

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Objek Penelitian

Yayasan Rumah Zakat Indonesia atau sering dikenal sebagai Rumah Zakat adalah objek penelitian ini. Lembaga ini bergerak dalam bidang filantropi islam dengan aktifitas utama mengumpulkan, mengelola dan mendistribusikan dana yang terkumpul berupa zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) kedalam rangkaian program lingkungan, kesehatan, ekonomi, pendidikan dan mitigasi bencana. Serangkaian program ini dikemas dalam program unggulan Desa Berdaya, sebuah strategi pemberdayaan masyarakat dengan pendekatan desa.

Rumah Zakat didirikan pada tanggal 2 Juli 1998 di Kota Bandung, dan telah mengalami beberapa kali perubahan nama. Hingga tahun 2003 mendapat pengesahan dari pemerintah sebagai Lembaga Amil Zakat (LAZ) berdasarkan SK Menteri Agama RI No. 157/tahun 2003. Pada tahun 2005 berubah nama mejadi Yayasan Rumah Zakat. Izin ini menguatkan Rumah Zakat untuk bisa mengumpulkan, mengelola, dan mendistribusikan dana ZIS di Indonesia dengan aman.

Dalam aturan pengelolaan dana ZIS di Indonesia, meliputi Undang-Undang (UU) No. 23 Tahun 2011 tentang Manajemen Zakat dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 14 Tahun 2014 tentang Implementasi UU No. 3 Tahun 2011 Tentang Administrasi Zakat, yang membagi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) menjadi dua kategori: BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) untuk OPZ yang dikelola pemerintah dan LAZ (Lembaga Amil Zakat) untuk OPZ swasta/non-pemerintah, dengan status yang bervariasi dari LAZ tingkat distrik/ kota, provinsi hingga nasional.

Tabel 1. 1 Jumlah Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia berdasarkan tingkatan

No	Jenis OPZ	Jumlah
1	BAZNAS RI	1 OPZ
2	BAZNAS Provinsi	34 OPZ
3	BAZNAS Kab/ Kota	514 OPZ
4	LAZ Nasional	34 OPZ
5	Laz Provinsi	31 OPZ
6	Laz Kab/ Kota	51 OPZ
Total		665 OPZ

Sumber : (BAZNAS, 2022)

Rumah Zakat resmi menjadi LAZ Nasional berdasarkan SK Menteri Agama RI No. 421 Tahun 2015 yang artinya Rumah Zakat bisa memperluas jaringan kantornya disetiap provinsi di Indonesia. Selain secara spesifik sebagai OPZ, Rumah Zakat juga terdaftar di Kementerian Sosial RI sebagai NGO (Non-Government Organization) kesejahteraan sosial berdasarkan Keputusan Menteri Sosial RI No. 107/HUK/2014 tentang Pengakuan Yayasan Rumah Zakat Indonesia sebagai Lembaga Kesejahteraan Sosial.

Per Desember 2022 Rumah Zakat telah berusia 25 tahun dan telah membantu sebanyak 42 juta penerima manfaat, serta memiliki 1.695 Desa Berdaya sebagai titik implementasi pemberdayaan, 20 Sekolah, 8 klinik , serta jaringan kantor layanan hadir di 18 Provinsi dan 34 kantor distribusi program.

1.1.1 Visi dan Misi

Rumah Zakat memiliki Visi: Lembaga filantropi internasional berbasis pemberdayaan yang professional, dan Misi:

- 1) Berperan aktif dalam membangun jaringan filantropi internasional.
- 2) Memfasilitasi kemandirian masyarakat.
- 3) Mengoptimalkan seluruh aspek sumber daya melalui keunggulan insani

1.1.2 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan roda organisasi Rumah Zakat memiliki Struktur sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Rumah Zakat

1.1.3 Akuntabilitas dan Penghargaan

Rumah Zakat telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan predikat Wajar Tanpa Pengecualian sepanjang 15 kali berturut-turut sejak tahun 2006-2021 dan hal tersebut sebagai bentuk keterbukaan dan pertanggungjawaban publik. Rumah Zakat juga telah mendapatkan predikat Terakreditasi ‘A’ pada Audit Syariah Kementerian Agama tahun 2018 dan 2019, serta sertifikasi ISO 37001-2016 tentang Anti-bribery management systems_serta 58 penghargaan baik dari dalam maupun luar negeri, di antaranya:

- a. Pengelolaan ZISWAF Unggulan FESyar 2020
- b. Customer Experience Champion 2020
- c. Baznas Award 2020, Kelembagaan Terbaik
- d. Penghargaan Penanggulangan Bencana 2021 dari BNPB
- e. People of The Year 2021 Versi Metro TV
- f. Anugerah Syariah Republika 2021
- g. GIFA Awards 2020, Zakat Management
- h. Global Good Governance Award 2021
- i. Anugrah Syariah Republika 2023

1.2 Latar Belakang

Menurut laporan World Giving Index 2023 yang dirilis oleh Charities Aid Foundation (CAF), Indonesia kembali dinobatkan sebagai negara paling dermawan di dunia. Indonesia meraih skor 68 dari 100 poin, mengungguli Kenya yang berada di posisi kedua dengan skor 62 poin. Laporan ini telah menempatkan Indonesia menjadi negara paling dermawan selama enam tahun berturut-turut. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia memiliki jiwa kedermawanan yang tinggi. Kedermawanan masyarakat Indonesia didorong oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Agama: Islam merupakan agama mayoritas di Indonesia, dan zakat merupakan salah satu pilar agama Islam.
2. Budaya: Budaya gotong royong dan kepedulian terhadap sesama merupakan budaya yang kuat di Indonesia.
3. Keadaan ekonomi: Tingkat kesejahteraan masyarakat Indonesia relatif tinggi, sehingga masyarakat memiliki lebih banyak kemampuan untuk berderma (Indonesiabaik.id. 2022)

Modal sosial di atas mendukung berkembangnya kegiatan kedermawanan yang dikelola oleh lembaga-lembaga nonprofit (non-profit organization/NPOs) di bidang filantropi baik yang berlatarkan keyakinan agama (faith-based organizations/FBOs) maupun umum. Secara etimologi, filantropi berasal dari bahasa Yunani: *philos* yang berarti cinta dan *anthropos* yang berarti love of people. Sedangkan secara terminologi, filantropi diartikan dengan rasa kecintaan kepada manusia yang terpatri dalam bentuk pemberian derma kepada orang lain (Ilchman, Stanley N. Katz, & Edward L., 2006). Oleh karena itu, filantropi adalah konseptualisasi dari praktik penyediaan layanan sukarela (voluntary services), pemberian sumbangan sukarela (voluntary giving) dan asosiasi sukarela (voluntary association) secara suka rela untuk membantu pihak lain yang membutuhkan sebagai ekspresi rasa cinta dan kasih sayang.

Istilah filantropi Islam menunjukkan adanya praktik filantropi dalam tradisi Islam melalui zakat, infak, sedekah, dan wakaf (Zahrah, 2005). Dalam ayat al-

Qur'an surat al-Bayyinah ayat 4 – 6, ada tiga perintah yang harus diimplementasikan oleh setiap Muslim, yaitu menyembah Allah semata tanpa menyekutukannya, melaksanakan ibadah secara teratur, dan mempraktikkan kedermawanan secara teratur. Pentingnya filantropi Islam bisa dilihat dari cara al-Qur'an menekankan keseimbangan antara zakat dan shalat. Begitu tegasnya perintah mengenai zakat, al-Qur'an mengulang sebanyak 72 kali perintah zakat (ita' az-zakât) dan menggandengkannya dengan perintah shalat (iqam ash-shalat) (Kasdi, 2016).

Filantropi yang berlatar belakang keyakinan agama (faith-based organizations/FBOs) di Indonesia direpresentasikan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). BAZNAS adalah representasi dari peran pemerintah/ negara dan LAZ adalah representasi dari keikutsertaan masyarakat dalam mengelola Zakat, Infak dan Shadaqah (ZIS) di Indonesia.

Pengelolaan Zakat telah menjadi Industri tersendiri di Indonesia. Industri menurut Islam adalah tempat untuk melakukan aktifitas proses pengolahan dari produksi, biasanya berkaitan dengan apa yang diproduksi (Hidayat, 2010). Sedangkan menurut Dumairy (1996), Industri mempunyai dua arti :

1. Industri dapat berarti himpunan perusahaan – perusahaan sejenis.
2. Industri dapat pula merujuk ke sektor ekonomi yang didalamnya terdapat kegiatan produktif yang mengolah sendiri barang mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi.

Industri diartikan sebagai transformasi dari satu bentuk ke bentuk yang lain yang diinginkan dengan melewati tahap – tahap tertentu dan menggunakan proses atau peralatan yang dapat digunakan untuk memberikan nilai tambah lebih tinggi dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir.

Badan Pusat Statistik Tahun 2008, menyebutkan bahwa Industri mempunyai dua pengertian, yaitu :

1. Pengertian secara luas, industri mencakup semua usaha dan kegiatan dibidang ekonomi bersifat produktif.
2. Pengertian secara sempit, industri hanyalah mencakup industri pengolahan yaitu sesuatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar mekanis, kimia atau dengan tangan sehingga menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi.

Data dari Baznas menyebutkan bawah total organisasi pengelola zakat saat ini sebanyak 667 lembaga (BAZ dan LAZ) dengan total pegawai sebanyak 10.124 orang, belum termasuk Lembaga baru yang sedang proses pengajuan izin operasional (Baznas, 2023). Mengacu kepada klasifikasi Industri yang dinyatakan dalam SK. Memperindag No. 19 Tahun 1986, maka industri Zakat termasuk dalam kategori Industri besar dengan rata-rata pegawai diatas 100 orang serta harus mengikuti SKKNI (Standart Kompetensi Kerja Nasional Indonesia) Pengelolaan Zakat Nomor 30 Tahun 2021 yang telah ditetapkan oleh Menteri Ketenagakerjaan pada tanggal 21 April 2021.

BAZ dan LAZ adalah dua institusi utama Organisasi pengelola zakat di Indonesia. BAZ saat ini berjumlah 549 dan LAZ berjumlah 116 tersebar di tingkat Nasional, provinsi serta Kota/ Kabupaten (BAZNAS, 2022). Pengelolaan zakat diatur berdasarkan Undang–Undang No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dengan Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 373 tahun 2003 tentang Pelaksanaan Undang–Undang No. 38 tahun 1999 dan Keputusan Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D / 291 tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.

Undang–Undang No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat Bab III pasal 6 dan pasal 7 menyatakan bahwa lembaga pengelolaan zakat terdiri dari dua macam, yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk masyarakat.

BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan pengelolaan zakat secara nasional. BAZNAS merupakan Lembaga

pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri.

Dalam melaksanakan tugas BAZNAS menyelenggarakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pelaporan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. BAZNAS juga dapat bekerjasama dengan pihak terkait sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Di samping itu, dalam rangka pelaksanaan pengelolaan zakat pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota dibentuk BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota. BAZNAS provinsi dibentuk oleh Gubernur setelah mendapat pertimbangan BAZNAS. BAZNAS kabupaten/kota dibentuk oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk atas usul bupati/walikota setelah mendapat pertimbangan BAZNAS.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah Lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Pembentukan LAZ wajib mendapat izin menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. Izin pembentukan LAZ harus memenuhi persyaratan paling sedikit:

1. Terdaftar sebagai organisasi kemasyarakatan Islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah, dan sosial;
2. Berbentuk Lembaga berbadan hukum;
3. Mendapat rekomendasi dari BAZNAS;
4. Memiliki pengawas syariat;
5. Memiliki kemampuan teknis, administrative dan keuangan untuk melaksanakan kegiatannya;
6. Bersifat nirlaba;
7. Memiliki program untuk mendayagunakan zakat bagi kesejahteraan umat;
8. Bersedia diaudit syariah dan diaudit keuangan secara berkala.

LAZ wajib melaporkan pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit kepada BAZNAS secara berkala. LAZ skala nasional dapat membuka perwakilan di setiap provinsi 1 (satu) perwakilan,

setelah mendapat izin dari kepala kanwil kementerian agama provinsi. Untuk mendapatkan izin pembukaan perwakilan LAZ dilakukan dengan mengajukan permohonan tertulis kepada Kanwil Kementerian Agama Provinsi dengan melampirkan:

1. Izin pembentukan LAZ dari Menteri Agama;
2. Rekomendasi dari BAZNAS Provinsi;
3. Dan muzaki dan mustahik;
4. Program penggunaan zakat bagi kesejahteraan umat.

BAZNAS selain menjalankan peran sebagai operator juga menjalankan peran regulator dalam pengendalian zakat nasional. Sebagai Lembaga non struktural yang berada dibawah pemerintah, BAZNAS cukup mendapat dukungan kebijakan serta sumberdaya lainnya untuk menguatkan perannya sebagai Lembaga yang dibentuk pemerintah untuk melaksanakan pengelolaan zakat secara nasional. LAZ sebagai Lembaga swasta pengelola zakat, karena sifatnya mandiri, maka dituntut segala sesuatunya untuk efektif, efisien, inovatif untuk memastikan organisasi LAZ tetap exist.

BAZNAS dan LAZ mengumpulkan zakat nasional yang kemudian distribusikan kedalam program pemberdayaan baik dalam bentuk pendidikan, ekonomi, kesehatan dan lainnya. Potensi zakat di Indonesia cukup besar, sebagaimana dinyatakan oleh Direktur Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kementerian Agama Republik Indonesia Prof. Waryono Abdul Ghafur, potensi zakat di Indonesia sangat besar, mencapai Rp327 triliun pertahun. Angka potensial ini hampir hampir menyamai anggaran pemerintah untuk perlindungan sosial 2022 yang mencapai Rp. 431,5 triliun (Moh Khoeron, 2023). Mengutip data yang disajikan oleh Pusat Kajian Baznas bahwa potensi zakat nasional Rp. 327 Triliun dengan rincian potensi sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Potensi Zakat di Indonesia

No	Sumber Zakat	Potensi
----	--------------	---------

1	Zakat Pertanian	Rp. 19,79 Triliun
2	Zakat Peternakan	Rp. 9,51 Triliun
3	Zakat Tabungan dan Deposito	Rp. 58,76 Triliun
4	Zakat Pendapatan dan Jasa	Rp. 139,07 Triliun
5	Potensi zakat ASN se Indonesia	Rp. 9,15 Triliun
6	Potensi Zakat Pendapatan dan Jasa Individu non ASN se Indonesia	Rp. 129,8 Triliun
7	Zakat Badan (Perusahaan) se Indonesia	Rp. 99,99 Triliun
Total Potensi		Rp. 327 Triliun

Sumber : (BAZNAS, 2022)

Dari keseluruhan potensi zakat nasional diatas, dalam kurun waktu 5 tahun (2018 sampai dengan 2022) menunjukan bahwa dana yang berhasil dikumpulkan bersama oleh BAZNAS dan LAZ menunjukan tren yang positif sebagaimana ditunjukan oleh gambar berikut :



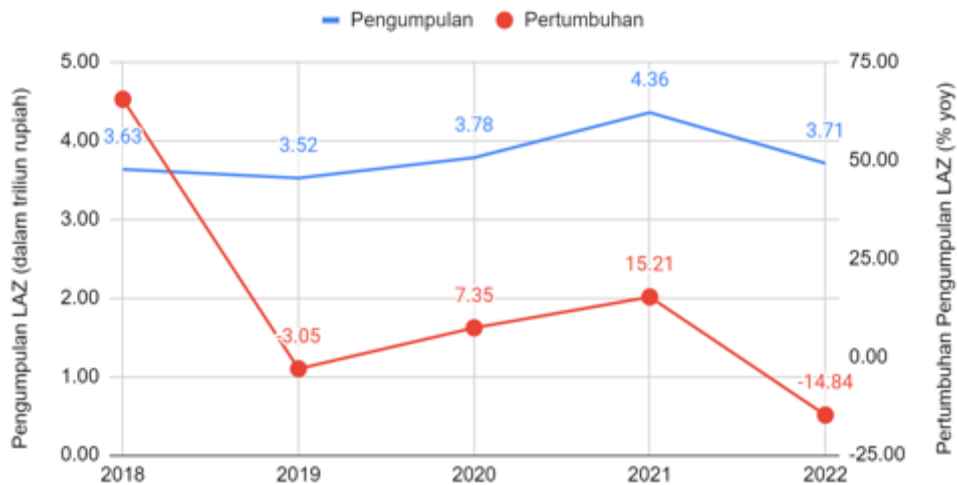
Gambar 1. 2 Pengumpulan Zakat Nasional Tahun 2018 - 2022

Sumber : (BAZNAS, 2022)

Berdasarkan gambar diatas maka beberapa hal yang bisa disimpulkan adalah:

- a. Pengumpulan zakat nasional memiliki tren yang positif dalam 5 tahun terakhir.
- b. Pengumpulan tertinggi yaitu pada tahun 2022 lalu sebesar Rp. 22,48 Triliun rupiah.
- c. Pertumbuhan pengumpulan tertinggi juga terjadi pada tahun 2022 yaitu sebesar 59.2% YoY.

Selanjutnya jika didalami data pengumpulan zakat nasional yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ) menunjukkan tren yang berbeda, dimana pengumpulan zakat nasional oleh LAZ mengalami fluktuasi sebagai mana ditunjukkan oleh data tabel dibawah ini :



Gambar 1. 3 Pengumpulan LAZ Tahun 2018 - 2022

Sumber : (BAZNAS, 2022)

Berdasarkan grafik diatas maka beberapa hal yang bisa disimpulkan adalah:

1. Pengumpulan LAZ memiliki tren yang fluktuatif dalam 5 tahun terakhir.
2. Pengumpulan tertinggi yaitu pada tahun 2021 sebesar Rp4.36 triliun rupiah.

- Pertumbuhan pengumpulan tertinggi juga terjadi pada tahun 2021 yaitu sebesar 15.21% yoy.

Membandingkan gambar 1.2 dengan gambar 1.3 terlihat kinerja pengumpulan Zakat oleh BAZNAS konsisten mengalami pertumbuhan dari tahun ketahun. Ini merupakan indikator bahwa kepercayaan donator kepada BAZNAS terus meningkat serta secara organisasi terus menunjukkan perbaikan dalam hal strategi pengumpulan, pengelolaan dan pendistribusian. Berbanding terbalik dengan kinerja pengumpulan zakat yang dilakukan oleh LAZ yang mengalami tekanan pencapaian, terjadi fluktuasi capaian dana.

Potensi zakat nasional yang demikian besarnya, yang kemudian BAZNAS beserta LAZ bersama-sama mengumpulkannya, maka Undang-undang mengamanatkan bahwa tujuan pengelolaan adalah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan sebagaimana dinyatakan pasal 3 Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

BAZNAS dan LAZ mempunyai tanggungjawab dalam pendistribusian zakat yang telah dikumpulkan. Kontribusi zakat dalam pengentasan kemiskinan menunjukkan tren semakin signifikan. Tren persentase zakat terhadap anggaran perlindungan sosial (Perlinsos) dalam APBN cenderung meningkat setiap tahun. Pada tahun 2022 dengan pengumpulan zakat yang mencapai 22,2 T memiliki nilai yang setara dengan 5% anggaran Perlinsos di tahun yang sama. Jika potensi Zakat sebanyak Rp.327 T tercapai maka itu setara dengan 76% anggaran Perlinsos di tahun 2022.

Tabel 1. 3 Kontribusi Zakat dalam Pengentasan Kemiskinan dibandingkan dengan APBN

Tahun	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Anggaran Perlindungan Sosial (Milyar Rp)	398.149	439.670	230.792	214.999	216.633	293.815	308.384	497.966	367.953	431.513
Pengumpulan Zakat Nasional (Milyar Rp)	2.639	3.300	3.650	5.017	6.224	8.118	10.228	12.496	14.118	22.200
% Zakat terhadap Anggaran Perlinsos	1%	1%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	5%

Sumber : BAZNAS, 2022

Zakat telah secara nyata memberikan kontribusi dalam pengentasan kemiskinan di Indonesia melalui program pemberdayaan yang dijalankan oleh BAZNAS dan LAZ yang dibiayai oleh dana zakat. Sejumlah lembaga pengelolaan zakat baik yang berada di tingkat Nasional, Provinsi dan Kota/ Kabupaten diharapkan akan mempercepat optimasi potensi dana zakat yang pada akhirnya akan memberi dampak kesejahteraan bagi masyarakat.

Ditengah semakin meningkatkan kesadaran masyarakat dalam berzakat kepada BAZNAS dan LAZ, pendayagunaan zakat juga semakin bertambah bahkan menjangkau sampai ke pelosok-pelosok negeri, muncul fenomena menarik dalam pengelolaan Zakat oleh BAZNAS dan LAZ.

Fenomena tersebut adalah semakin memperkuat peran BAZNAS yang merupakan wakil pemerintah dalam pengelolaan zakat nasional. Dalam kacamata sejarah pengelolaan zakat di Indonesia khususnya dimulai pada pemerintahan Orde Baru, kemunculan LAZ sebagai Akomodasi terhadap Islam yang dilakukan pada masa Orde Baru banyak dipengaruhi oleh ICMI (Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia). Lembaga ini pula yang berusaha untuk memodernkan lembaga-lembaga zakat. Buktinya bisa dilihat dari berdirinya Dompot Dhuafa Republika. Pada masa ini berkembang pula lembaga- lembaga filantropi Islam dan gagasan-gagasan pengembangan zakat seperti ide tentang zakat profesi dan zakat penghasilan (Fauzia, 2016). Meskipun demikian, sebagian umat Islam merasa bahwa keberpihakan Pemerintah pada masa Orde Baru masih setengah hati dikarenakan posisi BAZNAS hanya sebagai lembaga swadaya masyarakat dan bukan organanisasi pemerintah atau semi pemerintah (Puskas BAZNAS). Berkembangnya LAZ yang merupakan representasi dari masyarakat adalah respon terhadap peran BAZNAS yang saat itu belum dioptimalkan oleh pemerintah.

Pada orde reformasi dikeluarkan pula Keputusan Menteri Agama Nomor 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999 dan Keputusan Direktur Jendral Bimas Islam dan Urusan Haji Nomor D-291 tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Berdasarkan Undang-undang ini,

zakat dapat dikelola baik oleh lembaga amil bentukan pemerintah yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) maupun oleh lembaga amil bentukan masyarakat yaitu Lembaga Amil Zakat (LAZ). Undang-Undang Pengelolaan Zakat tahun 1999 kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 dan diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014. Pemerintah di masa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menerbitkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan Zakat di Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, BUMN dan BUMD Melalui BAZNAS.

Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat Pasal 6 menyebutkan bahwa BAZNAS merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. Wacana gaji Aparatur Sipil Negara (ASN) mulai dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), anggota TNI, dan anggota Polri, serta pegawai BUMN akan dipotong kewajiban zakat sebesar 2,5 persen dari gaji secara otomatis kembali mengemuka.

Wacana ini muncul dari pernyataan Ketua Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Noor Achmad. Ia mengatakan wacana ini sejatinya muncul dari penerbitan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 3 Tahun 2014 tentang Optimalisasi Pengumpulan zakat di Kementerian/Lembaga, Sekretariat Jenderal Lembaga Negara, Sekretariat Jenderal Komisi Negara, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah melalui Badan Amil Zakat Nasional.

Tahun 2018 muncul gagasan untuk dibuat Perpres (Peraturan Presiden). Gagasan tersebut telah mendapat restu dari Presiden Joko Widodo (Jokowi), namun gagasan tersebut belum terwujud karena kesibukan berbagai agenda nasional, termasuk harus menghadapi covid-19. BAZNAS ingin agar Presiden Jokowi menerbitkan Perpres yang mewajibkan menteri dan pimpinan lembaga terkait, untuk memfasilitasi kewajiban para PNS, TNI, Polri, dan pegawai BUMN khususnya yang beragama Islam, yang penghasilannya sudah sampai setara minimal 85 gram emas per tahun untuk membayar zakat yang dipotong per bulan saat gajian sebesar 2,5 persen secara otomatis. Usulannya kebijakan ini akan bersifat wajib untuk mereka, tapi tidak wajib untuk pegawai swasta. Untuk swasta diharapkan bisa kerja sama dengan korporasi. (cnnindonesia.com)

KNEKS (Komite Nasional Ekonomi Dan Keuangan Syariah) sebuah badan yang didirikan berdasarkan Peraturan Presiden RI No. 28 tahun 2020 , Lembaga non-struktural yang dipimpin oleh Presiden sebagai ketua dan Wakil Presiden sebagai Ketua Harian yang salah satu fungsinya adalah memberikan rekomendasi arah kebijakan dan program strategis pembangunan nasional di sektor ekonomi dan keuangan syariah. Terkait dengan tata Kelola zakat nasional, KNEKS mengusulkan 3 alternatif pengelolaan zakat di Indonesia,yaitu

1. Negara sepenuhnya mengelola, artinya hanya negara yang diperbolehkan melakukan pengelolaan zakat.
2. Negara sebagai pengelola dibantu masyarakat, artinya pola yang selama ini berjalan akan berlanjut dimana BAZNAS sebagai representasi negara bersama LAZ sebagai representasi masyarakat bersama-sama melakukan pengelolaan zakat.
3. Negara dan masyarakat mengelola zakat secara setara dengan memenuhi standar, skema ini menganut model perbankan di Indonesia, dimana BI berperan sebagai regulator sedangkang Bank Pemerintah dan Bank Swasta bersama-sama menjalankan fungsi operator. Dalam konteks pengelolaan zakat nasional Pemerintah membentuk satu regulator zakat nasional, sedangkan Baznas dan LAZ berperan sebagai operator.

Rekomendasi ini bisa menjadi salah satu penguat wacana penguatan peran BAZNAS sebagai representasi negara dalam pengelolaan zakat nasional. Rekomendasi ke-1 dari KNEKS diperkuat dengan pidato Wakil Ketua BAZNAS RI H. Moh. Mahdum pada acara CEO OPZ Forum yang dilaksanakan pada hari Rabu, 29 November 2023 di Yogyakarta, menyatakan bahwa strategi penguatan ekosistem zakat menuju Indonesia emas 2045 adalah

1. Konsolidasi LAZ
2. Mengembalikan Esensi Amil dan Keamilan
3. Penguatan IT dan IT Security
4. Tata Kelola dan Manajemen Risiko (ESGRC)
5. Inovasi dan Diferensiasi Layanan

Konsolidasi LAZ menjadi salah satu isu menarik karena konsolidasi bisa diartikan sebagai melakukan merger LAZ yang sudah ada sebagaimana merger antar Bank yang pernah dilakukan di Indonesia.

Menurut ajaran Islam, pemerintah bertanggungjawab terhadap kesejahteraan rakyatnya yang salah satunya melalui pengelolaan zakat, dan berdasarkan pengertian QS at taubah ayat 103 dan hadist-hadist dan juga buku sejarah Islam yang menginformasikan praktek al Khulafa al Rasyin bahwa badan pengelola zakat adalah penguasa atau pemerintah sebagai Lembaga yang berwenang mengurus zakat (Permono : 1992).

Qardawi sebagaimana disebut Permono menjelaskan bahwa Nizam (tata Kelola) zakat tidak menjadi urusan perseorangan atas dasar kemauan individu masing-masing akan tetapi termasuk tugas pemerintah baik dalam hal pengumpulan maupun perdistribusiannya (Permono : 1992)

Menilik akar sejarah pengelolaan zakat sejak jaman Nabi Muhammad SAW, kekhalifahan dan masa Tabi'in pengelolaan zakat dilakukan oleh negara/pemerintah. Pada masa Rasullulah S.A.W, beliau menunjuk beberapa petugas untuk mengumpulkan zakat dengan memberikan instruksi terkait kriteria harta kena zakat seperti nisab, besaran zakat serta barang apa saja yang terkena zakat, selain itu Rasullulah S.A.W juga menunjuk akuntan dan pencatat. Secara umum, (Asmawi, 2017) mengemukakan bahwa pengelolaan zakat pada masa Rasullulah S.A.W adalah sebagai berikut:

1. Pemerintahan bertanggungjawab secara langsung terkait implementasi zakat.
2. Pengumpulan dan distribusi zakat langsung dilakukan di area dimana zakat tersebut diambil dan tidak dikumpulkan di pusat terlebih dahulu. Zakat menggunakan sistem perhitungan sendiri dan kemudian diterima oleh petugas zakat.
3. Banyak bukti terkait peran pemerintah terkait pengumpulan dan distribusi zakat pertanian dan peternakan pada masa Rasullulah S.A.W akan tetapi sedikit bukti terkait pengumpulan zakat perdagangan, emas dan

perhiasan. Jika ada pun ada pembayaran zakat terkait ketiga hal tersebut, lebih kepada inisiatif dari masing-masing individu (Masyita, 2018).

Setelah Rasulullah wafat, tampuk kepemimpinan bergeser pada kekhalifahan Khulafaur Rasyidin. Pada masa ini terjadi beberapa perubahan tata cara dan tantangan, misalnya pada zaman Abu Bakar R.A (Nurfiana & Sakinah, 2022). Terdapat kendala berupa penolakan pembayaran zakat. Setelah era Abu Bakar R.A, kepemimpinan dialihkan kepada Umar bin Khattab R.A. Pada masa ini, selain masyarakat muslim, zakat juga dikenakan kepada masyarakat nonmuslim. Sebelumnya masyarakat non muslim dikenakan pajak atau jizyah. Perubahan istilah jizyah menjadi zakat diberlakukan karena masyarakat non muslim pada masa itu tidak setuju dengan istilah jizyah tersebut. Pada masa Usman bin Affan R.A., beliau membagi zakat menjadi 2 macam dibagi menjadi dua macam yaitu

1. Zakat al-amwal az-zahirah dan
2. Zakat alamwal al-batiniyah.

Kategori pertama yaitu harta benda yang tampak. Sebagai contoh adalah binatang ternak dan hasil bumi. Zakat jenis ini dihitung dan dikumpulkan oleh negara. Zakat kategori kedua yaitu harta benda yang tidak tampak atau tersembunyi semisal uang dan barang perniagaan. Zakat ini dihitung sendiri oleh masing-masing individu dengan self assement system. Sedangkan pada masa Ali bin Abi Thalib R.A., meskipun kondisi politik tidak stabil akan tetapi perhatian Ali terhadap pentingnya zakat sangat besar. Zakat yang dikelola pada Baitul Mal digunakan juga untuk menanggung orang-orang fakir miskin dan para pengemis buta walaupun bukan dari kalangan muslim (Nurfiana & Sakinah, 2022). Setelah era Khulafa' Al-Rasyidin, dimulailah era dinasti kerajaan Islam, yang ditandai dengan berdirinya dinasti Umayyah. Di era ini, system pengelolaan zakat semakin baik seiring kemajuannya negara dan peradaban.

Fenomena lainnya adalah tentang menjadikan zakat sebagai instrumen keuangan Negara. Dengan potensi zakat nasional yang mencapai Rp. 327 T per tahun, Amalia Adininggar Widyasanti, Staf Ahli Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN/Bappenas) Bidang Sinergi Ekonomi dan Pembiayaan, mengatakan, pengelolaan zakat bisa lebih bermanfaat dengan

membantu Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Dana zakat bisa digunakan untuk membantu program pembangunan pemerintah untuk kebutuhan sosial.

Hal itu akan sangat membantu kekurangan dana pemerintah terhadap proyek SDGs. Dalam 2019-2024, Bappenas mencatat masih ada selisih kekurangan dana sebesar Rp 1.460 triliun untuk membiayai proyek SDGs yang ramah lingkungan.

Zakat bisa terlibat dalam investasi berdampak melalui konsep pembiayaan gabungan. Zakat di-blending dengan dana daerah, negara, dan swasta. (www.kompas.id) . Bappenas telah bekerjasama dengan Baznas, bahwa zakat ini sudah ada kesepakatan dari para ulama melalui fatwa MUI ini layak untuk disalurkan ke dalam proyek-proyek terkait SDGs". (www.merdeka.com)

Menurut Undang-Undang nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), didefinisikan sebagai rencana keuangan tahunan pemerintahan negara Indonesia yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat. APBN sendiri berfungsi sebagai instrument untuk mendanai kegiatan pemerintah baik untuk administrasi pelayanan publik, kegiatan pemerintah maupun pembangunan proyek. Kegiatan ini bertujuan untuk mencapai tujuan bernegara yang diamanatkan dan tersurat pada pembukaan Undang-Undang 1945.

Struktur APBN terdiri dari pendapatan, belanja dan pembiayaan. Klasifikasi belanja dalam APBN mengikuti 3 jenis klasifikasi belanja yaitu

1. Klasifikasi Belanja menurut Organisasi.

Belanja berdasarkan klasifikasi ini dikelompokkan berdasarkan pengguna anggaran dalam hal ini dikelompokkan per kementerian negara/lembaga beserta unit organisasi di bawahnya.

2. Klasifikasi Belanja menurut Fungsi.

Pada klasifikasi fungsi, belanja dikelompokkan berdasarkan fungsi utama pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

3. Klasifikasi Belanja menurut Ekonomi.

Klasifikasi ekonomi adalah pengelompokan belanja yang didasarkan pada jenis belanja untuk melaksanakan suatu aktivitas. Klasifikasi ekonomi untuk pemerintah pusat yaitu belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, dan belanja lain- lain.

Penerimaan negara berdasarkan Undang- Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara didefinisikan sebagai uang yang masuk ke kas negara sedangkan pendapatan negara adalah hak penerimaan pusat yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih. Zakat sendiri berdasarkan Undang-Undang nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat didefinisikan sebagai harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam.

Menurut Subekan (2016), zakat dapat dikategorikan sebagai pendapatan negara karena dapat menambah kekayaan bersih dan tidak hanya sebagai uang yang masuk ke kas negara. Pengertian menggunakan qiyas bahwa zakat dapat masuk ke baitul mal (dalam hal ini adalah APBN) dan dipandang sebagai restricted fund yaitu penerimaan yang tidak dapat diklaim kembali oleh penyeter zakat dan digunakan untuk belanja negara dalam hal ini untuk fungsi perlindungan sosial yang sesuai dengan definisi mustahiq maka zakat dapat dipandang sebagai pendapatan negara. Subekan (2016) menyarankan ada 2 alternatif mekanisme zakat sebagai pendapatan negara.

- a. Pengelolaan Dana Potongan Fihak Ketiga (PFK), yaitu penerimaan dianggap sebagai potongan transito (dana sementara) yang akan langsung disalurkan kepada para penerimanya.
- b. Membentuk lembaga/badan untuk mengelola zakat berupa Badan layanan Umum yaitu suatu instansi pemerintah yang diberi keleluasaan dalam memperoleh pendapatan dan mengalokasikan belanja sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Pencatatan zakat dalam postur APBN dapat mengikuti klasifikasi belanja sesuai dengan 3 nomenklatur klasifikasi belanja sudah ditetapkan yaitu:

- a. Klasifikasi Belanja menurut Organisasi

Negara harus membentuk Lembaga sebagai badan amil zakat berskala nasional dan dibawah naungan kementerian/lembaga terkait. Dalam hal ini menurut hemat penulis adalah di bawah naungan Kementerian Agama sebagai kementerian teknis dengan supervisi Kementerian Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara.

b. Klasifikasi Belanja menurut Fungsi

Sesuai dengan fungsi zakat, maka zakat dapat diklasifikasikan sebagai Fungsi Perlindungan Sosial.

c. Klasifikasi Belanja menurut Ekonomi

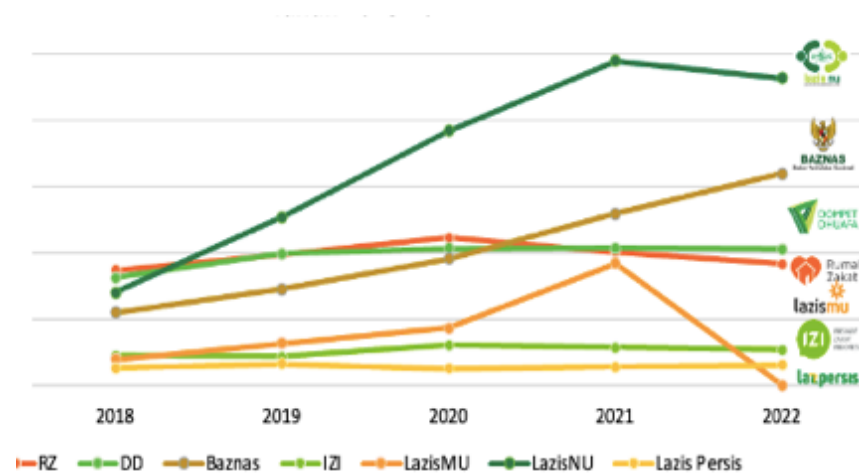
Zakat dapat diklasifikasikan menurut jenis belanja menjadi 3 yaitu belanja pegawai yaitu diperuntukkan untuk amil, belanja barang yaitu belanja yang digunakan untuk 7 asnaf dan jika memungkinkan dapat digunakan untuk keperluan belanja modal

Para pelaku dalam industri zakat, khususnya LAZ perlu memberikan respon yang tepat terhadap fenomena ini. Dalam dunia yang semakin tidak pasti yang ditandai dengan kompleksitas dan volatilitas, perusahaan perusahaan harus lebih fleksibel dalam proses strategi, termasuk LAZ.

Bagi Rumah Zakat, fenomena yang tengah berkembang dalam pengelolaan Zakat di Indonesia perlu untuk di cermati dan dipersiapkan respon yang tepat. Saat ini Rumah Zakat telah memasuki usia yang ke 26 tahun, tentunya secara organisasi Rumah Zakat sudah sangat mapan. Bisnis proses, Rumah Zakat dibagi dalam tiga proses utama, yaitu Pengumpulan, pengelolaan dan pendistribusian. Ketiga bisnis proses ini diterjemahkan menjadi 3 Direktorat, Pengumpulan menjadi Direktorat Marketing and Fundraising, Pengelolaan menjadi Direktorat Operasional serta Pendistribusian menjadi Direktorat Program. Setiap Direktorat dipimpin oleh seorang Direktur.

Dalam menjalankan operasional organisasi, Rumah Zakat memiliki 451 SDM dari yang terbagi menjadi level Staff, Officer, Manager, Senior Manager, General Manager serta Director. Rumah Zakat memiliki 33 Kantor yang tersebar di 22 Provinsi. Melalui dukungan operasional tersebut, secara nasional Perbandingan

performance pengumpulan dana Rumah Zakat berada pada urutan ke-4 pengumpulan terbesar setelah LazisNU, Baznas, Dompot Dhuafa dengan market capital Rumah Zakat 2022 sebesar 10%.

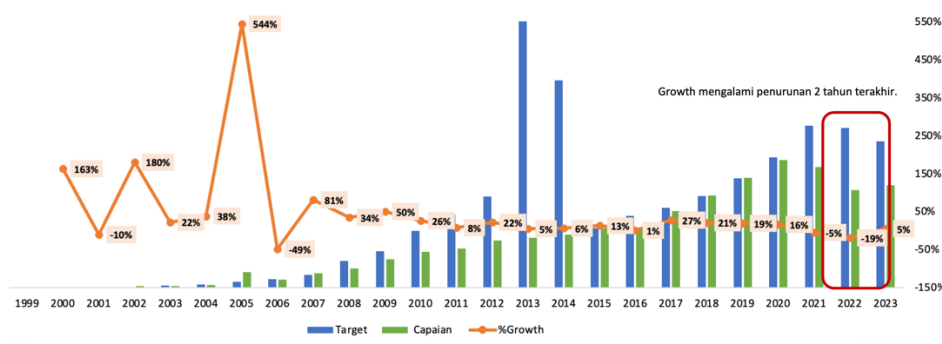


Gambar 1. 4 Tren Capaian Himpunan LAZ 2018 – 2022

Sumber : Rumah Zakat, 2023

Sebagai LAZ tanpa basis masa/ Ormas tertentu, Rumah Zakat menunjukkan kinerja yang cukup bagus. Performance capaian dana selalu menunjukkan pertumbuhan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan efektifitas strategy organisasi yang dijalankan oleh Rumah Zakat.

Namun demikian Rumah Zakat juga masih menghadapi beberapa masalah internal, diantaranya isu pertumbuhan capaian dana. Pertumbuhan capaian dana yang minus artinya secara kinerja organisasi Rumah Zakat mengalami penurunan. Berikut tren capaian Rumah Zakat dari tahun 1999 sampai dengan 2023

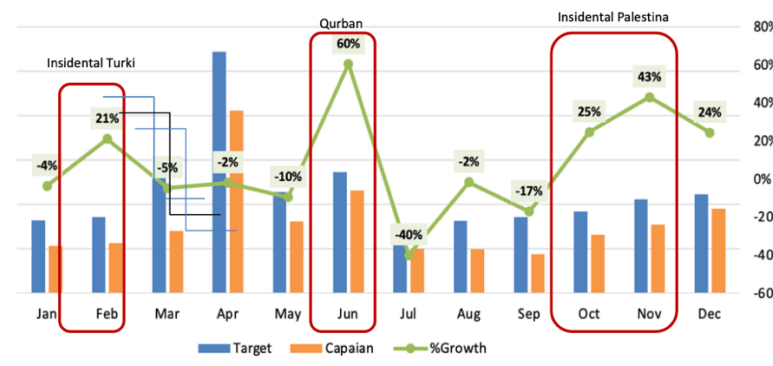


Gambar 1. 5 Tren capaian Rumah Zakat Tahun 1999 – 2023

Sumber : Rumah Zakat 2023

Capaian penghimpunan Rumah Zakat (RZ) menunjukkan pertumbuhan positif yang cukup konsisten sejak tahun 2000 sampai tahun 2020. Sedangkan pertumbuhan negatif terdapat pada tahun 2001, 2006, 2021 dan 2022. Pada tahun 2023 sudah mulai tumbuh positif, pada fase ini RZ harus menemukan tipping point agar dapat sustain di industri filantropi (Rumah Zakat : 2023)

Masalah internal selanjutnya adalah masih terkait dengan isu pertumbuhan capaian dana. Jika data pada gambar 1.5 adalah tren capaian tahunan, maka tren pengahimpunan bulanan pada tahun 2023 juga menunjukkan tren yang fluktuatif. Berikut adalah capaian bulanan RZ



Gambar 1. 6 Tren capaian Rumah Zakat bulanan 2023

Sumber : Rumah Zakat: 2023

Tren penghimpunan bulanan di tahun 2023 mengalami fluktuasi dimana Growth tumbuh positif pada bulan: Februari (Insidental Turki), Juni (Qurban), Oktober dan November (Insidental Palestina). Secara umum respon terhadap insidental bencana ini memberikan kenaikan capaian terhadap tahun sebelumnya, namun perlu ada strategi lain untuk menjaga sustainability lembaga. (Rumah Zakat : 2023)

Dana zakat yang berhasil dikumpulkan selanjutnya wajib disalurkan sesuai dengan ketentuan syariah. Oleh Rumah Zakat dana ini disalurkan melalui program pemberdayaan. berbasis Desa yang disebut sebagai Desa Berdaya. Hingga tahun 2023 rumah zakat telah memiliki 1.732 Desa Berdaya, 280 Desa Model dan 500 Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMMAS) . Sebanyak 2 juta orang telah dibantu. Tahun 2024 Rumah Zakat menargetkan 1.200 penerima manfaat (PM) keluar dari garis kemiskinan. Memperhatikan masalah growth capaian RZ, muncul resiko terhadap pembiayaan program pemberdayaan. Yaitu tidak terbiayainya program pemberdayaan karena capaian mengalami penurunan.

Rumah Zakat dengan segala pencapaiannya selama 26 tahun, baik dari segi struktur organisasi, sistem, brand, portofolio pemberdayaan, serta kemampuan mengumpulkan dana zakat dan lain-lain perlu mencermati kearah mana isu yang sedang berkembang dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Bagaimanakah dampaknya secara operasional, pemberdayaan dan marketing bagi Rumah Zakat serta bagaimana Rumah Zakat harus merespon industri zakat kedepan ?

Dalam dunia yang semakin tidak pasti yang ditandai dengan kompleksitas dan volatilitas, Rumah Zakat tidak bisa mengandalkan kerangka kerja manajemen strategis tradisional, Industri zakat nasional sedang menghadapi ketidakpastian. Forecasting yang biasa dilakukan oleh Rumah Zakat setiap tahun hanya mampu memberikan satu perspektif jangka pendek dengan ketidakpastian yang rendah). Maka scenario planning bisa menjadi sebuah kerangka kerja untuk manajemen strategis di dunia yang tidak pasti.

Scenario planning, menurut Mintzberg (Lindgreen dan Bandhold, 2003: 25-26), adalah alat perencanaan strategis yang efektif untuk perencanaan jangka

menengah sampai jangka panjang dalam kondisi yang tidak pasti. Scenario planning adalah cara untuk mengetahui apa yang akan terjadi di masa depan untuk mengurangi resiko yang dapat terjadi dari perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks. Menurut Schwartz (1991) scenario planning adalah “A tool for ordering one’s perceptions about alternative future environments in which one’s decision might be played out right”.

Lima sampai sepuluh tahun adalah time frame yang ideal untuk design scenario planning. Menurut Lindgreen dan Bandhold (2003) jangka waktu kurang dari lima tahun akan sulit menemukan tren utama; perubahan penting tidak dapat diprediksi dalam skala sesingkat itu. Di sisi lain, jangka waktu yang terlalu panjang sering kali menimbulkan spekulasi yang tidak berdasar. Pada akhirnya skenario dalam industri zakat yang teridentifikasi harus direspon oleh Rumah Zakat dengan strategy yang tepat.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti mengangkat topik “Pengembangan Formulasi Strategi Dengan Pendekatan Scenario Planning Studi Kasus Pada Rumah Zakat” sebagai upaya dalam merespon ketidakpastian masa depan Rumah Zakat dalam menjalankan roda organisasinya. Topik penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi baru dalam bidang penelitian scenario planning mengingat masih minimnya penelitian scenario planning yang dilakukan pada filantropi khususnya pada industri zakat.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, maka dapat dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana driving forces dan critical uncertainties yang muncul yang akan berdampak pada keberlangsungan industri zakat 5 sampai 10 tahun kedepan.
2. Bagaimana skenario industri zakat dimasa depan.
3. Bagaimana dampak skenario industri zakat terhadap Rumah Zakat.
4. Bagaimana strategi Rumah Zakat dalam merespon dampak dari skenario industri zakat.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menawarkan solusi strategi bagi Rumah Zakat dengan time frame 10 tahun kedepan. Analisis perencanaan skenario dipilih untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Di bawah ini adalah tujuan penelitian:

1. Mengidentifikasi driving forces dan critical uncertainties industri zakat 5 sampai 10 tahun kedepan.
2. Mengembangkan perencanaan skenario untuk Rumah Zakat berdasarkan makro lingkungan, persaingan industri dengan menggunakan kerangka skenario matriks 2x2 dari empat situasi masa depan yang mungkin berbeda.
3. Mengidentifikasi dampak dan pilihan strategi dari setiap skenario dalam jangka waktu lima tahun;
4. Mengembangkan imperatif strategis bagi Rumah Zakat untuk menjalankan semua skenario.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun harapan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan yang dapat dilihat dari dua aspek, yaitu:

1.5.1 Aspek Akademis

- a. Bagi pihak akademisi, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pembelajar dan rujukan sebagai referensi untuk dilakukan penelitian kedepannya dan dapat dijadikan rekomendasi untuk melihat potret bisnis filantropi kedepannya.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan perencanaan skenario untuk menentukan alternatif strategi dimasa mendatang.terhadap bisnis Rumah Zakat

1.5.2 Aspek Praktis

Manfaat dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk Rumah Zakat dan dapat dijadikan referensi kebijakan dalam perencanaan dan pengembangan strategi Rumah Zakat untuk 10 tahun kedepan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V sebagai berikut

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: jenis penelitian, operasionalisasi variable, populasi dan sampel (untuk kuantitatif) / situasi sosial (untuk kualitatif), pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian