

Analisis Rencana Elektronifikasi Keuangan Daerah dalam Memperluas Kontribusi Zakat dengan Pendekatan *Fishbone Diagram Analysis*

Analysis of Regional Financial Electronification Plans in Expanding Zakat Contribution with Fishbone Diagram Analysis Approach

Oktovia Banda Saputri¹, Nurul Huda², Mulawarman Hannase³

¹Kajian Timur Tengah dan Islam, Sekolah Kajian Strategik dan Global, Universitas Indonesia, Jl. Salemba Raya No.4, RW 5, Kenari, Kec. Senen, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10430, Indonesia, oktoviana.banda@ui.ac.id

²Kajian Timur Tengah dan Islam, Sekolah Kajian Strategik dan Global, Universitas Indonesia, Jl. Salemba Raya No.4, RW 5, Kenari, Kec. Senen, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10430, Indonesia, pakhuda@yahoo.com

³Kajian Timur Tengah dan Islam, Sekolah Kajian Strategik dan Global, Universitas Indonesia, Jl. Salemba Raya No.4, RW 5, Kenari, Kec. Senen, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10430, Indonesia, mulawarman.hannase@ui.ac.id

Abstract. *This study aims to identify the root cause in planning of the implementation digital transformation of local government financial transactions to expand the role of zakat. This study modify the element of zakat as an instrument in regional fiscal financial policy. Government policies that impose restrictions on social interaction among the spread of the Covid-19 outbreak have convinced people to switch to the trend of digital transactions. The electronification activity for each transaction is one of the government's strategies in achieving the financial inclusion level target in 2024 of 90%. This study used a qualitative descriptive analysis using the Fishbone Diagram Analysis method with the 4M approach, there are Method, Manpower, Material, and Machine. Based on the analysis and mapping of the problems, it is concluded that there are still areas that need to be strengthened the plan of the regional government financial transaction electronification program in expanding the contribution of zakat, there are in the areas of government's policy and regulation, human resources, infrastructure as well as synergy and coordination.*

Keywords: *Digital transformation, Fishbone Diagram Analysis, local government, zakat.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi akar permasalahan dalam rencana implementasi transformasi digital transaksi keuangan pemerintah daerah dalam rangka perluasan peran zakat. Penelitian ini memasukkan unsur zakat sebagai salah satu instrumen dalam kebijakan keuangan fiskal daerah. Kebijakan pemerintah yang memberlakukan pembatasan interaksi sosial di tengah meluasnya wabah Covid-19, telah meyakinkan masyarakat untuk beralih ke tren transaksi digital. Kegiatan elektronifikasi pada setiap transaksi menjadi salah satu strategi pemerintah dalam mencapai target tingkat inklusi keuangan pada tahun 2024 sebesar 90%. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif menggunakan metode *Fishbone Diagram Analysis* dengan pendekatan 4M yaitu *Method, Manpower, Material, dan Machine*. Berdasarkan analisis dan pemetaan yang dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa masih terdapat area yang perlu diperkuat pada rencana implementasi program elektronifikasi transaksi keuangan Pemda dalam memperluas kontribusi zakat, yaitu pada area kebijakan dan regulasi pemerintah, SDM, infrastruktur, serta sinergi dan koordinasi.

Kata kunci: *Fishbone Diagram Analysis, pemerintah daerah, transaksi digital, zakat.*

PENDAHULUAN

Sejarah mencatat, proses perkembangan sistem zakat mengalami perubahan secara dinamis sesuai kemajuan zaman. Meskipun pengelolaan zakat di Indonesia masih bersifat sukarela (*voluntary zakat system*), namun negara menjamin pengelolaan zakat berada di bawah pengawasannya. Hal ini tercermin dari pelaksanaan sistem zakat yang menempatkan negara sebagai regulator, pengelola

sekaligus pengawas zakat. Abu Ubaid (728-802 Masehi) adalah salah satu tokoh pemikir ekonomi Islam pada zaman Dinasti Abbasiyah, yang mengajukan suatu rancangan zakat yang membedakan masyarakat ke dalam tiga golongan, yaitu golongan yang wajib berzakat, golongan menengah (yang tidak memiliki kewajiban zakat dan tidak berhak menerima zakat) dan golongan penerima zakat. Dalam konsep pemikirannya, perlu perhitungan tertentu besarnya dana yang didistribusikan kepada penerima zakat yang disesuaikan dengan kebutuhan hidup setiap penerima zakat. Abu Ubaid menentang adanya pembagian dana yang sama rata di antara kedelapan golongan penerima zakat (Hidayat, 2019).

Konsep zakat yang dirancang oleh Abu Ubaid yaitu pemungutan dan pendistribusian zakat dilakukan secara proporsional di wilayah yang sama. Artinya, wilayah yang menjadi sentra penghimpunan dana zakat menjadi wilayah utama distribusi dana zakat. Jika dana zakat telah dinikmati secara adil dan merata di suatu wilayah, maka kelebihan (surplus) dana zakat tersebut dapat disalurkan ke luar wilayah atau wilayah lain yang masih kekurangan (defisit) dana zakat. Hal ini dilakukan terutama untuk meningkatkan rasa persaudaraan dan membangun solidaritas serta mengurangi kecemburuan sosial di antara anggota masyarakat di suatu wilayah. Konsep kebijakan fiskal yang diterapkan oleh Abu Ubaid menekankan unsur keadilan sebagai prinsip utama, sehingga menciptakan keselarasan antara hak individu, masyarakat dan negara (Hidayat, 2019). Dalam mempraktikkan sistem pengelolaan zakat tersebut, Abu Ubaid menyimpulkan bahwa negara memiliki tugas utama dalam menyukseskan mekanisme pemungutan dan pendistribusian dana zakat.

Saat ini, transformasi digital menjadi salah satu sumber daya kunci yang akan membingkai seluruh sektor kehidupan manusia di masa yang akan datang. Melalui teknologi, seluruh aktivitas layanan telah disediakan dengan segala bentuk kemudahan bagi masyarakat, termasuk jasa layanan berzakat. Teknologi yang berkembang pesat saat ini, perlu menjadi fokus perhatian bagi pengelola zakat (*amilin*) untuk dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan optimalisasi pengelolaan sistem zakat.

Wabah pandemi Covid-19 yang ditemukan pada akhir 2019 lalu, telah membantu percepatan dan upaya perluasan proses transformasi dan penetrasi digital pada aktivitas keuangan. Dengan adanya pemberlakuan kebijakan pemerintah mengenai pembatasan interaksi sosial (*lock down*), telah memaksa masyarakat untuk segera beralih dari transaksi manual menuju tren transaksi ekonomi nirsentuh (*contactless economy*). Sementara transaksi ekonomi dan pembayaran secara fisik mengalami penurunan, namun persentase transaksi pembayaran digital mengalami peningkatan. Menurut data Bank Indonesia tahun 2020, penggunaan Uang Elektronik (UE) dalam transaksi pedagang elektronik (*e-commerce*) mencapai 42% pada triwulan III-2020, dengan kenaikan 225.3% (yoy) dibandingkan transaksi yang sama di tahun 2019.

Saat ini pemerintah terus mendorong kegiatan layanan publik dengan prosedur tanpa tatap muka (*face to face*). Program elektronifikasi pembayaran yang telah diusung oleh pemerintah, antara lain dalam penyaluran bantuan, pembayaran moda transportasi (angkutan darat, laut dan udara) dan transaksi keuangan, seperti penarikan pajak dan retribusi. Kegiatan tersebut dinilai telah membantu perluasan kegiatan pembayaran non tunai di Indonesia dan membantu percepatan target inklusi keuangan Indonesia yang telah mencapai 76.19% pada akhir tahun 2019, atau telah melebihi target yang ditetapkan oleh pemerintah sebesar 75.0%. Hal ini tentu mempermudah pemerintah dalam mencapai target tingkat inklusi keuangan sebesar 90.0% di tahun 2024. Transformasi elektronifikasi pada setiap transaksi keuangan Pemerintah Daerah (Pemda) menjadi salah satu strategi Pemerintah Pusat (Pempus) dalam mencapai target inklusi keuangan.

Sementara itu, Bank Indonesia sebagai regulator menyatakan dukungannya terhadap target pemerintah, melalui penerbitan bauran kebijakan (*mix policy*) di sektor sistem pembayaran. Bank Indonesia menyusun kerangka acuan dalam mengatur pembayaran non tunai di sektor pemerintah. Tujuannya untuk mengakselerasi sistem pembayaran non tunai secara nasional (Rika *et al.*, 2019). Sebagai satu-satunya otoritas di bidang sistem pembayaran, bank sentral mendorong implementasi

elektronifikasi transaksi keuangan di ranah pemerintah, khususnya di ruang lingkup daerah. Salah satu wujud perluasan yang dilakukannya adalah rencana sentralisasi aktivitas transaksi pembayaran retribusi dan pajak melalui *e-commerce*. Hal ini ditunjang oleh tingginya animo masyarakat dalam melakukan pembayaran melalui aplikasi *e-commerce* sebagai langkah *one stop shopping* dalam aktivitas pembayaran ritel.

Momentum ini perlu diadopsi juga oleh para *amilin* terutama di daerah. Pola kebiasaan baru tersebut menjadi kesempatan pemerintah dalam menciptakan perluasan dan percepatan mekanisme pengelolaan dana zakat dari masyarakat untuk kembali didistribusikan kepada masyarakat. Dalam Islam, zakat berfungsi sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal yang mampu membangun sinergi antara kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Pemerintah perlu membangun pola kerja sama dengan Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) pusat maupun provinsi, serta Lembaga Amil Zakat (LAZ) di daerah. Pola kerja sama ini menjadi salah satu bentuk upaya Pemda dalam mengoptimalkan pendapatan daerah, sekaligus sebagai sumber alokasi belanja di daerah yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dari latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengidentifikasi permasalahan utama dan menentukan area penguatan pada rencana implementasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda dengan mengelaborasi peran zakat sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal daerah. Penelitian mengenai elektronifikasi keuangan Pemda dan elektronifikasi transaksi pembayaran zakat masih sangat terbatas. Penelitian ini diharapkan bermanfaat mengisi kekosongan literasi, kemudian dapat menjadi sumber rujukan.

Tema mengenai transformasi digitalisasi transaksi keuangan Pemda dengan memasukkan peran zakat dinilai sangat menarik untuk dicermati dan dianalisis karena masih terdapat banyak ruang untuk pengkajian dan pendalaman bagi para peneliti. Penelitian ini ingin menyajikan kebaruan data dan fakta yang bermanfaat untuk menjadi rekomendasi bagi para pihak-pihak yang terkait (*stakeholder*) dalam menyusun rencana tindak (*action plan*) yang tepat dalam rencana implementasi digitalisasi transaksi keuangan di Pemda dengan memasukkan unsur zakat sebagai instrumen kebijakan fiskal di masa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah

Pengertian Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD) adalah upaya mengubah metode transaksi keuangan yang terdiri dari transaksi pendapatan dan belanja daerah, yang semula menggunakan mekanisme uang tunai menjadi transaksi non tunai melalui berbagai instrumen berbasis digital, untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas dan transparansi tata kelola keuangan pemerintah melalui infrastruktur yang aman dan andal. Hal tersebut mulai dilakukan sejak Pemerintah memberlakukan penyaluran bantuan sosial melalui mekanisme non tunai, antara lain berupa bantuan Program Kerja Harapan (PKH) dan bantuan sembako atau Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT).

Pengalaman dalam penyaluran program bantuan melalui mekanisme non tunai telah meningkatkan tingkat inklusi keuangan di kalangan masyarakat prasejahtera yang selama ini menutup diri terhadap layanan jasa perbankan. Selanjutnya, bendahara tidak lagi menggunakan mekanisme penyediaan uang tunai yang tersimpan di dalam brankas, namun melalui mekanisme transfer langsung dari kas daerah melalui *cash management system* dengan persetujuan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) (Septiani dan Kusumastuti, 2019).

Dengan diterbitkannya Keputusan Presiden No.3 Tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah, dinilai mampu membuka kesempatan bagi Pemda menuju era transaksi digital di perangkat birokrasi. Hal ini menjadi solusi dalam mewujudkan Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD) yang merupakan salah satu visi Pemda ke depan. Kebijakan tersebut

menunjuk Menteri Perekonomian sebagai Ketua Satgas, yang beranggotakan enam perwakilan menteri lainnya dan Gubernur Bank Indonesia. Sebagai langkah lanjutan, seluruh Pemda juga harus segera membentuk perangkat Satgas di daerah masing-masing yang dipimpin oleh Kepala Daerah.

Manfaat transaksi non tunai sebagaimana yang tercantum di dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No. 910/1867/SJ dan sesuai Instruksi Presiden No. 10 Tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2016 dan Tahun 2017, yaitu: (1) Mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah; (2) Mencegah peredaran uang palsu; (3) Menghemat pengeluaran Negara; (4) Menekan laju inflasi; (5) Mencegah transaksi illegal (korupsi); (6) Meningkatkan sirkulasi uang dalam perekonomian (*velocity of money*); dan (7) Mewujudkan tertib administrasi pengelolaan kas. Pengelolaan keuangan daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 21 Tahun 2011 tentang Perubahan kedua Peraturan Menteri Dalam Negeri No.13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, definisi pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah yang dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Penyusunan APBD adalah kegiatan melakukan perencanaan keuangan yang dilakukan oleh Pemda selama satu tahun yang ditetapkan oleh peraturan daerah. APBD disusun terutama bertujuan sebagai alat komunikasi Pemda kepada masyarakat terkait dengan prioritas sumber pendanaan dan pengalokasian yang dilakukan Pemda setelah berkoordinasi dengan pihak legislatif (DPRD). APBD terdiri dari tiga komponen utama, yaitu komponen pendapatan daerah, komponen belanja daerah, dan komponen pembiayaan daerah. Di sisi komponen pendapatan daerah, terdiri dari pos Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang diperoleh dari pendapatan pajak daerah dan retribusi, pos Dana Perimbangan yang merupakan dana alokasi dari Pempus sebagai wujud pelaksanaan desentralisasi fiskal, dan pos lain-lain Pendapatan Daerah yang sah yang berupa pos dana bagi hasil, baik dari pajak yang bersumber dari Pempus atau Pemda lainnya.

Komponen belanja daerah mencerminkan aspek pelayanan publik yang dilakukan oleh Pemda yang terdiri dari Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa, Belanja Modal dan Belanja lainnya. Melalui laporan belanja ini dapat diketahui mengenai informasi prioritas belanja yang dilakukan Pemda sehingga memberikan dampak bagi kesejahteraan masyarakat.

Di dalam APBD, Pemda dapat merencanakan anggarannya akan berakhir defisit atau surplus. Apabila Pemda merencanakan anggarannya terjadi defisit, maka kekurangan anggaran akan diperoleh melalui penerimaan pembiayaan yaitu berupa SILPA (Sisa Lebih Perhitungan Anggaran) atau pos cadangan tahun anggaran lalu atau melakukan pinjaman daerah. Namun apabila Pemda merencanakan terjadinya surplus anggaran, maka kelebihan anggaran yang ada dapat disalurkan melalui pos pengeluaran pembiayaan yaitu alokasi penyertaan modal (investasi daerah) atau melakukan pembayaran pokok utang.

Zakat Sebagai Salah Satu Instrumen Kebijakan Publik Islam

Secara harfiah zakat memiliki makna penyucian atau pertumbuhan (Jajuli, 2018). Dalam pengertian secara luas, zakat dapat diartikan sebagai proses pengalihan atau pemindahan kepemilikan harta dari pihak yang kelebihan (muzaki) ke pihak yang kekurangan dan berhak menerimanya (mustahik). Konsepsi zakat sebagai bagian dari rukun Islam merupakan salah satu pilar dalam membangun perekonomian masyarakat. Dalam dimensi agama, pemenuhan zakat bagi masyarakat muzaki merupakan suatu kewajiban (*obligatory zakat system*). Negara tidak dapat melakukan intervensi terhadap hal-hal yang bersifat internal dan berhubungan dengan dogma agama. Namun, negara wajib memberikan pelayanan yang optimal agar umat beragama dapat menjalankan ibadahnya, terutama dalam pelaksanaan zakat yang melibatkan kepentingan publik.

Dalam ajaran Islam, menunaikan zakat merupakan suatu kewajiban bagi seluruh umatnya yang dipandang telah mampu (muzaki) dengan dua persyaratan utama yaitu sejumlah harta yang telah mencapai suatu nisab dan kepemilikan harta terhitung telah mencapai satu tahun (haul). Nisab adalah

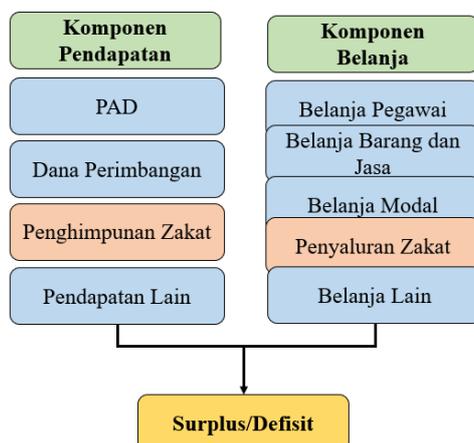
jumlah limitasi dan batasan kepemilikan yang membedakan jenis harta menjadi wajib dikeluarkan zakatnya atau tidak. Dua kriteria ini yang membedakan pelaksanaan zakat dengan ibadah sunah yang termasuk kategori menderma seperti infak dan sedekah yang hukum pengeluarannya sunah. Zakat adalah ibadah sosial yang perintahnya di dalam Al-Qur'an selalu bersanding dengan perintah untuk mendirikan salat karena fungsi utama zakat sebagai salah satu unsur penting dalam menegakkan syariat Islam (Jajuli, 2018), bahkan dapat menjadi solusi permasalahan ekonomi suatu negara.

Secara umum, sistem zakat dalam Islam didasarkan pada aturan-aturan strategis dan praktis, yang mencakup pengaturan mengenai:

- Zakat merupakan ibadah yang memiliki dimensi sosial yang mampu menciptakan nilai keadilan sosial, sehingga kewajiban tersebut dikenakan pada setiap muzaki yang telah memiliki harta yang telah mencapai nisabnya.
- Objek atau materi zakat yaitu untuk menyucikan jiwa dan harta, yang dapat dikategorikan sebagai zakat fitrah (zakat jiwa) dan zakat *maal* (zakat harta).
- Dalam mekanisme pengelolaan zakat harus ditentukan mengenai tarif yang ditentukan terhadap kepemilikan harta yang wajib dikeluarkan zakatnya (*miqdar*) dengan ukuran yang jelas dan berlaku umum.

Berdasarkan QS. At-Taubah ayat 60, penerima zakat telah ditetapkan kepada delapan kelompok (mustahik), yaitu fakir, miskin, *amilin* (petugas pengelola dana zakat), mualaf (orang yang baru masuk Islam), hamba sahaya, *gharimin* (orang yang terlilit hutang), *fiisabilillah* (orang yang berjuang di jalan Allah SWT), dan *ibnu sabil* (orang yang dalam perjalanan) (Huda *et al.*, 2016). Mekanisme pembayaran zakat biasanya diberikan langsung kepada pihak penerima zakat ataupun dititipkan melalui lembaga resmi pengelola zakat.

Implementasi pengelolaan zakat di Indonesia telah memiliki aturan yang jelas sebagaimana tercantum di dalam Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Dalam penelitian ini, zakat akan dielaborasi sehingga masuk ke dalam komponen APBD, sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal yang transaksinya masuk ke dalam komponen pendapatan maupun belanja daerah (Jajuli, 2018). Rencana elektronifikasi transaksi keuangan Pemda dinilai meningkatkan profesionalisme pengelolaan zakat, sehingga zakat mampu berkontribusi mengentaskan kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan rakyat (Afiyana *et al.*, 2019).



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar 1 Ilustrasi APBD dengan memasukkan pos zakat

Fishbone Diagram Analysis

Penelitian ini menggunakan *Fishbone Diagram Analysis* sebagai alat bantu analisis untuk meningkatkan kualitas dalam rangka mengevaluasi penyebab suatu permasalahan (kausalitas sebab-akibat), sehingga akan ditemukan sumber penyebab (*root cause*) dari suatu gejala yang terjadi.

Analisis *Fishbone* atau *Ishikawa analysis* adalah suatu pendekatan terstruktur yang mampu menganalisis suatu permasalahan dengan lebih terperinci, dengan menemukan sumber penyebab permasalahan, ketidaksesuaian, dan adanya kesenjangan yang ditimbulkan (Hamidy, 2016). Diagram *Fishbone* ini pada umumnya digunakan untuk mengukur manajemen kualitas yang menggunakan data-data kualitatif (*non numerical*).

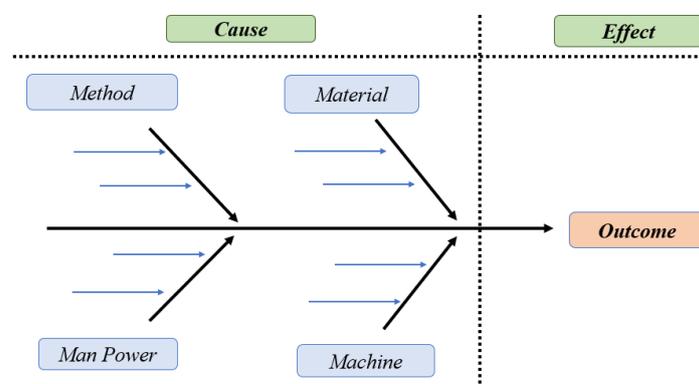
Dalam kinerjanya, analisis *Fishbone* berfungsi untuk mengidentifikasi akar permasalahan untuk dapat memberikan solusi dari suatu permasalahan, serta mengungkapkan fakta selanjutnya (Herawati dan Mukhsin, 2020). Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak sebab-akibat dari suatu permasalahan melalui identifikasi penyebabnya. Permasalahan yang dianalisis berada di posisi kepala ikan, sedangkan faktor-faktor penghambat atau terjadinya masalah dan akar permasalahan dianalogikan berada dalam tulang-tulang ikan yang saling berhubungan dan menuju ke kepala ikan.

Terdapat manfaat penggunaan diagram *Fishbone* sebagai dasar analisis, antara lain, (a) mengidentifikasi akar penyebab dari suatu permasalahan, (b) membantu mencari alternatif ide sebagai solusi, (c) melakukan pembahasan objek penelitian secara cermat dan rapi, (d) membantu pencarian fakta dari objek penelitian. Penggunaan analisis diagram *Fishbone* memberikan kemudahan untuk penyelesaian masalah dari suatu entitas. Apabila akar permasalahan telah dapat diidentifikasi, maka tindakan dan rekomendasi perbaikan menjadi suatu hal yang mudah untuk dilakukan.

Dalam menggunakan analisis diagram *Fishbone*, terdapat empat tahapan analisis, yaitu tahap pertama adalah mengidentifikasi dan menetapkan pernyataan masalah melalui penjabaran akibat dan masalah yang dihadapi, tahap kedua adalah membuat ilustrasi berdasarkan identifikasi permasalahan, tahap ketiga adalah menemukan sebab-sebab potensial atau akar permasalahan, tahap keempat adalah mengusulkan solusi dan rekomendasi atas rencana implementasi. Kelebihan diagram *Fishbone* adalah mampu memaparkan setiap masalah yang terjadi sehingga akan dapat disimpulkan akar penyebab dari suatu permasalahan melalui pemetaan sebab-akibat. Sedangkan kekurangan dari menggunakan diagram *Fishbone* adalah karena berdasarkan opini dan pencarian akar penyebab secara umum (*brainstorming*), maka penyusunannya masih dinilai subjektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang meneliti dan menganalisis permasalahan terkait implementasi transformasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda disinergikan dengan optimalisasi dan kontribusi zakat sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal di daerah. Teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi yaitu teknik pengumpulan data melalui observasi, studi literatur, kajian pustaka, dan dokumentasi. Data yang dihimpun berasal dari data sekunder yang diperoleh dari Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri), Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, dan Baznas. Data dan informasi tersebut dianalisis dan dilakukan proses pemetaan menggunakan diagram *Fishbone*, sebagaimana Gambar 2.



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar 2 Model diagram *Fishbone Analysis*

Mekanisme penggunaan diagram *Fishbone* dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi rencana implementasi transformasi digital transaksi keuangan Pemda dengan memasukkan instrumen zakat sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal daerah. Selanjutnya akan ditarik kesimpulan dan rangkuman untuk memudahkan pembahasan. Pendekatan diagram *Fishbone Analysis* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode pendekatan 4M yaitu identifikasi masalah menggunakan kategori *Machine, Material, Method, dan Manpower* sebagai kategori identifikasi masalah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Zakat merupakan ibadah wajib yang memiliki dua dimensi, yaitu dimensi agama dan sosial (Zumrotun, 2016). Zakat berfungsi sebagai unsur penting dalam menegakkan syariat agama Islam sekaligus dapat menjadi alternatif solusi permasalahan ekonomi negara. Dalam dimensi agama, pemenuhan zakat bagi masyarakat muzaki merupakan suatu kewajiban (*obligatory zakat system*). Ketaatan muzaki dalam menunaikan zakat merupakan tuntunan agama yang bersifat individual bagi setiap individu. Negara tidak dapat melakukan intervensi terhadap hal-hal yang bersifat internal dan berhubungan dengan dogma agama. Namun, negara wajib memberikan pelayanan yang optimal agar umat beragama dapat menjalankan ibadahnya, terutama dalam pelaksanaan zakat yang melibatkan kepentingan publik. Selain itu, zakat memiliki perspektif lain di dalam dimensi sosial, posisi zakat sangat membutuhkan dukungan dan keterlibatan negara dalam pengelolaannya, karena mampu menjadi salah satu solusi dan instrumen kebijakan ekonomi publik.

Sebagai negara yang memiliki populasi Muslim terbesar di dunia, permasalahan zakat di Indonesia semestinya tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sosial maupun politik masyarakat. Meskipun Indonesia bukan negara Islam, namun pengelolaan dana zakat perlu menjadi perhatian khusus pemerintah agar peran dan fungsi zakat dapat berjalan lebih optimal, lebih terarah, terorganisir dengan struktur formal. Dalam sejarah peradaban Islam, zakat telah menjadi salah satu instrumen kebijakan keuangan publik yang pengelolaannya dilakukan secara sentralisasi oleh seorang khalifah karena dinilai mampu menjadi solusi dari segala permasalahan dan kesenjangan ekonomi yang terjadi di tengah umat. Dengan mempertimbangkan potensi zakat yang sangat besar (Ramadhita, 2012), diperlukan komitmen baik Pempus maupun Pemda, serta semua pihak yang terlibat dalam menyukseskan implementasi sistem zakat dengan basis transaksi melalui elektronifikasi.

Pada tahun 2018, potensi zakat Indonesia sebesar 266T, namun zakat yang berhasil dikumpulkan oleh Baznas dan lembaga LAZ hanya sebesar 8.1T atau 3% dari target yang ditetapkan. Hal ini dinilai bahwa sistem penghimpunan dana zakat masih jauh dari target yang diharapkan.

Tabel 1 Perhitungan potensi zakat Baznas dan LAZ periode 2015 – 2018

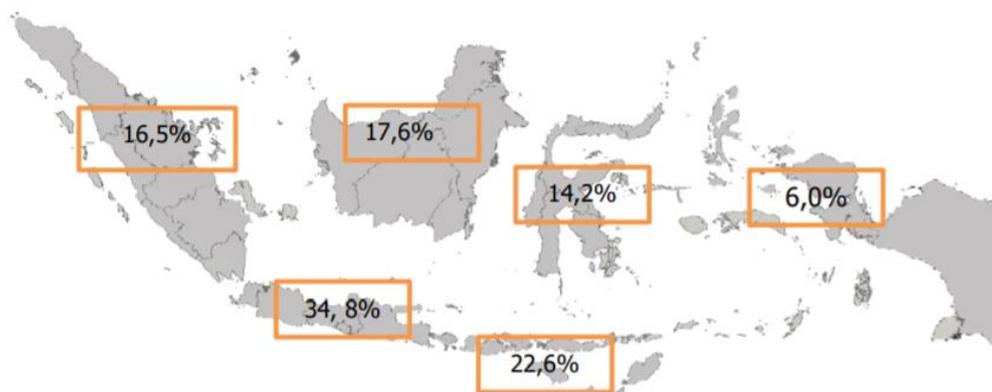
Tahun	Perhitungan Zakat	Potensi Zakat	Dana Zakat	Persentase
2015	1.8% x 11,520T	230T	82.3M	0.04%
2016	1.8% x 12,400T	223T	3.7T	2%
2017	1.8% x 13,590T	243T	5.1T	2%
2018	1.8% x 14,837T	266T	8.1T	3%

Sumber: Purwatiningsih dan Yahya, 2020

Berdasarkan data Bank Indonesia tahun 2020, elektronifikasi transaksi keuangan Pemda mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Saat ini telah tercatat 542 Pemda yang melakukan transaksi elektronifikasi, yang terdiri dari 34 provinsi, 93 kota dan 415 kabupaten. Kegiatan elektronifikasi ini meliputi transaksi *Cash Management System (CMS)*, Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) secara *online, online banking* maupun penggunaan *Quick Response Code (QR code)*. Strategi tersebut merupakan upaya lanjutan Pemerintah yang telah berhasil dalam mengimplementasikan penyaluran bantuan sosial kepada masyarakat secara non tunai. Aktivitas transaksi keuangan Pemda yang terdiri

dari penerimaan dan belanja menjadi lebih efektif dan efisien serta memudahkan dalam implementasi *good governance*. Hal ini merupakan tindak lanjut Surat Edaran Mendagri No. 910/1867/SJ yang wajib mengimplementasikan elektronifikasi transaksi keuangan Pemda pada tanggal 1 Januari 2018.

Dengan adanya kebijakan desentralisasi fiskal menyebabkan adanya pengalihan sebagian sumber dana publik dari Pempus ke Pemda (Oktavina, 2012). Hal ini bertujuan untuk adanya pemerataan pembangunan di daerah. Tujuan dilakukannya pembangunan daerah, antara lain untuk (a) mengurangi ketimpangan pembangunan di pusat dan daerah, (b) memberikan pemberdayaan kepada masyarakat daerah dan memberantas kemiskinan, (c) menciptakan lapangan pekerjaan di daerah, (d) meningkatkan tingkat pendapatan di daerah dan meningkatkan kesejahteraan rakyat, dan (e) meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan ilustrasi tingkat kemandirian suatu daerah terhadap bantuan pihak eksternal, yaitu perbandingan rasio PAD terhadap total pendapatan daerah dapat diperoleh bahwa tingkat kemandirian daerah secara nasional sebesar 24.2% pada tahun anggaran 2017. Hal tersebut dapat digambarkan pada ilustrasi sebagai berikut:



Sumber: Kemenkeu, 2017

Gambar 3 Tingkat rasio kemandirian daerah

Rasio kemandirian tertinggi masih dikuasai oleh provinsi yang berada di wilayah pulau Jawa dengan persentase sebesar 34.8%, yang kedua adalah provinsi yang berada di wilayah Bali dan Nusa Tenggara, yang ketiga adalah provinsi yang berlokasi di wilayah Kalimantan, dengan provinsi di wilayah Papua menempati urutan terakhir dengan rasio kemandirian terendah yaitu 6.0%. Kesenjangan ini yang perlu diisi oleh sumber pendanaan lain di luar sumber pendanaan yang ada, terlebih apabila kondisi anggaran suatu wilayah tercatat defisit anggaran. Zakat dapat dijadikan sebagai alternatif utama sumber pendanaan sekaligus sumber alokasi dana Pemda di daerah tersebut. Dengan memasukkan unsur zakat ke dalam instrumen kebijakan fiskal, dinilai mampu mengakselerasi kontribusi dan optimalisasi zakat di daerah dalam rangka mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Purwatiningsih dan Yahya, 2020).

Saat ini, peran zakat perlu dioptimalkan sebagai salah satu komponen pendapatan utama dalam neraca keuangan daerah. Hal ini mengingat tingkat urgensi dan kepentingan zakat yang mampu membangun karakter suatu bangsa dan meningkatkan pemerataan ekonomi. Di samping itu, zakat dinilai dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang hidup di bawah garis kemiskinan untuk dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya, seperti pangan, perumahan dan akses terhadap pendidikan yang layak sehingga mampu mengakselerasi perekonomian mereka ke taraf hidup yang lebih baik bahkan hingga mendorong mereka untuk menjadi muzaki di kemudian hari (*multiplier effect*) (Pratama, 2015).

Dalam praktiknya, zakat di Indonesia masih menjadi suatu ketetapan yang bersifat sukarela (*voluntary*) untuk ditunaikan. Pengelolaan zakat di Indonesia masih dilakukan secara dualisme, baik melalui Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) sebagai wakil dari Pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk oleh organisasi masyarakat (swasta) yang ada di daerah (Muthohar,

2016). Dalam mekanisme tersebut, negara mengalami kesulitan untuk mengetahui perhitungan yang persisi mengenai pencapaian dana zakat yang berhasil dikumpulkan oleh lembaga zakat yang bertindak sebagai pengelola dana zakat. Terlebih pelaksanaan pemantauan penghimpunan dan penyaluran zakat hanya berwujud laporan berkala kepada negara, tanpa ada proses *check and balance* terhadap kondisi kemampuan riil muzaki di suatu wilayah, sehingga potensi besar zakat sebagai salah satu instrumen pertumbuhan ekonomi tidak dapat direalisasikan secara optimal.

Selain itu, terdapat sejumlah manfaat dalam implementasi digitalisasi di lingkungan Pemda dalam mengelaborasi mekanisme sistem zakat sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal, yaitu (1) praktis dan simpel, karena tidak membutuhkan uang tunai dalam transaksi, di samping itu juga dinilai lebih higienis; (2) akses lebih luas, karena transaksi dilakukan melalui kanal elektronik dan sarana digital, sehingga transaksi non tunai dinilai mampu menjangkau area yang lebih luas; (3) transparansi transaksi, melalui transaksi non tunai maka proses transaksi menjadi lebih transparan dan mampu dipertanggungjawabkan secara akurat; (4) efisiensi mata uang rupiah, setiap transaksi yang dilakukan mampu menekan biaya pengelolaan uang rupiah (dari pencetakan, peredaran dan pemusnahan mata uang) dan *cash handling*; (5) perencanaan transaksi lebih sistematis, setiap transaksi yang dilakukan dapat tercatat secara lengkap baik dari sisi perencanaan maupun realisasi.

Dengan adanya inovasi baru dalam implementasi digitalisasi transaksi di daerah perlu menjadi momentum bagi daerah untuk mengoptimalkan kontribusi zakat sebagai sumber pendanaan sekaligus sebagai sumber pengeluaran daerah. Mekanisme ini perlu dilengkapi dengan corak dan ciri khas dari masing-masing wilayah di Indonesia, sebagaimana konsep zakat yang diusung oleh Abu Ubaid. Bagi wilayah yang dekat dengan jaringan perbankan, dapat menggunakan jasa layanan digital yang dimiliki oleh perbankan. Namun, bagi daerah yang tidak memiliki akses jasa layanan perbankan, dapat menggunakan alternatif lain seperti menggunakan jaringan *e-commerce*, atau menggunakan mekanisme tenaga alih daya (*outsourcing*). Program transformasi digital transaksi keuangan Pemda diharapkan menjadi sarana untuk mengoptimalkan peran zakat sebagai instrumen kebijakan keuangan di daerah. Dengan tetap menjaga sinergi yang dilakukan sesuai dengan syariat dan ketetapan dalam Islam.

Kontribusi zakat sangat besar dalam sebuah negara. Zakat berpotensi besar dalam upaya pemerintah dalam pengentasan kemiskinan, mengurangi tingkat pengangguran, mengurangi kesenjangan sosial, yang pada akhirnya mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi pembangunan suatu negara dengan lebih optimal. Dengan mengoptimalkan pengelolaan zakat sebagai sebuah instrumen fiskal akan mampu meningkatkan pendapatan negara. Bagi Indonesia, hal tersebut menjadi salah satu peluang sekaligus tantangan, dengan jumlah mayoritas Muslim terbanyak di dunia, namun Indonesia bukan sebagai negara Islam.

Tahap Pertama: Identifikasi dan Menetapkan Pernyataan Masalah

Aspek Method

Dalam rangka mewujudkan *good governance* di lingkungan birokrasi, telah banyak seperangkat aturan dan kebijakan yang diterbitkan dalam mendukung implementasi tersebut (Septiani dan Kusumastuti, 2019). Salah satunya adalah kebijakan yang diterbitkan melalui Keputusan Presiden No.3 Tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah. Kebijakan yang diterbitkan oleh Pempus tersebut, dinilai mampu membuka kesempatan bagi Pemda menuju era transaksi digital di perangkat birokrasi. Namun demikian, penerbitan petunjuk teknis di daerah mengenai elektronifikasi transaksi belanja dan pendapatan Pemda tetap multak dibutuhkan.

Hal ini selaras dengan amanat Kemendagri agar seluruh Pemda mampu merealisasikan program non tunai di setiap transaksi keuangan. Sesuai Undang-Undang No.23 Tahun 2014, pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab. Program digitalisasi transaksi dinilai mampu meningkatkan monitoring dan proses pertanggungjawaban pemerintah kepada publik. Penyusunan perangkat kebijakan terkait dengan implementasi digitalisasi perlu diperkuat dengan

landasan hukum mengenai status zakat yang dapat menjadi salah satu sumber pendapatan sekaligus sebagai sumber alokasi belanja bagi daerah. Namun demikian, saat ini belum seluruh Pemda memiliki legal formal ketentuan terkait elektronifikasi transaksi keuangan di daerah sebagai salah satu ketentuan turunan.

Dalam rangka penguatan regulasi penerapan unsur zakat sebagai salah satu komponen dalam APBD, dukungan Pempus melalui penerbitan ketentuan dan kebijakan menjadi payung hukum utama. Dalam proses transformasi yang menjadi faktor utama adalah penguatan dalam aturan kebijakan *top down* atau instruksi satu arah dari Pempus kepada Pemda. Selain itu, penyusunan format ketentuan derivatif perlu disusun di seluruh Pemda yang disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan masing-masing Pemda dalam implementasinya. Namun demikian, terdapat tantangan utama yang dihadapi dalam rencana implementasinya, yaitu banyaknya jumlah Pemda yang tersebar di tingkat I (provinsi) dan tingkat II (kabupaten/kotamadya), serta pemerintah yang ada di bawahnya (kecamatan, kelurahan dan desa) yang tersebar di seluruh penjuru nusantara.

Aspek manpower

Kurangnya pemerataan aspek pendidikan merupakan salah satu tantangan dalam meningkatkan kompetensi SDM di daerah (Risnawan, 2018). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *The Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) pada tahun 2019, kualitas pendidikan di Indonesia dinilai masih kurang memuaskan. Kemampuan literasi pendidikan Indonesia masih berada di bawah rata-rata dunia sejak tahun 2000. Diperlukan percepatan adaptasi dunia pendidikan yang mampu selaras dengan kebutuhan di dunia kerja terutama pendidikan terkait dengan teknologi (Abdussamad dan Amala, 2016).

Sesuai Pasal 12 Undang-Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), definisi ASN adalah orang yang melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan yang diberikan kepada publik secara profesional, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Sesuai Pasal 13 Undang-Undang tersebut mengatur bahwa jabatan ASN terdiri dari jabatan administrasi, jabatan fungsional dan jabatan pimpinan tinggi.

Selain itu, bagi ASN yang menduduki jabatan sebagai kepala perangkat daerah harus memenuhi minimal persyaratan kompetensi, yaitu (a) teknis, (b) manajerial, (c) sosial kultural dan (d) pemerintahan. Berdasarkan pembagian kategori kompetensi tersebut, aspek pendidikan terkait digital merupakan kompetensi teknis. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang ASN berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan segala sikap perilaku (*attitude*) yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara profesional.

Dukungan digitalisasi dalam pelayanan sektor publik menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan aspek transparansi, akuntabilitas dan monitoring yang optimal. Selain itu, perlu adanya dukungan penguatan kompetensi dari pejabat dan petugas internal Pemda di masing-masing wilayah. Pengembangan kompetensi pegawai yang memiliki keahlian di bidang teknologi informasi perlu diperkuat kualitas dan kuantitasnya. Sebagai langkah percepatan, perlu dilakukan rekrutmen tenaga kerja profesional yang dapat mendukung implementasi digitalisasi di sektor publik. Apabila dimungkinkan, proses pengembangan awal dapat dilakukan melalui tenaga alih daya (*outsourcing*) kepada pihak lain yang memiliki kompetensi spesifik sesuai dengan kebutuhan di masing-masing daerah dengan tetap menjadikan Pemda pemegang sektor krusial yang utama.

Dengan adanya percepatan transformasi digital transaksi keuangan Pemda dengan memasukkan unsur zakat pada komponen pendapatan dan belanja di dalam anggaran, maka petugas ASN juga akan bertindak sebagai amil atau petugas pemungut, pengelola dan pendistribusi dana zakat. Petugas ini dapat direkrut melalui proses rekrutmen khusus dari lembaga-lembaga pengelola zakat seperti Baznas dan LAZ yang ada di daerah atau memberikan peningkatan kompetensi bagi ASN eksisting. Para amil

yang telah memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai ini mampu menjadi langkah percepatan dan perluasan jaringan zakat di daerah.

Dalam rangka reformasi birokrasi karir, peningkatan kompetensi khususnya dalam bidang digital perlu dijadikan salah satu syarat dalam kenaikan jabatan ASN dan pengembangan karir. Standar penyelenggaraan peningkatan kebijakan kompetensi ditetapkan secara sentralisasi dan dimonitoring oleh Pempus. Pempus juga perlu menyusun program rutin peningkatan kompetensi berbasis digital, antara lain melalui program sosialisasi, program pendidikan dan pelatihan, uji kompetensi dan sertifikasi, dan kegiatan simulasi. Selain itu, untuk menutupi adanya ketimpangan kompetensi di daerah, Pemda dapat mengembangkan pola kerja sama dengan pihak ketiga, seperti konsultan eksternal dan profesional.

Aspek material

Adanya revolusi teknologi 4.0, pengelola sistem zakat dituntut untuk mampu memanfaatkan kemajuan teknologi melalui pelayanan publik berbasis digital. Optimalisasi peran intitusi pemerintah mampu memperkuat kontribusi sistem zakat (Santoso, 2019). Implementasi otonomi daerah memberikan keleluasaan bagi Pemda untuk mampu mengejar proses ketertinggalan tersebut, salah satunya berkaitan dengan pelaksanaan tugas (Nalle *et al.*, 2021). Penerapan teknologi informasi dalam pelayanan public mampu menjadi solusi perluasan proses digitalisasi di ranah birokrasi. Perkembangan sistem informasi dan teknologi perlu dijadikan salah satu strategi bagi Pemda untuk memperoleh keunggulan kompetitif di era digitalisasi. Peran strategis tersebut perlu dioptimalkan untuk menciptakan efektivitas, efisiensi dan produktivitas di lingkungan Pemda. Transformasi digital dalam transaksi keuangan merujuk pada pemanfaatan sarana elektronik dalam kegiatan keuangan yang dilakukan oleh Pemda dengan masyarakat sebagai pihak yang diberikan pelayanan, maupun interaksi di antara Pemda. Tujuan utama penerapan proses digitalisasi ini adalah untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas di setiap transaksi yang dilakukan.

Dengan adanya transformasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Peningkatan efektivitas di internal organisasi Pemda melalui media digital dapat memberikan peningkatan akses bagi masyarakat dalam bertransaksi dengan Pemda setempat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2018), proses pengembangan digitalisasi ini dilakukan di setiap interaksi baik antara Pemda dengan Pemda (*Governance to Governance/G2G*), Pemda dengan Pihak Ketiga (*Governance to Bussines/G2B*) atau Pemda dengan masyarakat (*Governance to Citizen/G2C*). Penataan sistem manajemen informasi dan proses pelayanan publik perlu diaplikasikan secara tepat, terutama dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan sarana informasi (Abdussamad dan Amala, 2016).

Terdapat berbagai transaksi keuangan ritel di Pemda yang dapat diubah menjadi transaksi non tunai. Transaksi yang dilakukan antara G2G misalnya adalah kegiatan distribusi APBN dan APBD. Transaksi yang dilakukan antara G2B antara lain pembayaran pajak, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), misalnya retribusi, fidusia, denda, pembayaran barang dan/atau jasa, serta subsidi dan/atau insentif kepada BUMD dan/atau BUMN. Transaksi yang dilakukan G2C misalnya dalam transaksi pembayaran pajak, penyaluran bansos, penyaluran subsidi dan/atau insentif, pembayaran gaji PNS, honorium pegawai kontrak. Inovasi dan kreativitas di wilayah birokrasi seperti Pemda memang cukup sulit untuk dilakukan, namun bukan berarti tidak mungkin dilakukan. Salah satu rujukan inovasi berupa pembuatan *smart city* berbasis multimedia dalam mempermudah pekerjaan pemerintah dan layanan yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau (Dwi dan Darmawan, 2018). Hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam rangka percepatan dan perluasan akses teknologi dibutuhkan penguatan infrastruktur utama dan pendukung.

Dengan memasukkan unsur zakat sebagai salah satu komponen di dalam anggaran, infrastruktur yang dibutuhkan akan sama dengan yang saat ini sedang dibangun oleh pemerintah. Upaya ini dapat memperluas cakupan lembaga amil zakat untuk mendorong para muzaki untuk menyempurnakan pembayaran zakat karena ada pengesahan dari otoritas di daerah. Saat ini bahkan Baznas dan beberapa LAZ di daerah telah bekerja sama dengan beberapa layanan berupa kanal dari lembaga amil

zakat, kerja sama dengan *e-commerce* antara lain Tokopedia, Shopee, Lazada, dan Blibli, dan kerja sama dengan situs galang dana *online* seperti Kitabisa.com, Beramaljariah.org, Wecare.id dan lain sebagainya. Selain itu, beberapa amil zakat telah melakukan pembayaran zakat dengan menggunakan sarana QR code. Dengan adanya layanan berbasis digital tentunya memberikan kemudahan bagi Pemda untuk melakukan rekapitulasi secara tepat waktu (*real time*). Proses elektronifikasi pada sektor penghimpunan dan distribusi zakat akan mendorong adanya integrasi dan transparansi data pemberi dan penerima zakat secara nasional. Dengan demikian, optimalisasi kontribusi zakat sebagai instrumen pelengkap kebijakan fiskal Pemda dapat tercapai.

Adanya program otonomi daerah menuntut masing-masing wilayah menyelesaikan permasalahan secara mandiri, termasuk pembangunan infrastruktur. Panjangnya rantai di tubuh birokrasi dinilai dapat menghambat percepatan dan perluasan jaringan dan infrastruktur. Luasnya wilayah nusantara hingga ke pelosok menyebabkan masih banyaknya wilayah yang belum terjangkau pembangunan jaringan dan layanan, khususnya wilayah perbatasan. Terbatasnya pembangunan jaringan *Base Transceiver Station* (BTS) di wilayah 3 T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal) yang berfungsi sebagai pemancar dan penerima sinyal koneksi dan komunikasi. Adanya kesenjangan dalam aspek pembangunan infrastruktur dapat menjadi salah satu penghambat utama dalam implementasi rencana digitalisasi transaksi keuangan di daerah. Selain itu, Pempus juga perlu menyediakan alokasi dana yang cukup besar dalam rangka rencana implementasi digitalisasi tersebut.

Selain itu, Pemda perlu mengoptimalkan dukungan dan peran sektor perbankan. Bagi daerah yang memiliki Bank Pembangunan Daerah (BPD) dapat mengoptimalkannya sebagai pihak yang krusial dalam mendukung tercapainya elektronifikasi keuangan daerah. Hal tersebut mengingat tujuan utama pendirian BPD adalah sebagai mitra Pemda dalam mengakselerasi keuangan daerah. Sebagai pihak pemegang hak monopoli transaksi keuangan Pemda, BPD perlu berinovasi dalam meningkatkan pelayanan transaksinya melalui mekanisme digital. Dari total 27 BPD yang ada di Indonesia, hanya dua BPD yang tercatat berstatus bank syariah dan 13 BPD berstatus Unit Usaha Syariah (UUS), sedangkan sisanya bahkan tidak memiliki UUS. Dari data yang dicatat oleh otoritas, hanya sembilan BPD yang memiliki izin untuk dapat mengoperasikan dompet elektronik. Hal ini mencerminkan bahwa masih perlunya upaya percepatan inovasi teknologi di lingkungan BPD.

Aspek machine

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan optimalisasi penerimaan daerah, serta mendorong efektivitas pengelolaan dana Pemda dengan tetap mengedepankan transparansi dan *good governance*, Pemerintah dan BI terus mendukung program ETP sebagai upaya mewujudkan hal tersebut. Hal ini tidak saja berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi di daerah dan perluasan akses keuangan, namun di sisi masyarakat juga meningkatkan kecepatan dan kemudahan pembayaran. Sinergitas dan koordinasi antara Pemda, Pempus, lembaga amil zakat dan otoritas terkait telah dilakukan di berbagai sektor. Hal ini dalam rangka mendukung percepatan proses akseptasi dan perluasan akses. Secara umum digitalisasi telah diimplementasikan oleh Pempus di masing-masing daerah, namun penerapan elektronifikasi masih beragam dipengaruhi kondisi dan kesiapan Pemda.

Dukungan perbankan dalam program elektronifikasi transaksi keuangan Pemda menjadi sangat sentral untuk dilakukan. Namun, masih terdapat solusi lain yang dapat dilakukan sebagai bentuk dukungan perbankan, yaitu:

- a. Perbankan nasional menyediakan infrastruktur non tunai. Perbankan dapat mendukung Pemda antara lain melalui penyediaan sistem *Cash Management System* (CMS), penyediaan uang elektronik, Alat Pembayaran dengan Menggunakan Kartu (APMK), serta penyediaan infrastruktur pendukung antara lain, EDC, ATM dan agen bank.
- b. Kerja sama antarbank. Dalam hal BPD di daerah belum siap dalam mendukung transaksi non tunai, dapat bekerja sama dengan bank nasional lain yang telah memiliki kesiapan operasional.
- c. Pembentukan ekosistem non tunai di daerah. Tingginya preferensi masyarakat dalam penggunaan uang tunai di daerah karena masih terbatasnya kanal-kanal dan infrastruktur

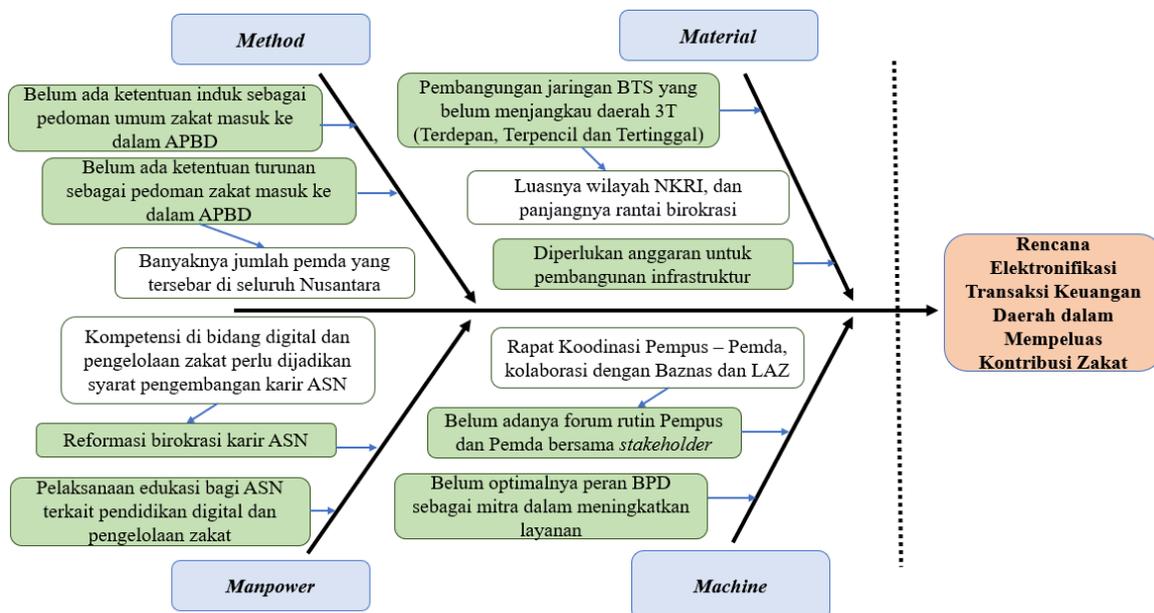
layanan non tunai. Dengan adanya kemudahan dan infrastruktur yang memadai, masyarakat diharapkan dapat segera beralih ke sistem pembayaran non tunai.

Sesuai POJK No.6/POJK.03/2016 tanggal 26 Januari 2016 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank, Pengertian BUKU (Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha) yaitu usaha otoritas dalam mengelompokkan bank berdasarkan kegiatan usaha yang disesuaikan dengan modal inti yang dimiliki. Berdasarkan modal inti yang dimiliki sampai dengan posisi saat ini masih terdapat BPD yang berada di BUKU 1 dan 2, masing-masing sebanyak 5 dan 18 BPD, sehingga BPD tersebut (terutama yang masuk kategori BUKU 1) harus berkerja sama dengan bank lain atau menggunakan layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif. Perbankan yang dikenal sebagai institusi penuh dengan aturan (*highly regulated*) sangat dapat membantu Pemda untuk dapat mengimplementasikan rencana transformasi digital transaksi keuangan. Perbankan akan membantu Pemda dalam pembangunan infrastruktur dan akses jaringan kantor yang luas. Akses dan infrastruktur BPD ini juga dapat membantu percepatan dan perluasan penghimpunan, pengelolaan serta penyaluran distribusi zakat. Apabila zakat dapat berperan sebagai komponen APBD, maka kontribusi zakat dapat dirasakan manfaatnya terutama untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat dan mengentaskan kemiskinan di daerah.

Koordinasi dan sinergi dianalogikan sebagai mesin penggerak (*machine*) dalam implementasi rencana elektronifikasi transaksi keuangan Pemda. Kolaborasi perlu dibangun oleh Pemda bersama dengan beberapa pihak terkait. Dukungan *e-commerce* juga sangat penting dalam menyukseskan rencana program implementasi digitalisasi transaksi keuangan Pemda. Diperlukan pelaksanaan forum rutin Pempus dan Pemda yang mampu menjadi media koordinasi pusat daerah. Selain itu, forum sinergi rutin tersebut dapat membentuk tim kerja khusus (*task force*) dalam rangka pembinaan dan pengawasan implementasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda sekaligus mampu mengawasi pelaksanaan elektronifikasi zakat di daerah.

Tahap Kedua: Penyusunan Diagram *Fishbone Analysis* Berdasarkan Identifikasi Permasalahan

Dengan menggunakan metode *fishbone diagram analysis*, dilakukan pemetaan permasalahan dari masing-masing aspek, yaitu aspek *method*, aspek *manpower*, aspek *material* dan aspek *machine*, sebagaimana Gambar 4.



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar 4 Ilustrasi hasil analisis diagram *Fishbone* dalam mengidentifikasi akar permasalahan

Tahap Ketiga: Menemukan Sebab Potensial (Akar Permasalahan)

Dari diagram *fishbone* yang disusun, maka sesuai teori *fishbone diagram analysis* tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi dan menemukan sebab-sebab potensial sebagai akar permasalahan. Hal ini dilakukan melalui analisis akar permasalahan yang paling dominan pada proses implementasi digitalisasi transaksi keuangan Pemda dalam memperluas kontribusi zakat. Penetapan akar permasalahan utama akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2 Identifikasi akar permasalahan

Permasalahan	Akar Permasalahan	Area Penguatan
Belum ada payung hukum dari Pempus mengenai unsur zakat masuk ke dalam APBD Belum ada ketentuan turunan (derivatif) di daerah mengenai unsur zakat masuk ke dalam APBD	Belum adanya kebijakan Pemerintah Pusat mengenai pengelolaan zakat secara digital sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal di daerah	Kebijakan atau Regulasi
Reformasi birokrasi karir ASN dengan mempertimbangkan kompetensi bidang digital dan pengelolaan zakat Kurangnya intensitas pelaksanaan edukasi bagi ASN terkait pendidikan di bidang digital dan pengelolaan zakat	Belum terpenuhinya kompetensi ASN di bidang digital dan pengelolaan zakat	SDM
Pembangunan jaringan BTS yang belum menjangkau ke daerah 3T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal) Diperlukan alokasi anggaran yang cukup besar untuk pembangunan infrastruktur di daerah	Diperlukan alokasi anggaran yang cukup besar dalam pemerataan pembangunan, terutama pembangunan jaringan di daerah perbatasan dan daerah 3T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal)	Infrastruktur
Belum adanya forum rutin Pempus dan Pemda bersama <i>stakeholder</i> yang membahas perkembangan elektrifikasi transaksi APBD dan pengelolaan zakat Belum optimalnya peran BPD sebagai mitra dalam meningkatkan layanan digital dalam penghimpunan dan penyaluran pos-pos APBD (termasuk pengelolaan zakat) di daerah	Belum ada pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan implementasi elektrifikasi transaksi pos APBD dan pengelolaan zakat secara digital Belum optimalnya peran BPD dalam layanan digital dalam penghimpunan dan penyaluran pos-pos APBD (termasuk pengelolaan zakat) di daerah	Koordinasi dan Sinergi

Sumber: Data diolah, 2021

Sebagaimana ilustrasi penjelasan di atas, dapat ditetapkan penyebab paling dominan yang menyebabkan terjadi permasalahan (akar permasalahan) pada pelaksanaan elektrifikasi transaksi APBD dalam perluasan kontribusi zakat di daerah adalah sebagai berikut:

1. Belum adanya kebijakan dan regulasi mengenai pengelolaan zakat secara digital sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal di daerah;
2. Belum terpenuhinya kompetensi ASN di bidang digital dan pengelolaan zakat;
3. Dibutuhkan alokasi anggaran yang cukup besar dalam pemerataan pembangunan, terutama pembangunan jaringan di daerah perbatasan dan daerah 3T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal);
4. Belum ada pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan implementasi elektrifikasi transaksi pos APBD dan pengelolaan zakat secara digital; dan

5. Belum optimalnya peran BPD dalam layanan digital dalam penghimpunan dan penyaluran pos-pos APBD (termasuk pengelolaan zakat) di daerah.

Menurut Nugraha (2018), dalam proses transformasi digital yang efektif di lingkungan birokrasi diperlukan pembangunan model manajemen satu arah melalui instruksi yang bersifat *top down*. Efektivitas implementasi digital di Pemda sangat dipengaruhi oleh peran dari Pempus sebagai manajemen tertinggi. Dukungan yang diperlukan dalam implementasi transformasi digital transaksi keuangan tersebut dapat diberikan dalam bentuk (1) penetapan visi dan misi yang jelas dan terarah, (2) alokasi sumber daya (manusia, waktu, finansial, dan lain-lain) secara tepat, (3) infrastruktur dan sarana prasana pendukung, dan (4) sosialisasi yang merata dan kontinu kepada setiap elemen yang terlibat, (5) membangun koordinasi dan sinergitas.

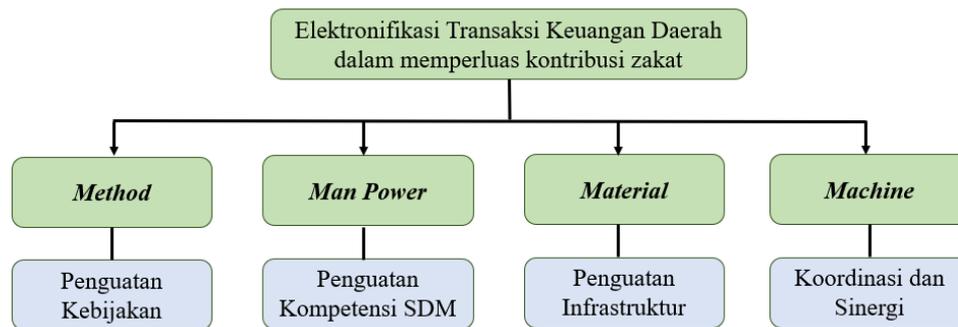
Tahap Keempat: Solusi dan Rekomendasi

Setelah dilakukan penetapan akar permasalahan, tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi solusi dan rekomendasi terkait rencana implementasi elektronifikasi transaksi keuangan Pemda dalam memperluas kontribusi zakat. Dengan menelaah hasil penetapan dan identifikasi akar permasalahan, diusulkan solusi dan rekomendasi terhadap Pempus dan Pemda, sebagai berikut:

1. Perlu disusun regulasi oleh pemerintah yang mengatur secara umum pelaksanaan pengelolaan zakat secara digital (Santoso, 2019) sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal di daerah, yang ditindaklanjuti dengan penyusunan pedoman pelaksanaan (SOP) di masing-masing daerah.
2. Peningkatan kompetensi ASN di bidang digital dan pengelolaan zakat dan menjadikan kompetensi tersebut sebagai salah satu syarat dalam jenjang karir (peningkatan karir ASN).
3. Perlu alokasi anggaran yang cukup besar dari Pempus untuk pemerataan pembangunan, terutama pembangunan jaringan di daerah perbatasan dan daerah 3T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal).
4. Perlu adanya forum atau program rutin dalam rangka peningkatan koordinasi dan membentuk tim kerja (*task force*) dalam rangka pengawasan implementasi elektronifikasi transaksi pos APBD dan pengelolaan zakat secara digital.
5. Meningkatkan peran BPD dalam layanan digital dalam penghimpunan dana (pembayaran pajak, retribusi, zakat) dan penyaluran pos-pos penyaluran dana (termasuk pengelolaan zakat) secara *online* di daerah.

Berdasarkan identifikasi dan analisis *fishbone diagram*, direkomendasikan empat area yang memiliki potensi untuk diperkuat dalam rangka percepatan dan perluasan transformasi elektronifikasi transaksi di Pemda dalam memperluas kontribusi zakat. Pertama area penguatan kebijakan atau regulasi (*Methods*), kedua peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui peningkatan literasi dan edukasi (*Manpower*), ketiga penguatan infrastruktur dan sarana prasarana pendukung (*Materials*), dan terakhir adalah penguatan koordinasi dan sinergi antar lembaga dan institusi (*Machines*).

Dengan rekomendasi tersebut, maka model penguatan fokus pada empat area. Adanya penguatan dari metode (kebijakan), manajemen zakat akan lebih sistematis dan terukur serta akuntabilitas dalam pengelolaannya (*governance*). Penguatan area SDM dinilai mampu mendukung implementasi kebijakan dan aturan yang telah disusun, sehingga pengelolaan zakat akan lebih optimal. Penguatan area infrastruktur sebagai aspek pendukung penguatan kebijakan dan kompetensi SDM. Hal ini dapat tercermin pada tersedianya sarana-prasarana pendukung antara pusat-daerah, muzaki-mustahik agar pengelolaan dan manajemen zakat lebih efektif dan efisien. Penguatan dari sisi koordinasi dan sinergi dengan membangun koneksi dan keterhubungan bagi pihak-pihak yang terkait, menjalin adanya keterlibatan dan tanggung jawab bersama atas pengelolaan zakat yang baik. Keempat area penguatan tersebut dapat diilustrasikan melalui rekomendasi model sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2021

Gambar 5 Area penguatan transformasi digital transaksi keuangan daerah

SIMPULAN

Kebijakan pembatasan interaksi sosial yang diberlakukan dalam rangka mencegah meluasnya wabah Covid-19, menjadi salah satu momentum bagi pemerintah untuk dapat mengimplementasikan program elektronifikasi transaksi keuangan daerah. Kesempatan tersebut juga berpotensi memperluas kontribusi zakat sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal. Meningkatnya volume transaksi non tunai mencerminkan bahwa masyarakat telah mulai beralih ke mekanisme transaksi nirsentuh yang tidak memerlukan sarana uang tunai di setiap aktivitas transaksi keuangan. Proses pemetaan permasalahan melalui identifikasi faktor internal dan eksternal di lingkungan Pemda menggunakan metode *fishbone diagram analysis*.

Berdasarkan hasil identifikasi dan pemetaan diketahui akar permasalahan pada rencana implementasi adalah (a) belum adanya kebijakan dan regulasi mengenai pengelolaan zakat secara digital sebagai salah satu instrumen kebijakan fiskal di daerah; (b) belum terpenuhinya kompetensi ASN di bidang digital dan pengelolaan zakat; (c) dibutuhkan alokasi anggaran yang cukup besar dalam pemerataan pembangunan, terutama pembangunan jaringan di daerah perbatasan dan daerah 3T (Terdepan, Terpencil dan Tertinggal); (d) belum ada pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan implementasi elektronifikasi transaksi pos APBD dan pengelolaan zakat secara digital; dan (e) belum optimalnya peran BPD dalam layanan digital dalam penghimpunan dan penyaluran pos-pos APBD (termasuk pengelolaan zakat) di daerah. Oleh karena itu, terdapat empat area penguatan dalam rangka mewujudkan program digitalisasi transaksi keuangan daerah dalam memperluas kontribusi zakat, yaitu penguatan kebijakan dan regulasi, penguatan kompetensi SDM, penguatan pembangunan infrastruktur, serta penguatan koordinasi dan sinergi. Dengan mengelaborasi sistem zakat ke dalam kebijakan fiskal Pemda diharapkan mampu mengakselerasi keyakinan muzaki dalam menunaikan zakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z & Amala, R. (2016). Strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *Jurnal Manajemen*, 20(2), 262-277.
- Afiyana, I. F., Nugroho, L., Fitrijanti, T., & Sukmadilaga, C. (2019). Tantangan pengelolaan dana zakat di Indonesia dan literasi zakat. *Akuntabel*, 16(2), 222-229.
- Dwi, P. N. A. & Darmawan, E. (2018). *E-readiness* Provinsi Kepulauan Riau dalam penerapan *e-government* (studi terhadap Kepri smart province). *Kemudi: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 173-192.
- Hamidy, F. (2016). Pendekatan analisis fishbone untuk mengukur kinerja proses bisnis informasi e-koperasi. *Jurnal Teknoinfo*, 10(1), 11-13.
- Herawati, M. & Mukhsin, M. (2020). Pelaksanaan sertifikasi tanah wakaf dengan pendekatan *fishbone*

- diagram analysis* (studi di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul). *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf*, 7(1), 68-85.
- Hidayat, T. (2019). Abu Ubaid sebagai fuqaha' dan ekonom: *Critical reading* terhadap corak pemikiran dan konsepsi ekonomi Ibn Ubaid. *Al-Falah: Journal of Islamic Economics*, 4(1).
- Huda, N., Alyadin, A., Suprayogi, A., Arbain, D. M., Aji, H., Utami, R., Andriyati, R., Harmoyo, T. (2016). *Keuangan Publik Islam Pendekatan Teoretis dan Sejarah*. Jakarta (ID), Kencana.
- Jajuli, S. (2018). Kebijakan fiskal dalam perspektif Islam (baitul maal sebagai basis pertama dalam pendapatan Islam). *AD-DEENAR: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(1), 8-25.
- [KEMENKEU] Kementerian Keuangan. (2017). *Ringkasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah* [Internet]. [diunduh 2021 Apr 20]. Tersedia pada: <https://djpk.kemenkeu.go.id/wp-content/uploads/2019/06/Ringkasan-APBD-TA-2017.pdf>.
- Muthohar, A. M. (2016). Preferensi masyarakat terhadap lembaga zakat dan bentuk-bentuk pemberdayaan dana zakat. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 10(2), 381-404.
- Nalle, F. W., Oki, K. K. & Sangaji, P. M. (2021). Analisis kemampuan keuangan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Inovasi: Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen*, 17(1), 184-197.
- Nugraha, J. T. (2018). E-government dan pelayanan publik (studi tentang elemen sukses pengembangan e-government di pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media*, 2(1), 32-42.
- Oktavina, D. (2012). Analisis pendapatan asli daerah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam rangka otonomi daerah: Pendekatan *error correction model*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 10(2), 89-101.
- Pratama, Y. C. (2015). Peran zakat dalam penanggulangan kemiskinan (studi kasus: program zakat produktif pada Badan Amil Zakat Nasional). *Tauhidinomics: Journal Of Islamic Banking And Economics*, 1(1), 93-104.
- Purwatiningsih, A. P. & Yahya, M. (2020). Why zakat collection is not as effective as it is in Malaysia. *Journal of Islamic Finance*, 9(1), 100-105.
- Ramadhita, R. (2012). Optimalisasi peran lembaga amil zakat dalam kehidupan sosial. *Juridictie: Jurnal Hukum dan Syariah*, 3(1), 24-34.
- Rika, Usman, T. & Darmawan, D. (2019). Implementasi kebijakan elektronifikasi dana operasional RT/RW di Kelurahan Benua Melayu Darat Kecamatan Pontianak Selatan Kota Pontianak. *Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(3).
- Risnawan, W. (2018). Strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Kecamatan Panumbangan Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(4). 574-580.
- Santoso, I. R. (2019). Strategy for optimizing zakat digitalization in alleviation poverty in the era of industrial revolution 4.0. *IKONOMIKA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 4(1), 35-52.
- Septiani, S. & Kusumastuti, E. (2019, Agustus). Penerapan transaksi non tunai dalam pelaksanaan belanja pemerintah daerah untuk mewujudkan prinsip good governance (studi kasus pada badan pengelolaan keuangan dan aset daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat). In *Proceeding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1), 1171-1181.
- Zumrotun, S. (2016). Peluang, tantangan dan strategi zakat dalam pemberdayaan ekonomi umat. *Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah*, 16(1).