

## MANAJEMEN STRATEGI FILANTROFI ISLAM DI PALEMBANG DENGAN PENDEKATAN *APPRECIATE*

### *INQUIRY*

Drs.Asili, M.Pd  
asili\_uin@rdenfatah.ac.id

*Penelitian ini bertujuan untuk melihat perencanaan strategi yang dilakukan Baznas sebagai pusat institusi filantropi negara dan membandingkan perencanaan strategi dengan pendekatan Appreciate Inquiry. Metodologi yang digunakan pada kajian ini adalah teknik wawancara yang melibatkan semua stakeholder BAZNAS untuk mendapatkan data Kekuatan, Peluang, Aspirasi dan Hasil yang ingin diraih dalam perencanaan strategi lembaga. Kemudian data yang ada pada penelitian ini di analisis dengan menggunakan Matrik SOAR.*

*Dari hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan Appreciate Inquiry didapati bahawasanya perencanaan strategi yang dilakukan dengan melihat Kekuatan, asset, peluang dan potensi yang dimiliki BAZNAS sebagai lembaga Filantropi terpusat dengan mengenyampingkan kelemahan, ketidaksuksesan dimasa lampau. Strategi yang digunakan adalah strategi SA, yaitu strategi yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan seoptimal mungkin untuk mencapai Hasil yang terukur.*

Keyword: *Appreciate Inquiry*, SOAR, Manajemen Strategi

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Praktek Filantropi Islam telah menjadi tradisi masyarakat. Praktek ini ditemukan disemua 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<sup>2</sup>. 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<sup>3</sup> unit, pelaksanaan Filantropi di lembaga ini selain bertujuan

---

<sup>1</sup><https://sumsel.kemenag.go.id/files/sumsel/file/file/DATA2015>

<sup>2</sup>[http://simas.kemenag.go.id/index.php/profil/masjid/page/740/?kabupaten\\_id=108](http://simas.kemenag.go.id/index.php/profil/masjid/page/740/?kabupaten_id=108)

<sup>3</sup><https://sumsel.kemenag.go.id/files/sumsel/file/file/DATA2015>

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 4 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 terpolo 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, 5 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. Selain itu, pemerintah memfasilitasi dengan dibentuknya direktorat Zakat dan Wakaf di Departemen Agama dan BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional), serta BAZDA (Badan Amil Zakat Daerah) di tingkat propinsi.

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 Kementrian Agama ada sebanyak 500 lembaga lembaga zakat, infaq dan shodaqoh yang sampai saat ini dan memiliki potensi besar di Indonesia.<sup>4</sup>

Dari penghimpunan zakat yang dilakukan Baznas. Data yang diperoleh oleh Baznas pada tahun 2016 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Perolehan Zakat tahun 2016

<b>Institut</b>	<b>Penghimpunan</b>	<b>Persentase</b>
BAZNAS	92,568,574,079	2.53
BAZNAS Province	644,859,329,420	17.65
BAZNAS	876,626,483,800	24.00
Regency/City LAZ	2,039,218,862,993	55.82
<b>Total</b>	<b>3,653,273,250,292</b>	<b>100.00</b>

<sup>4</sup>Kurniawati. *Kedermawanan Kaum Muslimin, Potensi, Realita Zakat Masyarakat Indonesia*. Jakarta, Pustaka Adina, 2004. h.5

Dari data dokumentasi Baznas tahun 2016. Zakat yang berhasil dihimpun oleh Baznas sebesar Rp.3,653,273,250,292. Institusi yang menghimpun dana ini adalah Baznas pusat, Baznas provinsi, dan Baznas kota ditambah himpunan dari berbagai Lembaga Amil Zakat. Potensi dana terkumpul dari dana ZIS sangat besar. Berdasarkan hasil riset BAZNAS dan IPB, potensi zakat secara nasional ditaksir mencapai Rp 217 triliun setiap tahun. Angka itu dilihat berdasarkan produk domestik bruto (PDB). Ketika PDB naik, maka potensi zakat juga bergerak. Hal ini didasarkan pada PDB tahun 2010. Padahal setiap tahun PDB bergerak naik. Kalau memperhitungkan pertumbuhan PDB tahun-tahun sesudahnya, maka tahun ini potensi zakat berubah menjadi sekitar Rp 240 triliun. Hal ini bermakna dana yang terhimpun baru 1,25 persen.

Persentase ini masih sangat kecil berbanding dana yang seharusnya bisa dihimpun dan dimanfaatkan bagi umat. Menurut Forum Zakat Indonesia, penghimpunan dana zakat itu pun 50% nya di dapat pada bulan Ramadhan. Kondisi ini menunjukkan ada stagnasi penghimpunan dana ZIS di Indonesia.<sup>5</sup>

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 2016 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 filantrofi fundamental dalam Islam atau unit-unit pengelolaan zakat pada instansi-instansi. Jika hal ini dibiarkan maka potensi dana ummat ini akan menjadi bumerang bagi umat Islam yang sungguh-sungguh mensosialisasikan pentingnya zakat, infaq dan shodaqoh.

Sebagaimana pula berdasarkan Keputusan Dirjen Bimbingan Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tahun 2001 pasal 9 ayat (2), BAZNAS diberi kewenangan untuk dapat membentuk Unit Pengempulan Zakat (UPZ) pada instansi/lembaga pemerintah pusat, BUMN, dan perusahaan swasta yang berkedudukan di Ibukota Negara dan pada kantor perwakilan Republik Indonesia di luar negeri. Berdasarkan Keputusan Dirjen Bimbingan Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tahun 2011 pasal 9 ayat (1), definisi UPZ atau Unit Pengumpul Zakat adalah satuan organisasi yang dibentuk oleh Badan Amil Zakat di semua tingkatan dengan tugas untuk melayani muzakki yang menyerahkan zakatnya.

Selain itu, perusahaan swasta yang lebih berorientasi pada laba juga tidak mau ketinggalan, mereka mengemas kegiatan filantropi dalam agenda *Corporate Social Responsibility (CSR)*. CSR merupakan konsep di mana lembaga atau badan usaha secara sukarela menyumbangkan sesuatu ke arah masyarakat yang lebih baik. Hal ini didukung pula oleh Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 juga mengatur masalah Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan pada Perseroan Terbatas. CSR merupakan komitmen Perseroan Terbatas untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi

---

<sup>5</sup>Sudewo, *Pengelolaan Zis dan wakaf di Singapura*, Serial Wakaf, 1 Juli 2008.

yang berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan Terbatas itu sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.

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 sosial konstruktivisme untuk pengembangan komunitas. Menurut AB Susanto metoda ini dapat digunakan pada perencanaan strategi yang diambil oleh sebuah lembaga.<sup>6</sup> Karena itu penulis mencoba menggunakan pendekatan ini untuk menilai strategi pengelolaan dana-dana Filantropi yang dilakukan oleh lembaga akuntabilitas.

## B. RUMUSAN MASALAH

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

1. Bagaimana manajemen strategi yang dilakukan Baznas dalam pengelolaan dana-dana Filantropi Islam di Palembang ?
2. Bagaimana manajemen strategi yang seharusnya dilakukan dengan pendekatan *Appreciative inquiry* ?

## C. KERANGKA TEORI

Manajemen strategis menurut Fred R. David adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.<sup>7</sup> Sedangkan menurut Husein Umar, manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang<sup>8</sup>

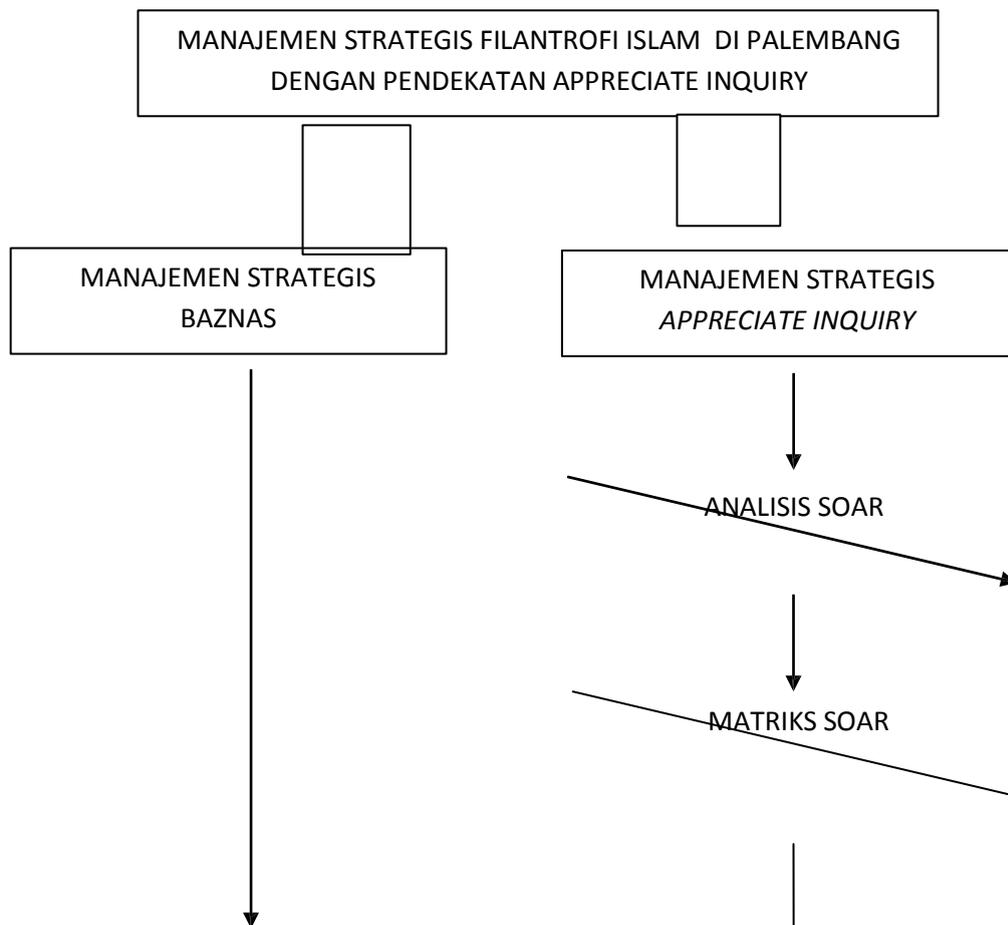
Sementara kata Filantropi sendiri berasal dari kata *philanthropy* berasal dari bahasa Yunani, yaitu *phillen* yang berarti mencintai (*to love*) dan *anthropos* yang berarti manusia (*human kind*), sehingga kata *philanthropy* dimaknai sebagai ungkapan cinta kasih kepada sesama manusia. Istilah ini dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai kedermawanan, cinta kasih, kasih sayang dan kesetiakawanan. Konsep 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.

<sup>6</sup>AB Susanto, (2005), *Manajemen Strategik Komprehensif*, Jakarta, Penerbit Erlangga, hlm. 252

<sup>7</sup>Fred R. David (2004), *Manajemen Strategis*, (edisi Indonesia), Jakarta, PT. Indeks Kelompok media, hlm 5

<sup>8</sup>Husein Umar (1999), *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, hlm 86

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*.<sup>9</sup> *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.<sup>10</sup> 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)



#### D. TINJAUAN PUSTAKA

Kajian mengenai manajemen strategi dilakukan oleh Surjani R<sup>11</sup>, penelitian ini membahas mengenai bagaimana seharusnya sebuah perusahaan dalam menghadapi

<sup>9</sup>Cooperrider, David L& Diana Whitney. (1999) *Appreciative Inquiry*, Dalam Holman, P&Devane, T (Eds.), *Collaborating for Change*. San Francisco, CA; Berrett-Koehler Publisher, Inc

<sup>10</sup>AB Susanto, (2005), *Manajemen Strategik Komprehensif*, Jakarta, Penerbit Erlangga, Hlm 252

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

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. Kajian selanjutnya mengenai manajemen strategi dilakukan oleh Sumiati yang 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.<sup>12</sup> 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.

Pembahasan tentang Filantropi dilakukan oleh Imron Hadi Tamin<sup>13</sup>, 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 Amaroh S<sup>14</sup>, Amaroh membahas potensi dan kendala yang dihadapi Filantropi Islam, Islam mendudukkan 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.

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*.<sup>15</sup> Kajian tentang analisis SOAR dilakukan Mawan Diansyah (2014)<sup>16</sup>. Penulis melakukan analisis SOAR pada strategis pemasaran pada industri makanan. Penelitian ini juga menggunakan analisis IPA (*Importance performance analysis*) guna mendukung analisis SOAR dalam menentukan strategi yang paling tepat prioritas utama yang perlu ditingkatkan berdasarkan atribut SOAR

<sup>12</sup>Sumiati (2014) -Strategi Internal Dan Eksternal Dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi Di Jawa Timur, *Jurnal Media Mahardhika* Vol. 12 No. 3 Mei

<sup>13</sup>Imron Hadi Tamin(2011), -Peran Filantropi Dalam Pengentasan Kemiskinan Di Dalam Komunitas Lokal, *Jurnal Sosiologi Islam*, Vol. 1, No.1. Universitas Udayana.

<sup>14</sup>Amaroh S (2014), *Filantropi Islam di Indonesia :Potensi dan Kendala*, Jurnal ADDIN, vol. 2, issue 1

<sup>15</sup>Siti Khairunnisa Humairoh, (2009), *Analisa Kelayakan Bisnis Petshopbox Studio Dan Kaitannya Dengan Pendekatan Appreciative Inquiry*, Thesis. Binus University, Jakarta

<sup>16</sup>Mawan Diansyah (2014) *Pengembangan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SOAR (Strength, Opportunity, Aspirations, Result) (Studi di Industri Wajik Week di Salaman, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah)*. Universitas UGM

## F. 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 BAZNAS-Prov. di kota Palembang.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan secara bertahap kepada keseluruhan pengurus BAZNAS-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. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, laporan keuangan, dan rencana strategis.<sup>17</sup> Adapun teknik pengumpulan data dengan cara dokumentasi ini adalah mengumpulkan data yang berkaitan dengan manajemen strategis yang meliputi perencanaan, pengimplementasian dan pengevaluasian strategis yang sudah dilakukan Baznas pada tahun 2016.

d. 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 dengan stakeholder dari Baznas tentang manajemen strategi baznas dan apa-apa yang menjadi kekuatan, peluasng, aspirasi dan *result*.
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. Data yang digunakan terbagi menjadi dua data eksternal yang diperoleh dari luar lembaga seperti analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas dan analisis pemerintah. Sementara data internal yang digunakan pada penelitian ini berupa laporan keuangan, laporan kegiatan operasional dan Renstra Baznas 2016.

---

<sup>17</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006, Hal 274

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif, eksploratif dan komparatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan oleh Baznas 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 dengan menggunakan matriks SOAR. Adapun matriks SOAR adalah sebagai berikut :

Table 2.3 Matrix SOAR (Stavros, 2009)

Internal \ Eksternal	Strength Daftar faktor kekuatan Internal	Oppurtunities Daftar peluang eksternal
Aspirasi Daftar faktor harapan dari internal	Strategi SA ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencapai aspirasi.	Strategi OA Ciptakan strategi yang berorientasi kepada aspirasi yang diharapkan untuk memanfaatkan peluang
Result Daftar hasil yang terukur untuk diwujudkan	Strategi SR Ciptakan strategi yang berdasarkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur	Strategi OR Strategi yang berorientasi kepada kesempatan untuk mencapai Result yang sudah terukur

Matrik SOAR berfungsi untuk menyusun faktor-faktor strategis yang menggambarkan bagaimana kekuatan dan peluang eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan aspirasi dan hasil terukur yang dimilikinya.

Penjelasan matrix SOAR :

1. Strategi SA : strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mencapai aspirasi yang diharapkan
2. Strategi OA : strategi ini dibuat untuk mengetahui dan memenuhi aspirasi dari setiap stakeholder yang berorientasi kepada peluang yang ada
3. Strategi SO : strategi ini dibuat untuk mewujudkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur
4. Strategi OR : Strategi ini berorientasi kepada Peluang untuk mencapai Result yang sudah terukur

## G. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Manajemen strategi merupakan suatu seni atau teknik atau ilmu yang merumuskan, mengimplementasikan, mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi bisnis maupun non bisnis yang dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal, sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan yang diharapkan.

### 1. Manajemen Strategi Baznas Dalam Pengelolaan Dana Filantropi Islam

Adapun yang menjadi proses manajemen strategi Baznas yaitu perumusan formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

#### 1. Perumusan Strategi

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga

didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahan kebijakan.<sup>18</sup>

Dalam undang-undang pengelolaan zakat nomor 23 tahun 2011, disebutkan bahwa pengelolaan zakat dapat dilakukan oleh BAZNAS yang merupakan lembaga nasional.<sup>19</sup> Baznas adalah lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri. Dalam melaksanakan tugasnya, BAZNAS menyelenggarakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat serta pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.<sup>20</sup>

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS provinsi, dan BAZNAS kabupaten/kota dapat membentuk UPZ pada instansi pemerintah, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, perusahaan swasta, dan perwakilan Republik Indonesia di luar negeri serta dapat membentuk UPZ pada tingkat kecamatan, kelurahan atau nama lainnya, dan tempat lainnya<sup>21</sup>

Undang-undang ini dipertegas oleh Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2014 bahwa yang termasuk UPZ adalah lembaga negara, kementerian/lembaga pemerintah non kementerian, badan usaha milik negara, perusahaan swasta nasional dan asing, perwakilan republik indonesia di luar negeri, kantor perwakilan negara asing/lembaga asing masjid negara.<sup>22</sup> Baznas provinsi dan baznas kabupaten juga bisa membentuk UPZ. UPZ itu meliputi kantor satuan kerja pemerintah daerah/lembaga daerah kabupaten/kota, Kantor instansi vertikal, Badan usaha milik negara atau daerah, Perusahaan swasta nasional atau daerah, Masjid/mushalla/langgar/surau, Perguruan tinggi dan sekolah/madrasah atau lembaga pendidikan lainnya, kecamatan atau nama lainnya, desa/kelurahan atau nama lainnya.

Dalam mentranslasikan undang undang ini, Baznas sumsel telah melakukan analisis lingkungan baik secara internal dan eksternal, maka dirumuskanlah bahwasanya visi lembaga ini adalah -Menjadi pusat pengumpulan dan pendayagunaan zakat, infaq dan shadaqah untuk pemberdayaan dan kesejahteraan umat di Indonesiall.

Sementara misi yang akan dijalankan untuk mencapai visi yang disepakati adalah sebagai berikut :

1. Membina kesadaran umat untuk menjadi muzakki, yang gemar berinfaq dan bershadaqah
2. Mengoptimalkan pengumpulan Zakat Infaq dan Sodaqoh serta pendistribuan yang tepat guna
3. Melakukan pemberdayaan kepada kaum dhu`afa melalui pemberian keterampilan dan dukungan modal
4. Melaksanakan kajian untuk pengembangan dan peningkatan kualitas pengelolaan zakat
5. Menuju budaya sadar zakat di Sumatera Selatan .

Tujuan dari lembaga ini adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat, dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

---

<sup>18</sup>(Wheelen and Hunger, 2012:65)

<sup>19</sup>Pasal 6 Undang-Undang nomor 23 Tahun 2011

<sup>20</sup>Pasal 7 Undang-Undang nomor 23 Tahun 2011

<sup>21</sup>Pasal 16 Undang-Undang nomor 23 Tahun 2011

<sup>22</sup>Pasal 53 Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2014

Beberapa strategi yang termaktub dalam uraian rencana strategis Baznas Sumsel dirumuskan untuk mencapai visi dan misi yang telah disepakati. Adapun strategi yang dijalankan pada tahun 2016 ini adalah sebagai berikut :<sup>23</sup>

1. Pembangunan visi bersama dan penataan infrastruktur kelembagaan zakat.
2. Standarisasi sistem kelembagaan, keamilan, perencanaan dan penganggaran, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan, standarisasi pengendalian, pelaporan dan pertanggung jawaban, standarisasi informasi manajemen dan standarisasi sumberdaya manusia, serta sistem pengawasan.
3. Muzakki-oriented service sistem dan mustahik-oriented service system
4. Akuntabilitas organisasi dan pelayanan zakat
5. Menerapkan sistem manajemen kerja yang nyaman, produktif dan terintegrasi.
6. Bekerjasama dengan seluruh komponen masyarakat; seperti organisasi masyarakat, organisasi profesi dan tokoh masyarakat/alim ulama untuk meningkatkan kesadaran masyarakat berzakat dan meningkatnya hasil pengumpulan ZIS yang optimal.
7. Melakukan inovasi dan pengembangan teknik-teknik pengumpulan ZIS dan penyalurannya, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS semakin meningkat

Dalam mencapai visi,misi, tujuan serta strategi yang telah disepakaati, maka dibuatlah dalam beberapa program kerja, yaitu Program Kerja Bidang Pengumpulan, Program Kerja Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan, bidang administrasi, sdm dan umum

Kemudian Evaluasi Strategi dilakukan terhadap mplementasi strategi yang telah dilakukan dengan membuat program-program kerja di bidang pengumpulan dan bidang pendistribusian dan pendayagunaan, bidang pendidikan dan dakwah, bidang kesehatan dan sosial kemanusiaan, bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan, bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum.

#### 1. Bidang pengumpulan

Sistem pengumpulan dilakukan langsung ke pengurus Baznas atau setiap bulan dikumpulkan melalui UPZ-UPZ yang ada. Selain zakat, infaq dan sodaqoh yang dikumpulkan, Baznas juga menerima dana sosial keagamaan lainnya.<sup>24</sup> Dari hasil pengumpulan tahun 2016 berbanding tahun 2015 adalah sebagai berikut :

No	Aktivitas Operasional	Tahun 2015	Tahun 2016
	Zakat melalui UPZ	1.816.448.878.20	2.194.347.367.42
	Zakat Perseorangan	273.796.250.00	473.120.312.00
	Bagi Hasil Penempatan Dana Zakat		31.422.826.00
	Jumlah Penerimaan zakat	2.090.245.128.20	2.698.890.505.42
	Infaq melalui UPZ	247.547.473.00	240.881.995.00
	Infaq perorangan	7.168.500.00	6.536.000.00
	Bagi Hasil Penempatan		6.552.431.00

<sup>23</sup>Rencana Kerja Dan Anggaran Tahunan Badan Amil Zakat Nasional(Baznas) Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2016, Palembang, Baznas Sumsel, hal 4

<sup>24</sup>Pasal 28 Undang-undang no.23 tahun 2011

dana infaq		
Jumlah Penerimaan infaq	254.715.973.00	253.970.426.00
Total Penerimaan	2.344.961.101.20	2.952.860.931.42

Sumber : Laporan Posisi Keuangan periode 2016

Pada bidang pengumpulan dilakukan terhadap dana zakat dan infaq. Pengumpulan dua dana ini dipisahkan secara jelas karena terkait pada bidang penyalurannya. Pengumpulan zakat baik melalui 150 UPZ ataupun perseorangan<sup>25</sup> tahun 2016 mengalami peningkatan sebanyak Rp.2.194.347.367.42 berbanding tahun 2015 sebanyak Rp.1.816.448.878.20 untuk Zakat melalui UPZ. Sementara zakat peseorangan tahun 2016 Rp.473.120.312.00 meningkat di banding tahun 2015 Rp.273.796.250.00. Pada tahun 2016 ada tambahan dana bagi hasil penempatan dana zakat sebanyak Rp.31.422.826.00. Sehingga penerimaan zakat pada tahun 2016 meningkat menjadi Rp.2.698.890.505.42. Peningkatan ini terjadi sebanyak 25 % dari tahun 2015 sebesar Rp.2.344.961.101.20.

Pada bidang pengumpulan yang menjadi evaluasi adalah sebenarnya terjadi peningkatan pengumpulan hanya pada dana zakat, sedangkan dana infaq justru mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.. Peningkatan dana zakat pun peningkatan hanya sekitar Rp.577.222.551.22 murni dari pengumpulan, sementara Rp.31.422.826.00 di dapat dari bagi hasil investasi penempatan dana zakat. Sebaliknya pada dana infaq justru pada tahun 2016 mengalami penurunan pengumpulan berbanding tahun 2015 sebanyak Rp.7.297.978

Pada sisi peningkatan jumlah muzzaki tahun 2016 dibanding tahun 2015 mengalami peningkatan dari 11.264 orang kepada 12.818 orang. Sementara penerima zakat, mustahiknya 4.661 orang pada tahun 2015 kepada 5.108 orang pada tahun 2016.

## 2. Bidang pendistribusian dan pendayagunaan

Sasaran yang ingin dicapai pada bidang pendistribusian dan pendayagunaan adalah pendistribusian dana zakat infaq dan sadaqoh secara tepat sasaran, cepat pendistribusiaannya, memenuhi rasa keadilan, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai ketentuan syari'ah. Program kerja bidang pendistribusian dan pendayagunaan meliputi proker-proker di bidang ekonomi, bidang pendidikan dan dakwah serta bidang kesehatan dan sosial kemanusiaan.

	Aktivitas Operasional	Tahun 2015	Tahun 2016
	Bidang Ekonomi	77.000.000.00	17.600.000.00
	Bidang Pendidikan dan Dakwah	770.487.500.00	1.024.203.000.00
3	Bidang Kesehatan dan Sosial Kemanusiaan	533.927.100.00	216.340.000.00
4	Bidang operasional, amil pelaksana dan UPZ	353.240.465.94	360.067.822.16
	JUMLAH	1.734.655.065.94	1.618.210.822.16

<sup>25</sup> Wawancara dengan ketua H. M.Teguh Sobri Wakil ketua 3 Baznas, tanggal 1 September 2017

	PENYALURAN DANA ZAKAT		
1	Sosialisasi dan edukasi	23.030.000.00	73.280.548.00
2	Penyaluran dana infaq produktif	41.909.309.00	
3	Beban Operasional, Amil UPZ dan Pelaksana	47.357.255.62	121.906.122.00
4	Pengembangan Kapasitas Keamilan		19.000.000.00
5	Pengadaan Asset dan pajak kendaraan dai		46.640.000.00
	JUMLAH PENGGUNAAN DANA INFAQ	112.296.564.62	260.826.670.00

Sumber : Laporan Posisi Keuangan periode 2016

Pada bidang ekonomi, program kerja yang dilaksanakan tentang program ZCD dan Baitul qiradh. Pada tahun 2016, dana yang terserap pada bidang ini sebanyak 77.000.000. pada tahun 2015, sementara tahun 2016 hanya terserap 17.600.000. Program ZCD yang telah dilakukan pada tahun 2016 ada di dua tempat yaitu Desa Teluk Payo Kabupaten Banyuasin dan Desa Mendah Kabupaten OKU Timur. Sementara program Baitul Qiradh yang telah terealisasi dan masih tetap aktif ada di dua tempat BAITUL QIRADH Masjid Nurul Huda Kertapatidan BAITUL QIRADH Masjid Al Hidayah Plaju. Sementara BAITUL QIRADH BAZZ AM 954 yang berlokasi di Jalan Dr M. Isa No.38 Kel. Kuto Batu (Pasar Kuto) Palembang sekarang mengalami kevakuman.

Dari hasil wawancara dengan wakil ketua 2 Baznas menyatakan bahwasanya program pendistribusian dan pendayagunaan zakat telah dilakukan sebagaimana yang telah di instruksikan dari pusat. Program pendayagunaan zakat melalui Baitul Qiradh adalah satu bentuk pemberian zakat produktif berupa pemberian pinjaman dengan aqad qardul hasan.

-Baitul Qiradh yang ada agak sulit untuk dipantau kan karena kita kan menitipkan uang melalui baitul qiradh untuk diberikan kepada mereka mereka itukan para mustahiq yang ada di tengah-tengah pasar itu dengan modal 2 juta, paling tidak mereka sudah tidak terikat lagi dengan rentenir, mereka sudah mengalihkan modal mereka ke baitul qiradh walaupun tidak terlalu banyak.<sup>26</sup>

Menurut salah satu wakil ketua Baznas meskipun Baitul Qiradh telah dilaksanakan di beberapa tempat. Secara kualitas pelaksanaannya tetap harus dievaluasi seperti kalau selama ini pemberian modal baru sejumlah 2 juta perorang, kedepannya mungkin pemberian modal bisa di banyak jumlah modalnya berbanding orang yang menerima, akan lebih nampak hasil yang diharapkan.

<sup>26</sup>Wawancara dengan Pak Ardi, Wakil 2 Baznas, tanggal 10 Oktober 2017

Bidang pendidikan dan dakwah mempunyai program Bina Santri yang telah dilakukan di Rumah Tahfidz Lantabur. Sementara program pemberian Beasistensi Mahasiswa yang berprestasi berjumlah 100 orang. Sementara muallaf juga diberikan bantuan modal usaha melalui Baitul Qiradh yang dilakukan di Muallaf Center Sumatera Selatan.

Program radio Baznas mensosialisasikan Baznas secara kelembagaan, serta media sosialisasi Zakat infaq dan Shadaqah melalui media radio. Program media dakwah radio baznas pernah dilakukan di Radio BAZZ AM 954 sementara di Radio Streaming [www.bazzradio.com](http://www.bazzradio.com) mengalami kevakuman.

Penyerapan dana di bidang pendidikan dan dakwah tahun 2016 mengalami peningkatan sebanyak Rp.1.024.203.000 sementara tahun 2015 hanya sebanyak Rp.770.487.500. Hal ini mengalami peningkatan sebesar 33% yaitu sebanyak Rp.253.715.500.

Pada bidang kesehatan dan sosial kemanusiaan, program yang telah dilaksanakan yaitu konter layanan mustahik dan program tanggap bencana. Dana yang telah diserap pada bidang ini sebanyak Rp.216.340.000 pada tahun 2016, sementara itu dana yang diserap tahun 2015 yaitu sebanyak Rp.533.927.100.

Sementara pada beban operasional, amil pelaksana dan UPZ dana yang terserap pada tahun 2016 sebesar Rp.360.067.822 yang diperuntukkan dalam program-program kerja bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan serta bidang administrasi, SDM dan Umum

Zakat, Infaq dan Sadaqah yang terkumpul melalui Baznas didistribusikan kepada yang berhak menerimanya dan dilakukan sesuai dengan ketentuan syariah. Pendistribusian dana zakat dilakukan kepada 8 asnaf berdasarkan persetujuan Dewan Pertimbangan BAZ Provinsi, sejak tahun 2008 hingga sekarang pembagian distribusi adalah sebagai berikut :

- a. Fakir/Miskin+ Riqob+Gharimin diberikan sebanyak 60 %
- b. Sabilillah + muallaf diberikan sebanyak 25 %
- c. Ibnu Sabil diberikan sebanyak 12,5 %
- d. Amil diberikan sebanyak 12,5 %

Implikasi kebijakan tersebut dalam program terealisasi sebagai berikut

1. Program Sumsel Sehat yang diperuntukkan untuk asnaf fakir, miskin, muallaf dan gharim diberikan sebanyak 10 %
2. Program Sumsel Cerdas yang diperuntukkan untuk asnaf fakir, miskin, muallaf, sabilillah, gharim diberikan sebanyak 15 %
3. Program Sumsel Makmur yang diperuntukkan untuk asnaf fakir, miskin, muallaf, sabilillah, riqob dan gharim sebanyak 25 %
4. Program Sumsel Peduli yang diperuntukkan untuk asnaf fakir, miskin, ibnusabil diberikan sebanyak 30 %
5. Program sumsel TAQWA yang diperuntukkan untuk asnaf fakir , miskin, ibnusabil diberikan sebanyak 20%

Menurut Bapak Idham S.Ag. Kepala bidang pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Penyaluran dana zakat telah diupayakan 75 % untuk kegiatan produktif. Bidang pendidikan dan pengembangan ekonomi yang banyak melakukan kegiatan produktif. memang belum nampak manfaat nya, tapi mudah-mudahan dengan pengalaman yang

ada, sekarang alhamdulillah Tahun 2016 ada beberapa mustahiq yang sudah mengajukan modal usaha sekitar 15 orang yang kita bantu gerobak, alhamdulillah sudah terlaksana.

Pemberdayaan ekonomi dan dua pendidikan, itu yang paling kami dorong sekarang ini, memang tidak nampak 2 - 3 tahun memang tidak nampak, tapi tunggulah 7 - 8 tahun kedepan kalau anak itu sudah jadi sarjana, ekonominya sudah termanage, tidak bisa langsung bolak balik karena memang modalnya sedikit, kecuali kalau aku memberikan 100 juta kepada kamu mungkin bisa itu langsung nampak, tapi kan tidak adil, kita kan ada asas pemerataan, artinya apa kalau misalnya ada 1000 orang mustahiq yang akan dibantu ya paling tidak 1% dari itu nah itu yang kita dorong sekarang ini, nah kita pelan pelan juga sekarang kan baitul qiradh sudah menaikkan dengan menyesuaikan kebutuhan mereka 5 juta, 3 juta, berapa juta jadi sedikit demi sedikit mereka bisa bantu dan keberhasilannya pun bertahap.<sup>27</sup>

## 2. Manajemen Strategi Dilakukan Dengan Pendekatan *Appreciative Inquiry*

Perencanaan Strategis yang digunakan oleh Baznas menggunakan analisis SWOT, yaitu berawal dari visi, misi dan tujuan. Sementara analisis SOAR perumusannya diawali dari Dream, Design, dan Destiny. Jika SWOT dalam analisisnya mencoba mengungkap kelemahan dan ancaman yang cenderung memberikan efek negatif, maka lain halnya dengan SOAR yang mencoba menemukan kekuatan dan dengan kekuatan itu SOAR mencoba untuk membangun mimpi dan menetapkan sebuah langkah kerja baru dengan modal-modal kekuatan dan peluang yang telah ditemukan sebelumnya. Dalam kerangka kerja SOAR, sebanyak mungkin *stakeholder* dilibatkan, yang didasarkan pada integritas para anggotanya. Masalah integritas menjadi sangat penting karena para *stakeholder* harus menyadari asumsi-asumsi yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi.

Formulasi strategi disusun berdasarkan analisis yang diperoleh dari penerapan model SOAR melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- a. Membuat matriks internal-eksternal
  - b. Memberikan bobot pada masing-masing faktor
  - c. Menghitung rating dan score masing-masing faktor
- Adapun langkah-langkah analisisnya adalah sebagai berikut :
2. Menyusun faktor-faktor tersebut dalam kolom 1
  3. Memberi pembobotan masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1.0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
  4. Hitung rating (kolom 3 untuk masing-masing faktor mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi lembaga
  5. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4
  6. Pada kolom 5 merupakan komentar atau catatan mengenai mengapa faktor-faktor tertentu yang dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
  7. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk memperoleh total skor.

### Faktor Internal

Faktor	Bobot	Rating	Skor
--------	-------	--------	------

<sup>27</sup>Wawancara dengan Wakil 2Baznas Sumsel

<b>Strenghts</b>			
Satu-satunya lembaga zakat resmi dari pemerintahan	.05	1	0.05
Memiliki kantor layanan pada tiap daerah di Indonesia, hal ini memudahkan pelayanan zakat bagi para muzakki.	.13	4	0.52
Kebijakan Baznas juga didukung langsung oleh pemerintahan.	.01	2	0.02
Program yang dijalankan Baznas merata untuk setiap daerah. Dengan memiliki kantor perwakilan di tiap daerah, hal ini memicu keberhasilan dari program-program tersebut. <sup>28</sup>	.25	4	1.00
SK Pengangkatan pimpinan BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia.	.05	1	0.05
Organisasi pengelola zakat yang diinisiasi oleh masyarakat telah berizin sesuai UU 23/2011 dan PP 14/2014.	.05	2	0.1
Seluruh BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia telah menerapkan SiMBA dengan baik. Seluruh SIM LAZ terintegrasi baik dengan SiMBA.	.06	3	1.8
Beroperasinya Pusat Kajian Strategis BAZNAS;	.20	4	0.80
<b>Peluang</b>			
Peran moderasi kesenjangan sosial yang dapat dilakukan oleh zakat tampak secara konkret dalam distribusi harta dari para wajib zakat ( <i>muzaki</i> ) kepada orang yang berhak menerima zakat ( <i>mustahik</i> ), dengan amil zakat sebagai perantara.	.10	4	0.40
Zakat sebagai instrumen syariat dalam pengentasan kemiskinan selayaknya dapat bersinergi tidak hanya di antara sesama organisasi pengelola zakat, BAZNAS dan LAZ	.05	4	0.2
Untuk melaksanakan tugas, fungsi dan pelayanannya, BAZNAS, BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kab/Kota dibiayai dengan APBN serta APBD sebagaimana tertuang pada UU No. 23 Tahun 2011	.05	1	0.05
<b>Total</b>	1.00		4.99

#### Faktor Eksternal

<b>Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Aspirasi</b>			
Integrasi zakat satu lembaga,	0.05	4	0.20
Meluasnya penerima manfaat zakat	0.12	4	0.48
Kehadiran BAZNAS menjadi semakin penting dengan adanya penerapan UU No. 23/2011.	0.20	2	0.40

<sup>28</sup>Wawancara dengan pihak BAZNAS, data primer diambil tanggal 8 Agustus 2017, berloksafdkasi di BAZNAS Provinsi Sumatera Selatan.

Penyempurnaan berkelanjutan <i>Zakat Core Principle</i> dengan BI, IDB, WZF dan lainnya.	0.11	2	0.22
Menjadikan BAZNAS sebagai <i>Role Model</i> Pengelolaan Zakat Dunia.	0.15	1	0.15
<b>Result</b>			
Meningkatnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat untuk menunaikan zakat, infak dan shadaqah melalui BAZNAS.	0.10	4	0.40
Pendistribusian dana ZIS secara tepat sasaran, cepat, memenuhi rasa keadilan, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai ketentuan syari'ah	0.05	4	0.20
menjadi Pusat perencanaan program dan pengembangan jaringan mitra BAZNAS	0.05	1	0.05
BAZNAS Provinsi sebagai Pusat Koordinasi Zakat	0.10	3	0.30
Budget control keuangan dan penyajian pelaporan keuangan BAZNAS	0.05	1	0.05
Terwujudnya pelayanan pengelolaan zakat yang nyaman, terprogram dan terintegrasi didukung oleh sarana yang lengkap.	0.10	3	0.30
Sarana dan fasilitas teknologi sebagai media sosialisasi pengelolaan dan pengembangan zakat di Sumatera.	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	1.00		3,2

Berdasarkan pembahasan dan analisis yang dilakukan terhadap permasalahan yang ada, maka dapat disimpulkan bahwasanya sebagai berikut Baznas sebagai lembaga filantrofi di Palembang telah melakukan manajemen strategi yang meliputi perencanaan strategi, peimplementasian strategi dan pengevaluasian strategi dengan melakukan pendekatan faktor internal dan eksternal dengan analisis SWOT Adapun perencanaan strategi dilakukan dengan perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian. Sementara implementasi strategi dilakukan dengan membuat program-program kerja di bidang pengumpulan dan bidang pendistribusian dan pendayagunaan, bidang pendidikan dan dakwah, bidang kesehatan dan sosial kemanusiaan, bidang perencanaan, keuangan dan pelaporan, bidang Administrasi, Sumber Daya Manusia dan Umum. Dan evaluasi strategi telah dilakukan pada semua program kerja 7 bidang kegiatan.

Manajemen strategi dengan pendekatan *Appreciate Inquiry* adalah melalui tahapan-tahapan proses menemukan kekuatan dan peluang apa yang dimiliki. Kemudian mengeksplorasi aspirasi dan hasil capaian yang ingin diraih. Analisis selanjutnya menggunakan matriks SOAR dengan hasil perhitungan faktor internal adalah 4,99 dan faktor internal sebesar 3,2. Dari hasil perhitungan tersebut, strategi yang digunakan adalah strategi SO. Strategi ini bermakna menggunakan secara optimal kekuatan yang dimiliki untuk mencapai result yang diinginkan.

Disarankan bagi penelitian berikutnya, penelitian dapat dilakukan dengan pengumpulan data secara kuantitatif, sehingga akurasi analisis data dapat lebih kompleks lagi dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- AB Susanto, (2005), *Manajemen Strategik Komprehensif*, Jakarta, Penerbit Erlangga, hlm. 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
- Amipradhana, Pradhika. (2010). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada PT. Nusa Cipta Sarana*. Surabaya : Tugas Akhir Teknik Industri ITS, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Arismunandar, Satrio. (2008). *Ketidaklogisan Cara Mengukur Prestasi Kerja di Media TV*. Diakses pada tanggal 16 Februari 2017.
- Cooperrider, David. L, Diana Whitney, Jacqueline M. Stavros, *Appreciative Inquiry Handbook for Leaders of Change*, Crown Custom Publishing Inc., 2nd Edition, 2008.
- Cooperrider, David L & Diana Whitney. (1999) *Appreciative Inquiry*, Dalam Holman, P & Devane, T (Eds.), *Collaborating for Change*. San Francisco, CA; Berrett-Koehler Publisher, Inc
- Fred R. David (2004), *Manajemen Strategis*, (edisi Indonesia), Jakarta, PT. Indeks Kelompok media,
- 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*
- Jaribah bin Ahmad al-Haritsi, *Fikih Ekonomi Umar bin Al-Khattab*, Penerbit Khalifa, Jakarta, 2003, h. 308-317
- Komunitas Lokal, *Jurnal Sosiologi Islam*, Vol. 1, No.1. Universitas Udayana.
- 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
- Mike. (2007). *Evaluasi Kinerja Produser dalam rangka Peningkatan Kualitas Program Acara Televisi pada PT. Pasific Televisi Anugerah Manado*. Bitung: Tugas Akhir Jurusan Manajemen STIE Petra Bitung.
- Mulyadi dan Setyawan. (1999). *Sistem Perancangan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*. Jakarta : Salemba Empat. Neely, A. (1995). *Performance Measurement Design : A Literature*. Cambridge : University of Cambridge Research Group.
- 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
- Rahardianto, Bayu Sukmono. (2008). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Kantor Capem Bank XYZ di Bangkalandengan Metode Balanced Scorecard*. Surabaya : Tesis Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember
- Rinaldo, Dicky. (2011). *Menentukan Rating Program Televisi*. Diakses pada tanggal 20

- Riwanti, Nindita. (2010). *Evaluasi dan Perancangan Ulang Key Performance Indicator (Kpi) Warehouse PT Nestle Indonesia Kejayan Pasuruan*. Surabaya : Tugas Akhir Teknik Industri ITS, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Sudewo, *Pengelolaan Zis dan wakaf di Singapura*, Serial Wakaf, 1 Juli 2008.
- Surjani R, (2003), *Manajemen strategi dalam menghadapi era globalisasi*, Jurnal Unitas, vol. 11, issue 1
- Sumiati (2014) -Strategi Internal Dan Eksternal Dalam Meningkatkan Kinerja Koperasi Di Jawa Timurll, *Jurnal Media Mahardhika* Vol. 12 No. 3 Mei
- Siti Khairunnisa Humairoh, (2009), *Analisa Kelayakan Bisnis Petshopbox Studio Dan Kaitannya Dengan Pendekatan Appreciative Inquiry*, Thesis. Binus University, Jakarta