

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
Abstrak	v
Abstract	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Objek Penelitian.....	1
1.1.1 Visi dan Misi.....	2
1.1.2 Struktur Organisasi	2
1.1.3 Akuntabilitas dan Penghargaan	3
1.2 Latar Belakang.....	3
1.3 Perumusan Masalah	23
1.4 Tujuan Penelitian	24
1.5 Manfaat Penelitian	24
1.5.1 Aspek Akademis	24
1.5.2 Aspek Praktis	24
1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN	26
2.1. Teori dan Penelitian Terdahulu.....	26
2.1.1. Perencanaan	26
2.1.2. Manajemen Strategi	27

2.1.3. Scenario Planning	30
2.1.4. Tahapan Scenario Planning	36
2.1.5. Manfaat Scenario Planning.....	39
2.1.6. Analisis PESTEL	40
2.1.7. Analisis Porter Five Forces.....	41
2.1.8. Analisis SWOT	44
2.1.9. Penelitian Terdahulu.....	46
2.2. Kerangka Pemikiran	64
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	66
3.1 Jenis Penelitian	66
3.2 Operasional Variabel	67
3.3 Tahapan Penelitian.....	74
3.4 Situasi Sosial.....	74
3.5 Populasi dan Sampel.....	74
3.6 Pengumpulan Data dan Sumber Data	75
3.7 Uji Validitas & Reabilitas.....	77
3.8 Teknik Analisis Data	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	80
4.1 Karakteristik Responden.....	80
4.2 Transkrip dan Reduksi data	81
4.3 Validasi Data	82
4.4 Hasil Penelitian.....	83
4.5 Key Focal Issue.....	83
4.6 Analisa PESTEL	83
4.6.1 Politik.....	83
4.6.2 Ekonomi.....	86
4.6.3 Sosial.....	87

4.6.4 Teknologi.....	89
4.6.5 Lingkungan	91
4.6.6 Hukum/ Regulasi	92
4.7 Analisis Five Forces Porter.....	93
4.7.1 Threat of New Entrance.....	93
4.7.2 Threat of substitute product or services.....	94
4.7.3 Bargaining Power Of Customers	95
4.7.4 Bargaining power of suppliers.....	96
4.7.5 Rivalry among existing competitors.....	97
4.8 Driving Forces	99
4.9 Scenario Development.....	103
4.10 Implication and Options	108
4.11 Strategy Definition.....	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
5.1 Kesimpulan	115
5.2 Saran	116
5.2.1 Saran Praktis	116
5.2.2 Saran Akademis	116
DAFTAR PUSTAKA.....	118
LAMPIRAN 1	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Jumlah Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia berdasarkan tingkatan	2
Tabel 1. 2 Potensi Zakat di Indonesia.....	8
Tabel 1. 3 Kontribusi Zakat dalam Pengentasan Kemiskinan dibandingkan dengan APBN.....	11
Tabel 2. 1 Perbedaan antara Scenario Planning, Visi, dan Forecasting.....	31
Tabel 2. 2 Perbedaan Scenario, Scenario Building, dan Scenario Planning.....	32
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 3. 1 Karakteristik penelitian.....	66
Tabel 3. 2 Protocol Interview	70
Tabel 3. 3 Daftar Narasumber.....	75
Tabel 4. 1 Detail Responden Penelitian.....	80
Tabel 4. 2 Driving Forces	99
Tabel 4. 3 Nilai Impact Forces of Change	101
Tabel 4. 4 Nilai Uncertainties Forces of Changes	102
Tabel 4. 5 Implication and Option	109
Tabel 4. 6 Strength dan Weakness Rumah Zakat	111
Tabel 4. 7 Common Strategy	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Rumah Zakat.....	3
Gambar 1. 2 Pengumpulan Zakat Nasional Tahun 2018 - 2022.....	9
Gambar 1. 3 Pengumpulan LAZ Tahun 2018 - 2022	10
Gambar 1. 4 Tren Capaian Himpunan LAZ 2018 – 2022	20
Gambar 1. 5 Tren capaian Rumah Zakat Tahun 1999 – 2023	21
Gambar 1. 6 Tren capaian Rumah Zakat bulanan 2023	21
Gambar 2. 1 Model Manajemen Strategi (David, 2017)	29
Gambar 2. 2 Perbandingan antara single-point forecasts dan perencanaan skenario (Dean, 2020).	34
Gambar 2. 3 Fokus dan Tujuan Scenario Planning	35
Gambar 2. 4 Impact/Uncertainty Grid	37
Gambar 2. 5 Scenario Matrix.....	38
Gambar 2. 6 Kerangka Pemikiran.....	64
Gambar 3. 1 Bagan Tahapan Penelitian.....	74
Gambar 4. 1 Impact Uncertainty Matrix.....	103
Gambar 4. 2 Scenario framework	104

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 syariah;
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 pengelolaan 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 Trilliun dengan rincian potensi sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Potensi Zakat di Indonesia

No	Sumber Zakat	Potensi
1	Zakat Pertanian	Rp. 19,79 Trilliun
2	Zakat Peternakan	Rp. 9,51 Trilliun

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: