

IMPLEMENTASI *APPRECIATIVE INQUIRY* DALAM MANAJEMEN LEMBAGA AMIL ZAKAT

Rambo Saputra

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam (STEI) al-Furqon Prabumulih
Email: rambo@stiealfurqon.ac.id

Abstrak

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dalam melakukan strategi pengelolaan lembaga, Yakesma melakukan strategi dengan berangkat dari kejadian saat ini dimana masalah ditemukan dan diselesaikan saat itu. Penerapan manajemen strategi dilakukan dengan cara mengungkapkan kelebihan (strength) lalu para stakeholder mengungkapkan peluang (opportunity) yang dapat dimanfaatkan sesuai dengan keadaan yang ada, lalu aspirasi (aspiration) yang diinginkan sesuai dengan kekuatan lembaga dan peluang dengan catatan tetap terukur kemudian yang terakhir hasil (result) diungkapkan untuk dijadikan sebagai bahan perencanaan baru.

Kata Kunci: *Appreciative Inquiry, Manajemen, Lembaga Amil Zakat*

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Praktek filantropi Islam telah menjadi tradisi masyarakat. Praktek ini ditemukan di semua komunitas muslim di Indonesia dan dilaksanakan mayoritas institusi keagamaan dan lebih terfokus pada masjid dan pendidikan Islam. Masjid dan pesantren merupakan institusi awal yang menyemai tindakan filantropi bagi masyarakat muslim. Di Palembang perkembangan institusi Filantropi masjid mengalami perkembangan yang cukup pesat. Pada tahun 2017 telah terdata terdapat 743 Masjid diberbagai tempat di Palembang(http://simas.kemenag.go.id/index.php/profil/masjid/page/740/?kabupaten_id=108). Masjid-masjid telah lebih dulu terjun ke pengelolaan dana filantropi, meskipun hingga saat ini apa yang mereka lakukan masih menggunakan cara-cara tradisional. Selain masjid, tradisi filantropi juga diterapkan oleh pesantren-pesantren yang ada di Palembang. Dengan memiliki jumlah pesantren sebanyak 26 unit, pelaksanaan filantropi di lembaga ini selain bertujuan untuk memberdayakan masyarakat juga bertujuan untuk mengedukasi lebih dini para santri-santri tentang filantropi.

Modernisme yang terjadi mempengaruhi filantropi Islam untuk mengalami transformasi sesuai dengan perubahan masyarakat. Karenanya, selain praktek Filantropi

tradisional, bentuk-bentuk Filantropi baru mulai berkembang di masyarakat perkotaan. Bentuk itu diantaranya adalah adanya komite dan organisasi khusus filantropi, adanya mekanisme transparansi dan akuntabilitas. Institusi filantropi itu antara lain baitul maal, yayasan wakaf dan badan amil zakat. Perkembangan lembaga ini pun kian hari kian meningkat, khususnya di Palembang. Baitul mal 10 unit, badan amil zakat 12 unit, dan yayasan wakaf 1 unit.

Para pengelola dana Filantropi Islam muncul di mana-mana dan dikelola lebih terstruktur dan sebagian di antaranya sangat profesional. Lembaga Filantropi yang mulai berkecambah, terutama sejak akhir 1990-an itu mampu mengelola dana dalam program pemberdayaan masyarakat dan program-program yang lebih terpola dan cukup terukur. Dibanding lembaga amil zakat informal di masjid-masjid, lembaga filantropi modern lebih punya greget karena penampilan dan visibilitasnya di mata publik lebih kuat. Dalam pelaksanaannya, LAZ (Lembaga Amil Zakat) yang dikelola oleh *NGO* lebih maju dan mendapat kepercayaan dari masyarakat. Di Palembang sendiri, 11 lembaga amil zakat telah berdiri dan menjalankan operasionalnya dengan sangat profesional.

Puncak dari institusionalisasi filantropi Islam dengan banyak dikeluarkannya undang-undang dan peraturan mengenai pelaksanaan Filantropi Islam. Dua undang-undang yang cukup signifikan terhadap Filantropi Indonesia adalah Undang-undang No 38 Tahun 1999 tentang pengelolaan zakat dan Undang-undang Wakaf Tahun 2004 yang mengatur pelaksanaan zakat dan wakaf.

Kehadiran lembaga Filantropi mencoba menjawab kejumudan program pemerintah yang sifatnya temporer. Banyak diantara penggiat Filantropi adalah mereka yang menempati jabatan strategis, berlimang harta namun 'haus' akan kenikmatan hubungan sosial kemasyarakatan. Kebutuhan sosial inilah yang diwujudkan dalam aksi-aksi Filantropi. Menurut Forum Zakat Indonesia yang terdaftar secara resmi pada Kementerian Agama ada sebanyak 500 lembaga zakat, infaq dan shodaqoh yang sampai saat ini dan memiliki potensi besar di Indonesia (Kurniawati, 2004 hal : 5).

Umat Islam di Sumatera Selatan dengan jumlahnya yang mayoritas muslim merupakan potensi yang sangat besar bagi zakat. Namun selama ini potensi ini belum

dieksploitasi secara maksimal dan belum dikelola secara terpadu dan profesional. Berdasarkan Hasil Riset BAZNAS bekerjasama dengan IPB dan IDB, secara nasional Sumatera Selatan memiliki potensi sebesar 2,88% dari potensi secara nasional sebesar Rp. 82.793.348.705.971,50. Potensi Zakat Provinsi Sumatera Selatan sebesar Rp. 2.385.588.618.814,96 dan Target Penghimpunan Zakat Tahun 2013 ini sebesar Rp. 74,92 milyar yang meliputi zakat Fitrah dan Zakat Mal.

Masih kecilnya dana yang berhasil dihimpun menjadi perhatian kita bersama. Hal ini disebabkan karena kurangnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat atau ada permasalahan yang perlu diselesaikan secara bersama. Mengingat ada beberapa lembaga lainnya yang juga melakukan kegiatan filantropi, mengumpulkan dan mendistribusikan dana zakat, infaq dan sodaqoh, seperti masjid dan pondok pesantren sebagai lembaga filantropi fundamental dalam Islam atau unit-unit pengelolaan zakat pada instansi-instansi. Jika hal ini dibiarkan maka potensi dana umat ini akan menjadi bumerang bagi umat Islam yang sungguh-sungguh mensosialisasikan pentingnya zakat, infaq dan shodaqoh.

Demi kemanfaatan yang lebih luas sinergi dengan lembaga Filantropi lainnya menjadi penting, dan menunjukkan adanya kebersamaan dalam proses perbaikan umat terutama menyangkut perbaikan dan peningkatan kualitas hidup. Kerja sama antar lembaga Filantropi menjadi tidak dapat diabaikan lagi. Dalam situasi kompleks sekarang, bukan masanya lagi lembaga Filantropi Islam menjalankan perannya sendiri tanpa ada kerjasama dengan lembaga lain. Pengelola zakat juga dituntut tampil lebih profesional dan akuntabel agar program mereka mendapatkan dukungan kuat dari publik. Dan yang juga sangat penting, agenda distribusi dana filantropi dapat, bahkan harus disertai data akurat dan riset memadai sehingga dampaknya lebih terukur.

Ada dua pendekatan dalam mengelola perubahan yakni *problem solving approach* yang menekankan bahwa perubahan hanya dilakukan apabila ada masalah yang mengancam kelangsungan hidup atau menghambat aktualisasi diri. Kedua dengan pendekatan *developmental approach* yang menekankan bahwa setiap individu atau lembaga perlu berkembang terus menerus walaupun tidak ada ancaman. Setiap lembaga perlu mengantisipasi setiap perkembangan dengan melakukan perubahan-perubahan,

sehingga mengurangi kemungkinan timbulnya masalah, atau memperkecil dampak masalah yang mungkin timbul.

Salah satu contoh *developmental approach* adalah *Appreciative Inquiry*, yaitu sebuah pendekatan yang menawarkan proses untuk secara positif mengeksplorasi, secara kolektif berimajinasi, merancang, dan melangkah ke masa depan. *Appreciative Inquiry* dimulai dengan melihat kekuatan sumber daya yang dimiliki, dan memanfaatkan kekuatan tersebut untuk mencapai masa depan yang lebih baik. *Appreciative Inquiry* merupakan sebuah pendekatan social konstruktivisme untuk pengembangan komunitas. Menurut AB Susanto metoda ini dapat digunakan pada perencanaan strategi yang diambil oleh sebuah lembaga (AB Susanto, 2005 hal : 252). Karena itu penulis mencoba menggunakan pendekatan ini untuk menilai strategi pengelolaan dana-dana Filantropi yang dilakukan oleh lembaga akuntabilitas.

2. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah pada kajian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen strategi yang dilakukan oleh Yakesma Sumsel?
2. Bagaimana manajemen strategi yang seharusnya dilakukan dengan pendekatan *Appreciative inquiry*?

3. Tujuan Penulisan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hal sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui manajemen strategi yang dilakukan oleh Yakesma Sumsel
2. Untuk mengeksplorasi manajemen strategi yang seharusnya dilakukan dengan pendekatan *Appreciative inquiry*

LANDASAN TEORI

1. Manajemen strategis

Manajemen strategis menurut Fred R.David adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (Fred R.David 2004, hal 5). Sedangkan menurut Husein

Umar, manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang (Husein Umar 1999 hal 86).

2. Filantropi

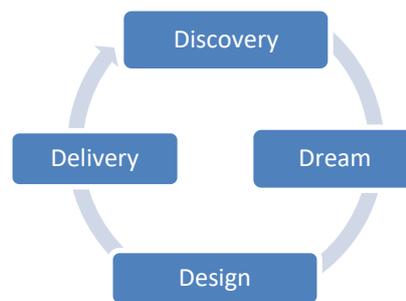
Sementara kata Filantropi sendiri berasal dari kata *philanthropy* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *phillen* yang berarti mencintai (*to love*) dan *anthropos* yang berarti manusia (*human kind*), sehingga kata *philanthropy* dimaknai sebagai ungkapan cinta kasih kepada sesama manusia. Istilah ini dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai kedermawanan, cinta kasih, kasih sayang dan kesetiakawanan. Konsep Filantropi di Indonesia juga belum pernah diberi batasan yang bersifat akademik. Konsep kedermawanan dibatasi sebagai perpindahan sumber daya secara suka rela untuk tujuan sedekah sosial dan kemasyarakatan terdiri atas dua bentuk utama yaitu pendayagunaan dan hibah sosial. Dalam wacana Islam, konsep Filantropi Islam adalah zakat, wakaf, infaq dan sodaqoh.

3. Appreciative Inquiry

Metoda analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan *Appreciative Inquiry*. *Appreciative Inquiry* adalah pendekatan yang bersifat *Sosial Constructionist* dalam pengembangan organisasi yang diperkenalkan oleh Cooperrider (1999) sebagai suatu bentuk *action research*. *Appreciative* berarti pengakuan dan nilai tambah yang mengacu pada tindakan mengakui dan menghargai apa yang telah dimiliki dan dilakukan di masa lalu. *Inquiry* berarti tindakan eksplorasi dan penemuan.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* adalah sebuah pendekatan dalam pengembangan organisasi yang menawarkan kepada kita seluruh proses dan potensi untuk secara positif mengeksplorasi, secara kolektif membayangkan (berimajinasi), secara kolaboratif merancang dan secara bersama-sama berkomitmen untuk melangkah ke masa depan (AB Susanto, 2005 hal : 252) . Hal yang menjadi perhatian adalah prestasi, asset, potensi yang belum terekplorasi, inovasi, kekuatan, kemampuan strategis, ekspresi

kebijaksanaan, visi suatu nilai. Tahapan perumusan dengan pendekatan ini dimulai dari *Discover* (pencarian), *Dream* (membangun impian), *Design* (Merancang), dan *Deliver* (Mengimplementasikan)



4. Manajemen Strategi

Adapun kajian mengenai manajemen strategi dilakukan oleh Surjani R (Surjani R, 2003, hal : 11) penelitian ini membahas mengenai bagaimana seharusnya sebuah perusahaan dalam menghadapi era globalisasi. Sebagaimana diketahui bahwa globalisasi merupakan penyebaran inovasi ke dan dari seluruh dunia dengan penyesuaian politis dan budaya menyertainya, oleh karenanya maka setiap perusahaan memerlukan adanya sebuah manajemen strategi untuk tetap mempertahankan eksistensi di persaingan global. Beberapa temuan dari hasil penelitian ini diantaranya adalah perlunya sebuah perusahaan melakukan spesialisasi yang dilaksanakan melalui manajemen strategi seperti menggunakan analisis nasional, analisis lingkungan internal dan eksternal, strategi Internasional, dan kepemimpinan strategis.

Kajian selanjutnya mengenai manajemen strategi dilakukan oleh Sumiati, penelitian ini membahas strategi lingkungan internal dan eksternal terhadap kinerja lembaga, penelitian ini menemukan fakta bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari lingkungan eksternal ke lingkungan internal, dan pengaruh signifikan lingkungan eksternal terhadap kinerja lembaga. Selain itu, lingkungan internal juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sumiati 2014). Dan penelitian selanjutnya adalah dilakukan oleh Rustan. Beliau mengkaji manajemen strategi pada penataan SDM. Penelitian ini juga menganalisis hasil mix strategies dengan 6 (enam) langkah penataan sumber daya

manusia. Melalui pelaksanaan strategi ini, ianya diharapkan bahwa efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme aparatur dapat dicapai.

5. Filantropi Islam

Pembahasan tentang Filantropi dilakukan oleh Imron Hadi Tamin (Imron Hadi Tamin, 2011), kajian ini ini berusaha untuk mendiskripsikan bagaimana kontribusi filantropi Islam di dalam meningkatkan kesejahteraan warga desa Sukereno Kabupaten Jember. Dalam penelitian ini berhasil menemukan bahwa filantropi yang dilakukan oleh petani jeruk terhadap keluarga miskin baik yang berupa karitas maupun pemberdayaan serta penyediaan sumber-sumber produksi mempunyai kontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan.

Ada pula kajian yang juga dilakukan tentang Filantropi dilakukan oleh Amarah S, Amarah membahas potensi dan kendala yang dihadapi Filantropi Islam, Islam mendudukan filantropi sebagai bentuk amal saleh yang memiliki dampak yang luas bagi terciptanya keadilan, kesejahteraan, dan kebebasan. Dalam konteks makro ekonomi, akumulasi potensi sosial dapat menyeimbangkan sisi permintaan masyarakat. Potensi ini pada titik tertentu dapat menurunkan *average propensity to consume* kelompok miskin.

6. Appreciative Inquiry

Sementara Kajian mengenai *Appreciative inquiry* dilakukan oleh Siti Khairunnisa Humairoh membahas proses perkembangan sebuah organisasi dengan pendekatan *appreciative inquiry* Penelitian ini menilai kelayakan pada sebuah bisnis dalam perspektif pengelolaan perubahan untuk menghasilkan sebuah kebijakan yang paling optimal dalam perusahaan terutama dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia. Pendekatan *Appreciative Inquiry* dilakukan dengan metode yang dikenal dengan 4D, yaitu *Discovery, Dream, Design, dan Destiny*. Hasil Kajian didapati bahwasanya kinerja perusahaan berkait erat dengan manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang kurang optimal merupakan hasil akhir yang didapat dari pendekatan *Appreciative Inquiry* (Siti Khairunnisa Humairoh, 2009).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan jenis penelitian berbentuk *field research*. Sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yaitu observasi, wawancara, dan studi pustaka dengan penjelasan sebagai berikut;

a. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara teliti. Hal ini dilakukan oleh peneliti untuk melihat secara langsung keadaan data dan berbagai kegiatan yang ada di lokasi penelitian—yaitu keadaan dan berbagai kegiatan yang berlangsung di YAKESMA-Prov. di kota Palembang.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada para pengurus YAKESMA-Prov. yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Dalam mengajukan pertanyaan nantinya peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur akan tetapi terfokus pada konsep pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian ini. Namun tidak tertutup kemungkinan adanya pertanyaan lainnya yang akan berkembang pada saat itu yang disebabkan adanya informasi-informasi baru yang diberikan oleh responden berhubungan dengan penelitian ini sehingga bisa mendapatkan hasil yang maksimal.

c. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu proses pengumpulan data yang berbentuk referensi ilmiah maupun untuk mendapatkan berbagai penelitian terdahulu tentang topik yang sama atau menyerupai dengan penelitian ini.

Prosedur pengolahan data penelitian ini menggunakan pengelolaan data sebagai berikut: *editing, coding*, dan analisis data terhadap data yang masuk. Sebelum itu data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 2 macam, yaitu:

1. Data primer: berupa hasil wawancara dan observasi terhadap objek penelitian sebagai sumber data utama penelitian.
2. Data sekunder, Data sekunder merupakan data yang berasal dari sumber kedua yang dapat diperoleh melalui buku-buku, brosur dan artikel yang didapat dari *website* yang berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif, eksploratif dan komparatif. Analisis dekriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan oleh Yakesma propinsi dalam pengelolaan dana filantropi Islam. Sementara analisis eksploratif digunakan untuk mengungkap strategi pengelolaan dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*. Analisis ketiga digunakan untuk mencari model yang baik dengan melihat praktek yang telah dilakukan dengan konsep yang ada.

Implementasi *Appreciative Inquiry*

Penerapan appreciative inquiry dapat dilakukan pada level apapun, mulai dari level individu, masyarakat, organisasi bahkan hingga secara global. Pendekatan appreciative inquiry akan diterapkan pada kegiatan pengembangan masyarakat. Sebagaimana yang telah disebutkan dalam tabel, pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam kegiatan pengembangan masyarakat contohnya untuk pemetaan inti positif masyarakat (pemetaan aset), perencanaan partisipatif, pengembangan ekonomi dan masih banyak contoh yang lainnya. Bahkan pendekatan ini dalam penerapannya pada kegiatan pengembangan masyarakat telah dilakukan oleh berbagai organisasi global, seperti yang disebutkan Whitney, Diana dan Amanda Toorsten Bloom (2003) salah satunya adalah kegiatan imagined chicago, serta program pengembangan masyarakat di Nepal yang dilakukan oleh Chandi Prasad Chapagain pada tahun 2004. Keberhasilan Chapagain di Nepal, berdampak luar biasa pada masyarakat, disamping masyarakat secara komunitas dapat berkembang akan tetapi tiap-tiap individu juga menunjukkan perkembangannya, perubahan sikap dan perilaku ke arah yang positif, bahkan menjadi *Appreciative Inquiry* sebagai way of life bagi mereka.

Appreciative Inquiry dapat berjalan karena pendekatan ini memperlakukan manusia sebagai manusia, dan bukan sebagai kumpulan angka (misalnya sebagai persentasi jumlah orang miskin) dan bukan pula sebagai kumpulan pembuat masalah. Manusia menjalin hubungan dengan orang lain dan menciptakan identitas dan pengetahuannya dalam kesalinghubungan dengan orang lain. Manusia memiliki rasa ingin tahu, suka

menceritakan dan mendengarkan berbagai kisah. Manusia menyampaikan berbagai nilai, kepercayaan, dan kearifannya lewat kisah-kisah yang dituturkan. Manusia suka belajar dan menggunakan apa yang dipelajari untuk meraih yang terbaik. Dan manusia merasa senang ketika melakukan sesuatu dengan baik di hadapan orang-orang yang disayangi dan dihormati.

Appreciative Inquiry memungkinkan para pemimpin untuk menciptakan berbagai organisasi manusia yang alami— yakni sarat-pengetahuan, berbasis-kelebihan, serta mampu melakukan pembelajaran organisasi secara adaptif. Hasil wawancara yang dilakukan oleh Whitney dan Tristen-Bloom (2003) menunjukkan bahwa *Appreciative Inquiry* dapat berhasil karena:

1. *Appreciative Inquiry* membangun hubungan yang memungkinkan orang untuk dikenal karena hubungannya dengan orang lain, daripada karena peran yang dibawakannya.
2. *Appreciative Inquiry* menciptakan kesempatan bagi setiap orang untuk didengarkan.
3. *Appreciative Inquiry* memberikan kesempatan bagi setiap orang untuk bermimpi dan berbagi impian.
4. *Appreciative Inquiry* menciptakan lingkungan tempat setiap orang dapat memilih cara dalam memberikan kontribusi.
5. *Appreciative Inquiry* memberikan keleluasaan dan dukungan untuk bertindak.
6. *Appreciative Inquiry* mendorong dan memungkinkan orang bersikap positif.

PEMBAHASAN

1. Strategi Yang Dilakukan Yakesma Sumsel Pada Tahun 2020 Adalah Sebagai Berikut:

Untuk mewujudkan pengelolaan dana filantropi yang terintegrasi serta dapat dipercaya oleh masyarakat Yakesma Sumsel memiliki strategi penghimpunan dan penyaluran, untuk penghimpunan Yakesma memiliki dua manajerial penghimpunan yang terdiri atas *online fundraising* dan *offline fundraising*. Penghimpunan melalui jalur internet adalah memanfaatkan teknologi komunikasi pada sejumlah platform untuk kemudian dilanjutkan pada penerimaan dana filantropi melalui jalur digital.

Dari segi penyaluran dana filantropi, Yakesma menggunakan dua jenis tipe penyaluran berupa program konsumtif dan produktif. Konsumtif seperti memberikan bantuan berupa bahan makanan pokok dan bantuan uang tunai langsung kepada mustahik yang telah dipilih berdasarkan hasil survey dan laporan warga sekitar. Kemudian penyaluran dalam bentuk program produktif berupa biaya pendidikan dan kredit usaha, penyaluran program ini bersifat insidental disalurkan berdasarkan laporan warga dalam bentuk pengajuan baik secara langsung maupun berbentuk proposal.

2. Manajemen Strategi Yang Seharusnya Dilakukan Dengan Pendekatan *Appreciative Inquiry*

a. Discovery (Penemuan)

Pada Tahap ini adalah menemukan hal-hal positif dalam lembaga dengan menggali kualitas terbaik, integritas, *empowerment*, inovasi, reaksi mitra, semangat bersama, keberhasilan, capaian, dan sebagainya. Penggalian hal-hal positif yang dimiliki oleh lembaga ini bisa dilakukan di internal lembaga.

Dalam tahapan ini, setiap individu dalam lembaga terlibat dalam sebuah dialog dan pemaknaan bersama. Melalui dialog, pengalaman-pengalaman terbaik yang didapat oleh setiap individu dalam lembaga diharapkan dapat terbangun kesepakatan atas pengalaman-pengalaman terbaik lembaga. Melalui dialog pula, penghargaan pribadi staf/anggota akan menjadi penghargaan lembaga, keinginan pribadi staff/anggota dapat menjadi keinginan bersama di tingkat organisasi, dan visi pribadi dapat dibagi kepada anggota lembaga lainnya sehingga dapat terbangun visi lembaga.

Dari hasil dialog dengan perangkat *stakeholder* Yakesma kami menemukan sejumlah kekuatan dan aset berwujud dan tak berwujud yang menjadi fondasi berdirinya Yakesma Sumsel dalam mengelola dana filantropi. Penemuan-penemuan diungkapkan dengan sudut pandang internal yang diyakini sebagai fungsi dan kelebihan Yakesma dibanding dengan lembaga amil zakat lain yang ada di Palembang sekarang. Dari hasil wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat paling tidak 5 kekuatan yang menjadi andalan Yakesma dalam bergerak mengelola zakat.

Adapun Kekuatan itu adalah sebagai berikut :

Diisi oleh kaum muda, sebagai LAZ baru yang berdiri sejak 2011 dan baru membuka cabang di Sumsel 2019 maka staf Yakesma Sumsel diisi sepenuhnya oleh staf yang berusia di bawah 35 tahun.

Responsif secara daring dan luring, kesadaran tinggi tentang teknologi komunikasi menjadi wajah utama kalangan anak muda yang kemudian dimanfaatkan sebagai media pengelolaan zakat baik penghimpunan maupun penyaluran.

Pemanfaatan *platform* digital optimal, Yakesma saat ini memiliki 4 media komunikasi digital (Facebook, Instagram, Tiktok, Youtube) yang secara aktif mengedukasi dengan berbagai konten kreatif (Wawancara dengan pihak Yakesma, data primer 13 Januari 2020).

b. Dream (Mimpi)

Tahap ini adalah untuk melihat ke depan tentang hal-hal yang mungkin terjadi di masa mendatang. Tahapan ini merupakan kelanjutan dari penemuan hal-hal yang positif, karena setelah menemukan pengalaman positif kita akan terdorong untuk menemukan kemungkinan-kemungkinan baru. ‘Cerita–cerita’ pengalaman terbaik lembaga yang telah dikumpulkan dalam tahap sebelumnya merupakan modal untuk merancang mimpi bersama di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yakesma, terdapat cita-cita yang menjadi angan bersama dari berbagai stakeholder di dalamnya. Berikut ini penjelasannya:

Melakukan kerja sama komunitas usia muda, hal ini menjadi pembaruan yang sangat inovatif mengingat bonus demografi usia muda sudah di depan mata dan melibatkan komunitas anak muda menjadi sangat baik.

Meluasnya penerima manfaat zakat, sebagai bentuk dari hasil ketika banyaknya muzakki yang menyalurkan zakatnya maka diharapkan penerima manfaat juga akan meluas utamanya pada era pandemi.

Melaksanakan kerjasama korporat, pembukaan ruang kerja sama sangat memudahkan lembaga zakat terutama dalam menghimpun zakat pegawai perusahaan dan menyalurkannya mengingat sejumlah perusahaan sudah menyediakan dana CSR.

c. Design (Rancangan)

Tahap ini adalah untuk merancang elemen-elemen penting yang diperlukan untuk mewujudkan perubahan organisasi ke arah yang lebih efektif. Elemen yang dimaksud adalah keberlangsungan, pengalaman baru, dan transisi dalam lembaga. Oleh karena itu, dalam tahap ini perlu merumuskan kelembagaan seperti apa yang diyakini dapat membantu pencapaian mimpi secara lebih efektif. Tentunya perancangan ini dibuat dengan mendasarkan pada modal yang telah diidentifikasi dalam tahap Discovery. Sehingga rancangan kelembagaan sesuai dengan kenyataan yang kita miliki.

Perancangan sasaran jangka pendek, sasaran dalam meneruskan hasil penemuan kekuatan, peluang, dan aspirasi dari para stakeholder yang ada di dalam internal lembaga. Sasaran jangka pendek berupa publikasi lebih gencar terkait pentingnya zakat dan peran serta fungsi dari yakesma selaku lembaga filantropi, peningkatan layanan jasa bagi muzakki dengan memanfaatkan perkembangan teknologi digital.

Kerja sama yang solid, hal ini mengacu pada kedekatan keinginan berbagi dari komunitas anak muda yang memiliki semangat dan keingintahuan dalam bidang filantropi. Sebagaimana makhluk sosial yang saling membutuhkan satu sama lain (Wawancara dengan pihak YAKESMA 13 Januari 2020)

d. Destiny atau Delivery

Berdasarkan modal yang ditemukan dalam tahap Discovery, cita-cita ke depan yang disepakati dalam tahap Dream, dan rancangan kelembagaan yang dirumuskan dalam tahap Design kita merumuskan inovasi dan aksi (program). Berbagai strategi dan aksi ini diorientasikan pada upaya pencapaian kondisi ideal yang kita impikan atau mewujudkan mimpi.

Pada tahap ini kami mencoba menggali inovasi dan aksi dalam bentuk program yang bersesuaian dengan keadaan Yakesma secara *realtime*, berdasarkan hasil wawancara yang telah kami lakukan, maka beberapa program yang terbentuk adalah sebagai berikut:

Edukasi publikasi meluas oleh Yakesma terkait peran, fungsi, serta posisi yakesma dalam lembaga ke-filantropi-an di Indonesia. Program ini bertujuan untuk

meningkatkan peran dan fungsi jembatan yakesma di tengah ketimpangan masyarakat. Selain itu program ini juga ditujukan untuk meraih lebih banyak muzakki potensial.

Untuk mendapatkan jumlah penerimaan dana filantropi yang sesuai target 100 persen adalah dengan membentuk tim khusus penghimpunan daring berupa kelompok agen zakat, kemudian dibentuk pula program kolaborasi berbentuk edukatif bersama sejumlah organisasi kenamaan berlatar belakang pengusaha ((Wawancara dengan pihak YAKESMA 13 Januari 2020).

3. Analisis

Perencanaan Strategis yang digunakan oleh Yakesma menggunakan program berdasarkan laporan dan pengajuan masyarakat sehingga secara sistem Yakesma mengikuti alur yang terjadi sesuai dinamika masyarakat. Sementara analisis kebijakan *appreciative inquiry* perumusannya diawali dari Dream, Design, dan Destiny. Sehingga memungkinkan terciptanya kebijakan lembaga yang disesuaikan dengan sumber daya dan keunggulan yang dimiliki oleh lembaga.

SIMPULAN

1. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dalam melakukan strategi pengelolaan lembaga, Yakesma melakukan strategi dengan berangkat dari kejadian saat ini dimana masalah ditemukan dan diselesaikan saat itu.
2. Penerapan manajemen strategi dilakukan dengan cara mengungkapkan kelebihan (*strength*) lalu para stakeholder mengungkapkan peluang (*opportunity*) yang dapat dimanfaatkan sesuai dengan keadaan yang ada, lalu aspirasi (*aspiration*) yang diinginkan sesuai dengan kekuatan lembaga dan peluang dengan catatan tetap terukur kemudian yang terakhir hasil (*result*) diungkapkan untuk dijadikan sebagai bahan perencanaan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- AB Susanto, (2005), *Manajemen Strategik Komprehensif*, Jakarta, Penerbit Erlangga, H. 252
- Abu Zahrah, Syaikh Muhammad, *At-Takaful Al-Ijmati'i fi al-Islam*, Dar al-Fikr al-Arabi, Kairo, TT, h. 62-63
- Amaroh S (2014), *Filantropi Islam di Indonesia Potensi dan Kendala*, Jurnal ADDIN, vol. 2, issue 1
- Cooperrider, David L& Diana Whitney. (1999) *Appreciative Inquiry*, Dalam Holman, P&Devane, T (Eds.), *Collaborating for Change*. San Francisco, CA; Berrett-Koehler Publisher, Inc
- Cooperrider, David. L, Diana Whitney, Jacqueline M. Stavros, *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*, Crown Custom Publishing Inc., 2nd Edition, 2008.
- Fred R. David (2004), *Manajemen Strategis*, (edisi Indonesia), Jakarta, PT. Indeks Kelompok media, hlm 5
- Husein Umar (1999), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia PustAKA utama, hlm 86
- Imron Hadi Tamin (2011), "Peran Filantropi Dalam Pengentasan Kemiskinan Di Dalam Komunitas Lokal", *Jurnal Sosiologi Islam*, Vol. 1, No.1. Universitas Udayana.
- Jaribah bin Ahmad al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khattab*, Penerbit Khalifa, Jakarta, 2003, h..308-317
- Kurniawati. *Kedermawanan Kaum Muslimin, Potensi, Realita Zakat Masyarakat Indonesia*. Jakarta, Pustaka Adina, 2004. h.5
- Latief*, Melayani Umat: *Filantropi Islam dan Ideologi Kesejahteraan Kaum Modernis* (Jakarta: Gramedia, 2010), h.33-34
- Prihatna, Andi Agung. *Filantropi Dan Keadilan Sosial Di Indonesia* Dalam Chaider S. Bamualim (Editor). *Revitalisasi Filantropi Islam : Studi Kasus Lembaga Zakat Dan Wakaf Di Indonesia*. Jakarta : Pusat Bahasa Dan Budaya UIN Dan The Ford Foundation. 2005, h.23
- Rahmatika, D. N., Hamzani, A. I., Aravik, H., & Yunus, N. R. (2020). Sight Beyond Sight: Foreseeing Fraudulent Financial Reporting through the Perspective of Islamic Legal Ethics. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 12(2).
- Siti Khairunnisa Humairoh, (2009), *Analisa Kelayakan Bisnis Petshopbox Studio Dan Kaitannya Dengan Pendekatan Appreciative Inquiry*, Thesis. Binus University, Jakarta
- Sudewo, *Pengelolaan Zis dan wakaf di Singapura*, Serial Wakaf, 1 Juli 2008.

Sulastyawati, D., Aravik, H., & Yunus, N. R. (2019). The Existence of Tax as an Instrument of the State Revenue in the Perspectives of Islamic Law and Economics. *Research and Analysis Journal*, No-128.

Sumiati (2014) “Strategi Internal Dan Eksternal Dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi Di Jawa Timur”, *Jurnal Media Mahardhika* Vol. 12 No. 3 Mei

Surjani R, (2003), *Manajemenstrategidalammenghadapi era globalisasi*, JurnalUnitas, vol. 11, issue 1