

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Yayasan Rumah Zakat Indonesia atau disingkat Rumah Zakat. Lembaga ini bergerak di bidang filantropi utamanya bertugas menghimpun, mengelola dan memberdayakan dana zakat, infaq, shadaqah, wakaf dan bentuk kedermawanan lainnya ke dalam beberapa instrumen program khususnya di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, lingkungan dan kesiapsiagaan bencana. Program-program tersebut diintegrasikan dengan pendekatan pemberdayaan masyarakat (*community development*) berbasis desa yang dinamakan Desa Berdaya.

Berdiri pada tanggal 2 Juli 1998 di kota Bandung, Rumah Zakat mengalami beberapa fase perubahan nama seiring dengan transformasi organisasi yang dilakukan. Diawali dengan nama Yayasan Dompot Sosial Ummul Quro (DSUQ) yang kemudian tahun 2003 DSUQ mendapat pengukuhan dari Pemerintah sebagai Lembaga Amil Zakat berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No 157/tahun 2003. Sejak tahun 2005 Yayasan Dompot Sosial Ummul Quro berganti nama menjadi Yayasan Rumah Zakat Indonesia dan selanjutnya seiring dengan rebranding yang dilakukan pada tahun 2010, lembaga ini memposisikan brand-nya dengan nama Rumah Zakat hingga hari ini.

Secara lanskap industri, lembaga seperti Rumah Zakat dikategorikan sebagai Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sesuai regulasi yang dikeluarkan oleh Pemerintah melalui Kementerian Agama RI terkait pengelolaan zakat yaitu **Undang-Undang (UU) Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia (PP) Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang (UU) Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat**, dimana OPZ terbagi menjadi dua, yaitu : BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) untuk OPZ yang dikelola Pemerintah dan LAZ (Lembaga Amil Zakat)

untuk OPZ swasta/non Pemerintah, dengan tingkatan status mulai LAZ tingkat kabupaten/kota, provinsi hingga nasional.

No	Jenis OPZ	Jumlah
1.	BAZNAS RI	1 OPZ
2.	BAZNAS Provinsi	Terdiri 34 OPZ yang tersebar di 34 Provinsi di seluruh Indonesia
3.	BAZNAS Kab/Kota	Terdiri 456 OPZ yang sudah memiliki Pertimbangan Pimpinan
4.	LAZ Nasional	Terdiri 26 OPZ skala Nasional
5.	LAZ Provinsi	Terdiri 18 OPZ skala Provinsi
6.	LAZ Kab/Kota	Terdiri 37 OPZ skala Kab/Kota

Tabel 1.1 Jumlah Pengelola Zakat Berdasarkan Tingkatan (BAZNAS, 2020)

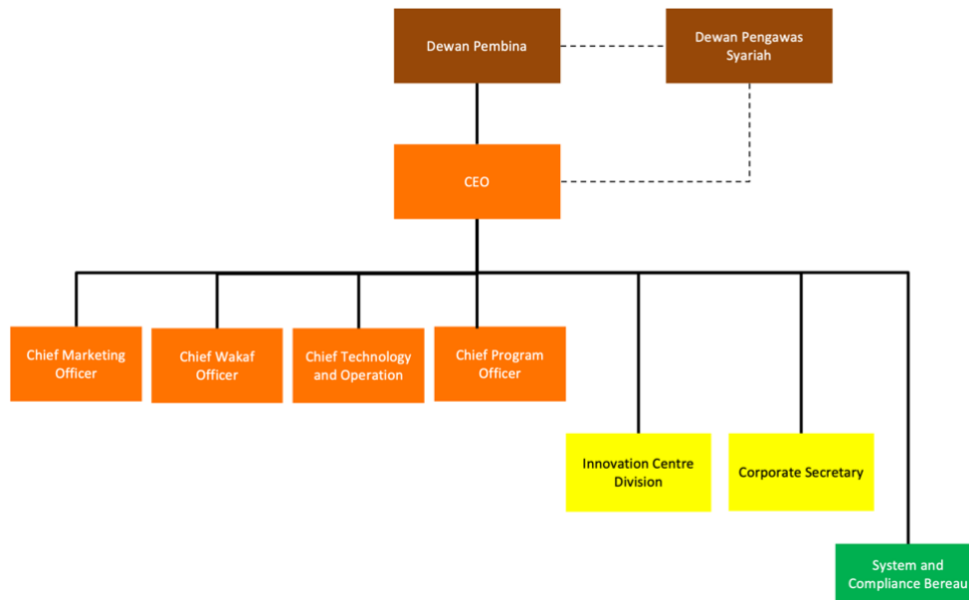
Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No. 421 Tahun 2015 Rumah Zakat resmi mendapatkan status sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional yang artinya lembaga ini dapat membuka jaringan di setiap provinsi di seluruh Indonesia. Selain secara spesifik sebagai OPZ, Rumah Zakat juga terdaftar di Kementerian Sosial RI sebagai NGO (*Non-Government Organization*) kesejahteraan sosial berdasarkan Keputusan Menteri Sosial RI No. 107/HUK/2014 tentang Pengakuan Yayasan Rumah Zakat Indonesia sebagai Lembaga Kesejahteraan Sosial.

Per Desember 2020, Rumah Zakat hadir di 18 provinsi dengan 31 jaringan kantor cabang dan perwakilan, 1.686 Desa Berdaya (berlokasi di 33 provinsi, 74 kota dan 211 kabupaten), 19 Sekolah Juara (mulai PAUD hingga SMK), 8 Klinik Pratama, 196 BUMMAS (Badan Usaha Milik Masyarakat), 153 Desa Ramah Lansia, 382 Desa Posyandu, 351 Rumah Al Quran dan 107 Rumah Baca. Sejak berdiri selama 22 tahun, Rumah Zakat telah berhasil membantu melayani 37,8 juta penerima Layanan manfaat (Rumah Zakat, 2020).

Dengan Visi: Lembaga filantropi internasional berbasis pemberdayaan yang professional, dan Misi:

1. Berperan aktif dalam membangun jaringan filantropi internasional.

2. Memfasilitasi kemandirian masyarakat.
3. Mengoptimalkan seluruh aspek sumber daya melalui keunggulan insani.



Gambar 1.1 Struktur manajemen (Rumah Zakat, 2020)

Rumah Zakat terus menguatkan jejaring globalnya hingga per Desember 2020 telah hadir di 30 negara di 5 benua. Sejak tanggal 26 Juli 2016 lembaga ini juga mendapatkan predikat Special Consultative Status dari The Economic and Social Council (ECOSOC) United Nations (PBB) sehingga memungkinkan Rumah Zakat berpartisipasi secara resmi dalam kegiatan UN/PBB di skala internasional. Orientasi untuk menjadi lembaga filantropi global juga tergambar pada jumlah donatur luar negeri yang dikelola Rumah Zakat, data per Desember 2020 telah bergabung 837 donatur luar negeri yang terbagi dalam tiga segmen, yaitu : Segmen Personal sebanyak 724 donatur, Segmen Korporat 24 donatur dan Segmen Komunitas sebanyak 89 donatur.

Sebagai bentuk keterbukaan dan pertanggungjawaban publik, keuangan Rumah Zakat telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dengan predikat Wajar Tanpa Pengecualian sepanjang 14 kali berturut-turut sejak tahun 2006-2020. Lembaga ini juga mendapatkan predikat Terakreditasi “A” pada Audit Syariah

Kementerian Agama tahun 2018 dan 2019, serta sertifikasi ISO 9001 : 2015 tentang Customer Relation Management serta 40 penghargaan baik dari dalam maupun luar negeri, di antaranya :

- Best Brand Evolution 2017 versi Transform Award Asia Pacific
- 1st Champion Indonesia Original Brand Award tahun 2018, 2019, 2020 dari Majalah SWA
- Rekor MURI Dunia Pengemas dan Pengelola Qurban Pertama tahun 2019
- Top Digital Implementation 2019 on Social Institution #Level Star 4 dari Majalah ItWorks
- Lembaga ZISWAF Unggulan 2019 dari Bank Indonesia
- Anugerah Syariah Republika 2019 & 2020 kategori Lembaga Filantropi Terinovatif
- Muslim Choice 2019 versi Majalah Muslim Choice
- Nur Efendi, The Best CEO 2019 versi majalah SWA
- Juara 1 Lembaga Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf (ZISWAF) untuk kategori Model Pengelolaan Wakaf Unggulan dalam ajang Festival Ekonomi Syariah (Fesyar) 2020 Bank Indonesia (BI)
- Winner of Global Islamic Finance Award (GIFA) in Zakat Management 2020 yang diserahkan di Islamabad Pakistan
- Pemenang BAZNAS Award 2020 kategori Kelembagaan Terbaik LAZ Nasional.
- Customer Experience Champion 2020 untuk Kategori ZIS dan Top 3 Digital Marketing Champion dari majalah SWA dan *Business Digest*
- 20 Indonesia Corporate Pandemic Heroes 2020-21 versi majalah SWA

- Pemenang Global Good Governance Awards 2021 kategori: 3G Social Impact Award 2021 dan 3G Social Responsibility Award 2021 dari 3G Awards yang dikelola oleh Cambridge IFA berpusat di London, UK

1.2 Latar Belakang Penelitian

Berbagi telah menjadi kebiasaan umum masyarakat Indonesia baik dilatarbelakangi motivasi sosial maupun spiritual. Hal ini diperkuat oleh laporan Charities Aid Foundation (CAF), sebuah lembaga amal di Inggris, dalam World Giving Index 2018 yang menempatkan Indonesia sebagai negara paling dermawan dengan skor 59 persen disusul Selandia Baru, Amerika Serikat dan Irlandia. Pada tahun 2017, Indonesia berada di posisi kedua CAF World Giving Index. Ada tiga aspek kebaikan yang diukur dalam laporan tersebut, yaitu 'membantu orang yang tidak dikenal', 'memberi sumbangan', dan 'menjadi relawan'. Survei lapangan dilakukan oleh lembaga riset Gallup melibatkan kurang lebih 150.000 responden dari seluruh dunia. (BBC, 2018). Posisi Indonesia semakin kokoh dengan kembali meraih posisi pertama dalam World Giving Index 2020 (CAFonline.org, 2021).

Modal sosial di atas sejalan dengan berkembangnya kegiatan kedermawanan yang dikelola oleh lembaga-lembaga nonprofit (*non-profit organization/NPOs*) di bidang filantropi baik yang berlatarkan keyakinan agama (*faith-based organizations/FBOs*) maupun umum. Istilah filantropi (*philanthropy*) sendiri berasal dari bahasa Yunani, *philos* (yang berarti cinta) dan *antropos* (berarti manusia), yaitu aktivitas yang didasari pada cinta manusia. Padanan kata dalam bahasa Indonesia adalah kedermawanan (sosial) (Fauzia, 2016).

Latief (2013) mendefinisikan istilah “filantropi” sebagai konsep filosofis yang dirumuskan dalam rangka memaknai hubungan antar-manusia dan rasa cinta seseorang atau sekelompok orang kepada sesamanya. Rasa cinta tersebut dieskpresikan diantaranya melalui tradisi berderma atau memberi. Konsep filantropi berhubungan erat dengan rasa kepedulian, solidaritas dan relasi sosial antara orang miskin dan orang kaya, antara yang “kuat” dan yang “lemah”, antara

yang “beruntung” dan “tidak beruntung” serta antara yang “kuasa” dan “tuna-kuasa”. Dalam perkembangannya, konsep filantropi dimaknai secara lebih luas yakni tidak hanya berhubungan dengan kegiatan berderma itu sendiri melainkan pada bagaimana keefektifan sebuah kegiatan “memberi”, baik material maupun non-material, dapat mendorong perubahan kolektif di masyarakat. Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat Hilary Pearson dari Philanthropic Foundations of Canada dan Jean-Marc Fontan dari University of Quebec di Montreal menyatakan dalam majalah Alliance, bahwa 'filantropi tidak lagi hanya tentang berbuat baik. Tetapi tentang bagaimana memberikan solusi pada masalah kompleks yang dihadapi oleh generasi berikutnya.' (WINGS, 2018).

Bentuk kegiatan filantropi kini tak lagi sebatas program karitas (*charity*) dengan cara-cara tradisional. Dari sisi program, lembaga filantropi kini semakin kreatif dan inovatif mengembangkan “produk” untuk ditawarkan kepada donatur, misalnya program lari sambil berbagi, program penyelamatan satwa langka asli Indonesia, patungan *prototype* pesawat karya anak bangsa, kampanye aksi perubahan iklim, program kesiapsiagaan bencana, donasi pendidikan untuk calon atlet, kebun gizi berbasis komunitas, gerakan mengurangi sampah plastik, kampanye energi terbarukan, program ramah lansia, donasi untuk pencegahan stunting bagi ibu hamil dan bayi serta terobosan program segar lainnya.

Dari sisi cara juga semakin kaya alternatif terutama seiring dengan kemudahan layanan pembayaran secara online. Kini berdonasi tidak lagi harus datang langsung ke *counter* pelayanan tapi bisa ditransfer dengan fasilitas pembayaran elektronik yang mempermudah “bertransaksi sosial” secara digital. Dompot Dhuafa (DD) misalnya mempermudah layanan pelanggannya dengan penyediaan layanan donasi mobile QR Code bekerjasama dengan PT Inti Prima Mandiri Utama (iPaymu), bersama Bank CIMB Niaga, DD juga menyediakan layanan Rekening Ponsel yang memudahkan donatur berdonasi melalui ponsel. Lembaga ini juga bekerjasama dengan beberapa penyedia uang elektronik seperti DANA, OVO, DuitHape dan beberapa platform pembayaran seperti WhatsApp Pay dan Mumu (gizmologi.id, 2020).

Tak hanya dilakukan organisasi berbasis keagamaan, kini berdonasi juga massif dipromosikan oleh platform donasi digital seperti Kitabisa.com, SharingHappiness.org, WeCare.id, Benihbaik.com, Ayopeduli.id dan platform lain yang umumnya berbasis *crowdfunding*. Perusahaan *marketplace* juga cukup agresif menambahkan fitur donasi digital, seperti yang dilakukan oleh Gojek dengan membuka menu GoGive bekerjasama dengan Kitabisa.com, Bukalapak menyediakan fitur BukaDonasi, Tokopedia membuka layanan donasi bekerjasama dengan 14 lembaga sosial, fitur yang hampir sama juga disediakan oleh Shopee dan Lazada.

Fenomena *influencer* yang umumnya berasal dari kalangan artis, selebgram dan youtuber juga turut menyuburkan aktivitas berdonasi digital. Melalui akun media sosial para *social influencer* ini mengajak masyarakat untuk terlibat dalam aksi berbagi baik spesifik pada satu kasus maupun isu-isu kekinian secara umum. Beberapa nama yang bisa disebut antara lain: Rachel Vennya, Atta Halilintar, Baim Wong, Raffi Ahmad dan Nagita Slavina, dr Tirta, Afgan Syahreza, Arief Muhammad, dan lain-lain. Sebagai contoh, ajakan donasi peduli penanganan Covid-19 yang dilakukan oleh Rachel Vennya melalui Instagram berhasil menghimpun donasi sebesar Rp7,5 milyar padahal awalnya hanya ditargetkan Rp100 juta (Tagar.id, 2020) dan donasi 1 milyar pertama dapat terkumpul hanya dalam waktu kurang dari 24 jam (Wolipop.detik.com, 2020). Lebih fenomenal lagi penghimpunan donasi kemanusiaan untuk bangsa Palestina yang digalang Ustadz Adi Hidayat melalui Ma'had Islam Rafiatul Akhyar (MIRA) selama 6 hari dari tanggal 16-22 Mei 2021 berhasil mengumpulkan donasi sebesar Rp30,8 Milyar (Republika, 2021).

Fenomena digital lainnya juga terjadi pada perubahan model bisnis. Mulai dari 1) model *co-creation* dimana pelanggan dan stakeholder dilibatkan menentukan ide produk/layanan sehingga terbentuk *shared-value* baru (Mourot dan Jeferson, 2014) yang kini semakin mudah dilakukan dengan dikenalnya teknik *Design Thinking* yang memungkinkan saling terjadinya kolaborasi dan patungan ide, 2) model *crowdfunding* yang memungkinkan para donatur dalam jumlah

banyak tapi dengan nominal dana kecil dapat melakukan aksi berbagi melalui platform fundraising digital (Pruitt dan TeKolste, 2019), hingga 3) model *crowd sourcing* (urun daya) dimana lembaga filantropi melibatkan pelanggan dan masyarakat luas untuk menjadi “produsen” atau pelaksana program di lapangan.

Praktik urun daya ini beberapa kali dilakukan Rumah Zakat dengan melibatkan para donaturnya menjadi guru tamu di Sekolah Juara, lain waktu Rumah Zakat juga mengundang donatur dan relawan yang bersertifikasi profesi kebencanaan dan tenaga kesehatan turut terlibat dalam aksi penanganan bencana alam dan sosial seperti yang pernah dilakukan saat kejadian tsunami Selat Sunda pada Desember 2018. Dengan semakin mudahnya fasilitas teknologi komunikasi online, “*Call to action*” dan mobilisasi aksi di atas relatif cepat dan efektif dilakukan.

Fenomena *crowd* di atas tak lepas dari maraknya konsep *sharing economy* atau *collaborative consumption* yang terlahir dari inovasi teknologi platform digital yang mampu menjembatani masyarakat atau konsumen secara *peer to peer* untuk mendapatkan, memberi atau berbagi akses pada layanan produk atau jasa (Hamari, Sjöklint dan Ukkonen (2015). Konsep ini berkonsekuensi pada terjadinya banyak pergeseran (*shifting*) mulai dari produk menjadi *platform*, pola *owning* (memiliki) bergeser ke *sharing* (berbagi), *time series* dari peramalan atau prediksi berbasis periodisasi statistik dalam rentang waktu tertentu ke *real time* khususnya dengan hadirnya Big Data, dari 2D (dua dimensi) menjadi 3D dan lain-lain (Kasali, 2018).

Dinamika positif di atas bukan berarti tanpa tantangan. Hampir setiap lembaga filantropi kini dihadapkan pada perubahan perilaku konsumen yang begitu cepat, dampak dari semakin tumbuhnya kelas menengah yang berkorelasi pada meningkatnya daya beli, termasuk konsumsi dan literasi teknologi informasi khususnya media sosial (*social media*). Seiring meningkatnya pendidikan, pengetahuan, dan wawasan, mereka menjadi semakin *value-demanding* alias kian menuntut *value* setinggi langit. Artinya mereka semakin meminta manfaat (*benefit*)

setinggi mungkin, dan harga (*customer's cost*) serendah mungkin (Yuswohady, 2015).

Kini pelanggan memiliki serangkaian pilihan baru, banyak diantaranya berada di luar jangkauan pengaruh pemasaran tradisional. Keputusan pelanggan tentang apa yang akan dibeli lebih dominan diinformasikan melalui jejaring sosial, dimana kontak pribadi dan bisnis, pilihan produk, klip-klip video rumahan, *item* berita favorit bahkan koordinat lokasi *real-time* dapat dibagikan secara instan dan luas (Berman, 2012). Tantangan di atas semakin menguat ketika VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*) terjadi, membawa efek pada disrupsi dan perubahan model bisnis, tak terkecuali pada industri filantropi.

Meskipun telah menginjak usia 23 tahun dan bukan sebagai *born digital organization*, Rumah Zakat mencoba untuk tidak abai dan berusaha adaptif atas perubahan yang sedang terjadi baik di lanskap industri nasional maupun global. Diluncurkanlah agenda transformasi menuju *World Digital Philanthropy* pada tahun 2020 dengan persiapan yang sudah dilakukan sejak tahun 2018. Transformasi digital ini menjadi transformasi ke-4 yang menjadi kelanjutan dan penyempurnaan sebelumnya, yang dimulai sejak tahun 2006 ditandai dengan "*Transformation from Traditional to Professional Corporate*" dengan merombak budaya kerja dari kesan tradisional yang kurang menerapkan standar tinggi pada pelayanan dan profesionalitas menuju pengelolaan yang lebih profesional dan terpercaya. Salah satunya ditandai dengan transformasi teknologi sehingga memungkinkan setiap transaksi terkoneksi secara *online* dan *real time* antar cabang.

Transformasi ke-2 dilakukan pada tahun 2010 dengan dilakukannya *rebranding* dari *brand* Rumah Zakat Indonesia menjadi Rumah Zakat dengan spirit menuju "*World Class Socio-Religious NGO*" bekerjasama dengan The Brand Union, salah satu *brand agency global*. Pertumbuhan organisasi mengalami signifikansi hingga akhirnya Rumah Zakat menjadi dua besar penghimpun dana filantropi Islam terbesar di Indonesia.

Transformasi ke-3 mengangkat spirit “*Entrepreneurial Organization*” yang dicanangkan pada tahun 2017, ketika organisasi perlu menyeimbangkan antara pertumbuhan usaha yang agresif dengan tata kelola yang efektif dan efisien. Maka lahirlah kebijakan-kebijakan pengelolaan operasi dengan semangat *entrepreneurship*, termasuk dengan dilahirkannya model Kewirausahaan Sosial (*Socio Enterprise*) sebagai bentuk pemandirian unit-unit layanan. Bergeser dari pusat layanan gratis bagi masyarakat kurang mampu menjadi pusat layanan unggulan yang juga dapat diakses oleh segmen umum berbayar sehingga terjadi subsidi silang antara pelanggan berbayar dengan penerima manfaat yang mengakses layanan secara gratis.

Seiring dengan maraknya fenomena VUCA sebagai dampak perkembangan revolusi industri 4.0 dengan digitalisasi menjadi *enabler* utamanya, perubahan perilaku konsumen/pelanggan pun tidak cukup lagi jika hanya dikelola secara manual dan terlalu mengandalkan interaksi *offline*. Rumah Zakat melakukan inisiasi transformasi digital dimulai dari aktivasi *omni channel* (*offline to online, online to offline*) dengan perbaikan dan peningkatan kualitas *touch point*, baik yang berbasis kantor pelayanan, orang hingga aplikasi digital. Diluncurkanlah pada awal tahun 2020 transformasi digital “*Menuju World Digital Philanthropy*” sebagai sebuah strategi besar untuk menjadi yang terdepan dalam industri filantropi digital tidak hanya di level nasional tapi juga internasional.

Secara mengejutkan hantaman besar terjadi di skala global bernama Covid-19. Ini merupakan virus baru jenis coronavirus dan penyakit yang tidak dikenal sebelum terjadi wabah di Wuhan, Tiongkok pada bulan Desember 2019. Covid-19 adalah singkatan dari *CoronaVirus Disease-2019* yang oleh WHO (*World Health Organization* atau Badan Kesehatan Dunia) secara resmi telah dideklarasikan sebagai pandemi pada tanggal 11 Maret 2020, artinya virus corona telah menyebar secara luas di dunia (WHO, 2020).

Dari krisis kesehatan, dampak dari Covid-19 melebar ke hampir seluruh aspek kehidupan manusia, mulai ekonomi, politik, sosial budaya bahkan kegiatan

keagamaan. Menurut Taufik dan Avianti (2020), pandemi Covid-19 telah menimbulkan *economic shock*, yang mempengaruhi ekonomi secara perorangan, rumah tangga, perusahaan mikro, kecil, menengah maupun besar, bahkan mempengaruhi ekonomi negara dengan skala cakupan dari lokal, nasional, dan bahkan global.

Dampak Covid-19 juga berimbas pada industri filantropi. Berdasarkan hasil survei dari *Institute For Demographic and Poverty Studies (IDEAS)* pada pertengahan Mei 2020 terkait “Dampak Covid-19 Terhadap Penghimpunan Donasi di Lembaga Filantropi dan Zakat”) menghasilkan temuan bahwa pandemi Covid-19 berdampak pada menurunnya penghimpunan lembaga secara drastis pada kisaran 20-50% (Republika, 2020). Setidaknya ada lima faktor penyebab antara lain : 1) resesi ekonomi yang berdampak pada kemampuan berdonasi, 2) dampak dari PHK sehingga donatur berkurang, 3) dampak kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang mengakibatkan turunnya transaksi donatur datang langsung ke *counter* layanan, 4) belum sepenuhnya lembaga sosial aktif dalam ekspos di ranah digital sehingga donatur belum berpindah ke donasi online, 5) maraknya lembaga filantropi, organisasi masyarakat dan media yang sama-sama membuka donasi dampak pandemi menyebabkan *share* donasi khusus Covid-19 menurun.

Secara akumulasi tahun 2020 transaksi donasi melalui digital justru menunjukkan kenaikan signifikan. Mengacu hasil laporan Gopay Digital Donation Outlook 2020, pemberian donasi saat pandemi meningkat baik secara frekuensi maupun nominal di seluruh jenjang usia. Selama pandemi 76% orang berdonasi secara digital (naik 9% dari sebelum pandemi), pertumbuhan nilai donasi meningkat dengan rerata sebesar 72%. Adapun program yang paling banyak dipilih adalah kesehatan dan keadilan sosial, preferensi isu kesehatan sendiri meningkat sebesar 11% selama pandemi. Dari sisi donatur, generasi milenial menjadi yang paling sering berdonasi, sedangkan dari sisi nominal, generasi X berdonasi dengan nilai lebih tinggi (Gopay dan Kopernik, 2020).

Pandemi Covid-19 ini secara nyata telah mendorong hampir setiap sektor industri bisa beradaptasi secara digital mengingat interaksi langsung (*high-touch*) semakin dibatasi terlebih dengan adanya kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang diterapkan beberapa Pemerintah daerah. Terjadilah apa yang menurut istilah Yuswohadi sebagai *Digital Consumer Megashift* yang ditandai dengan 5 perubahan besar, yaitu: 1) *Go Virtual*: “Migrasi dari ruang darat ke layar/screen”. 2) *Go Digiwhere*: “Semakin dalam dan luasnya adopsi digital”. 3) *Go Contactless*: “Era kejatuhan kontak fisik”. 4) *Go Omni*: “Pengalaman fisik dan digital menjadi penentu akhir permainan”. 5) *Go Confidential*: “Privasi data menjadi urgensi baru” (Yuswohady et.al, 2020).

Dengan ketidaknormalan dan multi pergeseran itulah penting bagi setiap entitas filantropi termasuk Rumah Zakat untuk melakukan strategi antisipasi dan adaptasi mengingat pandemi ini telah menjadi “*global reset*” (Dunford dan Bing Q, 2020) dan “*gamechanger*” (Baliga, 2020) yang merubah tatanan baku ekonomi dan kehidupan bermasyarakat secara global. Karenanya transformasi digital banyak diyakini para ahli menjadi strategi prioritas yang harus dilakukan oleh setiap organisasi termasuk lembaga non profit. Transformasi digital tidak melulu masalah teknologi. Transformasi digital adalah sebuah transformasi organisasi menyeluruh yang mencakup aspek-aspek krusial lain seperti strategi, proses, SDM dan budaya, hingga kepemimpinan. Transformasi digital tak hanya masalah mengadopsi *machine learning*, memanfaatkan *big data*, atau menciptakan aplikasi digital semata. Tantangan utamanya justru pada orang dan manajemen, bukan semata teknologi (Rudito dan Sinaga, 2017).

Dalam hasil survei Boston Consulting Group (BCG, 2020) yang dilakukan saat pandemi Covid-19 menyatakan; 75% eksekutif setuju bahwa transformasi digital menjadi semakin mendesak sehubungan dengan krisis Covid-19 dan 65% mengatakan bahwa mereka mengantisipasi peningkatan investasi mereka melalui transformasi digital. Jika dilakukan dengan benar, transformasi digital tidak hanya akan membangun ketahanan jangka panjang, meningkatkan kecepatan pada pasar, produktivitas tenaga kerja, dan stabilitas, tapi juga akan memberikan keuntungan

finansial jangka pendek. Namun penting menjadi peringatan, studi BCG menunjukkan perusahaan yang berhasil menangkap nilai (*values*) dari transformasi digital hanya kurang dari 30%. Keberhasilan mereka bergantung pada kemampuan menetapkan visi yang jelas terkait strategi dan nilai, memastikan komitmen kepemimpinan dan tata kelola hasil, serta membangun kapabilitas teknologi dan manusia yang kritis (Close, et.al., 2020).

Peneliti tertarik mengangkat transformasi digital pada organisasi filantropi/non profit mengingat masih cukup jarang penelitian yang dilakukan terkait masalah ini (umumnya dilakukan di sektor bisnis). Di sisi lain, hari ini sektor ketiga menjadi semakin diperhitungkan seiring dengan amanat *Sustainable Development Goals (SDGs)* yang diorkestrasi oleh UN/PBB dimana partisipasi publik termasuk lembaga sosial sangat diperlukan untuk mengisi ruang kolaborasi dalam memecahkan masalah kemanusiaan secara berkelanjutan.

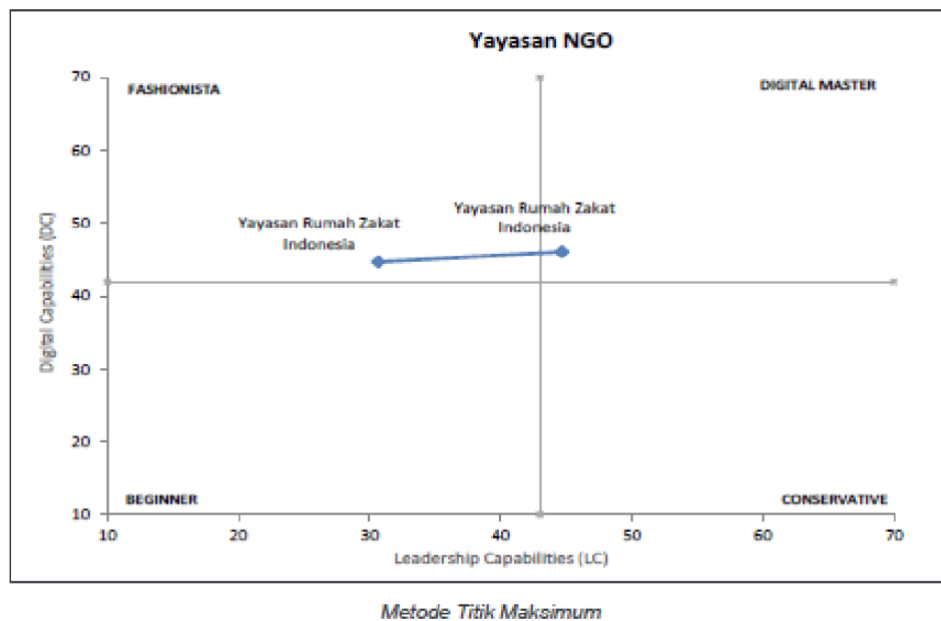
1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena di depan, lanskap koopetisi (kooperasi & kompetisi) khususnya di “industri” non-profit kini semakin dinamis seiring dengan meningkatnya jumlah lembaga filantropi yang tak hanya dari organisasi nirlaba berlatar belakang keagamaan namun juga dari organisasi umum/universal bahkan figur personal. Seiring dengan adopsi teknologi terbaru, setiap lembaga kini berlomba-lomba saling meningkatkan fitur layanan kemudahan bagi pelanggan yang kini semakin familiar dengan digital.

Untuk menjaga skalabilitas dan sustainabilitas organisasi, Rumah Zakat pada Januari 2020 merilis program Transformasi Digital Menuju *World Digital Philanthropy*. Potensi untuk melakukan transformasi ini diperkuat oleh hasil riset *Digital Mastery Report* yang dilakukan oleh kerjasama majalah SWA dan tim ITB yang bernaung di bawah LAPI Divusi, yang telah berhasil melakukan penelitian terhadap 20 sektor industri, mulai dari industri asuransi sampai ke yayasan NGO,

yang mencakup 41 perusahaan dan 1.174 responden, dimana Rumah Zakat adalah satu-satunya lembaga yang menjadi responden dari industri NGO.

Dengan menggunakan metode titik maksimum, Yayasan Rumah Zakat Indonesia sudah berada di tingkat **Digital Mastery**, namun individunya masih berada pada tingkat **Fashionista**. Yayasan telah dilengkapi dengan sistem digital terkini namun pemimpin Yayasan belum memaksimalkan pemanfaatannya ke setiap individu untuk membantu meningkatkan kinerja yayasan. Gap terbesar pada Yayasan ini berada pada LC (Kepemimpinan Digital/*Leadership Capability*) perusahaan vs LC individu, dimana mayoritas responden menganggap para pemimpin mereka sudah *Digital Leader* (SWA dan Divusi, 2019).



Gambar 1.2 Posisi Digital Mastery Rumah Zakat terhadap Industri (SWA dan Divusi, 2019).

Melihat masih adanya *gap* antara *Digital Capabilities* dan *Digital Leadership* yang menjadi salah satu pendorong Rumah Zakat melakukan transformasi digital dan keingintahuan peneliti atas strategi DX yang dilakukan Rumah Zakat, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- Bagaimana pengembangan model transformasi digital yang dilakukan oleh Rumah Zakat menuju visinya menjadi *World Digital Philanthropy* dilihat dari sisi: 1) *Transformation Reasons* (Alasan Transformasi), 2) *Transformation Objects* (Objek Transformasi), 3) *Transformation Process* (Proses Transformasi), 4) *Transformation Values* (Hasil Transformasi), 5) *Transformation Challenges* (Tantangan Transformasi)?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Untuk mengeksplorasi pengembangan model transformasi digital yang dilakukan Rumah Zakat menuju visi Menjadi *World Digital Philanthropy* dilihat dari sisi : 1) *Transformation Reasons* (Alasan Transformasi), 2) *Transformation Objects* (Objek Transformasi), 3) *Transformation Process* (Proses Transformasi), 4) *Transformation Values* (Hasil Transformasi), 5) *Transformation Challenges* (Tantangan Transformasi).

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dalam hal ini dapat dilihat dari 2 (dua) aspek berikut:

1.5.1 Aspek Akademis

a. Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur kajian strategi transformasi digital (*Digital Transformation Strategy/DTS*) lebih spesifik pada lembaga filantropi atau nirlaba. Dengan kebaruan konteks terjadinya pandemi Covid-19 diharapkan menjadi *novelty* penelitian ini.

b. Penelitian Selanjutnya

Penelitian yang dilakukan dengan objek Rumah Zakat ini dapat menjadi referensi untuk dikembangkan lebih lanjut baik ke lembaga nirlaba lainnya maupun secara empiris dalam skala industri organisasi nirlaba sehingga temuan dapat lebih luas dan mendalam.

1.5.2 Aspek Praktis

a. Objek Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi kontribusi ilmiah bagi Rumah Zakat, mengingat selama ini penelitian empiris akademik yang mengangkat seputar transformasi digital dengan objek Rumah Zakat masih terbatas. Penelitian yang sudah ada lebih banyak seputar pemberdayaan, pemasaran dan aspek operasional lainnya. Secara strategik, penelitian ini dapat menjadi acuan Rumah Zakat menyusun rencana strategis jangka panjang yang lebih adaptif dengan perkembangan digital.

b. Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat membantu memperkaya khazanah penelitian di lingkungan Telkom University dan perguruan tinggi lain pada umumnya dengan peminatan lebih spesifik di industri filantropi. Selama ini literatur terkait transformasi digital di organisasi nonprofit dan organisasi non Pemerintah (yang berada di Indonesia) relatif masih sangat terbatas.

c. Pemerintah

Seiring dengan semakin komprehensifnya strategi pembangunan berbasis pendekatan Pentahelix dengan mengkolaborasikan potensi dan sinergi dari Pemerintah (*Government*), pelaku usaha (*Business*), akademisi (*Academic*), komunitas masyarakat sipil (*Community*) dan media (*Media*), menjadi daya ungkit bagi Pemerintah jika ornop (organisasi non Pemerintah/NGO) semakin mandiri, inovatif dan meningkat spirit *entrepreneurial*-nya salah satunya melalui transformasi digital. Diharapkan penelitian ini dapat berkontributif bagi pengembangan filantropi yang kini semakin strategis sebagai mitra negara

menuntaskan amanat Undang-undang untuk meningkatkan kesejahteraan umum termasuk mensukseskan target SDGs.

d. Non-Pemerintah

Sebagai bagian dari ekosistem masyarakat sipil (*civil society*) diharapkan penelitian ini mampu menjadi tambahan referensi terutama bagi pelaku lembaga non-Pemerintah untuk lebih perhatian dan adaptif menyikapi perubahan kondisi lingkungan kekinian khususnya karena dorongan perkembangan teknologi maupun pandemi Covid-19, transformasi digital dapat menjadi pihan strategi untuk tetap bertahan.

d. Masyarakat

Secara praktis penelitian ini diharapkan mampu memberikan *update* informasi terkait perkembangan lembaga filantropi khususnya Rumah Zakat. Dengan transformasi digital yang dilakukannya, diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan (*trust*) dari masyarakat untuk terus bersinergi bersama lembaga filantropi menuju Indonesia yang lebih baik.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian

Pada bab ini diuraikan mengenai kajian pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu sehingga dapat menemukan kesenjangan penelitian dan menentukan posisi penelitiannya. Dalam bab ini juga membahas proses pembentukan kerangka pemikiran dari penelitian ini.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, pedoman wawancara, tahapan penelitian, situasi sosial, pengumpulan data beserta sumber data, validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini diuraikan mengenai karakteristik responden dan hasil penelitian. Data tersebut dianalisis dalam pembahasan hasil penelitian.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian dan usulan saran dalam aspek akademis dan praktis.