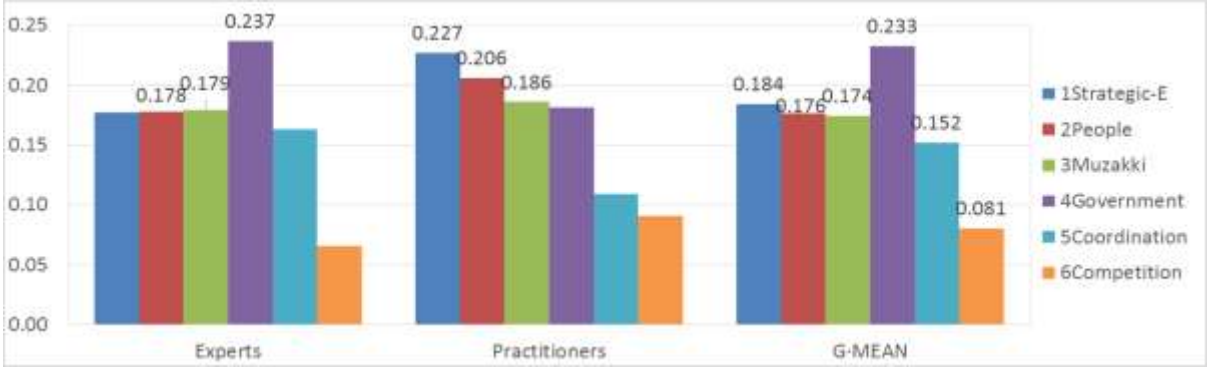
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Pertanggung-jawaban yang menjadi fokus utama adalah Kurangnya Transparansi Dalam Pengelolaan (24,1%), diikuti oleh Belum Tampaknya Keberhasilan Penyaluran Zakat (23,5%), Belum Efektifnya Penyebarluasan laporan ke *stakeholders* (18,2%), Belum Adanya Standar Pelaporan (12,4%), Belum Efektifnya Audit Internal (11,3%), dan Belum Efektifnya Audit Syariah (10,6%).

Gambar 4.28. Hasil ANP Sub-Kriteria Masalah-Masalah Internal



Hasil ANP keseluruhan menunjukkan kesepakatan seluruh responden pakar dan praktisi bahwa dari sisi kriteria masalah eksternal, aspek pemerintah harus menjadi fokus utama pada permasalahan rendahnya penghimpunan zakat (23,3%), diikuti oleh Strategis Eksternal (18,4%), Masyarakat (17,6%), Muzaki (17,4%), Koordinasi (15,2%), dan Kompetisi (8,1%). Sementara itu, Masalah Eksternal utama menurut Pakar adalah Pemerintah, Muzaki, dan Masyarakat, sedangkan menurut praktisi adalah Strategis Eksternal, Masyarakat, dan Muzaki.

Gambar 4.29. Hasil ANP Masalah Eksternal Rendahnya Penghimpunan Zakat di Indonesia



Hasil ANP rinci dari masalah-masalah eksternal menunjukkan kesepakatan seluruh praktisi dan pakar bahwa masalah utama yang menjadi fokus dalam masalah strategis eksternal adalah Rendahnya Literasi Zakat Masyarakat (22,4%), diikuti oleh Kurangnya Dukungan Terintegrasi dari Pemerintah (19,2%), Zakat Belum Menjadi Bagian Kebijakan Fiskal (17,6%), Zakat Belum Dianggap Penting oleh Pemerintah (15,8%), Inklusi Zakat dalam EKS (14,6%), dan Kurangnya Pemahaman *Stakeholders* (10,4%).

Hasil ANP lainnya mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Masyarakat yang menjadi fokus utama adalah Kebiasaan Membayar Zakat Langsung ke Mustahik atau Karikatif (27,0%), diikuti oleh Rendahnya Kesadaran Membayar Zakat (19,4%), Zakat Belum Menjadi Bagian Gaya Hidup (17,0%), Kepercayaan Terhadap OPZ Rendah (16,8%), Kultur Masyarakat yang Dekat dengan Ulama/Kiainya (10,4%), dan Perbedaan Kultur Masyarakat Kota-Desa, Tua-Muda, dll. (9,4%).

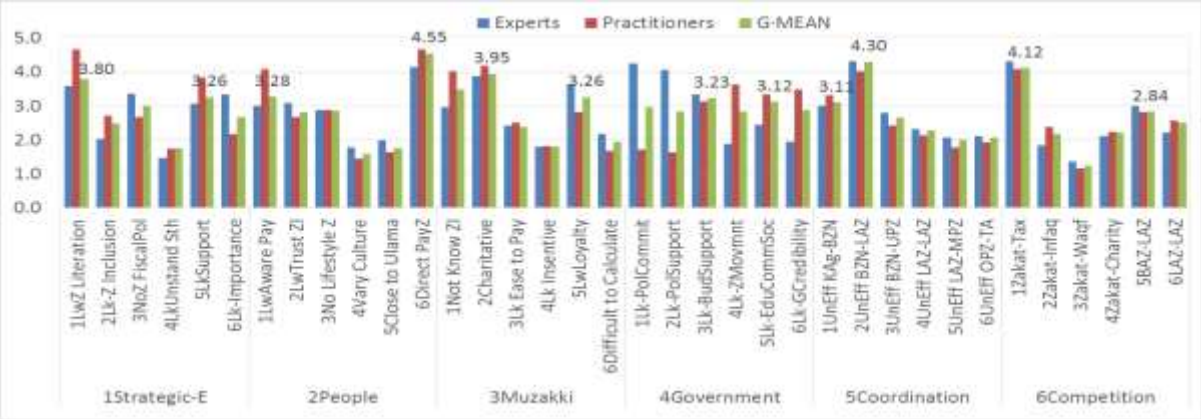
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Muzaki yang menjadi fokus utama adalah Muzaki Berperilaku Karikatif (23,5%), diikuti oleh Muzaki Belum Mengenal OPZ (20,7%), Loyalitas Muzaki Rendah (19,4%), Kurangnya Kemudahan Cara Membayar Zakat (14,1%), Sulitnya Menghitung Zakat (11,6%), dan Tidak Adanya Insentif (10,7%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Pemerintah yang menjadi fokus utama adalah Minimnya Dukungan Anggaran (18,1%), diikuti oleh Belum Adanya Program Edukasi-Komunikasi-Sosialisasi Terstruktur (17,5%), Kurangnya Komitmen Politik (16,6%), Lemahnya Kredibilitas Pemerintah (16,1%), Kurangnya Dukungan Politik dan Belum Adanya Gerakan Zakat dari Pemerintah masing-masing (15,9%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Koordinasi yang menjadi fokus utama adalah Belum Efektifnya Koordinasi antara Baznas dan Laznas (26,2%), diikuti oleh Belum Efektifnya Koordinasi Kemenag dan Baznas (19,0%), Belum Efektifnya Koordinasi antara Baznas dan UPZ-nya (16,1%), Belum Efektifnya Koordinasi antar-LAZ (13,9%), Belum Terciptanya Koordinasi OPZ dan Amil Tradisional (12,6%), dan Belum Efektifnya Koordinasi antara LAZ dan MPZ-nya (12,2%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Kompetisi yang menjadi fokus utama adalah Zakat vs Pajak (27,3%), diikuti oleh BAZ vs LAZ (18,8%), LAZ vs LAZ (16,6%), Zakat vs Dana Sosial (14,7%), Zakat vs Infak (14,4%), dan Zakat vs Wakaf (8,2%).

Gambar 4.30. Hasil ANP Sub-Kriteria Masalah-Masalah Eksternal



Hasil ANP keseluruhan menunjukkan kesepakatan seluruh responden pakar dan praktisi bahwa dari sisi kriteria masalah sistem, aspek regulasi harus menjadi fokus utama pada permasalahan rendahnya penghimpunan zakat (28,2%), diikuti oleh Strategis Sistem (23,5%), Dualisme (15,6%), Amil Tradisional (13,7%), Desentralisasi Otoritas (9,7%), dan Pengawasan OPZ (9,3%). Sementara itu, masalah sistem utama menurut Pakar adalah Regulasi, Strategis Sistem, dan Amil Tradisional, sedangkan menurut praktisi adalah Strategis Sistem, Regulasi, dan Dualisme.

Gambar 4.31. Hasil ANP Masalah Sistem Rendahnya Penghimpunan Zakat di Indonesia

Hasil ANP rinci dari masalah-masalah sistem menunjukkan kesepakatan seluruh praktisi dan pakar bahwa masalah utama yang menjadi fokus dalam masalah strategis sistem adalah Zakat Belum Bersifat Wajib (25,7%), diikuti oleh Zakat Belum Menjadi Pengurang Pajak (18,2%), Kurangnya Kejelasan dan Ketegasan Otoritas (16,6%), Belum Adanya *Database* Zakat Terpadu (15,2%), Belum Adanya Sistem Informasi Zakat Terpadu (14,1%), dan Belum Adanya Sistem Insentif Zakat (10,3%).

Hasil ANP lainnya mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Regulasi yang menjadi fokus utama adalah Belum Harmonisnya Regulasi Zakat dengan Regulasi Terkait (25,0%), diikuti oleh Regulasi Belum Berorientasi Insentif (22,0%), Lemahnya Penegakan Regulasi Zakat (15,0%), Masih Adanya Regulasi yang Kurang Tepat, Jelas dll. (13,4%), Belum Harmonisnya Regulasi Hubungan antar-Berbagai Amil (12,6%), dan Lemahnya Regulasi Zakat untuk Amil Tradisional (11,9%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Dualisme yang menjadi fokus utama adalah Dualisme Baznas Regulator dan Operator (22,6%), diikuti oleh Dualisme Otoritas di Kemenag dan Baznas (17,9%), Dualisme Baznas Membuat Kurang Fokus dan Kurang Efektif (17,1%), Dualisme Otoritas Memunculkan Konflik Kepentingan (17,0%), Pembagian Otoritas dan Anggarannya Kurang Efektif (14,1%), dan Otoritas Zakat Kemenag Hanya ½ Direktorat (11,2%).

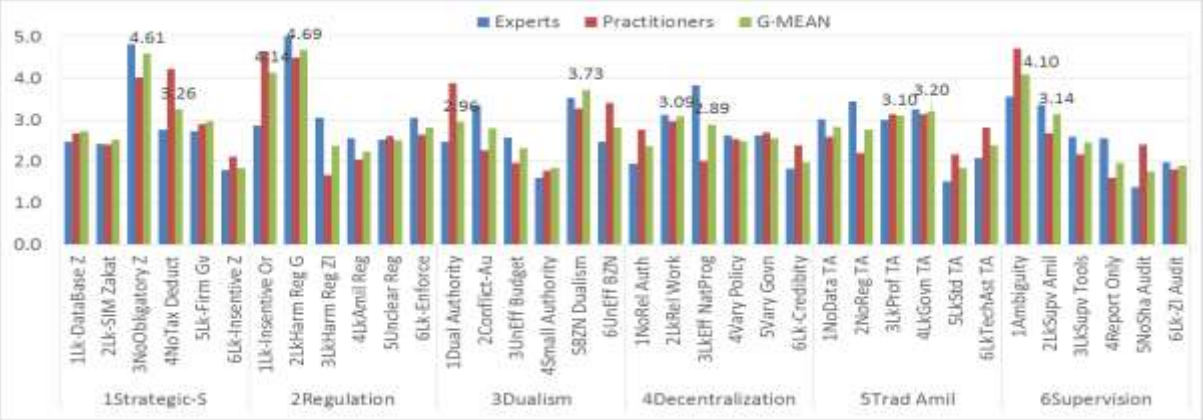
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Desentralisasi Otoritas yang menjadi fokus utama adalah Kurang Efektifnya Hubungan Kerja (20,1%), diikuti oleh Kurang Efektifnya Pelaksanaan Program Nasional (18,8%), Bervariasinya Tata Kelola (16,6%), Bervariasinya

Kebijakan (16,2%), Tidak Adanya Hubungan Otoritas (15,4%), dan Lemahnya Kredibilitas (12,9%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Amil Tradisional yang menjadi fokus utama adalah Lemahnya Tata Kelola Amil Tradisional (19,9%), diikuti oleh Lemahnya Profesionalisme Amil Tradisional (19,2%), Belum Ada Data Amil Tradisional (17,5%), Belum Terdaftarnya Amil Tradisional (17,2%), Belum Adanya Pembinaan Amil Tradisional (14,8%), dan Belum Adanya Standardisasi dan/atau Sertifikasi Amil Tradisional (11,4%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap masalah Pengawasan OPZ yang menjadi fokus utama adalah Kemenag atau Baznas: Timbulnya Ambigu Otoritas Pengawasan (26,8%), diikuti oleh Belum Adanya Sistem Pengawasan Amil (20,5%), Belum Adanya Perangkat Pengawasan Amil (16,1%), Pengawasan Baru Sebatas Laporan Tiap Semester (12,8%), Belum Adanya Auditor Khusus OPZ dan/atau Auditor Syariah (12,3%), dan Belum Adanya Sistem Audit Syariah (11,5%).

Gambar 4.32. Hasil ANP Sub-Kriteria Masalah-Masalah Sistem



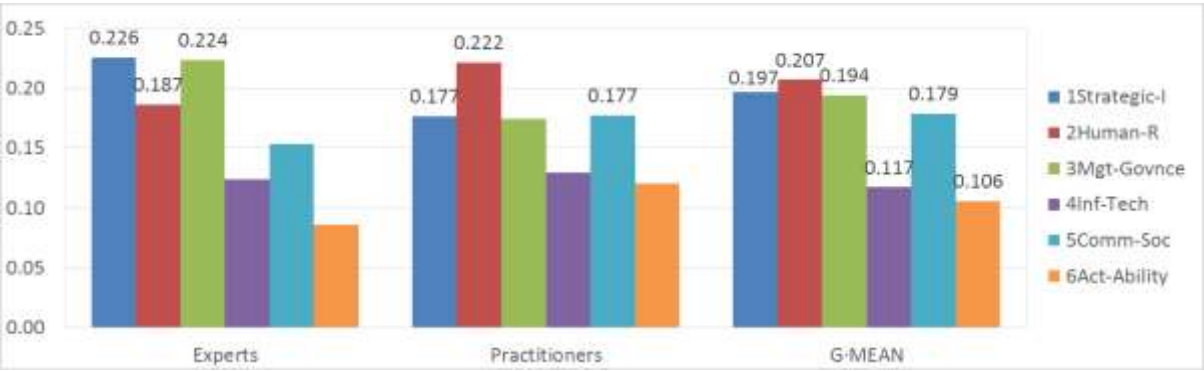
4.3. Hasil ANP Solusi Rendahnya Pengumpulan Zakat di Indonesia

Secara keseluruhan, hasil ANP dari semua responden (*geometric mean* dari delapan belas responden) menunjukkan bahwa kriteria solusi paling penting adalah solusi sistem (35,0%), diikuti oleh solusi eksternal (33,0%), dan solusi internal (32,0%). Di samping itu, kriteria solusi paling penting dari sudut pandang praktisi adalah solusi sistem (34,0%), diikuti oleh solusi internal (33,3%) dan solusi eksternal (32,7%). Senada dengan praktisi, kriteria solusi paling penting berdasarkan sudut pandang pakar adalah solusi sistem (36,8%), kemudian diikuti oleh solusi internal (33,4%), dan solusi eksternal (29,8%).

Gambar 4.33. Hasil ANP Kriteria Umum Solusi Pakar (Kiri), Praktisi (Tengah), dan Seluruh Responden (Kanan)

Hasil ANP keseluruhan menunjukkan kesepakatan seluruh responden pakar dan praktisi bahwa dari sisi kriteria solusi internal, SDM-Amil harus menjadi fokus pada solusi rendahnya penghimpunan zakat (20,7%), diikuti oleh Strategis Internal (19,7%), Manajemen dan Tata Kelola (19,4%), Sosialisasi-Komunikasi (17,9%), Pemanfaatan TI (11,7%), dan Pertanggungjawaban (10,6%).

Gambar 4.34. Hasil ANP Solusi Internal Rendahnya Penghimpunan Zakat di Indonesia



Hasil ANP rinci dari solusi-solusi internal menunjukkan kesepakatan seluruh praktisi dan pakar bahwa solusi utama yang menjadi fokus dalam solusi strategis internal adalah Sosialisasi dan Komunikasi Program-Program OPZ (20,5%), diikuti oleh Eksplorasi Potensi Basis Zakat Lainnya (18,9%), Sosialisasi dan Pengenalan OPZ (18,4%), Penguatan Visi/Misi, Renstra Renker OPZ (16,0%), Kerja Sama Sosialisasi dan Komunikasi OPZ (14,1%), dan Kerja Sama Program antar-OPZ (12,0%).

Hasil ANP lainnya mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi SDM-Amil yang menjadi fokus utama adalah Sertifikasi Profesi Amil (18,6%), diikuti oleh Pengembangan Jalur Karir (18,3%), Efisiensi Pekerjaan Amil

(17,0%), Sistem Insentif (16,3%), *Continues Improvement and Recharge* (15,5%), dan Standardisasi Relawan (14,2%).

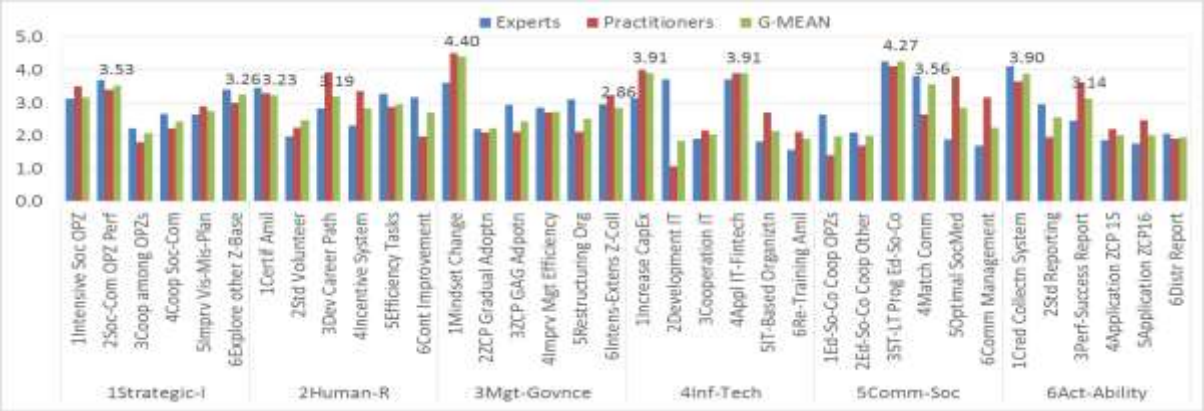
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Manajemen dan Tata Kelola yang menjadi fokus utama adalah Perubahan *Mindset* dan Pemahaman dari Jajaran Manajemen (25,7%), diikuti oleh Intensifikasi dan Ekstensifikasi Zakat (16,6%), Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas dengan TI (15,9%), Restrukturisasi Org. Penghimpunan Berbasis TI (14,7%), Adopsi ZCP 8: GAG dalam Jangka Pendek (14,2%), dan Adopsi ZCP Secara Gradual Jangka Panjang (13,0%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Pemanfaatan TI yang menjadi fokus utama adalah Meningkatkan *Capital Expenditure* Untuk Investasi di Bidang TI dan Pemanfaatan TI dan *Fintech* Dalam Pengumpulan Zakat masing-masing (24,8%), diikuti oleh Restrukturisasi Organisasi Berbasis TI (13,6%), Kerja Sama TI dengan Pihak Ketiga (13,0%), *Re-Training* Amil dalam Penerapan TI (12,1%), dan Pengembangan TI Perzakatan Bersama Melalui OPZ (11,7%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Sosialisasi-Komunikasi yang menjadi fokus utama adalah Perencanaan Program Sosialisasi-Komunikasi (25,3%), diikuti oleh *Matching* Karakteristik Muzaki dan Cara Komunikasi (21,1%), Mengoptimalkan Penggunaan Medsos (16,9%), Mengoptimalkan Penerapan Ilmu Komunikasi (13,2%), Kerja Sama OPZ dengan Berbagai Pihak untuk Sosialisasi-Komunikasi (11,8%), dan Kerja Sama OPZ untuk Sosialisasi-Komunikasi (11,6%).

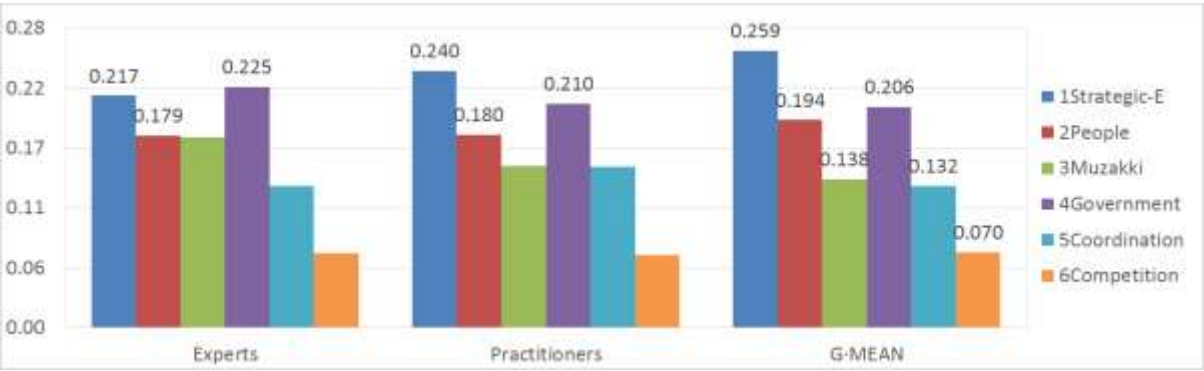
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Pertanggung-jawaban yang menjadi fokus utama adalah Sistem Penghimpunan yang Kredibel dan Transparan (25,0%), diikuti oleh Peningkatan Keberhasilan Program (20,1%), Penyempurnaan dan Penerapan Standar Pelaporan (16,5%), Penerapan ZCP 15: *Shariah Control and Internal Audit* dan Penerapan ZCP 16: *Financial Reporting and External Audit* masing-masing (12,9%), dan Diseminasi Efektif Laporan OPZ ke *Stakeholders* (12,5%).

Gambar 4.35. Hasil ANP Sub-Kriteria Solusi-Solusi Internal



Hasil ANP keseluruhan menunjukkan kesepakatan seluruh responden pakar dan praktisi bahwa dari sisi kriteria solusi eksternal, Strategis Eksternal harus menjadi fokus pada solusi rendahnya penghimpunan zakat (25,9%), diikuti oleh Pemerintah (20,6%), Masyarakat (19,4%), Muzaki (13,8%), Koordinasi (13,2%), dan Kompetisi (7%).

Gambar 4.36. Hasil ANP Solusi Eksternal Rendahnya Penghimpunan Zakat di Indonesia



Hasil ANP rinci dari solusi-solusi eksternal menunjukkan kesepakatan seluruh praktisi dan pakar bahwa solusi utama yang menjadi fokus dalam masalah Strategis Eksternal adalah Harmonisasi Kebijakan dan Program Zakat dengan Otoritas dan lainnya (21,5%), diikuti oleh Gerakan Zakat Nasional dari Pemerintah (18,6%), Program Edukasi-Sosialisasi-Komunikasi Zakat dari Pemerintah (17,2%), *Mainstreaming* Zakat ke Dalam EKS (16,6%), Edukasi Mikro-Makro Zakat kepada *Stakeholder* (15,7%) dan Materi Mikro-Makro dalam Edukasi-Sosialisasi-Komunikasi (10,4%).

Hasil ANP lainnya mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Masyarakat yang menjadi fokus utama adalah Strategi Edukasi-

Sosialisasi-Komunikasi untuk Meningkatkan Kesadaran Masyarakat Membayar Zakat (23,2%), diikuti oleh Mengomunikasikan Kinerja Baik OPZ (22,3%), Diferensiasi Strategi Komunikasi (18,0%), Materi Zakat dalam Pendidikan Dasar (17,3%), Materi Zakat dalam Khotbah Jumat (11,8%), dan Membolehkan Muzaki Menentukan Target Mustahiknya (7,4%).

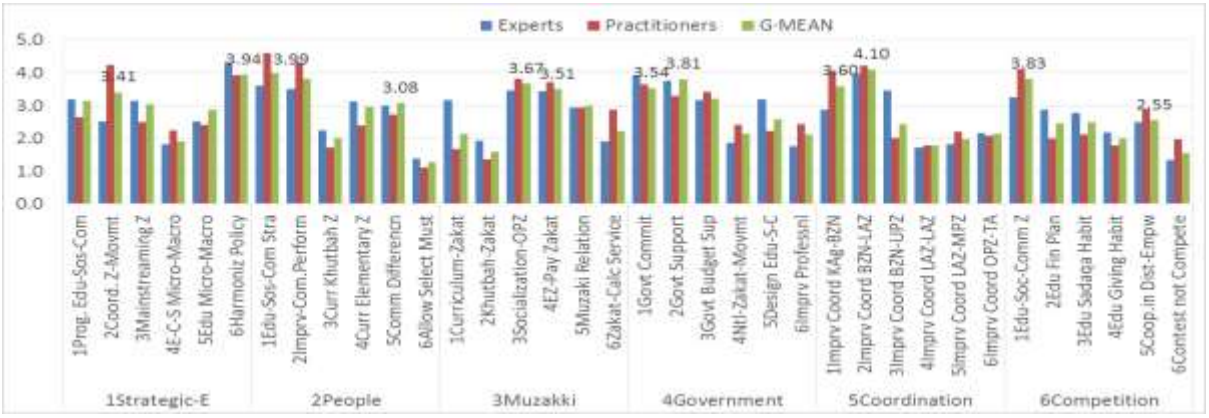
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Muzaki yang menjadi fokus utama adalah Sosialisasi OPZ Melalui Berbagai Media (22,7%), diikuti oleh Variasi Cara Mudah Membayar Zakat (21,7%), Menjaga Hubungan dengan Muzaki (18,7%), Menyediakan Layanan Penghitungan Zakat (13,7%), Pelajaran Zakat Sejak Pendidikan Dasar (13,2%), dan Tema Zakat ke dalam Materi Khotbah Jumat (9,9%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Pemerintah yang menjadi fokus utama adalah Mendapatkan Dukungan Nyata Pemerintah (21,9%), diikuti oleh Mendapatkan Komitmen Pemerintah (20,3%), Mendapatkan Dukungan Anggaran dari Pemerintah, Khususnya untuk Otoritas Zakat (18,4%), Merancang Program Edukasi-Sosialisasi-Komunikasi Terstruktur (14,8%), Meningkatkan Profesionalisme dan *Governance* Pemerintah (12,3%), dan Mencanangkan Gerakan Zakat Nasional (12,2%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Koordinasi yang menjadi fokus utama adalah Meningkatkan Koordinasi BAZ dan LAZ (25,6%), diikuti oleh Meningkatkan Koordinasi Kemenag dan Baznas (22,4%), Meningkatkan Koordinasi Baznas dan UPZ-nya (15,2%), Membangun Koordinasi OPZ dengan Amil Tradisional (13,4%), Meningkatkan Koordinasi LAZ dan MPZ-nya (12,3%), dan Meningkatkan Koordinasi antar-LAZ dalam FOZ (11,1%).

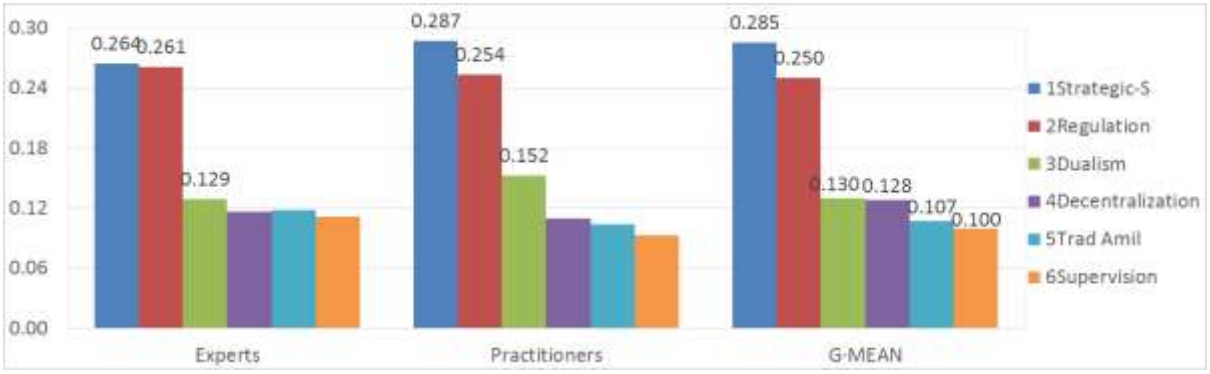
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Kompetisi yang menjadi fokus utama adalah Edukasi-Sosialisasi-Komunikasi Zakat Secara Komprehensif (25,7%), diikuti oleh Kerja Sama Distribusi dan Pendayagunaan antar-OPZ (17,1%), Mengajarkan Kebiasaan Bersedekah (16,8%), Edukasi Perencanaan Keuangan Keluarga Islam (16,5%), Mengajarkan Kebiasaan Memberi dan Menolong (13,4%), dan Berlomba dalam Pendayagunaan Zakat antar-LAZ (10,5%).

Gambar 3.37. Hasil ANP Sub-Kriteria Solusi-Solusi Eksternal



Hasil ANP keseluruhan menunjukkan kesepakatan seluruh responden pakar dan praktisi bahwa dari sisi kriteria solusi sistem, Strategi Solusi harus menjadi fokus utama pada solusi rendahnya penghimpunan zakat (28,5%), diikuti oleh Regulasi (25,0%), Dualisme (13,0%), Desentralisasi Otoritas (12,8%), Amil Tradisional (10,7%), dan Pengawasan OPZ (10,0%).

Gambar 4.38. Hasil ANP Solusi Sistem Rendahnya Penghimpunan Zakat di Indonesia



Hasil ANP rinci dari solusi-solusi sistem menunjukkan kesepakatan seluruh praktisi dan pakar bahwa solusi utama yang menjadi fokus dalam solusi Strategis Sistem adalah Menetapkan Wajibnya Zakat bagi Muslim yang Mampu (23,6%), diikuti oleh Menetapkan Zakat sebagai Pengurang Pajak Langsung (20,6%), Membangun *Database* Zakat Terpadu (18,7%), Penguatan Otoritas untuk Penegakan UU (13,7%), Membangun Sistem Informasi Zakat Terpadu (13,2%), dan Membangun Sistem Insentif Zakat (10,1%).

Hasil ANP lainnya mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Regulasi yang menjadi fokus utama adalah Harmonisasi Regulasi

Zakat dengan Regulasi Terkait (23,0%), diikuti oleh Amandemen UU Berorientasi Insentif (22,3%), Harmonisasi Regulasi Hubungan antar-Amil (15,0%), Penyesuaian Ketentuan yang Kurang Tepat (13,4%), Pengaturan dan Integrasi Amil Tradisional ke dalam Arsitektur Zakat Nasional dan Penguatan Otoritas untuk Penegakan Regulasi masing-masing (13,1%).

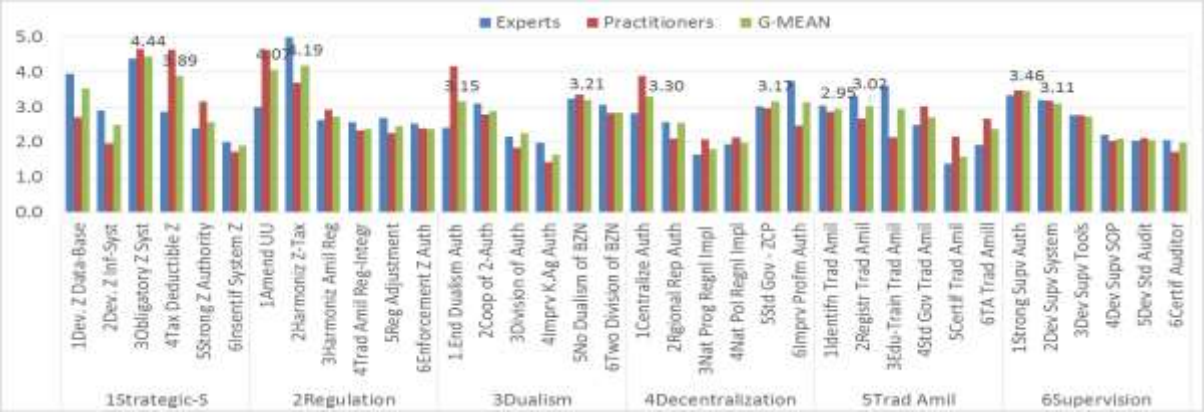
Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Dualisme yang menjadi fokus utama adalah Baznas sebagai Otoritas Saja atau Operator Saja (20,1%), diikuti oleh Mengakhiri Dualisme dan Menetapkan Satu Otoritas Zakat (19,7%), Penguatan Kerja Sama Dua Otoritas (18,0%), Memisahkan Fungsi Baznas Operator dan Operator (17,8%), Kejelasan Pembagian Otoritas dan Penguatan Anggarannya (14,1%), Peningkatan Otoritas Kemenag Menjadi Dirjen atau ½ Dirjen (10,3%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Desentralisasi Otoritas yang menjadi fokus utama adalah Sentralisasi Otoritas Zakat (20,7%), diikuti oleh Standardisasi Tata Kelola dengan Menerapkan ZCP Secara Bertahap (19,8%), Peningkatan Profesionalisme Otoritas Zakat (19,7%), Otoritas Daerah adalah KPW (16,0%), Kebijakan Dibuat di Pusat dan Diterapkan di Pusat dan Daerah (12,4%), dan Program Dibuat di Pusat dan Dilaksanakan di Pusat dan Daerah (11,3%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Amil Tradisional yang menjadi fokus utama adalah Program Pendaftaran Amil Tradisional (19,4%), diikuti oleh Program Pendataan Amil Tradisional (19,0%), Pendidikan-Latihan Amil Tradisional (18,9%), Pembuatan Standar Tata Kelola Amil Tradisional (17,4%), Pembinaan dan Pendampingan Amil Tradisional (15,2%), dan Standardisasi dan Sertifikasi Amil Tradisional (10,2%).

Hasil ANP mengenai kesepakatan seluruh praktisi dan pakar terhadap solusi Pengawasan OPZ yang menjadi fokus utama adalah Kejelasan Otoritas Pengawasan OPZ dan Pelaksanaan Penegakannya (22,4%), diikuti oleh Pembangunan Sistem Pengawasan Amil (20,2%), Penyiapan Perangkat Pengawasan Amil (17,7%), Standar Pengawasan OPZ, *off-site* dan *on-site* (13,6%), Perancangan Standar Audit Syariah Sesuai ZCP (13,4%), dan Sertifikasi Auditor OPZ dan Auditor Syariah (12,8%).

Gambar 4.39. Hasil ANP Sub-Kriteria Solusi-Solusi Sistem



Setiap penelitian yang menggunakan metode kuesioner (angket) perlu dilakukan uji validitas. Uji validitas berfungsi untuk mengetahui kevalidan data dari responden. ANP relatif memiliki keunggulan dibandingkan metode *decision making* yang lain, salah satunya terkait validitas hasil. Uji validitas ANP menggunakan prinsip mengonsistensikan hubungan antara masing-masing skor node dengan skor node lainnya yang dihitung dalam satu *cluster* pertanyaan, biasa disebut uji konsistensi indeks. Dasar pengambilan keputusan dalam uji konsistensi indeks adalah jika nilai inkonsistensi indeks lebih kecil daripada ambang batas praktis 10%, maka data *pairwise comparison* responden dalam kuesioner dinyatakan konsisten dan valid, serta sebaliknya.

Dalam penelitian ini konsistensi jawaban *pairwise comparison* responden telah dijaga dengan cara memodifikasi kuesioner standar ANP menjadi kuesioner ANP modifikasi. Berdasarkan hasil uji konsistensi indeks pada Tabel 4.10 dan 4.11 data *pairwise comparison* responden yang diinput ke dalam jaringan ANP *superdecisions* akan selalu konsisten, dengan nilai inkonsistensi kurang dari 0,3%.

Tabel 4.10. Uji Konsistensi Indeks ANP Masalah

1INTERNAL							
	CLUSTER	1Strategic-I	2Human-R	3Mgt-Govnce	4Inf-Tech	5Comm-Soc	6Act-Ability
1	PROBLEMS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2	2EXTERNAL	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0015
3	3SYSTEM	0,0022	0,0022	0,0022	0,0022	0,0022	0,0022
2EXTERNAL							
	CLUSTER	1Strategic-E	2People	3Muzakki	4Government	5Coordination	6Competition
1	PROBLEMS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2	1INTERNAL	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
3	3SYSTEM	0,0029	0,0029	0,0022	0,0022	0,0000	0,0000
3SYSTEM							
	CLUSTER	1Strategic-S	2Regulation	3Dualism	4Decentralization	5Trad Amil	6Supervision
1	PROBLEMS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2	1INTERNAL	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
3	2EXTERNAL	0,0022	0,0015	0,0015	0,0000	0,0015	0,0000

Berdasarkan hasil di atas, semua jawaban *pairwise comparison* dari responden untuk hubungan antar-*cluster* di jaringan ANP Masalah memiliki nilai inkonsistensi kurang dari 10 persen, berkisar 0,00–0,029 persen. Dengan demikian, hasil jaringan ANP Masalah memenuhi syarat konsistensi jawaban responden.

Sementara pada jaringan ANP Solusi memiliki nilai inkonsistensi kurang dari 10 persen, berkisar 0.00–0.29 persen, bagi semua jawaban *pairwise comparison* dari responden. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil jaringan ANP Solusi juga memenuhi syarat konsistensi jawaban responden.

Tabel 4.11. Uji Konsistensi Indeks ANP Solusi

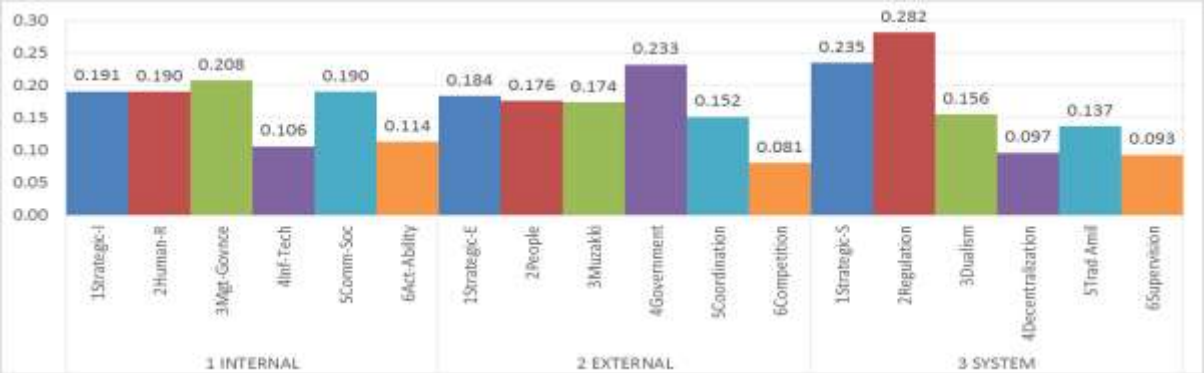
1-INTERNAL							
	CLUSTER	1Strategic-I	2Human-R	3Mgt-Govnce	4Inf-Tech	5Comm-Soc	6Act-Ability
1	SOLUTIONS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2	2EXTERNAL	0,0015	0,0029	0,0029	0,0015	0,0000	0,0000
3	3SYSTEM	0,0015	0,0015	0,0015	0,0022	0,0015	0,0000
2-EXTERNAL							
	CLUSTER	1Strategic-E	2People	3Muzakki	4Government	5Coordination	6Competition
1	SOLUTIONS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2	1INTERNAL	0,0000	0,0000	0,0000	0,0022	0,0000	0,0000
3	3SYSTEM	0,0022	0,0022	0,0022	0,0000	0,0000	0,0000
3-SYSTEM							
	CLUSTER	1Strategic-S	2Regulation	3Dualism	4Decentralization	5Trad Amil	6Supervision
1	SOLUTIONS	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
2	1INTERNAL	0,0000	0,0022	0,0022	0,0022	0,0022	0,0000
3	2EXTERNAL	0,0029	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015	0,0015

4.4. Analisis Hasil

Terkait masalah rendahnya penghimpunan zakat, dari tiga aspek masalah, *cluster* utama masalah rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia adalah: 1) 2Regulasi (Sistem), 2) 1Strategis-S (Sistem), 3) 4Pemerintah (Eksternal), 4) 3Manajemen & Tata Kelola (Internal); 5) 1Strategis-I (Internal); 6) 2SDM-Amil dan 5Komunikasi & Sosialisasi (Internal); 8) 1Strategis-E (Eksternal); dan 9) 2Masyarakat (Eksternal).

Masalah yang paling utama adalah di *cluster* Regulasi (Sistem), karena regulasi zakat di Indonesia yang masih baru, belum sepenuhnya sesuai dengan aspirasi masyarakat, dan belum sepenuhnya dapat diimplementasikan. Bahkan, UU Zakat pernah digugat ke MK, dan sebagiannya dikabulkan, khususnya tentang Amil Tradisional.

Gambar 4.40. Rangkuman Hasil Prioritas Masalah Rendahnya Penghimpunan Zakat



Meskipun tidak menjadi yang terpenting, masalah Strategis di ketiga aspek selalu muncul menjadi masalah yang utama, dan Strategis-S (Sistem) merupakan masalah utama kedua, karena sistem zakat di Indonesia belum terbentuk dengan baik. Misalnya, belum adanya *database* dan sistem informasi zakat terpadu, belum wajibnya zakat, belum menjadi *mainstream* kebijakan fiskal, dan sebagainya.

Masalah utama ketiga adalah *cluster* Pemerintah (Eksternal), karena masih lemahnya komitmen dan dukungan politik dari Pemerintah yang terlihat dari struktur organisasi yang menangani zakat di Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf. Sementara itu, zakat di negara mayoritas Muslim biasanya ditangani oleh kementerian, setengah kementerian, atau direktorat jenderal. Hal ini menimbulkan masalah-masalah turunannya yang berkesinambungan.

Masalah utama keempat adalah *cluster* Manajemen & Tata Kelola (Internal), karena pandangan umum bahwa zakat cukup dikelola secara informal saja, karena kegiatan zakat termasuk kegiatan sosial keagamaan, tidak perlu dikelola secara profesional, kredibel, dan transparan seperti halnya institusi komersial. Hal ini terlihat dari banyaknya amil zakat yang tergolong sebagai Amil Tradisional, yang belum ditata, dibina, dikembangkan menjadi amil yang profesional dan dipercaya oleh masyarakat.

Masalah utama kelima adalah *cluster* Strategis-I (Internal), karena organisasi pengelola zakat (OPZ) belum dikelola secara profesional sebagaimana lembaga keuangan komersial, karena *mindset* bahwa OPZ adalah lembaga sosial (non-komersial) yang lebih bersifat informal, sehingga cukup dikelola seadanya saja. Dengan demikian, muncullah masalah-masalah seperti: 1) Belum dikenalnya OPZ oleh masyarakat; 2) Rendahnya kredibilitas OPZ; 3) Lemahnya visi/misi OPZ; 4)

Lemahnya kepemimpinan OPZ; 5) Lemahnya perencanaan penghimpunan; dan 6) Basis zakat belum optimal.

Masalah utama keenam adalah *cluster* SDM-Amil (Internal), karena pekerjaan amil belum dianggap sebagai profesi bergengsi seperti *Islamic bankers, consultant*, karyawan BUMN, dosen, dsb., sehingga menjadi amil bukanlah pilihan profesi favorit bagi para *fresh graduate* berbakat. Padahal profesi amil lebih mulia daripada profesi di atas. Oleh karena itu, timbullah masalah-masalah, seperti: 1) Rendahnya Kualitas SDM-Amil; 2) Rendahnya Profesionalitas SDM-Amil; 3) Rendahnya *Ghirah* SDM-Amil; 4) Rendahnya Penghargaan kepada SDM; 5) Rendahnya Minat Menjadi Amil; dan 6) Belum ada Sertifikasi Amil dan Relawan.

Masalah utama keenam lain adalah *cluster* Komunikasi & Sosialisasi (Internal), karena hal ini belum dianggap penting dan prioritas, serta terbatasnya dana OPZ untuk melakukannya, sehingga masyarakat kurang terinformasikan dengan keberadaan OPZ dan kegiatannya.

Secara terperinci elemen utama masalah rendahnya penghimpunan zakat adalah: 1) Belum harmonisnya regulasi zakat dengan regulasi terkait – 4,69% (Sis-Regulasi); 2) Zakat belum bersifat wajib – 4,61% (Sis-Strategis); 3) Kebiasaan masyarakat membayar zakat secara langsung – 4,55% (Eks-Masyarakat); 4) Belum efektifnya koordinasi antara Baznas dan Laznas – 4,30% (Eks-Koordinasi); 5) Rendahnya kredibilitas OPZ – 4,15% (Strategis-I); dan 6) Regulasi belum berorientasi insentif – 4,14% (Sis-Regulasi).

Disusul oleh: 7) Komunikasi kurang efektif – 4,12% (Int-Sosialisasi-Komunikasi) dan Zakat vs Pajak – 4,12% (Eks-Kompetisi); 9) Timbulnya keambiguan otoritas pengawasan – 4,10% (Sis-Pengawasan); 10) Rendahnya Kualitas SDM – 4,09% (Int-SDM); 11) Karitatif – berorientasi jangka pendek, desentralistis, dan interpersonal – 3,95% (Eks-Muzaki); 12) Rendahnya Profesionalitas SDM – 3,91% (Int-SDM).

Masalah utama secara terperinci yang pertama (dan keenam) bersesuaian dengan masalah utama secara *cluster*/aspek, yaitu *cluster* Regulasi di aspek Sistem (Sis-Regulasi). Hal ini memperkuat temuan bahwa masalah Sis-Regulasi merupakan masalah yang terbesar penyebab rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia. Selain belum harmonis dan belum berorientasi insentif, regulasi zakat masih lemah dalam penegakannya dan pengenaan sanksinya, serta masih ada regulasi yang kurang tepat.

UU No. 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat baru berumur 7 tahun dan masih banyak kelemahan, seperti yang dipaparkan oleh Wibisono (2016). Selain itu, UU dan regulasi zakat belum dikaitkan dengan UU dan regulasi lain yang terkait, serta belum menempatkan instrumen zakat pada tempatnya.

Masalah utama secara rinci yang kedua bersesuaian dengan masalah utama kedua secara *cluster*/aspek, yaitu *cluster* Strategis pada aspek Sistem (Sis-Strategis). Hal ini memperkuat temuan bahwa masalah Sis-Strategis merupakan masalah terbesar kedua penyebab rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia. Selain belum wajibnya zakat, masalah Sis-Strategis lainnya adalah zakat belum menjadi pengurang pajak, kurangnya kejelasan dan ketegasan otoritas, belum adanya *data-base* dan sistem informasi zakat terpadu, serta belum adanya sistem insentif zakat.

Masalah-masalah strategis pada aspek sistem tersebut banyak berkaitan dengan komitmen dan dukungan pemerintah, khususnya di sisi kebijakan, dukungan *resources* dan prioritas. Tanpa *political will, political commitment,* dan *political support*, masalah-masalah rendahnya penghimpunan zakat akan sulit diselesaikan.

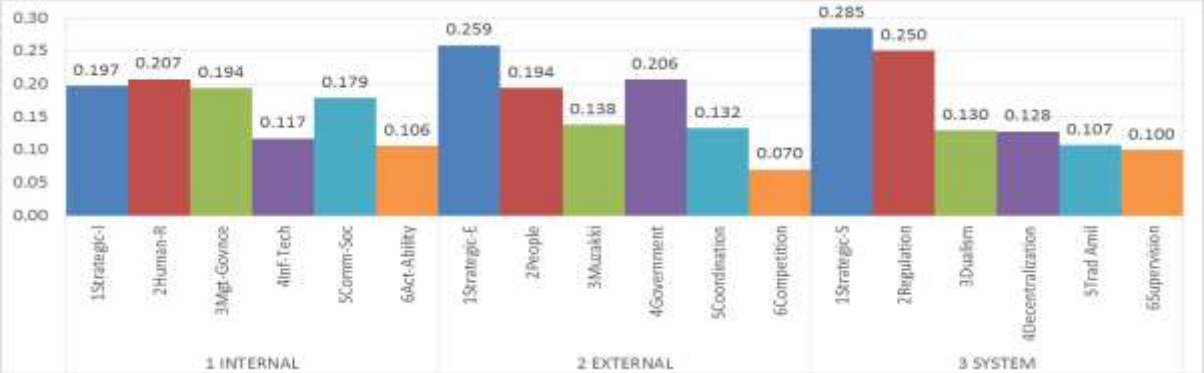
Masalah utama secara rinci yang ketiga adalah di *cluster* masyarakat aspek eksternal (Eks-Masyarakat), kebiasaan masyarakat membayar zakat secara langsung, karena masyarakat melihat fakir-miskin dan mustahik lainnya di sekitar tempat tinggal mereka, sedangkan mereka tidak yakin bahwa OPZ benar-benar dapat menjangkau para mustahik tersebut. Hal ini juga berkaitan dengan kurang terinformasikannya para OPZ dan kegiatannya kepada masyarakat sehingga mereka lebih memilih membayar zakat secara langsung ke mustahik di sekitar tempat tinggalnya.

Masalah utama secara rinci berikutnya adalah 'Belum efektifnya koordinasi antara Baznas dan Laznas (Eks-Koordinasi)', karena berbagai hal, antara lain, Baznas sebagai regulator dan operator, kedudukan Bazbas operator dan Laznas yang tidak setara, dan tumpang tindih daerah operasi.

Sementara terkait solusi rendahnya penghimpunan zakat, dari tiga aspek solusi, *cluster* utama solusi rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia adalah 1) 1Strategis-S (Sistem); 2) 2Regulasi (Sistem); 3) 1Strategis-E (Eksternal); 4) 2SDM-Amil (Internal); 5) 4Pemerintah (Eksternal); 6) Strategis-I (Internal); 7) 3Manajemen & Tata Kelola (Internal) dan 2Masyarakat (Eksternal); dan 9) 5Komunikasi & Sosialisasi.

Solusi yang paling utama adalah solusi Strategis-S (Sistem), karena sistem zakat di Indonesia belum terbentuk dengan baik, sehingga memerlukan hukum dan perundang-undangan yang kuat sebagai landasannya. Diperlukan *database* dan sistem informasi zakat terpadu, diperlukan *mainstreaming* zakat ke dalam kebijakan fiskal, dan sebagainya.

Gambar 4.41. Rangkuman Hasil Prioritas Solusi Rendahnya Penghimpunan Zakat



Solusi utama kedua adalah di *cluster* Regulasi (Sistem), karena regulasi zakat di Indonesia yang masih baru, tetapi belum memenuhi aspirasi masyarakat, sehingga perlu diperkuat dan disempurnakan, termasuk regulasi turunannya. Selain itu, diperlukan harmonisasi regulasi terkait, seperti kebijakan fiskal, kebijakan hubungan antar-amil, kebijakan amil tradisional, dan lain-lain.

Solusi utama ketiga adalah di *cluster* Strategis-E (Eksternal), meski dari sisi masalah berada di *ranking* ke delapan, karena sebagian besar *stakeholder* zakat masih rendah tingkat literasinya, sehingga diperlukan program edukasi-sosialisasi-komunikasi yang terstruktur. Selain itu, diperlukan *mainstreaming* zakat ke dalam ekonomi dan keuangan syariah dan semua turunan-turunannya, termasuk integrasi keuangan komersial dan sosial Islam. Hal-hal tersebut juga memerlukan harmonisasi kebijakan dari institusi terkait.

Solusi utama keempat adalah di *cluster* SDM-Amil (Internal), meski dari sisi masalah berada di *ranking* ke enam, karena profesi amil belum dianggap sebagai profesi formal yang setara dengan profesi lainnya, maka perlu adanya *mainstreaming*, penyetaraan, peningkatan kualitas dan profesionalitas amil dan pekerjaannya. Pada akhirnya, profesi amil akan menjadi salah satu profesi pilihan karir utama bagi para *fresh graduate* potensial dari perguruan tinggi bereputasi tinggi.

Solusi utama kelima adalah Pemerintah (Eksternal), meski dari sisi masalah berada lebih tinggi di *ranking* ketiga. Komitmen, dukungan, dan tindakan nyata Pemerintah dalam menangani masalah pengelolaan zakat menjadi keharusan, khususnya dari sisi legislatif dan eksekutif.

Solusi utama keenam adalah Strategis-I (Internal), sejalan dari sisi masalah yang berada di *ranking* ke lima, karena Internal OPZ harus bertransformasi dari *mindset* organisasi sosial-informal menjadi organisasi yang profesional, *credible, accountable* dan transparan, walau menangani *Islamic social finance* yang bersifat *not-for-profit*.

Secara khusus, solusi internal ini misalnya adalah: sosialisasi-komunikasi keberadaan OPZ beserta kegiatan dan keberhasilannya; kerja sama antar-OPZ melalui FOZ di berbagai bidang dan program, termasuk ZCP; penguatan organisasi, dari visi/misi, perencanaan hingga operasional rencana kerja tahunan.

Secara rinci elemen utama solusi rendahnya penghimpunan zakat adalah: 1) Menetapkan wajibnya zakat bagi muslim yang mampu – 4,44% (Sis-Strategis); 2) Perubahan *mindset* dan pemahaman pimpinan dan manajemen OPZ – 4,40% (Int-Manajemen&Tata Kelola); 3) Perencanaan program kom-sos-edu LT-ST – 4,27% (Int-Komunikasi-Sosialisasi); 4) Harmonisasi regulasi zakat dengan regulasi terkait, seperti pajak dan APBN – 4,19% (Sis-Regulasi); dan 5) Meningkatkan koordinasi Baznas dan LAZ sebagai operator – 4,10% (Eks-Koordinasi); dan 6) Amandemen UU dengan orientasi lebih ke insentif daripada sanksi – 4,07% (Sis-Regulasi).

Diikuti oleh: 7) Meningkatkan kinerja dan profesionalisme OPZ, serta mengomunikasikan hasilnya – 3,99% (Eks-Masyarakat); 8) Harmonisasi kebijakan dan program zakat dari Kemenag, Baznas, KNKS, MUI, Bank Indonesia, dan *stakeholder* terkait lainnya – 3,94% (Eks-Strategis); 9) Meningkatkan *capital expenditure* untuk investasi di bidang TI – 3,91% (Int-Pemanfaatan TI); 10) Peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen penghimpunan dengan IT -3,91% (Int-Pemanfaatan TI); 11) Menerapkan sistem penghimpunan yang kredibel dan transparan – 3,90% (Int-Pertanggung-jawaban); dan 12) Menetapkan zakat sebagai pengurang pajak langsung – 3,89% (Sis-Strategis).

Solusi utama secara rinci yang pertama adalah *cluster* Strategis di aspek Sistem (Sis-Strategis), khususnya menerapkan *obligatory zakat system* dengan kelengkapan perangkat dan infrastruktur pendukungnya, sehingga potensi zakat

yang sangat besar (1,0 – 3,4% GDP) dapat terealisasikan untuk mencapai tujuan zakat dalam meningkatkan keadilan dan kesejahteraan ummat.

Solusi utama secara rinci yang kedua adalah *cluster* Manajemen & Tata-kelola di aspek Internal (Int-Manajemen&Tata-kelola), khususnya Perubahan *mindset* dan pemahaman pimpinan dan manajemen OPZ, sehingga OPZ akan dapat dikelola secara profesional sebagaimana organisasi keuangan Islam komersial, meski OPZ adalah organisasi keuangan Islam sosial.

Solusi utama secara rinci yang ketiga adalah *cluster* Komunikasi-Sosialisasi di aspek Internal (Int-Komunikasi-Sosialisasi), khususnya Perencanaan program kom-sos-edu LT-ST, sehingga OPZ dikenal masyarakat dan masyarakat tidak ragu lagi membayar zakatnya melalui OPZ.

Solusi utama secara rinci yang keempat adalah *cluster* Regulasi di aspek Sistem (Sis-Regulasi), khususnya harmonisasi regulasi zakat dengan regulasi terkait, seperti pajak dan APBN, sehingga zakat menjadi bagian tidak terpisahkan dari kebijakan fiskal pemerintah, khususnya yang ditujukan untuk meningkatkan keadilan dan kesejahteraan umat.

Solusi utama secara rinci yang kelima adalah cluster Koordinasi di aspek Eksternal (Eks-Koordinasi), khususnya Meningkatkan koordinasi Baznas dan LAZ sebagai operator, sehingga operator zakat yang *public* maupun *private* dapat mengoptimalkan penghimpunan zakat.

Solusi utama secara rinci yang keenam adalah *cluster* Regulasi di aspek Sistem (Sis-Regulasi), khususnya Amandemen UU dengan orientasi lebih ke insentif daripada sanksi, OPZ maupun muzaki semua tergerak untuk menghimpun dan membayar zakat.

5. Simpulan

5.1. Simpulan

Hasil Delphi menunjukkan bahwa masalah dan solusi rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) aspek utama, yaitu masalah internal, masalah eksternal, dan masalah sistem. Masalah internal meliputi *cluster*: 1) Strategis-I; 2) SDM; 3) Manajemen & Tata Kelola; 4) Pemanfaatan TI; 5) Komunikasi & Sosialisasi; dan 6) Pertanggungjawaban. Masalah eksternal meliputi *cluster*: 1) Strategis-E; 2) Masyarakat; 3) Muzaki; 4) Pemerintah; 5) Koordinasi; dan 6) Kompetisi. Sementara itu, masalah sistem meliputi *cluster*: 1) Strategis-S; 2) Regulasi; 3) Dualisme; 4) Desentralisasi; 5) Amil Tradisional; dan 6) Pengawasan. Tiap-tiap *cluster* memiliki 6-7 elemen.

Robustnest test menunjukkan 60-73 persen *cluster* memiliki *rater agreement* yang signifikan, yang menunjukkan kesepakatan responden. Sementara itu, hasil ANP menunjukkan masalah dan solusi utama rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia berada pada aspek Sistem, Eksternal, dan diikuti oleh aspek Internal.

Masalah utama di aspek Sistem adalah *cluster*: 1) Regulasi; 2) Strategis-S, diikuti oleh 3) Dualisme; dan 4) Amil Tradisional. Solusi utamanya adalah di sisi *cluster*: 1) Strategis-S; 2) Regulasi, diikuti oleh 3) Dualisme; dan 4) Desentralisasi.

Masalah utama di aspek Eksternal adalah *cluster*: 1) Pemerintah; 2) Strategis-E, diikuti oleh 3) Masyarakat; dan 4) Muzaki. Solusi utamanya adalah di sisi *cluster*: Strategis-E; 2) Pemerintah, diikuti oleh 3) Masyarakat; dan 4) Muzaki.

Masalah utama di aspek Internal adalah *cluster*: 1) Manajemen & Tata Kelola; 2) Strategis-I, diikuti ketat oleh 3) SDM; dan 4) Komunikasi & Sosialisasi. Solusi utamanya adalah di sisi *cluster*: 1) SDM; 2) Strategis-I, diikuti oleh 3) Manajemen & Tata Kelola; dan 4) Komunikasi & Sosialisasi.

Secara lebih detail, masalah utama di aspek Sistem adalah elemen: 1) 2Belum harmonisnya regulasi hubungan antara berbagai Amil (4,69%); 2) 3Zakat belum bersifat wajib (4,61%); 3) 1Regulasi belum berorientasi insentif (4,14%); 4) 1Timbulnya ambigu otoritas pengawasan (4,10%); dan 5) 5Dualisme Baznas sebagai regulator dan operator (3,73%). Sementara itu, solusi utamanya adalah elemen: 1) 3Menetapkan wajibnya zakat bagi muslim yang mampu (4,44%); 2) 2Harmonisasi regulasi zakat dengan regulasi pajak dan APBN (4,19%); 3) 4Menetapkan zakat

sebagai pengurang pajak langsung (3,89%); 4) 1Kejelasan otoritas pengawasan OPZ dan pelaksanaan penegakannya (3,46%); 5) 1Sentralisasi otoritas zakat (3,30%).

Masalah utama di aspek Eksternal adalah elemen: 1) 6Kebiasaan masyarakat membayar zakat secara langsung (4,55%); 2) 2Belum efektifnya koordinasi antara Baznas dan Laznas (4,30%); 3) 1Zakat vs Pajak (4,12%); 4) 2Karitatif (3,95%); dan 5) 1Rendahnya literasi zakat masyarakat (3,80%). Sementara itu, solusi utamanya adalah elemen: 1) 2Meningkatkan koordinasi Baznas-LAZ (4,10%); 2) Meningkatkan-mengomunikasikan kinerja OPZ (3,99%); 3) Harmonisasi kebijakan terkait (3,94%); 4) Edu-Sos-Kom Zakat *comprehensive* (3,83%); 5) Mendapatkan dukungan Pemerintah (3,81%).

Masalah utama di aspek Internal adalah elemen: 1) 2Rendahnya Kredibilitas OPZ (4,15%); 2) 3Komunikasi Kurang Efektif (4,12%); 3) 1Rendahnya Kualitas SDM (4,09%); 4) 2Rendahnya Profesionalitas SDM (3,91%); dan 5) 1Belum Dikenalnya OPZ oleh Masyarakat (3,84%). Sementara itu, solusi utamanya adalah elemen: 1) 1Perubahan *mindset* tentang urgensi manajemen dan tata kelola (4,40%); 2) 3Perencanaan program komunikasi-sosialisasi-edukasi (4,27%); 3) 1Meningkatkan *capex* di bidang TI (3,91%); 4) 1Menerapkan sistem penghimpunan yang kredibel dan transparan (3,90%); 5) 4*Matching* karakteristik Muzaki dan cara komunikasinya (3,56%).

5.2. Rekomendasi

Solusi dari masalah rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dapat dimulai dari sisi Strategis-S (Sistem), Strategis-E (Eksternal), Regulasi (Sistem), SDM (Internal) dan Pemerintah (Eksternal), diikuti oleh Strategis-I (Internal), Manajemen & Tata Kelola (Internal), Masyarakat (Eksternal), dan Komunikasi & Sosialisasi (Internal).

Secara lebih spesifik, solusi dari masalah rendahnya penghimpunan zakat di Indonesia dapat dimulai dari elemen wajib zakat bagi muslim yang mampu dan zakat memotong pajak langsung (Strategis-S); harmonisasi kebijakan dan program terkait zakat dan Gerakan Zakat Nasional (Strategis-E); harmonisasi regulasi zakat dengan regulasi terkait dan amandemen UU (Regulasi); sertifikasi profesi amil dan pengembangan jalur karir amil (SDM); dukungan Pemerintah dan komitmen Pemerintah (Pemerintah). Kemudian diikuti dengan sosialisasi dan komunikasi OPZ dan mengeksplorasi basis zakat lainnya (Strategis-I); perubahan *mindset* amil dan intensifikasi dan ekstensifikasi penghimpunan zakat (Manajemen dan Tata Kelola);

strategi edukasi-sosialisasi-komunikasi efektif, dan meningkatkan kinerja dan profesionalisme OPZ (Masyarakat); serta perencanaan program komunikasi-sosialisasi-edukasi dan *matching* karakteristik muzaki dan cara komunikasinya (Komunikasi & Sosialisasi).

Karena solusi strategis pada aspek Sistem, Eksternal, dan Internal menjadi prioritas, memperjuangkan zakat melalui jalur legislatif dan eksekutif menjadi tinggi urgensinya.

Daftar Pustaka

Aedy, Hasan. 2013. "Measuring the Quality of zakat Management of Government Endorsed Bodies (A Case Study on National zakat Agency and zakat Committee of Mosques in the City of Kendari)". *International Journal of Science and Research*, Vol.04(08), Hal. 2047-2051.

Ali, Muhammad Daud. 1988. *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf*. Jakarta: UI Press.

Ali, Yafie. 1994. *Menggagas Fikih Sosial*. Bandung: Mizan. Hlm. 24.

Audi, Robert. 2000. *Religious Commitment and Secular Reason.* Cambridge: Cambridge University Press.

Arif, Halizah Md, Alwi Kasumalinda, Dan Tahir Agoos Munalis. 2011. "Factors Influence Company Towards Zakat Payment: An Explanatory Studies". *2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding*.

Ascarya, Beik, Irfan Syauqi, dan Rahmawati, Siti. 2016. *Merancang Manajemen Risiko Pengelolaan* zakat. *Proceeding. Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah.*

Az-Zuhaili, Wahbah. 2011. *Fiqh Islam Wa Adillatuhu*. Jakarta: Gema Insani.

Bakar, Nur Barizah Abu dan Rashid, Hafiz Majdi Abdul. 2010. "Motivations of Paying Zakat on Income: Evidence from Malaysia". *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 02(3), pp. 76-84.

Canggih, Clarashinta, Fikriyah Khusnul Dan Yasin Ach. 2017. "Potensi Dan Realisasi Dana Zakat Indonesia". *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, Vol.01(01), Hal. 14-26.

Chapra, M. Umer. 1992. *Islam and the Economic Challenge*. Riyadh: The Islamic Foundation dan The International Institute of Islamic Thought.

Couger, J. D. (1995). Creative Problem Solving and Opportunity Finding. Boyd & Fraser Publishing Company, An International Thomson Publishing Company. In Saaty, T.L. & Vargas, L.G. (2006). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. New York, NY: Springer Science+Business Media.

DEKS Bank Indonesia-P3EI-FE UII. 2016. *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara*. Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah-Bank Indonesia.

Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Direktorat Pemberdayaan Zakat Kementerian Agama. 2013. *Modul Penyuluhan Zakat*. Jakarta: Kementerian Agama.

Doktoralina, Caturida dan Bahari, Zakaria. 2017. "The Relationship between Income Household and Intention to Pay Zakat on Income among Indonesian Academicians". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 08(4), pp. 27-39.

_____ . 2013. Zakat Q&A Handbook. Dubai: Ethica Institute of Islamic Finance.

Fairi, Maulana Ihsan. 2018. *Studi Komparatif Antara Pengelolaan Zakat Di Pusat Zakat Sabah Dan Badan Amil Zakat Nasional DIY*. Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam: Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Febrianti. 2011. *Praktek Pengelolaan Zakat di Negara Muslim (Studi Pada Negara Brunei Darussalam)*. Program Studi Muamalat Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. [SKRIPSI].

Firdaus, Muhammad, et al. 2012. "Economic Estimation and Determinations of Zakat Potential in Indonesia". *Working Paper Series* 1433-140. Jeddah: IRTI-IDB.

Ghazali, Mohamad Zulkurnai, Ram Al Jaffri Saad, Muhammad Syahir Abdul Wahab. 2016. "A Conceptual Framework for Examining Trust towards Zakat Institution". *Journal International Journal of Economics and Financial Issues*, No. 6(7S), pp. 98-102.

Hafidhuddin, Didin. 2002. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press. Hal 7.

Haiman dan Scott. 1970. *Management in the Modern Organization.* Boston: Hougton Mifflin Company.

Huda, Nurul. Desti Anggraini, Khalifah Muhamad Ali, Nova Rini, dan Yosi Mardoni. 2014. "Solutions to Indonesian Zakah Problems Analytic Hierarchy Process Approach". *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, Vol.10(3), pp. 123-139.

Huda, Nurul Dan Sawarjuwono, Tjiptohadi. 2013. "Akuntabilitas Pengelolaan Zakat Melalui Pendekatan Modifikasi Action Research". *Jurnal Akuntansi Multiparadigma (JAMAL)* Vol.04(03), Hal. 330-507.

Indahsari, Kurniyati, M.Umar Burhan, Khusnul Ashar, dan Multifiah. 2014. "Determinants of Individual Muslim Behaviour in Accomplishing Zakah, Infaq, Shadaqah, and waqf through Amil Institution". *International Journal. Economic Policy in Emerging Economies*, Vol. 7(4).

Kashif, Muhammad, Khurrum Faisal Jamal, Mohsin Abdur Rehman. 2018. "The Dynamics of Zakat Donation Experience Among Muslims: A Phenomenological Inquiry". *Journal of Islamic Accounting and Business Research* Vol. 9(1), pp. 45-58.

Kasri, Rahmatina Awaliah. "Giving Behaviors in Indonesia: Motives and Marketing Implications For Islamic Charities". *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 4(3), pp.306-324.

Mubarok, Abdulloh Dan Fanani, Baihaqi. 2014. "Penghimpunan Dana Zakat Nasional (Potensi, Realisasi Dan Peran Penting Organisasi Pengelola Zakat)". *Permana*, Vol. 5(2), Hal 7-16.

Muda, Muhamad, Marzuki Ainulashikin dan Shaharuddin, Amir. 2006. "Factors Influencing Individual Participation in Zakat Contribution: Exploratory Investigation". *Seminar for Islamic and Finance (iBAF2006),* Kuala Lumpur.

Mukhlis, Ahmad dan Beik, Irfan Syauqi. 2013. "Analysis of Factors Affecting Compliance Level of Paying Zakat: A Case Study in Bogor Regency". *Jurnal al-Muzara'ah*, Vol. 01(01), Hal. 83-106.

Mustafa, Murtala Oladimeji Abioye, Muslim Har Sani Mohamad, dan Muhammad Akhyar Adnan. 2013. "Antecedents of Zakat Payer's Trust in an Emerging Zakat Sector: an Exploratory Study". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 04(1), Hal. 4-26.

Nikmatuniayah. 2014. "Komparasi Sistem Pengendalian Internal Pengelolaan Lembaga Amil Zakat". *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Vol.05(030, Hal. 498-510.

Noor, Abd.Halim.Mohd., Rasool, Mohamed Saladin Abdul., Yusof, Rozman .Md., Ali, Siti Mariam dan Rahman, Rashidah Abdul. 2015. "Efficiency of Islamic Institution : Empirical Evidence of zakat Organizations‟ Performance in Malaysia". *Journal of Economics, Bussiness and Management*, Vol.03(02), Hal. 282-286.

Peniwati, Kirti. (205). *Criteria For Evaluating Group Decision-Making Methods*. In Saaty, T.L. & Vargas, L.G. (2006). *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*. New York, NY: Springer Science Business Media.

Purwanto, April. 2009. *Manajemen Fundraising Bagi Organisasi Pengelola Zakat.* Yogyakarta: Teras.

Purnamasari, Dian dan Firdaus, Achmad. 2017. "Analisis Strategi Penghimpunan Zakat Dengan Pendekatan Business Model Canvas". *Human Falah Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam,* Vol. 04(02), Hal. 259-285.

Pusat Kajian Strategis BAZNAS. 2018. Outlook Zakat Indonesia 2018. BAZNAS.

Qardawi, Yusuf. 1991. *Hukum Zakat*. Bogor: PT Pusaka Litera AntarNusa. Diterjemahkan oleh Salman Harun.

Rahman, Azman Ab, Mohammad Haji Alias, Syed Mohd Najib Syed Omar. 2012. "Zakat Institution in Malaysia: Problems and Issues". *Journal Global Journal Al-Thaqafah,* Vol. 02(1), Hal.35-41.

Saaty, T. L. 2003. The Seven Pillars of the Analytic Hierarchy Process. Mimeo.

Saaty, T.L. & Vargas, L.G. 2006. *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits,*

Opportunities, Costs and Risks. New York, NY: Springer Science+Business Media.

Sabiq, Sayyid. 1988. *Fiqih Sunnah 3*. Bandung: PT Al-Ma'arif. Diterjemahkan oleh Mahyudin Syaf.

Sharianews.com. 2018. Urgensi Pengembangan Platform Digital Zakat. Diakses via https://sharianews.com.

Triyuwono, Iwan. 2000. *Organisasi dan Akuntansi Syariah*. Yogyakarta: LkiS.

Wibisono, Yusuf. 2015. *Mengelola* Zakat *Indonesia* . Jakarta: Prenadamedia.

Zainal, Hafizah, Azizi Abu Bakar, dan Ram Al Jaffri Saad. 2016. "Reputation, Satisfaction of Zakat Distribution, and Service Quality as Determinant of Stakeholder Trust in Zakat Institutions". *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 06(S7), Hal. 72-76.

APPENDIX 1

EXPERT - PROBLEM

Node	Limiting
1 INTERNAL	0.318
INTERNAL CRITERIA	
1Strategic-I	0.224
2Human-R	0.207
3Mgt-Govnce	0.209
4Inf-Tech	0.109
5Comm-Soc	0.152
6Act-Ability	0.099
INTERNAL NODE	
1Strategic-I	
1UnKnown ZI	2.80
2LowCred ZI	4.67
3Lk-ViMi ZI	2.50
4Lk-Lead ZI	2.46
5Lk-Plan Coll	2.58
6UnOptimal Z-base	2.69
2Human-R	
1Lk-Q HR	4.37
2Lk-Prof HR	4.43
3Lk-Passion HR	2.03
4Lw-Reward HR	2.08
5Lw-Interst HR	2.38
6Lk-Cert HR	2.11
3Mgt-Govnce	
1UnImp Mgt-Govn	3.01
2UndDev M-G Sci	1.56
3UnStd Govn	3.15
4UnOpt OrgStru	3.34
5UnEff Z-Coll	3.62
6UnEff Z-Expl	2.74
4Inf-Tech	
1UnImp IT	1.99
2UndDev IT	3.41
3Lk-Dev IT	3.16
4Lk-Fund IT	3.19
5UnRel IT	1.99
6UnStd IT	1.90
5Comm-Soc	
1Lk-CommSos	2.86
2Lk-Advertise	1.46
3Lk-Comm	4.47
4Lk-Media	2.63
5Lk-ComSci	2.49
6MissComm	2.49
6Act-Ability	
1Lk-Transp	4.03
2UnStd-Report	2.30
3UnSeen-Succ	3.00
4UnEff-IntAu	1.81
5UnEff-ShAu	1.42
6UnEff-RepDis	2.88

Node	Limiting
2 EXTERNAL	0.321
EKSTERNAL CRITERIA	
1Strategic-E	0.177
2People	0.178
3Muzakki	0.179
4Government	0.237
5Coordination	0.163
6Competition	0.066
EKSTERNAL NODE	
1Strategic-E	
1LwZ Literation	3.59
2Lk-Z Inclusion	2.03
3NoZ FiscalPol	3.35
4LkUnstand Sth	1.46
5LkSupport	3.08
6Lk-Importance	3.34
2People	
1LwAware Pay	3.00
2LwTrust ZI	3.08
3No Lifestyle Z	2.88
4Vary Culture	1.77
5Close to Ulama	1.99
6Direct PayZ	4.14
3Muzakki	
1Not Know ZI	2.96
2Charitative	3.88
3Lk Ease to Pay	2.43
4Lk Insentive	1.80
5LwLoyalty	3.65
6Difficult to Calculate	2.17
4Government	
1Lk-PolCommit	4.26
2Lk-PolSupport	4.06
3Lk-BudSupport	3.33
4Lk-ZMovmnt	1.89
5Lk-EduCommSoc	2.44
6Lk-GCredibility	1.95
5Coordination	
1UnEff KAg-BZN	3.01
2UnEff BZN-LAZ	4.31
3UnEff BZN-UPZ	2.79
4UnEff LAZ-LAZ	2.31
5UnEff LAZ-MPZ	2.07
6UnEff OPZ-TA	2.11
6Competition	
1Zakat-Tax	4.32
2Zakat-Infaq	1.83
3Zakat-Waqf	1.37
4Zakat-Charity	2.11
5BAZ-LAZ	3.00
6LAZ-LAZ	2.21

Node	Limiting
3 SYSTEM	0.360
SYSTEM CRITERIA	
1Strategic-S	0.187
2Regulation	0.299
3Dualism	0.133
4Decentralization	0.131
5Trad Amil	0.149
6Supervision	0.102
SISTEM NODE	
1Strategic-S	
1Lk-DataBase Z	2.48
2Lk-SIM Zakat	2.43
3NoObligatory Z	4.83
4NoTax Deduct	2.77
5Lk-Firm Gv	2.73
6Lk-Insentive Z	1.79
2Regulation	
1Lk-Insentive Or	2.87
2LkHarm Reg G	5.02
3LkHarm Reg ZI	3.06
4LkAmil Reg	2.57
5Unclear Reg	2.53
6Lk-Enforce	3.06
3Dualism	
1Dual Authority	2.48
2Conflict-Au	3.36
3UnEff Budget	2.58
4Small Authority	1.61
5BZN Dualism	3.53
6UnEff BZN	2.48
4Decentralization	
1NoRel Auth	1.95
2LkRel Work	3.12
3LkEff NatProg	3.84
4Vary Policy	2.64
5Vary Govn	2.63
6Lk-Credibity	1.82
5Trad Amil	
1NoData TA	3.03
2NoReg TA	3.44
3LkProf TA	3.01
4LkGovn TA	3.26
5LkStd TA	1.52
6LkTechAst TA	2.09
6Supervision	
1Ambiguity	3.57
2LkSupv Amil	3.37
3LkSupv Tools	2.59
4Report Only	2.56
5NoSha Audit	1.39
6Lk-ZI Audit	1.98

APPENDIX 2

PRACTITIONER - PROBLEM

Node	Limiting
1 INTERNAL	0.318
INTERNAL CRITERIA	
1Strategic-I	0.156
2Human-R	0.171
3Mgt-Govnce	0.201
4Inf-Tech	0.107
5Comm-Soc	0.201
6Act-Ability	0.163
INTERNAL NODE	
1Strategic-I	
1UnKnown ZI	4.39
2LowCred ZI	3.62
3Lk-ViMi ZI	1.97
4Lk-Lead ZI	2.48
5Lk-Plan Coll	2.15
6UnOptimal Z-base	1.86
2Human-R	
1Lk-Q HR	4.21
2Lk-Prof HR	3.18
3Lk-Passion HR	2.87
4Lw-Reward HR	2.78
5Lw-Interst HR	2.30
6Lk-Cert HR	1.40
3Mgt-Govnce	
1UnImp Mgt-Govn	2.72
2UndDev M-G Sci	2.77
3UnStd Govn	3.14
4UnOpt OrgStru	2.84
5UnEff Z-Coll	3.75
6UnEff Z-Expl	2.07
4Inf-Tech	
1UnImp IT	2.35
2UndDev IT	2.56
3Lk-Dev IT	4.33
4Lk-Fund IT	3.25
5UnRel IT	1.58
6UnStd IT	1.52
5Comm-Soc	
1Lk-CommSos	4.04
2Lk-Advertise	1.46
3Lk-Comm	4.21
4Lk-Media	2.70
5Lk-ComSci	2.20
6MissComm	2.68
6Act-Ability	
1Lk-Transp	3.82
2UnStd-Report	1.83
3UnSeen-Succ	4.61
4UnEff-IntAu	1.90
5UnEff-ShAu	2.00
6UnEff-RepDis	2.44

Node	Limiting
2 EXTERNAL	0.374
EKSTERNAL CRITERIA	
1Strategic-E	0.227
2People	0.206
3Muzakki	0.186
4Government	0.181
5Coordination	0.109
6Competition	0.091
EKSTERNAL NODE	
1Strategic-E	
1LwZ Literation	4.66
2Lk-Z Inclusion	2.72
3NoZ FiscalPol	2.67
4LkUnstand Sth	1.74
5LkSupport	3.83
6Lk-Importance	2.17
2People	
1LwAware Pay	4.09
2LwTrust ZI	2.67
3No Lifestyle Z	2.88
4Vary Culture	1.45
5Close to Ulama	1.63
6Direct PayZ	4.68
3Muzakki	
1Not Know ZI	4.02
2Charitative	4.19
3Lk Ease to Pay	2.51
4Lk Insentive	1.81
5LwLoyalty	2.83
6Difficult to Calculate	1.68
4Government	
1Lk-PolCommit	1.71
2Lk-PolSupport	1.64
3Lk-BudSupport	3.14
4Lk-ZMovmnt	3.62
5Lk-EduCommSoc	3.34
6Lk-GCredibility	3.48
5Coordination	
1UnEff KAg-BZN	3.31
2UnEff BZN-LAZ	4.02
3UnEff BZN-UPZ	2.42
4UnEff LAZ-LAZ	2.13
5UnEff LAZ-MPZ	1.79
6UnEff OPZ-TA	1.93
6Competition	
1Zakat-Tax	4.09
2Zakat-Infaq	2.38
3Zakat-Waqf	1.16
4Zakat-Charity	2.24
5BAZ-LAZ	2.82
6LAZ-LAZ	2.56

Node	Limiting
3 SYSTEM	0.308
SYSTEM CRITERIA	
1Strategic-S	2.68
2Regulation	2.41
3Dualism	4.02
4Decentralization	4.23
5Trad Amil	2.91
6Supervision	2.11
SISTEM NODE	
1Strategic-S	
1Lk-DataBase Z	2.68
2Lk-SIM Zakat	2.41
3NoObligatory Z	4.02
4NoTax Deduct	4.23
5Lk-Firm Gv	2.91
6Lk-Insentive Z	2.11
2Regulation	
1Lk-Insentive Or	4.66
2LkHarm Reg G	4.51
3LkHarm Reg ZI	1.68
4LkAmil Reg	2.05
5Unclear Reg	2.61
6Lk-Enforce	2.65
3Dualism	
1Dual Authority	3.90
2Conflict-Au	2.27
3UnEff Budget	1.97
4Small Authority	1.77
5BZN Dualism	3.28
6UnEff BZN	3.42
4Decentralization	
1NoRel Auth	2.77
2LkRel Work	2.98
3LkEff NatProg	2.01
4Vary Policy	2.55
5Vary Govn	2.69
6Lk-Credibity	2.40
5Trad Amil	
1NoData TA	2.60
2NoReg TA	2.20
3LkProf TA	3.14
4LkGovn TA	3.14
5LkStd TA	2.17
6LkTechAst TA	2.81
6Supervision	
1Ambiguity	4.73
2LkSupv Amil	2.69
3LkSupv Tools	2.17
4Report Only	1.60
5NoSha Audit	2.41
6Lk-ZI Audit	1.80

APPENDIX 3

GEOMEAN – PROBLEM

Node	Limiting
1 INTERNAL	0.313
INTERNAL CRITERIA	
1Strategic-I	0.191
2Human-R	0.190
3Mgt-Govnce	0.208
4Inf-Tech	0.106
5Comm-Soc	0.190
6Act-Ability	0.114
INTERNAL NODE	
1Strategic-I	
1UnKnown ZI	3.84
2LowCred ZI	4.15
3Lk-ViMi ZI	2.20
4Lk-Lead ZI	2.41
5Lk-Plan Coll	2.30
6UnOptimal Z-base	2.22
2Human-R	
1Lk-Q HR	4.09
2Lk-Prof HR	3.91
3Lk-Passion HR	2.30
4Lw-Reward HR	2.73
5Lw-Interst HR	2.31
6Lk-Cert HR	1.76
3Mgt-Govnce	
1UnImp Mgt-Govn	2.87
2UndDev M-G Sci	1.86
3UnStd Govn	3.22
4UnOpt OrgStru	3.13
5UnEff Z-Coll	3.73
6UnEff Z-Expl	2.61
4Inf-Tech	
1UnImp IT	2.33
2UndDev IT	3.02
3Lk-Dev IT	3.52
4Lk-Fund IT	3.28
5UnRel IT	1.74
6UnStd IT	1.70
5Comm-Soc	
1Lk-CommSos	3.49
2Lk-Advertise	1.63
3Lk-Comm	4.12
4Lk-Media	3.04
5Lk-ComSci	2.26
6MissComm	2.55
6Act-Ability	
1Lk-Transp	3.79
2UnStd-Report	1.94
3UnSeen-Succ	3.69
4UnEff-IntAu	1.77
5UnEff-ShAu	1.66
6UnEff-RepDis	2.86

Node	Limiting
2 EXTERNAL	0.334
EKSTERNAL CRITERIA	
1Strategic-E	0.184
2People	0.176
3Muzakki	0.174
4Government	0.233
5Coordination	0.152
6Competition	0.081
EKSTERNAL NODE	
1Strategic-E	
1LwZ Literation	3.80
2Lk-Z Inclusion	2.48
3NoZ FiscalPol	2.99
4LkUnstand Sth	1.76
5LkSupport	3.26
6Lk-Importance	2.68
2People	
1LwAware Pay	3.28
2LwTrust ZI	2.82
3No Lifestyle Z	2.86
4Vary Culture	1.59
5Close to Ulama	1.75
6Direct PayZ	4.55
3Muzakki	
1Not Know ZI	3.47
2Charitative	3.95
3Lk Ease to Pay	2.38
4Lk Insentive	1.79
5LwLoyalty	3.26
6Difficult to Calculate	1.96
4Government	
1Lk-PolCommit	2.96
2Lk-PolSupport	2.84
3Lk-BudSupport	3.23
4Lk-ZMovmnt	2.84
5Lk-EduCommSoc	3.12
6Lk-GCredibility	2.87
5Coordination	
1UnEff KAg-BZN	3.11
2UnEff BZN-LAZ	4.30
3UnEff BZN-UPZ	2.64
4UnEff LAZ-LAZ	2.28
5UnEff LAZ-MPZ	2.00
6UnEff OPZ-TA	2.06
6Competition	
1Zakat-Tax	4.12
2Zakat-Infaq	2.17
3Zakat-Waqf	1.24
4Zakat-Charity	2.22
5BAZ-LAZ	2.84
6LAZ-LAZ	2.50

Node	Limiting
3 SYSTEM	0.352
SYSTEM CRITERIA	
1Strategic-S	0.235
2Regulation	0.282
3Dualism	0.156
4Decentralization	0.097
5Trad Amil	0.137
6Supervision	0.093
SISTEM NODE	
1Strategic-S	
1Lk-DataBase Z	2.73
2Lk-SIM Zakat	2.52
3NoObligatory Z	4.61
4NoTax Deduct	3.26
5Lk-Firm Gv	2.97
6Lk-Insentive Z	1.84
2Regulation	
1Lk-Insentive Or	4.14
2LkHarm Reg G	4.69
3LkHarm Reg ZI	2.37
4LkAmil Reg	2.24
5Unclear Reg	2.52
6Lk-Enforce	2.82
3Dualism	
1Dual Authority	2.96
2Conflict-Au	2.80
3UnEff Budget	2.32
4Small Authority	1.85
5BZN Dualism	3.73
6UnEff BZN	2.82
4Decentralization	
1NoRel Auth	2.37
2LkRel Work	3.09
3LkEff NatProg	2.89
4Vary Policy	2.49
5Vary Govn	2.55
6Lk-Credibity	1.98
5Trad Amil	
1NoData TA	2.83
2NoReg TA	2.77
3LkProf TA	3.10
4LkGovn TA	3.20
5LkStd TA	1.84
6LkTechAst TA	2.38
6Supervision	
1Ambiguity	4.10
2LkSupv Amil	3.14
3LkSupv Tools	2.46
4Report Only	1.96
5NoSha Audit	1.77
6Lk-ZI Audit	1.89

APPENDIX 4

EXPERT – SOLUTION

Node	Limiting
1 INTERNAL	0.334
INTERNAL CRITERIA	
1Strategic-I	0.226
2Human-R	0.187
3Mgt-Govnce	0.224
4Inf-Tech	0.124
5Comm-Soc	0.154
6Act-Ability	0.086
INTERNAL NODE	
1Strategic-I	
1UnKnown ZI	3.12
2LowCred ZI	3.70
3Lk-ViMi ZI	2.22
4Lk-Lead ZI	2.66
5Lk-Plan Coll	2.64
6UnOptimal Z-base	3.40
2Human-R	
1Lk-Q HR	3.47
2Lk-Prof HR	1.97
3Lk-Passion HR	2.84
4Lw-Reward HR	2.31
5Lw-Interst HR	3.27
6Lk-Cert HR	3.17
3Mgt-Govnce	
1UnImp Mgt-Govn	3.62
2UndDev M-G Sci	2.20
3UnStd Govn	2.95
4UnOpt OrgStru	2.86
5UnEff Z-Coll	3.11
6UnEff Z-Expl	2.97
4Inf-Tech	
1UnImp IT	3.14
2UndDev IT	3.72
3Lk-Dev IT	1.90
4Lk-Fund IT	3.71
5UnRel IT	1.83
6UnStd IT	1.57
5Comm-Soc	
1Lk-CommSos	2.64
2Lk-Advertise	2.10
3Lk-Comm	4.27
4Lk-Media	3.82
5Lk-ComSci	1.90
6MissComm	1.70
6Act-Ability	
1Lk-Transp	4.11
2UnStd-Report	2.95
3UnSeen-Succ	2.46
4UnEff-IntAu	1.86
5UnEff-ShAu	1.76
6UnEff-RepDis	2.06

Node	Limiting
2 EXTERNAL	0.298
EKSTERNAL CRITERIA	
1Strategic-E	0.217
2People	0.179
3Muzakki	0.178
4Government	0.225
5Coordination	0.132
6Competition	0.069
EKSTERNAL NODE	
1Strategic-E	
1LwZ Literation	3.20
2Lk-Z Inclusion	2.52
3NoZ FiscalPol	3.16
4LkUnstand Sth	1.82
5LkSupport	2.52
6Lk-Importance	4.34
2People	
1LwAware Pay	3.61
2LwTrust ZI	3.51
3No Lifestyle Z	2.24
4Vary Culture	3.14
5Close to Ulama	3.01
6Direct PayZ	1.39
3Muzakki	
1Not Know ZI	3.18
2Charitative	1.92
3Lk Ease to Pay	3.46
4Lk Insentive	3.44
5LwLoyalty	2.94
6Difficult to Calculate	1.92
4Government	
1Lk-PolCommit	3.93
2Lk-PolSupport	3.76
3Lk-BudSupport	3.17
4Lk-ZMovmnt	1.86
5Lk-EduCommSoc	3.20
6Lk-GCredibility	1.77
5Coordination	
1UnEff KAg-BZN	2.89
2UnEff BZN-LAZ	3.97
3UnEff BZN-UPZ	3.47
4UnEff LAZ-LAZ	1.73
5UnEff LAZ-MPZ	1.83
6UnEff OPZ-TA	2.16
6Competition	
1Zakat-Tax	3.26
2Zakat-Infaq	2.88
3Zakat-Waqf	2.78
4Zakat-Charity	2.18
5BAZ-LAZ	2.49
6LAZ-LAZ	1.35

Node	Limiting
3 SYSTEM	0.368
SYSTEM CRITERIA	
1Strategic-S	0.264
2Regulation	0.261
3Dualism	0.129
4Decentralization	0.116
5Trad Amil	0.118
6Supervision	0.111
SISTEM NODE	
1Strategic-S	
1Lk-DataBase Z	3.95
2Lk-SIM Zakat	2.90
3NoObligatory Z	4.40
4NoTax Deduct	2.86
5Lk-Firm Gv	2.39
6Lk-Insentive Z	1.99
2Regulation	
1Lk-Insentive Or	3.01
2LkHarm Reg G	4.99
3LkHarm Reg ZI	2.63
4LkAmil Reg	2.58
5Unclear Reg	2.69
6Lk-Enforce	2.53
3Dualism	
1Dual Authority	2.41
2Conflict-Au	3.11
3UnEff Budget	2.16
4Small Authority	1.98
5BZN Dualism	3.24
6UnEff BZN	3.07
4Decentralization	
1NoRel Auth	2.82
2LkRel Work	2.58
3LkEff NatProg	1.64
4Vary Policy	1.94
5Vary Govn	3.03
6Lk-Credibity	3.73
5Trad Amil	
1NoData TA	3.04
2NoReg TA	3.32
3LkProf TA	3.62
4LkGovn TA	2.48
5LkStd TA	1.38
6LkTechAst TA	1.92
6Supervision	
1Ambiguity	3.35
2LkSupv Amil	3.20
3LkSupv Tools	2.77
4Report Only	2.22
5NoSha Audit	2.03
6Lk-ZI Audit	2.07

APPENDIX 5

PRACTITIONER – SOLUTION

Node	Limiting
1 INTERNAL	0.333
INTERNAL CRITERIA	
1Strategic-I	0.177
2Human-R	0.222
3Mgt-Govnce	0.174
4Inf-Tech	0.130
5Comm-Soc	0.177
6Act-Ability	0.120
INTERNAL NODE	
1Strategic-I	
1UnKnown ZI	3.52
2LowCred ZI	3.39
3Lk-ViMi ZI	1.80
4Lk-Lead ZI	2.23
5Lk-Plan Coll	2.90
6UnOptimal Z-base	3.01
2Human-R	
1Lk-Q HR	3.29
2Lk-Prof HR	2.24
3Lk-Passion HR	3.94
4Lw-Reward HR	3.36
5Lw-Interst HR	2.87
6Lk-Cert HR	1.97
3Mgt-Govnce	
1UnImp Mgt-Govn	4.52
2UndDev M-G Sci	2.10
3UnStd Govn	2.12
4UnOpt OrgStru	2.71
5UnEff Z-Coll	2.12
6UnEff Z-Expl	3.24
4Inf-Tech	
1UnImp IT	4.02
2UndDev IT	1.08
3Lk-Dev IT	2.17
4Lk-Fund IT	3.90
5UnRel IT	2.71
6UnStd IT	2.12
5Comm-Soc	
1Lk-CommSos	1.41
2Lk-Advertise	1.71
3Lk-Comm	4.12
4Lk-Media	2.65
5Lk-ComSci	3.81
6MissComm	3.17
6Act-Ability	
1Lk-Transp	3.66
2UnStd-Report	1.95
3UnSeen-Succ	3.64
4UnEff-IntAu	2.20
5UnEff-ShAu	2.47
6UnEff-RepDis	1.90

Node	Limiting
2 EXTERNAL	0.327
EKSTERNAL CRITERIA	
1Strategic-E	0.240
2People	0.180
3Muzakki	0.151
4Government	0.210
5Coordination	0.151
6Competition	0.068
EKSTERNAL NODE	
1Strategic-E	
1LwZ Literation	2.65
2Lk-Z Inclusion	4.25
3NoZ FiscalPol	2.50
4LkUnstand Sth	2.24
5LkSupport	2.42
6Lk-Importance	3.93
2People	
1LwAware Pay	4.61
2LwTrust ZI	4.33
3No Lifestyle Z	1.73
4Vary Culture	2.39
5Close to Ulama	2.74
6Direct PayZ	1.12
3Muzakki	
1Not Know ZI	1.67
2Charitative	1.36
3Lk Ease to Pay	3.82
4Lk Insentive	3.72
5LwLoyalty	2.94
6Difficult to Calculate	2.87
4Government	
1Lk-PolCommit	3.65
2Lk-PolSupport	3.30
3Lk-BudSupport	3.42
4Lk-ZMovmnt	2.41
5Lk-EduCommSoc	2.22
6Lk-GCredibility	2.44
5Coordination	
1UnEff KAg-BZN	4.06
2UnEff BZN-LAZ	4.23
3UnEff BZN-UPZ	2.01
4UnEff LAZ-LAZ	1.79
5UnEff LAZ-MPZ	2.21
6UnEff OPZ-TA	2.08
6Competition	
1Zakat-Tax	4.11
2Zakat-Infaq	1.99
3Zakat-Waqf	2.11
4Zakat-Charity	1.79
5BAZ-LAZ	2.91
6LAZ-LAZ	1.98

Node	Limiting
3 SYSTEM	0.340
SYSTEM CRITERIA	
1Strategic-S	0.287
2Regulation	0.254
3Dualism	0.152
4Decentralization	0.110
5Trad Amil	0.104
6Supervision	0.093
SISTEM NODE	
1Strategic-S	
1Lk-DataBase Z	2.72
2Lk-SIM Zakat	1.97
3NoObligatory Z	4.66
4NoTax Deduct	4.65
5Lk-Firm Gv	3.15
6Lk-Insentive Z	1.72
2Regulation	
1Lk-Insentive Or	4.64
2LkHarm Reg G	3.70
3LkHarm Reg ZI	2.93
4LkAmil Reg	2.34
5Unclear Reg	2.25
6Lk-Enforce	2.39
3Dualism	
1Dual Authority	4.16
2Conflict-Au	2.80
3UnEff Budget	1.84
4Small Authority	1.42
5BZN Dualism	3.36
6UnEff BZN	2.82
4Decentralization	
1NoRel Auth	3.89
2LkRel Work	2.09
3LkEff NatProg	2.07
4Vary Policy	2.14
5Vary Govn	2.97
6Lk-Credibity	2.47
5Trad Amil	
1NoData TA	2.87
2NoReg TA	2.66
3LkProf TA	2.15
4LkGovn TA	3.03
5LkStd TA	2.16
6LkTechAst TA	2.66
6Supervision	
1Ambiguity	3.48
2LkSupv Amil	3.19
3LkSupv Tools	2.78
4Report Only	2.04
5NoSha Audit	2.12
6Lk-ZI Audit	1.72

APPENDIX 6

GEOMEAN – SOLUTION

Node	Limiting
1 INTERNAL	0.320
INTERNAL CRITERIA	
1Strategic-I	0.197
2Human-R	0.207
3Mgt-Govnce	0.194
4Inf-Tech	0.117
5Comm-Soc	0.179
6Act-Ability	0.106
INTERNAL NODE	
1Strategic-I	
1UnKnown ZI	3.17
2LowCred ZI	3.53
3Lk-ViMi ZI	2.07
4Lk-Lead ZI	2.43
5Lk-Plan Coll	2.75
6UnOptimal Z-base	3.26
2Human-R	
1Lk-Q HR	3.23
2Lk-Prof HR	2.47
3Lk-Passion HR	3.19
4Lw-Reward HR	2.84
5Lw-Interst HR	2.97
6Lk-Cert HR	2.70
3Mgt-Govnce	
1UnImp Mgt-Govn	4.40
2UndDev M-G Sci	2.23
3UnStd Govn	2.43
4UnOpt OrgStru	2.72
5UnEff Z-Coll	2.52
6UnEff Z-Expl	2.86
4Inf-Tech	
1UnImp IT	3.91
2UndDev IT	1.85
3Lk-Dev IT	2.05
4Lk-Fund IT	3.91
5UnRel IT	2.15
6UnStd IT	1.91
5Comm-Soc	
1Lk-CommSos	1.97
2Lk-Advertise	1.99
3Lk-Comm	4.27
4Lk-Media	3.56
5Lk-ComSci	2.86
6MissComm	2.24
6Act-Ability	
1Lk-Transp	3.90
2UnStd-Report	2.57
3UnSeen-Succ	3.14
4UnEff-IntAu	2.01
5UnEff-ShAu	2.01
6UnEff-RepDis	1.95

Node	Limiting
2 EXTERNAL	0.330
EKSTERNAL CRITERIA	
1Strategic-E	0.259
2People	0.194
3Muzakki	0.138
4Government	0.206
5Coordination	0.132
6Competition	0.070
EKSTERNAL NODE	
1Strategic-E	
1LwZ Literation	3.15
2Lk-Z Inclusion	3.41
3NoZ FiscalPol	3.04
4LkUnstand Sth	1.91
5LkSupport	2.88
6Lk-Importance	3.94
2People	
1LwAware Pay	3.99
2LwTrust ZI	3.83
3No Lifestyle Z	2.02
4Vary Culture	2.97
5Close to Ulama	3.08
6Direct PayZ	1.27
3Muzakki	
1Not Know ZI	2.13
2Charitative	1.61
3Lk Ease to Pay	3.67
4Lk Insentive	3.51
5LwLoyalty	3.01
6Difficult to Calculate	2.22
4Government	
1Lk-PolCommit	3.54
2Lk-PolSupport	3.81
3Lk-BudSupport	3.21
4Lk-ZMovmnt	2.14
5Lk-EduCommSoc	2.57
6Lk-GCredibility	2.12
5Coordination	
1UnEff KAg-BZN	3.60
2UnEff BZN-LAZ	4.10
3UnEff BZN-UPZ	2.43
4UnEff LAZ-LAZ	1.79
5UnEff LAZ-MPZ	1.98
6UnEff OPZ-TA	2.14
6Competition	
1Zakat-Tax	3.83
2Zakat-Infaq	2.46
3Zakat-Waqf	2.51
4Zakat-Charity	2.00
5BAZ-LAZ	2.55
6LAZ-LAZ	1.56

Node	Limiting
3 SYSTEM	0.350
SYSTEM CRITERIA	
1Strategic-S	0.285
2Regulation	0.250
3Dualism	0.130
4Decentralization	0.128
5Trad Amil	0.107
6Supervision	0.100
SISTEM NODE	
1Strategic-S	
1Lk-DataBase Z	3.53
2Lk-SIM Zakat	2.50
3NoObligatory Z	4.44
4NoTax Deduct	3.89
5Lk-Firm Gv	2.58
6Lk-Insentive Z	1.91
2Regulation	
1Lk-Insentive Or	4.07
2LkHarm Reg G	4.19
3LkHarm Reg ZI	2.74
4LkAmil Reg	2.38
5Unclear Reg	2.45
6Lk-Enforce	2.38
3Dualism	
1Dual Authority	3.15
2Conflict-Au	2.88
3UnEff Budget	2.25
4Small Authority	1.64
5BZN Dualism	3.21
6UnEff BZN	2.85
4Decentralization	
1NoRel Auth	3.30
2LkRel Work	2.55
3LkEff NatProg	1.81
4Vary Policy	1.99
5Vary Govn	3.17
6Lk-Credibity	3.15
5Trad Amil	
1NoData TA	2.95
2NoReg TA	3.02
3LkProf TA	2.94
4LkGovn TA	2.70
5LkStd TA	1.59
6LkTechAst TA	2.37
6Supervision	
1Ambiguity	3.46
2LkSupv Amil	3.11
3LkSupv Tools	2.73
4Report Only	2.10
5NoSha Audit	2.06
6Lk-ZI Audit	1.97