

TATA KELOLA KEUANGAN DAKWAH DIGITAL

Inovasi, Akuntabilitas, dan Multikulturalisme dalam Ormas Islam

Prof. Dr. H. Ahmad Sarbini, M.Ag.
Dr. Hendar Riyadi, M.Ag.
Dr. H. Aang Ridwan, M.Ag.
Sitta Resmiyanti Muslimah, S.Sos.I, M.Pd.



TATA KELOLA KEUANGAN DAKWAH DIGITAL

*Inovasi, Akuntabilitas, dan Multikulturalisme dalam
Ormas Islam*

Prof. Dr. H. Ahmad Sarbini, M.Ag.

Dr. Hendar Riyadi, M.Ag.

Dr. H. Aang Ridwan, M.Ag.

Sitta Resmiyanti Muslimah, S.Sos.I, M.Pd.

Pasal 44

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

Tata Kelola Keuangan Dakwah Digital

Inovasi, Akuntabilitas, dan Multikulturalisme dalam Ormas Islam

Penulis:

Prof. Dr. H. Ahmad Sarbini, M.Ag., Dr. Hendar Riyadi, M.Ag.
Dr. H. Aang Ridwan, M.Ag., Sitta Resmiyanti Muslimah, S.Sos.I, M.Pd.

Penyunting:

Neng Wita Nursaadah Fitriah

Penata Sampul:

Muhammad Haikal As-Shidqi

Penata Letak:

Dede Syahril Sidiq

ISBN:

978-634-05-4188-5

Hak Cipta © 2026

Hak cipta dilindungi undang undang
Dilarang mengutip, menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan pertama, tahun 2026

Diterbitkan oleh **CV. Media Publikasi Profesional**

Pasirjati, Ujung Berung, Kota Bandung, Jawa Barat, 40616

Email: media.publikasiprofesional@gmail.com

Website: <https://www.medpro.web.id>

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah Swt. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul *Tata Kelola Keuangan Dakwah Digital: Inovasi, Akuntabilitas, dan Multikulturalisme dalam Ormas Islam* dapat hadir di tengah pembaca.

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan dana sosial keagamaan. Penghimpunan zakat, infak, sedekah, wakaf, iuran anggota, dan donasi kemanusiaan kini dapat dilakukan melalui QRIS, aplikasi filantropi, platform penggalangan dana, dompet elektronik, serta berbagai kanal pembayaran digital. Perubahan tersebut membuka kesempatan bagi organisasi Islam untuk memperluas partisipasi masyarakat, meningkatkan ketepatan pencatatan, serta mempercepat pelaksanaan program dakwah dan pelayanan sosial.

Namun, penggunaan teknologi tidak dengan sendirinya menjamin terpeliharanya amanah. Kecepatan transaksi harus disertai kejelasan akad, pemisahan jenis dana, pengendalian internal, perlindungan data, kepatuhan syariah, dan pelaporan yang dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa tata kelola yang memadai, digitalisasi dapat menghasilkan peningkatan transaksi tanpa diikuti peningkatan kualitas pelayanan dan manfaat sosial.

Buku ini menawarkan pembahasan yang relevan dengan kebutuhan tersebut. Tata kelola ditempatkan sebagai penghubung antara inovasi teknologi dan tujuan dakwah. Penulis menguraikan dinamika organisasi Islam berbasis massa kultural, lembaga filantropi Islam profesional, serta organisasi dan platform keagamaan yang tumbuh dalam lingkungan digital. Perbandingan tersebut memperlihatkan bahwa setiap model organisasi memiliki sumber legitimasi, pola kepemimpinan, kemampuan teknologi, dan kerentanan tata kelola yang berbeda.

Salah satu kontribusi penting buku ini adalah pengembangan model Triad Integratif yang menempatkan teknologi sebagai alat, tata kelola

sebagai jembatan, dan dakwah multikultural sebagai tujuan. Melalui kerangka tersebut, digitalisasi diarahkan untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, kepatuhan syariah, keadilan, partisipasi, keamanan, dan kemaslahatan.

Penghargaan kami sampaikan kepada Ahmad Sarbini dan Hendar Riyadi yang telah menyusun buku ini. Apresiasi juga diberikan kepada para narasumber, akademisi, praktisi, pengelola organisasi, penyunting, serta seluruh pihak yang telah memberikan informasi, pengalaman, dan dukungan selama proses penyusunan serta penerbitan buku.

Semoga buku ini memberikan manfaat bagi pengurus organisasi Islam, pengelola zakat dan wakaf, lembaga filantropi, pengembang platform digital, akademisi, mahasiswa, regulator, dan masyarakat yang memiliki perhatian terhadap pengelolaan keuangan sosial Islam. Kehadiran buku ini diharapkan dapat memperkuat ikhtiar bersama dalam membangun ekosistem keuangan dakwah digital yang amanah, adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

Bandung, Juli 2026

Penulis

PRAKATA

Segala puji bagi Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat, ilmu, dan kesempatan sehingga buku *Tata Kelola Keuangan Dakwah Digital: Inovasi, Akuntabilitas, dan Multikulturalisme dalam Ormas Islam* dapat diselesaikan. Selawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad saw., keluarga, para sahabat, dan seluruh pengikutnya.

Buku ini lahir dari perhatian kami terhadap perubahan besar dalam pengelolaan dana sosial keagamaan. Organisasi Islam tidak lagi hanya mengandalkan kotak infak, iuran anggota, penghimpunan langsung, dan jaringan pertemuan tatap muka. Berbagai organisasi mulai menggunakan QRIS, aplikasi digital, platform penggalangan dana, dompet elektronik, basis data donatur, dasbor pemantauan, dan sistem pelaporan digital untuk memperluas partisipasi masyarakat.

Perubahan tersebut memberikan banyak kemudahan. Transaksi dapat dilakukan tanpa batas geografis, pencatatan dapat diproses lebih cepat, dan informasi program dapat disampaikan kepada masyarakat secara lebih luas. Akan tetapi, perluasan penggunaan teknologi juga menghadirkan persoalan baru. Kecepatan transaksi harus diimbangi dengan kejelasan akad, ketepatan klasifikasi dana, pemisahan kewenangan, rekonsiliasi, pengawasan, keamanan sistem, perlindungan data, serta kemampuan organisasi menjelaskan penggunaan setiap dana yang dipercayakan masyarakat.

Digitalisasi karena itu tidak dapat dipahami hanya sebagai penggantian proses manual dengan aplikasi. Transformasi digital menyentuh struktur kewenangan, budaya organisasi, hubungan pusat dan daerah, cara membangun kepercayaan, pola komunikasi dengan donatur, serta cara organisasi memperlakukan penerima manfaat. Tanpa tata kelola yang kuat, kemajuan teknologi berisiko menghasilkan efisiensi teknis yang tidak disertai kedalaman amanah dan manfaat sosial.

Pembahasan dalam buku ini dikembangkan melalui kajian kepustakaan, telaah dokumen, regulasi, serta wawancara terverifikasi dengan pihak-pihak yang memiliki pengalaman dalam pengelolaan organisasi dan keuangan sosial Islam digital. Bahan-bahan diolah menjadi

pembahasan monograf yang diharapkan dapat dibaca oleh akademisi, praktisi, pengurus organisasi, mahasiswa, regulator, dan masyarakat luas.

Buku ini membahas tiga corak organisasi yang menghadapi transformasi digital dengan cara berbeda. Pertama, organisasi Islam berbasis massa kultural yang memiliki jaringan komunitas dan legitimasi tokoh yang kuat. Kedua, lembaga filantropi Islam profesional yang bertumpu pada pembagian fungsi, standar pelayanan, dan sistem pertanggungjawaban formal. Ketiga, organisasi serta platform keagamaan digital native yang sejak awal menjadikan teknologi, data, dan jaringan daring sebagai bagian utama dari model operasinya.

Ketiga corak tersebut tidak ditempatkan dalam urutan yang menunjukkan bahwa satu model lebih maju daripada model lainnya. Setiap model mempunyai kekuatan dan kerentanan. Organisasi kultural memiliki kedalaman hubungan sosial, tetapi dapat menghadapi persoalan informalitas dan kesenjangan kapasitas. Lembaga profesional memiliki pembagian fungsi yang lebih jelas, tetapi dapat terjebak pada tekanan target dan birokratisasi. Platform digital mampu bergerak cepat dan menjangkau masyarakat secara luas, tetapi menghadapi risiko keamanan, ketergantungan teknologi, dan hubungan yang mudah dipengaruhi oleh perubahan perhatian publik.

Dari keseluruhan pembahasan tersebut, buku ini mengembangkan gagasan Triad Integratif. Model ini menempatkan teknologi sebagai alat, tata kelola sebagai jembatan, dan dakwah multikultural sebagai tujuan. Teknologi menyediakan infrastruktur bagi penghimpunan, pencatatan, komunikasi, dan pelayanan. Tata kelola memastikan bahwa teknologi digunakan melalui kewenangan, pengawasan, kepatuhan, dan pertanggungjawaban yang jelas. Dakwah multikultural memberikan orientasi agar seluruh proses tersebut menghasilkan pelayanan yang adil, inklusif, menghormati keragaman, dan menjaga martabat manusia.

Model tersebut diperkuat oleh nilai amanah, transparansi, akuntabilitas, kepatuhan syariah, perlindungan data, partisipasi, keadilan, dan orientasi *rahmatan lil 'alamin*. Melalui kerangka ini, keberhasilan digitalisasi tidak hanya diukur berdasarkan jumlah transaksi, dana yang

terhimpun, pengguna aplikasi, atau jangkauan konten. Keberhasilan juga dinilai dari ketepatan penggunaan dana, keamanan informasi, kualitas pelayanan, kemampuan menangani pengaduan, dan keberlanjutan manfaat bagi masyarakat.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh narasumber yang telah memberikan informasi dan pengalaman, serta kepada para akademisi, praktisi, pengelola organisasi, dan pihak-pihak yang memberikan kritik serta masukan selama proses penyusunan buku. Penghargaan juga kami sampaikan kepada tim CV Media Publikasi Profesional yang telah membantu proses penyuntingan, penataan naskah, dan penerbitan buku ini.

Kami menyadari bahwa teknologi, regulasi, dan praktik pengelolaan keuangan sosial Islam terus berkembang. Oleh karena itu, buku ini tidak dimaksudkan sebagai jawaban final atas seluruh persoalan. Buku ini merupakan bagian dari ikhtiar untuk memperluas diskusi dan mendorong pembenahan tata kelola yang dapat terus dikembangkan sesuai perubahan kebutuhan masyarakat.

Semoga buku ini memberikan manfaat, memperkaya kajian keuangan sosial Islam, dan mendukung organisasi dalam mengelola dana dakwah secara profesional tanpa kehilangan kedalaman etis, spiritual, dan kemanusiaannya.

Bandung, Juli 2026

Penulis

DAFTAR ISI

TATA KELOLA KEUANGAN DAKWAH DIGITAL.....	2
KATA PENGANTAR	I
PRAKATA	III
DAFTAR ISI	VI
BAB 1 KETIKA DAKWAH MEMASUKI EKOSISTEM DIGITAL	11
A. DARI KOTAK INFAK KE QRIS	11
B. PERUBAHAN CARA MASYARAKAT BERDONASI	13
C. KEPERCAYAAN PUBLIK SEBAGAI MODAL UTAMA.....	22
D. MENGAPA TATA KELOLA MENJADI PENTING.....	32
E. TIGA WAJAH ORGANISASI ISLAM	42
F. GAGASAN UTAMA BUKU.....	52
BAB 2 ORGANISASI ISLAM DI PERSIMPANGAN TRADISI DAN TEKNOLOGI	63
A. ORGANISASI ISLAM SEBAGAI KEKUATAN MASYARAKAT SIPIL	63
B. PERUBAHAN RUANG DAKWAH DI ERA DIGITAL.....	75
C. PERGESERAN OTORITAS KEAGAMAAN.....	89
D. DARI ORGANISASI HIERARKIS MENUJU JEJARING DIGITAL.....	104
E. KETEGANGAN ANTARA TRADISI DAN INOVASI	119
F. KESENJANGAN KAPASITAS DIGITAL DALAM ORGANISASI.....	132
G. ARAH ADAPTASI ORGANISASI ISLAM.....	147
BAB 3 EKOSISTEM KEUANGAN SOSIAL ISLAM DIGITAL	162
A. MEMAHAMI EKOSISTEM KEUANGAN SOSIAL ISLAM DIGITAL	162
B. PEMBAYARAN DIGITAL UNTUK ZAKAT, INFAK, DAN SEDEKAH	182
C. CROWDFUNDING UNTUK PROGRAM SOSIAL KEAGAMAAN	201
D. DIGITALISASI PENGELOLAAN ZAKAT	223
E. WAKAF UANG DAN PLATFORM WAKAF DIGITAL.....	247

F.	AKTOR DAN HUBUNGAN DALAM EKOSISTEM KEUANGAN SOSIAL ISLAM DIGITAL 270	
G.	PELUANG, RISIKO, DAN BATAS INOVASI	289
H.	ARAH PENGEMBANGAN EKOSISTEM YANG AMANAH	309
BAB 4 PRINSIP TATA KELOLA KEUANGAN DAKWAH DIGITAL		325
A.	MEMAHAMI TATA KELOLA KEUANGAN DAKWAH DIGITAL.....	325
B.	AMANAH SEBAGAI DASAR PERTANGGUNGJAWABAN	341
C.	AMANAH SEBAGAI DASAR PERTANGGUNGJAWABAN	356
D.	AKUNTABILITAS KEPADA BANYAK PEMANGKU KEPENTINGAN	372
E.	PEMISAHAN WEWENANG DAN PENGENDALIAN INTERNAL.....	378
F.	KEPATUHAN SYARIAH DALAM SISTEM DIGITAL	385
G.	PARTISIPASI, Keadilan, dan Responsivitas	391
H.	MENJAGA KEPERCAYAAN PUBLIK.....	397
BAB 5 DAKWAH DIGITAL DALAM MASYARAKAT MULTIKULTURAL		402
A.	MEMAHAMI MASYARAKAT MULTIKULTURAL DI RUANG DIGITAL	402
B.	DAKWAH SEBAGAI RUANG INKLUSIF.....	404
C.	BAHASA DAN NARASI DAKWAH YANG BERKEADABAN	406
D.	PENGELOLAAN DANA TANPA DISKRIMINASI	407
E.	REPRESENTASI PENERIMA MANFAAT DALAM MEDIA DIGITAL	408
F.	MENGHADAPI POLARISASI DAN KONFLIK IDENTITAS	411
G.	KOLABORASI LINTAS KOMUNITAS	412
BAB 6 TIGA WAJAH ORGANISASI ISLAM DALAM TRANSFORMASI DIGITAL		418
A.	MEMAHAMI KERAGAMAN MODEL ORGANISASI ISLAM	418
B.	ORGANISASI ISLAM BERBASIS MASSA KULTURAL	421
C.	LEMBAGA FILANTROPI ISLAM PROFESIONAL.....	423
D.	ORGANISASI DAN PLATFORM KEAGAMAAN DIGITAL NATIVE	425
E.	PERBEDAAN SUMBER LEGITIMASI DAN KEPERCAYAAN	427
F.	PERBEDAAN STRUKTUR, KEPEMIMPINAN, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN ..	429
G.	POLA PENGHIMPUNAN DAN PENGELOLAAN DANA DIGITAL	430
H.	KEKUATAN DAN KERENTANAN SETIAP MODEL ORGANISASI	431

I.	PELUANG PEMBELAJARAN DAN KOLABORASI ANTARORGANISASI	432
J.	ARAH TRANSFORMASI ORGANISASI ISLAM	433

BAB 7 AKUNTABILITAS, PENGAWASAN, DAN RISIKO SIBER 435

A.	AKUNTABILITAS FINANSIAL DALAM EKOSISTEM DIGITAL	435
B.	ARSITEKTUR PENGAWASAN INTERNAL.....	437
C.	AUDIT KEUANGAN, AUDIT KEPATUHAN, DAN AUDIT SYARIAH	439
D.	RISIKO SIBER DALAM PENGELOLAAN DANA DAKWAH	441
E.	PELINDUNGAN DATA DONATUR DAN PENERIMA MANFAAT	444
F.	PENGAWASAN TERHADAP VENDOR DAN MITRA TEKNOLOGI	446
G.	RESPONS INSIDEN DAN KOMUNIKASI KRISIS	447
H.	BUDAYA KEAMANAN DAN KOMPETENSI PENGURUS	448
I.	PENGAWASAN YANG PROPORSIONAL BAGI BERBAGAI JENIS ORGANISASI.....	449
J.	KERANGKA PENGUATAN AKUNTABILITAS DAN KETAHANAN SIBER	451

BAB 8 DANA DIGITAL SEBAGAI MODAL DAKWAH MULTIKULTURAL 454

A.	MEMAHAMI DANA DIGITAL SEBAGAI MODAL DAKWAH	455
B.	TRANSFORMASI PROGRAM DAKWAH MENUJU PENDEKATAN INKLUSIF	456
C.	PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN YANG BERORIENTASI KEMASLAHATAN	458
D.	PENETAPAN PENERIMA MANFAAT YANG ADIL DAN KONTEKSTUAL	459
E.	DANA DIGITAL UNTUK PEMBERDAYAAN DAN KEMANDIRIAN	460
F.	PELAYANAN KEMANUSIAAN DALAM MASYARAKAT LINTAS IMAN	461
G.	REPRESENTASI, KOMUNIKASI, DAN MARTABAT PENERIMA	463
H.	MENGUKUR HASIL DAN DAMPAK SOSIAL	463
I.	RISIKO EFISIENSI KOSONG DALAM PROGRAM DIGITAL	465
J.	KERANGKA PENGELOLAAN DANA DIGITAL YANG INKLUSIF DAN BERKELANJUTAN	466

BAB 9 SINTESIS LINTAS ORGANISASI..... 469

A.	MEMBACA TRANSFORMASI SEBAGAI PROSES ORGANISASIONAL	469
B.	TITIK TEMU TIGA MODEL ORGANISASI.....	470
C.	PERBEDAAN YANG MENENTUKAN PILIHAN TATA KELOLA	472
D.	POLA HIBRIDISASI ORGANISASI	473

E.	RELASI ANTARA TEKNOLOGI, TATA KELOLA, DAN DAMPAK SOSIAL	474
F.	AKUNTABILITAS GANDA: KE ATAS DAN KE BAWAH	475
G.	RISIKO BERSAMA DAN RESPONS YANG BERBEDA	475
H.	PEMBELAJARAN LINTAS ORGANISASI	476
I.	KERANGKA SINTESIS UNTUK TRANSFORMASI BERKELANJUTAN	477
BAB 10 PARADOKS EFISIENSI KOSONG.....		480
A.	MEMAHAMI PARADOKS EFISIENSI KOSONG.....	480
B.	KETIKA KECEPATAN TRANSAKSI MENGGANTIKAN KEDALAMAN AMANAH	481
C.	DOMINASI ANGKA DAN LOGIKA DASBOR	482
D.	VIRALITAS TANPA KEBERLANJUTAN PROGRAM	483
E.	TRASPARANSI SEMU DAN PENCITRAAN DIGITAL	486
F.	EKSPLOITASI PENERIMA MANFAAT	487
G.	KESENJANGAN ANTARA PENGHIMPUNAN DAN DAMPAK SOSIAL	487
H.	KRISIS KEPERCAYAAN SEBAGAI KONSEKUENSI EFISIENSI KOSONG	488
I.	MENGEMBALIKAN TEKNOLOGI KEPADA TUJUAN DAKWAH.....	489
BAB 11 AGENDA TRANSFORMASI ORGANISASI ISLAM		492
A.	MENETAPKAN ARAH TRANSFORMASI	492
B.	AGENDA BAGI PENGURUS ORGANISASI ISLAM.....	493
C.	AGENDA BAGI LEMBAGA FILANTROPI ISLAM	494
D.	AGENDA BAGI PLATFORM KEAGAMAAN DIGITAL	495
E.	AGENDA PENGUATAN SUMBER DAYA MANUSIA	497
F.	AGENDA BAGI REGULATOR DAN LEMBAGA PENGAWAS.....	498
G.	AGENDA BAGI PENYEDIA TEKNOLOGI DAN MITRA.....	499
H.	AGENDA BAGI PERGURUAN TINGGI DAN KOMUNITAS PENGETAHUAN	499
I.	AGENDA BAGI DONATUR, ANGGOTA, DAN MASYARAKAT.....	500
J.	PETA JALAN TRANSFORMASI BERTAHAP.....	501
K.	MENILAI KEBERHASILAN TRANSFORMASI	502
L.	MENJAGA TRANSFORMASI TETAP MANUSIAWI	503
EPILOG		505
MENJAGA AMANAH DI TENGAH PERUBAHAN.....		505
A.	TEKNOLOGI TETAPLAH ALAT	505

B.	TATA KELOLA SEBAGAI BENTUK PENJAGAAN	506
C.	KEPERCAYAAN TIDAK DIBANGUN OLEH CITRA SAJA	507
D.	DAKWAH HADIR DALAM CARA MENGELOLA	507
E.	MENOLAK EFISIENSI YANG KEHILANGAN TUJUAN	508
F.	TRANSFORMASI SEBAGAI PROSES BELAJAR.....	508
G.	TANGGUNG JAWAB BERSAMA.....	509
H.	ARAH YANG PERLU DIJAGA	510
DAFTAR PUSTAKA		511

BAB 1

KETIKA DAKWAH MEMASUKI EKOSISTEM DIGITAL

A. Dari Kotak Infak ke QRIS

Perubahan teknologi telah membawa aktivitas dakwah memasuki ruang yang semakin luas dan kompleks. Dakwah tidak lagi hanya berlangsung di masjid, majelis taklim, pesantren, atau ruang pertemuan organisasi. Ia kini hadir melalui media sosial, aplikasi digital, platform penggalangan dana, kanal pembayaran elektronik, dan berbagai jaringan komunikasi yang dapat menjangkau masyarakat tanpa dibatasi oleh jarak geografis.

Perubahan tersebut juga memengaruhi cara organisasi Islam menghimpun dan mengelola dana. Dalam waktu yang cukup panjang, kegiatan sosial keagamaan bertumpu pada kotak infak, iuran anggota, sumbangan langsung, proposal fisik, dan penghimpunan dana melalui jaringan personal. Pola tersebut dibangun berdasarkan kedekatan sosial dan kepercayaan masyarakat kepada tokoh agama, pengurus organisasi, atau lembaga yang dikenal secara langsung.

Kini, mekanisme itu mulai berubah. Kotak infak tetap digunakan, tetapi di sampingnya sering terdapat kode QRIS. Proposal bantuan tidak lagi hanya disampaikan dalam bentuk tercetak, tetapi disebarkan melalui media sosial dan platform penggalangan dana. Donatur tidak harus datang ke kantor lembaga atau menemui pengurus secara langsung. Dalam beberapa detik, dana dapat dikirimkan melalui aplikasi perbankan, dompet digital, atau kanal pembayaran lainnya.

Kemudahan ini membawa peluang besar bagi organisasi Islam. Teknologi memungkinkan proses penghimpunan dana dilakukan dengan lebih cepat, menjangkau lebih banyak orang, serta menembus

batas wilayah dan kelompok sosial. Seseorang yang tinggal jauh dari lokasi program tetap dapat berpartisipasi. Donasi dalam jumlah kecil pun dapat dihimpun secara kolektif hingga menjadi sumber daya yang besar.

Digitalisasi juga memungkinkan lembaga menyampaikan perkembangan program kepada publik secara lebih terbuka. Donatur dapat menerima laporan melalui surat elektronik, pesan singkat, media sosial, atau dasbor digital. Informasi mengenai jumlah dana yang terkumpul, penerima manfaat, lokasi kegiatan, dan perkembangan program dapat disampaikan hampir secara waktu nyata.

Namun, perubahan dari kotak infak menuju QRIS bukan sekadar perubahan alat pembayaran. Perubahan tersebut membawa konsekuensi terhadap struktur organisasi, pola kerja, mekanisme pengawasan, keamanan data, dan hubungan antara lembaga dengan masyarakat. Ketika transaksi berlangsung secara cepat, tuntutan terhadap ketepatan pencatatan dan pelaporan juga semakin tinggi. Ketika dana dapat dihimpun dari masyarakat luas, pertanggungjawaban lembaga tidak lagi terbatas kepada anggota atau jamaah setempat.

Teknologi pada akhirnya memperluas ruang kepercayaan sekaligus memperbesar risikonya. Kesalahan pencatatan, keterlambatan laporan, kebocoran data, ketidakjelasan penggunaan dana, atau lemahnya respons terhadap pengaduan dapat menyebar dengan cepat di ruang digital. Dalam situasi seperti ini, reputasi organisasi dapat terganggu bukan hanya karena besarnya kesalahan, tetapi juga karena lemahnya kemampuan organisasi menjelaskan dan mempertanggungjawabkan tindakannya.

Karena itu, transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai proses mengganti transaksi tunai dengan transaksi elektronik. Digitalisasi menuntut perubahan yang lebih mendasar dalam cara

organisasi merencanakan program, membagi kewenangan, mencatat transaksi, mengawasi penggunaan dana, menjaga data pribadi, dan menyampaikan pertanggungjawaban kepada publik.

Bagi organisasi Islam, tantangan tersebut memiliki dimensi yang lebih dalam. Dana yang dikelola bukan hanya sumber daya finansial, tetapi juga amanah masyarakat. Zakat, infak, sedekah, wakaf, dan sumbangan sosial mengandung tanggung jawab moral, sosial, dan keagamaan. Setiap rupiah yang dihimpun membawa harapan agar lembaga mampu menyalurkannya secara tepat, adil, transparan, dan sesuai dengan tujuan pemberi dana.

Dengan demikian, QRIS, aplikasi filantropi, platform crowdfunding, dan sistem pembayaran digital seharusnya ditempatkan sebagai alat untuk memperkuat amanah, bukan sebagai tujuan akhir. Keberhasilan digitalisasi tidak cukup diukur dari banyaknya transaksi, tingginya jumlah donasi, atau luasnya jangkauan kampanye. Keberhasilan juga harus dilihat dari kemampuan organisasi menjaga kepercayaan, melindungi dana masyarakat, memperluas manfaat, dan menghadirkan program dakwah yang relevan bagi kehidupan sosial yang majemuk.

Perubahan inilah yang menjadi titik awal pembahasan buku ini. Di balik kemudahan transaksi digital, terdapat persoalan tata kelola yang menentukan apakah teknologi akan memperkuat misi dakwah atau justru melahirkan masalah baru. Organisasi yang mampu memadukan inovasi, akuntabilitas, kepatuhan syariah, dan orientasi kemanusiaan akan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan zaman.

B. Perubahan Cara Masyarakat Berdonasi

Perkembangan teknologi digital tidak hanya menyediakan saluran pembayaran baru, tetapi juga mengubah cara masyarakat

memahami dan menjalankan aktivitas filantropi. Berdonasi yang sebelumnya banyak dilakukan melalui perjumpaan langsung kini semakin terhubung dengan perangkat digital, media sosial, dan berbagai platform pembayaran. Perubahan tersebut memengaruhi alasan seseorang berdonasi, cara memilih program, tingkat keterlibatan donatur, serta harapan mereka terhadap lembaga pengelola dana.

Dalam pola tradisional, keputusan berdonasi umumnya dibangun melalui kedekatan sosial. Masyarakat memberikan infak melalui masjid, menitipkan zakat kepada tokoh agama, menyerahkan bantuan kepada pengurus organisasi, atau berpartisipasi dalam penggalangan dana yang berlangsung di lingkungan tempat tinggal. Kepercayaan terbentuk karena donatur mengenal pihak yang menghimpun dana, memahami konteks kebutuhannya, atau memiliki hubungan emosional dengan komunitas penerima bantuan.

Pola tersebut masih bertahan, terutama pada komunitas yang memiliki ikatan sosial dan keagamaan yang kuat. Namun, digitalisasi memperluas dasar kepercayaan dari hubungan personal menuju hubungan yang lebih institusional dan berbasis informasi. Donatur tidak selalu mengenal pengelola program secara langsung. Mereka membuat keputusan berdasarkan narasi kampanye, reputasi lembaga, bukti dokumentasi, kemudahan transaksi, laporan penggunaan dana, serta tanggapan masyarakat di ruang digital.

Perubahan ini menunjukkan bahwa kepercayaan dalam filantropi digital tidak lagi hanya bersumber dari figur atau kedekatan komunitas. Kepercayaan juga dibentuk melalui kualitas komunikasi dan kemampuan lembaga menghadirkan informasi yang dapat diverifikasi. Foto kegiatan, video penerima manfaat, laporan perkembangan program, nominal dana yang terkumpul, serta identitas lembaga menjadi unsur penting dalam proses pengambilan keputusan donatur.

Di satu sisi, mekanisme tersebut memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk menilai sebuah program. Donatur dapat membandingkan beberapa kampanye, membaca latar belakang kegiatan, mempertimbangkan urgensi kebutuhan, dan memilih jenis bantuan yang paling sesuai dengan kepeduliannya. Di sisi lain, banyaknya informasi yang tersedia juga dapat menimbulkan kebingungan. Donatur berhadapan dengan ratusan bahkan ribuan kampanye yang sama-sama menyampaikan situasi mendesak dan membutuhkan dukungan segera.

Dalam kondisi demikian, kemampuan lembaga mengomunikasikan program menjadi sangat menentukan. Kampanye yang disajikan secara jelas, menyentuh, dan mudah dipahami cenderung lebih cepat memperoleh perhatian. Namun, komunikasi filantropi tidak boleh hanya berorientasi pada daya tarik emosional. Narasi penderitaan yang berlebihan, penggunaan foto tanpa persetujuan, atau pengungkapan identitas penerima manfaat secara tidak proporsional dapat mengubah aktivitas kemanusiaan menjadi eksploitasi kerentanan.

Organisasi pengelola dana perlu menjaga keseimbangan antara kebutuhan membangun kepedulian publik dan kewajiban melindungi martabat penerima manfaat. Kisah penerima bantuan dapat disampaikan sebagai sarana edukasi dan pertanggungjawaban, tetapi penyajiannya harus menghormati privasi, persetujuan, keamanan, serta kondisi psikologis orang yang ditampilkan. Keberhasilan kampanye tidak seharusnya dibangun dengan merendahkan posisi penerima manfaat atau menjadikan penderitaan mereka sebagai komoditas visual.

1. Donasi sebagai aktivitas yang cepat dan spontan

Kemudahan transaksi menjadikan donasi digital semakin cepat dan spontan. Seseorang dapat berdonasi segera setelah

melihat informasi bencana, biaya pengobatan, kebutuhan pendidikan, pembangunan fasilitas sosial, atau program keagamaan melalui media sosial. Proses yang dahulu membutuhkan pertemuan, pengisian formulir, atau transfer manual kini dapat diselesaikan hanya melalui beberapa langkah pada telepon genggam.

Kecepatan tersebut memperbesar peluang partisipasi. Hambatan administratif dan geografis menjadi semakin kecil. Masyarakat dapat berdonasi kapan saja, dari mana saja, dan dengan nominal yang relatif terjangkau. Crowdfunding berbasis donasi memungkinkan sumbangan kecil dari banyak orang dikumpulkan menjadi sumber pembiayaan yang berarti bagi sebuah program sosial.

Dalam konteks ini, nominal kecil tidak lagi dapat dipandang sebagai kontribusi yang tidak signifikan. Teknologi memungkinkan partisipasi mikro menjadi kekuatan kolektif. Donasi sebesar Rp10.000 atau Rp20.000 mungkin terlihat terbatas jika berdiri sendiri, tetapi dapat menghasilkan dampak besar ketika dihimpun dari ribuan pengguna. Prinsip tersebut menjadikan filantropi digital lebih terbuka bagi kelompok yang sebelumnya merasa tidak memiliki kapasitas finansial untuk terlibat.

Keterlibatan kaum muda juga semakin terlihat dalam perubahan ini. Generasi yang terbiasa menggunakan perbankan seluler, dompet digital, dan media sosial cenderung menginginkan proses donasi yang ringkas dan dapat dilakukan tanpa prosedur rumit. Diawal, keterlibatan generasi muda digambarkan melalui kemudahan kontribusi mikro yang membuka akses lebih luas bagi kelompok milenial dan Generasi Z.

Namun, sifat donasi yang cepat juga dapat menghasilkan keterlibatan yang dangkal. Donatur mungkin memberikan bantuan karena dorongan emosional sesaat tanpa memahami masalah secara utuh. Setelah transaksi selesai, hubungan dengan program sering kali berhenti. Tantangan bagi lembaga bukan hanya mendorong masyarakat untuk berdonasi, tetapi juga membangun keterlibatan yang lebih berkelanjutan.

2. Dari donatur pasif menuju donatur yang kritis

Donatur digital memiliki akses yang lebih besar terhadap informasi. Mereka dapat bertanya melalui media sosial, memberikan komentar, meminta laporan, membandingkan kinerja lembaga, bahkan menyampaikan kritik secara terbuka. Perubahan ini mendorong pergeseran dari donatur pasif menuju donatur yang semakin kritis.

Dalam model lama, pertanggungjawaban dana sering kali cukup dilakukan melalui laporan internal, pengumuman pada forum anggota, atau penyampaian singkat setelah kegiatan selesai. Dalam ekosistem digital, bentuk pertanggungjawaban semacam itu tidak selalu memadai. Donatur mengharapkan informasi yang cepat, mudah diakses, dan dapat dipahami tanpa harus memiliki pengetahuan akuntansi atau manajemen organisasi.

Transparansi karena itu tidak cukup dimaknai sebagai tindakan mengunggah laporan keuangan. Laporan juga harus disajikan dalam bentuk yang informatif dan relevan. Dokumen yang panjang dan penuh istilah teknis mungkin memenuhi aspek formal, tetapi belum tentu membantu masyarakat memahami bagaimana dana digunakan. Transparansi harus bergerak dari sekadar keterbukaan dokumen menuju keterpahaman informasi.

Sebagian lembaga telah memublikasikan laporan secara daring, tetapi keterbukaan tersebut masih sering berhenti pada

tingkat pengungkapan dan belum sepenuhnya mencapai tingkat informasi yang mudah dipahami oleh publik.

Donatur juga semakin memperhatikan hubungan antara biaya operasional dan dampak program. Mereka dapat mempertanyakan besarnya biaya kampanye, penggunaan dana untuk administrasi, keterlambatan penyaluran, atau perbedaan antara target dan realisasi. Pertanyaan tersebut tidak selalu menunjukkan ketidakpercayaan. Sebaliknya, ia dapat dipahami sebagai bentuk partisipasi publik dalam memastikan bahwa dana sosial dikelola secara bertanggung jawab.

Organisasi yang melihat kritik sebagai ancaman cenderung menutup diri dan memperbesar jarak dengan masyarakat. Sebaliknya, organisasi yang mengembangkan mekanisme pengaduan, menyediakan layanan informasi, dan menjawab pertanyaan dengan data akan memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan kepercayaan publik.

3. Pengaruh media sosial dan logika viralitas

Media sosial memiliki peran penting dalam membentuk perilaku donasi digital. Informasi mengenai program sosial dapat tersebar melalui unggahan lembaga, tokoh publik, komunitas, relawan, maupun pengguna biasa. Satu kampanye dapat memperoleh perhatian luas ketika dibagikan oleh banyak orang atau didukung oleh figur yang memiliki pengaruh besar.

Viralitas membantu program menjangkau audiens yang sebelumnya tidak terhubung dengan lembaga. Dalam keadaan darurat, kemampuan media sosial menyebarkan informasi secara cepat dapat mempercepat mobilisasi bantuan. Namun, viralitas juga menciptakan ketimpangan perhatian. Program yang memiliki materi visual kuat atau kisah emosional cenderung lebih mudah

memperoleh dana dibandingkan kebutuhan yang penting tetapi sulit dikemas secara populer.

Akibatnya, alokasi dana publik dapat lebih dipengaruhi oleh tingkat keterlihatan suatu isu daripada kedalaman kebutuhannya. Program bantuan darurat sering memperoleh respons cepat, sedangkan program pendampingan jangka panjang, penguatan kapasitas masyarakat, pendidikan, atau pencegahan konflik mungkin kurang menarik perhatian. Padahal, program-program tersebut sering memiliki dampak sosial yang lebih berkelanjutan.

Logika viralitas juga dapat mendorong lembaga berlomba menampilkan capaian dalam bentuk angka. Jumlah pengikut, tayangan, klik, transaksi, dan total donasi menjadi indikator yang mudah dipublikasikan. Indikator tersebut penting, tetapi tidak boleh menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan. Tingginya jumlah donasi belum otomatis menunjukkan bahwa program telah menghasilkan perubahan sosial yang bermakna.

Kondisi tersebut menimbulkan risiko yang dalam buku ini disebut sebagai **efisiensi kosong**, yaitu keadaan ketika organisasi berhasil mempercepat transaksi dan meningkatkan penghimpunan dana, tetapi tidak diikuti oleh tata kelola, pendampingan, dan dampak program yang memadai. Pembahasan awal mengkritik kecenderungan lembaga yang terlalu berorientasi pada capaian transaksi tanpa memastikan kedalaman transformasi sosial.

4. Donatur menginginkan pilihan dan keterhubungan

Platform digital memberikan lebih banyak pilihan kepada donatur. Mereka dapat menentukan bidang program, lokasi penerima manfaat, nominal kontribusi, waktu donasi, bahkan metode pembayaran yang digunakan. Pilihan tersebut memperkuat rasa keterlibatan karena donatur merasa memiliki kendali terhadap keputusan filantropinya.

Sebagian donatur tertarik pada bantuan kesehatan, sedangkan yang lain lebih memilih pendidikan, pemberdayaan ekonomi, bantuan bencana, dakwah, wakaf produktif, atau program lingkungan. Segmentasi ini memungkinkan lembaga mengembangkan program yang lebih sesuai dengan preferensi masyarakat.

Namun, keleluasaan memilih juga dapat menimbulkan persoalan. Program yang populer berpotensi memperoleh dana berlebih, sedangkan program yang kurang dikenal mengalami kekurangan pembiayaan. Lembaga tidak dapat hanya mengikuti preferensi pasar donasi. Mereka tetap memiliki tanggung jawab profesional untuk memetakan kebutuhan secara objektif dan menjelaskan kepada publik mengapa program tertentu penting untuk didukung.

Hubungan antara donatur dan lembaga juga tidak seharusnya berhenti setelah pembayaran berhasil. Lembaga perlu membangun siklus komunikasi yang terdiri atas informasi sebelum donasi, konfirmasi transaksi, perkembangan pelaksanaan program, laporan hasil, serta penjelasan mengenai rencana tindak lanjut.

Komunikasi yang teratur akan membantu donatur memahami bahwa perubahan sosial tidak selalu berlangsung secara instan. Pemberdayaan ekonomi, pendidikan, pemulihan pascabencana, dan pembangunan perdamaian membutuhkan proses panjang. Dengan demikian, donatur tidak hanya menjadi penyedia dana, tetapi juga bagian dari komunitas yang memahami tujuan dan perkembangan program.

5. Perubahan perilaku menuntut perubahan organisasi

Perubahan cara masyarakat berdonasi menuntut organisasi Islam untuk memperbarui pola kerjanya. Lembaga tidak

cukup hanya menyediakan QRIS atau membuka rekening digital. Mereka perlu membangun sistem yang mampu menghubungkan penghimpunan dana, pencatatan transaksi, pengelolaan program, perlindungan data, dan pelaporan publik.

Setiap kanal donasi harus memiliki penanggung jawab yang jelas. Dana yang masuk perlu dicatat secara tepat dan dikelompokkan sesuai akad serta tujuan pemberiannya. Informasi donatur harus dijaga agar tidak digunakan tanpa persetujuan. Program yang ditawarkan harus memiliki dasar kebutuhan, rencana pelaksanaan, indikator keberhasilan, dan mekanisme evaluasi.

Organisasi juga perlu membangun kemampuan komunikasi digital tanpa kehilangan pendekatan kemanusiaan. Teknologi dapat mengotomatisasi pesan konfirmasi, laporan transaksi, dan distribusi informasi. Namun, persoalan yang kompleks tetap membutuhkan interaksi manusia. Pengaduan, kesalahan transfer, pertanyaan tentang akad, atau keberatan penerima manfaat tidak selalu dapat diselesaikan melalui respons otomatis.

Pada akhirnya, perubahan perilaku donatur menunjukkan bahwa filantropi digital bukan hanya persoalan kemudahan pembayaran. Ia membentuk hubungan baru antara masyarakat, organisasi, dan penerima manfaat. Hubungan tersebut ditandai oleh kecepatan, keterbukaan, partisipasi, serta tuntutan pertanggungjawaban yang semakin tinggi.

Organisasi yang mampu memahami perubahan ini tidak hanya akan berhasil menghimpun dana dalam jumlah besar. Mereka juga dapat membangun komunitas donatur yang lebih sadar, kritis, dan terlibat dalam proses perubahan sosial. Sebaliknya, organisasi yang hanya memanfaatkan teknologi sebagai alat transaksi berisiko kehilangan kepercayaan ketika

komunikasi, pelaporan, dan dampak program tidak berkembang seiring dengan kecepatan penghimpunan dana.

C. Kepercayaan Publik sebagai Modal Utama

Dalam pengelolaan keuangan dakwah, kepercayaan publik merupakan modal yang nilainya tidak kalah penting dibandingkan dana, teknologi, maupun jaringan organisasi. Lembaga dapat memiliki aplikasi yang canggih, sistem pembayaran yang cepat, dan kampanye yang menjangkau banyak orang. Namun, seluruh keunggulan tersebut akan kehilangan makna ketika masyarakat meragukan integritas pengelolanya.

Kepercayaan terbentuk dari keyakinan bahwa lembaga memiliki niat yang baik, kompetensi yang memadai, serta kemampuan mempertanggungjawabkan setiap keputusan. Dalam organisasi Islam, kepercayaan bahkan memiliki dimensi yang lebih luas karena dana yang dihimpun dipandang sebagai amanah. Masyarakat tidak hanya menyerahkan uang, tetapi juga menitipkan harapan agar dana tersebut digunakan sesuai dengan tujuan keagamaan, sosial, dan kemanusiaan.

Pada pola penghimpunan tradisional, kepercayaan sering melekat pada figur. Masyarakat memberikan sumbangan karena mengenal kiai, ustaz, pengurus masjid, atau tokoh organisasi yang dianggap memiliki integritas moral. Hubungan sosial yang dekat menjadi dasar utama dalam menilai apakah dana akan dikelola dengan baik. Dalam konteks seperti ini, reputasi personal dapat berfungsi sebagai jaminan organisasi.

Model tersebut memiliki kekuatan karena dibangun melalui relasi yang panjang. Namun, ketergantungan yang terlalu besar pada figur juga mengandung risiko. Kepercayaan yang hanya bertumpu pada ketokohan dapat mengurangi kebutuhan terhadap prosedur, dokumentasi, audit, dan mekanisme pengawasan. Ketika keputusan

organisasi terlalu bergantung pada satu orang, pertanggungjawaban menjadi sulit dipisahkan dari loyalitas personal.

Digitalisasi mengubah pola tersebut. Donatur kini dapat berasal dari wilayah yang jauh dan tidak memiliki hubungan langsung dengan pengelola lembaga. Mereka tidak selalu mengenal ketua organisasi, pengurus cabang, atau pelaksana program. Karena itu, kepercayaan harus dibangun melalui sistem yang dapat dilihat, dipahami, dan diuji oleh publik.

Perubahan ini menandai pergeseran dari kepercayaan berbasis figur menuju kepercayaan berbasis institusi. Reputasi tokoh tetap penting, tetapi tidak lagi cukup. Masyarakat juga menilai legalitas lembaga, kualitas laporan, rekam jejak program, keamanan transaksi, keterbukaan informasi, serta kemampuan organisasi menangani masalah.

1. Kepercayaan tidak lahir dari pencitraan

Dalam ruang digital, organisasi memiliki banyak sarana untuk membangun citra. Foto kegiatan, video penyaluran bantuan, testimoni penerima manfaat, laporan jumlah donasi, serta dukungan tokoh publik dapat memperkuat kesan positif. Namun, citra yang baik tidak selalu identik dengan kepercayaan yang kuat.

Pencitraan bekerja pada tingkat penampilan, sedangkan kepercayaan dibangun melalui konsistensi. Publik dapat tertarik oleh satu kampanye yang kuat, tetapi loyalitas mereka ditentukan oleh pengalaman yang berulang. Ketepatan laporan, kesesuaian penggunaan dana, kecepatan merespons pertanyaan, dan keberanian mengakui kesalahan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kepercayaan jangka panjang dibandingkan materi promosi.

Organisasi yang terlalu berfokus pada tampilan berisiko mengembangkan ketimpangan antara komunikasi dan kenyataan.

Kampanye dapat terlihat profesional, tetapi administrasi internal masih lemah. Laporan dapat disajikan secara menarik, tetapi data di dalamnya belum terhubung dengan pencatatan keuangan yang akurat. Program dapat memperoleh perhatian luas, tetapi mekanisme evaluasi dampaknya tidak tersedia.

Ketimpangan semacam ini sangat berbahaya karena ruang digital memungkinkan publik memeriksa, membandingkan, dan menyebarkan informasi dengan cepat. Ketika terdapat perbedaan antara narasi yang dipublikasikan dan kenyataan di lapangan, kepercayaan dapat runtuh dalam waktu singkat.

Karena itu, komunikasi publik harus berangkat dari data dan praktik organisasi yang sebenarnya. Setiap klaim mengenai jumlah penerima manfaat, wilayah penyaluran, penggunaan dana, atau keberhasilan program harus memiliki dokumen pendukung. Komunikasi tidak boleh bergerak lebih cepat daripada kemampuan organisasi membuktikan isinya.

2. Transparansi sebagai dasar kepercayaan

Transparansi merupakan salah satu unsur utama dalam membangun kepercayaan publik. Namun, transparansi tidak cukup dipahami sebagai tindakan membuka seluruh informasi tanpa batas. Transparansi yang baik adalah keterbukaan yang relevan, akurat, tepat waktu, dan mudah dipahami.

Lembaga perlu menjelaskan dari mana dana diperoleh, untuk apa dana digunakan, siapa yang bertanggung jawab, serta bagaimana hasil program dievaluasi. Informasi tersebut tidak selalu harus disajikan dalam laporan yang sangat teknis. Publik justru membutuhkan penjelasan yang ringkas, jelas, dan tidak menyesatkan.

Dalam hal ini dijelaskan bahwa sejumlah organisasi telah memublikasikan laporan tahunan secara daring. Namun, keterbukaan tersebut sering berhenti pada tingkat penyediaan dokumen dan belum sepenuhnya menghasilkan informasi yang mudah dipahami oleh masyarakat.

Kondisi ini menunjukkan bahwa transparansi memiliki dua lapisan. Lapisan pertama adalah **ketersediaan informasi**, sedangkan lapisan kedua adalah **keterpahaman informasi**. Sebuah laporan keuangan mungkin tersedia untuk umum, tetapi belum tentu membantu pembaca memahami bagaimana dana digunakan. Sebaliknya, infografik yang menarik mungkin mudah dipahami, tetapi belum tentu cukup untuk menunjukkan akurasi dan kelengkapan laporan.

Karena itu, organisasi perlu menggabungkan keduanya. Laporan lengkap diperlukan untuk kepentingan audit dan pertanggungjawaban formal, sedangkan ringkasan visual dibutuhkan agar masyarakat dapat memahami informasi utama. Keduanya tidak saling menggantikan, tetapi saling melengkapi.

3. Akuntabilitas lebih dari sekadar laporan

Akuntabilitas sering disamakan dengan penyusunan laporan keuangan. Padahal, laporan hanyalah salah satu bagian dari proses pertanggungjawaban. Akuntabilitas mencakup keseluruhan hubungan antara kewenangan, pelaksanaan kegiatan, penggunaan sumber daya, hasil program, dan evaluasi.

Organisasi yang akuntabel harus dapat menjelaskan tidak hanya berapa banyak dana yang diterima dan dikeluarkan, tetapi juga mengapa suatu keputusan diambil. Misalnya, mengapa sebuah program diprioritaskan, bagaimana penerima manfaat dipilih, mengapa biaya operasional tertentu diperlukan, serta bagaimana lembaga menilai keberhasilan program.

Dengan kata lain, akuntabilitas tidak berhenti pada pertanyaan **“ke mana uang digunakan?”**, tetapi juga mencakup pertanyaan **“mengapa digunakan dengan cara itu?”** dan **“apa hasilnya bagi masyarakat?”**

Dalam organisasi Islam, akuntabilitas memiliki beberapa arah. Pertama, pertanggungjawaban kepada Tuhan sebagai sumber nilai moral. Kedua, pertanggungjawaban kepada donatur sebagai pihak yang memberikan dana. Ketiga, pertanggungjawaban kepada penerima manfaat sebagai pihak yang terdampak oleh keputusan organisasi. Keempat, pertanggungjawaban kepada regulator dan publik sebagai bagian dari tata kehidupan sosial.

Empat arah tersebut menuntut keseimbangan. Lembaga tidak dapat hanya memenuhi persyaratan administratif sambil mengabaikan kebutuhan penerima manfaat. Sebaliknya, semangat pelayanan sosial juga tidak dapat dijadikan alasan untuk mengabaikan pencatatan, audit, dan kepatuhan hukum.

4. Kepercayaan mudah dibangun, tetapi juga mudah runtuh

Kepercayaan publik membutuhkan waktu untuk tumbuh, tetapi dapat menurun dengan cepat. Dalam ruang digital, informasi negatif menyebar lebih cepat daripada klarifikasi resmi. Kesalahan kecil dapat berkembang menjadi krisis apabila organisasi terlambat merespons atau memberikan penjelasan yang tidak konsisten.

Sumber krisis tidak selalu berupa penyalahgunaan dana dalam jumlah besar. Keterlambatan pelaporan, ketidaksesuaian dokumentasi, pengaduan yang tidak dijawab, perubahan program tanpa penjelasan, atau kebocoran data dapat memicu keraguan publik. Masalah menjadi lebih besar ketika organisasi bersikap

defensif atau berusaha menutup informasi. Hal ini menegaskan bahwa ketidaktransparanan alokasi dana dan lemahnya perlindungan data dapat berkembang menjadi krisis reputasi di ruang digital.

Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen reputasi tidak dapat dipisahkan dari tata kelola. Reputasi bukan semata-mata urusan hubungan masyarakat. Reputasi merupakan hasil dari kualitas keputusan, ketepatan prosedur, keamanan sistem, dan keterbukaan organisasi.

Ketika terjadi masalah, respons organisasi sebaiknya mencakup:

- 1) pengakuan terhadap masalah;
- 2) penjelasan berdasarkan data;
- 3) langkah perbaikan yang konkret;
- 4) batas waktu penyelesaian;
- 5) pembaruan informasi secara berkala.

Sikap terbuka terhadap kesalahan justru dapat memperkuat kepercayaan apabila diikuti dengan perbaikan nyata. Sebaliknya, penyangkalan tanpa bukti akan memperbesar kecurigaan.

5. Keamanan data sebagai bagian dari amanah

Dalam filantropi digital, lembaga tidak hanya mengelola uang, tetapi juga data. Nama, nomor telepon, alamat surat elektronik, identitas kependudukan, riwayat transaksi, preferensi program, dan data penerima manfaat dapat tersimpan dalam sistem organisasi.

Data tersebut memiliki nilai ekonomi dan sosial. Apabila bocor, pengguna dapat mengalami penipuan, penyalahgunaan identitas, atau paparan informasi pribadi. Karena itu, perlindungan

data harus dipahami sebagai bagian dari amanah, bukan sekadar persoalan teknis.

Kepercayaan donatur dapat terganggu ketika organisasi meminta terlalu banyak data tanpa menjelaskan tujuannya. Risiko juga muncul apabila data dibagikan kepada pihak ketiga untuk kepentingan pemasaran tanpa persetujuan. Lembaga perlu memiliki kebijakan yang menjelaskan:

- 1) Data apa yang dikumpulkan;
- 2) Tujuan pengumpulan;
- 3) Lama penyimpanan;
- 4) Pihak yang dapat mengakses;
- 5) Cara pengguna meminta koreksi atau penghapusan;
- 6) Langkah yang dilakukan jika terjadi insiden.

Lembaga keuangan sosial digital menghadapi ancaman berupa phishing, ransomware, kebocoran data, dan manipulasi sistem pembayaran.

Ancaman tersebut menunjukkan bahwa keamanan siber tidak hanya menjadi tanggung jawab divisi teknologi informasi. Seluruh pegawai dan pengurus perlu memiliki kesadaran dasar mengenai kata sandi, autentikasi, surat elektronik palsu, penggunaan perangkat pribadi, dan pengelolaan akses sistem.

Satu kesalahan manusia dapat membuka jalan bagi serangan yang lebih besar. Karena itu, keamanan harus dibangun sebagai budaya organisasi, bukan hanya melalui pembelian perangkat lunak.

6. Kepercayaan dari sudut pandang penerima manfaat

Pembahasan mengenai kepercayaan sering berpusat pada donatur. Padahal, penerima manfaat juga memiliki hak untuk

mempercaya organisasi. Mereka perlu yakin bahwa data pribadinya dijaga, kebutuhannya dinilai secara adil, dan martabatnya tidak dieksploitasi untuk kepentingan kampanye.

Penerima manfaat bukan objek pasif. Mereka memiliki pengalaman, pengetahuan, dan suara yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan program. Organisasi yang hanya mengejar kepuasan donatur berisiko mengabaikan kebutuhan nyata masyarakat.

Sebagai contoh, suatu program mungkin menarik secara visual dan mudah dipromosikan, tetapi tidak sesuai dengan prioritas penerima manfaat. Bantuan barang tertentu dapat terlihat baik dalam dokumentasi, tetapi kurang berguna apabila masyarakat lebih membutuhkan pendampingan, layanan kesehatan, atau dukungan ekonomi.

Karena itu, akuntabilitas perlu bergerak dua arah. Organisasi tidak hanya menyampaikan laporan kepada donatur, tetapi juga membuka ruang bagi penerima manfaat untuk memberikan masukan, keluhan, dan evaluasi.

Pendekatan ini disebut sebagai akuntabilitas ke bawah, yaitu pertanggungjawaban kepada kelompok yang menerima dampak langsung program. Akuntabilitas ke bawah membantu mencegah organisasi terlalu dikuasai oleh kepentingan penyandang dana dan indikator administratif.

7. Membangun arsitektur kepercayaan

Kepercayaan yang berkelanjutan tidak dapat dibangun melalui satu kebijakan. Ia membutuhkan arsitektur yang menghubungkan nilai, struktur, prosedur, teknologi, dan perilaku organisasi. Arsitektur tersebut sekurang-kurangnya mencakup:

- 1) Pembagian kewenangan yang jelas;
- 2) Pencatatan keuangan yang tertib;

- 3) Pemisahan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan pengawasan;
- 4) Mekanisme audit;
- 5) Perlindungan data;
- 6) Standar komunikasi publik;
- 7) Kanal pengaduan;
- 8) Evaluasi program;
- 9) Keterlibatan penerima manfaat.

Dalam organisasi yang kecil, unsur-unsur tersebut dapat diterapkan secara sederhana. Tidak semua lembaga harus memiliki sistem yang mahal atau struktur yang kompleks. Hal terpenting adalah adanya pemisahan tugas, dokumentasi, dan pemeriksaan yang memadai.

Misalnya, orang yang menerima dana sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pihak yang mencatat dan menyetujui pengeluaran. Laporan perlu diperiksa oleh pihak lain. Perubahan tujuan program harus didokumentasikan. Dana terikat harus digunakan sesuai dengan akad atau peruntukannya.

Pada organisasi yang lebih besar, arsitektur kepercayaan membutuhkan sistem yang lebih formal. Audit internal, audit eksternal, dewan pengawas syariah, komite risiko, kebijakan perlindungan data, dan sistem pelaporan terpadu menjadi semakin penting.

Teknologi dapat membantu memperkuat arsitektur tersebut. Sistem digital memungkinkan pencatatan transaksi, pembatasan akses, jejak audit, rekonsiliasi, dan pemantauan program. Namun, teknologi tetap bergantung pada kualitas aturan dan orang yang menggunakannya.

8. Kepercayaan sebagai hasil tata kelola

Pada akhirnya, kepercayaan publik tidak dapat diperoleh hanya dengan meminta masyarakat untuk percaya. Kepercayaan merupakan hasil dari tata kelola yang konsisten. Ia tumbuh ketika organisasi menunjukkan bahwa nilai amanah diterjemahkan menjadi prosedur, keputusan, dan perilaku nyata.

Hubungan antara kepercayaan dan tata kelola bersifat saling memperkuat. Tata kelola yang baik meningkatkan kepercayaan, sedangkan kepercayaan memberi organisasi dukungan untuk mengembangkan program. Namun, kepercayaan tanpa tata kelola dapat menimbulkan kelengahan. Sebaliknya, tata kelola yang hanya bersifat administratif tanpa nilai moral dapat melahirkan birokrasi yang kaku.

Organisasi Islam membutuhkan keduanya. Nilai amanah memberikan arah etis, sedangkan tata kelola menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa nilai tersebut diwujudkan secara konsisten.

Dalam konteks digital, kebutuhan tersebut menjadi semakin mendesak. Kecepatan transaksi harus diimbangi dengan ketelitian. Luasnya jangkauan harus diikuti oleh pertanggungjawaban yang lebih luas. Kecanggihan teknologi harus berjalan bersama perlindungan data dan kepatuhan syariah.

Dengan demikian, kepercayaan publik bukan sekadar manfaat tambahan dari pengelolaan yang baik. Kepercayaan merupakan fondasi yang menentukan keberlanjutan organisasi. Tanpanya, lembaga akan kehilangan donatur, mitra, relawan, dan legitimasi sosial. Dengan kepercayaan yang terpelihara, organisasi dapat mengubah dana masyarakat menjadi program yang berdampak, inklusif, dan berkelanjutan.

D. Mengapa Tata Kelola Menjadi Penting

Transformasi digital telah memperluas kemampuan organisasi Islam dalam menghimpun, mengelola, dan menyalurkan dana sosial keagamaan. Namun, bertambahnya kecepatan transaksi dan luasnya jangkauan penghimpunan juga meningkatkan kompleksitas pengelolaan. Semakin besar dana yang dihimpun, semakin banyak pihak yang terlibat, dan semakin beragam teknologi yang digunakan, semakin besar pula kebutuhan terhadap tata kelola yang jelas.

Tata kelola tidak hanya berkaitan dengan aturan administratif. Tata kelola menentukan bagaimana keputusan dibuat, siapa yang berwenang, siapa yang mengawasi, bagaimana dana dicatat, serta bagaimana organisasi mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Dalam konteks filantropi Islam, tata kelola menjadi mekanisme yang menghubungkan nilai amanah dengan praktik pengelolaan sehari-hari.

Tanpa tata kelola yang memadai, digitalisasi dapat mempercepat transaksi tanpa memperkuat pertanggungjawaban. Dana dapat masuk dengan cepat, tetapi pencatatannya tertunda. Kampanye dapat menjangkau ribuan orang, tetapi pembagian tugas internal tetap tidak jelas. Laporan dapat dipublikasikan secara daring, tetapi data yang digunakan belum melalui pemeriksaan. Situasi semacam ini menunjukkan bahwa teknologi tidak otomatis menghasilkan organisasi yang transparan dan akuntabel.

Karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak boleh hanya dinilai dari jumlah transaksi, pertumbuhan donatur, atau peningkatan nilai penghimpunan. Keberhasilan juga harus dilihat dari kemampuan organisasi menjaga integritas dana, memastikan ketepatan penyaluran, mengelola risiko, dan mempertahankan kepercayaan publik.

1. Tata kelola sebagai penerjemah nilai amanah

Dalam organisasi Islam, amanah merupakan prinsip moral yang sangat mendasar. Setiap dana yang diterima mengandung tanggung jawab kepada pemberi dana, penerima manfaat, masyarakat, dan Tuhan. Namun, nilai moral tidak akan cukup apabila tidak diterjemahkan menjadi sistem kerja yang dapat dijalankan dan diperiksa.

Amanah perlu diwujudkan melalui prosedur yang konkret, seperti:

- 1) Pencatatan transaksi yang tertib;
- 2) Pemisahan dana berdasarkan peruntukan;
- 3) Persetujuan pengeluaran oleh pihak yang berwenang;
- 4) Pemeriksaan laporan secara berkala;
- 5) Dokumentasi penyaluran;
- 6) Perlindungan data donatur dan penerima manfaat.

Dalam kerangka ini, tata kelola berfungsi sebagai jembatan antara nilai dan tindakan. Nilai amanah memberikan arah, sedangkan tata kelola memastikan bahwa arah tersebut diwujudkan secara konsisten dalam keputusan organisasi.

Organisasi yang hanya mengandalkan integritas personal memiliki kelemahan struktural. Selama individu yang dipercaya masih aktif, sistem mungkin berjalan dengan baik. Namun, ketika terjadi pergantian kepemimpinan, konflik internal, atau pertumbuhan organisasi, ketergantungan pada figur dapat menimbulkan masalah.

Sebaliknya, tata kelola yang baik memungkinkan nilai amanah melekat pada sistem, bukan hanya pada individu. Siapa pun yang memegang jabatan tetap harus mengikuti prosedur yang

sama. Dengan demikian, keberlanjutan organisasi tidak sepenuhnya bergantung pada figur tertentu.

2. Kejelasan kewenangan dan pembagian tugas

Salah satu unsur penting tata kelola adalah kejelasan pembagian kewenangan. Dalam organisasi yang belum tertata, satu orang dapat menjalankan terlalu banyak fungsi sekaligus. Orang yang menghimpun dana dapat pula mencatat, menyetujui penggunaan, dan menyusun laporan. Kondisi tersebut meningkatkan risiko kesalahan dan penyalahgunaan.

Pemisahan fungsi diperlukan agar terdapat pemeriksaan secara alami di dalam sistem. Pihak yang menerima dana sebaiknya berbeda dari pihak yang menyetujui pengeluaran. Pihak yang menjalankan program sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pihak yang mengevaluasi keberhasilannya. Laporan keuangan perlu diperiksa oleh pihak yang tidak terlibat langsung dalam transaksi.

Dalam organisasi yang kecil, pemisahan fungsi tidak harus diwujudkan melalui struktur yang rumit. Prinsip tersebut dapat diterapkan melalui:

- 1) Persetujuan ganda untuk pengeluaran tertentu;
- 2) Rekonsiliasi berkala oleh pengurus lain;
- 3) Penggunaan bukti transaksi;
- 4) Pelaporan rutin kepada pengawas;
- 5) Pencatatan digital dengan hak akses terbatas.

Pada organisasi yang lebih besar, pemisahan fungsi membutuhkan struktur yang lebih formal, seperti unit keuangan, audit internal, pengawas syariah, manajemen risiko, dan pengelola teknologi informasi.

Kejelasan kewenangan juga penting dalam pengelolaan platform digital. Harus terdapat batas yang tegas mengenai siapa yang dapat mengakses rekening, dasbor donasi, data donatur, sistem pembayaran, dan laporan keuangan. Akses yang terlalu luas meningkatkan risiko kebocoran dan manipulasi, sedangkan akses yang terlalu terbatas dapat menghambat operasional.

3. Menjaga kesesuaian antara akad dan penggunaan dana

Dana sosial keagamaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Zakat, infak, sedekah, wakaf, donasi kemanusiaan, dan dana program tidak dapat diperlakukan sebagai satu sumber dana yang sama. Setiap jenis dana memiliki tujuan, ketentuan, dan batas penggunaannya.

Tata kelola dibutuhkan untuk memastikan bahwa dana digunakan sesuai dengan akad dan maksud pemberi. Dana zakat harus disalurkan sesuai ketentuan penerima yang berhak. Dana wakaf harus dijaga keberlanjutannya sesuai dengan ikrar wakif. Donasi untuk program tertentu tidak boleh dialihkan tanpa alasan dan komunikasi yang jelas.

Dalam sistem digital, pemisahan tersebut menjadi semakin penting karena dana dapat masuk melalui berbagai kanal sekaligus. Satu lembaga dapat menerima pembayaran dari QRIS, transfer bank, dompet digital, situs web, dan platform pihak ketiga. Tanpa sistem klasifikasi yang baik, dana mudah tercampur dan sulit ditelusuri.

Karena itu, setiap transaksi perlu diberi identitas yang jelas, minimal berupa:

- 1) Sumber dana;
- 2) Jenis akad;
- 3) Nama program;

- 4) Tanggal transaksi;
- 5) Nilai transaksi;
- 6) Status penyaluran;
- 7) Bukti pendukung.

Pencatatan semacam ini bukan hanya kebutuhan akuntansi. Ia menjadi dasar untuk menjaga kepatuhan syariah dan menjawab pertanyaan publik apabila terjadi perbedaan antara tujuan penghimpunan dan realisasi penggunaan dana.

4. Mengelola risiko yang semakin kompleks

Digitalisasi menghadirkan berbagai risiko baru. Sebagian risiko bersifat teknis, seperti gangguan sistem, kebocoran data, phishing, ransomware, atau manipulasi transaksi. Sebagian lainnya bersifat organisasional, seperti ketidakjelasan kewenangan, ketergantungan pada vendor, lemahnya literasi digital, atau penggunaan aplikasi di luar pengawasan resmi. Mengidentifikasi beberapa ancaman, antara lain pencurian kredensial melalui phishing, serangan ransomware, kebocoran basis data donatur, dan manipulasi integrasi sistem pembayaran.

Risiko tersebut tidak dapat ditangani hanya oleh tim teknologi informasi. Banyak insiden justru berawal dari perilaku manusia, seperti penggunaan kata sandi yang lemah, membuka tautan palsu, membagikan akses, atau menggunakan perangkat pribadi tanpa perlindungan.

Karena itu, tata kelola risiko harus melibatkan seluruh bagian organisasi. Pengurus, staf keuangan, fundraiser, relawan, dan pengelola program perlu memahami tanggung jawab mereka dalam menjaga keamanan dana dan data. Langkah awal yang dapat dilakukan antara lain:

- 1) Membatasi hak akses berdasarkan tugas;

- 2) Menggunakan autentikasi berlapis;
- 3) Memperbarui kata sandi secara berkala;
- 4) Mencadangkan data;
- 5) Melatih pegawai mengenali penipuan digital;
- 6) Memiliki prosedur penanganan insiden;
- 7) Mengevaluasi keamanan vendor teknologi.

Bagi organisasi yang lebih besar, pengelolaan risiko perlu dikembangkan melalui audit sistem, pengujian keamanan, kebijakan perlindungan data, serta rencana pemulihan apabila terjadi gangguan.

5. Pengawasan bukan tanda ketidakpercayaan

Dalam sebagian organisasi keagamaan, pengawasan kadang dipersepsikan sebagai bentuk kecurigaan terhadap pengurus. Pandangan ini muncul karena hubungan organisasi dibangun berdasarkan kedekatan, loyalitas, dan kepercayaan kepada tokoh.

Padahal, pengawasan tidak bertujuan merendahkan integritas seseorang. Pengawasan justru melindungi pengurus dari kesalahan, tuduhan, dan beban tanggung jawab yang terlalu besar. Ketika keputusan terdokumentasi dan laporan diperiksa, organisasi memiliki dasar yang lebih kuat untuk membuktikan bahwa dana telah dikelola dengan benar.

Pengawasan juga membantu menemukan masalah sebelum berkembang menjadi krisis. Selisih pencatatan, keterlambatan penyaluran, kesalahan klasifikasi, atau kelemahan sistem dapat segera diperbaiki apabila terdeteksi sejak awal.

Dalam kerangka tata kelola, pengawasan dapat dilakukan melalui:

- 1) pengawasan internal;
- 2) audit berkala;

- 3) pengawasan syariah;
- 4) evaluasi program;
- 5) pelaporan kepada publik;
- 6) mekanisme pengaduan.

Setiap bentuk pengawasan memiliki fungsi yang berbeda. Audit keuangan memeriksa kewajaran pencatatan. Pengawasan syariah menilai kesesuaian akad dan penggunaan dana. Evaluasi program melihat dampak kegiatan. Pengaduan publik menangkap masalah yang mungkin tidak terlihat dari laporan internal.

6. Tata kelola dan budaya organisasi

Tata kelola tidak dapat diterapkan dengan hanya menyalin aturan dari organisasi lain. Setiap organisasi memiliki sejarah, struktur otoritas, budaya kerja, dan basis sosial yang berbeda. Aturan yang efektif dalam lembaga profesional belum tentu langsung sesuai bagi organisasi berbasis komunitas atau pesantren. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi Islam dapat memiliki kombinasi otoritas karismatik, tradisional, dan birokratik. Ketiga bentuk otoritas tersebut sering berkelindan dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam organisasi berbasis tokoh, legitimasi moral memiliki kekuatan besar. Keputusan dapat diterima karena penghormatan kepada kiai atau pendiri. Kekuatan tersebut dapat membantu mobilisasi dan menjaga loyalitas. Namun, apabila tidak disertai prosedur, dominasi figur dapat mengurangi ruang pemeriksaan.

Sebaliknya, organisasi yang terlalu birokratis dapat kehilangan kelincahan dan kedekatan sosial. Prosedur yang panjang berpotensi memperlambat respons, terutama dalam keadaan darurat.

Tantangan tata kelola adalah menemukan keseimbangan. Tradisi dan otoritas moral tidak harus dihapus, tetapi perlu ditempatkan dalam sistem yang jelas. Keputusan tokoh tetap dapat memiliki peran penting, tetapi harus terdokumentasi, terbuka terhadap pertimbangan, dan memiliki mekanisme pertanggungjawaban.

Inilah yang dapat disebut sebagai tata kelola hibrida, yaitu tata kelola yang menggabungkan kekuatan budaya lokal dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan pengawasan.

7. Tata kelola yang proporsional

Tidak semua organisasi memerlukan struktur tata kelola yang sama. Lembaga kecil berbasis komunitas tidak harus meniru sistem organisasi nasional. Sebaliknya, organisasi yang menghimpun dana dalam jumlah besar tidak cukup hanya menggunakan mekanisme informal. Tata kelola perlu disesuaikan dengan:

- 1) Skala dana yang dikelola;
- 2) Jumlah program;
- 3) Jumlah pegawai dan relawan;
- 4) Cakupan wilayah;
- 5) Jenis teknologi;
- 6) Sensitivitas data;
- 7) Kompleksitas risiko.

Prinsipnya adalah semakin besar skala dan risiko organisasi, semakin kuat pula sistem pengawasannya.

Pada tingkat sederhana, organisasi dapat memulai dengan pencatatan yang rapi, persetujuan ganda, laporan bulanan, dan penyimpanan bukti transaksi. Ketika organisasi berkembang, sistem tersebut perlu ditingkatkan menjadi audit internal, integrasi aplikasi, kebijakan perlindungan data, dan manajemen risiko.

Tata kelola yang proporsional menghindarkan organisasi dari dua kesalahan. Kesalahan pertama adalah menganggap tata kelola tidak penting karena organisasi masih kecil. Kesalahan kedua adalah membangun prosedur yang terlalu kompleks sehingga menghambat kegiatan.

8. Menghubungkan dana dengan dampak

Tata kelola yang baik tidak hanya menjaga agar dana tidak disalahgunakan. Tata kelola juga memastikan bahwa dana menghasilkan manfaat yang sesuai dengan tujuan program.

Laporan penghimpunan dan pengeluaran belum cukup untuk menggambarkan keberhasilan. Organisasi perlu menjawab apakah bantuan telah menjangkau kelompok yang tepat, apakah program menyelesaikan masalah, dan apakah manfaatnya bertahan setelah kegiatan selesai.

Sebagai contoh, program pelatihan tidak cukup dinilai dari jumlah peserta. Organisasi perlu melihat apakah peserta memperoleh keterampilan, menggunakannya, dan mengalami perubahan. Program bantuan ekonomi tidak cukup dinilai dari jumlah modal yang disalurkan, tetapi juga dari keberlanjutan usaha dan peningkatan kesejahteraan penerima. Dengan demikian, tata kelola perlu menghubungkan tiga hal:

- 1) Dana yang dihimpun;
- 2) Kegiatan yang dilaksanakan;
- 3) Dampak yang dihasilkan.

Hubungan tersebut penting agar organisasi tidak terjebak pada orientasi transaksi. Kondisi ketika efisiensi penghimpunan tidak diikuti oleh kedalaman manfaat sebagai “efisiensi kosong”.

Tata kelola yang berorientasi pada dampak menuntut organisasi menetapkan indikator sejak awal, mengumpulkan data,

mengevaluasi program, dan menggunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki keputusan berikutnya.

9. Tata kelola sebagai fondasi keberlanjutan

Organisasi yang memiliki tata kelola kuat cenderung lebih siap menghadapi perubahan kepemimpinan, pertumbuhan program, krisis reputasi, dan perkembangan teknologi. Sistem yang terdokumentasi memudahkan proses regenerasi dan mengurangi ketergantungan pada individu.

Tata kelola juga mendukung kemandirian organisasi. Lembaga yang memiliki laporan yang baik, sistem pengawasan yang jelas, dan rekam jejak yang dapat dibuktikan lebih mudah membangun kemitraan dengan masyarakat, pemerintah, dunia usaha, dan lembaga internasional.

Namun, kemitraan tidak boleh membuat organisasi kehilangan arah. Kemandirian berarti kemampuan memilih program berdasarkan kebutuhan masyarakat dan nilai organisasi, bukan semata-mata mengikuti keinginan donatur besar.

Diversifikasi pendanaan dan tata kelola yang baik dapat membantu menjaga kemandirian finansial maupun operasional organisasi.

Pada akhirnya, tata kelola penting karena ia memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu menghimpun dana, tetapi juga layak dipercaya untuk mengelolanya. Teknologi menyediakan kecepatan, sedangkan tata kelola memberikan arah dan kendali. Nilai keagamaan memberikan landasan moral, sedangkan prosedur memastikan nilai tersebut dijalankan secara nyata.

Tanpa tata kelola, inovasi digital dapat berkembang menjadi sistem yang cepat tetapi rapuh. Dengan tata kelola yang tepat, teknologi dapat menjadi alat untuk memperkuat amanah,

memperluas manfaat, dan menjaga keberlanjutan dakwah di tengah masyarakat yang terus berubah.

E. Tiga Wajah Organisasi Islam

Transformasi digital tidak berlangsung dengan cara yang sama pada setiap organisasi Islam. Perbedaan sejarah, struktur kepemimpinan, basis sosial, kapasitas teknologi, dan pola penghimpunan dana menyebabkan masing-masing lembaga merespons perubahan secara berbeda. Karena itu, pembahasan tentang tata kelola keuangan dakwah digital tidak dapat dibangun dengan asumsi bahwa seluruh organisasi memiliki kondisi yang seragam.

Secara umum, buku ini memetakan tiga tipologi organisasi. Pertama, organisasi Islam berbasis massa kultural. Kedua, lembaga filantropi Islam profesional. Ketiga, organisasi atau platform keagamaan yang tumbuh dengan orientasi digital yang kuat. Ketiganya sama-sama bergerak dalam ruang keagamaan dan kemanusiaan, tetapi memiliki sumber legitimasi, pola kerja, dan tantangan tata kelola yang berbeda.

Tipologi tersebut bukanlah pembagian yang sepenuhnya kaku. Dalam praktiknya, satu organisasi dapat memiliki karakter dari lebih dari satu tipe. Organisasi berbasis massa dapat membentuk lembaga filantropi profesional, sedangkan lembaga yang lahir sebelum era digital dapat mengembangkan sistem yang sangat bergantung pada teknologi. Oleh karena itu, tipologi ini digunakan sebagai alat analisis untuk memahami kecenderungan dominan, bukan sebagai batas yang mutlak.

1. Organisasi Islam berbasis massa kultural

Tipe pertama adalah organisasi Islam yang memiliki basis massa luas, jaringan sosial yang panjang, serta hubungan kuat dengan tradisi keagamaan dan komunitas lokal. Kekuatan utamanya terletak pada kedekatan dengan masyarakat, legitimasi tokoh agama, serta jaringan organisasi yang menjangkau tingkat pusat hingga akar rumput.

Dalam organisasi semacam ini, kepercayaan sering dibangun melalui hubungan sosial yang telah berlangsung lama. Masyarakat mengenal pengurus, kiai, ustaz, atau tokoh lokal yang menjadi bagian dari organisasi. Donasi tidak selalu diberikan karena sistem yang modern, tetapi karena keyakinan terhadap integritas tokoh dan kedekatan dengan komunitas.

Organisasi berbasis massa memiliki modal sosial yang sangat besar. Jaringan cabang, ranting, pesantren, masjid, sekolah, rumah sakit, komunitas perempuan, organisasi pemuda, dan lembaga ekonomi dapat menjadi saluran penghimpunan sekaligus distribusi program. Jaringan tersebut memungkinkan organisasi menjangkau masyarakat yang belum sepenuhnya terhubung dengan layanan digital.

Kekuatan ini terlihat pada organisasi seperti Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah yang tidak hanya menjalankan kegiatan keagamaan, tetapi juga mengelola pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, dan pelayanan sosial. Peran tersebut membuat organisasi Islam berfungsi sebagai bagian penting dari masyarakat sipil dan penghubung antara masyarakat, negara, dan berbagai kelompok sosial.

Namun, luasnya jaringan juga menghadirkan tantangan. Struktur yang bertingkat dapat menyebabkan perbedaan kapasitas antara pusat dan daerah. Kantor pusat mungkin telah menggunakan aplikasi, sistem pelaporan digital, serta prosedur

audit yang baik, sedangkan unit di tingkat lokal masih mengandalkan pencatatan manual dan hubungan personal.

Perbedaan tersebut dapat menimbulkan fragmentasi. Data dari tingkat bawah terlambat dikonsolidasikan, format laporan tidak seragam, dan penggunaan aplikasi tidak selalu terintegrasi. Dalam beberapa keadaan, unit daerah menggunakan perangkat atau aplikasi sendiri karena dianggap lebih praktis. Praktik ini dapat membantu operasional jangka pendek, tetapi berpotensi menimbulkan risiko keamanan, duplikasi data, dan lemahnya pengawasan.

Tantangan lain berkaitan dengan struktur otoritas. Organisasi berbasis massa sering memadukan otoritas karismatik, tradisional, dan birokratik. Kiai atau tokoh senior dapat memiliki pengaruh moral yang besar, sedangkan keputusan formal tetap dijalankan melalui struktur organisasi dan aturan tertulis.

Perpaduan tersebut dapat menjadi kekuatan apabila berjalan seimbang. Legitimasi tokoh membantu memperoleh dukungan masyarakat, sedangkan prosedur formal menjaga konsistensi dan pertanggungjawaban. Namun, jika otoritas personal terlalu dominan, mekanisme pemeriksaan dapat melemah. Sebaliknya, jika birokrasi terlalu kaku, organisasi dapat kehilangan kelincahan dan kedekatan dengan jamaah.

Digitalisasi pada organisasi berbasis massa karena itu tidak cukup dilakukan dengan menyediakan aplikasi. Perubahan harus mempertimbangkan budaya, kebiasaan jamaah, variasi literasi digital, serta hubungan antargenerasi. Sistem yang berhasil di wilayah perkotaan belum tentu langsung diterima di komunitas pedesaan.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah pendekatan hibrida. Kotak infak, pertemuan jamaah, dan penghimpunan langsung tetap dipertahankan, tetapi dilengkapi dengan QRIS, transfer bank, atau aplikasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi bergerak menuju sistem digital tanpa memutus kebiasaan sosial yang telah membangun kepercayaan selama bertahun-tahun.

Strategi semacam ini terlihat melalui praktik mempertahankan kaleng infak sekaligus menambahkan kode QRIS untuk melayani jamaah yang telah menggunakan perbankan seluler.

2. Lembaga filantropi Islam profesional

Tipe kedua adalah lembaga yang secara khusus dibentuk untuk mengelola zakat, infak, sedekah, wakaf, dan dana sosial lainnya. Berbeda dengan organisasi berbasis massa yang memiliki fungsi sangat luas, lembaga filantropi profesional lebih terfokus pada penghimpunan, pengelolaan, penyaluran, dan pemberdayaan.

Kekuatan utamanya terletak pada spesialisasi. Lembaga semacam ini biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih jelas, tenaga profesional, standar operasional, sistem akuntansi, unit audit, pengelola program, serta divisi komunikasi dan fundraising.

Hubungan dengan donatur lebih banyak dibangun melalui reputasi institusi, kualitas pelayanan, laporan program, dan konsistensi komunikasi. Donatur tidak harus menjadi anggota organisasi atau memiliki hubungan dengan tokoh tertentu. Mereka dapat memilih lembaga berdasarkan legalitas, rekam jejak,

kemudahan transaksi, dan kesesuaian program dengan kepedulian mereka.

Spesialisasi juga memungkinkan pengembangan program yang lebih terukur. Lembaga dapat menyusun indikator kinerja, melakukan pemetaan penerima manfaat, membangun sistem pemantauan, dan mengembangkan laporan dampak. Data yang terkumpul dapat digunakan untuk mengevaluasi program dan memperbaiki strategi penghimpunan.

Dari sisi teknologi, lembaga profesional umumnya memiliki kapasitas yang lebih besar untuk membangun situs web, aplikasi, dasbor pelaporan, integrasi payment gateway, dan sistem pengelolaan donatur. Mereka juga lebih mungkin bekerja sama dengan bank, platform pembayaran, perusahaan teknologi, serta mitra korporasi.

Namun, profesionalisasi tidak otomatis menjamin tata kelola yang sempurna. Lembaga dapat terlalu berorientasi pada target penghimpunan, pertumbuhan donor, dan indikator transaksi. Tekanan untuk memperoleh dana dapat mendorong kampanye yang terlalu emosional, pengeluaran promosi yang tidak proporsional, atau kecenderungan memilih program yang mudah dijual kepada publik.

Risiko lain adalah munculnya jarak antara lembaga dan komunitas. Ketika sistem kerja menjadi sangat formal dan berbasis data, hubungan dengan penerima manfaat dapat menjadi administratif. Penerima bantuan dilihat sebagai angka, kategori, atau target program, bukan sebagai manusia dengan pengalaman dan kebutuhan yang kompleks.

Karena itu, profesionalisme harus tetap dipadukan dengan sensitivitas sosial. Efisiensi diperlukan, tetapi tidak boleh

menghilangkan pendampingan. Standarisasi penting, tetapi tidak boleh menutup ruang bagi konteks lokal. Target penghimpunan harus dicapai tanpa menjadikan penderitaan sebagai komoditas.

Lembaga profesional juga menghadapi tuntutan kepatuhan yang lebih besar. Semakin besar dana yang dikelola, semakin kuat kebutuhan terhadap audit, pengawasan syariah, perlindungan data, manajemen risiko, dan pelaporan publik. Diawal menunjukkan bahwa lembaga dengan kapasitas finansial lebih mapan memiliki peluang untuk menerapkan standar keamanan, penunjukan petugas perlindungan data, sistem deteksi gangguan, dan rencana pemulihan insiden.

Meskipun demikian, penggunaan standar teknis tidak cukup apabila tidak disertai budaya organisasi. Sistem keamanan yang baik dapat gagal apabila pegawai membagikan kata sandi, mengabaikan prosedur, atau menggunakan data donatur untuk kepentingan yang tidak disetujui.

3. Organisasi dan platform dengan orientasi digital kuat

Tipe ketiga adalah organisasi atau platform yang sejak awal tumbuh dengan ketergantungan tinggi terhadap internet, media sosial, aplikasi, data, dan sistem pembayaran elektronik. Pada tipe ini, teknologi bukan hanya alat pendukung, tetapi menjadi bagian inti dari model operasional.

Platform digital dapat mempertemukan donatur, penggalang dana, lembaga sosial, dan penerima manfaat dalam satu ekosistem. Pengguna dapat memilih program, melakukan pembayaran, membagikan kampanye, dan memantau perkembangan melalui antarmuka digital.

Kekuatan utama tipe ini adalah kecepatan, jangkauan, dan kemampuan mengolah data. Kampanye dapat diluncurkan dengan cepat, disebarkan melalui media sosial, dan menjangkau pengguna

dari berbagai wilayah. Sistem dapat mencatat perilaku pengguna, preferensi program, metode pembayaran, dan pola transaksi.

Data tersebut memungkinkan pengembangan komunikasi yang lebih terarah. Pengguna yang pernah mendukung program kesehatan dapat menerima informasi tentang program serupa. Kampanye dapat disesuaikan dengan kebiasaan audiens, waktu interaksi, dan respons terhadap konten.

Platform juga menurunkan hambatan partisipasi. Donatur tidak perlu memiliki hubungan dengan organisasi tertentu. Kontribusi dapat diberikan dengan nominal yang kecil dan proses yang singkat. Kemudahan ini membuka keterlibatan lebih luas bagi generasi muda yang terbiasa dengan transaksi digital.

Namun, ketergantungan pada teknologi menciptakan risiko yang sangat besar. Gangguan sistem dapat menghentikan penghimpunan dana. Kebocoran data dapat memengaruhi ribuan pengguna. Kesalahan pada integrasi pembayaran dapat menyebabkan transaksi gagal atau salah arah. Perubahan algoritma media sosial dapat menurunkan jangkauan kampanye secara mendadak.

Platform digital juga menghadapi persoalan verifikasi. Kemudahan membuka kampanye dapat disalahgunakan untuk menyampaikan informasi palsu, mengubah tujuan penggunaan dana, atau menampilkan identitas penerima manfaat tanpa persetujuan. Karena itu, proses kurasi dan verifikasi menjadi bagian utama dari tata kelola.

Setiap kampanye perlu diperiksa dari sisi identitas, kebutuhan, tujuan penggunaan dana, dokumen pendukung, dan potensi risiko. Proses tersebut harus cukup ketat untuk melindungi

pengguna, tetapi juga tidak boleh terlalu rumit hingga menghambat bantuan darurat.

Tantangan lainnya adalah ketergantungan terhadap logika algoritma. Kampanye yang memiliki keterlibatan tinggi akan lebih sering muncul, sedangkan program yang kurang populer semakin sulit terlihat. Akibatnya, keputusan distribusi perhatian tidak hanya ditentukan oleh kebutuhan sosial, tetapi juga oleh performa konten.

Dalam kondisi seperti ini, platform tidak boleh bersikap seolah-olah hanya menyediakan teknologi. Desain sistem, urutan kampanye, fitur rekomendasi, biaya layanan, dan mekanisme verifikasi merupakan keputusan tata kelola yang memengaruhi aliran dana publik.

Karena mengelola data dan transaksi dalam skala besar, platform dengan orientasi digital kuat membutuhkan pengamanan yang lebih maju. Kebutuhan terhadap DevSecOps, pengujian penetrasi, program pelaporan kerentanan, dan enkripsi pada integrasi pembayaran.

Teknologi pengamanan tersebut tetap harus dilengkapi dengan pertanggungjawaban publik. Pengguna perlu mengetahui bagaimana biaya platform dihitung, bagaimana kampanye diverifikasi, siapa yang bertanggung jawab apabila terjadi sengketa, dan bagaimana data mereka digunakan.

4. Perbedaan sumber kepercayaan

Ketiga tipe organisasi tersebut memiliki sumber kepercayaan yang berbeda.

Pada organisasi berbasis massa, kepercayaan terutama tumbuh dari sejarah, jaringan komunitas, dan legitimasi tokoh. Pada lembaga profesional, kepercayaan dibangun melalui legalitas, kompetensi, laporan, dan rekam jejak program. Pada platform

digital, kepercayaan sangat dipengaruhi oleh kemudahan penggunaan, keamanan sistem, transparansi kampanye, dan pengalaman pengguna.

Perbedaan ini memengaruhi cara tata kelola harus dibangun. Organisasi berbasis massa perlu memperkuat standarisasi tanpa menghilangkan karakter komunitas. Lembaga profesional perlu menjaga agar orientasi kinerja tidak menggeser misi sosial. Platform digital perlu memastikan bahwa algoritma, data, dan kecepatan transaksi tetap berada di bawah prinsip etika dan akuntabilitas.

Tidak satu pun tipe dapat dianggap paling unggul dalam seluruh aspek. Organisasi berbasis massa unggul dalam legitimasi sosial, tetapi dapat menghadapi masalah standarisasi. Lembaga profesional unggul dalam sistem dan spesialisasi, tetapi dapat mengalami birokratisasi. Platform digital unggul dalam kecepatan dan skala, tetapi sangat rentan terhadap risiko teknologi dan jarak sosial.

5. Kemungkinan saling belajar

Perbedaan tersebut membuka peluang bagi setiap tipe untuk belajar dari yang lain. Organisasi berbasis massa dapat mempelajari sistem pelaporan, manajemen risiko, dan profesionalisme dari lembaga filantropi. Lembaga profesional dapat belajar dari kedekatan sosial dan kekuatan komunitas organisasi massa. Platform digital dapat belajar dari kedalaman relasi sosial dan sensitivitas keagamaan keduanya.

Sebaliknya, organisasi berbasis massa dan lembaga profesional dapat memanfaatkan kemampuan platform digital dalam mengolah data, memperluas jangkauan, dan menyederhanakan transaksi. Kolaborasi dapat dilakukan melalui

integrasi kanal pembayaran, kampanye bersama, pertukaran data yang aman, dan pengembangan sistem pelaporan.

Namun, kolaborasi harus dibangun dengan pembagian tanggung jawab yang jelas. Organisasi perlu mengetahui siapa yang memiliki data, siapa yang menangani keluhan, bagaimana biaya dibagi, dan siapa yang bertanggung jawab apabila terjadi insiden.

Kerja sama yang hanya didasarkan pada kebutuhan memperoleh teknologi dapat menciptakan ketergantungan. Sebaliknya, kerja sama yang disusun melalui perjanjian, standar keamanan, dan evaluasi berkala dapat memperkuat seluruh ekosistem.

6. Tipologi sebagai dasar pembahasan buku

Pemetaan tiga wajah organisasi Islam ini menjadi dasar bagi pembahasan berikutnya. Setiap isu mulai dari penghimpunan dana, pengawasan, keamanan siber, hingga dakwah multikultural akan terlihat berbeda ketika diterapkan pada struktur organisasi yang berbeda.

Karena itu, pembaca tidak sebaiknya mencari satu model yang berlaku secara seragam. Tata kelola yang efektif harus mempertimbangkan karakter organisasi, kapasitas sumber daya, pola otoritas, basis kepercayaan, dan tingkat risiko.

Prinsip dasarnya tetap sama: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, kepatuhan, perlindungan data, dan orientasi terhadap manfaat sosial. Namun, bentuk penerapannya harus kontekstual.

Dengan memahami tiga tipologi tersebut, transformasi digital dapat dilihat secara lebih realistis. Digitalisasi bukan proses teknis yang seragam, melainkan negosiasi antara teknologi, budaya organisasi, nilai keagamaan, dan tuntutan masyarakat. Keberhasilannya sangat ditentukan oleh kemampuan setiap

organisasi menyesuaikan inovasi dengan identitas serta tanggung jawab sosialnya.

F. Gagasan Utama Buku

Transformasi keuangan dakwah digital sering dipahami sebagai proses modernisasi alat. Organisasi dianggap telah bertransformasi ketika memiliki situs web, menyediakan QRIS, menggunakan aplikasi penghimpunan dana, atau menyajikan laporan melalui dasbor digital. Pandangan semacam ini terlalu sempit karena menempatkan teknologi sebagai pusat perubahan, sementara aspek tata kelola, nilai keagamaan, dan dampak sosial berada di posisi sekunder.

Buku ini berangkat dari gagasan bahwa teknologi tidak pernah bekerja sendirian. Manfaatnya ditentukan oleh struktur organisasi, kualitas kepemimpinan, budaya kerja, mekanisme pengawasan, serta orientasi program yang mengarahkan penggunaannya. Aplikasi yang canggih tidak otomatis menghasilkan lembaga yang transparan. Sistem pembayaran yang cepat juga tidak dengan sendirinya menjamin ketepatan penyaluran dana.

Karena itu, transformasi keuangan dakwah perlu dipahami sebagai hubungan antara tiga unsur utama, yaitu teknologi, tata kelola, dan dakwah multikultural. Ketiganya membentuk satu kesatuan yang saling memengaruhi.

Teknologi berfungsi sebagai alat untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan efisiensi. Tata kelola menjadi mekanisme yang mengarahkan, mengawasi, dan mempertanggungjawabkan penggunaan teknologi serta dana yang dihimpun. Adapun dakwah multikultural menjadi orientasi sosial yang memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan untuk menghadirkan kemaslahatan dalam masyarakat yang beragam.

Hubungan tersebut menjadi gagasan sentral buku ini dan dirumuskan sebagai Triad Integratif Tata Kelola Keuangan Dakwah Digital.

1. Teknologi sebagai alat, bukan tujuan

Unsur pertama dalam Triad Integratif adalah teknologi. Internet, QRIS, aplikasi, payment gateway, komputasi awan, analisis data, dan sistem pelaporan waktu nyata menawarkan banyak kemudahan. Organisasi dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas, mempercepat transaksi, mengurangi pekerjaan administratif, dan menyajikan informasi secara lebih teratur.

Teknologi juga membuka ruang partisipasi yang lebih demokratis. Masyarakat dapat berdonasi dalam nominal kecil, memilih program, membagikan kampanye, dan mengikuti perkembangan kegiatan tanpa harus hadir secara fisik. Dalam konteks ini, teknologi dapat mempertemukan kepedulian donatur dengan kebutuhan penerima manfaat secara lebih cepat.

Namun, teknologi pada dasarnya bersifat instrumental. Ia tidak memiliki arah moral secara otomatis. Sistem yang sama dapat digunakan untuk memperluas manfaat, tetapi juga dapat dimanfaatkan untuk manipulasi informasi, eksploitasi penderitaan, penyalahgunaan data, atau penghimpunan dana yang tidak bertanggung jawab.

Karena itu, keberadaan teknologi tidak dapat dijadikan indikator tunggal keberhasilan organisasi. Lembaga yang menggunakan aplikasi belum tentu lebih akuntabel daripada lembaga yang masih menggunakan sistem sederhana. Sebaliknya, organisasi dengan teknologi terbatas tetap dapat dipercaya apabila memiliki pencatatan yang tertib, pengawasan yang kuat, dan komunikasi yang jujur.

Persoalan utamanya bukan sekadar seberapa canggih teknologi yang dimiliki, melainkan bagaimana teknologi ditempatkan dalam keseluruhan sistem organisasi. Teknologi harus tunduk pada tujuan lembaga, prinsip syariah, perlindungan hak pengguna, dan kebutuhan masyarakat.

Pembahasan awal telah menegaskan bahwa internet, QRIS, payment gateway, dan big data seharusnya diposisikan sebagai akselerator atau alat penghubung, bukan sebagai tujuan akhir dari gerakan dakwah.

2. Tata kelola sebagai jembatan

Unsur kedua adalah tata kelola. Jika teknologi dipahami sebagai alat, tata kelola berfungsi sebagai jembatan yang menentukan ke mana alat tersebut diarahkan dan bagaimana risikonya dikendalikan.

Tata kelola menghubungkan potensi teknologi dengan nilai dan tujuan organisasi. Ia memastikan bahwa dana yang dihimpun dicatat secara benar, digunakan sesuai akad, disalurkan kepada pihak yang tepat, serta dilaporkan secara terbuka. Tata kelola juga mengatur pembagian kewenangan, hak akses sistem, pengelolaan data, hubungan dengan vendor, dan penanganan pengaduan.

Dalam kerangka Triad Integratif, tata kelola menempati posisi yang sangat penting karena teknologi dan tujuan dakwah tidak dapat terhubung secara langsung tanpa mekanisme organisasi yang memadai. Dana digital tidak otomatis berubah menjadi manfaat sosial. Di antara keduanya terdapat proses perencanaan, verifikasi, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Apabila proses tersebut lemah, organisasi dapat memiliki penghimpunan yang tinggi tetapi penyaluran yang tidak tepat.

Lembaga dapat menyajikan kampanye yang menarik, tetapi tidak memiliki data yang cukup mengenai kebutuhan penerima manfaat. Teknologi dapat mempercepat transaksi, sementara keputusan penggunaan dana tetap tidak transparan.

Dengan demikian, tata kelola merupakan variabel penghubung yang menentukan apakah teknologi menjadi berkah atau justru menimbulkan risiko baru. Tata kelola sebagai jembatan kritis yang menentukan apakah dana digital akan sampai kepada tujuan sosial yang diharapkan.

Peran sebagai jembatan juga berarti tata kelola tidak boleh menjadi birokrasi yang memutus hubungan antara organisasi dan masyarakat. Tata kelola yang terlalu kaku dapat memperlambat respons, terutama dalam situasi darurat. Sebaliknya, tata kelola yang terlalu longgar dapat membuka ruang penyalahgunaan.

Karena itu, tata kelola yang dibutuhkan adalah tata kelola yang akuntabel sekaligus adaptif. Prosedur harus cukup kuat untuk melindungi dana dan data, tetapi juga cukup fleksibel untuk merespons perubahan kondisi.

3. Nilai keagamaan sebagai fondasi etis

Meskipun Triad Integratif menempatkan tiga unsur utama, ketiganya berdiri di atas fondasi nilai keagamaan. Amanah, kejujuran, keadilan, kemaslahatan, tanggung jawab, dan kepatuhan syariah harus menjiwai keseluruhan proses.

Nilai keagamaan tidak cukup dicantumkan dalam visi dan slogan. Ia perlu diterjemahkan ke dalam kebijakan, prosedur, dan perilaku. Amanah diwujudkan melalui pencatatan yang benar. Keadilan diterapkan melalui penentuan penerima manfaat yang objektif. Kejujuran ditunjukkan melalui laporan yang tidak menyesatkan. Kemaslahatan diwujudkan melalui program yang benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat.

Kepatuhan syariah juga tidak dapat dipersempit menjadi penggunaan istilah atau label Islami. Kepatuhan tersebut mencakup sumber dana, jenis akad, proses penghimpunan, cara pengelolaan, biaya layanan, pola investasi, serta mekanisme penyaluran.

Sebagai contoh, dana zakat tidak dapat digunakan secara bebas karena memiliki ketentuan penerima. Wakaf harus dijaga sesuai ikrar dan tujuan wakif. Donasi terikat harus disalurkan sesuai kampanye yang disampaikan kepada publik. Perubahan penggunaan dana harus memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam praktiknya, organisasi dapat menghadapi situasi yang tidak selalu sederhana. Dana untuk satu program dapat melebihi kebutuhan, sementara program lain mengalami kekurangan. Biaya operasional diperlukan agar penyaluran dapat dilakukan dengan baik, tetapi donatur mungkin mengharapkan seluruh dana diberikan secara langsung kepada penerima manfaat.

Situasi tersebut membutuhkan kebijakan yang jelas sejak awal. Informasi mengenai biaya pengelolaan, kemungkinan pengalihan dana, dan ketentuan penggunaan harus disampaikan secara terbuka. Transparansi tersebut merupakan bagian dari kepatuhan etis dan syariah.

4. Dakwah multikultural sebagai tujuan sosial

Unsur ketiga adalah dakwah multikultural. Dalam buku ini, dakwah tidak dipahami hanya sebagai penyampaian pesan keagamaan secara verbal. Dakwah juga hadir melalui pelayanan kesehatan, pendidikan, bantuan kemanusiaan, pemberdayaan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan penguatan perdamaian.

Dalam masyarakat yang majemuk, program dakwah perlu memperhatikan perbedaan agama, etnis, budaya, bahasa, kondisi sosial, dan pengalaman hidup. Bantuan kemanusiaan tidak seharusnya dibatasi oleh identitas kelompok ketika masyarakat menghadapi bencana, kemiskinan, penyakit, atau konflik.

Dakwah multikultural menempatkan pelayanan sosial sebagai ruang pertemuan. Organisasi Islam tidak hanya berbicara kepada masyarakat, tetapi hadir bersama mereka dalam menghadapi persoalan kehidupan. Kehadiran semacam ini dapat mengurangi prasangka, membangun kepercayaan lintas kelompok, dan menunjukkan nilai Islam sebagai rahmat bagi seluruh alam.

Dalam kerangka Triad Integratif, dana digital seharusnya diarahkan untuk memperkuat program yang inklusif. Kecepatan pengumpulan memungkinkan organisasi merespons kebutuhan masyarakat secara lebih luas. Namun, orientasi program tetap harus dijaga agar tidak mengikuti kepentingan kelompok sempit atau selera pasar donasi semata.

Pembahasan awal menempatkan dakwah multikultural sebagai tujuan akhir yang mengarahkan modal finansial menuju kohesi sosial, kemaslahatan universal, dan pembangunan perdamaian di tingkat akar rumput.

Posisi sebagai tujuan akhir penting untuk membedakan antara keberhasilan transaksional dan keberhasilan sosial. Organisasi dapat dinilai berhasil secara transaksional apabila mampu menghimpun dana dalam jumlah besar. Namun, keberhasilan dakwah baru terlihat apabila dana tersebut menghasilkan perubahan yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

5. Dari modal finansial menuju modal sosial

Dana yang dihimpun oleh organisasi Islam pada dasarnya tidak berhenti sebagai angka keuangan. Ketika dikelola dengan

baik, dana dapat berubah menjadi pelayanan, hubungan sosial, kepercayaan, dan solidaritas.

Bantuan kesehatan kepada masyarakat terdampak bencana tidak hanya menyelesaikan kebutuhan medis. Program tersebut dapat mengubah cara masyarakat memandang organisasi Islam. Beasiswa tidak hanya membantu biaya pendidikan, tetapi juga membuka peluang sosial bagi keluarga yang mengalami keterbatasan. Program pemberdayaan tidak hanya meningkatkan pendapatan, tetapi dapat membangun kemandirian dan rasa percaya diri.

Proses perubahan inilah yang disebut sebagai transformasi modal finansial menjadi modal sosial. Uang menjadi sarana untuk membangun jaringan, kerja sama, kepercayaan, dan kohesi masyarakat.

Namun, transformasi tersebut tidak berlangsung secara otomatis. Bantuan yang diberikan tanpa memahami konteks dapat menimbulkan ketergantungan. Program yang dirancang dari pusat tanpa partisipasi masyarakat dapat tidak sesuai dengan kebutuhan. Dokumentasi yang mengeksploitasi penerima manfaat dapat merusak hubungan sosial meskipun bantuan telah disalurkan.

Karena itu, dampak sosial ditentukan oleh cara dana dikelola, bukan hanya jumlahnya. Tata kelola yang partisipatif memungkinkan penerima manfaat menyampaikan kebutuhan, ikut merancang program, dan mengevaluasi hasilnya.

6. Menghindari efisiensi kosong

Salah satu kritik utama buku ini adalah munculnya **efisiensi kosong**. Istilah tersebut merujuk pada situasi ketika organisasi berhasil meningkatkan kecepatan transaksi dan jumlah

penghimpunan, tetapi tidak menghasilkan perubahan sosial yang sebanding.

Efisiensi kosong dapat muncul dalam beberapa bentuk. Lembaga memiliki aplikasi yang cepat, tetapi laporan program terlambat. Penghimpunan meningkat, tetapi kapasitas pendampingan tidak berkembang. Kampanye menjadi viral, tetapi penerima manfaat tidak memperoleh perlindungan yang memadai. Data donatur terkumpul dalam jumlah besar, tetapi tidak dijaga dengan baik.

Keadaan tersebut biasanya terjadi ketika indikator organisasi terlalu berpusat pada input dan output. Jumlah donatur, nominal penghimpunan, jumlah transaksi, tayangan media sosial, dan jumlah penerima bantuan mudah diukur dan dipublikasikan. Namun, indikator tersebut belum menjelaskan perubahan yang dialami masyarakat.

Organisasi perlu bergerak menuju pengukuran outcome dan dampak. Pertanyaan yang diajukan tidak hanya “berapa orang yang menerima bantuan?”, tetapi juga “apa yang berubah setelah bantuan diberikan?” dan “apakah perubahan tersebut dapat bertahan?”

Konsep efisiensi kosong dalam digunakan untuk mengkritik keadaan ketika capaian transaksi yang tinggi tidak diikuti oleh kedalaman manfaat sosial dan spiritual.

Kritik ini bukan berarti efisiensi tidak penting. Organisasi tetap perlu bekerja cepat, hemat, dan terukur. Namun, efisiensi harus dipahami sebagai sarana untuk memperbesar manfaat, bukan sebagai tujuan yang berdiri sendiri.

7. Hibridasi tata kelola

Gagasan lain yang dikembangkan dalam buku ini adalah **hibridasi tata kelola**. Konsep ini muncul karena organisasi Islam

tidak dapat sepenuhnya menggunakan tata kelola tradisional, tetapi juga tidak selalu cocok dengan model manajemen korporasi modern yang diterapkan secara kaku.

Organisasi berbasis komunitas memiliki kekuatan berupa kepercayaan, solidaritas, kepemimpinan moral, dan jaringan sosial. Sementara itu, tata kelola modern menawarkan prosedur, audit, pemisahan fungsi, manajemen risiko, dan pengukuran kinerja.

Hibridasi berusaha mempertemukan keduanya. Otoritas moral tetap dihargai, tetapi keputusan penting perlu dicatat dan diperiksa. Kedekatan komunitas dipertahankan, tetapi pencatatan keuangan harus distandardisasi. Musyawarah tetap menjadi dasar pengambilan keputusan, tetapi pembagian kewenangan perlu diperjelas.

Dalam lingkungan digital, hibridasi juga berlaku pada teknologi. Organisasi tidak harus meninggalkan seluruh mekanisme tradisional. Penghimpunan tunai dapat berjalan bersama QRIS. Pelayanan tatap muka dapat dilengkapi dengan kanal digital. Laporan tercetak dapat disertai dasbor daring.

Pendekatan hibrida penting karena transformasi yang terlalu cepat dapat menimbulkan resistensi. Pengurus senior mungkin merasa kehilangan peran, jamaah dapat kesulitan menggunakan sistem, dan cabang daerah belum memiliki infrastruktur yang memadai.

Sebaliknya, mempertahankan seluruh pola lama juga tidak realistis. Masyarakat telah berubah, transaksi digital berkembang, dan tuntutan pertanggungjawaban semakin tinggi. Hibridasi memungkinkan organisasi beradaptasi tanpa kehilangan identitas sosial dan spiritualnya.

8. Kemandirian sebagai hasil yang diharapkan

Triad Integratif juga diarahkan pada penguatan kemandirian organisasi. Kemandirian bukan berarti menolak bantuan, kemitraan, atau teknologi pihak lain. Kemandirian berarti memiliki kemampuan untuk menentukan arah program, menjaga integritas, dan tidak bergantung secara berlebihan pada satu sumber daya.

Kemandirian finansial dapat dibangun melalui diversifikasi donatur, pengembangan wakaf produktif, penguatan dana abadi, serta pengelolaan program yang berkelanjutan. Teknologi dapat membantu menjangkau basis donatur yang lebih luas dan mengurangi ketergantungan pada donatur besar.

Kemandirian teknologi berarti organisasi memahami sistem yang digunakan, memiliki kendali atas data, dan tidak menyerahkan seluruh fungsi penting kepada vendor. Lembaga perlu mengetahui bagaimana data disimpan, bagaimana sistem dipulihkan, dan bagaimana layanan dapat dilanjutkan apabila kerja sama berakhir.

Kemandirian program berarti organisasi mampu menyusun kegiatan berdasarkan kebutuhan masyarakat dan misi lembaga, bukan sekadar mengikuti program yang mudah mendapatkan dana. Donatur tetap penting, tetapi keputusan program harus memiliki dasar kebutuhan dan dampak sosial.

Kemandirian tidak dapat dibangun tanpa tata kelola. Organisasi yang tidak memiliki data, sistem, dan laporan akan sulit menentukan posisi serta mengambil keputusan secara mandiri.

9. Hubungan Antarelelemen

Teknologi, tata kelola, nilai keagamaan, dan dakwah multikultural tidak dapat dipisahkan. Kelemahan pada satu unsur akan memengaruhi keseluruhan sistem.

Teknologi tanpa tata kelola dapat memperbesar risiko. Tata kelola tanpa nilai dapat berubah menjadi birokrasi administratif. Nilai tanpa sistem dapat berhenti sebagai idealisme. Dakwah tanpa orientasi multikultural dapat kehilangan relevansi dalam masyarakat majemuk.

Sebaliknya, hubungan yang seimbang menciptakan ekosistem yang lebih kuat. Teknologi mempercepat pelayanan. Tata kelola menjaga integritas. Nilai keagamaan memberikan arah. Dakwah multikultural memastikan bahwa manfaat menjangkau masyarakat secara luas dan adil.

Hubungan ini dapat diringkas sebagai berikut: Teknologi memperluas kemungkinan, tata kelola menentukan arah, nilai keagamaan menjaga integritas, dan dakwah multikultural memastikan kemaslahatan.

BAB 2

ORGANISASI ISLAM DI PERSIMPANGAN TRADISI DAN TEKNOLOGI

A. Organisasi Islam sebagai Kekuatan Masyarakat Sipil

Organisasi Islam memiliki kedudukan penting dalam perkembangan masyarakat Indonesia. Perannya tidak terbatas pada penyelenggaraan kegiatan keagamaan, tetapi juga mencakup pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, pelayanan sosial, advokasi kemanusiaan, dan pemeliharaan kerukunan. Melalui jaringan yang tersebar dari tingkat nasional hingga komunitas lokal, organisasi Islam telah menjadi salah satu kekuatan utama masyarakat sipil yang menghubungkan kepentingan warga dengan negara dan berbagai institusi sosial lainnya.

Kehadiran organisasi Islam sebagai bagian dari masyarakat sipil terbentuk melalui perjalanan sejarah yang panjang. Sejak masa kolonial, organisasi keagamaan menjadi ruang bagi masyarakat untuk membangun solidaritas, mengembangkan pendidikan, dan memperjuangkan kepentingan sosial. Setelah Indonesia merdeka, peran tersebut berkembang seiring dengan bertambahnya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, layanan kesehatan, bantuan sosial, dan pemberdayaan ekonomi.

Dalam konteks ini, organisasi Islam tidak dapat dipahami hanya sebagai perkumpulan yang menyelenggarakan pengajian atau menyampaikan ajaran agama. Organisasi Islam juga merupakan institusi sosial yang memiliki struktur kepemimpinan, jaringan anggota, sumber daya ekonomi, serta kemampuan memengaruhi ruang publik. Melalui berbagai lembaga yang dibentuknya, organisasi Islam ikut

menyediakan layanan yang dalam banyak keadaan melengkapi kapasitas pelayanan negara.

Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah merupakan dua contoh penting dalam perkembangan masyarakat sipil Islam Indonesia. Keduanya memiliki sejarah, budaya organisasi, dan struktur otoritas yang berbeda, tetapi sama-sama membangun jaringan pendidikan, kesehatan, filantropi, dan pemberdayaan masyarakat. Dalam berbagai kajian, kekuatan organisasi Islam tersebut dipahami bukan hanya berasal dari jumlah anggota, tetapi juga dari kemampuannya membangun kepercayaan, menjaga jaringan sosial, dan menghadirkan pelayanan yang dekat dengan kehidupan masyarakat (Bush, 2009; Menchik, 2016).

1. Jaringan sosial sebagai sumber kekuatan

Salah satu kekuatan utama organisasi Islam terletak pada jaringan sosialnya. Jaringan tersebut dapat berbentuk pesantren, masjid, sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, klinik, koperasi, lembaga zakat, kelompok perempuan, organisasi pemuda, majelis taklim, dan komunitas relawan.

Jaringan ini tidak hanya berfungsi sebagai saluran administratif. Ia juga menjadi ruang pembentukan identitas, penyebaran nilai, penguatan solidaritas, dan mobilisasi sumber daya. Ketika terjadi bencana, misalnya, organisasi Islam dapat menggerakkan donasi, relawan, fasilitas kesehatan, tempat ibadah, serta jaringan komunikasi dalam waktu relatif singkat.

Kemampuan tersebut menunjukkan bahwa modal utama organisasi Islam tidak selalu berupa dana atau aset fisik. Modal yang tidak kalah penting adalah kepercayaan sosial. Masyarakat memberikan dukungan karena memiliki hubungan historis,

emosional, dan keagamaan dengan organisasi atau tokoh yang berada di dalamnya.

Dalam organisasi berbasis komunitas, kepercayaan sering tumbuh melalui interaksi yang berulang. Pengurus dikenal oleh jamaah, tokoh agama berhubungan langsung dengan masyarakat, dan program dijalankan dalam lingkungan yang relatif dekat. Hubungan tersebut dapat memperkuat loyalitas serta memudahkan organisasi memahami kebutuhan masyarakat.

Namun, kedekatan sosial juga memiliki keterbatasan. Kepercayaan yang terlalu bergantung pada hubungan personal dapat membuat organisasi kurang memperhatikan dokumentasi, standar prosedur, dan pengawasan formal. Ketika skala kegiatan semakin besar, mekanisme yang hanya berbasis kedekatan tidak lagi cukup untuk menjamin pertanggungjawaban.

Karena itu, kekuatan jaringan sosial perlu didukung oleh sistem kelembagaan yang semakin tertata. Kepercayaan komunitas tidak harus digantikan oleh birokrasi, tetapi perlu diperkuat melalui pencatatan, pembagian kewenangan, pelaporan, dan mekanisme evaluasi yang jelas.

2. Pendidikan sebagai ruang pembentukan masyarakat

Bidang pendidikan merupakan salah satu ruang terpenting dalam kontribusi organisasi Islam. Melalui pesantren, madrasah, sekolah, dan perguruan tinggi, organisasi Islam membentuk generasi yang tidak hanya memiliki pengetahuan keagamaan, tetapi juga keterampilan sosial dan profesional.

Lembaga pendidikan berfungsi sebagai ruang transmisi nilai, pembentukan karakter, dan mobilitas sosial. Bagi banyak keluarga, sekolah atau pesantren yang dikelola organisasi Islam menjadi pintu untuk memperoleh pendidikan yang relatif terjangkau dan dekat dengan budaya masyarakat.

Hal ini dijelaskan bahwa organisasi Islam seperti NU dan Muhammadiyah mengelola jaringan pendidikan yang luas, dari jenjang dasar hingga perguruan tinggi. Jaringan tersebut juga diposisikan sebagai salah satu benteng moderasi dan pemelihara kohesi sosial di tingkat masyarakat.

Peran pendidikan ini sangat penting dalam masyarakat yang majemuk. Lembaga pendidikan Islam tidak hanya bertanggung jawab membentuk identitas keagamaan, tetapi juga menyiapkan peserta didik agar mampu hidup bersama kelompok yang berbeda. Karena itu, pendidikan yang dikembangkan organisasi Islam perlu menghubungkan penguatan keyakinan dengan penghormatan terhadap keragaman, kewargaan, dan tanggung jawab sosial.

Dalam era digital, fungsi pendidikan tersebut mengalami perluasan. Proses belajar tidak lagi sepenuhnya berlangsung di ruang kelas. Organisasi Islam menggunakan situs web, media sosial, video, aplikasi, dan kelas daring untuk menyebarkan materi pendidikan. Perubahan ini memperluas akses, tetapi juga menuntut kemampuan baru dalam menjaga kualitas materi, otoritas pengajar, dan etika komunikasi digital.

3. Pelayanan kesehatan dan kemanusiaan

Kontribusi organisasi Islam juga terlihat dalam bidang kesehatan dan pelayanan kemanusiaan. Rumah sakit, klinik, layanan kesehatan bergerak, donor darah, bantuan obat, dan respons bencana menjadi bagian penting dari aktivitas banyak organisasi Islam.

Pelayanan kesehatan memiliki makna strategis karena langsung menyentuh kebutuhan dasar masyarakat. Dalam

praktiknya, lembaga kesehatan yang dikelola organisasi Islam sering melayani masyarakat dari berbagai latar belakang agama, etnis, dan kelas sosial.

Pelayanan semacam ini memperlihatkan bahwa dakwah tidak selalu diwujudkan melalui penyampaian ajaran secara verbal. Dakwah juga hadir dalam bentuk tindakan sosial yang membantu masyarakat menghadapi penyakit, bencana, dan keterbatasan akses terhadap pelayanan dasar.

Pembahasan awal menempatkan organisasi Islam sebagai sistem sosial yang mengintegrasikan fungsi spiritual, pendidikan, ekonomi, dan pelayanan publik. Peran tersebut memperkuat posisi organisasi Islam sebagai aktor masyarakat sipil yang tidak hanya berbicara tentang nilai, tetapi juga menghadirkan nilai tersebut dalam pelayanan konkret.

Namun, semakin luas pelayanan yang diberikan, semakin besar pula tanggung jawab tata kelolanya. Lembaga perlu memastikan adanya standar pelayanan, kompetensi tenaga, keamanan pasien, pencatatan, pengawasan, dan penggunaan dana yang dapat dipertanggungjawabkan.

4. Pemberdayaan ekonomi dan filantropi

Bidang lain yang memperkuat posisi organisasi Islam dalam masyarakat sipil adalah pemberdayaan ekonomi. Berbagai organisasi mengembangkan koperasi, Baitul Maal wat Tamwil, lembaga zakat, pelatihan usaha, pembiayaan mikro, pendampingan UMKM, dan program penguatan ekonomi keluarga.

Kegiatan tersebut tumbuh dari kesadaran bahwa kemiskinan tidak cukup diatasi melalui bantuan sesaat. Masyarakat membutuhkan akses terhadap modal, keterampilan, pasar,

jaringan, dan pendampingan agar mampu meningkatkan kemandiriannya.

Lembaga zakat, koperasi syariah, dan program kewirausahaan digunakan organisasi Islam untuk memperkuat ekonomi umat dan memperluas akses keuangan berbasis komunitas.

Dalam konteks ini, filantropi Islam dapat bergerak dari pendekatan karitatif menuju pendekatan pemberdayaan. Zakat, infak, sedekah, dan wakaf tidak hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga dapat diarahkan pada pendidikan, kesehatan, pengembangan usaha, dan penguatan aset produktif.

Perubahan tersebut menuntut kemampuan manajerial yang lebih kompleks. Pengelolaan program pemberdayaan membutuhkan pemetaan penerima manfaat, seleksi yang adil, pendampingan, pengukuran hasil, dan evaluasi keberlanjutan. Tanpa sistem tersebut, program ekonomi berisiko berhenti pada penyaluran modal tanpa menghasilkan perubahan yang berarti.

Digitalisasi membuka peluang baru melalui penggalangan dana daring, pembayaran elektronik, pemasaran digital, dan pengelolaan data penerima manfaat. Namun, penggunaan teknologi tetap harus mempertimbangkan kapasitas masyarakat. Program digital tidak boleh hanya sesuai dengan kebutuhan lembaga, tetapi juga harus dapat digunakan oleh kelompok yang menjadi sasaran pemberdayaan.

5. Organisasi Islam sebagai penghubung masyarakat dan negara

Organisasi Islam juga berfungsi sebagai perantara antara masyarakat dan negara. Melalui jaringan yang dekat dengan akar rumput, organisasi dapat menyampaikan kebutuhan masyarakat, membantu pelaksanaan program publik, serta memberikan kritik terhadap kebijakan yang dinilai tidak sesuai dengan kepentingan sosial.

Posisi ini menjadikan organisasi Islam sebagai *brokering institution*, yaitu lembaga yang menjembatani hubungan antara warga, pemerintah, pasar, dan kelompok sosial lainnya. Fungsi tersebut dapat terlihat dalam pendidikan, penanganan bencana, pelayanan kesehatan, pengentasan kemiskinan, hingga penyelesaian konflik.

Kedekatan dengan masyarakat memberikan organisasi kemampuan untuk memahami masalah yang terkadang tidak sepenuhnya terjangkau oleh birokrasi negara. Namun, hubungan yang dekat dengan pemerintah juga dapat menimbulkan tantangan terhadap kemandirian.

Organisasi perlu menjaga agar kemitraan dengan negara tidak mengurangi kemampuan untuk menyampaikan kritik. Bantuan, hibah, dan kerja sama program tidak boleh membuat organisasi kehilangan orientasi kepada kepentingan masyarakat.

Kemandirian bukan berarti menolak negara. Organisasi tetap dapat bekerja sama dalam penyediaan layanan dan penyelesaian persoalan sosial. Namun, pembagian peran, sumber dana, kewenangan, dan pertanggungjawabannya harus jelas.

Dalam literatur mengenai masyarakat sipil Islam Indonesia, organisasi keagamaan sering dipandang memiliki peran ganda: sebagai mitra pemerintah dalam pelayanan sosial sekaligus sebagai kekuatan masyarakat yang dapat memberikan koreksi terhadap kekuasaan (Hefner, 2000; Menchik, 2016).

6. Menjaga kohesi sosial dalam masyarakat majemuk

Indonesia memiliki keragaman agama, etnis, bahasa, budaya, dan kondisi sosial. Dalam konteks tersebut, organisasi Islam memiliki tanggung jawab penting dalam menjaga kohesi sosial.

Organisasi yang memiliki basis massa luas dapat membantu meredakan ketegangan, mencegah penyebaran kebencian, dan membangun ruang dialog. Tokoh agama dan jaringan komunitas memiliki pengaruh besar dalam membentuk cara masyarakat memahami kelompok yang berbeda.

Pembahasan awal menjelaskan bahwa organisasi Islam arus utama terlibat dalam dialog antariman, resolusi konflik, serta penguatan identitas Islam Indonesia yang toleran dan kontekstual.

Peran ini menjadi semakin penting dalam era digital. Media sosial mempercepat penyebaran informasi, tetapi juga memperluas ruang bagi hoaks, ujaran kebencian, dan polarisasi. Organisasi Islam perlu mengembangkan kemampuan untuk merespons informasi secara cepat tanpa memperbesar konflik.

Dakwah dalam masyarakat majemuk tidak cukup hanya menegaskan identitas kelompok. Dakwah juga perlu membangun kemampuan hidup bersama, menghargai hak orang lain, dan menyelesaikan perbedaan secara damai.

Organisasi Islam dapat menjalankan fungsi tersebut melalui pendidikan, kampanye digital, kerja sama kemanusiaan, dan pelayanan lintas kelompok. Program sosial yang terbuka bagi masyarakat tanpa membedakan agama dapat menjadi ruang

perjumpaan yang lebih kuat daripada dialog yang hanya berlangsung pada tingkat elite.

7. Modal sosial dan risiko eksklusivitas

Kekuatan jaringan dan solidaritas dapat menjadi modal sosial yang besar. Namun, modal sosial juga dapat berkembang secara eksklusif apabila hanya digunakan untuk kepentingan kelompok sendiri.

Organisasi yang terlalu berorientasi ke dalam dapat membangun batas yang tegas antara anggota dan masyarakat luar. Dana, pelayanan, dan program hanya diarahkan kepada kelompok yang memiliki kedekatan ideologis. Dalam jangka panjang, pola semacam ini dapat memperkuat fragmentasi sosial.

Karena itu, organisasi perlu membedakan antara penguatan identitas dan eksklusivitas. Identitas keagamaan dapat dipertahankan tanpa menutup ruang pelayanan kepada masyarakat yang berbeda.

Dakwah multikultural menawarkan kerangka yang menempatkan identitas Islam sebagai sumber kepedulian universal. Nilai keagamaan diwujudkan melalui keadilan, kasih sayang, pelayanan, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Orientasi ini tidak menghilangkan misi keagamaan organisasi. Sebaliknya, ia memperluas bentuk dakwah dari penyampaian pesan menjadi tindakan yang dapat dirasakan oleh masyarakat.

8. Tantangan profesionalisasi

Perluasan fungsi organisasi Islam juga membawa tuntutan profesionalisasi. Jaringan yang besar, aset yang meningkat, dan program yang kompleks tidak dapat dikelola hanya dengan semangat kerelawanan.

Profesionalisasi mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penyusunan standar operasional, penguatan sistem keuangan, penggunaan teknologi, manajemen risiko, dan evaluasi kinerja.

Namun, profesionalisasi perlu dilakukan secara hati-hati. Organisasi tidak boleh berubah menjadi lembaga yang hanya mengejar indikator, efisiensi, dan pertumbuhan. Nilai pengabdian, kedekatan sosial, dan orientasi kemanusiaan tetap harus dijaga.

Tantangannya adalah mempertemukan dua kekuatan. Tradisi kerelawanan memberikan semangat dan kedekatan, sedangkan profesionalisme memberikan ketertiban dan keberlanjutan. Organisasi membutuhkan keduanya.

Profesionalisasi juga tidak harus berarti seluruh aktivitas dilakukan oleh pegawai tetap. Relawan tetap memiliki posisi penting. Namun, pembagian tugas, pelatihan, standar etika, dan pertanggungjawaban perlu diperjelas.

9. Transformasi digital dan perubahan peran

Digitalisasi memperluas kemampuan organisasi Islam, tetapi juga mengubah cara kekuatan masyarakat sipil bekerja. Jaringan yang sebelumnya bergantung pada pertemuan fisik kini terhubung melalui platform digital. Informasi bergerak lebih cepat, partisipasi menjadi lebih terbuka, dan penggalangan dana dapat menjangkau masyarakat yang lebih luas.

Namun, ruang digital juga mempertemukan organisasi dengan kompetisi yang lebih besar. Masyarakat dapat memilih banyak sumber informasi, tokoh agama, komunitas, dan lembaga filantropi. Loyalitas organisasi tidak lagi dapat dianggap otomatis.

Organisasi perlu membuktikan relevansinya melalui kualitas pelayanan, kejelasan informasi, keterbukaan, serta kemampuan merespons persoalan kontemporer.

Transformasi digital juga mengubah posisi anggota. Mereka tidak hanya menerima instruksi dari struktur organisasi, tetapi dapat memproduksi informasi, memberikan kritik, dan membentuk jaringan sendiri. Kondisi ini menuntut kepemimpinan yang lebih terbuka serta kemampuan mengelola komunikasi dua arah.

Pada sisi lain, digitalisasi dapat memperbesar kesenjangan. Unit organisasi yang memiliki infrastruktur dan sumber daya manusia memadai akan berkembang lebih cepat, sedangkan cabang yang memiliki keterbatasan dapat tertinggal.

Karena itu, digitalisasi organisasi Islam harus dibaca sebagai persoalan kelembagaan dan sosial, bukan hanya persoalan perangkat teknologi.

10. Dari kekuatan sosial menuju tanggung jawab publik

Besarnya peran organisasi Islam membawa konsekuensi berupa tanggung jawab publik yang semakin besar. Semakin luas jaringan, semakin banyak dana yang dikelola, dan semakin besar pengaruh organisasi, semakin kuat pula tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas.

Kepercayaan historis tidak boleh digunakan sebagai alasan untuk menghindari pemeriksaan. Sebaliknya, kepercayaan tersebut perlu dijaga melalui sistem yang dapat membuktikan bahwa organisasi dikelola secara bertanggung jawab.

- 1) Tanggung jawab publik mencakup:
- 2) keterbukaan penggunaan dana;
- 3) kejelasan pengambilan keputusan;

- 4) perlindungan data;
- 5) mekanisme pengaduan;
- 6) evaluasi program;
- 7) pengelolaan konflik kepentingan;
- 8) kepatuhan terhadap hukum dan prinsip syariah.

Dalam konteks masyarakat sipil, legitimasi organisasi tidak hanya berasal dari sejarah atau jumlah anggota. Legitimasi juga tumbuh dari kemampuan organisasi menunjukkan manfaat, integritas, dan kesediaan untuk diawasi.

Dengan demikian, organisasi Islam sebagai kekuatan masyarakat sipil memiliki dua sisi yang tidak dapat dipisahkan. Pada satu sisi, organisasi memiliki modal sosial, jaringan, dan kemampuan pelayanan yang besar. Pada sisi lain, kekuatan tersebut menuntut tata kelola dan pertanggungjawaban yang semakin kuat.

Perubahan digital membuat hubungan tersebut menjadi lebih nyata. Organisasi dapat menjangkau masyarakat lebih luas, tetapi publik juga dapat menilai organisasi secara lebih terbuka. Kepercayaan dapat berkembang dengan cepat, tetapi juga dapat menurun ketika organisasi gagal menjaga amanah.

Atas dasar itu, pembahasan selanjutnya perlu melihat bagaimana ruang dakwah berubah ketika masyarakat semakin bergantung pada media sosial, aplikasi, dan platform digital. Perubahan ruang tersebut tidak hanya memengaruhi cara pesan agama disampaikan, tetapi juga mengubah hubungan antara organisasi, tokoh agama, jamaah, dan masyarakat luas.

B. Perubahan Ruang Dakwah di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah ruang berlangsungnya dakwah secara mendasar. Dakwah yang sebelumnya

banyak berpusat pada masjid, pesantren, majelis taklim, sekolah, dan forum organisasi kini bergerak melintasi berbagai platform digital. Media sosial, aplikasi percakapan, layanan berbagi video, podcast, situs web, dan kelas daring telah menjadi ruang baru bagi penyampaian pengetahuan keagamaan. Perubahan tersebut tidak sekadar memindahkan ceramah dari ruang fisik ke layar, tetapi turut mengubah pola komunikasi, hubungan antara pendakwah dan jamaah, serta cara masyarakat membentuk pengalaman keberagamaannya.

Dalam ruang dakwah konvensional, komunikasi umumnya berlangsung pada waktu dan tempat yang telah ditentukan. Jamaah menghadiri pengajian, mendengarkan penjelasan seorang pendakwah, kemudian memperoleh kesempatan terbatas untuk bertanya atau berdiskusi. Kehadiran digital mengubah batas-batas tersebut. Materi dakwah dapat direkam, diputar kembali, dipotong menjadi konten singkat, dan disebarakan kepada audiens yang jauh lebih luas. Seseorang tidak harus hadir di lokasi tertentu untuk memperoleh pengetahuan agama karena materi dapat diakses kapan saja melalui perangkat yang terhubung dengan internet.

Perubahan ini menunjukkan bahwa media digital tidak hanya menjadi saluran tambahan bagi praktik keagamaan. Media juga ikut membentuk cara agama dipresentasikan, dipahami, dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari. Agama dan teknologi tidak berdiri sebagai dua unsur yang terpisah, tetapi saling berinteraksi dalam membentuk lingkungan sosial baru yang sering disebut sebagai *digital religion* (Campbell, 2013). Dalam lingkungan tersebut, aktivitas keagamaan berlangsung melalui hubungan yang saling terhubung antara praktik daring dan kehidupan luring.

1. Dari ruang fisik menuju ruang yang terkoneksi

Ruang dakwah digital tidak sepenuhnya menggantikan ruang fisik. Masjid, pesantren, dan majelis taklim tetap memiliki fungsi penting sebagai tempat pembelajaran, perjumpaan sosial, serta pembentukan hubungan antara guru dan jamaah. Namun, ruang-ruang tersebut kini terhubung dengan jaringan digital yang memperluas jangkauannya.

Sebuah ceramah yang disampaikan di masjid dapat disaksikan oleh jamaah yang hadir secara langsung, sekaligus oleh pengguna media sosial dari berbagai wilayah. Pengajian pesantren dapat direkam dan diunggah menjadi arsip pengetahuan. Diskusi yang berlangsung dalam ruang kelas dapat dilanjutkan melalui grup percakapan, forum daring, atau sesi siaran langsung.

Hubungan antara ruang fisik dan digital tersebut menghasilkan bentuk dakwah yang bersifat hibrida. Kegiatan tidak lagi sepenuhnya luring atau daring, tetapi bergerak di antara keduanya. Jamaah dapat mengenal seorang pendakwah melalui media sosial, kemudian menghadiri kajiannya secara langsung. Sebaliknya, hubungan yang sebelumnya terbentuk melalui pertemuan fisik dapat dipelihara melalui komunikasi digital.

Model hibrida memungkinkan organisasi mempertahankan kedalaman interaksi sosial sekaligus memperoleh jangkauan teknologi. Namun, keberhasilannya bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan kedua ruang tersebut. Konten digital seharusnya tidak berjalan terpisah dari kegiatan organisasi, melainkan terhubung dengan pendidikan, pelayanan sosial, pemberdayaan, dan pembinaan jamaah.

2. Dakwah tidak lagi sepenuhnya satu arah

Media digital mengubah jamaah dari penerima pesan menjadi peserta yang lebih aktif. Pengguna dapat memberikan

komentar, mengajukan pertanyaan, membagikan konten, memotong video, menambahkan interpretasi, atau menolak pandangan yang disampaikan. Dengan demikian, pesan dakwah tidak lagi sepenuhnya berada dalam kendali pendakwah atau organisasi.

Ketika suatu materi diunggah ke media sosial, pengguna dapat memindahkannya ke ruang komunikasi lain dan memberinya makna yang berbeda. Potongan ceramah dapat dilepaskan dari konteks aslinya, digunakan untuk mendukung perdebatan tertentu, atau disebarakan dengan judul yang tidak sepenuhnya sesuai dengan maksud pembicara.

Kondisi ini menunjukkan bahwa dakwah digital berlangsung dalam komunikasi yang lebih partisipatif, tetapi sekaligus lebih sulit dikendalikan. Interaktivitas membuka ruang dialog, sedangkan keterbukaan distribusi meningkatkan risiko penyederhanaan dan kesalahpahaman. Organisasi Islam karena itu tidak cukup hanya memproduksi materi, tetapi juga perlu memantau respons, memberikan klarifikasi, dan menyediakan ruang diskusi yang sehat.

Perubahan pola komunikasi tersebut juga menuntut pendakwah untuk mengembangkan kemampuan mendengarkan audiens. Pertanyaan, komentar, dan kritik yang muncul di ruang digital dapat digunakan untuk memahami kebutuhan masyarakat. Namun, respons terhadap kritik perlu dilakukan secara proporsional. Tidak setiap komentar harus dijawab, tetapi persoalan yang menyangkut kesalahan informasi, keselamatan, atau konflik sosial tidak boleh diabaikan.

3. Audiens yang luas tetapi terfragmentasi

Salah satu keunggulan utama dakwah digital adalah kemampuannya menjangkau audiens yang sangat luas. Batas wilayah menjadi semakin tidak menentukan. Pendakwah dari satu daerah dapat diikuti oleh masyarakat dari berbagai kota bahkan negara.

Namun, luasnya jangkauan tidak berarti terbentuknya satu audiens yang seragam. Pengguna media digital justru terbagi ke dalam kelompok-kelompok kecil berdasarkan usia, minat, latar pendidikan, kecenderungan keagamaan, bahasa, serta kebiasaan menggunakan platform. Setiap kelompok dapat mengonsumsi materi yang berbeda dan membangun komunitasnya sendiri.

Generasi muda mungkin lebih tertarik pada video pendek, podcast, atau diskusi interaktif. Kelompok lain memilih ceramah panjang, rekaman kajian kitab, atau artikel tertulis. Sebagian pengguna mencari penjelasan hukum keagamaan, sedangkan yang lain lebih tertarik pada motivasi, kesehatan mental, keluarga, ekonomi, atau gaya hidup halal.

Fragmentasi tersebut memberikan peluang bagi organisasi untuk menyusun materi yang lebih sesuai dengan kebutuhan audiens. Akan tetapi, penyesuaian tidak boleh membuat substansi agama sepenuhnya tunduk pada selera pasar digital. Materi yang penting tetapi kurang populer tetap perlu disampaikan, meskipun tidak selalu menghasilkan jumlah tayangan yang tinggi.

Organisasi juga perlu menyadari bahwa pengguna dapat hidup dalam ruang informasi yang relatif tertutup. Algoritma cenderung menyajikan konten yang serupa dengan apa yang sebelumnya disukai, ditonton, atau dibagikan. Akibatnya, seseorang dapat terus menerima pandangan yang menguatkan keyakinannya tanpa banyak berhadapan dengan perspektif lain.

Keadaan ini dapat memperkuat identitas kelompok, tetapi juga berpotensi menghasilkan ruang gema atau *echo chamber*. Dalam ruang semacam itu, perbedaan dipandang semakin jauh dan lawan pandangan lebih mudah disederhanakan. Dakwah yang seharusnya membangun pemahaman dapat berubah menjadi alat penguatan polarisasi apabila organisasi tidak mengelola narasinya secara hati-hati.

4. Algoritma sebagai pengatur keterlihatan

Dalam ruang dakwah konvensional, penyelenggara kegiatan memiliki kendali relatif besar terhadap waktu, tempat, dan susunan acara. Dalam media digital, keterlihatan pesan juga dipengaruhi oleh sistem algoritma yang dimiliki platform.

Algoritma menentukan konten mana yang muncul pada halaman pengguna berdasarkan riwayat interaksi, popularitas, durasi tontonan, komentar, dan berbagai indikator lainnya. Karena itu, materi yang secara keilmuan penting belum tentu memperoleh jangkauan luas. Sebaliknya, konten yang provokatif, emosional, atau kontroversial dapat lebih cepat menyebar karena mendorong banyak interaksi.

Kondisi tersebut menimbulkan tekanan agar dakwah menyesuaikan diri dengan logika platform. Judul dibuat lebih menarik, video dipersingkat, pembukaan dirancang untuk mempertahankan perhatian, dan tema dipilih berdasarkan tren. Penyesuaian seperti ini tidak selalu salah. Bahasa dakwah memang perlu disampaikan secara komunikatif dan relevan dengan karakter media.

Masalah muncul ketika logika keterlihatan mengalahkan tanggung jawab keilmuan. Penjelasan yang kompleks dipaksakan menjadi terlalu sederhana. Perbedaan pendapat disajikan sebagai

pertentangan mutlak. Judul yang sensasional digunakan meskipun tidak mewakili isi. Dalam kondisi tertentu, ekspresi kemarahan dan konflik justru lebih dihargai oleh algoritma dibandingkan penjelasan yang tenang dan mendalam.

Dengan demikian, algoritma bukan sekadar perangkat teknis yang netral. Ia menjadi bagian dari struktur yang memengaruhi siapa yang terlihat, pesan apa yang beredar, dan bagaimana otoritas keagamaan dibentuk. Organisasi Islam perlu memahami cara kerja platform tanpa menyerahkan seluruh arah dakwah kepada ukuran popularitas.

5. Dakwah sebagai produksi konten

Digitalisasi mendorong perubahan dari kegiatan dakwah menjadi proses produksi konten yang berlangsung terus-menerus. Organisasi tidak hanya menyelenggarakan pengajian, tetapi juga merencanakan tema, merekam, menyunting, mendesain visual, menulis keterangan, menjadwalkan publikasi, dan mengevaluasi respons pengguna.

Perubahan ini melahirkan kebutuhan terhadap tim yang memiliki kemampuan lintas bidang. Pengetahuan agama tetap menjadi dasar utama, tetapi penyampaian materi juga memerlukan kemampuan komunikasi, desain, videografi, pengelolaan media sosial, analisis data, dan moderasi komunitas.

Produksi konten yang baik seharusnya melibatkan proses verifikasi. Materi yang mengandung ayat, hadis, pendapat ulama, data sosial, atau informasi kesehatan perlu diperiksa sebelum dipublikasikan. Kesalahan yang tampak kecil dapat menyebar dengan cepat dan sulit ditarik kembali setelah dibagikan oleh banyak pengguna.

Organisasi perlu membangun mekanisme editorial yang membedakan antara isi keagamaan, komunikasi publik, dan

strategi media. Tim kreatif dapat menyederhanakan bentuk penyampaian, tetapi tidak boleh mengubah substansi tanpa persetujuan pihak yang memiliki kompetensi. Sebaliknya, ahli agama perlu memahami karakter media agar penjelasannya dapat disampaikan secara efektif tanpa kehilangan kedalaman.

Kebutuhan terhadap produksi konten juga membawa konsekuensi finansial. Peralatan, perangkat lunak, tenaga kreatif, iklan digital, dan pengelolaan platform membutuhkan biaya. Dengan demikian, perubahan ruang dakwah berhubungan langsung dengan perubahan cara organisasi merencanakan dan mengalokasikan sumber daya.

6. Kecepatan informasi dan risiko penyederhanaan

Ruang digital bergerak dengan kecepatan tinggi. Isu sosial, konflik, bencana, kebijakan pemerintah, atau kontroversi keagamaan dapat menjadi perhatian publik dalam waktu singkat. Masyarakat kemudian menuntut respons cepat dari tokoh dan organisasi Islam.

Kecepatan merespons penting agar ruang informasi tidak dikuasai oleh berita palsu atau penafsiran yang menyesatkan. Namun, tekanan untuk segera memberikan pernyataan juga dapat mendorong organisasi berbicara sebelum informasi lengkap tersedia.

Persoalan agama dan sosial sering memiliki konteks yang kompleks. Penjelasan hukum dapat bergantung pada situasi, tujuan, akibat, serta perbedaan pandangan ulama. Ketika seluruh kompleksitas dipadatkan menjadi beberapa detik, terdapat risiko bahwa pesan kehilangan konteks dan menghasilkan pemahaman yang keliru.

Karena itu, organisasi perlu membedakan antara respons awal dan penjelasan mendalam. Respons awal dapat digunakan untuk mengingatkan masyarakat agar berhati-hati dan menunggu informasi yang terverifikasi. Setelah data tersedia, organisasi dapat memberikan penjelasan yang lebih lengkap melalui artikel, diskusi, video panjang, atau forum tatap muka.

Strategi tersebut memungkinkan organisasi tetap responsif tanpa mengorbankan ketelitian. Dalam dakwah digital, kecepatan perlu berjalan bersama verifikasi dan tanggung jawab keilmuan.

7. Munculnya komunitas keagamaan digital

Media digital memungkinkan terbentuknya komunitas keagamaan yang tidak bergantung pada keanggotaan formal. Orang-orang yang tidak pernah bertemu secara langsung dapat merasa terhubung karena mengikuti pendakwah, tema, atau gerakan yang sama.

Komunitas tersebut dapat terbentuk melalui grup percakapan, akun media sosial, kanal video, kelas daring, atau program donasi. Anggotanya berinteraksi, berbagi pengalaman, meminta nasihat, dan saling memberikan dukungan.

Kehadiran komunitas digital dapat memperluas akses bagi orang yang memiliki keterbatasan geografis, fisik, atau sosial. Individu yang tinggal jauh dari lembaga pendidikan agama dapat mengikuti kajian. Masyarakat yang merasa tidak nyaman dalam forum formal dapat bertanya melalui media yang lebih privat.

Namun, komunitas digital juga memiliki tantangan. Hubungan yang terbentuk dapat bersifat sementara dan bergantung pada aktivitas platform. Anggota mudah berpindah ketika muncul konten atau figur baru. Tidak adanya pertemuan langsung juga dapat mengurangi kedalaman relasi dan tanggung jawab sosial.

Organisasi perlu menghubungkan komunitas digital dengan kegiatan yang lebih bermakna. Pengikut media sosial dapat diarahkan pada kelas pembelajaran, kegiatan sosial, program kerelawanan, atau forum diskusi. Dengan demikian, partisipasi tidak berhenti pada menyukai dan membagikan konten, tetapi berkembang menjadi keterlibatan sosial.

8. Dakwah digital dan komodifikasi perhatian

Media digital bekerja melalui ekonomi perhatian. Waktu, klik, tayangan, dan interaksi pengguna memiliki nilai ekonomi. Platform memperoleh keuntungan dari aktivitas pengguna, sedangkan pembuat konten dapat memperoleh pendapatan dari iklan, sponsor, promosi, atau penjualan produk.

Dakwah juga masuk ke dalam lingkungan tersebut. Pendakwah dan organisasi dapat memperoleh manfaat finansial untuk mendukung produksi konten dan keberlanjutan kegiatan. Pemanfaatan ekonomi digital tidak secara otomatis bertentangan dengan misi keagamaan selama dilakukan secara terbuka, proporsional, dan tidak menyesatkan.

Namun, risiko komodifikasi muncul ketika perhatian menjadi tujuan utama. Tema keagamaan dipilih berdasarkan potensi viral, konflik dijadikan bahan pertunjukan, dan hubungan dengan jamaah diubah menjadi hubungan antara produsen dan konsumen.

Batas antara dakwah, pemasaran, dan hiburan dapat menjadi semakin kabur. Pengguna mungkin kesulitan membedakan rekomendasi yang didasarkan pada pertimbangan agama dengan promosi berbayar. Karena itu, keterbukaan mengenai sponsor, afiliasi, dan kepentingan komersial menjadi penting.

Organisasi Islam harus membangun standar etika dalam kerja sama digital. Produk atau layanan yang dipromosikan perlu diperiksa kesesuaiannya dengan nilai organisasi. Materi berbayar perlu ditandai dengan jelas. Pendapatan yang diperoleh melalui kegiatan digital juga harus dicatat dan dipertanggungjawabkan.

9. Peluang bagi dakwah multikultural

Ruang digital tidak hanya memperluas dakwah kepada umat Islam, tetapi juga memungkinkan perjumpaan dengan masyarakat dari latar belakang berbeda. Konten keagamaan dapat diakses oleh siapa saja, termasuk kelompok yang ingin memahami Islam dari luar lingkungan komunitas Muslim.

Peluang ini menuntut bahasa dakwah yang lebih sadar konteks. Istilah internal yang mudah dipahami jamaah tertentu dapat memiliki makna berbeda ketika diterima oleh audiens yang lebih luas. Ungkapan yang dianggap biasa dalam forum tertutup dapat memicu kesalahpahaman ketika tersebar tanpa konteks.

Dakwah multikultural di ruang digital perlu mengedepankan bahasa yang menghormati perbedaan, menghindari generalisasi, dan tidak membangun identitas melalui penghinaan terhadap kelompok lain. Peneguhan keyakinan dapat dilakukan tanpa menghapus martabat pihak yang berbeda.

Media digital juga dapat digunakan untuk menyampaikan praktik kerja sama kemanusiaan, dialog antaragama, pendidikan perdamaian, dan pelayanan sosial lintas identitas. Konten semacam ini menunjukkan bahwa dakwah tidak hanya berbicara mengenai perbedaan teologis, tetapi juga membangun ruang bersama untuk menyelesaikan persoalan kemanusiaan.

Kajian mengenai dakwah digital menunjukkan bahwa media sosial telah menjadi ruang penting bagi pembentukan identitas, otoritas, dan diskursus Islam kontemporer. Namun,

pemanfaatannya juga perlu mempertimbangkan risiko polarisasi, penyederhanaan ajaran, dan kompetisi popularitas (Nisa, 2021).

10. Tantangan hoaks dan informasi keagamaan yang tidak terverifikasi

Kemudahan memproduksi dan menyebarkan informasi membuat masyarakat menerima banyak materi keagamaan dari sumber yang tidak selalu jelas. Kutipan ayat, hadis, fatwa, kisah sejarah, dan nasihat agama dapat beredar tanpa informasi mengenai penulis, konteks, atau validitasnya.

Materi yang sesuai dengan emosi dan keyakinan pengguna cenderung dibagikan tanpa pemeriksaan. Pesan yang mencantumkan simbol agama sering dipercaya hanya karena terlihat meyakinkan. Akibatnya, informasi yang keliru dapat memperoleh legitimasi keagamaan di mata masyarakat.

Organisasi Islam memiliki tanggung jawab untuk memperkuat literasi digital keagamaan. Jamaah perlu diajak memeriksa sumber, membandingkan informasi, memahami konteks, dan tidak terburu-buru menyebarkan materi.

Literasi tersebut tidak cukup diwujudkan melalui imbauan “saring sebelum berbagi”. Organisasi perlu menyediakan saluran pemeriksaan, konten klarifikasi, dan penjelasan mengenai cara menilai sumber. Tokoh agama juga perlu menunjukkan sikap terbuka untuk memperbaiki kesalahan apabila materi yang pernah disampaikan terbukti tidak tepat.

Dalam hal ini, legitimasi organisasi dapat menjadi kekuatan. Jaringan ulama, lembaga pendidikan, dan pusat kajian dapat digunakan untuk menyediakan informasi yang terverifikasi. Namun, kredibilitas tersebut hanya dapat dipertahankan apabila

organisasi menerapkan standar yang sama terhadap materi yang diproduksi sendiri.

11. Inklusivitas dan kesenjangan akses

Dakwah digital sering dianggap dapat menjangkau semua orang. Kenyataannya, akses terhadap teknologi belum sepenuhnya merata. Sebagian masyarakat menghadapi keterbatasan perangkat, jaringan internet, kemampuan membaca, bahasa, atau keterampilan menggunakan aplikasi.

Konten yang hanya tersedia dalam format video beresolusi tinggi dapat sulit diakses oleh pengguna dengan jaringan terbatas. Materi yang hanya menggunakan bahasa Indonesia formal mungkin kurang dekat dengan masyarakat yang lebih nyaman menggunakan bahasa daerah. Kelompok lanjut usia dan penyandang disabilitas juga dapat menghadapi hambatan apabila platform tidak dirancang secara inklusif.

Karena itu, transformasi digital tidak boleh menjadi alasan untuk meninggalkan mekanisme pelayanan luring. Organisasi perlu mempertahankan pendekatan multikanal melalui kegiatan tatap muka, materi cetak, siaran radio, layanan telepon, dan pendampingan komunitas.

Konten digital juga dapat dibuat lebih inklusif melalui teks pendamping, takarir, transkrip, ukuran berkas yang lebih ringan, bahasa yang jelas, dan penggunaan beberapa format. Inklusivitas semacam ini menunjukkan bahwa keberhasilan dakwah tidak hanya diukur dari jumlah pengguna yang terjangkau, tetapi juga dari kemampuan melibatkan kelompok yang sering terabaikan.

12. Kebutuhan tata kelola komunikasi digital

Perubahan ruang dakwah menuntut tata kelola komunikasi yang lebih sistematis. Organisasi perlu menentukan siapa yang

berwenang berbicara, siapa yang mengelola akun, bagaimana materi diperiksa, serta bagaimana kesalahan dan krisis ditangani.

Tanpa pembagian kewenangan, akun organisasi dapat digunakan untuk kepentingan personal atau menyampaikan pandangan yang tidak mewakili kebijakan lembaga. Risiko juga muncul ketika akses akun hanya dikuasai satu orang tanpa dokumentasi dan mekanisme pemulihan. Tata kelola komunikasi digital setidaknya perlu mengatur:

- 1) Kepemilikan dan pengelolaan akun resmi;
- 2) Proses penyusunan serta pemeriksaan konten;
- 3) Standar bahasa dan etika komunikasi;
- 4) Penggunaan identitas, foto, dan data pribadi;
- 5) Penanganan komentar dan pengaduan;
- 6) Kerja sama dengan sponsor atau pihak ketiga;
- 7) Pengamanan kata sandi dan akses;
- 8) Prosedur respons terhadap informasi keliru dan krisis.

Kebijakan tersebut bukan untuk membatasi kreativitas, tetapi menjaga agar komunikasi berjalan konsisten dengan nilai dan tanggung jawab organisasi. Tim media tetap dapat bereksperimen dengan format baru selama substansi, etika, dan keamanan dipertahankan.

13. Ruang dakwah sebagai ruang organisasi

Perubahan ruang dakwah pada akhirnya juga mengubah organisasi. Media digital tidak hanya memperluas penyampaian pesan, tetapi memengaruhi struktur kerja, kebutuhan sumber daya manusia, alokasi anggaran, pola kepemimpinan, dan cara membangun legitimasi.

Organisasi perlu menentukan hubungan antara tim dakwah, tim media, pengelola teknologi, bagian keuangan, dan pimpinan. Produksi konten memerlukan anggaran, sedangkan data audiens perlu dilindungi. Kampanye digital dapat terhubung dengan penghimpunan dana, sehingga batas antara komunikasi dakwah dan fundraising harus dijelaskan.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa disrupsi digital bukan sekadar persoalan media. Ia menyentuh keseluruhan tata kelola organisasi. Ketika ruang dakwah berubah, kewenangan dan sumber daya ikut bergerak. Pihak yang menguasai akun, data, dan jaringan audiens dapat memiliki pengaruh yang semakin besar dalam menentukan arah organisasi.

Oleh karena itu, transformasi digital harus ditempatkan dalam kerangka kelembagaan. Organisasi perlu memanfaatkan teknologi untuk memperluas manfaat tanpa kehilangan kedalaman keilmuan, hubungan sosial, dan tanggung jawab publik.

Diawal telah menunjukkan bahwa dakwah organisasi Islam berkembang dari ceramah satu arah menuju produksi konten digital, konseling, kampanye sosial, dan bentuk pelayanan yang lebih beragam. Perubahan tersebut menjadi dasar untuk memahami pembahasan berikutnya mengenai pergeseran otoritas keagamaan: siapa yang dianggap berwenang berbicara tentang agama ketika keterlihatan tidak lagi hanya ditentukan oleh keilmuan dan posisi organisasi, tetapi juga oleh popularitas serta mekanisme algoritma.

C. Pergeseran Otoritas Keagamaan

Otoritas keagamaan merupakan kemampuan seseorang atau lembaga untuk memperoleh pengakuan sebagai rujukan dalam memahami, menjelaskan, dan menerapkan ajaran agama. Otoritas

tersebut tidak hanya berkaitan dengan penguasaan pengetahuan keislaman, tetapi juga dengan legitimasi sosial yang membuat suatu pandangan diterima oleh masyarakat.

Dalam tradisi organisasi Islam, otoritas biasanya dibangun melalui jalur yang relatif jelas. Seorang ulama memperoleh pengakuan karena pendidikan, penguasaan kitab, sanad keilmuan, pengalaman mengajar, integritas moral, serta hubungannya dengan lembaga atau komunitas tertentu. Organisasi juga membentuk majelis, dewan, atau lembaga fatwa yang memiliki kewenangan untuk merumuskan pandangan keagamaan secara kolektif.

Media digital mengubah pola tersebut. Masyarakat kini dapat mengakses pengetahuan agama langsung melalui mesin pencari, media sosial, kanal video, podcast, aplikasi, dan berbagai situs keislaman. Dalam keadaan ini, otoritas tidak lagi sepenuhnya ditentukan oleh posisi dalam struktur organisasi atau kedalaman pendidikan formal. Keterlihatan, kemampuan berkomunikasi, kedekatan dengan audiens, dan konsistensi produksi konten ikut menentukan siapa yang dianggap layak menjadi rujukan.

Perubahan tersebut tidak serta-merta menghapus otoritas ulama dan organisasi. Namun, ruang digital membuat otoritas menjadi lebih terbuka, kompetitif, dan terfragmentasi. Figur yang tidak memiliki jabatan formal dapat memperoleh pengaruh besar, sedangkan lembaga yang memiliki legitimasi historis dapat kehilangan keterlihatan apabila tidak mampu berkomunikasi melalui media yang digunakan masyarakat.

Otoritas Islam di ruang digital menunjukkan bahwa internet dan media sosial telah memperluas sumber pengetahuan keagamaan. Situs organisasi Islam, laman ulama, media sosial, dan bahkan meme

digital dapat diperlakukan oleh pengguna sebagai sumber pengetahuan serta otoritas baru (Huda et al., 2025).

Otoritas karismatik, tradisional, dan legal-rasional, untuk memahami perubahan ini, otoritas keagamaan dapat dibaca melalui tiga bentuk otoritas yang dikembangkan Max Weber, yaitu otoritas karismatik, tradisional, dan legal-rasional. Ketiganya tidak selalu berdiri sendiri, tetapi dapat saling berkelindan dalam kehidupan organisasi keagamaan.

Otoritas karismatik tumbuh dari pengakuan masyarakat terhadap kualitas luar biasa yang dianggap melekat pada seseorang. Dalam konteks keagamaan, kualitas tersebut dapat berupa kedalaman spiritual, kemampuan berbicara, keteladanan, keberanian, atau kemampuan menghadirkan pengalaman emosional bagi jamaah.

Otoritas tradisional bertumpu pada kebiasaan, warisan, dan hubungan yang telah berlangsung lama. Penghormatan kepada kiai, guru, keluarga ulama, atau pemimpin pesantren dapat memperoleh kekuatan dari tradisi yang diterima oleh komunitas.

Adapun otoritas legal-rasional bersumber dari aturan formal, jabatan, prosedur, dan kompetensi yang diakui dalam organisasi. Majelis fatwa, dewan syariah, lembaga tarjih, dan struktur kepengurusan merupakan contoh otoritas yang bekerja melalui mekanisme kelembagaan.

Dalam praktik organisasi Islam di Indonesia, ketiga bentuk tersebut sering hadir secara bersamaan. Seorang ulama dapat memiliki pengaruh karena keilmuannya, posisinya dalam organisasi, serta karisma personalnya. Keputusan lembaga memperoleh legitimasi karena disusun melalui prosedur resmi, tetapi penerimaannya di masyarakat dapat diperkuat oleh figur yang menyampaikannya.

Digitalisasi tidak menghilangkan ketiga bentuk otoritas tersebut. Sebaliknya, media digital mengubah cara masing-masing

otoritas ditampilkan, dipertahankan, dan diperdebatkan. Karisma dapat dibangun melalui video dan interaksi daring. Tradisi dapat disebarluaskan melalui arsip digital. Otoritas kelembagaan dapat diperkuat melalui situs resmi dan kanal organisasi.

Namun, platform digital juga dapat memisahkan figur dari struktur yang sebelumnya mendukungnya. Seseorang dapat dikenal sebagai bagian dari suatu tradisi atau organisasi, tetapi kemudian mengembangkan audiens serta identitas media yang semakin independen.

1. Dari otoritas kelembagaan menuju otoritas personal

Sebelum berkembangnya media digital, organisasi memiliki kendali yang relatif kuat atas siapa yang berbicara atas nama lembaga. Ceramah, pengajian, fatwa, dan publikasi biasanya berlangsung melalui saluran yang telah ditentukan. Masyarakat mengetahui hubungan antara seorang pendakwah dan organisasi yang memberikan legitimasi kepadanya.

Di media sosial, hubungan tersebut tidak selalu jelas. Pengguna lebih sering berinteraksi dengan akun personal daripada struktur organisasi. Mereka mengikuti tokoh karena gaya komunikasi, tema yang disampaikan, atau kedekatan emosional, bukan semata-mata karena afiliasi kelembagaannya.

Akibatnya, otoritas dapat bergeser dari lembaga menuju figur. Seorang pendakwah yang memiliki jutaan pengikut dapat memiliki pengaruh publik lebih besar daripada badan resmi organisasi, meskipun pandangannya tidak selalu merepresentasikan keputusan kelembagaan.

Pergeseran ini menghadirkan peluang. Figur personal dapat menjangkau kelompok yang sulit disentuh oleh komunikasi formal.

Bahasa yang ringan, pengalaman personal, dan interaksi langsung membuat pengetahuan agama terasa lebih dekat.

Namun, personalisasi juga membawa risiko. Ketika otoritas terlalu bergantung pada satu figur, batas antara pandangan pribadi dan sikap organisasi menjadi kabur. Konflik personal dapat memengaruhi reputasi lembaga. Selain itu, popularitas seorang tokoh dapat menyulitkan organisasi melakukan koreksi apabila pandangannya tidak sesuai dengan keputusan kolektif.

Fauzi (2024) mengenai otoritas Muhammadiyah di ruang digital menunjukkan bahwa kemunculan ustaz mikro-selebritas dapat menantang kewenangan lembaga resmi yang selama ini memiliki otoritas dalam merumuskan fatwa dan pandangan keagamaan. Kasus tersebut memperlihatkan bahwa afiliasi simbolik dengan organisasi dapat digunakan untuk membangun legitimasi personal, meskipun hubungan kelembagaannya tidak selalu jelas.

2. Ustaz mikro-selebritas dan ekonomi perhatian

Salah satu fenomena penting dalam pergeseran otoritas adalah munculnya ustaz mikro-selebritas. Mereka membangun pengaruh melalui kombinasi pengetahuan agama, kemampuan komunikasi, citra personal, dan intensitas interaksi dengan audiens.

Istilah mikro-selebritas tidak selalu merujuk pada jumlah pengikut yang kecil. Konsep tersebut lebih berkaitan dengan cara seseorang mengelola kedekatan, autentisitas, dan perhatian audiens. Figur menampilkan kehidupan personal, menjawab komentar, menggunakan bahasa sehari-hari, dan membangun kesan bahwa pengikut memiliki hubungan langsung dengannya.

Kedekatan tersebut dapat menjadi kekuatan dakwah. Audiens merasa lebih nyaman bertanya dan lebih mudah

memahami materi. Pendakwah juga dapat menjangkau kelompok yang tidak tertarik pada forum keagamaan formal.

Namun, otoritas mikro-selebritas tumbuh dalam ekonomi perhatian. Keterlihatan bergantung pada jumlah tayangan, interaksi, komentar, dan kemampuan mempertahankan minat pengguna. Tekanan tersebut dapat mendorong pendakwah memilih isu yang kontroversial, menyederhanakan persoalan, atau menampilkan sikap yang lebih tegas daripada yang diperlukan.

Dalam ekonomi perhatian, perbedaan antara otoritas keilmuan dan popularitas menjadi semakin kabur. Pengguna dapat menganggap seseorang paling berwenang hanya karena kontennya paling sering muncul. Sebaliknya, ulama dengan pengetahuan mendalam tetapi kurang aktif di media sosial dapat dianggap kurang relevan.

Karena itu, organisasi Islam perlu membantu masyarakat membedakan antara popularitas dan kompetensi. Jumlah pengikut dapat menunjukkan jangkauan, tetapi tidak otomatis menunjukkan kedalaman pengetahuan, ketepatan metodologi, atau pertanggungjawaban keilmuan.

3. Algoritma sebagai mediator otoritas

Otoritas digital tidak hanya dibentuk oleh pendakwah dan audiens. Algoritma platform ikut menentukan siapa yang terlihat, seberapa sering konten muncul, dan kelompok mana yang menerima pesan tertentu.

Algoritma memprioritaskan konten berdasarkan pola interaksi pengguna. Materi yang menghasilkan perhatian tinggi cenderung disebarkan lebih luas. Akibatnya, otoritas keagamaan sebagian dibentuk melalui keputusan sistem otomatis yang tidak sepenuhnya dapat dilihat oleh pengguna.

Kondisi tersebut menghasilkan bentuk otoritas yang dapat disebut sebagai otoritas algoritmik. Figur dianggap penting karena terus muncul dalam pencarian, rekomendasi, dan halaman utama pengguna. Keterlihatan yang berulang kemudian menciptakan kesan popularitas dan kredibilitas.

Kajian mutakhir menunjukkan bahwa otoritas keagamaan digital dibentuk melalui hubungan antara figur, media, audiens, dan sistem algoritmik. Pengulangan pesan, afiliasi simbolik, respons audiens, serta estetika representasi ikut menentukan bagaimana seorang tokoh dipersepsikan sebagai otoritatif (Hannan, 2026).

Algoritma pada dasarnya tidak menilai kebenaran teologis. Sistem lebih banyak membaca perilaku pengguna. Konten yang menimbulkan kemarahan dapat memperoleh jangkauan tinggi sebagaimana konten yang mendidik. Karena itu, keterlihatan tidak dapat dijadikan ukuran kebenaran.

Organisasi Islam perlu memahami logika tersebut agar tidak sepenuhnya bergantung pada mekanisme platform. Optimasi konten tetap dapat dilakukan, tetapi tidak boleh mengorbankan ketelitian dan etika.

4. Otoritas berbasis pengetahuan dan otoritas berbasis performa

Dalam lingkungan digital, otoritas semakin dipengaruhi oleh performa komunikasi. Cara berpakaian, tata ruang, kualitas video, intonasi suara, pemilihan kata, simbol keagamaan, dan gaya visual dapat membentuk persepsi audiens.

Penampilan profesional dapat membantu menyampaikan materi secara efektif. Visual yang baik memudahkan pengguna memahami isi dan meningkatkan kepercayaan terhadap pengelola konten.

Namun, performa juga dapat menciptakan ilusi kompetensi. Pengguna mungkin menilai kedalaman ilmu berdasarkan kelancaran berbicara, ketegasan jawaban, atau kualitas produksi. Padahal, penjelasan yang meyakinkan belum tentu memiliki dasar yang memadai.

Otoritas berbasis pengetahuan membutuhkan proses belajar, verifikasi, dialog ilmiah, serta kesediaan mengakui keterbatasan. Sebaliknya, otoritas berbasis performa cenderung menuntut jawaban cepat, sederhana, dan pasti.

Ketegangan muncul ketika audiens lebih menghargai kepastian daripada ketelitian. Pendakwah yang menyampaikan bahwa suatu persoalan memiliki perbedaan pendapat dapat dianggap kurang tegas, sedangkan figur yang memberikan jawaban tunggal lebih mudah memperoleh dukungan.

Padahal, banyak persoalan keagamaan membutuhkan penjelasan kontekstual. Pengakuan terhadap perbedaan pendapat bukan tanda kelemahan, tetapi bagian dari tanggung jawab keilmuan.

5. Fragmentasi sumber pengetahuan agama

Digitalisasi memberikan masyarakat akses terhadap beragam sumber. Seseorang dapat mendengarkan ulama pesantren, pendakwah transnasional, dosen, aktivis, selebritas, atau pembuat konten anonim dalam satu hari.

Keragaman tersebut memperkaya pilihan, tetapi juga menghasilkan fragmentasi. Masyarakat tidak lagi berbagi satu sumber rujukan yang sama. Setiap kelompok dapat memiliki tokoh, platform, dan kerangka penafsirannya sendiri.

Fragmentasi tidak selalu negatif. Ia dapat membuka ruang bagi kelompok yang sebelumnya kurang terwakili, seperti

perempuan, kaum muda, penyandang disabilitas, atau komunitas minoritas. Media digital memungkinkan mereka menyampaikan pengalaman keagamaan yang tidak selalu mendapat ruang dalam struktur formal.

Namun, fragmentasi dapat menjadi masalah ketika tidak disertai kemampuan menilai sumber. Pengguna dapat memilih pandangan hanya karena sesuai dengan preferensinya. Mereka berpindah dari satu sumber ke sumber lain sampai menemukan jawaban yang diinginkan.

Fenomena tersebut dapat mendorong konsumerisme keagamaan, yaitu perilaku memperlakukan pandangan agama sebagai pilihan produk. Pertimbangan keilmuan digantikan oleh kenyamanan, kesesuaian identitas, atau daya tarik personal.

Kajian terhadap mahasiswa Muslim Indonesia memperlihatkan bahwa sumber daring telah berkembang menjadi otoritas pengetahuan baru. Organisasi, ulama, media sosial, dan materi digital digunakan secara bersamaan untuk memperoleh pemahaman agama (Huda et al., 2025).

6. Tantangan verifikasi identitas dan kompetensi

Ruang digital memudahkan siapa saja menampilkan identitas keagamaan. Gelar, pakaian, simbol, dan afiliasi dapat dicantumkan pada profil tanpa proses pemeriksaan yang memadai.

Pengguna sering kesulitan mengetahui latar pendidikan, kompetensi, dan hubungan kelembagaan seorang pembuat konten. Potongan video juga dapat diunggah ulang oleh akun yang tidak terkait dengan pembicara asli.

Masalah menjadi lebih serius ketika akun menggunakan nama atau simbol organisasi sehingga menimbulkan kesan resmi. Masyarakat dapat menganggap suatu pandangan sebagai

keputusan lembaga, padahal hanya merupakan pendapat personal atau materi yang telah dipotong dari konteksnya.

Organisasi perlu memiliki mekanisme verifikasi kanal resmi. Akun, situs, dan publikasi lembaga harus mudah dikenali. Daftar juru bicara atau pemegang kewenangan tertentu dapat diumumkan secara terbuka.

Verifikasi tidak berarti membatasi hak masyarakat berbicara tentang agama. Tujuannya adalah memastikan adanya kejelasan antara:

- 1) Pandangan personal;
- 2) Pendapat keilmuan;
- 3) Sikap organisasi;
- 4) Keputusan resmi lembaga;
- 5) Konten yang hanya menggunakan simbol atau nama organisasi.

Kejelasan tersebut melindungi masyarakat sekaligus melindungi reputasi organisasi.

7. Relasi antara ulama senior dan generasi digital

Transformasi otoritas juga memengaruhi hubungan antargenerasi. Ulama senior memiliki pengalaman, kedalaman keilmuan, serta legitimasi sosial. Generasi muda memiliki kemampuan teknologi, pemahaman bahasa media, dan kedekatan dengan audiens digital.

Keduanya sering dipertentangkan seolah-olah organisasi harus memilih antara tradisi dan inovasi. Padahal, transformasi yang sehat membutuhkan kolaborasi.

Ulama dapat memberikan arah keilmuan dan etika. Tim digital membantu menerjemahkan materi ke dalam bentuk yang sesuai dengan karakter platform. Proses ini tidak berarti

menyederhanakan isi secara sembarangan, tetapi mencari bentuk komunikasi yang dapat dipahami tanpa kehilangan konteks.

Tim digital juga perlu memahami bahwa kedalaman pengetahuan tidak selalu dapat dipadatkan menjadi satu unggahan. Sebagian materi membutuhkan seri, diskusi panjang, atau rujukan lanjutan.

Sebaliknya, ulama dan pimpinan organisasi perlu melihat media digital bukan sekadar pekerjaan teknis. Cara konten dirancang, dipotong, dan didistribusikan dapat memengaruhi makna. Karena itu, pengelola media perlu dilibatkan dalam perencanaan komunikasi, bukan hanya menerima materi setelah keputusan selesai dibuat.

8. Perempuan dan perluasan otoritas keagamaan

Media digital turut membuka ruang lebih besar bagi perempuan untuk terlibat dalam produksi dan penyebaran pengetahuan keagamaan. Perempuan dapat mengembangkan kelas, forum, komunitas, dan konten yang membahas keluarga, pendidikan, kesehatan, pekerjaan, serta pengalaman keberagaman dari perspektif mereka.

Perluasan tersebut penting karena struktur keagamaan formal sering lebih banyak memberi ruang kepada laki-laki. Digitalisasi memungkinkan bentuk otoritas yang dibangun melalui pengalaman, keahlian profesional, kemampuan pedagogis, dan jaringan komunitas.

Namun, otoritas perempuan di ruang digital juga menghadapi tekanan. Mereka dapat dinilai tidak hanya dari isi, tetapi juga penampilan, kehidupan keluarga, dan kesesuaian dengan harapan sosial tentang perempuan salehah.

Praktik keagamaan digital menunjukkan bahwa perempuan Muslim tidak sepenuhnya pasif terhadap norma yang beredar.

Mereka melakukan kurasi konten, memilih bentuk partisipasi, serta mengatur keterlihatan dirinya dalam lingkungan platform yang dimediasi algoritma (Achfandhy & Mubin, 2026).

Organisasi Islam perlu melihat perkembangan ini sebagai peluang untuk memperluas representasi dan memperkaya pengetahuan. Namun, pengakuan terhadap otoritas tetap harus berdasarkan kompetensi, integritas, dan pertanggungjawaban, bukan sekadar identitas atau popularitas.

9. Otoritas dan tanggung jawab hukum

Ketika pandangan agama disampaikan kepada publik melalui media digital, dampaknya dapat melampaui ruang internal komunitas. Pesan dapat memengaruhi hubungan antarkelompok, pilihan politik, respons terhadap kebijakan, dan perilaku masyarakat.

Karena itu, otoritas digital membawa tanggung jawab hukum dan sosial. Kebebasan menyampaikan pandangan tetap perlu memperhatikan larangan terhadap fitnah, ancaman, hasutan kekerasan, pelanggaran privasi, dan penyebaran informasi palsu.

Tokoh agama memiliki pengaruh simbolik yang besar. Pernyataan yang disampaikan secara spontan dapat ditafsirkan sebagai instruksi oleh pengikutnya. Karena itu, semakin besar pengaruh seseorang, semakin tinggi pula tuntutan kehati-hatiannya.

Organisasi perlu menyusun pedoman komunikasi yang membantu pendakwah memahami batas antara kritik, perbedaan teologis, dan ujaran yang dapat merendahkan atau membahayakan pihak lain.

Pedoman tersebut sebaiknya tidak hanya disusun untuk menghindari pelanggaran hukum, tetapi juga untuk menjaga etika

dakwah. Sesuatu yang tidak dilarang secara hukum belum tentu sesuai dengan nilai kesantunan, keadilan, dan kemaslahatan.

10. Menjaga otoritas kelembagaan tanpa mematikan kreativitas

Organisasi Islam menghadapi tantangan untuk mempertahankan otoritas tanpa menjadi terlalu sentralistik. Kontrol yang berlebihan dapat menghambat kreativitas dan membuat komunikasi lembaga terasa jauh dari masyarakat. Sebaliknya, kebebasan tanpa koordinasi dapat menghasilkan pesan yang saling bertentangan.

Keseimbangan dapat dibangun melalui tata kelola bertingkat. Organisasi menetapkan prinsip, batas kewenangan, dan prosedur klarifikasi. Sementara itu, pendakwah dan tim media memperoleh ruang untuk menyesuaikan format dengan audiens.

Materi yang bersifat umum dapat diproduksi secara lebih fleksibel. Namun, isu sensitif seperti fatwa, konflik sosial, politik organisasi, pengelolaan dana, dan hubungan antaragama perlu melalui pemeriksaan yang lebih ketat.

Organisasi juga perlu membedakan antara keseragaman dan konsistensi. Keseragaman menuntut semua pendakwah berbicara dengan gaya yang sama, sedangkan konsistensi memastikan bahwa keragaman gaya tetap berada dalam nilai dan kebijakan organisasi.

Dengan ini, otoritas kelembagaan tidak bekerja sebagai alat pembatas, tetapi sebagai kerangka yang menjaga kualitas serta pertanggungjawaban.

11. Literasi otoritas bagi masyarakat

Masyarakat perlu dibekali kemampuan menilai otoritas keagamaan. Literasi digital tidak hanya berarti kemampuan menggunakan perangkat, tetapi juga kemampuan memahami

siapa yang berbicara, atas dasar apa, dan dengan kewenangan seperti apa.

Beberapa pertanyaan yang dapat digunakan untuk menilai sumber antara lain:

- 1) Bagaimana latar pendidikan dan keilmuan pembicara?
- 2) Apakah materi disampaikan dengan sumber yang jelas?
- 3) Apakah pembicara membedakan antara fakta, pendapat, dan keputusan resmi?
- 4) Apakah ia bersedia mengakui perbedaan pandangan?
- 5) Apakah konten telah dipotong dari konteksnya?
- 6) Apakah akun tersebut merupakan kanal resmi?
- 7) Apakah terdapat kepentingan komersial atau politik yang perlu diketahui?

Literasi tersebut tidak dimaksudkan agar masyarakat meragukan semua tokoh. Tujuannya adalah membangun kepercayaan yang kritis, bukan kepercayaan buta.

Kepercayaan kritis menghormati ulama dan lembaga, tetapi tetap menuntut kejelasan sumber, kompetensi, serta pertanggungjawaban. Sikap ini penting karena ruang digital menyediakan banyak pilihan sekaligus banyak kemungkinan manipulasi.

12. Rekonstruksi otoritas di era digital

Pergeseran otoritas keagamaan tidak harus dilihat sebagai keruntuhan lembaga. Perubahan ini dapat menjadi kesempatan untuk merekonstruksi hubungan antara ulama, organisasi, dan masyarakat.

Otoritas tidak lagi dapat hanya dituntut berdasarkan sejarah atau jabatan. Ia perlu terus dipelihara melalui keilmuan, pelayanan, keterbukaan, dan kemampuan menjawab kebutuhan masyarakat.

Kajian tentang otoritas keagamaan menunjukkan bahwa legitimasi bersifat dinamis. Ia dibentuk melalui relasi sosial dan dapat melemah ketika hubungan serta kepercayaan dengan jamaah tidak dipelihara (Alatas, 2021; Pribadi et al., 2025).

Dalam ruang digital, pemeliharaan otoritas melibatkan beberapa unsur:

- 1) Kualitas dan ketepatan materi;
- 2) Keterbukaan mengenai kompetensi dan afiliasi;
- 3) Konsistensi antara pesan dan perilaku;
- 4) Kemampuan berdialog;
- 5) Perlindungan terhadap audiens;
- 6) Tata kelola komunikasi;
- 7) Kesiapan melakukan koreksi.

Dengan demikian, otoritas digital tidak hanya berhubungan dengan kemampuan menarik perhatian. Otoritas yang berkelanjutan tumbuh dari kemampuan menggabungkan keilmuan, integritas, komunikasi, dan pertanggungjawaban.

Perubahan ini kemudian memengaruhi struktur organisasi. Ketika pendakwah, pengelola akun, komunitas daring, dan audiens memperoleh peran yang semakin besar, hubungan yang sebelumnya bersifat vertikal mulai bergerak menuju bentuk jejaring. Pembahasan berikutnya akan melihat perubahan dari organisasi hierarkis menuju jejaring digital serta konsekuensinya terhadap koordinasi, kewenangan, dan pengendalian organisasi.

D. Dari Organisasi Hierarkis Menuju Jejaring Digital

Organisasi Islam umumnya tumbuh melalui struktur kepengurusan yang bertingkat. Kewenangan bergerak dari tingkat pusat menuju wilayah, cabang, ranting, lembaga, majelis, dan unit

pelayanan. Struktur tersebut memberikan kejelasan mengenai kepemimpinan, pembagian tugas, serta hubungan antara keputusan pusat dan pelaksana di tingkat lokal. Dalam organisasi dengan basis massa luas, hierarki juga berfungsi menjaga identitas, kesinambungan program, dan kesatuan arah gerakan.

Struktur hierarkis tetap penting, terutama ketika organisasi harus menetapkan kebijakan, menjaga kepatuhan, mengelola aset, dan memastikan bahwa setiap unit bekerja sesuai dengan tujuan bersama. Namun, perkembangan teknologi digital telah mengubah cara hubungan antartingkat organisasi berlangsung. Informasi tidak lagi bergerak hanya melalui jalur formal dari atas ke bawah. Pengurus daerah, relawan, anggota, jamaah, dan masyarakat dapat berkomunikasi secara langsung melalui grup percakapan, media sosial, aplikasi kolaborasi, dan berbagai platform digital.

Perubahan tersebut mendorong organisasi bergerak dari pola yang sepenuhnya hierarkis menuju pola yang semakin berbentuk jejaring. Dalam pola jejaring, hubungan tidak hanya bersifat vertikal antara pusat dan daerah, tetapi juga horizontal antarcabang, antarkomunitas, antarrelawan, dan bahkan antara organisasi dengan masyarakat di luar struktur formal.

Jejaring digital tidak serta-merta menghapus hierarki. Keduanya justru hadir secara bersamaan. Organisasi tetap memiliki pimpinan, aturan, dan prosedur formal, tetapi pelaksanaan kegiatan semakin dipengaruhi oleh komunikasi cepat, inisiatif lokal, serta kolaborasi yang melampaui batas struktural. Kondisi ini melahirkan peluang besar sekaligus persoalan baru dalam koordinasi dan pengendalian organisasi.

1. Struktur hierarkis dan kebutuhan akan kesatuan arah

Struktur hierarkis dibangun untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pusat pengambilan keputusan yang jelas.

Kebijakan strategis biasanya dirumuskan oleh pimpinan atau forum resmi, kemudian diterjemahkan ke dalam program pada berbagai tingkat kepengurusan.

Pola tersebut membantu organisasi menjaga kesatuan identitas. Cabang dan unit lokal tetap terhubung dengan visi, nilai, dan ketentuan yang telah disepakati bersama. Dalam konteks pengelolaan dana, struktur bertingkat juga diperlukan untuk menentukan kewenangan penghimpunan, penggunaan anggaran, pelaporan, dan pengawasan.

Namun, hierarki dapat menjadi persoalan ketika aliran informasi terlalu lambat. Keputusan dari pusat mungkin membutuhkan waktu panjang sebelum sampai ke pelaksana. Sebaliknya, persoalan yang muncul di daerah dapat terlambat diketahui oleh pimpinan. Semakin panjang rantai komunikasi, semakin besar pula kemungkinan informasi mengalami penyederhanaan, perubahan makna, atau keterlambatan.

Dalam lingkungan digital, masyarakat menuntut respons yang lebih cepat. Pengurus daerah menghadapi pertanyaan jamaah, kebutuhan program, dan persoalan teknis yang harus segera ditangani. Apabila seluruh keputusan harus menunggu persetujuan berlapis, unit lokal dapat kehilangan momentum.

Karena itu, organisasi perlu membedakan antara keputusan strategis yang harus dikendalikan secara terpusat dan keputusan operasional yang dapat didelegasikan. Sentralisasi yang berlebihan akan memperlambat kegiatan, sedangkan desentralisasi tanpa batas dapat menimbulkan ketidakkonsistenan dan risiko.

2. Teknologi memperpendek rantai komunikasi

Aplikasi percakapan, konferensi video, penyimpanan awan, dan sistem pelaporan daring memungkinkan informasi bergerak lebih cepat dibandingkan mekanisme surat, rapat fisik, dan laporan berkala. Pengurus pusat dapat berkomunikasi langsung dengan unit di berbagai wilayah, sedangkan pengurus daerah dapat menyampaikan laporan tanpa menunggu pertemuan formal.

Teknologi juga memungkinkan koordinasi lintas unit. Cabang yang mengalami bencana dapat segera berhubungan dengan tim kesehatan, lembaga zakat, relawan, dan jaringan komunikasi organisasi. Program tidak harus menunggu seluruh proses bergerak secara berurutan karena beberapa unit dapat bekerja pada saat yang bersamaan.

Dalam teori organisasi jejaring, teknologi komunikasi memperkuat hubungan horizontal dan memungkinkan aktor yang tersebar bekerja melalui koordinasi yang lebih fleksibel. Struktur jejaring tidak bergantung sepenuhnya pada kedekatan geografis, tetapi pada kemampuan bertukar informasi, sumber daya, dan kepercayaan (Castells, 2010).

Perubahan tersebut memperluas kemampuan organisasi untuk merespons kebutuhan. Namun, kecepatan komunikasi tidak selalu menghasilkan kejelasan. Banyaknya grup, kanal, dan pesan dapat menyebabkan informasi penting tenggelam, keputusan tidak terdokumentasi, atau instruksi berbeda beredar pada waktu yang sama.

Karena itu, organisasi perlu menetapkan kanal komunikasi sesuai fungsinya. Grup percakapan dapat digunakan untuk koordinasi cepat, tetapi keputusan formal tetap perlu dicatat dalam sistem atau dokumen resmi. Informasi operasional juga perlu dibedakan dari informasi strategis dan data yang bersifat rahasia.

3. Munculnya aktor baru dalam organisasi

Digitalisasi memperluas peran aktor yang sebelumnya tidak selalu berada di pusat pengambilan keputusan. Pengelola media sosial, staf teknologi informasi, analis data, pembuat konten, relawan digital, dan administrator platform kini memiliki posisi penting dalam keberlangsungan organisasi.

Mereka mungkin tidak memiliki jabatan keagamaan atau posisi tinggi dalam struktur formal, tetapi menguasai sistem, akun, data, dan hubungan dengan audiens. Dalam situasi tertentu, mereka mengetahui perilaku masyarakat lebih cepat daripada pimpinan karena berinteraksi langsung melalui platform digital.

Perubahan ini menggeser distribusi kekuasaan organisasi. Kekuasaan tidak lagi hanya berasal dari jabatan, senioritas, atau otoritas keagamaan. Kemampuan mengakses data, mengelola teknologi, dan mengendalikan saluran komunikasi juga menjadi sumber pengaruh.

Kondisi tersebut tidak harus dilihat sebagai ancaman. Keahlian digital dapat membantu organisasi membuat keputusan yang lebih tepat. Namun, peran baru perlu diikuti oleh pembagian kewenangan dan tanggung jawab yang jelas.

Pengelola akun resmi, misalnya, memiliki kemampuan memublikasikan informasi kepada ribuan orang. Karena itu, ia tidak dapat diperlakukan hanya sebagai pelaksana teknis. Ia perlu memahami kebijakan organisasi, etika komunikasi, keamanan akses, dan batas informasi yang boleh disampaikan.

Demikian pula, pengelola data memiliki tanggung jawab terhadap privasi donatur, anggota, dan penerima manfaat. Akses teknis tidak berarti kebebasan menggunakan data untuk tujuan apa pun.

4. Jejaring relawan dan mobilisasi cepat

Salah satu kekuatan ruang digital adalah kemampuannya membentuk jaringan relawan secara cepat. Organisasi dapat menyebarkan informasi mengenai kebutuhan tenaga, bantuan bencana, kegiatan sosial, atau kampanye dalam waktu singkat.

Relawan tidak selalu berasal dari anggota formal. Seseorang dapat terlibat karena mengikuti akun organisasi, tertarik pada suatu program, atau menerima informasi dari jejaring pertemanan. Dengan demikian, batas antara anggota, simpatisan, donatur, dan relawan menjadi semakin cair.

Jejaring semacam ini memperluas modal sosial organisasi. Dalam keadaan darurat, relawan digital dapat membantu menyebarkan informasi, memverifikasi kebutuhan, mengumpulkan dana, mengolah data, dan menghubungkan pelaksana dengan masyarakat.

Namun, struktur yang cair juga membawa risiko. Relawan mungkin belum memahami nilai, prosedur, dan standar organisasi. Penggunaan nama atau simbol lembaga tanpa koordinasi dapat menimbulkan kesalahan informasi. Dalam penanganan bencana, relawan yang tidak terlatih bahkan dapat mengganggu proses pelayanan.

Karena itu, organisasi perlu membangun sistem orientasi dan verifikasi relawan. Tingkat akses serta tanggung jawab harus disesuaikan dengan kompetensi. Relawan yang hanya membantu penyebaran informasi tidak harus memperoleh akses ke data penerima manfaat atau sistem keuangan.

Jejaring relawan akan efektif apabila organisasi menyediakan arahan yang jelas, kanal koordinasi, pembagian tugas, dan mekanisme pelaporan.

5. Hubungan pusat dan daerah yang berubah

Digitalisasi membuat hubungan pusat dan daerah menjadi lebih dekat sekaligus lebih rumit. Pusat dapat memantau kegiatan secara lebih cepat melalui dasbor dan laporan daring. Namun, daerah juga memiliki ruang lebih besar untuk membangun jaringan, kampanye, serta solusi teknologinya sendiri.

Dalam organisasi yang memiliki ribuan unit, pusat sulit mengendalikan seluruh aktivitas secara rinci. Kondisi sosial, infrastruktur, dan kapasitas sumber daya manusia berbeda-beda. Karena itu, kebijakan yang dirancang secara seragam belum tentu dapat diterapkan secara sama di setiap wilayah.

Pembahasan diawal menunjukkan adanya kesenjangan antara rancangan digital di tingkat pusat dan kemampuan pengurus di tingkat akar rumput. Sistem pusat dapat menggunakan aplikasi serta dasbor yang canggih, sedangkan unit lokal masih menghadapi keterbatasan literasi digital dan infrastruktur jaringan.

Kesenjangan tersebut dapat memunculkan dua respons. Pertama, unit daerah menunggu arahan dan bantuan pusat sehingga proses adaptasi berjalan lambat. Kedua, unit daerah mengembangkan solusi sendiri yang lebih sesuai dengan kebutuhan lokal.

Inisiatif lokal dapat menjadi bentuk inovasi. Namun, tanpa standarisasi minimum, setiap cabang dapat menggunakan sistem yang berbeda. Data menjadi sulit digabungkan, laporan tidak konsisten, dan pengawasan keamanan melemah.

Karena itu, hubungan pusat dan daerah perlu dibangun melalui prinsip **sentralisasi standar dan desentralisasi**

pelaksanaan. Pusat menetapkan standar data, keamanan, pelaporan, identitas visual, serta batas kewenangan. Daerah diberi ruang memilih cara pelaksanaan yang sesuai dengan konteksnya selama tetap berada dalam standar tersebut.

6. Risiko *shadow IT*

Ketika sistem resmi dianggap lambat, mahal, atau tidak sesuai dengan kebutuhan lokal, pengurus dapat menggunakan aplikasi dan layanan di luar persetujuan organisasi. Praktik ini dikenal sebagai *shadow IT*, yaitu penggunaan perangkat atau sistem teknologi tanpa pengawasan unit yang memiliki kewenangan resmi.

Dalam fenomena tersebut muncul ketika pengurus daerah menggunakan aplikasi pihak ketiga, lembar kerja daring terbuka, grup percakapan, atau aplikasi pembukuan gratis karena sistem pusat dinilai tidak cukup cepat dan adaptif.

Penggunaan aplikasi informal dapat membantu pekerjaan selesai dalam jangka pendek. Namun, risikonya cukup besar, terutama apabila sistem menyimpan:

- 1) Identitas donatur;
- 2) Data penerima manfaat;
- 3) Laporan keuangan;
- 4) Nomor rekening;
- 5) Dokumen organisasi;
- 6) Kredensial akses.

Data dapat tersimpan pada akun pribadi, dibagikan melalui tautan terbuka, atau tetap berada di perangkat mantan pengurus. Organisasi juga tidak memiliki jaminan mengenai pencadangan, penghapusan data, dan perlindungan dari serangan.

Fenomena *shadow IT* tidak boleh hanya dipahami sebagai pelanggaran pegawai. Ia sering menjadi tanda bahwa sistem resmi belum memenuhi kebutuhan operasional. Larangan tanpa menyediakan alternatif akan mendorong praktik tersebut berlangsung secara tersembunyi.

Organisasi perlu mencari akar persoalannya. Apakah prosedur persetujuan terlalu lama? Apakah aplikasi sulit digunakan? Apakah biaya lisensi tidak tersedia? Apakah pengurus belum mendapatkan pelatihan? Jawaban atas pertanyaan tersebut menjadi dasar perbaikan sistem.

7. Jejaring digital dan kaburnya garis kewenangan

Dalam komunikasi digital, keputusan dapat terbentuk melalui percakapan yang informal. Pimpinan menyampaikan arahan dalam grup, staf menafsirkan pesan, kemudian kegiatan segera dilaksanakan. Proses semacam ini cepat, tetapi dapat mengaburkan status keputusan.

Tidak semua pesan pimpinan merupakan kebijakan resmi. Tidak semua usulan dalam grup telah disetujui. Ketika batas tersebut tidak jelas, pengurus dapat menjalankan tindakan berdasarkan pemahaman yang berbeda.

Masalah juga muncul ketika seorang tokoh memiliki akun personal dengan pengikut besar. Pendapat yang disampaikan melalui akun pribadi dapat dianggap sebagai sikap organisasi. Sebaliknya, kebijakan resmi organisasi dapat kalah terlihat dibandingkan pernyataan tokoh tersebut.

Karena itu, organisasi perlu memperjelas tiga bentuk komunikasi:

- 1) Komunikasi personal;
- 2) Komunikasi operasional internal;
- 3) Komunikasi resmi organisasi.

Setiap bentuk memiliki tingkat kewenangan dan pertanggungjawaban yang berbeda. Keputusan penting mengenai dana, kerja sama, program, dan sikap publik harus dicatat melalui mekanisme resmi, meskipun pembahasannya dimulai dalam ruang digital informal.

Kejelasan tersebut tidak dimaksudkan untuk memperpanjang birokrasi. Dokumentasi dapat dilakukan secara sederhana melalui notulen digital, sistem persetujuan, atau surat keputusan elektronik.

8. Data sebagai sumber kekuasaan baru

Dalam organisasi jejaring, data memiliki posisi strategis. Data anggota, donatur, kegiatan, penerima manfaat, transaksi, dan interaksi media dapat digunakan untuk membaca perkembangan organisasi serta menyusun kebijakan.

Unit yang memiliki akses terhadap data sering memperoleh pengaruh lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Tim digital dapat mengetahui tema yang diminati audiens. Bagian fundraising dapat melihat perilaku donatur. Pengelola program memiliki data kebutuhan masyarakat.

Apabila data dikelola secara terpisah, setiap unit dapat membangun pemahaman yang berbeda. Keputusan organisasi kemudian lebih banyak didasarkan pada data yang dikuasai masing-masing bagian daripada gambaran yang utuh.

Karena itu, organisasi membutuhkan tata kelola data yang mengatur:

- 1) Standar pencatatan;
- 2) Kepemilikan data;
- 3) Hak akses;
- 4) Pertukaran data antarsatuan kerja;

- 5) Penyimpanan;
- 6) Perlindungan;
- 7) Pemusnahan;
- 8) Penggunaan untuk analisis.

Data tidak boleh dikuasai sebagai aset personal oleh pengurus atau vendor. Meskipun dikumpulkan melalui akun atau perangkat tertentu, data kegiatan organisasi tetap menjadi bagian dari tanggung jawab kelembagaan.

Penggunaan data juga harus dibatasi oleh tujuan. Informasi yang dikumpulkan untuk penyaluran bantuan tidak otomatis boleh digunakan untuk promosi. Data donatur tidak boleh dibagikan kepada mitra tanpa dasar dan persetujuan yang jelas.

9. Koordinasi horizontal dan pembelajaran antarcabang

Jejaring digital memungkinkan unit organisasi belajar secara langsung dari unit lain tanpa selalu menunggu instruksi pusat. Cabang yang berhasil mengembangkan kampanye, sistem pencatatan, atau program pemberdayaan dapat membagikan pengalamannya kepada cabang lain.

Pola ini mempercepat penyebaran inovasi. Pengetahuan tidak hanya bergerak dari pusat ke daerah, tetapi juga dari daerah ke pusat dan antardaerah. Praktik baik di tingkat lokal dapat menjadi dasar kebijakan nasional.

Namun, pertukaran pengetahuan membutuhkan mekanisme kurasi. Tidak semua praktik lokal dapat diterapkan di tempat lain. Keberhasilan dapat dipengaruhi oleh budaya, sumber daya, kepemimpinan, dan kondisi masyarakat.

Organisasi perlu membangun ruang pembelajaran yang memungkinkan unit menjelaskan tidak hanya keberhasilannya, tetapi juga keterbatasan dan kegagalannya. Dokumentasi praktik baik harus memuat konteks, proses, biaya, risiko, dan hasil.

Koordinasi horizontal juga dapat memperkuat solidaritas. Cabang dengan kapasitas lebih baik dapat membantu unit yang tertinggal melalui pendampingan, berbagi perangkat, atau pelatihan.

10. Dari komando menuju orkestrasi

Dalam organisasi hierarkis, kepemimpinan sering dipahami sebagai kemampuan memberikan instruksi dan memastikan pelaksanaannya. Dalam jejaring digital, kepemimpinan membutuhkan kemampuan yang lebih luas, yaitu menghubungkan aktor, mengelola informasi, menyelesaikan konflik, dan menjaga agar berbagai inisiatif tetap bergerak menuju tujuan bersama.

Pimpinan tidak selalu harus menentukan setiap tindakan. Perannya bergeser menjadi orkestrator yang memastikan bahwa unit memiliki sumber daya, batas kewenangan, dan informasi yang diperlukan.

Hal ini membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi. Daerah dan tim teknis diberi ruang untuk berinovasi, tetapi tetap harus mempertanggungjawabkan keputusannya. Pusat tidak mengendalikan setiap langkah, tetapi menjaga standar dan mengevaluasi hasil.

Kepemimpinan jejaring juga menuntut kemampuan mendengarkan. Informasi penting dapat muncul dari pengurus lokal, staf muda, relawan, atau masyarakat. Struktur formal tidak boleh menghambat arus informasi dari bawah.

Namun, orkestrasi tidak berarti organisasi kehilangan pusat. Dalam isu strategis, kepatuhan hukum, keuangan, dan reputasi, kewenangan harus tetap jelas. Fleksibilitas memerlukan batas agar tidak berubah menjadi kekacauan.

11. Menjaga akuntabilitas dalam struktur jejaring

Semakin banyak pihak yang terlibat, semakin kompleks pula pertanggungjawaban. Dalam struktur hierarkis, garis kewenangan relatif mudah dikenali. Dalam jejaring, kegiatan dapat dilaksanakan melalui kolaborasi beberapa unit, relawan, platform, dan mitra. Ketika terjadi masalah, organisasi perlu dapat menjawab:

- 1) Siapa yang membuat keputusan;
- 2) Siapa yang memberikan persetujuan;
- 3) Siapa yang mengelola dana;
- 4) Siapa yang memegang data;
- 5) Siapa yang berkomunikasi kepada publik;
- 6) Siapa yang menangani keluhan.

Tanpa kejelasan tersebut, tanggung jawab dapat saling dilempar. Karena itu, setiap kolaborasi memerlukan pembagian peran yang terdokumentasi.

Akuntabilitas dalam organisasi nirlaba juga bersifat berlapis karena ditujukan kepada anggota, donatur, penerima manfaat, regulator, dan masyarakat. Struktur yang karismatik dan hierarkis dapat mengaburkan pertanggungjawaban apabila loyalitas personal mengalahkan prosedur formal.

Dalam jejaring digital, tantangan itu semakin besar. Organisasi harus menjaga fleksibilitas kerja tanpa kehilangan keterlacakan keputusan. Sistem digital dapat membantu melalui jejak audit, log akses, riwayat persetujuan, dan dokumentasi transaksi.

12. Organisasi hibrida sebagai bentuk yang realistis

Perubahan dari hierarki menuju jejaring tidak berarti organisasi Islam harus meninggalkan seluruh struktur lamanya. Hierarki tetap dibutuhkan untuk menjaga mandat, identitas, dan

pertanggungjawaban. Jejaring dibutuhkan untuk mempercepat kolaborasi dan adaptasi.

Bentuk yang lebih realistis adalah organisasi hibrida yang menggabungkan keduanya. Ciri-cirinya antara lain:

- 1) Kebijakan strategis tetap memiliki kewenangan yang jelas;
- 2) Keputusan operasional didelegasikan secara proporsional;
- 3) Komunikasi vertikal dilengkapi koordinasi horizontal;
- 4) Standar ditetapkan secara terpusat, sedangkan pelaksanaan menyesuaikan konteks;
- 5) Inovasi lokal diakui dan dievaluasi;
- 6) Data terintegrasi tanpa mematikan otonomi unit;
- 7) Teknologi mendukung, bukan menggantikan, hubungan sosial.

Model hibrida memungkinkan organisasi tetap memiliki arah yang sama, tetapi tidak terjebak dalam birokrasi yang lamban. Organisasi dapat memanfaatkan kreativitas daerah sekaligus menjaga keamanan dan konsistensi.

Perubahan ini juga sesuai dengan gagasan bahwa tata kelola merupakan ruang perjumpaan antara tradisi dan modernitas. Struktur tidak diperlakukan sebagai unsur yang statis, tetapi sebagai sistem yang beradaptasi terhadap teknologi dan kebutuhan masyarakat.

13. Menata jejaring untuk memperkuat misi

Tujuan akhir perubahan organisasi bukan menciptakan sebanyak mungkin kanal digital. Jejaring harus membantu organisasi menjalankan misi dengan lebih baik.

Teknologi seharusnya memudahkan pengurus memahami kebutuhan masyarakat, mempercepat pelayanan, menghubungkan sumber daya, dan mempertanggungjawabkan program. Apabila digitalisasi hanya menghasilkan banyak grup, aplikasi, dan aliran informasi tanpa kejelasan tindakan, organisasi justru mengalami beban baru.

Karena itu, setiap jejaring perlu dinilai berdasarkan manfaatnya. Apakah ia mempercepat keputusan? Apakah data menjadi lebih akurat? Apakah daerah memperoleh dukungan? Apakah penerima manfaat mendapatkan pelayanan lebih baik? Apakah risiko dapat dikendalikan?

Pertanyaan tersebut membantu organisasi memilih teknologi dan struktur berdasarkan kebutuhan, bukan sekadar mengikuti tren.

Perjalanan menuju organisasi jejaring juga akan berhadapan dengan nilai, kebiasaan, dan hubungan sosial yang telah terbentuk lama. Sebagian pengurus memandang perubahan sebagai peluang, sedangkan yang lain menganggapnya sebagai ancaman terhadap tradisi dan kewibawaan. Ketegangan inilah yang menjadi fokus pembahasan subbab berikutnya.

E. Ketegangan antara Tradisi dan Inovasi

Transformasi digital dalam organisasi Islam tidak hanya menghadirkan persoalan teknis, tetapi juga mempertemukan dua cara kerja yang memiliki logika berbeda. Pada satu sisi terdapat tradisi organisasi yang dibangun melalui hubungan personal, penghormatan kepada senioritas, musyawarah, kepercayaan, dan pengalaman panjang di tengah masyarakat. Pada sisi lain hadir inovasi digital yang menuntut kecepatan, standardisasi, keterukuran, keterlacakan data, dan pembagian kewenangan yang lebih formal.

Pertemuan keduanya tidak selalu berlangsung secara mulus. Sebagian pengurus melihat teknologi sebagai sarana untuk memperluas dakwah, memperbaiki administrasi, dan meningkatkan pelayanan. Sebagian lainnya menganggap digitalisasi dapat mengurangi kedekatan manusiawi, menggeser peran tokoh senior, atau membawa pola kerja yang terlalu menyerupai organisasi bisnis. Perbedaan pandangan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital pada dasarnya merupakan perubahan budaya organisasi, bukan sekadar penggantian perangkat.

Ketegangan antara tradisi dan inovasi perlu dikelola secara hati-hati. Tradisi tidak seharusnya dipandang sebagai hambatan yang harus dihapus, sedangkan teknologi juga tidak dapat dianggap sebagai solusi otomatis bagi seluruh persoalan organisasi. Keduanya perlu ditempatkan dalam hubungan yang saling melengkapi.

1. Tradisi sebagai sumber legitimasi

Tradisi memberikan organisasi Islam identitas, kesinambungan, dan legitimasi sosial. Hubungan antara guru dan murid, penghormatan kepada kiai, kebiasaan bermusyawarah, kerja sukarela, serta kedekatan dengan jamaah telah menjadi fondasi bagi banyak organisasi dalam membangun kepercayaan.

Dalam struktur semacam ini, keputusan tidak selalu diterima hanya karena tertulis dalam aturan. Penerimaan juga ditentukan oleh siapa yang menyampaikan keputusan, bagaimana hubungan sosial dibangun, dan apakah kebijakan tersebut dianggap sesuai dengan nilai komunitas.

Otoritas tradisional dan karismatik memiliki kekuatan untuk menggerakkan partisipasi masyarakat. Pengurus lokal dapat menghimpun dukungan karena jamaah mengenal integritas tokoh

yang memimpin. Dalam keadaan darurat, legitimasi moral seorang kiai atau ulama juga dapat mempercepat mobilisasi bantuan.

Namun, kekuatan tradisi dapat berubah menjadi kelemahan apabila organisasi terlalu bergantung pada figur. Keputusan yang tidak terdokumentasi, pembagian tugas yang tidak jelas, serta pencatatan yang hanya dikuasai satu orang akan menimbulkan risiko ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

Dalam teori organisasi, legitimasi yang kuat perlu diikuti oleh pelembagaan agar nilai dan praktik dapat bertahan melampaui masa jabatan individu tertentu (Anheier, 2014). Karena itu, tradisi sebaiknya tidak hanya diwariskan melalui hubungan personal, tetapi juga diterjemahkan ke dalam sistem, dokumentasi, dan proses regenerasi.

2. Inovasi membawa logika kerja baru

Teknologi digital membawa logika yang berbeda dari mekanisme tradisional. Sistem keuangan elektronik menuntut ketepatan data, waktu, akun, kode program, serta otorisasi yang jelas. Aplikasi tidak mengenal hubungan kekerabatan atau senioritas. Transaksi akan diproses berdasarkan kelengkapan data dan hak akses yang telah ditentukan.

Logika ini dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi pengurus yang terbiasa bekerja melalui hubungan kepercayaan. Permintaan bukti transaksi, persetujuan berlapis, dan pencatatan digital dapat dianggap sebagai tanda bahwa integritas mereka diragukan.

Padahal, dokumentasi tidak selalu menunjukkan ketidakpercayaan. Sistem pencatatan justru dapat melindungi pengurus dari kesalahan dan tuduhan. Ketika transaksi memiliki jejak yang jelas, organisasi lebih mudah menjelaskan penggunaan dana kepada jamaah, donatur, auditor, dan regulator.

Dalam pengenalan sistem keuangan digital digambarkan membawa logika legal-rasional yang berbeda dari pola keputusan berbasis karisma dan hubungan personal. Sistem digital bekerja melalui parameter formal, seperti kecocokan data, saldo anggaran, kode verifikasi, dan pemenuhan prosedur.

Perbedaan logika tersebut tidak harus menghasilkan pertentangan. Organisasi dapat menjelaskan bahwa prosedur digital bukan pengganti amanah, melainkan instrumen untuk membuktikan dan menjaga amanah.

3. Kekhawatiran hilangnya hubungan manusiawi

Sebagian resistensi terhadap digitalisasi berasal dari kekhawatiran bahwa teknologi akan mengurangi hubungan langsung antara organisasi dan jamaah. Penghimpunan dana yang sebelumnya dilakukan melalui pertemuan, kunjungan, atau pengajian mulai digantikan oleh tautan pembayaran dan pesan otomatis.

Kekhawatiran tersebut memiliki dasar yang perlu diperhatikan. Hubungan sosial merupakan salah satu kekuatan utama organisasi Islam. Donasi tidak hanya berkaitan dengan pemindahan dana, tetapi juga dengan rasa memiliki, kepercayaan, dan keterhubungan dengan kegiatan bersama.

Apabila digitalisasi hanya berorientasi pada transaksi, jamaah dapat diperlakukan sebagai angka dalam basis data. Komunikasi menjadi seragam, sedangkan kebutuhan dan pengalaman personal kurang diperhatikan.

Karena itu, otomatisasi perlu digunakan secara proporsional. Sistem digital dapat menangani konfirmasi pembayaran, pengingat, dan laporan rutin. Namun, hubungan yang lebih kompleks tetap memerlukan interaksi manusia, seperti

konsultasi zakat, pengaduan, pendampingan penerima manfaat, atau penjelasan mengenai penggunaan dana.

Teknologi seharusnya mengurangi beban administratif agar pengurus memiliki lebih banyak waktu untuk membangun hubungan sosial, bukan menggantikan seluruh perjumpaan dengan masyarakat.

4. Senioritas dan munculnya keahlian baru

Digitalisasi juga mengubah hubungan antargenerasi. Dalam struktur tradisional, senioritas sering berkaitan dengan pengalaman, pengabdian, dan otoritas moral. Pengurus senior memiliki pengetahuan mendalam mengenai sejarah organisasi, karakter jamaah, serta jaringan sosial.

Sementara itu, generasi muda membawa kemampuan yang semakin dibutuhkan, seperti pengelolaan media sosial, desain, analisis data, keamanan siber, dan pengembangan aplikasi. Mereka dapat menguasai perangkat yang belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pemimpin senior.

Perubahan ini dapat menimbulkan ketegangan apabila keahlian teknis dianggap mengancam hierarki. Pengurus muda merasa gagasannya tidak didengar, sedangkan pengurus senior merasa perannya mulai digantikan oleh teknologi dan tenaga profesional.

Organisasi perlu menghindari pandangan bahwa salah satu generasi harus menggantikan yang lain. Transformasi yang sehat membutuhkan kolaborasi. Pengurus senior memberikan arah nilai, pengalaman, dan pemahaman sosial. Generasi muda membantu menerjemahkan arah tersebut ke dalam bentuk digital yang lebih sesuai dengan kebutuhan zaman.

Pembagian peran perlu dibangun berdasarkan kompetensi tanpa menghilangkan penghormatan. Keputusan strategis dapat

tetap melibatkan pimpinan dan tokoh senior, sedangkan pengelolaan teknis diserahkan kepada orang yang memiliki kemampuan. Namun, tim teknis juga harus mempertanggungjawabkan pilihannya kepada organisasi.

5. Resistensi sebagai bentuk perlindungan diri

Resistensi tidak selalu berarti penolakan terhadap kemajuan. Dalam banyak keadaan, resistensi merupakan respons terhadap ketidakpastian, kekhawatiran kehilangan peran, atau pengalaman buruk terhadap sistem sebelumnya.

Pengurus dapat menolak aplikasi baru karena pernah mengalami kegagalan teknis. Mereka mungkin kesulitan mengingat kata sandi, memahami menu, atau mengakses jaringan internet. Sebagian juga khawatir melakukan kesalahan yang dapat diketahui dan dinilai oleh pengurus lain.

Karena itu, organisasi tidak seharusnya hanya memberikan instruksi untuk menggunakan teknologi. Perubahan perlu disertai penjelasan mengenai tujuan, manfaat, risiko, dan dukungan yang tersedia.

Pelatihan yang hanya mengajarkan cara menekan tombol sering tidak cukup. Pengguna perlu memahami bagaimana sistem membantu pekerjaan mereka dan apa akibatnya apabila prosedur tidak diikuti. Pelatihan yang terlalu mekanis dapat gagal karena tidak menyentuh perubahan pola pikir dan kesadaran risiko pengurus.

Pendampingan juga perlu dilakukan secara berkelanjutan. Pengurus yang belum terbiasa tidak dapat diharapkan menguasai seluruh sistem melalui satu pelatihan singkat. Mereka

membutuhkan panduan sederhana, tempat bertanya, simulasi, dan dukungan ketika menghadapi kesalahan.

6. Risiko pemaksaan digitalisasi

Transformasi yang dipaksakan dari pusat dapat menghasilkan kepatuhan administratif tanpa perubahan yang nyata. Unit daerah mungkin mengisi sistem hanya untuk memenuhi kewajiban, sementara pekerjaan sehari-hari tetap dilakukan melalui pencatatan manual atau aplikasi lain.

Kondisi tersebut menciptakan sistem ganda. Data dimasukkan ke aplikasi resmi, tetapi tidak sepenuhnya digunakan sebagai dasar kegiatan. Pengurus harus bekerja dua kali, sedangkan pimpinan memperoleh informasi yang belum tentu menggambarkan keadaan sebenarnya.

Pemaksaan juga dapat mendorong penggunaan *shadow IT*. Ketika aplikasi resmi terlalu rumit atau lambat, pengurus mencari alternatif yang dianggap lebih praktis. Dalam hal ini menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi informal di tingkat daerah dapat muncul karena kebutuhan operasional tidak terpenuhi oleh sistem pusat.

Karena itu, pengembangan teknologi perlu melibatkan pengguna sejak awal. Pengurus pusat, daerah, staf administrasi, fundraiser, dan relawan dapat memberikan masukan mengenai kebutuhan nyata. Sistem sebaiknya diuji dalam skala kecil sebelum diterapkan kepada seluruh jaringan.

Partisipatif membantu organisasi mengenali kesulitan sejak awal. Pengguna juga akan merasa memiliki sistem karena terlibat dalam proses pembentukannya.

7. Tradisi musyawarah dalam pengambilan keputusan digital

Musyawarah merupakan salah satu nilai penting dalam banyak organisasi Islam. Digitalisasi tidak harus menghilangkan tradisi tersebut. Sebaliknya, teknologi dapat memperluas partisipasi melalui rapat daring, forum digital, survei, dan sistem kolaborasi.

Namun, musyawarah digital perlu ditata agar tidak berubah menjadi percakapan tanpa keputusan. Banyaknya pesan dalam grup belum tentu menunjukkan adanya partisipasi yang bermakna. Sebagian orang mungkin dominan, sedangkan yang lain enggan menyampaikan pendapat.

Organisasi perlu memastikan bahwa forum memiliki agenda, moderator, batas waktu, serta mekanisme penetapan keputusan. Pendapat yang muncul perlu dirangkum, sementara keputusan akhir harus dicatat dan disampaikan kepada pihak terkait.

Musyawarah juga tidak berarti setiap keputusan harus melibatkan semua anggota. Tingkat partisipasi harus disesuaikan dengan jenis masalah. Kebijakan strategis membutuhkan proses yang luas, sedangkan keputusan teknis dapat diserahkan kepada unit yang berkompeten.

Dengan demikian, teknologi dapat memperkuat musyawarah apabila digunakan untuk meningkatkan keterbukaan dan akses, bukan sekadar memperbanyak saluran komunikasi.

8. Standardisasi dan keragaman lokal

Organisasi Islam dengan jaringan luas menghadapi kebutuhan untuk menyeimbangkan standardisasi dan keragaman lokal. Pusat membutuhkan data yang seragam agar dapat melakukan pemantauan, audit, dan perencanaan. Daerah

membutuhkan fleksibilitas karena kondisi masyarakat, infrastruktur, serta kebiasaan jamaah berbeda.

Standardisasi penting pada aspek yang memiliki risiko tinggi, seperti:

- 1) Format laporan keuangan;
- 2) Klasifikasi dana;
- 3) Keamanan akses;
- 4) Perlindungan data;
- 5) Identitas organisasi;
- 6) Pelaporan insiden;
- 7) Batas kewenangan.

Namun, cara penghimpunan, komunikasi, dan pelaksanaan program dapat disesuaikan dengan konteks. Daerah perkotaan mungkin lebih mudah menggunakan aplikasi, sedangkan daerah dengan konektivitas terbatas membutuhkan mekanisme hibrida.

Masalah muncul ketika standardisasi dipahami sebagai penyeragaman total. Sistem yang tidak mempertimbangkan kondisi lokal dapat memperbesar beban dan mendorong penolakan. Sebaliknya, fleksibilitas tanpa standar akan menyulitkan konsolidasi serta membuka risiko. Yang lebih seimbang adalah menetapkan hasil dan standar minimum, kemudian memberi ruang bagi daerah menentukan cara mencapainya.

9. Teknologi dan perubahan makna pengabdian

Dalam tradisi organisasi Islam, banyak kegiatan dijalankan melalui pengabdian sukarela. Pengurus bekerja karena dorongan keagamaan dan sosial, bukan hanya karena imbalan finansial.

Profesionalisasi dan digitalisasi dapat mengubah cara pengabdian dipahami. Pekerjaan mulai diukur melalui target, indikator, waktu respons, dan capaian data. Sebagian pengurus

dapat merasa bahwa nilai ketulusan digantikan oleh ukuran administratif.

Padahal, profesionalisme tidak harus menghilangkan keikhlasan. Ketertiban, ketepatan, dan kompetensi justru dapat menjadi bentuk tanggung jawab terhadap amanah.

Masalah muncul apabila organisasi hanya menuntut kinerja tanpa menyediakan dukungan. Relawan diminta menguasai sistem rumit, bekerja dengan target tinggi, dan selalu merespons pesan, tetapi tidak memperoleh pelatihan atau perlindungan yang memadai.

Organisasi perlu membedakan antara relawan dan tenaga profesional. Relawan dapat terlibat berdasarkan waktu serta kemampuannya, sedangkan pekerjaan yang membutuhkan kontinuitas, keahlian, dan tanggung jawab tinggi sebaiknya ditangani oleh tenaga yang memperoleh dukungan layak. Digitalisasi tidak boleh menjadi alasan untuk menambah beban tersembunyi kepada pengurus dan relawan.

10. Bahaya romantisasi tradisi

Penghormatan terhadap tradisi tidak berarti seluruh praktik lama harus dipertahankan. Beberapa kebiasaan mungkin berjalan efektif ketika organisasi masih kecil, tetapi menjadi berisiko setelah dana dan program berkembang.

Pencatatan sederhana, penggabungan rekening, pengambilan keputusan informal, dan penggunaan aset pribadi mungkin pernah dianggap praktis. Namun, praktik tersebut dapat menimbulkan kesulitan ketika organisasi harus memberikan laporan atau menghadapi pergantian pengurus.

Romantisasi tradisi dapat membuat kelemahan dianggap sebagai bentuk kesederhanaan atau keikhlasan. Padahal,

kurangnya dokumentasi tidak selalu menunjukkan kedekatan sosial. Dalam konteks pengelolaan dana publik, ketiadaan bukti dapat merugikan organisasi dan masyarakat.

Karena itu, setiap tradisi perlu dinilai berdasarkan nilai yang ingin dipertahankan. Nilai seperti amanah, musyawarah, kesederhanaan, dan pengabdian harus dijaga. Namun, bentuk praktiknya dapat diperbarui agar lebih aman dan sesuai dengan skala organisasi.

11. Bahaya pemujaan teknologi

Sebaliknya, organisasi juga perlu menghindari anggapan bahwa setiap persoalan dapat diselesaikan melalui aplikasi. Teknologi tidak dapat menggantikan kepemimpinan, integritas, pengetahuan, dan hubungan sosial.

Sistem digital yang mahal dapat gagal apabila proses kerjanya tidak jelas. Dasbor yang canggih tidak akan menghasilkan keputusan yang baik apabila data yang dimasukkan tidak akurat. Otomatisasi tidak akan memperbaiki pelayanan apabila organisasi tidak memahami kebutuhan penerima manfaat.

Pemujaan teknologi juga dapat mendorong organisasi membeli sistem berdasarkan tren, bukan kebutuhan. Anggaran digunakan untuk aplikasi yang jarang dipakai, sementara pelatihan dan pendampingan tidak memperoleh perhatian.

Dalam kerangka perubahan organisasi, teknologi hanya akan memberikan manfaat apabila selaras dengan struktur, manusia, dan tujuan lembaga (Anheier, 2014; Castells, 2010).

Karena itu, pertanyaan utama bukan “teknologi apa yang paling canggih?”, tetapi “persoalan apa yang ingin diselesaikan dan apakah teknologi tersebut sesuai dengan kapasitas organisasi?”

12. Adaptasi melalui model hibrida

Jalan yang lebih realistis adalah model hibrida yang menggabungkan kekuatan tradisi dan inovasi. Dalam model ini, organisasi tidak meninggalkan seluruh kebiasaan lama, tetapi memperbaruinya secara bertahap. Beberapa bentuk adaptasi hibrida antara lain:

1. Kotak infak tetap digunakan dan dilengkapi QRIS;
2. Konsultasi tatap muka berjalan bersama layanan daring;
3. Musyawarah langsung dilengkapi dokumentasi digital;
4. Laporan tercetak disertai akses daring;
5. Otoritas tokoh tetap dihormati, tetapi keputusan keuangan mengikuti prosedur;
6. Relasi personal tetap dijaga, sedangkan data dicatat secara terstruktur.

Pendekatan hibrida memungkinkan organisasi mengurangi resistensi. Jamaah dan pengurus diberi waktu beradaptasi tanpa merasa bahwa identitas serta kebiasaan mereka dihapus.

Namun, model hibrida tidak boleh berlangsung tanpa batas. Organisasi perlu menentukan arah perubahan, standar yang harus dicapai, dan waktu evaluasi. Sistem lama yang berisiko tetap harus diperbaiki.

13. Membangun budaya belajar

Ketegangan antara tradisi dan inovasi dapat dikelola apabila organisasi memiliki budaya belajar. Kesalahan diperlakukan sebagai bahan evaluasi, bukan hanya sebagai alasan untuk menyalahkan individu.

Budaya belajar membutuhkan ruang bagi pengurus untuk bertanya, mengakui keterbatasan, dan mencoba cara baru.

Pimpinan juga perlu bersedia menerima masukan dari staf teknis dan unit daerah.

Dalam budaya yang terlalu menghukum, pengurus cenderung menyembunyikan kesalahan. Insiden keamanan, salah pencatatan, atau kegagalan aplikasi tidak segera dilaporkan karena takut mendapat sanksi. Akibatnya, masalah berkembang menjadi lebih besar.

Organisasi tetap perlu memiliki mekanisme disiplin, terutama untuk pelanggaran yang disengaja. Namun, kesalahan akibat ketidaktahuan perlu dibedakan dari tindakan yang dilakukan dengan niat menyalahgunakan.

Evaluasi dapat dilakukan melalui pertemuan berkala, dokumentasi pengalaman, dan pembagian praktik baik. Dengan demikian, perubahan tidak hanya ditentukan oleh proyek teknologi, tetapi menjadi proses pembelajaran kelembagaan.

14. Menempatkan manusia sebagai pusat perubahan

Keberhasilan inovasi bergantung pada manusia yang menggunakannya. Perangkat dapat dibeli dalam waktu singkat, tetapi perubahan pola kerja membutuhkan waktu lebih panjang.

Karena itu, strategi digitalisasi harus dimulai dari pemetaan kebutuhan, kemampuan, dan kekhawatiran pengguna. Organisasi perlu mengetahui unit mana yang siap, siapa yang membutuhkan pendampingan, dan proses mana yang paling mendesak diperbaiki.

Pengguna juga perlu memperoleh ruang untuk menilai sistem. Umpan balik mengenai kesulitan penggunaan, beban administrasi, dan kebutuhan lokal harus menjadi bagian dari evaluasi. Manusia akan membantu organisasi menghindari sistem yang canggih tetapi tidak digunakan. Teknologi dipilih berdasarkan kenyataan kerja, bukan semata-mata berdasarkan presentasi vendor.

15. Menyatukan tradisi dan inovasi dalam tujuan bersama

Tradisi dan inovasi akan terus tampak bertentangan apabila keduanya dibicarakan hanya sebagai pilihan alat. Perdebatan menjadi lebih produktif ketika organisasi kembali kepada tujuan bersama.

Tradisi dipertahankan karena mengandung nilai, identitas, dan hubungan sosial. Inovasi diterapkan karena organisasi perlu meningkatkan pelayanan, keamanan, dan pertanggungjawaban. Keduanya seharusnya diarahkan pada tujuan yang sama, yaitu menjaga amanah dan memperluas kemaslahatan.

Dengan kerangka tersebut, pertanyaan organisasi bukan lagi apakah harus memilih cara lama atau cara baru. Pertanyaannya adalah unsur tradisi apa yang perlu dijaga, praktik apa yang harus diperbaiki, dan teknologi apa yang benar-benar membantu misi.

Ketegangan antara tradisi dan inovasi tidak harus dihilangkan sepenuhnya. Ketegangan dapat menjadi sumber refleksi agar organisasi tidak kehilangan akar sekaligus tidak tertinggal oleh perubahan.

Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi digital tidak dapat berjalan secara merata tanpa memperhatikan kapasitas manusia dan infrastruktur. Perbedaan kemampuan antara pusat dan daerah, generasi senior dan muda, serta wilayah perkotaan dan perdesaan akan menentukan keberhasilan transformasi. Kesenjangan kapasitas digital tersebut menjadi pokok pembahasan subbab berikutnya.

F. Kesenjangan Kapasitas Digital dalam Organisasi

Transformasi digital tidak berlangsung secara merata pada seluruh bagian organisasi Islam. Perbedaan infrastruktur, sumber daya

manusia, anggaran, budaya kerja, dan dukungan kepemimpinan menyebabkan setiap unit memiliki tingkat kesiapan yang berbeda. Kantor pusat dapat memiliki sistem terintegrasi dan tenaga teknologi informasi, sementara cabang atau unit lokal masih bergantung pada perangkat pribadi, pencatatan manual, dan koneksi internet yang tidak stabil.

Kesenjangan tersebut tidak hanya menunjukkan perbedaan kemampuan menggunakan perangkat. Ia juga mencerminkan perbedaan dalam memahami data, keamanan, tata kelola, dan tujuan digitalisasi. Sebuah unit mungkin mampu menggunakan aplikasi pembayaran, tetapi belum memahami cara mengelola akses, menyimpan data, atau memisahkan transaksi berdasarkan jenis dana.

Karena itu, kapasitas digital perlu dipahami secara lebih luas. Kapasitas mencakup kemampuan teknis, kelembagaan, finansial, dan etis yang memungkinkan teknologi digunakan secara aman serta sesuai dengan misi organisasi.

1. Kesenjangan antara pusat dan daerah

Organisasi dengan jaringan luas sering menghadapi ketimpangan yang tajam antara pusat dan daerah. Tingkat pusat biasanya memiliki akses lebih besar terhadap anggaran, tenaga profesional, vendor, pelatihan, dan infrastruktur. Sebaliknya, unit daerah menjalankan program dengan sumber daya yang lebih terbatas dan bergantung pada pengurus sukarela.

Ketimpangan ini dapat terlihat ketika pusat menetapkan sistem pelaporan digital yang membutuhkan koneksi internet stabil, perangkat tertentu, dan kemampuan mengolah data. Di tingkat lokal, pengurus mungkin hanya memiliki telepon seluler pribadi dan belum terbiasa menggunakan autentikasi berlapis atau formulir digital.

Instruksi digitalisasi dari pusat dapat berbenturan dengan kesenjangan literasi, keterbatasan infrastruktur, dan kebiasaan pencatatan informal pada tingkat akar rumput.

Kesenjangan tersebut tidak dapat diselesaikan hanya dengan mewajibkan kepatuhan. Organisasi perlu terlebih dahulu memetakan kondisi setiap wilayah. Data mengenai perangkat, jaringan, kompetensi, volume transaksi, dan pola kerja lokal perlu dikumpulkan sebelum sistem diterapkan secara menyeluruh. Seragam berisiko menghasilkan kegagalan. Unit yang siap akan bergerak cepat, sedangkan unit yang tertinggal hanya mengisi sistem untuk memenuhi kewajiban. Akibatnya, data tampak lengkap secara administratif tetapi belum tentu mencerminkan kenyataan.

2. Literasi digital bukan sekadar kemampuan menggunakan aplikasi

Literasi digital sering dipersempit menjadi kemampuan mengoperasikan perangkat. Padahal, pengguna yang mampu mengisi formulir atau mengirim laporan belum tentu memahami risiko yang menyertai aktivitas tersebut. Literasi digital organisasi setidaknya mencakup:

- 1) Kemampuan menggunakan perangkat dan aplikasi;
- 2) Kemampuan memeriksa keandalan informasi;
- 3) Pemahaman mengenai keamanan akun;
- 4) Kesadaran terhadap privasi dan perlindungan data;
- 5) Kemampuan membaca serta menafsirkan data;
- 6) Pemahaman tentang etika komunikasi digital;
- 7) Kemampuan mengenali penipuan dan manipulasi.

Pengurus yang dapat menggunakan media sosial belum tentu mampu membedakan tautan resmi dan *phishing*. Bendahara

yang dapat mengoperasikan aplikasi pembukuan belum tentu memahami hak akses, pencadangan, atau risiko menyimpan data pada perangkat pribadi.

Karena itu, pelatihan perlu bergerak dari pendekatan operasional menuju pendekatan berbasis pemahaman. Pengguna tidak hanya diajarkan “cara menggunakan”, tetapi juga “mengapa prosedur diperlukan” dan “apa akibatnya jika prosedur diabaikan”.

3. Perbedaan generasi dan pengalaman teknologi

Kesenjangan digital sering berkaitan dengan perbedaan generasi. Pengurus muda umumnya lebih terbiasa menggunakan aplikasi, media sosial, dan layanan daring. Pengurus senior memiliki pengalaman organisasi, legitimasi sosial, serta pemahaman lebih dalam terhadap tradisi dan karakter jamaah.

Namun, pembagian tersebut tidak selalu mutlak. Tidak semua generasi muda memiliki kemampuan teknis yang baik, dan tidak semua pengurus senior mengalami kesulitan menggunakan teknologi. Karena itu, organisasi sebaiknya menghindari stereotip.

Persoalan utama bukan usia, melainkan pengalaman, kesempatan belajar, dan dukungan. Pengurus yang jarang berinteraksi dengan teknologi membutuhkan waktu lebih panjang untuk membangun rasa percaya diri. Mereka juga dapat merasa malu bertanya apabila pelatihan menggunakan bahasa yang terlalu teknis. Yang lebih efektif adalah pembelajaran antargenerasi. Pengurus muda dapat mendampingi penggunaan teknologi, sedangkan pengurus senior membantu memastikan bahwa sistem tetap sesuai dengan nilai serta kebutuhan masyarakat.

Kolaborasi semacam ini juga membantu proses regenerasi. Pengetahuan organisasi tidak hanya bergerak dari senior kepada junior, tetapi keahlian digital juga bergerak dari junior kepada senior.

4. Ketimpangan infrastruktur

Kemampuan digital sangat dipengaruhi oleh ketersediaan listrik, jaringan internet, perangkat, dan layanan teknis. Organisasi yang berada di wilayah perkotaan biasanya memiliki pilihan penyedia layanan dan koneksi yang lebih baik. Kondisi berbeda dapat ditemui di daerah terpencil, kepulauan, pegunungan, atau wilayah rawan bencana.

Ketika jaringan tidak stabil, sistem yang sepenuhnya daring dapat menghambat pekerjaan. Transaksi gagal, laporan tidak tersimpan, dan verifikasi tertunda. Pengurus kemudian memilih kembali ke pencatatan manual atau menggunakan aplikasi yang dapat diakses secara lebih ringan.

Karena itu, desain sistem harus mempertimbangkan kenyataan infrastruktur. Beberapa fitur yang dapat dikembangkan antara lain:

- 1) Kemampuan bekerja secara luring;
- 2) Sinkronisasi ketika jaringan kembali tersedia;
- 3) Ukuran aplikasi yang ringan;
- 4) Dukungan terhadap perangkat dengan spesifikasi rendah;
- 5) Mekanisme pencatatan cadangan;
- 6) Pusat bantuan yang dapat diakses melalui beberapa kanal.

Teknologi yang dirancang hanya untuk kondisi ideal akan memperbesar kesenjangan. Sistem yang baik bukan hanya yang memiliki banyak fitur, tetapi yang tetap dapat digunakan dalam kondisi nyata organisasi.

5. Keterbatasan anggaran digital

Transformasi digital membutuhkan biaya. Organisasi perlu menyediakan perangkat, koneksi, lisensi, pengembangan aplikasi, pelatihan, keamanan, pemeliharaan, dan dukungan teknis.

Masalah muncul ketika anggaran hanya dialokasikan untuk membangun atau membeli aplikasi. Biaya setelah implementasi sering tidak diperhitungkan. Padahal, sistem memerlukan pembaruan, pencadangan, perbaikan, pengelolaan akses, dan penyesuaian terhadap kebutuhan baru.

Organisasi juga dapat memilih aplikasi gratis karena keterbatasan dana. Pilihan tersebut tidak selalu salah, tetapi perlu dinilai dari sisi keamanan, kepemilikan data, keberlanjutan layanan, dan kemampuan integrasi.

Aplikasi yang tidak berbayar dapat memiliki biaya tidak langsung. Data mungkin digunakan untuk kepentingan penyedia layanan, fitur penting dibatasi, atau organisasi kesulitan memindahkan data ketika layanan dihentikan.

Karena itu, penganggaran digital perlu menggunakan pendekatan biaya siklus hidup. Organisasi tidak hanya menghitung biaya pembelian, tetapi seluruh biaya selama sistem digunakan.

6. Ketergantungan kepada satu atau dua orang

Pada banyak unit organisasi, seluruh urusan teknologi ditangani oleh satu orang yang dianggap “paling mengerti komputer”. Ia mengelola akun media sosial, formulir, aplikasi keuangan, penyimpanan data, dan kata sandi.

Ketergantungan semacam ini menciptakan risiko besar. Ketika orang tersebut tidak lagi aktif, pindah tugas, sakit, atau mengalami konflik dengan organisasi, akses terhadap sistem dapat terganggu. Organisasi mungkin tidak mengetahui kata sandi, lokasi penyimpanan data, atau cara menjalankan aplikasi.

Masalah ini bukan semata-mata kesalahan individu. Organisasi perlu memastikan bahwa pengetahuan dan akses tidak melekat secara personal. Langkah yang dapat dilakukan antara lain:

- 1) Menggunakan akun kelembagaan;
- 2) Menerapkan pengelola lebih dari satu orang;
- 3) Mendokumentasikan konfigurasi dan prosedur;
- 4) Menyimpan kredensial secara aman;
- 5) Melakukan serah terima akses;
- 6) Meninjau hak akses secara berkala.

Prinsipnya, tidak boleh ada satu individu yang menjadi satu-satunya pintu menuju sistem penting.

7. Kapasitas pengelolaan data

Organisasi dapat mengumpulkan banyak data melalui formulir, transaksi, aplikasi, dan media sosial. Namun, kemampuan mengumpulkan data tidak selalu diikuti oleh kemampuan mengelolanya.

Data dapat tersimpan dalam format berbeda, tersebar di banyak perangkat, dan mengandung duplikasi. Nama penerima manfaat mungkin ditulis secara tidak konsisten. Nomor telepon tidak diperbarui. Kategori program berbeda antarunit.

Kualitas data yang rendah akan menghasilkan laporan dan keputusan yang lemah. Dasbor hanya akan tampak canggih apabila informasi yang masuk akurat serta relevan. Karena itu, kapasitas data mencakup:

- 1) Kemampuan menentukan data yang perlu dikumpulkan;
- 2) Penggunaan definisi dan format yang seragam;
- 3) Pemeriksaan kualitas data;

- 4) Pembaruan;
- 5) Analisis;
- 6) Pelindungan;
- 7) Penghapusan ketika tidak lagi diperlukan.

Organisasi juga perlu membatasi pengumpulan. Tidak semua informasi harus disimpan. Semakin banyak data sensitif dikumpulkan, semakin besar pula tanggung jawab dan risiko yang ditanggung.

8. Kapasitas keamanan siber

Keamanan sering dianggap sebagai tanggung jawab tim teknologi informasi. Dalam kenyataannya, sebagian besar pengguna memiliki peran penting dalam menjaga keamanan.

Satu akun dengan kata sandi lemah dapat menjadi pintu masuk bagi pelaku kejahatan. Satu tautan palsu dapat menyebabkan pencurian kredensial. Satu dokumen yang dibagikan melalui tautan terbuka dapat mengungkap data ratusan penerima manfaat.

Karena itu, peningkatan kapasitas keamanan perlu menjangkau seluruh pengurus dan staf. Materinya harus disesuaikan dengan jenis tugas. Bendahara perlu memahami keamanan transaksi. Tim media perlu memahami pengambilalihan akun. Pengelola program perlu memahami perlindungan identitas penerima manfaat.

Pembahasan awal mengidentifikasi risiko penggunaan aplikasi tidak terstandarisasi dan penyimpanan data melalui kanal yang berada di luar pengawasan organisasi.

Pelatihan keamanan juga harus dilakukan secara berulang. Ancaman berubah, pengurus berganti, dan kebiasaan lama dapat kembali muncul apabila tidak diperkuat.

9. Kapasitas pimpinan dalam mengambil keputusan digital

Transformasi digital tidak cukup diserahkan kepada staf teknis. Pimpinan perlu memiliki pemahaman yang memadai agar dapat menilai usulan, risiko, biaya, dan manfaat teknologi. Pimpinan tidak harus mampu membuat aplikasi. Namun, mereka perlu dapat mengajukan pertanyaan penting:

- 1) Masalah apa yang ingin diselesaikan;
- 2) Siapa yang akan menggunakan sistem;
- 3) Data apa yang dikumpulkan;
- 4) Siapa yang memiliki akses;
- 5) Bagaimana keamanan dijaga;
- 6) Bagaimana keberhasilan diukur;
- 7) Apa yang terjadi ketika vendor berhenti;
- 8) Berapa biaya pemeliharaan.

Tanpa pemahaman tersebut, keputusan dapat terlalu bergantung pada presentasi vendor atau satu staf teknis. Organisasi kemudian membeli sistem yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau menerima kontrak yang membatasi kendali atas data.

Kapasitas pimpinan juga penting agar transformasi digital memperoleh dukungan kelembagaan. Proyek teknologi sering gagal bukan karena perangkatnya buruk, tetapi karena tidak memiliki mandat, anggaran, dan koordinasi yang cukup.

10. Ketergantungan pada vendor

Organisasi yang tidak memiliki kapasitas internal sering menyerahkan pengembangan sistem kepada vendor. Kerja sama tersebut dapat memberikan akses terhadap keahlian yang tidak tersedia di dalam lembaga.

Namun, ketergantungan yang terlalu besar membawa risiko. Vendor dapat menguasai kode, data, akun, dan pengetahuan teknis. Ketika kerja sama berakhir, organisasi kesulitan memindahkan sistem atau melanjutkan layanan. Karena itu, kontrak dengan vendor perlu mengatur secara jelas:

- 1) Kepemilikan data;
- 2) Lokasi penyimpanan;
- 3) Hak akses;

- 4) Standar keamanan;
- 5) Pencadangan;
- 6) Penanganan insiden;
- 7) Dukungan layanan;
- 8) Pemindahan data;
- 9) Penghapusan data;
- 10) Mekanisme penghentian kerja sama.

Organisasi juga perlu memiliki pegawai atau tim yang memahami sistem, meskipun pengembangannya dilakukan oleh pihak luar. Tujuannya bukan menggantikan vendor, tetapi menjaga kemampuan pengawasan dan kemandirian.

11. Pelatihan yang tidak sesuai kebutuhan

Salah satu masalah umum adalah pelatihan yang terlalu umum, singkat, dan berorientasi pada ceramah. Seluruh peserta memperoleh materi yang sama meskipun memiliki tugas dan kemampuan berbeda.

Pelatihan semacam itu sering menghasilkan pengetahuan sesaat. Peserta memahami materi saat kegiatan berlangsung, tetapi kesulitan menerapkannya ketika kembali ke unit kerja. Diawal mengkritik pelatihan yang hanya berfokus pada cara mengoperasikan menu tanpa membangun perubahan pola pikir dan kesadaran keamanan. Pelatihan yang lebih efektif perlu:

- 1) Didasarkan pada pemetaan kebutuhan;
- 2) Menggunakan contoh pekerjaan nyata;
- 3) Membagi peserta berdasarkan peran dan kemampuan;
- 4) Menyediakan praktik langsung;
- 5) Memberi panduan sederhana;
- 6) Dilanjutkan dengan pendampingan;
- 7) Dievaluasi berdasarkan penerapan.

Pelatihan juga sebaiknya tidak hanya dilakukan ketika aplikasi baru diluncurkan. Pergantian pengurus dan perkembangan risiko menuntut pembelajaran berkelanjutan.

12. Menyusun tingkat kematangan digital

Setiap unit organisasi tidak harus mencapai tingkat digitalisasi yang sama pada waktu yang bersamaan. Organisasi dapat menggunakan pendekatan kematangan digital untuk menentukan tahapan perkembangan.

Tahap pertama adalah **digitalisasi dasar**, seperti penggunaan akun resmi, pencatatan elektronik sederhana, serta penyimpanan dokumen yang lebih tertib.

Tahap kedua adalah **standardisasi**, yaitu penggunaan format data, prosedur, dan aplikasi yang lebih seragam.

Tahap ketiga adalah **integrasi**, ketika data keuangan, program, donatur, dan pelaporan mulai terhubung.

Tahap keempat adalah **pemanfaatan analitik**, yaitu penggunaan data untuk perencanaan, evaluasi, dan pengambilan keputusan.

Tahap kelima adalah **transformasi adaptif**, ketika teknologi, tata kelola, dan budaya organisasi telah terhubung dan dapat terus diperbaiki.

Pendekatan bertahap membuat perubahan lebih realistis. Unit tidak dipaksa langsung menggunakan sistem kompleks sebelum dasar-dasarnya terbentuk.

13. Prioritas berdasarkan risiko dan manfaat

Karena sumber daya terbatas, organisasi perlu menentukan prioritas. Tidak seluruh proses harus didigitalisasi sekaligus.

Proses yang berhubungan dengan dana, data sensitif, dan pelayanan publik biasanya memerlukan perhatian lebih awal.

Contohnya adalah pencatatan transaksi, pengelolaan akses rekening, data penerima manfaat, laporan donasi, dan keamanan akun resmi.

Prioritas juga dapat diberikan pada proses yang paling sering menimbulkan beban atau kesalahan. Apabila konsolidasi laporan memerlukan waktu panjang, standarisasi format mungkin lebih penting daripada membangun aplikasi baru.

Hal ini menghindarkan organisasi dari proyek besar yang sulit dipelihara. Perubahan kecil yang tepat sasaran dapat menghasilkan manfaat lebih besar daripada sistem komprehensif yang tidak digunakan.

14. Pendampingan bagi unit yang tertinggal

Kesenjangan tidak akan berkurang apabila organisasi hanya memberi penghargaan kepada unit yang paling maju. Cabang yang tertinggal membutuhkan dukungan yang lebih besar, bukan stigma. Pendampingan dapat dilakukan melalui:

- 1) Tim bantuan regional;
- 2) Program mentor antarcabang;
- 3) Pusat layanan;
- 4) Video panduan;
- 5) Kunjungan teknis;
- 6) Bantuan perangkat;
- 7) Subsidi koneksi;
- 8) Pelatihan berulang.

Cabang yang memiliki kapasitas baik dapat menjadi mentor bagi wilayah lain. Model ini lebih kontekstual karena pendamping memahami struktur dan kebiasaan organisasi.

Pusat juga perlu menetapkan indikator kemajuan yang realistis. Keberhasilan tidak hanya diukur dari jumlah aplikasi yang

digunakan, tetapi dari kualitas data, kepatuhan prosedur, keamanan, dan manfaat terhadap pelayanan.

15. Inklusivitas dalam transformasi digital

Digitalisasi yang baik tidak boleh meninggalkan pengurus, jamaah, atau penerima manfaat yang memiliki keterbatasan. Sistem perlu mempertimbangkan usia, disabilitas, bahasa, tingkat pendidikan, dan kondisi ekonomi pengguna.

Antarmuka yang rumit dapat menjadi penghalang bagi pengurus dengan pengalaman digital terbatas. Formulir yang terlalu panjang dapat menyulitkan penerima manfaat. Kewajiban mengunggah dokumen tertentu dapat mengecualikan masyarakat yang tidak memiliki perangkat.

Karena itu, organisasi perlu menyediakan alternatif. Layanan digital dapat dilengkapi pendampingan langsung, bantuan pengisian, saluran telepon, atau mekanisme luring.

Prinsip inklusivitas memastikan bahwa teknologi memperluas akses, bukan hanya memindahkan hambatan dari ruang fisik ke ruang digital.

16. Membangun kapasitas sebagai proses kelembagaan

Peningkatan kapasitas tidak dapat berhenti pada kegiatan pelatihan. Ia harus menjadi bagian dari strategi organisasi.

Setidaknya terdapat lima unsur yang perlu dibangun secara bersamaan:

- 1) **Manusia**, melalui kompetensi dan pendampingan;
- 2) **Proses**, melalui prosedur yang jelas;
- 3) **Teknologi**, melalui sistem yang sesuai kebutuhan;
- 4) **Kepemimpinan**, melalui dukungan dan pengambilan keputusan;
- 5) **Budaya**, melalui kebiasaan belajar, keamanan, dan pertanggungjawaban.

Kelemahan pada salah satu unsur dapat menghambat keseluruhan sistem. Aplikasi yang baik tidak berguna tanpa pengguna yang mampu. Pengguna yang terampil tetap berisiko apabila prosedurnya tidak jelas. Prosedur yang baik tidak berjalan apabila pimpinan tidak mendukung.

Karena itu, kapasitas digital harus dilihat sebagai kemampuan organisasi, bukan hanya kemampuan individu.

17. Mengurangi kesenjangan secara bertahap

Kesenjangan digital tidak dapat dihapus dalam waktu singkat. Organisasi perlu menetapkan tujuan yang realistis dan memantau kemajuan secara berkala.

Langkah awal dapat dimulai dengan pemetaan. Setelah itu, organisasi menentukan standar minimum, prioritas risiko, program pelatihan, dukungan infrastruktur, dan mekanisme evaluasi.

Perbaikan sebaiknya dilakukan melalui siklus: memetakan, merancang, menguji, mendampingi, mengevaluasi, dan memperbaiki. Siklus tersebut lebih efektif daripada peluncuran sistem secara serentak tanpa evaluasi.

Dengan bertahap, organisasi dapat memastikan bahwa transformasi tidak hanya berlangsung pada unit yang telah maju. Digitalisasi menjadi proses bersama yang memperkuat seluruh jaringan.

Kesenjangan kapasitas digital pada akhirnya menentukan kualitas tata kelola. Organisasi yang memiliki teknologi tetapi tidak memiliki kemampuan mengelolanya akan menghadapi risiko yang lebih besar. Sebaliknya, organisasi yang membangun kapasitas secara bertahap dapat menggunakan teknologi secara lebih aman dan berkelanjutan.

G. Arah Adaptasi Organisasi Islam

Transformasi digital bukan proyek sesaat yang selesai ketika organisasi memiliki aplikasi, akun media sosial, atau kanal pembayaran elektronik. Transformasi merupakan proses kelembagaan yang berlangsung terus-menerus karena teknologi, perilaku masyarakat, pola komunikasi, dan risiko organisasi juga terus berubah. Oleh karena itu, organisasi Islam membutuhkan arah adaptasi yang jelas agar digitalisasi tidak berkembang secara reaktif dan terpisah-pisah.

Arah adaptasi perlu berangkat dari misi organisasi. Teknologi digunakan bukan karena sedang populer, tetapi karena membantu organisasi memperluas pelayanan, memperkuat pendidikan, meningkatkan kualitas pengelolaan dana, menjaga hubungan dengan jamaah, dan menghadirkan kemaslahatan yang lebih luas. Dengan pendekatan tersebut, keputusan digital tidak berhenti pada pertanyaan mengenai perangkat yang akan digunakan, tetapi mencakup tujuan, pengguna, risiko, tata kelola, dan dampak sosialnya.

Organisasi juga tidak harus berubah dengan kecepatan yang sama. Lembaga nasional, cabang daerah, pesantren, masjid, dan komunitas lokal memiliki kebutuhan serta kapasitas yang berbeda. Hal yang penting adalah setiap unit memiliki arah perkembangan yang terukur dan tidak dibiarkan berjalan tanpa standar minimum.

1. Memulai dari pemetaan kondisi organisasi

Langkah pertama dalam adaptasi adalah memahami kondisi nyata organisasi. Digitalisasi sering gagal karena sistem dikembangkan berdasarkan asumsi pimpinan atau tawaran penyedia teknologi, bukan berdasarkan kebutuhan pengguna. Pemetaan perlu dilakukan terhadap:

- 1) Proses kerja yang sedang berjalan;
- 2) Kapasitas sumber daya manusia;

- 3) Perangkat dan infrastruktur;
- 4) Aplikasi yang telah digunakan;
- 5) Jenis data yang dikelola;
- 6) Masalah yang paling sering terjadi;
- 7) Risiko keamanan;
- 8) Kemampuan anggaran;
- 9) Kebutuhan jamaah dan penerima manfaat.

Pemetaan ini membantu organisasi membedakan antara kebutuhan yang mendesak dan keinginan yang bersifat tambahan. Sebuah organisasi mungkin belum membutuhkan aplikasi baru, tetapi lebih membutuhkan penertiban akun resmi, penyatuan format laporan, atau pelatihan keamanan dasar.

Pemetaan juga harus melibatkan unit daerah dan pelaksana lapangan. Pusat tidak selalu mengetahui detail kendala di tingkat lokal. Sistem yang tampak efisien dalam perencanaan dapat menjadi beban ketika berhadapan dengan keterbatasan jaringan, perangkat, atau kemampuan pengguna.

Dalam teori perubahan organisasi, kesesuaian antara inovasi dan kapasitas internal merupakan syarat penting agar perubahan dapat diterapkan secara berkelanjutan (Anheier, 2014).

Menetapkan visi digital yang berorientasi pada misi, setelah kondisi dipahami, organisasi perlu merumuskan visi digital. Visi ini tidak harus menggunakan bahasa teknis. Ia harus menjelaskan bagaimana teknologi mendukung tujuan organisasi dalam beberapa tahun mendatang. Visi digital dapat mencakup arah seperti:

- a) Memperluas akses masyarakat terhadap layanan;
- b) Membangun sistem keuangan yang lebih tertib;
- c) Meningkatkan keterbukaan program;

- d) Memperkuat komunikasi antartingkat organisasi;
- e) Menjaga keamanan data;
- f) Mendukung dakwah yang inklusif;
- g) Mengurangi kesenjangan antara pusat dan daerah.

Visi tersebut perlu diterjemahkan menjadi sasaran yang terukur. Misalnya, organisasi menetapkan bahwa dalam tahap awal seluruh unit harus menggunakan akun kelembagaan, memiliki pencatatan transaksi yang terstandarisasi, dan melaksanakan pencadangan data secara rutin.

Tanpa sasaran yang jelas, transformasi mudah berubah menjadi kumpulan kegiatan yang tidak terhubung. Organisasi membuat situs web, membeli aplikasi, melaksanakan pelatihan, dan membuka kanal pembayaran, tetapi tidak memiliki ukuran mengenai manfaat yang dihasilkan.

Visi juga membantu organisasi menilai tawaran teknologi. Sebuah sistem dapat ditolak apabila tidak sesuai dengan arah lembaga meskipun memiliki fitur yang menarik.

2. Membangun kepemimpinan digital yang bertanggung jawab

Adaptasi digital membutuhkan kepemimpinan yang memahami bahwa teknologi merupakan persoalan strategis, bukan hanya urusan teknis. Pimpinan perlu terlibat dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya, mengendalikan risiko, dan mengevaluasi hasil.

Kepemimpinan digital tidak berarti pimpinan harus menguasai seluruh perangkat. Hal yang dibutuhkan adalah kemampuan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang memadai. Pimpinan harus mampu menanyakan:

- a) Persoalan apa yang ingin diselesaikan;
- b) Siapa yang akan menggunakan teknologi;

- c) Data apa yang dikumpulkan;
- d) Risiko apa yang mungkin muncul;
- e) Siapa yang bertanggung jawab;
- f) Bagaimana biaya pemeliharaan dipenuhi;
- g) Bagaimana keberhasilan akan diukur.

Pimpinan juga perlu menciptakan ruang kerja sama antara ahli agama, pengurus organisasi, tenaga keuangan, pengelola program, dan tim teknologi. Keputusan digital yang hanya dibuat oleh satu bidang cenderung kehilangan perspektif lain.

Sebagai contoh, tim teknologi dapat menilai kelayakan sistem, tetapi bagian keuangan memahami proses transaksi. Pengelola program memahami kebutuhan penerima manfaat, sedangkan pimpinan keagamaan menjaga kesesuaian dengan nilai dan prinsip syariah.

Kolaborasi tersebut membantu organisasi menghindari keputusan yang secara teknis baik tetapi tidak sesuai dengan tujuan sosial atau karakter kelembagaan.

3. Menetapkan tata kelola digital

Transformasi membutuhkan aturan mengenai siapa yang mengambil keputusan, siapa yang mengelola sistem, dan bagaimana pertanggungjawaban dilakukan. Tata kelola digital perlu menjadi bagian dari tata kelola organisasi secara keseluruhan. Beberapa aspek yang perlu diatur meliputi:

- a) Kepemilikan aplikasi dan akun;
- b) Proses persetujuan penggunaan teknologi;
- c) Pembagian hak akses;
- d) Pengelolaan data;
- e) Hubungan dengan vendor;
- f) Pengamanan transaksi;

- g) Pengelolaan konten;
- h) Pelaporan insiden;
- i) Proses serah terima;
- j) Evaluasi sistem.

Aturan tersebut sebaiknya proporsional. Organisasi kecil tidak harus memiliki kebijakan yang sangat panjang, tetapi tetap membutuhkan pedoman dasar. Organisasi besar memerlukan struktur yang lebih formal karena risiko, volume data, dan transaksi yang dikelola lebih tinggi.

Tata kelola juga perlu membedakan teknologi berdasarkan tingkat risikonya. Aplikasi untuk membuat desain tidak memerlukan pengawasan yang sama dengan sistem yang mengelola rekening, data donatur, atau identitas penerima manfaat. Dengan berbasis risiko, organisasi dapat menggunakan sumber daya secara lebih tepat.

4. Mengembangkan kebijakan perlindungan data

Organisasi Islam mengelola banyak data yang bersifat personal dan sensitif. Data tersebut dapat mencakup nama, alamat, nomor telepon, identitas kependudukan, kondisi ekonomi, kesehatan, status keluarga, serta informasi transaksi.

Data tersebut dikumpulkan karena diperlukan untuk pelayanan, penghimpunan, atau penyaluran bantuan. Namun, kebutuhan tersebut tidak memberi organisasi kebebasan menggunakannya tanpa batas. Organisasi perlu menetapkan kebijakan mengenai:

- a) Tujuan pengumpulan data;
- b) Dasar dan persetujuan penggunaan;
- c) Jenis data yang benar-benar diperlukan;
- d) Pihak yang memiliki akses;
- e) Jangka waktu penyimpanan;

- f) Penggunaan untuk komunikasi;
- g) Pembagian kepada mitra;
- h) Penghapusan data;
- i) Penanganan kebocoran.

Prinsip yang perlu digunakan adalah pengumpulan secara minimal. Organisasi hanya mengambil data yang dibutuhkan untuk tujuan yang jelas.

Sebagai contoh, dokumentasi penerima manfaat tidak selalu harus menampilkan wajah, nama lengkap, alamat, dan kondisi personalnya. Publikasi program dapat dilakukan tanpa membuka identitas secara berlebihan.

Pelindungan data juga merupakan bagian dari menjaga martabat manusia. Penerima bantuan tidak kehilangan hak atas privasi hanya karena memperoleh pelayanan sosial.

5. Mengintegrasikan sistem secara bertahap

Banyak organisasi menggunakan beberapa aplikasi yang berjalan sendiri-sendiri. Data donatur tersimpan di satu sistem, laporan keuangan berada di aplikasi lain, sedangkan informasi program dikelola melalui lembar kerja terpisah.

Fragmentasi tersebut menghasilkan pekerjaan berulang. Data harus disalin, format berbeda, dan kesalahan lebih mudah terjadi. Namun, integrasi tidak harus dilakukan sekaligus.

Organisasi dapat memulai dari penyamaan definisi dan format data. Setelah itu, proses yang memiliki hubungan paling kuat dapat diintegrasikan.

Sebagai contoh, sistem penghimpunan dapat dihubungkan dengan pencatatan keuangan agar transaksi langsung diklasifikasikan berdasarkan program dan jenis dana. Sistem

program kemudian dapat menerima informasi mengenai anggaran serta realisasi penyaluran.

Integrasi yang baik membantu organisasi menjawab alur dana secara lebih jelas:

dari mana dana berasal, untuk program apa dihimpun, siapa yang menyetujui penggunaannya, kapan disalurkan, dan hasil apa yang dicapai.

Namun, integrasi juga meningkatkan risiko apabila akses tidak dikendalikan. Satu sistem yang terhubung dengan banyak data dapat menjadi sasaran yang bernilai tinggi. Karena itu, integrasi harus disertai pembatasan akses, pencadangan, pengujian, dan pemantauan.

6. Memperkuat kapasitas manusia

Teknologi hanya akan berjalan apabila manusia memahami dan bersedia menggunakannya. Karena itu, pengembangan kapasitas harus menjadi program berkelanjutan, bukan kegiatan tambahan.

Organisasi dapat mengelompokkan kebutuhan kompetensi ke dalam beberapa tingkat.

Kompetensi dasar mencakup penggunaan akun resmi, keamanan kata sandi, pengelolaan dokumen, dan pengenalan penipuan digital.

Kompetensi fungsional disesuaikan dengan peran, seperti pembukuan digital bagi bendahara, perlindungan identitas bagi pengelola program, dan keamanan akun bagi tim media.

Kompetensi strategis mencakup analisis data, manajemen risiko, pengelolaan vendor, arsitektur sistem, dan pengambilan keputusan digital.

Pelatihan perlu menggunakan contoh yang dekat dengan pekerjaan. Pengurus akan lebih mudah memahami keamanan data

apabila diberikan simulasi mengenai dokumen penerima manfaat daripada hanya mendengarkan definisi umum.

Organisasi juga perlu menyiapkan kader digital. Ketergantungan kepada satu orang harus dikurangi melalui dokumentasi, pendampingan, dan alih pengetahuan.

7. Mengembangkan kolaborasi antargenerasi

Adaptasi digital tidak akan berhasil apabila organisasi mempertentangkan generasi senior dan muda. Keduanya memiliki modal yang berbeda dan saling dibutuhkan.

Pengurus senior membawa sejarah, nilai, jaringan sosial, dan pengalaman menghadapi dinamika masyarakat. Generasi muda membawa kemampuan teknologi, bahasa komunikasi baru, dan kedekatan dengan perilaku pengguna digital.

Kolaborasi dapat dibangun melalui pola pendampingan dua arah. Pengurus senior membimbing aspek nilai dan organisasi, sedangkan pengurus muda mendampingi penggunaan teknologi.

Dalam proses tersebut, generasi muda tidak sekadar menjadi operator. Mereka perlu dilibatkan dalam perencanaan karena memahami bagaimana platform, data, dan audiens bekerja. Sebaliknya, kemampuan teknis tidak boleh membuat mereka mengabaikan struktur, etika, dan konteks sosial organisasi.

Kolaborasi antargenerasi akan memperkuat regenerasi sekaligus mengurangi resistensi.

8. Menjaga pendekatan multikanal

Digitalisasi tidak berarti seluruh layanan harus dipindahkan ke internet. Sebagian jamaah dan penerima manfaat mungkin belum memiliki perangkat, akses, atau kemampuan digital yang memadai.

Karena itu, organisasi perlu mempertahankan pendekatan multikanal. Layanan digital berjalan bersama mekanisme tatap muka, telepon, materi cetak, radio, dan pendampingan komunitas.

Dalam penghimpunan dana, organisasi dapat menyediakan QRIS dan transfer, tetapi tetap mempertahankan kanal tunai yang dikelola secara tertib. Dalam pelayanan program, pendaftaran daring dapat dilengkapi bantuan pengisian atau mekanisme luring.

Dengan multikanal mencegah transformasi digital menciptakan pengecualian baru. Teknologi seharusnya memperluas akses, bukan hanya memudahkan kelompok yang sudah memiliki kemampuan.

9. Mengembangkan standar keamanan minimum

Tidak semua unit memiliki kemampuan membangun sistem keamanan yang kompleks. Namun, setiap unit harus memenuhi standar minimum. Standar tersebut dapat mencakup:

- a) Penggunaan kata sandi yang kuat dan berbeda;
- b) Autentikasi berlapis;
- c) Akun kelembagaan;
- d) Pencadangan rutin;
- e) Pembatasan akses;
- f) Pembaruan perangkat;
- g) Larangan membagikan kredensial;
- h) Prosedur pelaporan insiden;
- i) Serah terima akses ketika pengurus berganti.

Standar perlu disampaikan melalui bahasa sederhana. Pengurus harus mengetahui langkah yang dilakukan ketika akun diambil alih, perangkat hilang, atau tautan mencurigakan terlanjur dibuka.

Organisasi juga perlu menjalankan simulasi dan evaluasi. Kebijakan yang hanya tersimpan dalam dokumen tidak akan banyak membantu ketika terjadi insiden.

10. Mengelola vendor secara kritis

Penyedia teknologi dapat membantu organisasi memperoleh sistem dan keahlian yang tidak dimiliki secara internal. Namun, kerja sama harus dibangun berdasarkan kendali serta pertanggungjawaban yang jelas. Sebelum memilih vendor, organisasi perlu menilai:

- a) Pengalaman;
- b) Keamanan;
- c) Keberlanjutan perusahaan;
- d) Dukungan teknis;
- e) Biaya jangka panjang;
- f) Kemampuan memindahkan data;
- g) Kesesuaian dengan kebutuhan;
- h) Kejelasan kontrak.

Harga murah tidak selalu menjadi pilihan terbaik apabila organisasi kehilangan kendali terhadap data. Sebaliknya, sistem yang mahal juga tidak otomatis lebih aman atau sesuai.

Organisasi harus memastikan bahwa data tetap berada dalam kendali lembaga. Ketika kerja sama berakhir, data harus dapat dipindahkan dalam format yang dapat digunakan.

Ketergantungan terhadap vendor perlu diseimbangkan dengan kapasitas internal. Setidaknya, organisasi harus memiliki personel yang memahami alur sistem dan dapat mengawasi pelaksanaan kontrak.

11. Mendorong inovasi lokal yang terkendali

Unit daerah sering memiliki pemahaman lebih baik mengenai kebutuhan masyarakatnya. Karena itu, mereka perlu diberi ruang mengembangkan inovasi.

Namun, inovasi lokal harus berada dalam batas standar keamanan, data, keuangan, dan identitas organisasi. Setiap percobaan perlu memiliki tujuan, penanggung jawab, masa uji, serta mekanisme evaluasi.

Organisasi dapat membuat ruang uji coba atau *sandbox* internal. Unit tertentu diberi kesempatan mencoba sistem dalam skala terbatas sebelum diterapkan lebih luas.

Apabila berhasil, praktik tersebut didokumentasikan dan dibagikan. Apabila gagal, organisasi memperoleh pembelajaran tanpa menanggung risiko yang terlalu besar.

Hal ini lebih sehat daripada melarang seluruh inisiatif atau membiarkan setiap cabang menggunakan aplikasi sendiri tanpa pengawasan.

12. Menilai keberhasilan berdasarkan manfaat

Digitalisasi sering hanya berfokus pada jumlah aplikasi, transaksi, pengikut, atau konten. Indikator tersebut penting, tetapi tidak cukup.

- 1) Keberhasilan perlu dinilai dari perubahan yang terjadi, seperti:
- 2) Laporan lebih cepat dan akurat;
- 3) Kesalahan transaksi berkurang;
- 4) Data lebih aman;
- 5) Jamaah lebih mudah memperoleh pelayanan;
- 6) Pengurus daerah lebih terbantu;
- 7) Pengaduan ditangani lebih cepat;
- 8) Penerima manfaat memperoleh layanan yang lebih tepat;

9) Kepercayaan publik meningkat.

Organisasi perlu menghindari **efisiensi kosong**, yaitu keadaan ketika kecepatan dan volume meningkat tetapi manfaat sosial tidak berkembang sebanding.

Evaluasi juga harus mempertimbangkan dampak negatif. Sebuah sistem mungkin mempercepat proses, tetapi menambah beban pengurus atau mengecualikan masyarakat yang tidak memiliki akses digital.

Dengan demikian, keberhasilan dinilai berdasarkan keseimbangan antara efisiensi, keamanan, inklusivitas, dan kemanfaatan.

13. Menetapkan tahapan adaptasi

Arah transformasi dapat disusun dalam beberapa tahapan agar lebih realistis. Tahap pertama: penertiban dasar pada tahap ini, organisasi:

- a) Memetakan sistem dan akun;
- b) Menggunakan identitas kelembagaan;
- c) Menertibkan pencatatan;
- d) Menetapkan hak akses;
- e) Menerapkan keamanan dasar;
- f) Menyusun prosedur serah terima.
- g) Tahap kedua: standardisasi
- h) Organisasi mulai menyeragamkan:
Format laporan;
 - a) Klasifikasi data;
 - b) Prosedur keuangan;
 - c) Pengelolaan akun;
 - d) Pelaporan insiden;
 - e) Proses persetujuan.

Tahap ketiga: integrasi. Sistem keuangan, penghimpunan, program, dan pelaporan mulai dihubungkan. Duplikasi pekerjaan dikurangi dan data dapat digunakan lintas unit sesuai kewenangan.

Tahap keempat: pemanfaatan data. Organisasi menggunakan data untuk:

- a) Memahami kebutuhan masyarakat;
- b) Menilai program;
- c) Menyusun anggaran;
- d) Mengembangkan komunikasi;
- e) Mendeteksi risiko;
- f) Memperbaiki pelayanan.

Tahap kelima: transformasi berkelanjutan. Teknologi, manusia, proses, dan budaya organisasi telah terhubung. Organisasi mampu mengevaluasi serta memperbarui sistem secara mandiri ketika kebutuhan berubah.

Tahapan tersebut tidak harus dilalui dengan kecepatan yang sama oleh seluruh unit. Namun, standar minimum perlu ditetapkan agar tidak ada bagian organisasi yang dibiarkan berada dalam risiko tinggi.

14. Menjaga nilai sebagai kompas perubahan

Adaptasi digital harus tetap berpijak pada nilai keagamaan. Amanah, kejujuran, keadilan, musyawarah, kemaslahatan, dan penghormatan terhadap martabat manusia perlu menjadi dasar setiap keputusan. Nilai tersebut dapat digunakan untuk menilai teknologi:

- 1) Apakah sistem membantu menjaga amanah?
- 2) Apakah informasi disampaikan dengan jujur?
- 3) Apakah akses pelayanan menjadi lebih adil?
- 4) Apakah kelompok rentan terlindungi?

- 5) Apakah keputusan penting dibahas secara bertanggung jawab?
- 6) Apakah data manusia diperlakukan dengan hormat?

Nilai bukan penghalang inovasi. Nilai justru memberikan arah agar inovasi tidak berhenti pada efisiensi dan popularitas. Tata kelola yang baik mempertemukan nilai dengan prosedur. Amanah diterjemahkan menjadi pencatatan dan pengawasan. Keadilan diterjemahkan menjadi seleksi penerima manfaat yang objektif. Musyawarah diterjemahkan menjadi partisipasi dan dokumentasi keputusan.

15. Memperkuat kemandirian organisasi

Adaptasi digital sebaiknya membantu organisasi menjadi lebih mandiri. Kemandirian berarti memiliki kemampuan menentukan arah, memahami sistem, mengendalikan data, dan melanjutkan pelayanan tanpa ketergantungan berlebihan.

Kemandirian tidak berarti seluruh sistem harus dikembangkan sendiri. Organisasi tetap dapat bekerja sama dengan vendor, pemerintah, perusahaan, dan platform. Namun, keputusan serta aset strategis tetap berada dalam kendali lembaga. Kemandirian dapat dibangun melalui:

- a) Peningkatan kompetensi internal;
- b) Dokumentasi sistem;
- c) Diversifikasi penyedia layanan;
- d) Pengelolaan data yang baik;
- e) Perencanaan anggaran jangka panjang;
- f) Pengembangan kader;
- g) Kontrak yang melindungi kepentingan organisasi.

Organisasi yang tidak memahami sistemnya akan kesulitan menilai risiko dan mengambil keputusan. Sebaliknya, organisasi yang memiliki kapasitas dapat bekerja sama dengan pihak luar secara lebih setara.

16. Adaptasi sebagai perjalanan kelembagaan

Tidak ada titik ketika organisasi dapat menyatakan transformasi digital telah selesai. Teknologi terus berkembang, pengurus berganti, ancaman berubah, dan kebutuhan masyarakat bergerak.

Karena itu, adaptasi harus menjadi bagian dari siklus organisasi: mengenali kebutuhan, merancang perubahan, menguji, menerapkan, mengevaluasi, dan memperbaiki.

Setiap siklus menghasilkan pembelajaran. Organisasi tidak perlu menunggu sistem yang sempurna untuk mulai berubah, tetapi juga tidak boleh menerapkan teknologi tanpa pengujian dan pengawasan.

Kegagalan kecil dapat menjadi sumber pembelajaran apabila didokumentasikan dan dibahas secara terbuka. Sebaliknya, kegagalan akan berulang apabila organisasi hanya mengganti aplikasi tanpa memperbaiki proses dan budaya.

BAB 3

EKOSISTEM KEUANGAN SOSIAL ISLAM DIGITAL

A. Memahami Ekosistem Keuangan Sosial Islam Digital

Perkembangan teknologi telah mengubah cara masyarakat menunaikan kewajiban dan kepedulian sosial keagamaan. Zakat, infak, sedekah, wakaf, donasi kemanusiaan, serta iuran anggota yang sebelumnya banyak disampaikan secara langsung kini dapat ditunaikan melalui transfer bank, QRIS, virtual account, dompet elektronik, aplikasi lembaga, dan platform penggalangan dana.

Perubahan tersebut tidak hanya menghasilkan saluran pembayaran yang baru. Di balik sebuah transaksi digital terdapat hubungan antara pemberi dana, organisasi pengelola, penyedia jasa pembayaran, bank, regulator, pengawas syariah, vendor teknologi, dan penerima manfaat. Hubungan inilah yang membentuk ekosistem keuangan sosial Islam digital.

Ekosistem tersebut dapat dipahami sebagai jaringan aktor, aturan, teknologi, akad, dan proses kelembagaan yang memungkinkan dana sosial Islam dihimpun, dicatat, dikelola, disalurkan, serta dipertanggungjawabkan melalui sarana digital. Dengan demikian, ekosistem tidak hanya berbicara tentang aplikasi. Ia mencakup seluruh rangkaian yang membuat sebuah transaksi dapat berubah menjadi manfaat sosial.

Menempatkan fintech sosial syariah, crowdfunding, dan wakaf digital sebagai instrumen penting yang memperluas partisipasi masyarakat dalam pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Namun, instrumen-instrumen tersebut perlu dipahami secara lebih

hati-hati karena memiliki tujuan, karakter hukum, dan bentuk pertanggungjawaban yang berbeda.

1. Dari transaksi menuju ekosistem

Bagi seorang donatur, pembayaran digital dapat terlihat sederhana. Ia memilih program, memasukkan nominal, memindai kode QR atau memilih metode pembayaran, kemudian memperoleh pemberitahuan bahwa transaksi telah berhasil.

Akan tetapi, proses di belakang layar jauh lebih panjang. Dana harus diterima oleh penyedia pembayaran, diteruskan ke rekening yang benar, dicocokkan dengan catatan transaksi, diklasifikasikan berdasarkan jenis dana, dan dialokasikan sesuai tujuan yang dipilih oleh pemberi.

Setelah itu, organisasi perlu melakukan verifikasi, penganggaran, penyaluran, dokumentasi, dan pelaporan. Apabila dana digunakan untuk program pemberdayaan, prosesnya dapat mencakup seleksi penerima, pembelian barang, pendampingan, evaluasi, serta pengukuran hasil.

Karena itu, transaksi digital tidak boleh dipahami hanya sebagai proses memindahkan uang. Transaksi merupakan pintu masuk menuju rangkaian amanah yang lebih panjang.

Alur sederhananya dapat digambarkan sebagai berikut:

niat pemberi → pemilihan jenis dana → pemilihan program → pembayaran → pencatatan → rekonsiliasi → pengalokasian → penyaluran → pelaporan → evaluasi manfaat

Setiap tahap memiliki risiko. Kesalahan memilih jenis dana dapat menyebabkan penggunaan yang tidak sesuai. Kegagalan pencatatan dapat membuat transaksi tidak teridentifikasi. Kelemahan rekonsiliasi dapat menghasilkan selisih laporan. Penyaluran tanpa evaluasi dapat membuat program terlihat selesai meskipun manfaatnya belum tercapai.

2. Keuangan sosial dan keuangan komersial

Ekosistem keuangan digital mencakup aktivitas sosial dan komersial. Keduanya dapat menggunakan teknologi yang serupa, tetapi memiliki tujuan yang berbeda.

Keuangan komersial berorientasi pada pertukaran ekonomi dan perolehan keuntungan. Contohnya meliputi pembiayaan usaha, investasi, perdagangan, dan layanan pinjaman. Pemberi dana biasanya mengharapkan pengembalian modal, imbal hasil, atau manfaat ekonomi tertentu.

Keuangan sosial Islam diarahkan untuk memenuhi kewajiban agama, membantu masyarakat, memperkuat solidaritas, dan menghadirkan kemaslahatan. Pemberi dana tidak selalu mengharapkan pengembalian finansial. Ia dapat menunaikan zakat, memberikan infak, bersedekah, atau mewakafkan harta untuk kepentingan yang lebih luas.

Perbedaan tujuan tersebut memengaruhi akad dan pertanggungjawaban. Dana investasi tidak dapat diperlakukan sama dengan donasi. Dana zakat tidak dapat digunakan seperti infak bebas. Wakaf tidak dapat dipahami sebagai pemberian yang pokok hartanya langsung dihabiskan.

Karena itu, istilah fintech sosial syariah perlu digunakan secara hati-hati. Tidak semua teknologi keuangan syariah merupakan instrumen sosial. Sebaliknya, tidak semua layanan donasi digital termasuk aktivitas pinjam-meminjam atau investasi.

Dalam buku ini, keuangan sosial Islam digital merujuk terutama pada penggunaan teknologi untuk mendukung:

- a) zakat;
- b) infak;
- c) sedekah;
- d) wakaf;

- e) donasi kemanusiaan;
- f) dana program sosial keagamaan;
- g) iuran sosial dan keanggotaan yang dikelola organisasi.

3. Zakat, infak, sedekah, dan wakaf bukan satu jenis dana

Salah satu syarat dasar ekosistem yang amanah adalah kemampuan membedakan jenis dana. Istilah ZISWAF sering digunakan untuk menyebut zakat, infak, sedekah, dan wakaf secara bersamaan. Penggunaan singkatan tersebut memudahkan komunikasi, tetapi tidak boleh menghapus perbedaan di antara keempatnya.

Zakat merupakan kewajiban keagamaan yang memiliki ketentuan mengenai pihak yang wajib menunaikan, syarat harta, ukuran tertentu, waktu, dan kelompok penerima. Pengelolaannya tidak dapat dilepaskan dari ketentuan syariah serta peraturan pengelolaan zakat.

Infak merupakan pengeluaran harta untuk kepentingan yang dibenarkan. Infak dapat diberikan secara umum atau terikat pada tujuan tertentu. Apabila pemberi menetapkan tujuan, organisasi harus menghormati tujuan tersebut.

Sedekah memiliki cakupan yang luas. Dalam konteks keuangan, sedekah dapat berupa pemberian sukarela untuk kepentingan sosial, kemanusiaan, dan keagamaan. Fleksibilitasnya tidak menghilangkan kewajiban organisasi untuk mengelolanya secara tertib.

Wakaf memiliki karakter yang berbeda karena berkaitan dengan penahanan pokok harta dan pengembangan manfaatnya. Pada wakaf uang, dana tidak semata-mata dihimpun untuk

langsung dihabiskan, tetapi dikelola sesuai ikrar dan ketentuan agar manfaatnya dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Perbedaan tersebut harus muncul sejak awal transaksi. Ketika seseorang membuka aplikasi atau halaman donasi, ia perlu mengetahui apakah pembayaran yang dilakukan merupakan zakat, infak, sedekah, wakaf, atau donasi program tertentu.

Kesalahan klasifikasi bukan sekadar masalah teknis. Ia dapat menyebabkan pelanggaran amanah, kesalahan akuntansi, dan ketidaksesuaian syariah.

4. Unsur pembentuk ekosistem

Ekosistem keuangan sosial Islam digital dibentuk oleh sekurang-kurangnya lima unsur utama.

a) Pemberi dana

Pemberi dana dapat berupa muzaki, munfik, donatur, wakif, anggota organisasi, perusahaan, atau komunitas. Mereka tidak hanya berperan sebagai sumber dana, tetapi juga sebagai pemilik hak atas informasi. Pemberi perlu memperoleh penjelasan mengenai:

- 1) Identitas pengelola;
- 2) Jenis dan tujuan dana;
- 3) Metode pembayaran;
- 4) Biaya yang mungkin timbul;
- 5) Kemungkinan perubahan penggunaan;
- 6) Perkembangan program;
- 7) Cara menyampaikan pertanyaan atau pengaduan.

Kemudahan berdonasi tidak boleh mengurangi hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar.

b) Organisasi pengelola

Organisasi pengelola dapat berupa BAZNAS, lembaga amil zakat, nazir, yayasan, masjid, pesantren, organisasi

kemasyarakatan Islam, komunitas, atau lembaga kemanusiaan.

Organisasi bertanggung jawab memastikan bahwa dana:

- 1) Diterima melalui saluran yang sah;
- 2) Dicatat secara benar;
- 3) Dipisahkan menurut jenis dan tujuan;
- 4) Digunakan berdasarkan akad;
- 5) Disalurkan secara tepat;
- 6) Dilaporkan secara terbuka;
- 7) Dilindungi dari penyalahgunaan.

Posisi organisasi tidak dapat digantikan sepenuhnya oleh teknologi. Aplikasi hanya menjalankan proses yang dirancang oleh manusia dan lembaga. Keputusan mengenai program, penerima manfaat, biaya, dan pengalihan dana tetap merupakan keputusan organisasi.

Infrastruktur pembayaran

Infrastruktur pembayaran mencakup bank, penyedia jasa pembayaran, QRIS, virtual account, transfer, dompet elektronik, payment gateway, dan sistem autodebit.

Infrastruktur ini memungkinkan pembayaran dilakukan secara cepat dan dapat ditelusuri. Namun, setiap kanal memiliki biaya, prosedur, waktu penyelesaian, dan risiko yang berbeda.

QRIS, misalnya, merupakan kanal pembayaran, bukan jenis donasi. Ia dapat digunakan untuk menerima zakat, infak, sedekah, atau pembayaran lainnya, tetapi sifat dan tujuan transaksi tetap ditentukan oleh informasi serta pencatatan organisasi.

- c) Teknologi pengelolaan

Teknologi pengelolaan mencakup:

- 1) aplikasi lembaga;
- 2) basis data donatur;

- 3) sistem keuangan;
- 4) dasbor transaksi;
- 5) aplikasi pengelolaan program;
- 6) layanan penyimpanan;
- 7) sistem keamanan;
- 8) perangkat analisis data.

Teknologi tersebut membantu organisasi menghubungkan penghimpunan dan penyaluran. Namun, semakin banyak sistem digunakan, semakin besar kebutuhan terhadap integrasi, pengaturan akses, dan perlindungan data.

Aturan dan pengawasan

Ekosistem tidak dapat berjalan hanya berdasarkan hubungan teknis. Ia membutuhkan regulasi, prinsip syariah, standar akuntansi, kebijakan organisasi, audit, dan pengawasan publik. Pengawasan dapat berasal dari:

- 1) Regulator;
- 2) Dewan pengawas syariah;
- 3) Auditor;
- 4) Pengawas internal;
- 5) Pimpinan organisasi;
- 6) Donatur;
- 7) Masyarakat;
- 8) Penerima manfaat.

Keberadaan banyak pengawas menunjukkan bahwa akuntabilitas keuangan sosial bersifat berlapis. Organisasi tidak hanya bertanggung jawab atas jumlah uang, tetapi juga atas proses, kepatuhan, dan manfaatnya.

5. Teknologi sebagai penghubung

Teknologi memiliki kemampuan menghubungkan pihak-pihak yang sebelumnya terpisah oleh jarak dan waktu. Seorang

donatur dapat membantu program di wilayah lain tanpa harus datang secara langsung. Organisasi dapat menerima donasi dalam nominal kecil dari banyak orang. Penerima manfaat dapat diverifikasi dan dipantau melalui sistem yang lebih tertata.

Teknologi juga memperluas kemampuan organisasi untuk:

- 1) Menyediakan berbagai metode pembayaran;
- 2) Mengirim konfirmasi otomatis;
- 3) Menyusun basis data donatur;
- 4) Mengelompokkan transaksi;
- 5) Memantau pencapaian kampanye;
- 6) Menyajikan laporan;
- 7) Menghubungkan program dengan relawan;
- 8) Mendokumentasikan penyaluran.

Manfaat tersebut menjelaskan mengapa layanan keuangan sosial digital berkembang dan semakin digunakan oleh organisasi Islam. Diawal juga menekankan bahwa digitalisasi menawarkan perluasan basis donatur, efisiensi transaksi, dan peluang dokumentasi program yang lebih baik.

Namun, manfaat tersebut tidak bersifat otomatis. Sistem hanya dapat menghasilkan informasi yang baik apabila data yang dimasukkan akurat. Konfirmasi transaksi tidak membuktikan bahwa program telah selesai. Dasbor yang menampilkan pencapaian target juga tidak dengan sendirinya membuktikan dampak sosial.

6. Peluang donasi mikro

Salah satu perubahan penting dalam ekosistem digital adalah semakin terbukanya donasi mikro. Masyarakat dapat memberikan dana dalam nominal relatif kecil tanpa menghadapi proses yang rumit.

Dalam sistem konvensional, biaya waktu dan akses dapat membuat donasi kecil terasa tidak praktis. Seseorang harus datang, mencari kotak infak, atau melakukan transfer secara manual. Pembayaran digital mengurangi hambatan tersebut.

Donasi mikro memiliki kekuatan ketika dilakukan oleh banyak orang. Nominal kecil yang terkumpul secara luas dapat membantu pembiayaan pendidikan, kesehatan, kebencanaan, dan pelayanan sosial.

Namun, kemudahan ini juga dapat mendorong donasi yang sangat spontan. Donatur bereaksi terhadap gambar, video, atau narasi emosional tanpa memeriksa identitas penggalang dan kejelasan program.

Karena itu, semakin mudah transaksi dilakukan, semakin penting kualitas informasi yang mendahuluinya. Organisasi harus memberikan informasi yang cukup tanpa membuat proses menjadi terlalu rumit.

7. Kepercayaan berpindah ke sistem

Dalam penghimpunan tradisional, kepercayaan sering diberikan kepada figur yang dikenal. Jamaah memberikan dana kepada pengurus masjid, tokoh agama, atau relawan yang berhubungan langsung dengan mereka.

Dalam sistem digital, kepercayaan semakin diarahkan kepada lembaga dan sistem. Donatur tidak selalu mengenal pengurus secara personal. Ia menilai organisasi melalui legalitas, tampilan platform, keamanan pembayaran, laporan, testimoni, serta rekam jejak program.

Perubahan ini tidak menghilangkan pentingnya tokoh. Figur masih dapat menjadi sumber legitimasi dan penggerak kampanye. Namun, kepercayaan personal perlu diterjemahkan menjadi kepercayaan institusional.

Organisasi tidak cukup hanya menyampaikan bahwa pengurusnya amanah. Ia perlu menunjukkan bagaimana dana dicatat, siapa yang mengawasi, bagaimana program dijalankan, dan bagaimana masalah ditangani.

8. Peran informasi sebelum transaksi

Dalam ekosistem yang sehat, transaksi seharusnya didahului oleh informasi yang memadai. Donatur perlu memahami apa yang didukung sebelum menekan tombol pembayaran.

Informasi dasar kampanye setidaknya mencakup:

- 1) Identitas lembaga atau penggalang;
- 2) Tujuan penghimpunan;
- 3) Jenis dana;
- 4) Target dana;
- 5) Perkiraan penggunaan;
- 6) Batas waktu apabila ada;
- 7) Biaya pengelolaan;
- 8) Mekanisme pelaporan;
- 9) Tindakan apabila dana kurang atau melebihi target.

Informasi tersebut perlu ditulis dengan bahasa yang mudah dipahami. Istilah teknis atau syariaah harus dijelaskan agar tidak menimbulkan salah persepsi.

Sebagai contoh, masyarakat perlu mengetahui perbedaan antara wakaf uang dan sedekah biasa. Mereka juga perlu mengetahui apakah seluruh dana kampanye digunakan untuk program atau terdapat bagian yang dialokasikan bagi operasional.

Keterbukaan mengenai biaya bukan tanda bahwa organisasi kurang ikhlas. Biaya merupakan bagian nyata dari

pengelolaan program. Hal yang menjadi persoalan adalah ketika biaya tidak dijelaskan atau ditetapkan secara tidak proporsional.

9. Rekonsiliasi sebagai bagian yang tidak terlihat

Setelah pembayaran berhasil, organisasi harus mencocokkan transaksi pada berbagai sistem. Proses ini disebut rekonsiliasi.

Catatan dari payment gateway atau penyedia pembayaran perlu dicocokkan dengan:

- 1) Mutasi rekening;
- 2) Nomor transaksi;
- 3) Nama atau identitas donatur;
- 4) Jenis dana;
- 5) Kode kampanye;
- 6) Catatan pembukuan.

Rekonsiliasi memastikan bahwa transaksi yang diterima telah tercatat secara lengkap dan berada pada klasifikasi yang benar.

Tanpa rekonsiliasi, organisasi dapat menghadapi kondisi seperti:

- 1) Transaksi berhasil tetapi tidak masuk ke laporan;
- 2) Satu transaksi tercatat dua kali;
- 3) Dana zakat masuk sebagai infak;
- 4) Dana program tidak memiliki kode;
- 5) Nilai bersih berbeda karena terdapat biaya;
- 6) Pengembalian dana tidak tercatat.

Bagi donatur, perbedaan semacam itu mungkin tidak terlihat. Namun, bagi organisasi, rekonsiliasi merupakan dasar akuntabilitas.

10. Akad dan desain sistem

Sistem digital harus mampu menerjemahkan akad ke dalam proses operasional. Apabila transaksi dinyatakan sebagai zakat, sistem harus mencatatnya sebagai dana zakat. Apabila dana ditujukan untuk program tertentu, sistem harus menghubungkannya dengan program tersebut.

Desain aplikasi dapat memengaruhi kejelasan akad. Tombol yang hanya bertuliskan “donasi sekarang” mungkin tidak cukup apabila di dalamnya terdapat beberapa jenis dana dengan ketentuan berbeda.

Karena itu, antarmuka perlu membantu pengguna memahami:

- 1) Apa yang sedang dibayarkan;
- 2) Kepada siapa amanah diserahkan;
- 3) Untuk apa dana digunakan;
- 4) Ketentuan apa yang berlaku;
- 5) Apakah terdapat biaya;
- 6) Apa yang terjadi jika program berubah.

Kepatuhan syariah tidak hanya berada pada dokumen atau keputusan dewan pengawas. Ia juga harus muncul dalam desain transaksi, klasifikasi dana, penggunaan, dan pelaporan.

11. Biaya dalam ekosistem digital

Teknologi dapat menurunkan sebagian biaya administrasi, tetapi tidak berarti seluruh transaksi selalu gratis. Ekosistem dapat melibatkan biaya pengembangan sistem, pemrosesan pembayaran, pencairan, keamanan, pengelolaan kampanye, komunikasi, dan pelaporan.

Sebagai ilustrasi, ketika seseorang memberikan donasi Rp100.000, jumlah yang diterima pada rekening program dapat berbeda apabila terdapat biaya yang dibebankan oleh kanal

pembayaran atau platform. Mekanisme tersebut harus dijelaskan secara terbuka.

Organisasi perlu menetapkan:

- 1) Jenis biaya;
- 2) Besar atau dasar perhitungannya;
- 3) Pihak yang menanggung;
- 4) Sumber dana yang digunakan;
- 5) Cara biaya tersebut dilaporkan.

Transparansi biaya penting karena donatur dapat memiliki asumsi bahwa seluruh nominal pembayaran digunakan langsung untuk penerima manfaat.

Biaya yang wajar dapat dibenarkan sebagai bagian dari pengelolaan. Namun, efisiensi perlu dievaluasi agar biaya tidak menyerap bagian yang tidak proporsional dari dana sosial.

12. Data sebagai amanah

Setiap transaksi digital menghasilkan data. Organisasi dapat mengetahui identitas donatur, nominal, waktu transaksi, lokasi, metode pembayaran, dan pilihan program.

Data tersebut dapat membantu organisasi memahami perilaku donatur serta menyusun komunikasi yang relevan. Namun, data tidak boleh diperlakukan sebagai sumber daya yang bebas digunakan.

Donatur yang memberikan dana untuk satu program tidak otomatis menyetujui seluruh bentuk komunikasi pemasaran. Data juga tidak boleh dibagikan kepada pihak lain tanpa dasar yang jelas.

Penerima manfaat menghadapi risiko yang lebih besar. Data mereka dapat mencakup kondisi kesehatan, kemiskinan, identitas keluarga, alamat, atau pengalaman traumatis. Informasi tersebut dapat digunakan untuk memverifikasi kebutuhan, tetapi publikasinya harus dibatasi.

Prinsip yang perlu diterapkan adalah:

- 1) Mengumpulkan seperlunya;
- 2) Menggunakan sesuai tujuan;
- 3) Membatasi akses;
- 4) Menjaga keamanan;
- 5) Tidak menyimpan tanpa batas;
- 6) Menghapus ketika tidak lagi diperlukan;
- 7) Memberikan penjelasan kepada pemilik data.

Dalam konteks keuangan sosial Islam, perlindungan data merupakan bagian dari amanah dan penghormatan terhadap martabat manusia.

13. Hubungan platform dan organisasi

Platform dapat membantu organisasi memperoleh akses teknologi dan audiens tanpa membangun seluruh sistem sendiri. Platform menyediakan halaman kampanye, metode pembayaran, pengelolaan transaksi, dan fitur komunikasi.

Namun, kerja sama dengan platform menimbulkan pertanyaan tata kelola:

- 1) Siapa yang memiliki data donatur;
- 2) Siapa yang memverifikasi kampanye;
- 3) Siapa yang menangani pengaduan;
- 4) Kapan dana dicairkan;
- 5) Biaya apa yang dikenakan;
- 6) Siapa yang bertanggung jawab ketika terjadi kesalahan;
- 7) Apa yang terjadi jika platform berhenti beroperasi.

Organisasi tidak boleh hanya berfokus pada kemudahan penghimpunan. Perjanjian kerja sama dan pembagian tanggung jawab perlu dipahami sebelum program diluncurkan.

Ketergantungan yang terlalu tinggi pada platform juga dapat melemahkan kemandirian. Organisasi dapat kehilangan hubungan langsung dengan donatur atau kesulitan mengakses data ketika kerja sama berakhir.

14. Penerima manfaat sebagai bagian dari ekosistem

Pembahasan ekosistem sering menempatkan penerima manfaat sebagai titik akhir. Padahal, mereka merupakan aktor yang memiliki hak, suara, dan kepentingan.

Penerima manfaat berhak memperoleh:

- 1) Penjelasan mengenai program;
- 2) Perlakuan yang bermartabat;
- 3) Pelindungan identitas;
- 4) Bantuan yang sesuai kebutuhan;
- 5) Saluran pengaduan;
- 6) Kesempatan memberikan umpan balik.

Mereka tidak seharusnya hanya diperlakukan sebagai materi kampanye. Foto, kisah, dan kondisi pribadi tidak boleh dipublikasikan secara berlebihan hanya untuk meningkatkan donasi.

Keberhasilan ekosistem harus dinilai dari pengalaman penerima manfaat, bukan hanya kepuasan donatur atau pencapaian penghimpunan.

15. Dari transparansi transaksi menuju transparansi dampak

Sistem digital memudahkan organisasi menampilkan jumlah dana yang terkumpul, jumlah donatur, atau persentase pencapaian target. Informasi tersebut merupakan bentuk transparansi transaksi.

Namun, transparansi transaksi belum cukup. Donatur juga perlu mengetahui bagaimana dana digunakan dan perubahan apa yang dihasilkan.

Transparansi dapat dibedakan menjadi tiga tingkat:

Pertama, transparansi penghimpunan, yaitu informasi mengenai jumlah dan sumber dana.

Kedua, transparansi penggunaan, yaitu informasi mengenai alokasi serta realisasi pengeluaran.

Ketiga, transparansi dampak, yaitu informasi mengenai manfaat dan perubahan yang dialami penerima.

Dasbor waktu nyata biasanya kuat pada tingkat pertama. Tingkat kedua dan ketiga membutuhkan verifikasi, dokumentasi lapangan, serta evaluasi yang lebih mendalam.

Karena itu, klaim mengenai transparansi digital perlu disampaikan secara proporsional. Sistem dapat mempercepat penyajian data, tetapi tidak otomatis menjamin kebenaran dan keberhasilan program.

16. Ekosistem yang bertumpu pada kepercayaan

Seluruh hubungan dalam keuangan sosial Islam digital pada akhirnya bergantung pada kepercayaan. Donatur percaya kepada organisasi. Organisasi percaya kepada penyedia teknologi. Platform percaya kepada penggalang dana. Penerima manfaat percaya bahwa datanya akan dilindungi.

Kepercayaan tersebut tidak boleh dibiarkan hanya sebagai harapan moral. Ia perlu diperkuat melalui sistem:

- 1) Verifikasi;
- 2) Kejelasan akad;
- 3) Pemisahan dana;
- 4) Pencatatan;

- 5) Pengawasan;
- 6) Keamanan;
- 7) Pelaporan;
- 8) Mekanisme pengaduan.

Tanpa sistem, kepercayaan menjadi rapuh. Sebaliknya, sistem tanpa nilai dapat berubah menjadi administrasi yang kehilangan orientasi kemanusiaan.

Ekosistem yang sehat mempertemukan keduanya. Nilai amanah memberikan arah moral, sedangkan tata kelola menyediakan cara untuk membuktikannya.

17. Ekosistem yang inklusif

Teknologi memperluas partisipasi, tetapi tidak semua masyarakat memiliki akses dan kemampuan yang sama. Sebagian orang belum menggunakan perbankan digital, tidak memiliki perangkat yang memadai, atau tinggal di wilayah dengan jaringan terbatas.

Karena itu, ekosistem digital tidak boleh menghapus kanal konvensional. Organisasi perlu mempertahankan pendekatan multikanal.

Masyarakat dapat diberikan pilihan melalui:
pembayaran tunai yang tercatat;

- 1) Transfer bank;
- 2) Qris;
- 3) Virtual account;
- 4) Layanan petugas;
- 5) Aplikasi;
- 6) Kanal komunitas.

Inklusivitas juga berarti antarmuka dan informasi harus dapat dipahami oleh berbagai kelompok. Bahasa yang terlalu teknis

dapat menghalangi masyarakat. Proses yang terlalu panjang dapat menyulitkan donatur kecil dan penerima manfaat.

Tujuan digitalisasi bukan memaksa seluruh orang menggunakan cara yang sama, tetapi memperluas pilihan tanpa menurunkan kualitas tata kelola.

18. Ekosistem sebagai ruang kolaborasi

Keuangan sosial Islam digital membuka ruang kolaborasi antara organisasi Islam, lembaga keuangan, perusahaan teknologi, pemerintah, perguruan tinggi, media, dan komunitas.

Kolaborasi dapat memperluas jangkauan, meningkatkan kompetensi, dan mempercepat pengembangan sistem. Namun, setiap kerja sama harus dibangun di atas pembagian peran yang jelas.

Organisasi perlu menghindari situasi ketika mitra teknologi mengendalikan data, perusahaan menentukan arah program, atau kepentingan promosi menggeser kebutuhan penerima manfaat.

Kolaborasi yang sehat menempatkan setiap pihak sesuai kompetensinya:

- 1) Organisasi memahami misi dan masyarakat;
- 2) Ahli agama menjaga kesesuaian syariah;
- 3) Bank dan penyedia pembayaran menangani transaksi;
- 4) Vendor mengembangkan sistem;
- 5) Auditor memeriksa;
- 6) Regulator menetapkan perlindungan;
- 7) Masyarakat memberikan pengawasan.

19. Ukuran keberhasilan ekosistem

Keberhasilan ekosistem tidak cukup dinilai dari jumlah unduhan aplikasi, nilai transaksi, atau pertumbuhan donatur. Ukuran tersebut hanya menggambarkan aktivitas.

Ekosistem perlu dinilai melalui beberapa dimensi:

- 1) Aksesibilitas, yaitu kemudahan masyarakat menggunakan layanan;
- 2) Akurasi, yaitu ketepatan pencatatan dan klasifikasi;
- 3) Kepatuhan, yaitu kesesuaian dengan akad, syariah, dan aturan;
- 4) Keamanan, yaitu perlindungan dana serta data;
- 5) Akuntabilitas, yaitu kemampuan mempertanggungjawabkan proses;
- 6) Efisiensi, yaitu penggunaan biaya dan sumber daya secara proporsional;
- 7) Inklusivitas, yaitu kemampuan melayani kelompok yang beragam;
- 8) Dampak, yaitu manfaat nyata dan berkelanjutan.

Sebuah platform dapat memiliki transaksi tinggi, tetapi belum tentu aman. Organisasi dapat memiliki laporan cepat, tetapi belum tentu mampu menunjukkan dampak. Karena itu, penilaian harus dilakukan secara seimbang.

Ekosistem keuangan sosial Islam digital merupakan jaringan yang menghubungkan niat keagamaan, dana masyarakat, teknologi, lembaga, dan kebutuhan sosial. Kemudahan pembayaran hanyalah bagian paling terlihat dari jaringan tersebut.

Di balik transaksi terdapat proses klasifikasi, rekonsiliasi, pengawasan, perlindungan data, penyaluran, dan evaluasi. Kualitas setiap proses menentukan apakah teknologi benar-benar

memperkuat amanah atau hanya mempercepat perpindahan dana.

Pemahaman terhadap ekosistem membantu organisasi menghindari dua kesalahan. Pertama, menganggap teknologi sebagai solusi otomatis. Kedua, menolak teknologi karena khawatir menghilangkan tradisi.

Teknologi perlu digunakan secara kritis. Ia dapat memperluas akses dan partisipasi, tetapi harus ditempatkan dalam tata kelola yang memastikan kejelasan akad, keamanan, keterlacakan dana, serta penghormatan terhadap pemberi dan penerima manfaat.

Setelah memahami ekosistem secara menyeluruh, pembahasan berikutnya diarahkan pada bagian yang paling dekat dengan pengalaman masyarakat, yaitu kanal pembayaran digital untuk zakat, infak, dan sedekah.

B. Pembayaran Digital untuk Zakat, Infak, dan Sedekah

Pembayaran digital merupakan bagian paling terlihat dari transformasi keuangan sosial Islam. Masyarakat kini dapat menunaikan zakat, infak, dan sedekah melalui transfer bank, QRIS, virtual account, dompet elektronik, payment gateway, autodebit, serta aplikasi yang dikelola oleh lembaga. Perubahan ini membuat transaksi dapat dilakukan tanpa harus datang ke kantor lembaga, menghadiri kegiatan tertentu, atau menyerahkan uang secara langsung kepada petugas.

Kemudahan tersebut memperluas akses masyarakat terhadap kegiatan filantropi. Seseorang dapat memberikan infak dalam nominal kecil, menunaikan zakat dari tempat tinggalnya, atau mendukung program sosial yang berada di wilayah lain. Organisasi juga dapat menerima dana dari masyarakat yang sebelumnya tidak terhubung dengan jaringan keanggotaan atau komunitas lokalnya.

Namun, kanal pembayaran tidak boleh dipahami hanya sebagai alat untuk mempercepat penerimaan dana. Setiap metode pembayaran memiliki konsekuensi terhadap pencatatan, biaya, rekonsiliasi, keamanan, kejelasan jenis dana, serta pengalaman pengguna. Oleh karena itu, pemilihan kanal harus menjadi bagian dari tata kelola organisasi, bukan hanya keputusan teknis atau pemasaran.

1. Kanal pembayaran bukan jenis dana

Kesalahan yang cukup sering terjadi adalah mencampurkan metode pembayaran dengan jenis dana. QRIS, transfer bank, virtual account, dan dompet elektronik merupakan kanal untuk memindahkan dana. Adapun zakat, infak, dan sedekah merupakan jenis dana yang memiliki tujuan serta ketentuan berbeda.

Satu kode QRIS dapat digunakan untuk menerima berbagai pembayaran, tetapi sistem organisasi tetap harus mengetahui apakah transaksi tersebut merupakan zakat, infak, sedekah, iuran anggota, atau donasi untuk program tertentu. Apabila informasi tersebut tidak tersedia, dana dapat masuk ke rekening lembaga tanpa klasifikasi yang jelas.

Karena itu, kanal pembayaran perlu dihubungkan dengan informasi transaksi. Setidaknya, sistem perlu merekam:

- 1) Jenis dana;
- 2) Nama atau kode program;
- 3) Nominal;
- 4) Waktu transaksi;
- 5) Nomor referensi;
- 6) Metode pembayaran;
- 7) Identitas donatur apabila tersedia;
- 8) Status transaksi.

Klasifikasi tersebut penting untuk memastikan bahwa penggunaan dana sesuai dengan amanat pemberi dan ketentuan yang berlaku.

2. Transfer bank

Transfer bank merupakan salah satu kanal digital yang paling umum digunakan oleh organisasi Islam. Lembaga dapat menyediakan satu atau beberapa rekening untuk menerima zakat, infak, sedekah, wakaf, serta donasi program.

Keunggulan transfer bank terletak pada jangkauan dan keterlacakannya. Transaksi tercatat pada mutasi rekening dan dapat diperiksa kembali. Masyarakat juga relatif memahami mekanisme transfer karena telah lama digunakan dalam kegiatan ekonomi sehari-hari.

Namun, transfer bank memiliki sejumlah keterbatasan. Apabila satu rekening digunakan untuk beberapa jenis dana, organisasi dapat kesulitan menentukan tujuan setiap transaksi. Nama pengirim pada mutasi bank juga tidak selalu sama dengan nama donatur. Sebagian transaksi masuk tanpa keterangan, sedangkan sebagian lainnya hanya mencantumkan pesan yang tidak lengkap.

Masalah tersebut dapat dikurangi melalui penggunaan:

- 1) Rekening yang dipisahkan berdasarkan jenis dana;
- 2) Kode unik pembayaran;
- 3) Formulir konfirmasi;
- 4) Nomor referensi program;
- 5) Integrasi dengan sistem donasi;
- 6) Rekonsiliasi secara rutin.

Pemisahan rekening tidak selalu harus dilakukan untuk setiap program kecil karena dapat menambah beban administrasi.

Namun, organisasi setidaknya perlu memiliki mekanisme klasifikasi yang dapat membedakan dana zakat, infak atau sedekah, wakaf, dan dana terikat lainnya.

Transfer bank juga dapat melibatkan biaya antarbank. Organisasi perlu menjelaskan apakah biaya tersebut ditanggung oleh donatur atau dipotong dari dana yang diterima. Dalam sebagian kasus, nilai yang tercatat di rekening lembaga dapat berbeda dari nominal yang dimaksudkan oleh pemberi.

3. Virtual account

Virtual account merupakan nomor pembayaran yang dibuat untuk mengidentifikasi transaksi secara lebih spesifik. Nomor tersebut dapat dihubungkan dengan donatur, program, jenis dana, atau tagihan tertentu.

Keunggulan virtual account adalah kemampuannya mengurangi kebutuhan konfirmasi manual. Ketika transaksi berhasil, sistem dapat langsung menghubungkannya dengan identitas atau tujuan pembayaran yang telah ditentukan.

Bagi organisasi dengan jumlah transaksi besar, virtual account membantu:

- 1) Mempercepat rekonsiliasi;
- 2) Mengurangi transaksi tidak teridentifikasi;
- 3) Menghubungkan pembayaran dengan basis data donatur;
- 4) Mengirim konfirmasi otomatis;
- 5) Memisahkan transaksi berdasarkan program.

Namun, penggunaan virtual account juga memerlukan pengelolaan sistem yang baik. Organisasi perlu memastikan bahwa nomor pembayaran tidak tertukar, masa berlaku jelas, dan status transaksi diperbarui secara tepat.

Virtual account juga tidak menghilangkan kebutuhan pemeriksaan. Kesalahan konfigurasi, gangguan integrasi, transaksi ganda, atau keterlambatan pemberitahuan tetap dapat terjadi. Karena itu, catatan sistem perlu dicocokkan dengan laporan bank dan pembukuan organisasi.

4. QRIS

QRIS memberikan kemudahan karena masyarakat cukup memindai satu kode menggunakan aplikasi pembayaran yang mendukungnya. Organisasi dapat menempatkan kode QRIS pada kotak infak, poster, meja layanan, situs web, media sosial, dan materi kampanye.

Penggunaan QRIS sesuai dengan pola transaksi masyarakat yang semakin bergantung pada telepon seluler. Dalam kegiatan seperti pengajian, seminar, pelayanan sosial, atau penggalangan dana bencana, QRIS memungkinkan masyarakat berdonasi tanpa membawa uang tunai.

Keunggulan QRIS antara lain:

- 1) Proses pembayaran relatif cepat;
- 2) Dapat digunakan melalui berbagai aplikasi;
- 3) Mengurangi kebutuhan pengelolaan uang tunai;
- 4) Transaksi tercatat secara elektronik;
- 5) dapat ditempatkan pada berbagai media.

Namun, QRIS memiliki keterbatasan dari sisi klasifikasi. Apabila organisasi hanya menggunakan satu kode untuk seluruh jenis dana, sistem dapat mengetahui nominal transaksi tetapi tidak selalu mengetahui tujuan pembayaran.

Karena itu, organisasi dapat menggunakan beberapa pendekatan:

- 1) Menyediakan QRIS berbeda untuk jenis dana utama;
- 2) Menghubungkan QRIS dengan halaman program tertentu;
- 3) Meminta donatur memilih program sebelum kode ditampilkan;
- 4) Menyediakan formulir konfirmasi setelah transaksi;
- 5) Menggunakan catatan atau kode nominal apabila sistem mendukung.
- 6) Organisasi juga harus memastikan bahwa kode yang dipublikasikan benar-benar milik lembaga. Risiko penggantian kode, manipulasi gambar, atau penggunaan rekening pribadi perlu diantisipasi.

Kode QRIS resmi sebaiknya menampilkan identitas penerima yang dapat diperiksa oleh donatur sebelum menyelesaikan pembayaran. Materi publikasi juga perlu diperbarui apabila terjadi perubahan rekening atau penyedia layanan.

5. Dompot elektronik

Dompot elektronik memungkinkan masyarakat melakukan transaksi melalui saldo yang tersimpan pada aplikasi. Bagi sebagian pengguna, metode ini lebih praktis daripada transfer bank karena prosesnya singkat dan telah menjadi bagian dari kebiasaan transaksi harian.

Integrasi dompet elektronik dapat membantu organisasi menjangkau generasi muda dan pengguna yang tidak selalu aktif menggunakan layanan bank konvensional. Donasi juga dapat dilakukan dalam nominal kecil tanpa prosedur yang panjang.

Namun, organisasi perlu memahami posisi penyedia dompet elektronik dalam alur transaksi. Dana dapat melewati

beberapa tahap sebelum masuk ke rekening lembaga. Terdapat kemungkinan biaya, batas transaksi, keterlambatan pencairan, atau perbedaan nilai bruto dan nilai bersih.

Selain itu, promosi berupa poin, diskon, atau pengembalian saldo perlu disikapi secara hati-hati. Masyarakat harus dapat membedakan antara nilai dana yang diberikan dan insentif yang disediakan oleh platform.

Organisasi tidak perlu mengendalikan seluruh program promosi penyedia layanan, tetapi harus menyampaikan informasi transaksi secara jujur dan tidak menimbulkan persepsi yang keliru mengenai nilai dana sosial yang benar-benar diterima.

6. Payment gateway

Payment gateway merupakan layanan yang menghubungkan halaman pembayaran organisasi dengan berbagai metode transaksi. Melalui satu integrasi, lembaga dapat menyediakan transfer bank, virtual account, kartu, dompet elektronik, dan kanal lain.

Bagi organisasi, payment gateway memberikan kemudahan karena pengelolaan beberapa kanal dapat dilakukan melalui satu dasbor. Transaksi juga dapat dilengkapi nomor referensi dan pemberitahuan otomatis.

Manfaat tersebut sangat bergantung pada kualitas integrasi. Sistem organisasi perlu memastikan bahwa:

- 1) Setiap transaksi memiliki identitas;
- 2) Status berhasil, tertunda, gagal, atau dikembalikan tercatat;
- 3) Biaya layanan dapat dilihat;
- 4) Data diteruskan secara aman;
- 5) Laporan dapat diunduh;

6) Transaksi dapat direkonsiliasi.

Kerja sama dengan payment gateway harus dituangkan dalam perjanjian yang jelas. Organisasi perlu mengetahui siapa yang bertanggung jawab apabila transaksi gagal, dana terlambat diteruskan, atau terjadi insiden keamanan.

Data donatur yang diterima melalui payment gateway juga perlu dibatasi sesuai kebutuhan. Organisasi sebaiknya tidak mengumpulkan informasi lebih banyak daripada yang diperlukan untuk transaksi dan komunikasi yang telah disetujui.

7. Autodebit dan donasi berkala

Autodebit memungkinkan donatur memberikan dana secara berkala tanpa melakukan pembayaran ulang setiap periode. Metode ini dapat digunakan untuk infak rutin, program pendidikan, layanan kesehatan, bantuan pangan, atau iuran anggota.

Bagi organisasi, donasi berkala memberikan tingkat kepastian yang lebih baik dalam perencanaan. Program jangka panjang membutuhkan dana yang tidak hanya datang ketika kampanye sedang viral. Dukungan rutin dapat membantu lembaga menyusun anggaran dan menjaga keberlanjutan pelayanan.

Namun, autodebit memerlukan persetujuan yang jelas. Donatur harus mengetahui:

- 1) Jumlah yang dipotong;
- 2) Frekuensi;
- 3) Jenis dana;
- 4) Tujuan penggunaan;
- 5) Tanggal pemotongan;
- 6) Cara mengubah atau menghentikan;
- 7) Tindakan apabila transaksi gagal.

Persetujuan tidak boleh disembunyikan dalam syarat yang sulit dipahami. Donatur juga tidak boleh dipersulit ketika ingin menghentikan pembayaran berkala.

Organisasi perlu mengirimkan konfirmasi setiap kali transaksi diproses dan menyediakan laporan berkala mengenai penggunaan dana.

8. Pembayaran tunai dalam sistem yang terdigitalisasi

Transformasi digital tidak berarti organisasi harus menghapus pembayaran tunai. Di banyak komunitas, kotak infak, pengumpulan setelah pengajian, dan penyerahan langsung masih menjadi mekanisme yang penting.

Sebagian masyarakat belum menggunakan layanan digital, tidak memiliki rekening, atau lebih percaya menyerahkan dana secara langsung kepada pengurus. Menghapus kanal tunai dapat mengurangi inklusivitas dan memutus kebiasaan sosial yang telah berlangsung lama.

Hal yang perlu diperbaiki adalah cara dana tunai dicatat. Organisasi dapat menerapkan:

- 1) Penghitungan oleh lebih dari satu petugas;
- 2) Berita acara;
- 3) Tanda terima;
- 4) Penyetoran ke rekening secara berkala;
- 5) Pencatatan pada sistem;
- 6) Rekonsiliasi antara uang fisik dan laporan;
- 7) Dokumentasi lokasi serta waktu penghimpunan.

Dengan demikian, pembayaran tunai tetap tersedia, tetapi pengelolaannya terhubung dengan sistem keuangan organisasi.

Model hibrida dapat menjadi pendekatan yang realistis. Kotak infak tetap digunakan, sedangkan QRIS ditempatkan sebagai

pilihan tambahan. Jamaah diberi kebebasan memilih metode tanpa mengurangi keterlacakan dana.

9. Kemudahan dan pengalaman donatur

Kanal pembayaran perlu dirancang agar mudah digunakan. Prosedur yang terlalu panjang dapat membuat masyarakat membatalkan transaksi. Sebaliknya, proses yang terlalu singkat tanpa informasi yang cukup dapat menimbulkan kesalahan dan ketidakjelasan akad. Pengalaman donatur yang baik setidaknya mencakup:

- 1) Informasi program yang jelas;
- 2) Pilihan jenis dana;
- 3) Metode pembayaran yang mudah;
- 4) Identitas penerima yang dapat diperiksa;
- 5) Pemberitahuan status transaksi;
- 6) Bukti pembayaran;
- 7) Akses terhadap perkembangan program;
- 8) Kanal bantuan apabila terjadi masalah.

Organisasi perlu mengurangi formulir yang tidak diperlukan. Untuk donasi sederhana, masyarakat tidak selalu harus mengisi data yang panjang. Namun, untuk transaksi tertentu seperti zakat atau wakaf, informasi tambahan mungkin diperlukan untuk pencatatan dan penerbitan bukti.

Kemudahan juga perlu memperhatikan penyandang disabilitas, pengguna lanjut usia, dan masyarakat dengan keterbatasan literasi digital. Bahasa harus jelas, tombol mudah ditemukan, dan informasi penting tidak hanya disampaikan melalui gambar.

10. Kejelasan jenis dana sebelum pembayaran

Sebelum transaksi dilakukan, pengguna perlu mengetahui jenis dana yang dipilih. Hal ini penting karena istilah “donasi” sering digunakan secara umum untuk berbagai bentuk pemberian.

Halaman pembayaran sebaiknya tidak hanya menyediakan satu tombol tanpa penjelasan. Donatur perlu diberi pilihan yang jelas, misalnya:

- 1) Zakat;
- 2) Infak atau sedekah umum;
- 3) Bantuan program tertentu;
- 4) Dana kemanusiaan;
- 5) Wakaf uang;
- 6) Iuran anggota.

Apabila organisasi menggunakan istilah khusus, penjelasannya perlu disediakan. Sebagai contoh, masyarakat perlu mengetahui apakah “sedekah produktif” merupakan infak terikat untuk program usaha atau wakaf produktif yang pokoknya dijaga.

Kejelasan ini melindungi organisasi dari kesalahan penggunaan dan membantu donatur membuat keputusan yang sesuai dengan niatnya.

11. Konfirmasi dan bukti transaksi

Setelah pembayaran berhasil, donatur perlu memperoleh konfirmasi. Konfirmasi dapat berupa pesan dalam aplikasi, surat elektronik, notifikasi, atau bukti digital yang dapat disimpan. Bukti transaksi setidaknya mencantumkan:

- 1) Nama lembaga;
- 2) Tanggal;
- 3) Nominal;
- 4) Metode pembayaran;
- 5) Nomor referensi;

- 6) Jenis dana atau program;
- 7) Status transaksi.

Untuk zakat, lembaga dapat menyediakan bukti setor sesuai mekanisme yang berlaku. Namun, bukti pembayaran tidak boleh disamakan dengan bukti bahwa dana telah disalurkan. Keduanya merupakan tahapan yang berbeda.

Organisasi perlu menggunakan istilah secara tepat. Pernyataan “donasi Anda telah diterima” berarti transaksi telah masuk. Pernyataan “bantuan telah disalurkan” hanya boleh digunakan setelah program benar-benar dilaksanakan dan diverifikasi.

12. Biaya transaksi

Setiap kanal pembayaran dapat memiliki struktur biaya yang berbeda. Ada biaya yang ditanggung oleh donatur, organisasi, atau dibagi di antara keduanya. Biaya dapat berbentuk nominal tetap, persentase, biaya pencairan, atau biaya penggunaan sistem.

Sebagai ilustrasi, seorang donatur berniat memberikan Rp100.000. Apabila terdapat biaya layanan yang dipotong dari transaksi, nilai bersih yang diterima organisasi dapat lebih kecil. Sebaliknya, apabila biaya dibebankan di luar nominal, donatur dapat membayar lebih dari Rp100.000 agar dana program tetap utuh.

Kedua mekanisme tersebut dapat digunakan selama dijelaskan dengan jujur.

Organisasi perlu menghindari kalimat yang menyatakan “seratus persen dana disalurkan” apabila terdapat biaya yang sebenarnya dipotong dari dana. Apabila biaya operasional ditanggung dari sumber lain, penjelasannya juga perlu diberikan secara proporsional. Transparansi biaya dapat disampaikan melalui:

- 1) Rincian sebelum pembayaran;
- 2) Syarat penggunaan;
- 3) Laporan transaksi;
- 4) Penjelasan kampanye;
- 5) Laporan keuangan.

Biaya bukan hanya persoalan teknis, tetapi bagian dari amanah dan pengambilan keputusan donatur.

13. Rekonsiliasi transaksi

Rekonsiliasi adalah proses mencocokkan catatan pembayaran dengan mutasi rekening dan pembukuan organisasi. Proses ini memastikan bahwa seluruh transaksi telah diterima serta dicatat secara benar.

Pada organisasi yang memiliki banyak kanal, rekonsiliasi dapat menjadi kompleks. Transaksi datang melalui transfer, QRIS, virtual account, dompet elektronik, dan pembayaran tunai. Setiap penyedia memiliki format laporan serta waktu penyelesaian yang berbeda.

Rekonsiliasi perlu memeriksa:

- 1) Jumlah transaksi;
- 2) Nilai bruto;
- 3) Biaya;
- 4) Nilai bersih;
- 5) Transaksi gagal;
- 6) Transaksi tertunda;
- 7) Pengembalian dana;
- 8) Transaksi ganda;
- 9) Transaksi tanpa klasifikasi.

Proses ini sebaiknya dilakukan secara berkala, bukan hanya pada akhir tahun. Semakin lama selisih dibiarkan, semakin sulit penyebabnya ditemukan.

Sistem digital dapat membantu otomatisasi rekonsiliasi, tetapi pemeriksaan manusia tetap diperlukan, terutama untuk transaksi yang tidak sesuai pola.

14. Penanganan transaksi tidak teridentifikasi

Organisasi dapat menerima dana tanpa informasi yang cukup. Donatur melakukan transfer, tetapi tidak memberikan konfirmasi atau tidak mencantumkan tujuan program.

Dana tersebut tidak boleh langsung digunakan secara sembarangan. Organisasi perlu memiliki kebijakan untuk transaksi tidak teridentifikasi.

Kebijakan dapat mencakup:

- 1) Pencatatan dalam akun sementara;
- 2) Upaya identifikasi melalui nomor referensi;
- 3) Pengumuman terbatas tanpa membuka data pribadi;
- 4) Batas waktu pencarian informasi;
- 5) Mekanisme pengalokasian apabila identitas tetap tidak diketahui;
- 6) Persetujuan pihak yang berwenang.

Kebijakan tersebut harus konsisten dengan ketentuan jenis dana dan prinsip organisasi. Pengalokasian dana tidak teridentifikasi perlu didokumentasikan agar dapat diperiksa.

15. Pengembalian dana

Dalam kondisi tertentu, organisasi mungkin perlu mengembalikan dana. Hal ini dapat terjadi apabila transaksi ganda, kampanye dibatalkan, pembayaran salah nominal, atau dana dikirim ke program yang tidak dimaksudkan.

Prosedur pengembalian perlu mengatur:

- 1) Cara donatur mengajukan;
- 2) Dokumen yang diperlukan;
- 3) Verifikasi transaksi;
- 4) Batas waktu;
- 5) Biaya pengembalian;
- 6) Pihak yang memberikan persetujuan;
- 7) Pencatatan dalam laporan.

Organisasi harus berhati-hati terhadap penipuan yang menggunakan alasan salah transfer. Pengembalian hanya dilakukan setelah transaksi terverifikasi dan dikirim ke sumber atau identitas yang benar.

Pada dana yang memiliki ketentuan khusus, kemungkinan pengembalian juga perlu mempertimbangkan status akad dan penggunaan dana. Apabila dana telah disalurkan sesuai amanat, permintaan pengembalian tidak selalu dapat dipenuhi.

16. Keamanan kanal pembayaran

Keamanan merupakan unsur penting karena kanal pembayaran berhubungan langsung dengan dana masyarakat. Ancaman dapat berupa:

- 1) Kode QR palsu;
- 2) Halaman pembayaran tiruan;
- 3) Pengambilalihan akun;
- 4) Phishing;
- 5) Manipulasi nomor rekening;
- 6) Pencurian kredensial;
- 7) Perangkat yang terinfeksi;
- 8) Akses oleh mantan pengurus.

Organisasi perlu memublikasikan kanal resmi secara konsisten. Daftar rekening, kode QR, situs web, dan nomor layanan perlu mudah diverifikasi.

Perubahan rekening tidak boleh hanya diumumkan melalui pesan berantai yang tidak jelas. Organisasi sebaiknya menyediakan sumber resmi yang menjadi rujukan utama.

Hak akses juga perlu ditinjau secara berkala. Pengurus yang tidak lagi bertugas harus segera kehilangan akses. Kata sandi dan autentikasi tidak boleh melekat pada satu individu.

17. Perlindungan data donatur

Pembayaran digital dapat menghasilkan data identitas dan perilaku transaksi. Organisasi perlu menjelaskan data apa yang dikumpulkan dan untuk tujuan apa data digunakan.

Data yang diperlukan untuk bukti transaksi tidak otomatis boleh digunakan untuk kampanye pemasaran. Donatur perlu memperoleh pilihan yang wajar mengenai komunikasi lanjutan.

Praktik yang harus dihindari antara lain:

- 1) Membagikan nomor telepon kepada mitra;
- 2) Memasukkan donatur ke banyak grup tanpa izin;
- 3) Mengirim pesan berulang secara berlebihan;
- 4) Memublikasikan nama dan nominal tanpa persetujuan;
- 5) Menyimpan data tanpa batas waktu.

Organisasi dapat tetap membangun hubungan dengan donatur, tetapi hubungan tersebut harus menghormati privasi dan pilihan individu.

18. Pencatatan menurut jenis dana

Setelah transaksi masuk, pencatatan tidak boleh berhenti pada metode pembayaran. Organisasi perlu mengklasifikasikan dana berdasarkan substansinya.

Sebagai contoh:

- 1) Pembayaran melalui QRIS dapat merupakan zakat;
- 2) Transfer bank dapat merupakan infak terikat;
- 3) Virtual account dapat digunakan untuk wakaf uang;
- 4) Tunai dapat merupakan sedekah umum.

Metode pembayaran dan jenis dana merupakan dua informasi yang berbeda. Keduanya perlu dicatat agar organisasi dapat menilai penggunaan kanal sekaligus mempertanggungjawabkan dana.

Pencatatan yang baik memungkinkan organisasi menjawab:

- 1) Berapa dana zakat yang diterima;
- 2) Berapa infak terikat;
- 3) Program mana yang memperoleh dukungan;
- 4) Kanal mana yang paling banyak digunakan;
- 5) Biaya transaksi yang timbul;
- 6) Transaksi mana yang belum teridentifikasi.

19. Keputusan memilih kanal

Organisasi tidak harus menyediakan seluruh metode pembayaran. Terlalu banyak kanal dapat memperbesar biaya, pekerjaan rekonsiliasi, dan risiko pengelolaan.

Pemilihan sebaiknya didasarkan pada:

- 1) Karakter donatur;
- 2) Volume transaksi;
- 3) Kemampuan sistem;
- 4) Biaya;
- 5) Keamanan;
- 6) Kemudahan integrasi;

- 7) Kebutuhan pelaporan;
- 8) Dukungan penyedia;
- 9) Kemampuan pengurus.

Organisasi kecil dapat memulai dengan transfer bank dan QRIS yang dikelola secara tertib. Ketika transaksi meningkat, virtual account atau payment gateway dapat dipertimbangkan.

Prinsipnya, jumlah kanal bukan ukuran utama kemajuan. Kanal yang sedikit tetapi aman, tercatat, dan mudah digunakan lebih baik daripada banyak kanal yang tidak dapat diawasi.

20. Evaluasi kanal pembayaran

Setiap kanal perlu dievaluasi secara berkala. Evaluasi tidak hanya melihat nominal dana yang masuk, tetapi juga biaya, kegagalan transaksi, beban administrasi, dan pengalaman pengguna.

Hal yang dapat digunakan meliputi:

- 1) Jumlah dan nilai transaksi;
- 2) Tingkat keberhasilan;
- 3) Biaya rata-rata;
- 4) Waktu penerimaan dana;
- 5) Jumlah transaksi tidak teridentifikasi;
- 6) Waktu rekonsiliasi;
- 7) Keluhan donatur;
- 8) Insiden keamanan;
- 9) Kemudahan penggunaan;
- 10) Kesesuaian dengan sistem pembukuan.

Kanal dengan volume transaksi tinggi belum tentu paling efisien apabila biaya serta beban administrasinya juga besar.

Evaluasi membantu organisasi mempertahankan kanal yang bermanfaat, memperbaiki integrasi, atau menghentikan metode yang tidak lagi sesuai.

21. Kanal pembayaran sebagai pintu kepercayaan

Bagi banyak donatur, proses pembayaran merupakan interaksi pertama dengan organisasi. Tampilan halaman, kejelasan informasi, identitas penerima, kecepatan konfirmasi, dan respons ketika terjadi masalah akan memengaruhi kepercayaan.

Kesalahan kecil dapat menimbulkan keraguan. Nama penerima yang tidak sesuai, halaman yang tidak aman, atau bukti yang tidak jelas dapat membuat masyarakat membatalkan transaksi.

Sebaliknya, proses yang tertata menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan amanah sejak tahap awal. Namun, pengalaman pembayaran yang baik tetap harus diikuti oleh kualitas pengelolaan program. Kepercayaan tidak akan bertahan apabila transaksi mudah tetapi laporan dan penyalurannya tidak jelas. Kanal pembayaran digital telah memperluas pilihan masyarakat dalam menunaikan zakat, infak, dan sedekah. Transfer bank, virtual account, QRIS, dompet elektronik, payment gateway, dan autodebit memberikan kemudahan yang sebelumnya sulit diperoleh melalui penghimpunan konvensional.

Namun, setiap kemudahan membawa tanggung jawab. Organisasi harus memastikan bahwa transaksi dapat diklasifikasikan, direkonsiliasi, dilindungi, dan dipertanggungjawabkan. Kejelasan jenis dana, transparansi biaya, keamanan kanal, perlindungan data, serta bukti transaksi merupakan bagian dari tata kelola.

Digitalisasi tidak harus menghapus pembayaran tunai. Pendekatan multikanal justru lebih sesuai dengan keragaman masyarakat. Hal yang terpenting adalah seluruh penerimaan, baik

tunai maupun digital, masuk ke dalam sistem pencatatan yang tertib.

Kanal pembayaran adalah pintu masuk ekosistem, bukan akhir dari proses. Setelah dana diterima, organisasi masih harus memastikan bahwa kampanye yang mendasarinya dapat dipercaya, program diverifikasi, dan amanat donatur dipenuhi. Persoalan tersebut menjadi semakin penting dalam model crowdfunding, ketika dana dihimpun melalui narasi publik dan partisipasi banyak orang.

C. Crowdfunding untuk Program Sosial Keagamaan

Crowdfunding merupakan mekanisme penghimpunan dana dari banyak orang untuk membiayai suatu kegiatan, kebutuhan, atau proyek tertentu. Dalam konteks sosial keagamaan, crowdfunding digunakan untuk membantu pembiayaan layanan kesehatan, pendidikan, tanggap bencana, pembangunan fasilitas ibadah, pemberdayaan ekonomi, bantuan pangan, serta berbagai program kemanusiaan.

Kekuatan utama crowdfunding terletak pada kemampuannya mempertemukan kebutuhan sosial dengan partisipasi publik melalui platform digital. Satu program tidak harus bergantung pada satu donatur besar. Dana dapat dihimpun melalui kontribusi dengan nominal beragam dari masyarakat yang tersebar di berbagai wilayah.

Model tersebut memperluas kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi. Seseorang dapat memberikan bantuan dengan nominal relatif kecil, membagikan kampanye kepada jejaringnya, dan mengikuti perkembangan penghimpunan melalui halaman digital. Crowdfunding dengan demikian bukan hanya mekanisme pembayaran, tetapi juga bentuk mobilisasi solidaritas sosial.

Namun, kemudahan membuka dan menyebarkan kampanye menimbulkan tantangan tata kelola. Informasi yang emosional dapat beredar lebih cepat daripada proses verifikasi. Target dana dapat tercapai sebelum kebutuhan diperiksa secara memadai. Identitas penerima manfaat dapat dipublikasikan secara berlebihan, sedangkan pelaporan setelah dana dicairkan belum tentu memperoleh perhatian yang sama dengan kampanye penghimpunannya.

Karena itu, crowdfunding sosial keagamaan perlu dikelola sebagai proses amanah yang mencakup verifikasi, kejelasan tujuan, pengelolaan biaya, perlindungan data, pencairan, penyaluran, dan pelaporan.

1. Memahami model crowdfunding

Crowdfunding memiliki beberapa bentuk. Perbedaan model menentukan hubungan antara pemberi dana, penggalang, dan pihak yang menerima manfaat.

Donation-based crowdfunding merupakan penghimpunan dana yang tidak memberikan keuntungan finansial kepada pemberi. Masyarakat memberikan dana karena alasan sosial, kemanusiaan, keagamaan, atau solidaritas. Model inilah yang paling dekat dengan filantropi Islam dan menjadi fokus utama pembahasan buku ini.

Reward-based crowdfunding memberikan imbalan nonfinansial kepada pendukung, seperti produk, suvenir, penghargaan, atau akses terhadap kegiatan tertentu. Model ini lebih sering digunakan untuk mendukung proyek kreatif, produk sosial, atau usaha rintisan.

Lending-based crowdfunding mempertemukan pemberi pembiayaan dengan penerima dana yang berkewajiban

mengembalikan pokok atau imbal hasil sesuai kesepakatan. Model ini merupakan kegiatan pembiayaan, bukan donasi sosial biasa.

Equity-based crowdfunding memungkinkan masyarakat menempatkan dana sebagai investasi dan memperoleh bagian kepemilikan atau manfaat finansial. Model ini juga berada dalam ranah investasi dan memiliki ketentuan yang berbeda dari penghimpunan donasi. Diawal telah mengidentifikasi model donasi, hadiah, ekuitas, dan bagi hasil dalam crowdfunding. Namun, untuk pembahasan keuangan sosial Islam, model donasi perlu dibedakan secara tegas dari pembiayaan dan investasi.

Pembedaan tersebut penting agar masyarakat memahami apakah dana yang diberikan merupakan donasi tanpa pengembalian, wakaf, pinjaman, atau investasi. Penggunaan istilah yang tidak tepat dapat menimbulkan kesalahpahaman mengenai hak dan kewajiban setiap pihak.

2. Crowdfunding sebagai kampanye berbasis cerita

Berbeda dengan kotak infak atau transfer rutin, crowdfunding biasanya dibangun melalui narasi kampanye. Penggalang menjelaskan masalah, memperkenalkan penerima manfaat, menetapkan target, dan mengajak masyarakat memberikan dukungan.

Cerita membantu masyarakat memahami kebutuhan yang mungkin jauh dari kehidupan mereka. Narasi dapat mengubah persoalan yang abstrak menjadi pengalaman manusia yang lebih dekat. Kampanye mengenai biaya pengobatan, misalnya, tidak hanya menampilkan jumlah dana, tetapi juga menjelaskan kondisi pasien, situasi keluarga, dan bentuk bantuan yang diperlukan.

Penggunaan cerita memiliki nilai komunikasi yang kuat. Namun, cerita juga dapat dimanipulasi. Informasi dapat dilebihkan,

konteks disederhanakan, atau penderitaan ditampilkan secara dramatis untuk meningkatkan respons emosional.

Dalam ekonomi perhatian digital, kampanye yang paling menyentuh atau mengejutkan cenderung lebih mudah dibagikan. Akibatnya, kebutuhan yang dapat dikemas secara emosional memperoleh perhatian lebih besar daripada program yang penting tetapi sulit divisualisasikan.

Organisasi perlu memastikan bahwa narasi kampanye tetap:

- 1) Benar dan dapat diverifikasi;
- 2) Menghormati martabat penerima manfaat;
- 3) Tidak melebih-lebihkan kondisi;
- 4) Tidak menjanjikan hasil yang belum pasti;
- 5) Menjelaskan tujuan penggunaan dana;
- 6) Tidak mengeksploitasi identitas atau penderitaan.

Kampanye yang efektif tidak harus kehilangan etika. Informasi yang jujur dan manusiawi justru membangun kepercayaan yang lebih berkelanjutan.

3. Pihak-pihak dalam crowdfunding

Crowdfunding melibatkan lebih dari dua pihak. Setidaknya terdapat beberapa aktor utama.

Penggalang dana adalah individu, komunitas, atau organisasi yang membuat kampanye dan bertanggung jawab atas informasi serta penggunaan dana.

Penerima manfaat adalah pihak yang kebutuhannya menjadi dasar kampanye. Dalam sebagian kampanye, penggalang dan penerima manfaat merupakan pihak yang sama. Dalam kasus lain, penggalang mewakili orang lain.

Donatur adalah masyarakat yang memberikan dana berdasarkan informasi yang disediakan.

Platform menyediakan infrastruktur kampanye, pembayaran, publikasi, verifikasi, pencairan, dan pelaporan.

Penyedia jasa pembayaran memproses transaksi dari donatur menuju rekening yang ditentukan.

Organisasi mitra dapat membantu verifikasi, penyaluran, pendampingan, atau pelaporan.

Hubungan antarpihak tersebut perlu dijelaskan karena tanggung jawabnya berbeda. Donatur perlu mengetahui siapa yang membuat kampanye, siapa yang menerima dana, dan siapa yang bertanggung jawab apabila terjadi masalah.

Platform tidak boleh membangun kesan seolah-olah seluruh kampanye merupakan program miliknya apabila sebenarnya hanya menyediakan layanan. Sebaliknya, platform juga tidak dapat menghindari seluruh tanggung jawab dengan menyatakan diri sekadar sebagai perantara teknologi.

4. Verifikasi identitas penggalang

Verifikasi penggalang merupakan langkah awal yang menentukan kredibilitas kampanye. Platform atau organisasi perlu memastikan bahwa pihak yang mengajukan kampanye benar-benar dapat dikenali dan dihubungi.

Verifikasi dapat mencakup:

- 1) Identitas diri;
- 2) Alamat atau domisili;
- 3) Nomor kontak;
- 4) Rekening penerima;
- 5) Hubungan dengan penerima manfaat;
- 6) Identitas organisasi apabila penggalang berupa lembaga;

7) Dokumen legalitas untuk program kelembagaan.

Verifikasi identitas tidak otomatis membuktikan kebenaran seluruh isi kampanye. Namun, proses tersebut memastikan bahwa terdapat pihak yang dapat dimintai pertanggungjawaban.

Untuk organisasi, rekening penerimaan sebaiknya menggunakan rekening kelembagaan. Penggunaan rekening pribadi perlu dibatasi dan diberi alasan yang jelas karena meningkatkan risiko pencampuran dana.

5. Verifikasi kebutuhan

Selain identitas, kebutuhan yang menjadi dasar kampanye perlu diperiksa. Tingkat verifikasi dapat disesuaikan dengan jenis program.

Kampanye kesehatan dapat memerlukan:

- 1) Diagnosis atau keterangan medis;
 - 2) Estimasi biaya;
 - 3) Identitas fasilitas kesehatan;
 - 4) Informasi mengenai pembiayaan yang telah tersedia;
 - 5) Persetujuan pasien atau keluarga.
- Kampanye pendidikan dapat memerlukan:
- 6) Identitas peserta didik;
 - 7) Keterangan lembaga pendidikan;
 - 8) Rincian biaya;
 - 9) Kondisi ekonomi keluarga;
 - 10) Status bantuan lain.

Kampanye bencana dapat memerlukan:

- 1) Informasi lokasi;
- 2) Jenis kebutuhan;
- 3) Jumlah penerima;

- 4) Koordinasi dengan pihak lokal;
- 5) Rencana distribusi.

Kampanye pembangunan dapat memerlukan:

- 1) Kepemilikan atau status lahan;
- 2) Gambar rencana;
- 3) Rencana anggaran;
- 4) Izin yang diperlukan;
- 5) Penanggung jawab proyek.

Verifikasi harus cukup kuat untuk melindungi donatur, tetapi tidak boleh dibuat sedemikian rumit sehingga menghambat bantuan darurat. Karena itu, platform dapat menerapkan verifikasi bertingkat berdasarkan nominal, jenis risiko, dan urgensi.

6. Penilaian risiko kampanye

Setiap kampanye memiliki tingkat risiko yang berbeda. Kampanye sederhana untuk kebutuhan satu kali tidak memiliki risiko yang sama dengan proyek pembangunan bernilai besar atau program pemberdayaan jangka panjang. Penilaian risiko dapat memperhatikan:

- 1) besarnya target dana;
- 2) Sensitivitas data;
- 3) Kerumitan program;
- 4) Durasi;
- 5) Pengalaman penggalang;
- 6) Penggunaan vendor;
- 7) Kemungkinan konflik kepentingan;
- 8) Ketergantungan pada asumsi tertentu;
- 9) Risiko keselamatan penerima manfaat.

Semakin tinggi risiko, semakin kuat pula verifikasi, dokumentasi, dan pengawasannya.

Platform dapat membatasi pencairan bertahap, meminta laporan lebih rinci, atau melibatkan lembaga mitra untuk kampanye berisiko tinggi.

7. Kejelasan jenis dana dan akad

Kampanye sosial keagamaan sering menggunakan istilah zakat, infak, sedekah, wakaf, dan donasi secara bergantian. Praktik tersebut perlu dihindari karena setiap jenis dana memiliki ketentuan berbeda.

Sebelum berdonasi, masyarakat perlu mengetahui:

- 1) Apakah kampanye menerima zakat;
- 2) Apakah dana merupakan infak atau sedekah terikat;
- 3) Apakah dana akan langsung digunakan;
- 4) Apakah kampanye merupakan wakaf;
- 5) Apakah terdapat akad pembiayaan atau investasi;
- 6) Apakah dana dapat dialihkan.

Apabila kampanye menerima beberapa jenis dana, sistem harus mampu memisahkannya. Zakat tidak boleh langsung dicampurkan dengan infak umum hanya karena keduanya dihimpun melalui halaman yang sama.

Label syariah juga harus tercermin dalam proses. Suatu kampanye tidak cukup disebut syariah hanya karena menggunakan istilah Islami. Tujuan, akad, penggunaan dana, dan pengawasannya harus sesuai dengan prinsip yang dinyatakan.

8. Penyusunan target dana

Target dana harus disusun berdasarkan kebutuhan yang dapat dijelaskan. Angka tidak boleh dipilih semata-mata agar kampanye terlihat menarik atau mudah dicapai. Target dapat terdiri atas:

- 1)kebutuhan utama;
- 2)Biaya pelaksanaan;
- 3)Biaya administrasi;
- 4)Biaya platform dan pembayaran;
- 5)Cadangan yang wajar;
- 6)Biaya pelaporan atau pendampingan.

Perincian tidak harus terlalu teknis, tetapi cukup untuk membantu donatur memahami bagaimana target dihitung. Sebagai contoh, kampanye bantuan kesehatan dapat menjelaskan bahwa target digunakan untuk biaya tindakan medis, obat, transportasi pasien, dan kebutuhan pendamping. Kampanye pembangunan dapat membagi target berdasarkan tahap pekerjaan.

Transparansi target membantu mencegah asumsi bahwa seluruh dana digunakan untuk satu komponen tertentu.

9. Target minimum dan maksimum

Organisasi perlu menentukan apa yang terjadi apabila dana tidak mencapai target. Sebagian program dapat tetap dijalankan dengan skala lebih kecil. Program lain baru dapat dilaksanakan apabila dana minimum tersedia. Kampanye harus menjelaskan:

- 1) Apakah dana tetap digunakan jika target tidak tercapai;
- 2) Apakah program akan disesuaikan;
- 3) Apakah dana dikembalikan;
- 4) Apakah dana dialihkan;
- 5) Siapa yang memutuskan perubahan.

Demikian pula, organisasi perlu memiliki kebijakan ketika dana melebihi target. Dana dapat digunakan untuk memperluas manfaat, mendukung penerima lain dengan kebutuhan serupa,

atau dialihkan ke program terkait. Namun, pengalihan tersebut harus sesuai dengan informasi yang diberikan kepada donatur.

Kalimat seperti “kelebihan dana akan digunakan untuk program sosial lainnya” terlalu luas apabila tidak disertai batas dan mekanisme yang jelas.

10. Masa kampanye

Kampanye sebaiknya memiliki periode yang wajar. Batas waktu membantu masyarakat memahami urgensi dan memudahkan organisasi melakukan evaluasi.

Namun, tidak seluruh kampanye memerlukan batas waktu yang sama. Bantuan darurat dapat memiliki waktu singkat, sedangkan pembangunan fasilitas atau beasiswa berkelanjutan membutuhkan periode lebih panjang.

Apabila kampanye diperpanjang, alasan dan perubahan waktunya perlu diinformasikan. Kampanye yang terus terbuka tanpa pembaruan dapat menimbulkan keraguan mengenai status kebutuhan.

Platform juga perlu menutup kampanye yang telah selesai agar masyarakat tidak terus mengirim dana untuk kebutuhan yang sudah terpenuhi.

11. Transparansi biaya

Crowdfunding melibatkan biaya operasional. Platform perlu mengembangkan sistem, memverifikasi kampanye, memproses pembayaran, melayani pengguna, dan menangani pengaduan. Organisasi juga memiliki biaya pelaksanaan, dokumentasi, serta penyaluran.

Keberadaan biaya bukan masalah apabila dinyatakan secara jujur dan proporsional. Persoalan muncul ketika biaya

disembunyikan atau donatur diberi kesan bahwa seluruh nominal akan diterima penerima manfaat secara langsung.

Sebelum transaksi, donatur sebaiknya mengetahui:

- 1) Biaya platform;
- 2) Biaya metode pembayaran;
- 3) Biaya operasional program;
- 4) Apakah tip atau dukungan platform bersifat sukarela;
- 5) nilai bersih yang diterima kampanye.

Apabila platform menggunakan model kontribusi sukarela, pilihan tersebut tidak boleh dirancang dengan cara yang menyesatkan atau sulit diubah oleh pengguna.

12. Pencairan dana

Pencairan merupakan tahap kritis karena dana berpindah dari sistem platform kepada penggalang atau pelaksana program.

Kebijakan pencairan perlu mengatur:

- 1) Waktu pencairan;
- 2) Rekening tujuan;
- 3) Dokumen yang diperlukan;
- 4) Batas nominal;
- 5) Biaya;
- 6) Pemeriksaan tambahan;
- 7) Pencairan bertahap;
- 8) Penahanan dana apabila ditemukan masalah.

Untuk kampanye sederhana, pencairan dapat dilakukan setelah identitas dan rekening terverifikasi. Untuk program besar, pencairan bertahap lebih aman karena dana diberikan sesuai perkembangan kegiatan.

Sebagai contoh, proyek pembangunan dapat mencairkan dana berdasarkan tahap pekerjaan. Program kesehatan dapat

membayar langsung kepada fasilitas kesehatan apabila memungkinkan. Pendekatan tersebut mengurangi risiko dana digunakan di luar tujuan.

13. Rekening pribadi dan kelembagaan

Penggunaan rekening pribadi dalam kampanye sosial perlu disikapi secara hati-hati. Dalam situasi darurat keluarga atau individu, rekening pribadi mungkin tidak dapat sepenuhnya dihindari.

Namun, untuk kampanye organisasi, penggunaan rekening pribadi sebaiknya tidak dibenarkan karena dapat menyebabkan:

- 1) Pencampuran dana;
- 2) Kesulitan audit;
- 3) Konflik kepemilikan;
- 4) Kendala ketika pengurus berganti;
- 5) Risiko penyitaan atau pemblokiran pribadi;

kesulitan mempertanggungjawabkan saldo.

Rekening kelembagaan memberikan pemisahan yang lebih jelas antara dana publik dan aset individu.

Apabila rekening pribadi digunakan, platform perlu menerapkan verifikasi lebih kuat, batas pencairan, dan dokumentasi penggunaan.

14. Penyaluran kepada penerima manfaat

Dana yang telah dicairkan belum dapat dianggap selesai dikelola. Organisasi perlu memastikan bahwa penyaluran benar-benar berlangsung sesuai kampanye. Penyaluran dapat dilakukan melalui:

- 1) Transfer langsung;
- 2) Pembayaran kepada penyedia layanan;
- 3) Pembelian barang;

- 4) Distribusi barang;
- 5) Pemberian modal;
- 6) Pelaksanaan kegiatan;
- 7) Pembangunan fasilitas.

Setiap metode memerlukan bukti yang berbeda. Pembayaran kepada rumah sakit memerlukan dokumen yang tidak sama dengan distribusi paket pangan.

Dokumentasi perlu cukup untuk pertanggungjawaban, tetapi tidak boleh mengorbankan privasi dan martabat penerima manfaat.

15. Pelaporan perkembangan

Laporan kampanye sebaiknya tidak hanya diberikan pada akhir. Pembaruan berkala membantu donatur memahami status program dan menjaga kepercayaan. Pembaruan dapat mencakup:

- 1) Jumlah dana yang diterima;
- 2) Proses verifikasi;
- 3) Pencairan;
- 4) Kegiatan yang dilaksanakan;
- 5) Hambatan;
- 6) Perubahan rencana;
- 7) Sisa dana;
- 8) Langkah berikutnya.

Laporan tidak harus selalu panjang. Hal yang penting adalah akurat, relevan, dan diterbitkan pada waktu yang wajar. Kampanye yang berhenti berkomunikasi setelah dana terkumpul menunjukkan kelemahan tata kelola. Organisasi perlu mengalokasikan tanggung jawab khusus untuk pelaporan, bukan hanya untuk penghimpunan.

16. Pelaporan akhir

Setelah program selesai, organisasi perlu memberikan laporan akhir yang sekurang-kurangnya menjelaskan:

- 1) Total dana yang dihimpun;
- 2) Biaya yang timbul;
- 3) Nilai bersih yang digunakan;
- 4) Rincian penggunaan;
- 5) Penerima atau kegiatan yang didukung;
- 6) Hasil;
- 7) Sisa dana;
- 8) Pengelolaan sisa;
- 9) Hambatan dan perubahan.

Untuk kampanye bernilai besar, laporan dapat dilengkapi pemeriksaan internal atau eksternal. Tingkat assurance disesuaikan dengan risiko dan skala dana.

Pelaporan akhir juga perlu membedakan antara kegiatan yang selesai dan manfaat yang telah tercapai. Pembangunan ruang kelas mungkin telah selesai, tetapi dampaknya terhadap pendidikan membutuhkan waktu lebih lama untuk dinilai.

17. Perlindungan identitas penerima manfaat

Crowdfunding sering membutuhkan cerita dan dokumentasi untuk membangun kepercayaan. Namun, penerima manfaat tidak kehilangan hak atas privasi karena membutuhkan bantuan. Publikasi harus mempertimbangkan:

- 1) Persetujuan;
- 2) Usia;
- 3) Kondisi kesehatan;
- 4) Trauma;
- 5) Risiko stigma;
- 6) Keselamatan;

7) Kemungkinan konten tersimpan selamanya.

Anak-anak memerlukan perlindungan lebih kuat. Nama lengkap, alamat, sekolah, dan kondisi pribadi tidak seharusnya dipublikasikan tanpa kebutuhan yang jelas.

Untuk pasien, informasi medis harus dibatasi. Dokumen kesehatan tidak boleh diunggah secara terbuka hanya untuk membuktikan kebutuhan. Bagian yang tidak diperlukan dapat disamarkan.

Persetujuan juga harus benar-benar dipahami, bukan hanya diperoleh melalui tanda tangan. Penerima perlu mengetahui di mana cerita dan fotonya akan ditampilkan serta siapa yang dapat melihatnya.

18. Martabat dan komodifikasi penderitaan

Salah satu risiko terbesar crowdfunding adalah komodifikasi penderitaan. Penerima manfaat ditampilkan sedemikian rupa agar menghasilkan respons emosional dan meningkatkan konversi donasi.

Foto kesedihan, kondisi fisik, rumah tidak layak, atau ekspresi menangis dapat memperoleh perhatian tinggi. Namun, penggunaan berlebihan dapat merendahkan martabat dan memperkuat stereotip bahwa penerima hanya merupakan objek belas kasihan.

Organisasi perlu menampilkan manusia secara utuh. Penerima manfaat memiliki kemampuan, harapan, keluarga, dan suara. Kampanye dapat menjelaskan kesulitan tanpa menghapus agensi mereka. Bermartabat juga berarti melibatkan penerima dalam menentukan cara kisahnya disampaikan.

19. Kampanye darurat dan verifikasi cepat

Dalam bencana atau kebutuhan medis mendesak, waktu verifikasi sangat terbatas. Keterlambatan dapat menghambat bantuan. Platform dapat menggunakan verifikasi cepat dengan prinsip:

- 1) Memeriksa identitas dasar;
- 2) Memvalidasi lokasi atau kondisi;
- 3) Membatasi pencairan awal;
- 4) Melakukan verifikasi lanjutan;
- 5) Memperbarui informasi;
- 6) Menghentikan kampanye jika ditemukan ketidaksesuaian.

Kecepatan tidak boleh berarti tanpa pengawasan. Sebaliknya, verifikasi yang terlalu lambat juga dapat merusak

tujuan sosial. Keseimbangan dapat dicapai melalui sistem berjenjang dan kerja sama dengan organisasi lokal yang dapat memeriksa kondisi lapangan.

20. Perubahan tujuan kampanye

Program tidak selalu berjalan sesuai rencana. Kondisi penerima dapat berubah, biaya dapat meningkat, atau kebutuhan utama telah dipenuhi oleh pihak lain. Perubahan tujuan dapat dilakukan apabila:

- 1) Terdapat alasan yang dapat dipertanggungjawabkan;
- 2) Perubahan masih berhubungan dengan niat awal;
- 3) Donatur diberi informasi;
- 4) Persetujuan diperoleh apabila diperlukan;
- 5) Keputusan terdokumentasi;
- 6) Perubahan sesuai dengan jenis dana.

Pengalihan dana zakat, wakaf, atau donasi terikat membutuhkan perhatian lebih besar karena tidak dapat dilakukan sebarang dana umum.

Perubahan tidak boleh dilakukan diam-diam hanya karena dianggap lebih praktis.

21. Kelebihan dana

Kampanye yang berhasil dapat memperoleh dana melebihi kebutuhan. Kondisi ini harus diantisipasi sejak halaman kampanye dibuat. Pilihan pengelolaan kelebihan dana dapat meliputi:

- 1) Memenuhi kebutuhan lanjutan penerima;
- 2) Membantu penerima lain dengan kondisi serupa;
- 3) Mendukung program terkait;

- 4) Mengembalikan dana apabila mekanismenya memungkinkan;
- 5) Mengalokasikan sesuai persetujuan awal.

Kebijakan kelebihan dana harus disampaikan sebelum transaksi. Organisasi tidak boleh menunggu sampai dana berlebih baru menentukan penggunaannya tanpa dasar.

22. Kekurangan dana

Apabila target tidak tercapai, organisasi perlu menentukan apakah program tetap dapat dilaksanakan. Beberapa kemungkinan adalah:

- 1) Program dijalankan dengan skala lebih kecil;
- 2) Periode diperpanjang;
- 3) Organisasi mencari pendanaan tambahan;
- 4) Dana dialihkan dengan persetujuan;
- 5) Dana dikembalikan;
- 6) Program dibatalkan.

Donatur perlu memperoleh informasi mengenai keputusan tersebut. Kegagalan mencapai target bukan alasan untuk menghentikan komunikasi.

23. Pengaduan dan penyelesaian sengketa

Crowdfunding memerlukan mekanisme pengaduan yang mudah ditemukan. Donatur, penerima manfaat, atau masyarakat dapat melaporkan:

- 1) Informasi palsu;
- 2) Penggunaan dana tidak sesuai;
- 3) Kampanye duplikat;
- 4) Pencurian identitas;
- 5) Kegagalan pembayaran;
- 6) Pelanggaran privasi;

7) Konflik kepentingan.

Platform harus memiliki prosedur pemeriksaan, batas waktu respons, dan kewenangan untuk membekukan pencairan apabila terdapat indikasi masalah. Pengaduan tidak boleh otomatis dianggap sebagai serangan terhadap organisasi. Ia merupakan bagian dari sistem pengawasan publik.

Namun, platform juga perlu melindungi penggalang dari laporan yang tidak berdasar. Pemeriksaan harus adil dan tidak langsung menyimpulkan kesalahan sebelum bukti tersedia.

24. Pencegahan kampanye palsu

Kampanye palsu dapat menggunakan identitas fiktif, dokumen yang diubah, foto milik orang lain, atau kebutuhan yang telah selesai. Pencegahan memerlukan kombinasi teknologi dan pemeriksaan manusia. Langkah yang dapat dilakukan antara lain:

- 1) Verifikasi identitas;
- 2) Pencocokan rekening;
- 3) Pemeriksaan dokumen;
- 4) Pencarian duplikasi foto;
- 5) Pemantauan pola transaksi;
- 6) Batas pencairan;
- 7) Pelaporan masyarakat;
- 8) Kerja sama dengan institusi terkait.

Teknologi dapat membantu mendeteksi pola, tetapi keputusan penting tetap memerlukan penilaian manusia agar tidak menghasilkan penolakan yang keliru.

25. Konflik kepentingan

Konflik kepentingan dapat terjadi ketika pengelola platform, pengurus organisasi, atau pihak yang memverifikasi memiliki hubungan dengan penggalang.

Hubungan tersebut tidak selalu membuat kampanye bermasalah, tetapi perlu diungkapkan. Contohnya adalah ketika kampanye dibuat untuk keluarga pengurus, lembaga afiliasi, atau mitra bisnis. Kebijakan konflik kepentingan perlu mengatur:

- 1) Pengungkapan hubungan;
- 2) Pihak independen yang memeriksa;
- 3) Larangan ikut menyetujui;
- 4) Dokumentasi keputusan;
- 5) Pelaporan kepada publik apabila relevan.

Keterbukaan melindungi organisasi dari tuduhan bahwa proses verifikasi dilakukan secara tidak adil.

26. Algoritma dan ketimpangan perhatian

Platform biasanya menampilkan kampanye berdasarkan popularitas, interaksi, waktu, kedekatan dengan pengguna, atau prioritas tertentu. Sistem rekomendasi tersebut memengaruhi kampanye mana yang memperoleh perhatian.

Kampanye yang telah populer cenderung mendapat lebih banyak dukungan karena terus ditampilkan. Sebaliknya, kebutuhan yang berasal dari wilayah terpencil atau kelompok dengan jaringan sosial kecil dapat sulit terlihat.

Kondisi ini menghasilkan ketimpangan perhatian. Bantuan tidak selalu mengalir kepada kebutuhan yang paling berat, tetapi kepada kampanye yang paling mampu bersaing dalam komunikasi digital.

Platform perlu mempertimbangkan mekanisme kurasi yang tidak semata-mata bergantung pada popularitas. Kampanye dengan kebutuhan mendesak, kelompok rentan, atau jangkauan terbatas dapat diberikan ruang khusus berdasarkan penilaian yang transparan.

27. Crowdfunding dan kelelahan donatur

Banyaknya kampanye dapat menyebabkan kelelahan donatur. Pengguna terus menerima permintaan bantuan melalui media sosial, pesan pribadi, aplikasi, dan grup percakapan.

Kelelahan dapat membuat masyarakat mengabaikan seluruh kampanye atau hanya merespons kasus yang sangat dramatis. Organisasi perlu menghindari pengiriman pesan secara berlebihan dan menyusun komunikasi yang proporsional.

Hubungan dengan donatur sebaiknya tidak hanya berisi permintaan. Organisasi juga perlu menyampaikan laporan, edukasi, dan dampak agar masyarakat memahami perjalanan dana yang pernah diberikan.

28. Crowdfunding untuk program jangka panjang

Crowdfunding sering kuat dalam pembiayaan kebutuhan yang konkret dan mendesak. Namun, program jangka panjang membutuhkan strategi berbeda.

Pendidikan, pemberdayaan ekonomi, konservasi lingkungan, dan penguatan perdamaian tidak selalu menghasilkan perubahan dalam waktu singkat. Kampanye perlu menjelaskan bahwa dana digunakan untuk proses, bukan hanya kegiatan satu kali. Organisasi dapat mengembangkan:

- 1) Donasi berkala;
- 2) Kampanye bertahap;
- 3) Dukungan komunitas;
- 4) Pembiayaan campuran;
- 5) Dana abadi;
- 6) Wakaf produktif.

Dengan demikian, crowdfunding tidak hanya menjadi respons terhadap krisis, tetapi juga mendukung perubahan sosial yang berkelanjutan.

29. Crowdfunding dan dakwah multikultural

Crowdfunding sosial keagamaan dapat menjadi sarana dakwah melalui pelayanan. Program kemanusiaan yang terbuka bagi masyarakat beragam menunjukkan bahwa nilai Islam diwujudkan melalui kepedulian dan keadilan.

Namun, organisasi perlu menjelaskan jenis dana yang digunakan. Dana zakat memiliki batas penerima yang perlu diperhatikan, sedangkan infak, sedekah, atau dana kemanusiaan dapat memiliki fleksibilitas lebih luas sesuai kebijakan serta amanat pemberi.

Sistem kampanye harus membantu donatur memilih dana yang tepat. Dengan pemisahan tersebut, organisasi dapat menjalankan pelayanan inklusif tanpa mengabaikan ketentuan syariah.

30. Kualitas crowdfunding

Kualitas crowdfunding tidak hanya dinilai dari keberhasilan mencapai target. Beberapa indikator yang dapat digunakan meliputi:

- 1) Keakuratan informasi;
- 2) Kualitas verifikasi;
- 3) Kejelasan jenis dana;
- 4) Transparansi biaya;
- 5) Kecepatan dan ketepatan pencairan;
- 6) Kesesuaian penggunaan;
- 7) Perlindungan data;
- 8) Kualitas pelaporan;
- 9) Respons terhadap pengaduan;
- 10) Manfaat bagi penerima.

Kampanye yang viral tetapi tidak memiliki laporan bukan contoh keberhasilan yang utuh. Sebaliknya, kampanye dengan penghimpunan lebih kecil dapat tetap berkualitas apabila dikelola secara jujur dan menghasilkan manfaat yang jelas.

Crowdfunding telah memperluas partisipasi masyarakat dalam program sosial keagamaan. Model ini memungkinkan kebutuhan memperoleh dukungan dari banyak orang, mempercepat respons, dan membuka peluang bagi donasi mikro.

Namun, kekuatan crowdfunding berasal dari kepercayaan terhadap informasi yang disajikan. Karena itu, setiap kampanye harus didukung oleh verifikasi, kejelasan tujuan, transparansi biaya, pengelolaan dana, perlindungan penerima manfaat, dan pelaporan.

Narasi yang menyentuh dapat membuka hati masyarakat, tetapi tidak boleh menggantikan bukti dan pertanggungjawaban. Kecepatan penghimpunan harus berjalan bersama ketelitian. Popularitas kampanye juga tidak boleh menjadi satu-satunya ukuran kebutuhan.

Crowdfunding sosial keagamaan yang amanah adalah mekanisme yang menyeimbangkan empati, kemudahan teknologi, kepatuhan, dan martabat manusia. Setelah memahami model penghimpunan berbasis kampanye, pembahasan berikutnya akan melihat digitalisasi zakat secara lebih khusus karena dana zakat memiliki ketentuan penghimpunan, pencatatan, dan pendistribusian yang tidak dapat disamakan dengan donasi umum.

D. Digitalisasi Pengelolaan Zakat

Digitalisasi telah mengubah cara zakat dihitung, dihimpun, dicatat, disalurkan, dan dilaporkan. Muzaki tidak lagi harus datang langsung ke kantor lembaga amil zakat atau menyerahkan dana melalui petugas. Mereka dapat menggunakan kalkulator zakat, memilih

program, melakukan pembayaran melalui kanal digital, serta menerima bukti transaksi melalui aplikasi atau surat elektronik.

Perubahan ini membuka peluang besar bagi pengelola zakat. Jangkauan penghimpunan dapat diperluas, transaksi lebih mudah ditelusuri, basis data muzaki dapat disusun dengan lebih tertib, dan perkembangan program dapat disampaikan secara lebih cepat. Akan tetapi, digitalisasi zakat tidak cukup dipahami sebagai pemindahan pembayaran dari tunai menuju QRIS atau transfer bank.

Zakat memiliki karakter hukum dan syariah yang berbeda dari donasi umum. Dana zakat terikat oleh ketentuan mengenai kewajiban muzaki, objek zakat, perhitungan, pengelola, serta kelompok penerima. Oleh karena itu, sistem digital harus mampu menjaga ketentuan tersebut sejak tahap perhitungan hingga pendistribusian.

Pengelolaan zakat di Indonesia berpedoman pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Pengelolaan tersebut mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, serta pendayagunaan zakat (Republik Indonesia, 2011).

1. Zakat bukan sekadar donasi digital

Pada antarmuka digital, zakat sering ditempatkan berdampingan dengan infak, sedekah, wakaf, dan donasi kemanusiaan. Penyajian tersebut memudahkan pengguna memilih layanan, tetapi berisiko membuat masyarakat memahami seluruh bentuk pemberian sebagai satu transaksi yang sama.

Zakat bukan pemberian sukarela biasa. Ia merupakan kewajiban yang berlaku ketika syarat tertentu terpenuhi. Jenis harta, nisab, haul, kadar, dan penerimanya memiliki ketentuan yang perlu diperhatikan.

Karena itu, halaman pembayaran zakat harus berbeda secara konseptual dari halaman donasi umum. Muzaki perlu memperoleh penjelasan mengenai:

- 1) Jenis zakat yang ditunaikan;
- 2) Dasar perhitungannya;
- 3) Jumlah yang harus dibayarkan;
- 4) Identitas pengelola;
- 5) Status pembayaran;
- 6) Bukti setor;
- 7) Mekanisme pendistribusian.

Sistem yang hanya menyediakan tombol “bayar zakat” tanpa penjelasan dapat mempermudah transaksi, tetapi belum tentu membantu muzaki menunaikan kewajibannya secara tepat.

2. Kalkulator zakat digital

Salah satu fitur yang banyak digunakan dalam layanan zakat digital adalah kalkulator zakat. Fitur ini membantu masyarakat memperkirakan kewajiban berdasarkan jenis harta dan nilai yang dimiliki. Kalkulator dapat disediakan untuk beberapa jenis zakat, seperti:

- 1) Zakat penghasilan;
- 2) Zakat perdagangan;
- 3) Zakat emas dan perak;
- 4) Zakat tabungan;
- 5) Zakat perusahaan;
- 6) Zakat pertanian;
- 7) Zakat peternakan;
- 8) Zakat fitrah.

Keberadaan kalkulator mempermudah masyarakat yang belum memahami cara perhitungan. Namun, hasil kalkulator tidak selalu dapat diperlakukan sebagai keputusan final. Kondisi harta,

utang, kepemilikan, waktu, serta perbedaan pendapat fikih dapat memengaruhi hasil.

Karena itu, kalkulator perlu mencantumkan:

- 1) Jenis zakat yang dihitung;
- 2) Dasar rumus;
- 3) Nilai nisab yang digunakan;
- 4) Periode harga rujukan;
- 5) Asumsi yang diterapkan;
- 6) Kemungkinan adanya perbedaan pandangan;
- 7) Kanal konsultasi.

Kalkulator yang baik tidak sekadar menghasilkan angka. Ia juga membantu pengguna memahami dasar perhitungan.

3. Pembaruan nilai nisab

Nilai nisab untuk beberapa jenis zakat berkaitan dengan harga komoditas, terutama emas. Karena harga dapat berubah, nilai yang digunakan dalam aplikasi perlu diperbarui secara berkala dan disertai sumber yang jelas.

Organisasi tidak seharusnya memasukkan angka nisab tanpa menjelaskan:

- 1) Harga rujukan;
- 2) Tanggal pembaruan;
- 3) Sumber data;
- 4) Satuan yang digunakan;
- 5) Metode perhitungan.

Apabila sistem menggunakan nilai tetap dalam waktu terlalu lama, hasil kalkulator dapat menjadi tidak sesuai dengan kondisi aktual.

Pembaruan tersebut perlu dikelola melalui prosedur. Tidak setiap staf boleh mengubah nilai rujukan tanpa otorisasi karena

perubahan akan memengaruhi hasil perhitungan banyak pengguna.

4. Konsultasi zakat tetap diperlukan

Teknologi dapat membantu perhitungan, tetapi tidak menggantikan konsultasi dalam kasus yang kompleks. Muzaki dapat memiliki beberapa jenis penghasilan, aset usaha, kewajiban utang, kepemilikan bersama, atau kondisi lain yang membutuhkan penjelasan lebih mendalam.

Organisasi perlu menyediakan kanal konsultasi melalui:

- 1) Layanan tatap muka;
- 2) Telepon;
- 3) Pesan instan resmi;
- 4) Surat elektronik;
- 5) Konferensi video;
- 6) Formulir konsultasi;
- 7) Jadwal konsultasi dengan amil atau ahli syariah.

Layanan ini penting agar masyarakat tidak hanya memperoleh angka, tetapi juga memahami kewajibannya. Namun, data keuangan yang disampaikan dalam konsultasi harus dilindungi karena dapat mencakup informasi sensitif mengenai penghasilan dan aset.

Petugas konsultasi juga perlu membedakan antara penjelasan umum dan keputusan yang membutuhkan kompetensi khusus. Apabila terdapat perbedaan pendapat, muzaki perlu diberi penjelasan secara jujur, bukan diarahkan seolah-olah hanya ada satu pandangan.

5. Identitas muzaki dan pilihan anonimitas

Digitalisasi memungkinkan organisasi membangun basis data muzaki secara lebih sistematis. Data tersebut dapat digunakan

untuk menerbitkan bukti pembayaran, menyusun laporan, mengingatkan jadwal, dan membangun hubungan jangka panjang.

Namun, organisasi perlu menentukan data apa yang benar-benar diperlukan. Untuk pembayaran zakat, informasi yang dapat diminta antara lain:

- 1) Nama;
- 2) Alamat atau domisili;
- 3) Nomor kontak;
- 4) Alamat surat elektronik;
- 5) Jenis zakat;
- 6) Nominal;
- 7) Waktu pembayaran;
- 8) Metode pembayaran.

Tidak semua transaksi memerlukan data yang sama. Muzaki yang menginginkan bukti setor resmi mungkin perlu memberikan informasi lebih lengkap daripada orang yang memilih menunaikan zakat tanpa mencantumkan identitas publik.

Anonimitas kepada masyarakat berbeda dari identitas dalam sistem. Seorang muzaki dapat memilih agar namanya tidak ditampilkan pada halaman publik, tetapi data transaksi tetap disimpan oleh lembaga sejauh diperlukan untuk pencatatan.

Organisasi perlu menghormati pilihan tersebut. Nama dan nominal zakat tidak boleh dipublikasikan tanpa persetujuan hanya untuk menunjukkan keberhasilan penghimpunan.

6. Pemisahan dana zakat

Sistem digital harus mampu memisahkan dana zakat dari infak, sedekah, wakaf, dan dana operasional. Pemisahan diperlukan karena setiap dana memiliki ketentuan penggunaan dan pelaporan yang berbeda. Pemisahan dapat dilakukan melalui:

- 1) Pilihan jenis dana pada halaman pembayaran;
- 2) Kode program;
- 3) Virtual account;
- 4) Rekening tertentu;
- 5) Akun dana dalam sistem pembukuan;
- 6) Identitas transaksi;
- 7) Rekonsiliasi otomatis.

Satu rekening bank masih mungkin menerima beberapa jenis transaksi apabila sistem memiliki klasifikasi yang andal. Namun, penggunaan satu kanal tanpa informasi transaksi akan meningkatkan risiko dana tercampur.

Pemisahan tersebut tidak hanya dilakukan pada saat penerimaan. Dana juga harus tetap dapat ditelusuri ketika dialokasikan, disalurkan, dan dilaporkan.

Standar akuntansi zakat dan infak atau sedekah menuntut organisasi membedakan penerimaan serta penggunaan berdasarkan karakter dan pembatasannya. Pembahasna ini menekankan pentingnya pemisahan aset dan keterlacakan transaksi dalam pengelolaan dana zakat dan infak atau sedekah.

7. Verifikasi status transaksi

Sistem pembayaran dapat menampilkan beberapa status, seperti berhasil, tertunda, gagal, dibatalkan, atau dikembalikan. Organisasi tidak boleh mencatat seluruh permintaan pembayaran sebagai penerimaan zakat.

Zakat baru dapat dicatat sebagai penerimaan setelah transaksi dikonfirmasi oleh sistem pembayaran dan direkonsiliasi dengan dana yang benar-benar diterima.

Proses verifikasi perlu membedakan:

- 1) Transaksi yang dibuat tetapi belum dibayar;
- 2) Transaksi berhasil;

- 3) Transaksi menunggu penyelesaian;
- 4) Transaksi ganda;
- 5) Transaksi yang dikembalikan;
- 6) Pembayaran yang nilainya berbeda;
- 7) Transaksi yang salah klasifikasi.

Status tersebut juga perlu dikomunikasikan kepada muzaki. Pesan “permintaan pembayaran telah dibuat” tidak boleh disamakan dengan “zakat telah diterima”.

8. Bukti setor zakat

Setelah pembayaran terverifikasi, lembaga perlu menyediakan bukti setor zakat sesuai mekanisme yang berlaku. Bukti tersebut dapat berbentuk digital selama identitas dan keabsahannya dapat diperiksa.

Bukti setor setidaknya mencantumkan:

- 1) Identitas lembaga pengelola;
- 2) Identitas muzaki apabila tersedia;
- 3) Jenis zakat;
- 4) Nominal;
- 5) Tanggal;
- 6) Nomor transaksi;
- 7) Status penerimaan;

otorisasi atau identitas penerbit.

Bukti setor perlu dibedakan dari laporan penyaluran. Bukti menyatakan bahwa zakat telah diterima oleh lembaga, sedangkan laporan penyaluran menunjukkan bagaimana dana dikelola setelahnya.

Organisasi tidak boleh menerbitkan bukti sebelum pembayaran benar-benar diterima. Sistem juga harus mencegah penerbitan ganda yang dapat menimbulkan masalah administrasi.

9. Pengelolaan biaya operasional

Penghimpunan dan pengelolaan zakat membutuhkan biaya. Lembaga perlu membayar tenaga amil, sistem, layanan transaksi, verifikasi, pendistribusian, pendampingan, audit, serta pelaporan.

Namun, penggunaan dana untuk biaya pengelolaan harus mengikuti ketentuan dan kebijakan yang berlaku. Organisasi perlu menjelaskan secara proporsional bagaimana biaya operasional dipenuhi.

Dalam sistem digital, biaya dapat berasal dari:

- 1) Penyedia jasa pembayaran;
- 2) Payment gateway;
- 3) Pengembangan aplikasi;
- 4) Layanan penyimpanan;
- 5) Keamanan;
- 6) Pengiriman bukti;
- 7) Komunikasi;
- 8) Pemeliharaan sistem.

Informasi biaya perlu dicatat agar nilai bruto dan nilai bersih dapat dibedakan. Apabila muzaki membayar Rp1.000.000 tetapi terdapat biaya kanal tertentu, organisasi harus mengetahui apakah biaya ditanggung muzaki, lembaga, atau dialokasikan melalui sumber yang dibenarkan.

Keterbukaan tidak harus berarti menampilkan seluruh rincian teknis pada halaman pembayaran. Namun, kebijakan biaya harus dapat ditemukan dan dijelaskan apabila ditanyakan.

10. Data muzaki sebagai amanah

Basis data muzaki dapat menjadi aset penting bagi lembaga. Organisasi dapat mengetahui pola pembayaran, jenis

zakat, waktu transaksi, serta program yang diminati. Data tersebut dapat membantu:

- 1) Memberikan layanan konsultasi;
- 2) Mengirimkan pengingat;
- 3) Menerbitkan laporan;
- 4) Memahami pola penghimpunan;
- 5) Merancang edukasi;
- 6) Memperbaiki pelayanan.

Namun, data muzaki tidak boleh diperlakukan hanya sebagai sumber pemasaran. Informasi mengenai pendapatan, aset, dan kewajiban zakat merupakan data yang sensitif.

Prinsip pengelolaan data meliputi:

- 1) Mengumpulkan sesuai kebutuhan;
- 2) Menjelaskan tujuan;
- 3) Membatasi akses;
- 4) Menjaga keamanan;
- 5) Tidak membagikan tanpa dasar;
- 6) Menyediakan mekanisme koreksi;
- 7) Menghapus ketika tidak lagi diperlukan.

Donatur yang menunaikan zakat tidak otomatis menyetujui seluruh bentuk komunikasi promosi. Persetujuan untuk menerima pengingat atau informasi program sebaiknya diberikan secara jelas.

11. Pemetaan mustahik secara digital

Digitalisasi tidak hanya berlangsung pada sisi penghimpunan. Organisasi juga dapat menggunakan teknologi untuk mendata calon penerima zakat atau mustahik. Data tersebut membantu lembaga:

- 1) Memeriksa identitas;
- 2) Menilai kondisi ekonomi;

- 3) Menghindari duplikasi;
- 4) Memetakan kebutuhan;
- 5) Menentukan jenis program;
- 6) Memantau perubahan kondisi;
- 7) Menyusun laporan distribusi.

Namun, pendataan mustahik memiliki sensitivitas tinggi. Informasi dapat mencakup penghasilan, utang, kesehatan, tanggungan keluarga, kondisi rumah, dan dokumen identitas.

Pengumpulan data harus dilakukan secara proporsional. Lembaga tidak boleh meminta dokumen yang tidak relevan hanya karena sistem memungkinkan pengumpulan dalam jumlah besar.

Pendataan juga perlu mempertimbangkan kelompok yang tidak memiliki dokumen lengkap, perangkat digital, atau kemampuan mengisi formulir daring. Teknologi tidak boleh membuat kelompok paling rentan justru tidak dapat mengakses bantuan.

12. Verifikasi mustahik

Data yang diisi melalui formulir digital perlu diverifikasi. Sistem tidak dapat sepenuhnya menilai kondisi sosial hanya berdasarkan jawaban atau dokumen yang diunggah.

Verifikasi dapat dilakukan melalui:

- 1) Pemeriksaan administrasi;
- 2) Wawancara;
- 3) Kunjungan;
- 4) Konfirmasi kepada pihak lokal;
- 5) Pemeriksaan silang;
- 6) Kerja sama dengan lembaga terkait;
- 7) Penilaian oleh petugas program.

Tingkat verifikasi disesuaikan dengan jenis bantuan dan risiko. Bantuan darurat memerlukan proses yang lebih cepat,

sedangkan program pemberdayaan jangka panjang membutuhkan penilaian lebih mendalam.

Organisasi perlu menghindari dua kesalahan. Pertama, verifikasi yang terlalu longgar sehingga dana salah sasaran. Kedua, proses yang terlalu rumit sehingga orang yang benar-benar membutuhkan menyerah sebelum memperoleh bantuan.

13. Menghindari duplikasi penerima

Basis data digital dapat membantu mendeteksi penerima yang tercatat dalam beberapa program. Namun, duplikasi tidak selalu berarti penyalahgunaan.

Seseorang dapat menerima bantuan pangan sekaligus layanan kesehatan karena kebutuhannya berbeda. Karena itu, sistem tidak boleh otomatis menolak hanya karena identitas muncul lebih dari sekali. Yang perlu diperiksa adalah:

- 1) Jenis bantuan;
- 2) Waktu penerimaan;
- 3) Tujuan program;
- 4) Nilai bantuan;
- 5) Perubahan kondisi;
- 6) Ketentuan program.

Data digunakan untuk mendukung penilaian manusia, bukan menggantikannya secara penuh.

Organisasi juga perlu berhati-hati ketika berbagi data dengan lembaga lain. Tujuan mencegah duplikasi tidak otomatis membenarkan pertukaran seluruh identitas penerima tanpa dasar dan perlindungan yang memadai.

14. Penetapan penerima berdasarkan asnaf

Dana zakat didistribusikan kepada kelompok penerima yang berhak sesuai ketentuan syariah. Dalam sistem digital,

kategori penerima harus diterjemahkan ke dalam kriteria operasional yang dapat digunakan oleh petugas.

Namun, klasifikasi asnaf tidak boleh hanya dilakukan melalui pilihan pada formulir. Kondisi seseorang dapat kompleks dan tidak selalu sesuai dengan satu kategori sederhana. Sistem perlu menyediakan:

- 1) Dasar klasifikasi;
- 2) Catatan verifikasi;
- 3) Dokumen pendukung;
- 4) Persetujuan petugas;
- 5) Riwayat perubahan;
- 6) Ruang bagi penilaian khusus.

Keputusan tetap harus berada pada pihak yang memiliki kewenangan dan kompetensi. Algoritma atau formulir hanya membantu mengorganisasi informasi.

15. Distribusi konsumtif dan pendayagunaan produktif

Zakat dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan mendesak maupun mendukung pemberdayaan yang lebih berkelanjutan. Program konsumtif dapat berupa bantuan pangan, kesehatan, tempat tinggal, dan kebutuhan dasar. Program produktif dapat berupa modal, pelatihan, alat kerja, pendampingan usaha, atau penguatan kapasitas.

Digitalisasi dapat membantu lembaga memetakan jenis program dan memantau perkembangan penerima. Namun, program produktif tidak boleh dinilai hanya berdasarkan penyaluran modal. Organisasi perlu melihat:

- 1) Kesesuaian bantuan;
- 2) Kemampuan penerima;
- 3) Pendampingan;
- 4) Perkembangan usaha;

- 5) Perubahan pendapatan;
- 6) Risiko kegagalan;
- 7) Kebutuhan lanjutan.

Data digital membantu pemantauan, tetapi hubungan manusia tetap dibutuhkan. Pemberdayaan tidak dapat sepenuhnya dilakukan melalui formulir dan dasbor.

16. Penyaluran melalui transfer

Penyaluran zakat dapat dilakukan melalui transfer langsung kepada penerima apabila sesuai dengan jenis program. Metode ini mempercepat proses dan mengurangi risiko pengelolaan uang tunai. Namun, organisasi perlu memastikan:

- 1) Identitas rekening;
- 2) Hubungan rekening dengan penerima;
- 3) Kemampuan penerima menggunakan layanan;
- 4) Biaya transaksi;
- 5) Bukti penerimaan;
- 6) Potensi salah transfer;
- 7) Risiko pemotongan otomatis.

Tidak semua mustahik memiliki rekening atau perangkat. Sebagian menggunakan rekening keluarga, agen, atau layanan pembayaran lain. Kondisi tersebut perlu didokumentasikan agar dana tetap dapat ditelusuri.

Organisasi juga perlu menyediakan alternatif bagi penerima yang tidak memiliki akses digital.

17. Penyaluran dalam bentuk barang dan layanan

Dana zakat tidak selalu disalurkan dalam bentuk uang. Lembaga dapat membayar layanan kesehatan, menyediakan kebutuhan pangan, membangun fasilitas, atau memberikan alat kerja.

Dalam sistem digital, penyaluran semacam ini perlu dihubungkan dengan:

- 1) Data penerima;
- 2) Nilai bantuan;
- 3) Vendor atau penyedia;
- 4) Bukti pembelian;
- 5) Bukti serah terima;
- 6) Tanggal;
- 7) Petugas;
- 8) Sumber dana.

Organisasi harus menjaga agar dokumentasi tidak menjadi sekadar formalitas. Bukti harus cukup untuk memastikan bahwa barang atau layanan benar-benar diterima dan sesuai dengan kebutuhan.

Pemilihan vendor juga perlu memperhatikan konflik kepentingan, kualitas, harga, dan proses persetujuan.

18. Zakat untuk program lintas kelompok

Organisasi Islam dapat menjalankan program kemanusiaan yang melayani masyarakat dari berbagai latar belakang. Namun, dana zakat memiliki ketentuan mengenai kelompok penerima yang perlu diperhatikan.

Karena itu, program lintas agama atau komunitas harus disusun melalui pemisahan sumber dana yang jelas. Dana zakat digunakan sesuai ketentuan, sedangkan program yang lebih luas dapat didukung oleh infak, sedekah, dana kemanusiaan, atau sumber lain yang lebih fleksibel. Diawal telah menunjukkan adanya ketegangan antara kebutuhan program sosial yang inklusif dan kewajiban menjaga klasifikasi dana sesuai ketentuan.

Sistem digital seharusnya membantu pemisahan tersebut. Setiap program perlu memiliki kode sumber dana dan batas penggunaan agar tidak terjadi pencampuran yang tidak disengaja.

19. Pengendalian pengalihan dana

Dalam praktiknya, satu program dapat mengalami kelebihan dana, sedangkan program lain kekurangan. Organisasi mungkin ingin mengalihkan sebagian dana agar lebih bermanfaat.

Pengalihan zakat tidak dapat dilakukan hanya berdasarkan kebutuhan operasional. Keputusan perlu mempertimbangkan:

- 1) Kesesuaian penerima;
- 2) Tujuan awal;
- 3) Kebijakan lembaga;
- 4) Ketentuan syariah;
- 5) Otorisasi;
- 6) Dokumentasi;
- 7) Informasi kepada muzaki apabila relevan.

Sistem digital dapat menyediakan peringatan apabila dana akan digunakan di luar kode program atau kategori penerima. Namun, sistem juga perlu memungkinkan proses persetujuan yang sah ketika perubahan memang dapat dibenarkan.

20. Dasbor penghimpunan dan penyaluran

Dasbor membantu pimpinan serta pengelola melihat kondisi dana secara lebih cepat. Informasi dapat mencakup:

- 1) jumlah penghimpunan;
- 2) Jenis zakat;
- 3) Wilayah;
- 4) Metode pembayaran;
- 5) Jumlah muzaki;
- 6) Jumlah mustahik;

- 7) Alokasi program;
- 8) Realisasi penyaluran;
- 9) Saldo.

Namun, dasbor tidak boleh diperlakukan sebagai kebenaran yang berdiri sendiri. Data yang ditampilkan bergantung pada ketepatan pencatatan, integrasi, dan pembaruan.

Pimpinan perlu memahami perbedaan antara data transaksi, data yang telah direkonsiliasi, dan laporan yang telah diperiksa. Angka penghimpunan pada dasbor dapat bersifat sementara apabila masih terdapat transaksi tertunda atau pengembalian.

Dasbor juga harus menerapkan pembatasan akses. Tidak semua pengurus perlu melihat identitas lengkap muzaki dan mustahik.

21. Integrasi penghimpunan dan program

Salah satu manfaat digitalisasi adalah kemampuan menghubungkan data penghimpunan dengan data program. Organisasi dapat melihat sumber dana mana yang mendukung kegiatan tertentu dan berapa realisasinya. Integrasi membantu menjawab:

- 1) Dana berasal dari jenis apa;
- 2) Program mana yang dibiayai;
- 3) Berapa nilai yang telah dialokasikan;
- 4) Berapa yang telah disalurkan;
- 5) Siapa penerimanya;
- 6) Apa hasilnya;
- 7) Berapa saldo tersisa.

Namun, integrasi perlu dibangun secara bertahap. Data keuangan, muzaki, mustahik, dan program memiliki tingkat sensitivitas berbeda. Penggabungan seluruh data ke dalam satu

sistem tanpa pengamanan dapat memperbesar dampak kebocoran.

22. Pelaporan kepada muzaki

Muzaki memerlukan informasi lebih dari sekadar bukti setor. Lembaga perlu menunjukkan bagaimana zakat dikelola dan manfaat apa yang dihasilkan. Pelaporan dapat mencakup:

- 1) Total penghimpunan;
- 2) Distribusi berdasarkan asnaf;
- 3) Program;
- 4) Wilayah;
- 5) Biaya pengelolaan;
- 6) Jumlah penerima;
- 7) Hasil kegiatan;
- 8) Laporan keuangan;
- 9) Pemeriksaan atau audit.

Laporan tidak harus mengungkap identitas mustahik. Informasi dapat disajikan secara agregat atau menggunakan cerita yang telah memperoleh persetujuan.

Pelaporan digital memungkinkan organisasi menyampaikan informasi melalui situs, aplikasi, surat elektronik, atau dasbor. Namun, format perlu dibuat mudah dipahami, bukan hanya memindahkan laporan keuangan yang kompleks ke dalam berkas daring.

23. Transparansi dan keterbatasan informasi waktu nyata

Organisasi perlu berhati-hati menggunakan istilah *real time*. Data penghimpunan mungkin dapat diperbarui secara otomatis, tetapi data penyaluran dan dampak membutuhkan pemeriksaan.

Sebagai contoh, sistem dapat mencatat bahwa dana telah ditransfer. Namun, informasi tersebut belum menjelaskan apakah penerima telah menggunakan bantuan, mengalami perubahan, atau masih membutuhkan pendampingan. Karena itu, laporan sebaiknya membedakan:

- 1) Dana diterima;
- 2) Dana dialokasikan;
- 3) Dana disalurkan;
- 4) Program dilaksanakan;
- 5) Hasil diverifikasi;
- 6) Dampak dievaluasi.

Pembedaan tersebut mencegah masyarakat menganggap setiap pembaruan angka sebagai bukti keberhasilan akhir.

24. Pengawasan syariah

Digitalisasi menghasilkan bentuk transaksi dan program yang semakin beragam. Dewan atau pihak pengawas syariah perlu memahami tidak hanya konsep zakat, tetapi juga alur teknologi yang digunakan. Pengawasan dapat mencakup:

- 1) Jenis zakat;
- 2) Perhitungan;
- 3) Akad;
- 4) Klasifikasi dana;
- 5) Biaya;
- 6) Pengelolaan dana sementara;
- 7) Pemilihan asnaf;
- 8) Pengalihan dana;
- 9) Program produktif;
- 10) Desain fitur aplikasi.

Sebagai contoh, pilihan yang ditampilkan pada aplikasi dapat memengaruhi pemahaman pengguna. Karena itu, desain antarmuka juga perlu diperiksa apabila berkaitan dengan akad dan klasifikasi dana.

Pengawasan syariah tidak seharusnya hanya dilakukan setelah sistem selesai dibangun. Keterlibatan sejak tahap perencanaan dapat mencegah kesalahan desain yang sulit diperbaiki.

25. Audit dan jejak digital

Sistem digital dapat menghasilkan jejak audit berupa waktu transaksi, pengguna yang melakukan perubahan, persetujuan, dan riwayat akses. Jejak tersebut membantu pemeriksaan apabila dikelola dengan baik.

Namun, jejak audit harus terlindungi dari perubahan. Pengguna yang melakukan transaksi tidak boleh memiliki kewenangan untuk menghapus seluruh riwayatnya. Audit dapat memeriksa:

- 1) Kesesuaian penerimaan;
- 2) Rekonsiliasi;
- 3) Pemisahan dana;
- 4) Otorisasi;
- 5) Penyaluran;
- 6) Saldo;
- 7) Biaya;
- 8) Hak akses;
- 9) Perubahan data.

Digitalisasi dapat memperkuat audit, tetapi juga menciptakan risiko baru apabila auditor hanya bergantung pada keluaran sistem tanpa menguji data sumber dan proses lapangan.

26. Penanganan kesalahan

Kesalahan dapat terjadi meskipun sistem telah dirancang dengan baik. Muzaki dapat memilih jenis dana yang salah, petugas dapat melakukan klasifikasi keliru, atau transaksi dapat tercatat ganda. Organisasi perlu memiliki prosedur koreksi yang mengatur:

- 1) Cara kesalahan dilaporkan;
- 2) Pihak yang memeriksa;
- 3) Bukti yang diperlukan;
- 4) Kewenangan perubahan;
- 5) Pencatatan sebelum dan sesudah koreksi;
- 6) Pemberitahuan kepada pihak terkait.

Data tidak sebaiknya langsung dihapus. Sistem perlu menyimpan riwayat agar perubahan dapat ditelusuri.

27. Keamanan sistem zakat

Sistem zakat mengelola dana dan data sensitif sehingga menjadi sasaran potensial bagi kejahatan digital. Ancaman dapat berupa pencurian akun, perubahan rekening, manipulasi transaksi, kebocoran data, dan serangan ransomware. Pengamanan minimum meliputi:

- 1) Autentikasi berlapis;
- 2) Pembatasan hak akses;
- 3) Persetujuan ganda;
- 4) Enkripsi;
- 5) Pencadangan;
- 6) Pemantauan;
- 7) Pembaruan sistem;
- 8) Pelatihan pengguna;
- 9) Prosedur insiden.

Hak akses perlu mengikuti tugas. Tim komunikasi tidak membutuhkan akses penuh ke data keuangan. Petugas program

tidak harus melihat seluruh informasi aset muzaki. Bendahara tidak boleh menjadi satu-satunya pihak yang dapat mengubah dan menyetujui transaksi.

28. Ketergantungan pada vendor

Lembaga zakat dapat menggunakan vendor untuk membangun aplikasi, mengelola server, dan mengintegrasikan pembayaran. Kerja sama tersebut membantu organisasi memperoleh keahlian teknis. Namun, kontrak perlu mengatur:

- 1) Kepemilikan data;
- 2) Akses vendor;
- 3) Lokasi penyimpanan;
- 4) Standar keamanan;
- 5) Pencadangan;
- 6) Penanganan insiden;
- 7) Masa penyimpanan;
- 8) Pemindahan data;
- 9) Penghapusan;
- 10) Kelanjutan layanan.

Data muzaki dan mustahik harus tetap berada dalam kendali organisasi. Vendor tidak boleh menggunakannya untuk kepentingan lain tanpa dasar yang sah.

Organisasi juga perlu menghindari situasi ketika seluruh pengetahuan teknis hanya dimiliki vendor. Setidaknya harus ada tim internal yang memahami alur dan dapat mengawasi layanan.

29. Penggunaan analitik

Data dapat digunakan untuk memahami pola penghimpunan dan kebutuhan program. Organisasi dapat melihat periode pembayaran, jenis zakat, wilayah, serta kecenderungan muzaki. Analitik dapat membantu:

- 1) Merencanakan kampanye edukasi;
- 2) Memperkirakan arus dana;
- 3) Menentukan kebutuhan layanan;
- 4) Memetakan wilayah;
- 5) Mengevaluasi program;
- 6) Mendeteksi anomali.

Namun, penggunaan analitik perlu dibatasi. Profiling yang terlalu rinci dapat mengubah hubungan keagamaan menjadi praktik pemasaran yang invasif.

Algoritma juga tidak boleh menentukan kelayakan mustahik secara otomatis tanpa ruang penilaian dan keberatan. Data masa lalu dapat mengandung kesalahan atau bias.

30. Pengaduan dan hak pengguna

Muzaki dan mustahik perlu memiliki kanal pengaduan. Mereka dapat melaporkan:

kesalahan pembayaran;

- 1) Bukti yang belum diterima;
- 2) Penggunaan data;
- 3) Penolakan bantuan;
- 4) Perlakuan petugas;
- 5) Kesalahan informasi;
- 6) Indikasi penyalahgunaan.

Pengaduan perlu dicatat dan ditangani dalam waktu yang wajar. Organisasi harus membedakan pengaduan operasional, keuangan, syariah, privasi, dan etik agar ditangani oleh pihak yang tepat.

Mustahik juga perlu memiliki kesempatan memperbaiki data atau mengajukan keberatan ketika keputusan dibuat berdasarkan informasi yang keliru.

31. Keberhasilan digitalisasi zakat

Keberhasilan digitalisasi tidak cukup diukur dari peningkatan pembayaran daring. Indikator yang lebih lengkap mencakup:

- 1) Kemudahan muzaki menunaikan zakat;
- 2) Keakuratan perhitungan;
- 3) Persentase transaksi teridentifikasi;
- 4) Waktu rekonsiliasi;
- 5) Ketepatan pemisahan dana;
- 6) Keamanan data;
- 7) Ketepatan sasaran;
- 8) Waktu penyaluran;
- 9) Kualitas pelaporan;
- 10) Perubahan kondisi mustahik.

Jumlah unduhan aplikasi dan transaksi tetap dapat digunakan, tetapi harus ditempatkan sebagai indikator aktivitas, bukan ukuran tunggal keberhasilan.

32. Digitalisasi yang tetap manusiawi

Zakat memiliki dimensi ibadah, sosial, dan kemanusiaan. Digitalisasi tidak boleh mengubahnya menjadi transaksi yang dingin dan sepenuhnya otomatis.

Muzaki mungkin membutuhkan konsultasi dan keyakinan bahwa kewajibannya telah ditunaikan dengan benar. Mustahik membutuhkan pendampingan, penghormatan, dan pelayanan yang memahami kondisi hidupnya.

Teknologi seharusnya mengurangi pekerjaan administratif agar amil dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Sistem membantu pencatatan, tetapi hubungan sosial tetap dibangun oleh manusia.

Digitalisasi zakat menawarkan kemudahan penghimpunan, ketertiban pencatatan, percepatan pelaporan, dan peluang pemetaan kebutuhan yang lebih baik. Namun, manfaat tersebut hanya dapat diwujudkan apabila sistem menjaga karakter khusus zakat.

Kalkulator harus menggunakan dasar yang jelas. Transaksi perlu diverifikasi dan dipisahkan dari dana lain. Mustahik harus ditetapkan melalui proses yang adil. Data muzaki serta penerima manfaat wajib dilindungi. Penyaluran juga harus dapat ditelusuri dan dilaporkan.

Teknologi tidak mengubah zakat menjadi donasi biasa. Sebaliknya, teknologi harus dirancang untuk menerjemahkan ketentuan zakat ke dalam proses yang lebih tertib, aman, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Setelah digitalisasi zakat, pembahasan berikutnya akan beralih kepada wakaf uang dan platform wakaf digital. Wakaf membutuhkan perhatian tersendiri karena dana yang dihimpun tidak selalu langsung disalurkan, tetapi berkaitan dengan penjagaan pokok harta dan kesinambungan manfaatnya.

E. Wakaf Uang dan Platform Wakaf Digital

Digitalisasi telah memperluas cara masyarakat berpartisipasi dalam wakaf. Wakaf yang dahulu lebih banyak diasosiasikan dengan tanah, masjid, sekolah, makam, atau bangunan sosial kini dapat ditunaikan dalam bentuk uang melalui lembaga keuangan syariah, aplikasi, situs web, dan platform penghimpunan digital.

Perubahan tersebut membuat wakaf lebih mudah dijangkau oleh masyarakat. Seseorang tidak harus memiliki tanah atau aset bernilai besar untuk menjadi wakif. Dana dalam nominal yang relatif

terjangkau dapat dihimpun bersama dana dari wakif lain, kemudian dikelola untuk menghasilkan manfaat sosial yang berkelanjutan.

Wakaf uang sebagai salah satu perubahan penting dalam filantropi Islam digital. Perkembangannya mendorong munculnya nazir kelembagaan, kanal penghimpunan daring, serta program wakaf untuk pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan ekonomi.

Namun, kemudahan pembayaran tidak boleh membuat wakaf diperlakukan sebagai donasi biasa. Wakaf memiliki karakter khusus yang berkaitan dengan ikrar, peruntukan, pengelolaan harta, kewajiban nazir, dan keberlanjutan manfaatnya. Karena itu, digitalisasi wakaf harus dirancang untuk menjaga karakter tersebut, bukan hanya mempercepat penghimpunan.

1. Memahami wakaf uang

Wakaf uang adalah perbuatan hukum wakif untuk menyerahkan sebagian uang miliknya agar dikelola sesuai prinsip syariah dan dimanfaatkan untuk kepentingan ibadah atau kesejahteraan umum. Pengelola wakaf atau nazir bertanggung jawab menjaga, mengembangkan, dan menyalurkan manfaatnya sesuai ikrar wakif.

Dalam wakaf uang, nilai pokok wakaf pada prinsipnya dipertahankan, sedangkan hasil pengelolaannya digunakan untuk membiayai program yang telah ditentukan. Badan Wakaf Indonesia membedakan wakaf uang dari wakaf melalui uang. Pada wakaf uang, uang menjadi harta wakaf yang pokoknya dijaga. Pada wakaf melalui uang, uang digunakan untuk membeli atau membangun aset wakaf tertentu, seperti tanah, bangunan, fasilitas pendidikan, atau sarana kesehatan.

Perbedaan tersebut perlu dijelaskan secara terbuka karena keduanya sering ditampilkan dengan istilah yang sama pada halaman digital.

Sebagai contoh, kampanye “Wakaf Pembangunan Sekolah” dapat memiliki dua kemungkinan. Pertama, uang yang dihimpun langsung digunakan untuk pembangunan sekolah. Ini lebih dekat dengan wakaf melalui uang. Kedua, uang ditempatkan dalam instrumen pengelolaan yang sesuai syariah, kemudian hasil pengelolaannya digunakan untuk membiayai sekolah. Ini merupakan wakaf uang.

Keduanya dapat memberikan manfaat, tetapi mekanisme pengelolaan dan pelaporannya berbeda.

2. Wakaf tidak sama dengan sedekah biasa

Sedekah pada umumnya dapat langsung digunakan untuk memenuhi kebutuhan penerima. Dana dapat disalurkan untuk pangan, pengobatan, pendidikan, atau kebutuhan sosial lainnya.

Pada wakaf, terdapat unsur keberlanjutan. Harta atau nilai pokok wakaf perlu dijaga sesuai bentuk dan ikrarnya, sementara manfaatnya diarahkan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Perbedaan tersebut menyebabkan pengelolaan wakaf membutuhkan proses yang lebih panjang. Nazir tidak hanya menghimpun dan menyalurkan dana, tetapi juga:

- 1) Menerima dan mencatat ikrar wakaf;
- 2) Memastikan status harta;
- 3) Menjaga pokok wakaf;
- 4) Memilih cara pengembangan;
- 5) Mengendalikan risiko;
- 6) Menyalurkan hasil;
- 7) Melaporkan aset dan manfaat;
- 8) Menjaga kesinambungan program.

Karena itu, tombol “wakaf sekarang” pada platform digital seharusnya tidak hanya menjadi alat pembayaran. Pengguna perlu memperoleh informasi mengenai bentuk wakaf, jangka waktu, peruntukan, nazir, cara pengelolaan, dan penggunaan hasilnya.

3. Dasar hukum pengelolaan wakaf

Pengelolaan wakaf di Indonesia berlandaskan Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf. Pelaksanaannya lebih lanjut diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2006 yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2018 (Republik Indonesia, 2004, 2006, 2018). PP Nomor 42 Tahun 2006 masih berlaku dengan perubahan yang ditetapkan melalui PP Nomor 25 Tahun 2018.

Wakaf uang juga memiliki pengaturan lebih khusus, antara lain melalui Peraturan Menteri Agama Nomor 4 Tahun 2009 tentang Administrasi Pendaftaran Wakaf Uang serta peraturan Badan Wakaf Indonesia mengenai pedoman pengelolaan dan pengembangannya. Ketentuan tersebut menjelaskan posisi wakif, nazir, ikrar wakaf, Akta Ikrar Wakaf, Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang, dan Sertifikat Wakaf Uang.

Dalam buku, regulasi tersebut perlu ditempatkan sebagai kerangka umum, bukan diuraikan seperti buku komentar undang-undang. Penjelasan difokuskan pada konsekuensinya bagi tata kelola digital.

4. Peran wakif

Wakif adalah pihak yang mewakafkan hartanya. Dalam sistem digital, wakif melakukan lebih dari sekadar memilih nominal dan menyelesaikan pembayaran. Wakif perlu memperoleh informasi yang cukup untuk menentukan:

- 1) Bentuk wakaf;

- 2) Nazir yang menerima;
- 3) Tujuan atau peruntukan;
- 4) Jangka waktu apabila berlaku;
- 5) Cara pengelolaan;
- 6) Risiko yang mungkin timbul;
- 7) Mekanisme pelaporan;
- 8) Bukti wakaf yang diterima.

Persetujuan wakif harus diberikan berdasarkan informasi yang dapat dipahami. Kotak persetujuan digital tidak boleh berisi ketentuan yang terlalu umum atau sulit ditemukan.

Platform juga harus membedakan antara persetujuan untuk berwakaf dan persetujuan penggunaan data. Wakif yang menyerahkan dana tidak otomatis menyetujui namanya dipublikasikan atau datanya digunakan untuk seluruh kepentingan promosi.

5. Kedudukan nazir

Nazir merupakan pihak yang menerima harta wakaf untuk dikelola dan dikembangkan sesuai peruntukannya. Posisi nazir sangat penting karena keberhasilan wakaf tidak hanya ditentukan oleh jumlah dana yang dihimpun, tetapi juga oleh kemampuan menjaga serta mengembangkan asetnya.

Dalam ekosistem digital, nazir perlu memiliki kapasitas yang mencakup:

- 1) Pemahaman syariah dan hukum wakaf;
- 2) Pengelolaan investasi atau aset;
- 3) Administrasi;
- 4) Akuntansi;
- 5) Manajemen risiko;
- 6) Teknologi informasi;
- 7) Pelindungan data;

- 8) Komunikasi kepada wakif;
- 9) Pengukuran manfaat sosial.

Digitalisasi tidak mengurangi tanggung jawab nazir. Justru, semakin luas jangkauan penghimpunan, semakin tinggi tuntutan profesionalisme dan keterbukaannya.

Platform dapat membantu transaksi dan komunikasi, tetapi kewajiban menjaga harta wakaf tetap berada pada nazir sesuai peran kelembagaannya. Nazir tidak boleh menyerahkan seluruh kendali kepada vendor atau penyedia teknologi tanpa mekanisme pengawasan.

6. Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang

Pengelolaan wakaf uang melibatkan Lembaga Keuangan Syariah Penerima Wakaf Uang atau LKS-PWU. Lembaga ini ditetapkan untuk menerima setoran wakaf uang, memproses administrasi, dan menerbitkan bukti sesuai ketentuan.

Peraturan BWI mendefinisikan LKS-PWU sebagai lembaga keuangan syariah yang secara resmi ditetapkan oleh menteri untuk menerima wakaf uang. Ketentuan tersebut juga mengenal Sertifikat Wakaf Uang sebagai bukti penyerahan wakaf uang kepada wakif dan nazir.

Dalam ekosistem digital, hubungan antara aplikasi, nazir, dan LKS-PWU harus dijelaskan. Masyarakat perlu mengetahui apakah sebuah platform:

- 1) Dimiliki langsung oleh nazir;
- 2) Hanya menjadi kanal komunikasi;
- 3) Bekerja sama dengan lks-pwu;
- 4) Menyediakan pembayaran melalui penyedia jasa lain;
- 5) Bertindak sebagai perantara kampanye.

Kejelasan tersebut mencegah masyarakat menyamakan platform teknologi dengan lembaga yang secara hukum menerima serta mengelola wakaf.

7. Ikrar wakaf dalam sistem digital

Ikrar merupakan pernyataan kehendak wakif untuk mewakafkan hartanya. Dalam transaksi tatap muka, ikrar dapat disampaikan dan dicatat melalui proses administrasi tertentu. Dalam sistem digital, unsur tersebut perlu diterjemahkan ke dalam formulir, pilihan, pernyataan, dan bukti elektronik.

Formulir digital setidaknya perlu menjelaskan:

- 1) Identitas wakif;
- 2) Bentuk dan nominal wakaf;
- 3) Nazir;
- 4) Peruntukan;
- 5) Jangka waktu;
- 6) Pernyataan kehendak;
- 7) Tanggal transaksi;
- 8) Bukti penerimaan.

Sistem tidak boleh menyembunyikan pernyataan penting di balik tombol pembayaran. Wakif perlu mengetahui bahwa transaksi yang dilakukan merupakan wakaf dengan konsekuensi berbeda dari donasi biasa.

Apabila tersedia pilihan wakaf selamanya dan wakaf berjangka, keduanya harus ditampilkan secara jelas. Sistem juga harus memastikan bahwa data jangka waktu tersimpan serta dapat ditelusuri.

8. Wakaf selamanya dan wakaf berjangka

Dalam pengelolaan wakaf uang dapat terdapat perbedaan antara wakaf yang berlaku untuk selamanya dan wakaf untuk jangka waktu tertentu sesuai ketentuan serta ikrar yang digunakan.

Perbedaan tersebut menimbulkan konsekuensi administratif. Wakaf berjangka membutuhkan pencatatan mengenai:

- 1) Tanggal mulai;
- 2) Jangka waktu;
- 3) Nilai pokok;
- 4) Instrumen pengelolaan;
- 5) Pihak yang berhak menerima kembali pokok;
- 6) Tanggal jatuh tempo;
- 7) Mekanisme pengembalian.

Menekankan pentingnya memisahkan pencatatan wakaf permanen dan wakaf berjangka agar saldo, tenor, serta kewajiban pengembaliannya tidak tercampur.

Namun, kalimat hiperbolis seperti “otomatis tanpa pemotongan satu sen pun” perlu dihapus. Pengembalian dan pengelolaan dana bergantung pada ketentuan akad, instrumen, biaya, risiko, serta mekanisme operasional yang berlaku. Sistem digital tidak dapat menjamin proses selalu berjalan tanpa kesalahan.

9. Penjagaan nilai pokok

Salah satu prinsip penting dalam wakaf uang adalah menjaga nilai pokok sesuai bentuk dan ketentuan wakaf. Nazir perlu memilih pola pengelolaan yang berhati-hati agar dana tidak

digunakan seperti kas operasional biasa. Penjagaan pokok dapat dilakukan melalui:

- 1) pemisahan rekening dan pencatatan;
- 2) penempatan pada instrumen yang sesuai;
- 3) diversifikasi yang proporsional;
- 4) pembatasan risiko;
- 5) pemantauan nilai;
- 6) audit;
- 7) pengawasan syariah;
- 8) pengendalian penarikan dana.

Pokok wakaf tidak boleh dicampurkan dengan dana infak, zakat, atau pendapatan organisasi. Pencampuran akan menyulitkan pelacakan dan dapat menyebabkan penggunaan yang tidak sesuai.

Sistem digital perlu membedakan setidaknya tiga komponen:

- 1) pokok wakaf;
- 2) hasil pengelolaan;
- 3) biaya pengelolaan.

Ketiganya tidak boleh ditampilkan sebagai satu saldo tanpa penjelasan.

10. Pengembangan harta wakaf

Wakaf uang perlu dikelola agar menghasilkan manfaat. Pengembangan dapat dilakukan melalui instrumen atau kegiatan yang sesuai dengan prinsip syariah, kebijakan investasi, kemampuan nazir, dan profil risiko. Nazir harus mempertimbangkan:

- 1) Keamanan pokok;
- 2) Tingkat risiko;
- 3) Likuiditas;

- 4) Jangka waktu;
- 5) Potensi hasil;
- 6) Kesesuaian syariah;
- 7) Biaya;
- 8) Kemampuan pengawasan;
- 9) Hubungan dengan tujuan wakaf.

Pengembangan tidak boleh hanya mengejar imbal hasil tinggi. Semakin tinggi hasil yang diharapkan, biasanya semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung.

Dalam konteks wakaf, keputusan investasi harus menyeimbangkan produktivitas dan perlindungan pokok. Nazir perlu menjelaskan bahwa hasil pengelolaan dapat berubah dan tidak selalu sama pada setiap periode.

11. Cash Waqf Linked Sukuk

Salah satu bentuk pengembangan wakaf uang yang dikenal masyarakat adalah Cash Waqf Linked Sukuk atau CWLS. Secara umum, skema ini menghubungkan dana wakaf uang dengan instrumen sukuk negara, sementara hasil pengelolaannya digunakan untuk mendukung program sosial sesuai ketentuan.

Dalam skema tersebut terdapat beberapa pihak yang memiliki fungsi berbeda, antara lain wakif, nazir, lembaga keuangan syariah, pengelola instrumen, dan penerima manfaat. Pemisahan peran tersebut penting agar pokok, hasil, dan penyaluran manfaat dapat ditelusuri.

Pembahasan diawla telah menggambarkan pemisahan antara wakif, pengelola instrumen, nazir, dan penerima manfaat. Namun, beberapa klaim dalam tulisan lama perlu disederhanakan. Istilah seperti “mesin pencetak dana sosial”, “tanpa eror”, dan “jaminan stabilitas mutlak” tidak layak digunakan karena seluruh

instrumen tetap memiliki risiko operasional dan membutuhkan pengawasan.

CWLS sebaiknya dipaparkan sebagai salah satu contoh inovasi, bukan sebagai satu-satunya model pengelolaan wakaf uang.

12. Platform wakaf digital

Platform wakaf digital dapat berupa situs web, aplikasi, fitur pada platform lembaga, atau halaman kampanye yang memungkinkan masyarakat memilih program serta melakukan pembayaran. Platform dapat membantu:

- 1) Memperkenalkan program;
- 2) Menyediakan informasi nazir;
- 3) Menerima pilihan wakif;
- 4) Menghubungkan pembayaran;
- 5) Menyimpan data transaksi;
- 6) Mengirim konfirmasi;
- 7) Memberikan laporan;
- 8) Mengelola komunikasi.

Namun, tampilan platform yang profesional tidak otomatis membuktikan bahwa pengelolaan wakaf telah sesuai. Masyarakat tetap perlu memeriksa identitas nazir, legalitas, mitra penerima pembayaran, cara pengelolaan, dan rekam jejak pelaporan.

Diawal menyebut bahwa platform digital dapat memperluas partisipasi dan memberikan pilihan program kepada wakif. Klaim tersebut perlu diikuti dengan penjelasan bahwa keterbukaan platform tetap bergantung pada keakuratan data dan kualitas pengawasan.

13. Halaman program wakaf

Halaman program merupakan sumber utama informasi bagi calon wakif. Setidaknya, halaman tersebut perlu mencantumkan:

- 1) Nama program;
- 2) Identitas nazir;
- 3) Bentuk wakaf;
- 4) Tujuan;
- 5) Target;
- 6) Jangka waktu;
- 7) Mekanisme pengelolaan;
- 8) Penggunaan hasil;
- 9) Penerima manfaat;
- 10) Biaya;
- 11) Risiko;
- 12) Mekanisme pelaporan.

Apabila kampanye ditujukan untuk membeli atau membangun aset, halaman perlu menjelaskan status tanah, kepemilikan, rencana anggaran, tahapan pekerjaan, dan pihak yang akan mengelola aset setelah selesai.

Apabila kampanye merupakan wakaf uang produktif, penjelasan perlu mencakup cara pokok dijaga dan bagaimana hasilnya disalurkan.

Kalimat yang hanya menyatakan “wakaf Anda akan menjadi amal jariyah” belum cukup sebagai informasi pengelolaan.

14. Penghimpunan wakaf dalam nominal kecil

Digitalisasi memungkinkan penghimpunan wakaf dari banyak orang dengan nominal yang relatif terjangkau. Badan Wakaf Indonesia menjelaskan bahwa wakaf uang tidak harus

dilakukan dalam jumlah besar dan dapat disesuaikan dengan kebijakan nazir atau platform.

Kemudahan tersebut memperluas partisipasi. Masyarakat yang belum mampu mewakafkan tanah dapat tetap berkontribusi melalui wakaf uang.

Namun, penggunaan istilah “wakaf mulai dari Rp10.000” atau nominal sejenis harus dijelaskan secara tepat. Masyarakat perlu mengetahui apakah nominal itu:

- 1) Langsung menjadi wakaf uang;
- 2) Digabungkan untuk membeli aset;
- 3) Merupakan donasi pendukung program;
- 4) Atau hanya komitmen awal.

Nominal kecil tidak boleh dijadikan strategi pemasaran yang mengaburkan akad.

15. Pembayaran dan konfirmasi

Wakaf digital dapat menggunakan transfer, virtual account, QRIS, atau kanal pembayaran lain. Metode tersebut hanya menjadi alat pemindahan dana. Status wakaf ditentukan oleh ikrar, tujuan, nazir, serta pencatatannya. Setelah pembayaran dilakukan, sistem perlu memverifikasi:

- 1) status transaksi;
- 2) jumlah;
- 3) identitas;
- 4) bentuk wakaf;
- 5) peruntukan;
- 6) jangka waktu;
- 7) nomor referensi.

Konfirmasi pembayaran tidak boleh berhenti pada pesan “transaksi berhasil”. Wakif perlu menerima informasi yang

menghubungkan pembayaran dengan program dan ikrar yang dipilih.

16. Sertifikat dan bukti wakaf

Bukti wakaf memiliki fungsi penting untuk menunjukkan bahwa dana telah diterima dan dicatat. Dalam pengelolaan wakaf uang, Sertifikat Wakaf Uang dikeluarkan melalui mekanisme yang melibatkan LKS-PWU sesuai ketentuan. Platform digital perlu membedakan antara:

- 1) Tanda terima pembayaran;
- 2) Konfirmasi platform;
- 3) Sertifikat penghargaan;
- 4) Sertifikat wakaf uang;
- 5) Laporan pengelolaan.

Tidak semua dokumen bergambar yang diterima melalui aplikasi dapat disebut Sertifikat Wakaf Uang secara hukum. Penggunaan istilah harus tepat agar tidak menyesatkan.

17. Pemisahan dana dan pencatatan

Sistem wakaf harus mampu membedakan:

- 1) Wakaf uang dan wakaf melalui uang;
- 2) Wakaf selamanya dan berjangka;
- 3) Pokok dan hasil;
- 4) Dana terikat berdasarkan program;
- 5) Biaya pengelolaan;
- 6) Dana yang belum teridentifikasi;
- 7) Dana yang belum ditempatkan.

Pemisahan tersebut perlu berjalan dari halaman transaksi hingga laporan keuangan.

Apabila satu platform mengelola banyak program, setiap transaksi perlu memiliki kode. Tanpa kode yang jelas, dana dapat salah dialokasikan atau sulit dilacak.

Pencatatan juga harus menghasilkan jejak audit. Setiap perubahan klasifikasi, pemindahan, atau pengalokasian perlu menyimpan identitas pengguna, waktu, alasan, dan persetujuan.

18. Pengelolaan hasil wakaf

Hasil pengelolaan wakaf digunakan sesuai peruntukan yang ditetapkan. Nazir perlu menjelaskan bagaimana nilai hasil dihitung dan kapan manfaat disalurkan. Laporan sebaiknya membedakan:

- 1) Hasil bruto;
- 2) Biaya pengelolaan;
- 3) Hasil bersih;
- 4) Jumlah yang dialokasikan;
- 5) Jumlah yang telah disalurkan;
- 6) Saldo yang belum digunakan.

Informasi mengenai hasil tidak boleh ditampilkan seperti imbal hasil investasi pribadi. Wakif tidak menerima keuntungan untuk dirinya sendiri, kecuali dalam skema berjangka terdapat mekanisme pengembalian pokok sesuai ketentuan.

19. Biaya pengelolaan

Pengelolaan wakaf membutuhkan biaya untuk administrasi, investasi, pemeliharaan aset, keamanan, audit, pengembangan sistem, dan pelaporan. Biaya perlu dikelola secara wajar dan terbuka. Nazir harus menjelaskan:

- 1) Jenis biaya;
- 2) Dasar pembebanan;
- 3) Sumber pembayaran;
- 4) Bagian yang menjadi hak pengelola sesuai ketentuan;

5) Pengaruh biaya terhadap hasil bersih.

Platform juga dapat mengenakan biaya pembayaran atau layanan. Wakif perlu mengetahui apakah biaya ditambahkan di luar nominal atau mengurangi dana yang diterima.

Transparansi biaya menjaga agar masyarakat tidak mengira seluruh nominal langsung berubah menjadi aset atau manfaat sosial tanpa biaya pengelolaan.

20. Risiko pengelolaan wakaf

Wakaf uang memiliki beberapa risiko yang perlu diperhatikan:

- 1) Kerugian pengelolaan;
- 2) Penurunan nilai riil;
- 3) Ketidakcocokan jangka waktu;
- 4) Gagal bayar mitra;
- 5) Konflik kepentingan;
- 6) Kesalahan pencatatan;
- 7) Pencampuran dana;
- 8) Kegagalan sistem;
- 9) Kebocoran data;
- 10) Penyalahgunaan kewenangan.

Teknologi dapat membantu memantau risiko, tetapi tidak menghilangkannya. Klaim bahwa algoritma “menjamin tanpa kesalahan” harus dihindari.

Nazir perlu memiliki kebijakan investasi, batas risiko, diversifikasi, otorisasi, pemantauan, dan rencana penanganan kerugian.

21. Risiko pembangunan aset

Wakaf melalui uang untuk pembangunan masjid, sekolah, rumah sakit, atau fasilitas lain memiliki risiko tersendiri. Organisasi perlu memeriksa:

- 1) Status hukum tanah;
- 2) Izin;
- 3) Desain dan anggaran;
- 4) Kontraktor;
- 5) Kenaikan biaya;
- 6) Jadwal;
- 7) Kualitas pekerjaan;
- 8) Pemeliharaan;
- 9) Pengelola setelah pembangunan;
- 10) Keberlanjutan operasional.

Keberhasilan penghimpunan tidak menjamin aset dapat berfungsi. Sebuah bangunan dapat selesai tetapi tidak memiliki biaya operasional, tenaga pengelola, atau program pelayanan.

Karena itu, kampanye wakaf harus menjelaskan rencana setelah aset dibangun.

22. Perlindungan data wakif

Platform wakaf menyimpan data identitas, transaksi, pilihan program, dan riwayat partisipasi. Data tersebut harus diperlakukan sebagai amanah.

Organisasi tidak boleh:

- 1) Memublikasikan nama tanpa persetujuan;
- 2) Membagikan data kepada mitra secara bebas;
- 3) Mengirim promosi berlebihan;
- 4) Menyimpan dokumen identitas tanpa pengamanan;
- 5) Menggunakan data untuk tujuan yang berbeda tanpa dasar.

Akses terhadap data juga perlu dibatasi. Tim media tidak harus melihat seluruh identitas dan nilai wakaf. Vendor teknologi hanya memperoleh akses sejauh diperlukan.

23. Pelaporan aset dan manfaat

Pelaporan wakaf tidak cukup hanya menampilkan jumlah dana yang terkumpul. Wakif perlu mengetahui apa yang terjadi setelah dana diterima.

Pelaporan dapat dibagi menjadi empat tingkat:

Pertama, laporan penghimpunan, berisi jumlah dana, jumlah wakif, dan periode.

Kedua, laporan pengelolaan, menjelaskan penempatan dana, aset, hasil, biaya, dan risiko.

Ketiga, laporan penyaluran hasil, menjelaskan program yang menerima manfaat.

Keempat, laporan dampak, menjelaskan perubahan yang dihasilkan bagi penerima manfaat.

Pada wakaf melalui uang, laporan juga perlu menjelaskan perkembangan pembangunan atau pembelian aset.

24. Transparansi bukan hanya dasbor

Platform dapat menampilkan angka penghimpunan dan perkembangan program secara cepat. Namun, dasbor hanya mencerminkan data yang dimasukkan ke dalam sistem. Informasi waktu nyata tidak otomatis berarti:

- 1) Aset telah diverifikasi;
- 2) Pokok wakaf aman;
- 3) Hasil telah diterima;
- 4) Laporan telah diaudit;
- 5) Manfaat telah dirasakan.

Karena itu, platform perlu memberikan penanda status, misalnya:

- 1) Dana diterima;
- 2) Dalam proses verifikasi;
- 3) Telah ditempatkan;
- 4) Menghasilkan manfaat;
- 5) Hasil dialokasikan;
- 6) Program dilaksanakan;
- 7) Laporan diperiksa.

Pembedaan status membantu wakif memahami perjalanan dana secara lebih tepat.

25. Pengawasan syariah

Pengawasan syariah perlu mencakup keseluruhan alur wakaf, bukan hanya instrumen akhirnya. Aspek yang diperiksa meliputi:

- 1) Bentuk wakaf;
- 2) Ikrar;
- 3) Jangka waktu;
- 4) Peruntukan;
- 5) Instrumen pengembangan;
- 6) Perlindungan pokok;
- 7) Biaya;
- 8) Penyaluran hasil;
- 9) Perubahan program;
- 10) Desain fitur digital.

Pengawas perlu dilibatkan ketika platform dirancang. Pilihan menu, istilah, dan alur transaksi dapat memengaruhi keabsahan serta pemahaman wakif.

26. Pengawasan kelembagaan dan audit

Nazir perlu memiliki mekanisme pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan mencakup penerimaan, penempatan, hasil, penggunaan, aset, biaya, serta keamanan sistem.

Audit digital dapat menggunakan jejak transaksi, tetapi tetap perlu memeriksa bukti dan kondisi nyata. Aset bangunan, misalnya, tidak dapat diaudit hanya melalui gambar yang diunggah ke platform.

Kunjungan, konfirmasi pihak ketiga, pemeriksaan dokumen, dan evaluasi program tetap diperlukan.

27. Perubahan peruntukan

Dalam keadaan tertentu, program wakaf dapat menghadapi kendala. Biaya berubah, proyek tidak dapat dilanjutkan, atau kebutuhan masyarakat bergeser.

Perubahan tidak boleh dilakukan sepihak. Nazir perlu mempertimbangkan:

- 1) Isi ikrar;
- 2) Ketentuan hukum;
- 3) Prinsip syariah;
- 4) Kesamaan tujuan;
- 5) Persetujuan yang diperlukan;
- 6) Dokumentasi;
- 7) Informasi kepada wakif.

Sistem digital perlu menyimpan riwayat perubahan agar proses dapat ditelusuri.

28. Penanganan program yang tidak mencapai target

Kampanye wakaf melalui uang dapat gagal mencapai target. Organisasi perlu menjelaskan sejak awal apa yang akan dilakukan. Pilihan dapat berupa:

- 1) memperpanjang penghimpunan;

- 2) membangun dalam tahap lebih kecil;
- 3) menggabungkan dengan sumber lain;
- 4) mengalihkan ke program sejenis sesuai ketentuan;
- 5) menempatkan dana sementara;
- 6) melakukan tindakan lain yang telah dijelaskan.

Dana tidak boleh dibiarkan tanpa status atau digunakan untuk program yang tidak berhubungan.

29. Literasi wakaf digital

Kemudahan transaksi tidak selalu disertai pemahaman. Sebagian masyarakat masih menyamakan wakaf uang, sedekah, donasi pembangunan, dan investasi. Karena itu, platform perlu menyediakan edukasi mengenai:

- 1) Pengertian wakaf;
- 2) Wakaf uang dan wakaf melalui uang;
- 3) Peran nazir;
- 4) Ikrar;
- 5) Perlindungan pokok;
- 6) Penggunaan hasil;
- 7) Risiko;
- 8) Bentuk laporan.

Literasi membantu wakif membuat keputusan yang sadar, bukan hanya bereaksi terhadap slogan emosional.

30. Wakaf dan keberlanjutan program sosial

Wakaf memiliki potensi untuk mendukung program yang membutuhkan pembiayaan jangka panjang. Hasil pengelolaan dapat diarahkan untuk pendidikan, kesehatan, pelayanan sosial, ekonomi produktif, lingkungan, dan kebutuhan masyarakat lainnya.

Namun, keberlanjutan tidak muncul hanya karena program diberi label wakaf. Ia membutuhkan:

- 1) Aset yang produktif;
- 2) Pengelolaan profesional;
- 3) Biaya yang terkendali;
- 4) Permintaan manfaat yang nyata;
- 5) Pemeliharaan;
- 6) Evaluasi;
- 7) Tata kelola.

Wakaf yang tidak dikelola dapat menjadi aset pasif dan membebani organisasi. Karena itu, keputusan membangun aset harus disertai perencanaan operasional.

31. Keberhasilan wakaf digital

Keberhasilan platform wakaf tidak cukup diukur dari nilai penghimpunan. Indikator yang lebih menyeluruh meliputi:

- 1) Kejelasan ikrar dan peruntukan;
- 2) Kualitas verifikasi;
- 3) Ketepatan pencatatan;
- 4) Perlindungan nilai pokok;
- 5) Hasil pengelolaan yang wajar;
- 6) Transparansi biaya;
- 7) Ketepatan penyaluran manfaat;
- 8) Kualitas laporan;
- 9) Keamanan sistem;
- 10) Dampak sosial berkelanjutan.

Jumlah pengguna dan transaksi dapat menunjukkan jangkauan, tetapi tidak otomatis menunjukkan keberhasilan pengelolaan.

Wakaf uang dan platform wakaf digital memperluas kesempatan masyarakat untuk membangun manfaat jangka panjang. Melalui teknologi, masyarakat dapat memilih program, menyampaikan ikrar, melakukan pembayaran, dan menerima laporan tanpa dibatasi jarak.

Namun, wakaf tidak boleh disederhanakan menjadi transaksi donasi melalui telepon seluler. Di belakang pembayaran terdapat tanggung jawab untuk menjaga pokok, mengembangkan aset, mengelola risiko, menyalurkan manfaat, dan menghormati kehendak wakif.

Platform yang baik harus menjelaskan perbedaan wakaf uang dan wakaf melalui uang, identitas nazir, jangka waktu, cara pengelolaan, biaya, risiko, dan pelaporan. Teknologi digunakan

untuk memperkuat keterlacakan, bukan menggantikan tanggung jawab kelembagaan.

Setelah membahas instrumen dan kanal utama keuangan sosial Islam digital, pembahasan selanjutnya diarahkan pada para aktor yang membentuk ekosistem tersebut. Hubungan antara donatur, organisasi Islam, lembaga zakat, nazir, bank, penyedia pembayaran, platform, regulator, pengawas syariah, dan penerima manfaat akan menentukan apakah inovasi benar-benar menghasilkan tata kelola yang amanah.

F. Aktor dan Hubungan dalam Ekosistem Keuangan Sosial Islam Digital

Ekosistem keuangan sosial Islam digital tidak dibentuk oleh teknologi semata. Di dalamnya terdapat banyak pihak yang memiliki kewenangan, kepentingan, dan tanggung jawab berbeda. Wakif, muzaki, donatur, organisasi Islam, lembaga pengelola zakat, nazir, bank, penyedia jasa pembayaran, platform digital, vendor teknologi, regulator, auditor, pengawas syariah, dan penerima manfaat saling terhubung dalam satu rangkaian pengelolaan dana.

Hubungan antarpihak tersebut menentukan apakah teknologi benar-benar memperkuat amanah atau justru menambah kerumitan baru. Sebuah aplikasi dapat bekerja dengan baik secara teknis, tetapi pengelolaan tetap bermasalah apabila pembagian tanggung jawab tidak jelas. Sebaliknya, lembaga yang memiliki tata kelola kuat dapat menggunakan teknologi sederhana secara efektif karena setiap pihak memahami fungsi dan batas kewenangannya.

Ekosistem yang sehat membutuhkan lebih dari sekadar kerja sama. Ia memerlukan kejelasan mengenai siapa yang menghimpun, siapa yang menerima dana, siapa yang menyimpan data, siapa yang

mengambil keputusan, siapa yang mengawasi, dan siapa yang bertanggung jawab ketika terjadi kesalahan.

1. Pemberi dana sebagai pemilik amanah

Pemberi dana dapat berstatus sebagai muzaki, munfik, wakif, donatur, anggota organisasi, perusahaan, atau kelompok masyarakat. Meskipun seluruhnya menyerahkan dana, dasar dan tujuan pemberiannya tidak selalu sama.

Muzaki menunaikan kewajiban zakat. Wakif menyerahkan harta untuk dikelola sesuai ikrar wakaf. Donatur memberikan bantuan bagi program tertentu. Anggota organisasi dapat membayar iuran untuk mendukung kegiatan kelembagaan.

Perbedaan tersebut menentukan hak pemberi dana dan kewajiban pengelola. Pemberi berhak memperoleh informasi mengenai:

- 1) Identitas lembaga;
- 2) Jenis dana;
- 3) Tujuan penggunaan;
- 4) Biaya;
- 5) Status transaksi;
- 6) Mekanisme pengelolaan;
- 7) Perkembangan program;
- 8) Saluran pengaduan.

Pemberi dana tidak boleh hanya diposisikan sebagai target penghimpunan. Mereka merupakan pihak yang menyerahkan amanah dan karena itu memiliki hak atas informasi yang benar.

Namun, hak tersebut tidak berarti pemberi dapat mengendalikan seluruh keputusan operasional. Setelah dana diserahkan berdasarkan akad yang jelas, organisasi memiliki tanggung jawab profesional untuk mengelolanya sesuai ketentuan.

Hubungan yang sehat perlu menyeimbangkan hak pemberi dengan kewenangan lembaga.

2. Organisasi Islam sebagai pengelola misi

Organisasi Islam dapat berperan sebagai penghimpun, pengelola program, pemilik platform, mitra lembaga zakat, nazir, atau penghubung antara masyarakat dan penerima manfaat.

Kekuatan organisasi Islam terletak pada jaringan sosial, legitimasi keagamaan, kedekatan dengan jamaah, serta pengetahuan mengenai kebutuhan masyarakat. Jaringan cabang, pesantren, masjid, sekolah, rumah sakit, dan komunitas memberikan kemampuan untuk menjangkau kelompok yang sulit dicapai oleh lembaga komersial.

Namun, kekuatan jaringan tersebut juga menghasilkan kompleksitas. Dana dapat dihimpun oleh satu unit, dicatat oleh unit lain, disalurkan oleh cabang daerah, dan dilaporkan melalui sistem pusat. Tanpa pembagian peran yang jelas, tanggung jawab menjadi kabur.

Organisasi perlu menetapkan:

- 1) Unit yang berwenang membuka kampanye;
- 2) Pihak yang menyetujui program;
- 3) Rekening penerimaan;
- 4) Pengelola data;
- 5) Pihak yang mencairkan dana;
- 6) Pelaksana kegiatan;
- 7) Pemeriksa laporan;
- 8) Juru bicara resmi.

Organisasi Islam memiliki struktur otoritas, basis kepercayaan, kapasitas teknologi, dan risiko tata kelola yang

berbeda. Karena itu, satu model pengelolaan tidak selalu dapat diterapkan secara seragam kepada seluruh lembaga.

3. BAZNAS dan lembaga amil zakat

Dalam pengelolaan zakat, BAZNAS dan lembaga amil zakat memiliki peran kelembagaan yang berbeda dari penggalang dana biasa. Keduanya menjalankan fungsi penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan, pelaporan, dan pelayanan kepada muzaki serta mustahik berdasarkan ketentuan yang berlaku.

Digitalisasi membantu lembaga zakat menyediakan kalkulator, kanal pembayaran, basis data muzaki, pemetaan mustahik, dan laporan. Namun, teknologi tidak mengurangi kewajiban lembaga untuk menjaga pemisahan dana, ketepatan sasaran, kepatuhan syariah, dan akuntabilitas.

Lembaga amil zakat juga dapat bekerja sama dengan organisasi Islam, masjid, perusahaan, platform digital, serta komunitas. Kerja sama tersebut harus menjelaskan:

- 1) Siapa yang menerima zakat;
- 2) Siapa yang bertindak sebagai amil;
- 3) Siapa yang melakukan verifikasi;
- 4) Bagaimana biaya dikelola;
- 5) Siapa yang menerbitkan bukti setor;
- 6) Siapa yang melaporkan penyaluran.

Organisasi yang hanya menjadi mitra kampanye tidak boleh menampilkan diri seolah-olah memiliki seluruh kewenangan sebagai pengelola zakat apabila status dan perannya berbeda.

4. Nazir sebagai pengelola wakaf

Dalam ekosistem wakaf, nazir memegang tanggung jawab utama atas pengelolaan dan pengembangan harta wakaf. Nazir

bukan sekadar penerima pembayaran. Ia harus memastikan bahwa harta dicatat, dijaga, dikembangkan, dan digunakan sesuai ikrar.

Digitalisasi dapat membantu nazir memperluas penghimpunan, memperbaiki pencatatan, serta menyampaikan laporan. Namun, nazir tetap harus memiliki kemampuan kelembagaan dalam:

- 1) Administrasi wakaf;
- 2) Pengembangan aset;
- 3) Manajemen investasi;
- 4) Pengawasan syariah;
- 5) Manajemen risiko;
- 6) Pelaporan;
- 7) Pemeliharaan aset;
- 8) Pengukuran manfaat.

Nazir juga bertanggung jawab menjelaskan perbedaan antara wakaf uang, wakaf melalui uang, wakaf berjangka, dan wakaf selamanya. Ketidakjelasan istilah dapat membuat wakif memiliki harapan yang berbeda dari mekanisme yang sebenarnya.

Kemunculan nazir kelembagaan dan pengelolaan wakaf berbasis platform menunjukkan bahwa tata kelola wakaf bergerak menuju bentuk yang lebih profesional. Namun, profesionalisasi harus tetap disertai keterbukaan mengenai identitas, kewenangan, dan cara pengelolaan aset.

5. Bank dan lembaga keuangan syariah

Bank dan lembaga keuangan syariah dapat terlibat sebagai penyedia rekening, kanal pembayaran, tempat penempatan dana, mitra pengelolaan wakaf uang, atau penghubung dengan instrumen keuangan.

Perannya penting karena dana digital tidak berpindah langsung dari telepon donatur ke program. Transaksi melewati infrastruktur keuangan yang memiliki prosedur, biaya, waktu penyelesaian, dan pengendalian risiko.

Bank membantu menyediakan:

- 1) Rekening kelembagaan;
- 2) Virtual account;
- 3) Mutasi transaksi;
- 4) Layanan rekonsiliasi;
- 5) Penyimpanan dana;
- 6) Instrumen pengelolaan;
- 7) Pengamanan transaksi.

Namun, keberadaan bank tidak otomatis menjamin bahwa seluruh penggunaan dana telah sesuai. Bank memproses transaksi dan menyediakan layanan keuangan, sedangkan keputusan mengenai tujuan program, penerima, dan pelaporan tetap berada pada pengelola.

Dalam wakaf uang, kedudukan lembaga keuangan syariah yang ditetapkan untuk menerima wakaf perlu dibedakan dari bank yang hanya menjadi penyedia kanal pembayaran biasa.

6. Penyedia jasa pembayaran

Penyedia jasa pembayaran membantu organisasi menerima transaksi melalui QRIS, dompet elektronik, virtual account, kartu, transfer, dan metode lainnya. Mereka memiliki peran penting dalam pengalaman pengguna dan kelancaran transaksi.

Penyedia pembayaran bertanggung jawab terhadap aspek seperti:

- 1) Pemrosesan transaksi;
- 2) Keamanan kanal;

- 3) Konfirmasi status;
- 4) Penyelesaian dana;
- 5) Laporan transaksi;
- 6) Pengelolaan kegagalan;
- 7) Perlindungan data pembayaran.

Organisasi perlu mengetahui batas tanggung jawab penyedia. Ketika transaksi gagal, misalnya, perlu jelas apakah masalah berada pada bank pengguna, penyedia pembayaran, sistem platform, atau aplikasi lembaga.

Kontrak kerja sama sebaiknya mengatur tingkat layanan, biaya, waktu penyelesaian, penanganan insiden, serta mekanisme pengaduan.

7. Platform penggalangan dana

Platform digital dapat mempertemukan penggalang dengan masyarakat, menyediakan halaman kampanye, mengintegrasikan pembayaran, serta membantu pelaporan.

Platform memiliki kekuatan besar dalam menentukan kampanye yang terlihat, informasi yang harus disediakan, dan persyaratan pencairan. Karena itu, platform tidak dapat dipahami hanya sebagai papan pengumuman digital.

Tanggung jawab platform dapat mencakup:

- 1) Verifikasi identitas;
- 2) Pemeriksaan awal kampanye;
- 3) Penyediaan informasi biaya;
- 4) Pengamanan transaksi;
- 5) Pencairan dana;
- 6) Penanganan laporan;
- 7) Perlindungan data;
- 8) Penghentian kampanye bermasalah.

Kajian mengenai crowdfunding menekankan bahwa kredibilitas model ini sangat bergantung pada kemampuan platform melakukan kurasi, mencegah penipuan, dan menyediakan pelaporan yang dapat dipercaya (Rabbani et al., 2021). Diawal juga telah mengidentifikasi aspek tersebut sebagai syarat keberlanjutan crowdfunding.

Namun, platform juga tidak dapat memikul seluruh tanggung jawab program. Penggalang dan organisasi pelaksana tetap bertanggung jawab atas kebenaran informasi serta penggunaan dana.

8. Vendor teknologi

Vendor dapat mengembangkan aplikasi, mengelola server, menyediakan penyimpanan, membangun dasbor, atau mengintegrasikan sistem pembayaran.

Peran vendor sering tidak terlihat oleh publik, tetapi sangat menentukan keamanan dan keberlanjutan sistem. Vendor dapat memiliki akses terhadap:

- 1) Kode aplikasi;
- 2) Konfigurasi;
- 3) Basis data;
- 4) Akun administrator;
- 5) Sistem pencadangan;
- 6) Catatan transaksi;
- 7) Data pengguna.

Karena itu, organisasi harus mengatur kerja sama secara tertulis. Aspek yang perlu dijelaskan meliputi:

- 1) Kepemilikan kode;
- 2) Kepemilikan data;
- 3) Batas akses;
- 4) Kerahasiaan;

- 5) Standar keamanan;
- 6) Pencadangan;
- 7) Pemindahan sistem;
- 8) Penghentian layanan;
- 9) Penghapusan data.

Vendor tidak boleh menjadi satu-satunya pihak yang memahami sistem. Organisasi perlu membangun kapasitas internal agar dapat mengawasi, mengevaluasi, dan melanjutkan layanan ketika kontrak berakhir.

9. Regulator

Regulator menetapkan kerangka hukum serta standar yang harus dipenuhi oleh pihak-pihak dalam ekosistem. Pengaturan dapat berkaitan dengan zakat, wakaf, sistem pembayaran, layanan keuangan, penghimpunan dana, perlindungan data, organisasi, dan pelaporan.

Satu aktivitas digital dapat bersinggungan dengan lebih dari satu bidang pengaturan. Sebagai contoh, kampanye wakaf digital berkaitan dengan hukum wakaf, transaksi pembayaran, pengelolaan data, dan tata kelola kelembagaan.

Karena itu, organisasi tidak boleh beranggapan bahwa izin atau kerja sama pada satu bidang otomatis mencakup seluruh kegiatan. Status platform pembayaran tidak sama dengan kewenangan mengelola zakat. Legalitas yayasan juga tidak otomatis memberikan kewenangan menjadi nazir atau lembaga amil zakat.

Regulasi perlu dilihat sebagai perlindungan, bukan sekadar beban administratif. Aturan membantu memperjelas tanggung jawab dan memberikan mekanisme ketika terjadi penyalahgunaan.

10. Dewan pengawas syariah dan ahli syariah

Pengawasan syariah memastikan bahwa akad, penghimpunan, pengelolaan, investasi, penyaluran, dan komunikasi sesuai dengan prinsip yang dinyatakan oleh lembaga.

Dalam sistem digital, pengawasan syariah perlu mencakup desain operasional, bukan hanya nama produk. Tombol, pilihan program, persetujuan, klasifikasi dana, dan penggunaan biaya dapat memiliki konsekuensi terhadap pemahaman serta pelaksanaan akad.

Pihak pengawas perlu memeriksa:

- 1) Jenis dana;
- 2) Rumusan akad;
- 3) Hak dan kewajiban;
- 4) Pengelolaan biaya;
- 5) Pemisahan dana;
- 6) Instrumen penempatan;
- 7) Kelompok penerima;
- 8) Pengalihan;
- 9) Pelaporan.

Pengawasan sebaiknya dilibatkan sejak sistem dirancang. Koreksi setelah aplikasi diluncurkan dapat memerlukan biaya besar dan membingungkan pengguna.

11. Auditor dan pengawas internal

Auditor memeriksa apakah laporan dan proses dapat dibuktikan melalui data serta dokumen. Pengawasan internal membantu memastikan bahwa kesalahan dapat diketahui sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Digitalisasi dapat menyediakan jejak transaksi, tetapi data sistem tetap harus diperiksa. Auditor perlu memastikan bahwa:

- 1) Transaksi benar-benar terjadi;
- 2) Saldo sesuai;

- 3) Dana terpisah;
- 4) Perubahan tercatat;
- 5) Otorisasi dipenuhi;
- 6) Penyaluran memiliki bukti;
- 7) Aset tersedia;
- 8) Hak akses terkendali.

Pengawasan internal juga perlu bersifat berkelanjutan. Audit tahunan tidak cukup untuk menangani transaksi yang terjadi setiap hari. Sistem dapat menggunakan pemeriksaan berkala, persetujuan ganda, dan notifikasi anomali.

Akuntabilitas organisasi nirlaba tidak hanya menyangkut laporan keuangan, tetapi juga kepatuhan terhadap tujuan, proses, dan manfaat program (Anheier, 2014).

12. Pengurus pusat dan unit daerah

Organisasi yang memiliki jaringan luas perlu membagi kewenangan antara pusat dan daerah. Pusat dapat menetapkan standar, sementara daerah menjalankan kegiatan berdasarkan kondisi lokal.

Dalam pengelolaan keuangan digital, pusat dapat bertanggung jawab terhadap:

- 1) Kebijakan;
- 2) Sistem utama;
- 3) Standar keamanan;
- 4) Format data;
- 5) Laporan konsolidasi;
- 6) Hubungan vendor;
- 7) Pengawasan.

Unit daerah dapat bertanggung jawab terhadap:

- 1) Verifikasi kebutuhan;

- 2) Hubungan dengan masyarakat;
- 3) Pelaksanaan program;
- 4) Dokumentasi;
- 5) Pembaruan data;
- 6) Penanganan pengaduan lokal.

Masalah muncul ketika pusat memiliki sistem tetapi tidak memahami kondisi daerah, atau daerah menjalankan inovasi tanpa mengikuti standar. Adanya kesenjangan kapasitas antara sistem pusat dan kemampuan pengurus akar rumput.

Karena itu, hubungan pusat dan daerah perlu didasarkan pada delegasi yang jelas dan dukungan yang memadai.

13. Relawan dan komunitas

Relawan dapat membantu kampanye, verifikasi, pendataan, distribusi, komunikasi, dan dokumentasi. Mereka memperluas kemampuan organisasi, terutama ketika program berlangsung di banyak wilayah.

Namun, relawan tidak selalu memiliki hubungan kerja formal atau pemahaman lengkap mengenai kebijakan organisasi. Karena itu, akses dan tugasnya harus dibatasi sesuai kebutuhan.

Relawan yang membantu dokumentasi tidak harus memiliki akses terhadap seluruh data keuangan. Relawan distribusi tidak otomatis berwenang membuat kampanye atas nama lembaga.

Organisasi perlu menyediakan:

- 1) Orientasi;
- 2) Identitas tugas;
- 3) Kode etik;
- 4) Batas kewenangan;
- 5) Perlindungan data;
- 6) Mekanisme pelaporan;

7) Evaluasi.

Relawan juga perlu dilindungi dari beban, risiko lapangan, dan tuntutan yang melebihi kapasitasnya.

14. Penerima manfaat sebagai pemegang hak

Penerima manfaat bukan objek akhir dari aliran dana. Mereka merupakan pihak yang memiliki hak atas perlakuan bermartabat, informasi, privasi, dan pelayanan yang adil.

Penerima manfaat berhak mengetahui:

- 1) Tujuan pendataan;
- 2) Jenis bantuan;
- 3) Proses seleksi;
- 4) Penggunaan dokumentasi;
- 5) Cara mengajukan keluhan;
- 6) Pihak yang dapat dihubungi.

Mereka juga perlu memiliki ruang untuk memberikan umpan balik. Program yang dianggap berhasil oleh organisasi belum tentu sesuai dengan pengalaman penerima.

Keberadaan penerima manfaat dalam ekosistem harus lebih dari sekadar foto laporan. Suara mereka perlu dipertimbangkan dalam perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi program.

15. Media dan pembuat konten

Media serta pembuat konten dapat memperluas jangkauan kampanye. Mereka membantu menerjemahkan program menjadi cerita yang dapat dipahami masyarakat.

Namun, peran tersebut membawa tanggung jawab etik. Informasi yang dramatis dapat meningkatkan donasi, tetapi juga berisiko mengeksploitasi penerima manfaat.

Pembuat konten perlu memastikan bahwa:

- 1) Informasi telah diverifikasi;
- 2) Izin dokumentasi diperoleh;
- 3) Identitas sensitif disamarkan;
- 4) Konteks tidak dipotong;
- 5) Hasil tidak dilebih-lebihkan;
- 6) Hubungan promosi dijelaskan.

Apabila influencer menerima imbalan atau memiliki hubungan dengan lembaga, keterbukaan diperlukan agar audiens dapat menilai pesannya secara proporsional.

16. Perusahaan dan mitra pendanaan

Perusahaan dapat berperan sebagai donatur, mitra program, penyedia teknologi, pemberi fasilitas, atau pendukung kampanye.

Kerja sama dapat memperbesar dampak, tetapi juga menghasilkan konflik kepentingan. Organisasi perlu memastikan bahwa misi sosial tidak berubah menjadi sekadar promosi perusahaan.

Perjanjian kerja sama perlu mengatur:

- 1) Sumber dana;
- 2) Tujuan;
- 3) Penggunaan logo;
- 4) Publikasi penerima manfaat;
- 5) Akses terhadap data;
- 6) Pelaporan;
- 7) Evaluasi;
- 8) Penghentian kerja sama.

Data donatur dan penerima manfaat tidak boleh diberikan kepada mitra hanya karena mitra mendukung pendanaan.

17. Hubungan antarpihak melalui kontrak dan prosedur

Kepercayaan merupakan dasar penting, tetapi kerja sama kelembagaan tetap memerlukan dokumen. Kesepakatan tertulis membantu mengurangi perbedaan pemahaman.

Dokumen dapat berbentuk:

- 1) Perjanjian kerja sama;
- 2) Kontrak layanan;
- 3) Surat penugasan;
- 4) Standar operasional;
- 5) Kebijakan akses;
- 6) Kode etik;
- 7) Matriks kewenangan.

Dokumen perlu menjawab:

- 1) Siapa melakukan apa;
- 2) Data apa yang dapat diakses;
- 3) Siapa menanggung biaya;
- 4) Siapa menangani keluhan;
- 5) Siapa bertanggung jawab ketika terjadi insiden;
- 6) Bagaimana kerja sama berakhir.

Kelengkapan kontrak bukan tanda ketidakpercayaan. Ia melindungi seluruh pihak dengan memperjelas harapan dan tanggung jawab.

18. Aliran dana dan aliran informasi

Ekosistem digital memiliki dua aliran utama, yaitu aliran dana dan aliran informasi.

Aliran dana bergerak dari pemberi menuju sistem pembayaran, rekening pengelola, program, dan penerima manfaat. Aliran informasi bergerak dalam bentuk data transaksi, identitas, laporan, persetujuan, dan komunikasi.

Keduanya tidak selalu berjalan bersamaan. Dana dapat masuk tetapi informasinya tidak lengkap. Program dapat dilaporkan, tetapi data keuangannya belum direkonsiliasi.

Organisasi perlu memastikan bahwa setiap perpindahan dana memiliki informasi pendukung. Sebaliknya, informasi yang dikumpulkan harus memiliki tujuan dan perlindungan yang jelas.

19. Pembagian kewenangan

Tidak satu pun pihak sebaiknya mengendalikan seluruh proses dari awal sampai akhir. Pemisahan kewenangan membantu mencegah kesalahan dan penyalahgunaan.

Sebagai contoh:

- 1) Pembuat kampanye tidak sendiri menyetujui pencairan;
- 2) Penerima dana tidak sendiri memeriksa laporan;
- 3) Pengelola data tidak otomatis memiliki akses rekening;
- 4) Vendor tidak menentukan kebijakan penggunaan dana;
- 5) Petugas verifikasi tidak menerima manfaat dari keputusan.

Pemisahan tersebut perlu disesuaikan dengan ukuran organisasi. Lembaga kecil mungkin memiliki sumber daya terbatas, tetapi tetap dapat menerapkan pemeriksaan oleh pihak kedua.

20. Konflik kepentingan

Konflik kepentingan muncul ketika seseorang memiliki hubungan atau kepentingan yang dapat memengaruhi objektivitas keputusan.

Situasi tersebut dapat terjadi apabila:

- 1) Program ditujukan kepada keluarga pengurus;
- 2) Vendor dimiliki oleh pihak terafiliasi;

- 3) Pengawas ikut menjalankan transaksi;
- 4) Kampanye mendukung lembaga milik pimpinan;
- 5) Penerima dipilih karena kedekatan.

Konflik kepentingan tidak selalu berarti terjadi penyalahgunaan. Namun, hubungan tersebut harus diungkapkan dan dikelola.

Pihak yang memiliki konflik sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pembuat keputusan. Pemeriksaan independen dan dokumentasi diperlukan.

21. Tanggung jawab ketika terjadi kesalahan

Kesalahan dalam ekosistem digital dapat melibatkan banyak pihak. Transaksi gagal dapat berasal dari pengguna, bank, penyedia pembayaran, atau sistem platform. Kesalahan penyaluran dapat berasal dari data yang keliru, verifikasi, atau pelaksana program.

Karena itu, organisasi memerlukan mekanisme penanganan insiden yang menetapkan:

- 1) Penerima laporan;
- 2) Pihak yang menyelidiki;
- 3) Waktu respons;
- 4) Komunikasi kepada pengguna;
- 5) Tindakan koreksi;
- 6) Pencatatan;
- 7) Evaluasi.

Masyarakat tidak boleh dipaksa berpindah-pindah kanal tanpa kepastian ketika mengajukan keluhan. Lembaga yang berhubungan langsung dengan pengguna perlu membantu mengoordinasikan penyelesaian meskipun penyebabnya berada pada mitra.

22. Membangun kepercayaan berbasis sistem

Dalam pengelolaan tradisional, kepercayaan sering dibangun melalui hubungan personal. Dalam ekosistem digital, masyarakat mungkin tidak mengenal langsung pengelola.

Karena itu, kepercayaan perlu diperkuat melalui:

- 1) Identitas kelembagaan;
- 2) Legalitas;
- 3) Informasi yang jelas;
- 4) Keamanan transaksi;
- 5) Audit;
- 6) Laporan;
- 7) Respons terhadap pengaduan;
- 8) Konsistensi pelayanan.

Perubahan tersebut tidak menghilangkan pentingnya figur dan nilai. Namun, kepercayaan tidak boleh hanya bergantung pada citra seseorang. Ia perlu diterjemahkan ke dalam prosedur yang dapat diperiksa.

Pergeseran dari kepercayaan berbasis figur menuju kepercayaan yang semakin bergantung pada sistem, laporan, dan mekanisme kelembagaan.

23. Prinsip hubungan yang sehat

Hubungan antarpihak dalam ekosistem keuangan sosial Islam digital dapat dibangun melalui enam prinsip.

Pertama, kejelasan peran. Setiap pihak mengetahui fungsi dan batas kewenangannya.

Kedua, keterlacakan. Keputusan, transaksi, dan perubahan dapat diperiksa.

Ketiga, proporsionalitas akses. Akses terhadap dana serta data diberikan sesuai tugas.

Keempat, keterbukaan kepentingan. Hubungan afiliasi dan konflik kepentingan diungkapkan.

Kelima, perlindungan pihak rentan. Donatur dan penerima manfaat tidak dirugikan oleh ketimpangan informasi.

Keenam, mekanisme koreksi. Kesalahan dapat dilaporkan, diperiksa, dan diperbaiki.

24. Kualitas hubungan ekosistem

Kualitas hubungan antarpihak dapat dievaluasi melalui beberapa pertanyaan:

- 1) Apakah setiap pihak memiliki kewenangan yang jelas?
- 2) Apakah aliran dana dapat ditelusuri?
- 3) Apakah data hanya diakses oleh pihak yang membutuhkan?
- 4) Apakah kontrak dengan mitra mengatur tanggung jawab?
- 5) Apakah konflik kepentingan diungkapkan?
- 6) Apakah pengaduan ditangani?
- 7) Apakah penerima manfaat dilibatkan?
- 8) Apakah pengawas memiliki independensi?
- 9) Apakah vendor dapat diganti tanpa kehilangan data?
- 10) Apakah keputusan penting didokumentasikan?

Jawaban terhadap pertanyaan tersebut menunjukkan apakah ekosistem benar-benar bekerja sebagai jaringan yang bertanggung jawab atau hanya sebagai kumpulan pihak yang terhubung secara teknis.

Ekosistem keuangan sosial Islam digital melibatkan banyak aktor yang saling bergantung. Donatur memberikan dana,

organisasi mengelola misi, lembaga keuangan memproses transaksi, platform mempertemukan pihak, vendor membangun sistem, regulator menetapkan aturan, pengawas memeriksa kepatuhan, dan penerima manfaat mengalami dampak akhirnya.

Tidak satu pun aktor dapat bekerja sendiri. Namun, kerja sama tanpa pembagian peran akan menghasilkan ketidakjelasan tanggung jawab.

Ekosistem yang amanah membutuhkan kejelasan mengenai kewenangan, aliran dana, akses data, biaya, pengawasan, serta penyelesaian masalah. Kepercayaan personal tetap penting, tetapi perlu diperkuat oleh sistem yang dapat diperiksa.

Hubungan antarpihak juga harus menempatkan penerima manfaat sebagai pemegang hak, bukan sekadar objek kampanye. Ukuran keberhasilan tidak hanya dilihat dari kelancaran transaksi, tetapi juga dari keadilan, keamanan, dan manfaat sosial yang dihasilkan.

Setelah memahami aktor dan hubungan dalam ekosistem, pembahasan berikutnya diarahkan pada peluang, risiko, dan batas inovasi. Bagian tersebut akan menilai manfaat digitalisasi sekaligus menjelaskan kondisi ketika teknologi justru dapat memperbesar risiko keuangan, syariah, sosial, dan kelembagaan.

G. Peluang, Risiko, dan Batas Inovasi

Inovasi keuangan sosial Islam digital membuka peluang besar bagi organisasi untuk memperluas penghimpunan, mempercepat pelayanan, memperbaiki pencatatan, dan membangun hubungan yang lebih luas dengan masyarakat. Namun, inovasi juga menghadirkan risiko baru yang tidak selalu muncul dalam pengelolaan konvensional. Risiko tersebut berkaitan dengan keamanan dana, perlindungan data,

ketepatan akad, ketergantungan kepada platform, kredibilitas kampanye, hingga kemungkinan bergesernya orientasi sosial menjadi sekadar pencapaian angka digital.

Karena itu, inovasi tidak dapat dinilai hanya berdasarkan kebaruan teknologi atau besarnya transaksi. Setiap inovasi perlu dinilai berdasarkan kesesuaiannya dengan misi organisasi, kemampuan pengelolanya, kebutuhan masyarakat, kepatuhan terhadap ketentuan syariah, dan manfaat yang benar-benar dihasilkan.

Perkembangan fintech sosial, crowdfunding, dan wakaf digital menawarkan perluasan jangkauan serta efisiensi. Pada saat yang sama, ekosistem tersebut menghadapi tantangan regulasi, budaya, keamanan, dan teologi. Dengan demikian, peluang dan risiko perlu ditempatkan dalam satu kerangka analisis yang seimbang.

1. Memperluas akses masyarakat

Peluang paling nyata dari digitalisasi adalah perluasan akses. Masyarakat dapat menunaikan zakat, infak, sedekah, atau wakaf tanpa dibatasi jarak geografis dan waktu pelayanan.

Organisasi yang sebelumnya hanya dikenal oleh jamaah lokal dapat menjangkau masyarakat dari wilayah lain. Program yang berada di daerah terpencil juga dapat memperoleh perhatian melalui kampanye digital, media sosial, dan jaringan pembayaran yang lebih luas.

Perluasan akses memberi manfaat bagi:

- 1) Masyarakat yang tinggal jauh dari kantor lembaga;
- 2) Pekerja dengan waktu terbatas;
- 3) Diaspora atau perantau;
- 4) Generasi yang terbiasa menggunakan layanan digital;
- 5) Komunitas dengan jaringan sosial yang tersebar;

6) Program yang membutuhkan respons cepat.

Namun, perluasan akses tidak boleh hanya dinilai dari jumlah orang yang dapat membuka aplikasi. Akses baru benar-benar berarti apabila masyarakat dapat memahami informasi, menyelesaikan transaksi dengan aman, dan memperoleh pelayanan ketika mengalami kesulitan.

2. Membuka ruang donasi mikro

Kanal digital memudahkan masyarakat berpartisipasi melalui nominal yang relatif kecil. Kontribusi mikro yang dilakukan oleh banyak orang dapat membentuk sumber dana yang bermakna bagi program sosial.

Donasi mikro juga memperluas makna partisipasi. Masyarakat tidak harus menunggu memiliki dana besar untuk membantu. Mereka dapat berkontribusi sesuai kemampuan, membagikan kampanye, atau menjadi pendukung rutin.

Model tersebut dapat membantu organisasi membangun basis pendukung yang lebih luas dan tidak hanya bergantung pada beberapa donatur besar. Namun, donasi mikro juga membutuhkan efisiensi. Apabila biaya transaksi dan administrasinya terlalu besar, manfaat dana dapat berkurang secara tidak proporsional.

Karena itu, organisasi perlu memilih kanal dengan biaya yang wajar dan menyediakan mekanisme penghimpunan yang sesuai untuk transaksi bernilai kecil.

3. Mempercepat respons kemanusiaan

Teknologi memungkinkan kampanye dan penghimpunan dana dilakukan dengan cepat ketika terjadi bencana, kedaruratan kesehatan, atau kebutuhan sosial mendesak.

Informasi dapat disebarkan melalui jaringan digital, dana diterima melalui berbagai kanal, dan perkembangan penghimpunan dipantau dalam waktu relatif singkat. Kecepatan

tersebut dapat membantu organisasi menyediakan kebutuhan awal seperti pangan, tempat tinggal, layanan kesehatan, dan transportasi.

Namun, kecepatan menimbulkan tekanan terhadap proses verifikasi. Organisasi dapat tergoda meluncurkan kampanye sebelum informasi diperiksa. Kesalahan identitas, jumlah kebutuhan, lokasi, atau status penerima dapat menimbulkan masalah setelah dana terkumpul.

Karena itu, respons cepat perlu menggunakan verifikasi bertingkat. Informasi dasar diperiksa terlebih dahulu untuk membuka bantuan awal, kemudian verifikasi lebih mendalam dilakukan selama program berjalan. Kecepatan tidak boleh menghilangkan pertanggungjawaban.

4. Memperbaiki keterlacakan transaksi

Sistem digital dapat mencatat waktu, nominal, metode pembayaran, nomor referensi, dan tujuan transaksi. Data tersebut membantu organisasi menelusuri dana dari tahap penerimaan hingga penggunaan.

Keterlacakan memberikan beberapa manfaat:

- 1) Transaksi lebih mudah direkonsiliasi;
- 2) Dana dapat dipisahkan berdasarkan jenis;
- 3) Kesalahan lebih cepat diketahui;
- 4) Laporan dapat disusun lebih tertib;
- 5) Audit memperoleh jejak transaksi;
- 6) Donatur mendapatkan konfirmasi.

Namun, jejak digital hanya bermanfaat apabila sistem dan data dikelola dengan benar. Transaksi yang memiliki nomor referensi tetap dapat salah klasifikasi. Data juga dapat diubah apabila hak akses tidak dikendalikan.

Karena itu, keterlacakan harus dilengkapi dengan otorisasi, pencadangan, riwayat perubahan, dan pemeriksaan berkala.

5. Mendukung pengambilan keputusan

Data penghimpunan dan program dapat membantu organisasi memahami pola partisipasi masyarakat, kebutuhan penerima, efektivitas kanal, dan perkembangan program.

Organisasi dapat menggunakan data untuk menjawab pertanyaan seperti:

program apa yang paling banyak didukung;

- 1) Wilayah mana yang membutuhkan perhatian;
- 2) Kanal mana yang paling efektif;
- 3) Kapan penghimpunan meningkat;
- 4) Berapa biaya setiap transaksi;
- 5) Program mana yang mengalami keterlambatan;
- 6) Kelompok mana yang belum terjangkau.

Pemanfaatan tersebut membantu perencanaan menjadi lebih berbasis bukti. Namun, keputusan tidak boleh hanya mengikuti data yang paling mudah dihitung.

Program yang memperoleh sedikit dukungan belum tentu tidak penting. Kebutuhan kelompok rentan sering kurang terlihat karena mereka tidak memiliki jaringan, kemampuan komunikasi, atau konten yang menarik perhatian.

Data perlu digunakan bersama penilaian sosial, pengetahuan lokal, dan pertimbangan keadilan.

6. Memperluas kolaborasi

Ekosistem digital memudahkan organisasi Islam bekerja sama dengan bank, perusahaan teknologi, komunitas, perguruan tinggi, media, pemerintah, dan lembaga kemanusiaan. Kolaborasi dapat membantu organisasi memperoleh:

- 1) Teknologi;
- 2) Keahlian;
- 3) Jaringan;
- 4) Pembiayaan;
- 5) Data;
- 6) Kapasitas verifikasi;
- 7) Akses wilayah;
- 8) Dukungan komunikasi.

Namun, kerja sama juga dapat menggeser kendali organisasi. Mitra yang memiliki teknologi atau dana besar dapat memengaruhi prioritas program, penggunaan data, dan cara penerima manfaat ditampilkan.

Karena itu, kolaborasi harus didasarkan pada kesetaraan, kejelasan kepentingan, dan perlindungan terhadap misi sosial.

7. Meningkatkan transparansi

Teknologi memungkinkan organisasi menyampaikan perkembangan penghimpunan dan program secara lebih cepat. Donatur dapat melihat target, jumlah dana, status penyaluran, dan dokumentasi program.

Transparansi tersebut dapat meningkatkan kepercayaan apabila informasi yang disajikan akurat dan relevan. Namun, transparansi digital memiliki batas.

Jumlah dana yang tampil pada dasbor tidak otomatis menunjukkan:

- 1) Saldo telah direkonsiliasi;
- 2) Dana digunakan dengan benar;
- 3) Penerima telah diverifikasi;
- 4) Program berhasil;
- 5) Laporan telah diaudit;

6) Dampak telah terjadi.

Transparansi waktu nyata sebagai salah satu manfaat platform digital. Klaim tersebut perlu dipahami secara proporsional. Teknologi dapat mempercepat penyajian data, tetapi kualitas transparansi tetap bergantung pada keakuratan, verifikasi, dan pengawasan.

8. Risiko penipuan

Kemudahan membuat kampanye dan menyebarkan informasi membuka peluang bagi penipuan. Pelaku dapat menggunakan identitas palsu, dokumen yang dimanipulasi, foto orang lain, atau cerita yang tidak benar. Penipuan juga dapat terjadi melalui:

- 1) Rekening pribadi yang tidak terkait dengan lembaga;
- 2) Kode qr yang diganti;
- 3) Halaman pembayaran tiruan;
- 4) Akun media sosial palsu;
- 5) Kampanye yang menyalin kasus lain;
- 6) Kebutuhan yang telah selesai tetapi tetap dihimpun;
- 7) Laporan penyaluran fiktif.

Organisasi dan platform perlu membangun sistem verifikasi yang sesuai dengan tingkat risiko. Pemeriksaan identitas saja tidak cukup. Kebenaran kebutuhan, hubungan penggalang dengan penerima, dan rencana penggunaan dana juga perlu dinilai.

Masyarakat juga perlu memperoleh kanal pelaporan yang mudah ditemukan. Partisipasi publik dapat membantu menemukan informasi yang tidak terdeteksi oleh sistem.

9. Risiko keamanan siber

Ekosistem keuangan sosial digital menjadi sasaran yang menarik karena mengelola dana, data pribadi, dan kepercayaan publik. Ancaman dapat berupa:

- 1) Pengambilalihan akun;
- 2) Pencurian kata sandi;
- 3) Phishing;
- 4) Malware;
- 5) Perubahan nomor rekening;
- 6) Serangan terhadap server;
- 7) Kebocoran basis data;
- 8) Gangguan layanan;
- 9) Pemerasan digital.

Insiden keamanan dapat menghentikan pelayanan dan merusak reputasi. Dalam lembaga keagamaan, kerusakan reputasi dapat berdampak luas karena berkaitan dengan amanah dan legitimasi moral.

Organisasi perlu menerapkan keamanan minimum seperti autentikasi berlapis, pembatasan akses, pencadangan, pembaruan perangkat, persetujuan ganda, dan prosedur penanganan insiden.

Keamanan bukan hanya tugas staf teknologi. Kesalahan manusia, seperti membagikan kata sandi atau membuka tautan palsu, dapat menjadi titik masuk utama.

10. Risiko kebocoran data

Organisasi dapat menyimpan data muzaki, wakif, donatur, mustahik, pasien, anak, keluarga miskin, dan penerima program sosial. Sebagian data tersebut sangat sensitif. Kebocoran dapat menyebabkan:

- 1) Penipuan;
- 2) Stigma;

- 3) Gangguan privasi;
- 4) Pemerasan;
- 5) Diskriminasi;
- 6) Eksploitasi;
- 7) Hilangnya kepercayaan.

Risiko tersebut semakin besar apabila data tersebar melalui lembar kerja pribadi, grup percakapan, surat elektronik, perangkat relawan, atau layanan penyimpanan tanpa pengamanan.

Organisasi perlu menerapkan prinsip minimalisasi data. Hanya informasi yang benar-benar diperlukan yang dikumpulkan. Data juga harus memiliki batas waktu penyimpanan dan mekanisme penghapusan.

Pelindungan data bukan hanya kewajiban administratif. Ia merupakan bagian dari amanah dan penghormatan terhadap martabat manusia.

11. Risiko kesalahan klasifikasi dana

Dalam satu platform, organisasi dapat menerima zakat, infak, sedekah, wakaf, dan dana program. Kesalahan klasifikasi dapat terjadi apabila pilihan tidak jelas, kode tidak tersimpan, atau transaksi tidak dapat diidentifikasi.

Akibatnya, dana zakat dapat tercatat sebagai infak, wakaf melalui uang dapat diperlakukan sebagai donasi biasa, atau dana terikat digunakan untuk program lain.

Kesalahan tersebut dapat menimbulkan:

- 1) Ketidaksesuaian syariah;
- 2) Kesalahan laporan;
- 3) Pelanggaran amanat;
- 4) Masalah audit;
- 5) Keberatan pemberi dana;
- 6) Risiko reputasi.

Karena itu, desain sistem harus mengikuti karakter jenis dana. Tidak semua transaksi dapat disederhanakan ke dalam satu tombol “donasi”.

12. Risiko ketergantungan kepada platform

Platform membantu organisasi memperoleh teknologi dan audiens dengan cepat. Namun, ketergantungan berlebihan dapat melemahkan kendali lembaga. Risiko ketergantungan mencakup:

- 1) Perubahan biaya secara sepihak;
- 2) Perubahan algoritma;
- 3) Akses data terbatas;
- 4) Penghentian layanan;
- 5) Pencairan tertunda;
- 6) Perubahan kebijakan;
- 7) Hilangnya hubungan langsung dengan donatur.

Organisasi yang membangun seluruh penghimpunan melalui satu platform dapat mengalami gangguan besar apabila platform bermasalah.

Karena itu, organisasi perlu memiliki strategi diversifikasi dan rencana keluar. Data harus dapat dipindahkan, akun donatur dikelola sesuai persetujuan, dan kanal alternatif tetap tersedia.

13. Risiko vendor lock-in

Ketergantungan juga dapat terjadi kepada vendor pengembang. Vendor mungkin menguasai kode, server, basis data, dan konfigurasi sistem.

Ketika kontrak berakhir, organisasi dapat kesulitan melanjutkan layanan karena tidak memiliki dokumentasi atau akses administratif. Kontrak harus mengatur:

- 1) Kepemilikan kode;
- 2) Format data;

- 3) Proses pemindahan;
- 4) Dokumentasi;
- 5) Akses administrator;
- 6) Dukungan masa transisi;
- 7) Penghapusan salinan data.

Organisasi juga perlu memiliki personel internal yang memahami sistem. Tujuannya bukan mengerjakan seluruh pengembangan sendiri, tetapi mempertahankan kemampuan pengawasan.

14. Risiko komodifikasi penderitaan

Kampanye digital sering bergantung pada kisah personal. Semakin emosional sebuah cerita, semakin besar kemungkinan masyarakat memberikan respons.

Kondisi tersebut dapat mendorong organisasi menampilkan penderitaan secara berlebihan. Foto sakit, rumah rusak, tangisan, dan kondisi keluarga digunakan untuk meningkatkan donasi.

Penerima manfaat kemudian diperlakukan sebagai objek pemasaran. Identitas dan martabatnya dapat dikorbankan demi mencapai target. Organisasi perlu menetapkan batas etik:

- 1) Memperoleh persetujuan;
- 2) Tidak membuka informasi sensitif;
- 3) Melindungi anak;
- 4) Menghindari gambar yang merendahkan;
- 5) Memberikan konteks yang benar;
- 6) Melibatkan penerima dalam penyusunan cerita;
- 7) Menghapus atau memperbarui kampanye yang telah selesai.

Kisah tetap dapat disampaikan secara kuat tanpa mengeksploitasi manusia.

15. Risiko ketimpangan perhatian

Algoritma dan pola media sosial cenderung mengutamakan konten yang populer, emosional, dan mudah dibagikan. Akibatnya, dana tidak selalu mengalir kepada kebutuhan yang paling mendesak.

Kampanye dengan jaringan luas, figur terkenal, atau dokumentasi menarik dapat memperoleh dukungan lebih besar. Sementara itu, kebutuhan di wilayah terpencil atau program yang sulit divisualisasikan dapat tertinggal.

Organisasi dan platform perlu memiliki mekanisme kurasi yang mempertimbangkan kebutuhan, bukan hanya popularitas.

Sebagian dana juga dapat dialokasikan untuk program prioritas yang tidak banyak memperoleh perhatian publik. Dengan demikian, logika algoritma tidak sepenuhnya menentukan distribusi sumber daya sosial.

16. Risiko orientasi pada metrik

Digitalisasi menghasilkan banyak angka: jumlah pengikut, kunjungan, klik, konversi, transaksi, donatur, dan nilai penghimpunan.

Angka tersebut membantu evaluasi, tetapi dapat menggeser orientasi organisasi. Program mulai dipilih berdasarkan potensi viral, bukan kebutuhan. Tim dinilai hanya berdasarkan pencapaian target, sedangkan kualitas pelayanan dan dampak kurang diperhatikan.

Orientasi berlebihan pada unduhan, konversi, dan pertumbuhan penghimpunan dapat menggeser misi sosial menjadi strategi reputasi.

Karena itu, indikator digital harus diseimbangkan dengan:

- 1) Ketepatan sasaran;

- 2) Kepuasan penerima;
- 3) Keamanan;
- 4) Kepatuhan;
- 5) Keberlanjutan;
- 6) Dampak sosial;
- 7) Kualitas pengaduan;
- 8) Biaya pengelolaan.

17. Risiko inovasi tanpa kapasitas

Organisasi dapat tergoa menerapkan teknologi yang kompleks meskipun belum memiliki manusia, prosedur, dan anggaran yang memadai. Akibatnya:

- 1) Aplikasi tidak digunakan;
- 2) Data tidak lengkap;
- 3) Kata sandi dibagikan;
- 4) Sistem tidak dipelihara;
- 5) Vendor menguasai seluruh akses;
- 6) Laporan menjadi tidak konsisten;
- 7) Biaya membesar.

Inovasi yang melampaui kapasitas organisasi dapat meningkatkan risiko dibandingkan sistem sederhana yang dikelola dengan baik.

Karena itu, adopsi perlu dilakukan secara bertahap. Organisasi memulai dari kebutuhan paling penting, menguji sistem, mendampingi pengguna, dan mengevaluasi sebelum memperluasnya.

18. Risiko digital exclusion

Tidak semua orang memiliki perangkat, rekening, internet, atau kemampuan digital. Apabila seluruh layanan dipindahkan ke aplikasi, kelompok tertentu dapat kehilangan akses. Kelompok yang mungkin terdampak meliputi:

- 1) Masyarakat lanjut usia;
- 2) Penduduk wilayah dengan konektivitas terbatas;
- 3) Penyandang disabilitas;
- 4) Masyarakat berpenghasilan rendah;
- 5) Kelompok dengan literasi digital terbatas;
- 6) Penerima manfaat yang tidak memiliki dokumen lengkap.

Digitalisasi yang inklusif perlu mempertahankan pilihan layanan tatap muka, tunai, telepon, atau pendampingan. Teknologi seharusnya menambah akses, bukan menggantikan seluruh kanal.

19. Risiko otomatisasi keputusan sosial

Algoritma dapat digunakan untuk menyaring permohonan, mendeteksi duplikasi, memberi skor kelayakan, atau memprioritaskan penerima.

Otomatisasi dapat mempercepat proses, tetapi keputusan sosial tidak selalu dapat direduksi menjadi angka. Data dapat tidak lengkap, keliru, atau mengandung bias.

Sistem tidak boleh menolak penerima secara otomatis tanpa kesempatan:

- 1) Memberikan penjelasan;
- 2) Memperbaiki data;
- 3) Mengajukan keberatan;
- 4) Memperoleh pemeriksaan manusia.

Teknologi digunakan untuk membantu penilaian, bukan menghapus tanggung jawab moral pengelola.

20. Batas inovasi pada kepatuhan syariah

Inovasi dapat menghasilkan bentuk layanan baru, tetapi tidak menghapus ketentuan dasar mengenai akad, jenis dana, pengelolaan, dan penerima.

Batas pertama inovasi adalah kejelasan akad. Pengguna harus memahami apakah dana yang diserahkan merupakan zakat, infak, wakaf, pinjaman, atau investasi.

Batas kedua adalah penggunaan dana. Efisiensi tidak membenarkan dana digunakan di luar amanat.

Batas ketiga adalah sumber pendapatan dan biaya. Organisasi harus menjelaskan bagaimana biaya platform, layanan, dan pengelolaan dibayarkan.

Batas keempat adalah instrumen pengembangan. Dana wakaf atau dana lain yang dikelola secara produktif harus ditempatkan sesuai prinsip dan risiko yang telah disetujui.

Label “syariah” tidak dapat hanya digunakan sebagai identitas pemasaran. Ia harus tercermin dalam keseluruhan proses.

21. Batas inovasi pada hukum dan regulasi

Organisasi perlu memastikan bahwa teknologi yang digunakan tidak melampaui kewenangan kelembagaan. Beberapa kegiatan memiliki kedudukan berbeda:

- 1) Menerima pembayaran;
- 2) Menghimpun donasi;
- 3) Mengelola zakat;
- 4) Menjadi nazir;
- 5) Memberikan pembiayaan;
- 6) Menawarkan investasi;
- 7) Menyimpan data;
- 8) Memproses transaksi.

Izin pada satu kegiatan tidak otomatis memberikan kewenangan untuk kegiatan lain.

Inovasi perlu dikonsultasikan apabila menyentuh bidang yang diatur secara khusus. Organisasi juga harus memperbarui

pemahaman karena regulasi dapat berubah seiring perkembangan teknologi.

22. Batas inovasi pada martabat manusia

Teknologi tidak boleh mengorbankan martabat penerima manfaat. Tidak semua informasi yang dapat dikumpulkan perlu diambil, dan tidak semua dokumentasi yang dapat dipublikasikan layak ditampilkan. Batas etik meliputi:

- 1) Privasi;
- 2) Persetujuan;
- 3) Keamanan;
- 4) Perlindungan anak;
- 5) Penghormatan terhadap kondisi kesehatan;
- 6) Larangan diskriminasi;
- 7) Kesempatan menyampaikan keberatan.

Keberhasilan kampanye tidak dapat dibenarkan apabila dicapai dengan merendahkan orang yang dibantu.

23. Batas inovasi pada kemampuan organisasi

Organisasi perlu berani menolak teknologi yang tidak dapat dikelolanya. Tidak semua tren harus diikuti. Sebelum mengadopsi sistem, organisasi perlu menilai:

- 1) Kebutuhan yang ingin diselesaikan;
- 2) Kemampuan pengguna;
- 3) Biaya siklus hidup;
- 4) Keamanan;
- 5) Integrasi;
- 6) Dukungan vendor;
- 7) Kemampuan melakukan audit;
- 8) Rencana ketika sistem dihentikan.

Sistem sederhana yang stabil dapat lebih tepat daripada aplikasi canggih yang bergantung penuh pada satu orang atau vendor.

24. Prinsip kehati-hatian

Inovasi dalam keuangan sosial perlu menggunakan prinsip kehati-hatian karena dana berasal dari masyarakat dan ditujukan kepada kelompok yang sering berada dalam kondisi rentan.

Prinsip tersebut tidak berarti organisasi harus menolak seluruh perubahan. Kehati-hatian berarti inovasi diuji sebelum diperluas.

Proses dapat dilakukan melalui:

pemetaan kebutuhan → penilaian risiko → uji terbatas → evaluasi → perbaikan → penerapan bertahap

Uji terbatas membantu organisasi menemukan kelemahan teknis, kesulitan pengguna, dan kebutuhan pelatihan tanpa menanggung risiko yang terlalu besar.

25. Menilai inovasi berdasarkan kemaslahatan

Kemaslahatan memberikan ukuran yang lebih luas daripada efisiensi. Sebuah teknologi dianggap bermanfaat apabila memperbaiki pelayanan, menjaga amanah, memperluas keadilan, dan mengurangi risiko. Penilaian dapat menggunakan pertanyaan berikut:

- 1) Apakah akses menjadi lebih mudah?
- 2) Apakah dana lebih aman?
- 3) Apakah pencatatan lebih akurat?
- 4) Apakah biaya lebih proporsional?
- 5) Apakah penerima manfaat lebih terlindungi?
- 6) Apakah kesenjangan berkurang?
- 7) Apakah pengaduan lebih mudah?
- 8) Apakah manfaat dapat dipertahankan?

Apabila teknologi hanya meningkatkan jumlah transaksi tetapi memperbesar kebocoran data atau beban pengurus, maka inovasi tersebut perlu ditinjau kembali.

26. Kerangka keputusan inovasi

Organisasi dapat menggunakan lima dimensi untuk menilai inovasi.

Pertama, kesesuaian misi. Teknologi harus mendukung tujuan organisasi.

Kedua, kepatuhan. Akad, regulasi, dan kebijakan harus dapat dipenuhi.

Ketiga, kapasitas. Organisasi memiliki manusia, anggaran, dan proses untuk mengelolanya.

Keempat, perlindungan. Dana, data, serta penerima manfaat terlindungi.

Kelima, keberlanjutan. Sistem dapat dipelihara dan tidak bergantung pada kondisi sesaat.

Inovasi yang gagal memenuhi salah satu dimensi tidak selalu harus ditolak, tetapi memerlukan perbaikan sebelum diterapkan secara luas.

27. Mengelola kegagalan

Tidak semua inovasi berhasil. Aplikasi dapat tidak digunakan, kampanye tidak mencapai target, integrasi gagal, atau biaya melebihi manfaat.

Organisasi perlu membangun budaya yang mampu belajar dari kegagalan. Evaluasi harus membedakan antara:

- 1) Kesalahan desain;
- 2) Kelemahan pelatihan;
- 3) Kapasitas pengguna;
- 4) Masalah vendor;

- 5) Perubahan kebutuhan;
- 6) Pelanggaran yang disengaja.

Kegagalan tidak boleh disembunyikan karena dapat berulang dalam bentuk yang lebih besar. Namun, pengakuan kegagalan juga harus diikuti dengan tindakan koreksi.

Dokumentasi pembelajaran membantu unit lain menghindari kesalahan yang sama.

28. Menjaga keseimbangan antara kecepatan dan akuntabilitas

Salah satu dilema utama inovasi digital adalah kecepatan. Masyarakat mengharapkan transaksi dan respons yang segera, sedangkan verifikasi serta pertanggungjawaban memerlukan waktu.

Organisasi perlu menentukan proses mana yang dapat dipercepat dan proses mana yang tidak boleh dipangkas.

Pembayaran dapat diproses otomatis, tetapi keputusan penerima tetap memerlukan pemeriksaan. Konfirmasi dapat dikirim segera, tetapi laporan dampak membutuhkan evaluasi. Kampanye darurat dapat dibuka cepat, tetapi pencairannya dapat dilakukan bertahap.

Keseimbangan tersebut memastikan bahwa teknologi mempercepat bagian yang memang dapat diotomatisasi tanpa menghilangkan pengawasan manusia.

29. Inovasi yang bertanggung jawab

Inovasi dapat dinilai bertanggung jawab apabila:

- 1) Memiliki tujuan yang jelas;
- 2) Menyelesaikan kebutuhan nyata;
- 3) Melalui penilaian risiko;
- 4) Memiliki penanggung jawab;
- 5) Mematuhi ketentuan;

- 6) Melindungi data;
- 7) Menyediakan mekanisme pengaduan;
- 8) Dapat diaudit;
- 9) Dievaluasi secara berkala;
- 10) Menghasilkan manfaat yang dapat dibuktikan.

Jumlah fitur bukan indikator utama. Sistem yang memiliki sedikit fitur tetapi aman, mudah digunakan, dan terintegrasi dapat lebih bernilai daripada aplikasi kompleks yang tidak dikelola.

Inovasi keuangan sosial Islam digital menawarkan perluasan akses, percepatan respons, donasi mikro, keterlacakan transaksi, kolaborasi, dan penggunaan data yang lebih baik. Peluang tersebut dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam melayani masyarakat.

Namun, inovasi juga membawa risiko penipuan, serangan siber, kebocoran data, kesalahan klasifikasi, eksploitasi penderitaan, ketergantungan platform, ketimpangan perhatian, dan pergeseran orientasi kepada metrik.

Karena itu, inovasi memiliki batas. Ia tidak boleh melampaui ketentuan syariah, hukum, kapasitas organisasi, keamanan, dan martabat manusia. Teknologi harus tetap menjadi alat yang tunduk kepada misi, bukan kekuatan yang menentukan arah organisasi.

Organisasi yang adaptif bukan organisasi yang menggunakan teknologi paling canggih, tetapi yang mampu memilih, mengendalikan, mengevaluasi, dan memperbaiki teknologi sesuai kebutuhannya.

Pembahasan berikutnya menjadi penutup BAB 3 dengan merumuskan arah pengembangan ekosistem keuangan sosial Islam digital yang amanah, inklusif, berkelanjutan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

H. Arah Pengembangan Ekosistem yang Amanah

Ekosistem keuangan sosial Islam digital perlu dikembangkan dengan arah yang lebih jelas daripada sekadar memperbanyak aplikasi, kanal pembayaran, atau kampanye daring. Keberhasilan transformasi tidak ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi oleh kemampuan organisasi menjaga amanah, memenuhi ketentuan syariah, melindungi masyarakat, dan menghasilkan manfaat sosial yang berkelanjutan.

Teknologi harus ditempatkan sebagai infrastruktur pendukung. Ia membantu mempercepat transaksi, menyimpan data, menghubungkan lembaga dengan masyarakat, dan memperbaiki pelaporan. Namun, keputusan mengenai jenis dana, penerima manfaat, biaya, pengalihan program, serta penggunaan aset tetap membutuhkan tanggung jawab manusia dan kelembagaan.

Tata kelola sebagai penghubung antara inovasi digital, kepatuhan syariah, kepercayaan publik, dan dampak dakwah. Kerangka tersebut perlu diterjemahkan menjadi prinsip dan langkah pengembangan yang dapat diterapkan oleh organisasi dengan ukuran serta kapasitas yang berbeda.

1. Menempatkan amanah sebagai dasar sistem

Amanah sering dipahami sebagai kualitas moral individu. Dalam organisasi modern, amanah juga harus diwujudkan melalui sistem yang dapat diperiksa.

Amanah kelembagaan tercermin ketika organisasi mampu menjelaskan:

- 1) Dari mana dana berasal;
- 2) Berdasarkan akad apa dana diterima;
- 3) Siapa yang mengelolanya;
- 4) Untuk apa dana digunakan;
- 5) Siapa yang memperoleh manfaat;

- 6) Bagaimana biaya ditetapkan;
- 7) Siapa yang mengawasi;
- 8) Bagaimana kesalahan diperbaiki.

Kejujuran pengurus tetap penting, tetapi tidak cukup apabila organisasi tidak memiliki pencatatan, pemisahan kewenangan, bukti transaksi, dan mekanisme pelaporan. Sistem dibutuhkan bukan karena setiap orang dicurigai, melainkan untuk melindungi pengurus, pemberi dana, dan penerima manfaat.

Dengan demikian, amanah tidak berhenti sebagai slogan. Ia diterjemahkan menjadi prosedur, data, otorisasi, pengawasan, dan pertanggungjawaban.

2. Memperjelas jenis dana dan akad sejak awal

Ekosistem yang amanah harus mampu membedakan zakat, infak, sedekah, wakaf, donasi kemanusiaan, iuran anggota, pembiayaan, dan investasi.

Perbedaan tersebut harus terlihat sejak pengguna memasuki halaman transaksi. Pengguna perlu mengetahui apa yang sedang dibayarkan dan konsekuensi yang menyertainya. Sistem sebaiknya memberikan informasi mengenai:

- 1) Jenis dana;
- 2) Tujuan;
- 3) Pihak pengelola;
- 4) Bentuk akad;
- 5) Batas penggunaan;
- 6) Biaya;
- 7) Mekanisme pelaporan;
- 8) Kemungkinan perubahan program.

Satu tombol “donasi sekarang” tidak selalu memadai apabila di dalamnya terdapat beberapa instrumen yang memiliki ketentuan berbeda.

Kejelasan akad juga harus diteruskan ke sistem belakang. Pilihan pengguna perlu tercatat sebagai kode dana, program, dan peruntukan. Informasi tersebut harus tetap terhubung ketika dana direkonsiliasi, dialokasikan, disalurkan, dan dilaporkan.

3. Mengembangkan standar minimum tata kelola

Tidak semua organisasi mampu membangun sistem yang kompleks. Namun, setiap lembaga yang menghimpun dana masyarakat harus memenuhi standar minimum. Standar tersebut dapat mencakup:

- 1) Rekening kelembagaan;
- 2) Identitas kanal resmi;
- 3) Klasifikasi dana;
- 4) Pencatatan transaksi;
- 5) Rekonsiliasi rutin;
- 6) Persetujuan pengeluaran;
- 7) Bukti penyaluran;
- 8) Pembatasan akses;
- 9) Pencadangan data;
- 10) Mekanisme pengaduan;
- 11) Laporan berkala.

Organisasi kecil tidak harus langsung memiliki aplikasi terintegrasi. Lembar kerja yang tertata, rekening resmi, penyimpanan yang aman, dan pemeriksaan oleh pihak kedua dapat menjadi dasar yang memadai.

Ketika volume transaksi meningkat, sistem dapat dikembangkan secara bertahap. Prinsipnya, kompleksitas teknologi harus sejalan dengan skala, risiko, dan kemampuan organisasi.

4. Memisahkan kewenangan

Sistem keuangan yang sehat tidak memberikan kendali penuh kepada satu orang. Pemisahan kewenangan membantu mengurangi kesalahan, konflik kepentingan, dan penyalahgunaan. Setidaknya perlu dibedakan antara pihak yang:

- 1) Membuat program;
- 2) Menyetujui penghimpunan;
- 3) Menerima dan mencatat dana;
- 4) Mengotorisasi pengeluaran;
- 5) Melaksanakan kegiatan;
- 6) Memeriksa laporan;
- 7) Mengelola sistem.

Pada organisasi kecil, satu orang mungkin menjalankan lebih dari satu fungsi. Namun, transaksi penting tetap perlu diperiksa atau disetujui oleh pihak kedua.

Pemisahan kewenangan juga berlaku dalam sistem digital. Pengguna yang memasukkan data tidak otomatis berhak menyetujui pencairan. Vendor yang memelihara aplikasi tidak boleh menentukan penggunaan dana. Tim media tidak membutuhkan akses penuh ke basis data keuangan.

5. Membangun arsitektur data yang tertib

Data menjadi dasar bagi rekonsiliasi, pelaporan, pelayanan, dan pengambilan keputusan. Karena itu, organisasi membutuhkan struktur data yang konsisten. Setiap transaksi sebaiknya memiliki unsur dasar seperti:

- 1) Nomor referensi;
- 2) Tanggal dan waktu;
- 3) Nominal;
- 4) Jenis dana;

- 5) Program;
- 6) Kanal pembayaran;
- 7) Status;
- 8) Biaya;
- 9) Identitas pemberi apabila tersedia;
- 10) Catatan rekonsiliasi.

Data program perlu dihubungkan dengan anggaran, penerima, penyaluran, dan hasil. Namun, hubungan tersebut harus dibangun dengan pembatasan akses agar informasi sensitif tidak terlihat oleh seluruh pengguna.

Standar penamaan dan klasifikasi juga penting. Program yang sama tidak boleh memiliki berbagai nama yang menyebabkan data terpisah. Jenis dana perlu menggunakan kode seragam agar laporan pusat dan daerah dapat dikonsolidasikan.

6. Mengutamakan interoperabilitas

Organisasi sering menggunakan beberapa sistem untuk pembayaran, akuntansi, donatur, program, dan dokumentasi. Ketika sistem tersebut tidak dapat bertukar data, staf harus melakukan penyalinan manual. Proses manual menambah risiko:

- 1) Salah ketik;
- 2) Duplikasi;
- 3) Transaksi terlewat;
- 4) Perbedaan versi;
- 5) Keterlambatan laporan.

Interoperabilitas berarti sistem dapat bertukar informasi melalui format dan prosedur yang disepakati. Organisasi tidak selalu harus membangun satu aplikasi besar. Beberapa aplikasi dapat tetap digunakan selama datanya dapat dihubungkan secara aman.

Tahap awal interoperabilitas dapat dimulai dari:

- 1) Penyamaan kode program;
- 2) Format tanggal dan nominal;
- 3) Identitas transaksi;
- 4) Klasifikasi jenis dana;
- 5) Prosedur ekspor dan impor;
- 6) Validasi data;
- 7) Rekonsiliasi.

Integrasi perlu dilakukan berdasarkan kebutuhan, bukan hanya karena secara teknis memungkinkan.

7. Menjaga kedaulatan dan keberlanjutan data

Organisasi harus tetap memiliki kendali terhadap data yang dihimpun atas namanya. Penggunaan vendor, platform, atau layanan komputasi awan tidak boleh membuat organisasi kehilangan akses terhadap informasi penting.

Kontrak dengan penyedia teknologi perlu mengatur:

- 1) Kepemilikan data;
- 2) Lokasi penyimpanan;
- 3) Bentuk akses;
- 4) Penggunaan oleh pihak ketiga;
- 5) Pencadangan;
- 6) Masa penyimpanan;
- 7) Pengembalian atau pemindahan data;
- 8) Penghapusan setelah kontrak berakhir.

Organisasi juga perlu memastikan data tersedia dalam format yang dapat dipindahkan. Ketergantungan pada format tertutup dapat menyulitkan migrasi ketika biaya meningkat atau layanan dihentikan.

Kedaulatan data tidak berarti seluruh infrastruktur harus dimiliki sendiri. Artinya, organisasi tetap memiliki kemampuan

menentukan bagaimana data digunakan dan dapat memindahkannya ketika dibutuhkan.

8. Menerapkan perlindungan data sejak perancangan

Pelindungan data tidak boleh ditambahkan setelah sistem selesai. Ia perlu menjadi bagian dari rancangan awal atau *privacy by design*.

Pada setiap fitur, organisasi perlu menanyakan:

- 1) Data apa yang benar-benar diperlukan;
- 2) Mengapa data dikumpulkan;
- 3) Siapa yang dapat mengakses;
- 4) Berapa lama disimpan;
- 5) Bagaimana pengguna memperoleh informasi;
- 6) Apa yang terjadi ketika data bocor;
- 7) Bagaimana koreksi dan penghapusan dilakukan.

Formulir tidak perlu meminta informasi yang tidak berkaitan dengan layanan. Data kesehatan, ekonomi, identitas keluarga, dan dokumen kependudukan harus memperoleh perlindungan lebih tinggi.

Organisasi juga perlu membedakan data donatur dan penerima manfaat. Data donatur tidak boleh otomatis digunakan untuk promosi, sedangkan data penerima tidak boleh dipublikasikan hanya untuk memperkuat narasi kampanye.

9. Memperkuat keamanan secara berlapis

Keamanan tidak cukup dilakukan melalui satu kata sandi atau satu perangkat lunak. Sistem membutuhkan pertahanan berlapis.

Lapisan pengamanan dapat mencakup:

- 1) Autentikasi berlapis;
- 2) Kata sandi yang kuat;
- 3) Pembatasan hak akses;

- 4) Persetujuan ganda;
- 5) Enkripsi;
- 6) Pencadangan;
- 7) Pemantauan aktivitas;
- 8) Pembaruan perangkat;
- 9) Pelatihan pengguna;

rencana respons insiden.

Hak akses perlu ditinjau ketika pengurus pindah, mengundurkan diri, atau berubah tugas. Akun yang tidak lagi digunakan harus segera dinonaktifkan.

Pencadangan juga perlu diuji. Memiliki salinan data tidak cukup apabila organisasi tidak pernah memastikan bahwa data tersebut dapat dipulihkan.

10. Mengembangkan pengawasan syariah yang memahami teknologi

Pengawasan syariah perlu mengikuti perkembangan bentuk transaksi. Pihak pengawas tidak cukup hanya memeriksa istilah dan dokumen akad. Mereka juga harus memahami bagaimana akad tersebut diterapkan dalam aplikasi dan alur dana.

Pengawasan perlu mencakup:

- 1) Pilihan pada antarmuka;
- 2) Klasifikasi transaksi;
- 3) Penggunaan biaya;
- 4) Pemisahan dana;
- 5) Pengelolaan saldo;
- 6) Penempatan dana;
- 7) Penetapan penerima;
- 8) Pengalihan program;
- 9) Pelaporan.

Sebuah akad dapat dirumuskan dengan benar, tetapi penerapannya menjadi bermasalah apabila sistem mencampurkan dana atau tidak menyimpan pilihan wakif dan muzaki.

Karena itu, ahli syariah, tim keuangan, pengelola program, dan pengembang teknologi perlu bekerja sama sejak tahap perancangan.

11. Membangun transparansi berlapis

Transparansi tidak hanya berarti menampilkan total penghimpunan. Informasi perlu disusun berdasarkan tahapan perjalanan dana.

Organisasi dapat membangun transparansi pada empat tingkat.

Pertama, transparansi transaksi, yaitu jumlah dana, tanggal, kanal, dan status penerimaan.

Kedua, transparansi alokasi, yaitu program, anggaran, dan keputusan penggunaan.

Ketiga, transparansi penyaluran, yaitu realisasi kegiatan, penerima, serta nilai yang disalurkan.

Keempat, transparansi dampak, yaitu perubahan atau manfaat yang dihasilkan.

Keempat tingkat tersebut tidak selalu tersedia pada waktu yang sama. Data transaksi dapat diperbarui secara cepat, sedangkan dampak membutuhkan waktu dan evaluasi.

Karena itu, organisasi perlu memberikan penanda status agar masyarakat tidak mengira dana yang baru diterima telah selesai disalurkan.

12. Menyajikan laporan yang dapat dipahami

Laporan tidak cukup hanya tersedia. Ia harus dapat dipahami oleh pembaca yang bukan akuntan atau pengelola program. Laporan publik dapat memuat:

- 1) Ringkasan penghimpunan;
- 2) Jenis dana;
- 3) Biaya;
- 4) Alokasi;
- 5) Realisasi;
- 6) Jumlah penerima;
- 7) Hasil kegiatan;
- 8) Hambatan;
- 9) Saldo dan rencana tindak lanjut.

Dokumen teknis dan laporan audit tetap penting, tetapi organisasi juga perlu menyediakan ringkasan populer.

Visualisasi dapat membantu selama tidak menghilangkan konteks. Grafik pertumbuhan donasi, misalnya, perlu disertai penjelasan mengenai biaya, realisasi, dan manfaat agar tidak hanya menjadi materi promosi.

13. Mengembangkan mekanisme pengaduan

Ekosistem yang amanah menyediakan jalan bagi masyarakat untuk menyampaikan pertanyaan, keberatan, dan laporan. Kanal pengaduan perlu:

- 1) Mudah ditemukan;
- 2) Dapat digunakan melalui beberapa media;
- 3) Memiliki nomor atau bukti penerimaan;
- 4) Ditangani oleh petugas yang jelas;
- 5) Memiliki waktu respons;
- 6) Menjaga kerahasiaan;
- 7) Menyediakan eskalasi.

Pengaduan dapat berkaitan dengan transaksi, program, syariah, data pribadi, pelayanan, atau perilaku petugas. Karena itu,

organisasi perlu mengklasifikasikan serta meneruskannya kepada unit yang tepat.

Pengaduan juga menjadi sumber pembelajaran. Pola keluhan dapat menunjukkan fitur yang membingungkan, prosedur yang terlalu rumit, atau risiko yang belum ditangani.

14. Mengembangkan audit dan assurance yang proporsional

Tidak setiap program memerlukan bentuk pemeriksaan yang sama. Tingkat audit dan assurance perlu disesuaikan dengan nominal, risiko, sensitivitas, dan kompleksitas.

Program kecil dapat diperiksa melalui rekonsiliasi serta persetujuan internal. Program bernilai besar atau berisiko tinggi mungkin membutuhkan audit eksternal, verifikasi lapangan, atau pengawasan khusus. Pemeriksaan sebaiknya mencakup:

- 1) Kesesuaian penerimaan;
- 2) Pemisahan dana;
- 3) Penggunaan;
- 4) Biaya;
- 5) Penyaluran;
- 6) Aset;
- 7) Hak akses;
- 8) Perubahan data;
- 9) Kepatuhan syariah.

Jejak digital membantu auditor, tetapi tidak menggantikan pemeriksaan fisik. Bukti pembayaran untuk pembangunan, misalnya, tetap perlu dikaitkan dengan pekerjaan dan kondisi aset yang sebenarnya.

15. Mengembangkan kapasitas sumber daya manusia

Sistem yang baik dapat gagal apabila penggunanya tidak memahami proses. Karena itu, pengembangan manusia perlu berjalan bersama pengembangan teknologi.

Kompetensi dasar yang perlu dimiliki meliputi:

- 1) Memahami jenis dana;
- 2) Menggunakan sistem;
- 3) Mengenali penipuan;
- 4) Menjaga kata sandi;
- 5) Melindungi data;
- 6) Melakukan rekonsiliasi;
- 7) Menangani pengaduan;
- 8) Mendokumentasikan program.

Pelatihan perlu disesuaikan dengan peran. Bendahara membutuhkan materi berbeda dari relawan, tim media, pimpinan, atau pengelola program.

Pendampingan juga lebih penting daripada pelatihan satu kali. Pengguna perlu memiliki tempat bertanya ketika menghadapi masalah dalam pekerjaan sehari-hari.

16. Membangun kolaborasi pusat dan daerah

Organisasi berjaringan perlu menghindari dua ekstrem. Pertama, seluruh keputusan ditarik ke pusat sehingga daerah kehilangan kelincahan. Kedua, setiap unit bebas menggunakan sistem sendiri sehingga data dan standar terfragmentasi. Pusat dapat menetapkan:

- 1) Standar keamanan;
- 2) Klasifikasi dana;
- 3) Format laporan;
- 4) Identitas organisasi;
- 5) Kebijakan akses;

6) Persyaratan vendor.

Daerah dapat memperoleh ruang untuk menyesuaikan:

- 1) Cara komunikasi;
- 2) Pelayanan;
- 3) Pelaksanaan program;
- 4) Metode pendampingan;
- 5) Pilihan kanal yang sesuai kondisi lokal.

Kesenjangan kapasitas digital pusat dan daerah yang tergambar menunjukkan bahwa standardisasi harus diikuti pendampingan, perangkat, serta dukungan infrastruktur.

17. Menyediakan layanan multikanal

Ekosistem digital tetap perlu menyediakan alternatif bagi masyarakat yang belum memiliki akses atau kemampuan teknologi. Layanan dapat berjalan melalui:

- 1) Aplikasi;
- 2) Situs web;
- 3) Transfer;
- 4) Qris;
- 5) Telepon;
- 6) Layanan tatap muka;
- 7) Petugas lapangan;
- 8) Pembayaran tunai yang tercatat.

Pendekatan multikanal menjaga agar digitalisasi tidak menciptakan ketimpangan baru.

Namun, seluruh kanal tetap harus masuk ke dalam sistem tata kelola yang sama. Dana tunai, misalnya, harus dihitung, disetorkan, dicatat, dan direkonsiliasi. Pelayanan langsung juga perlu memiliki dokumentasi yang memadai.

18. Mendorong inovasi melalui uji terbatas

Organisasi tidak perlu meluncurkan setiap teknologi kepada seluruh jaringan sekaligus. Sistem dapat diuji pada unit atau program tertentu. Uji terbatas membantu menilai:

- 1) Kemudahan penggunaan;
- 2) Ketepatan data;
- 3) Biaya;
- 4) Integrasi;
- 5) Keamanan;
- 6) Respons pengguna;
- 7) Beban kerja;
- 8) Manfaat.

Setelah uji dilakukan, organisasi perlu mengumpulkan umpan balik dan memperbaiki kelemahan. Sistem baru diperluas apabila manfaat serta risikonya telah dipahami.

Pendekatan bertahap mengurangi risiko investasi besar pada teknologi yang ternyata tidak sesuai.

19. Menilai teknologi berdasarkan siklus hidup

Biaya teknologi tidak hanya muncul saat pembelian. Organisasi perlu menghitung seluruh siklus hidup yang meliputi:

- 1) Pengembangan;
- 2) Lisensi;
- 3) Infrastruktur;
- 4) Integrasi;
- 5) Pelatihan;
- 6) Pemeliharaan;
- 7) Keamanan;
- 8) Pembaruan;
- 9) Dukungan;
- 10) Migrasi;

11) Penghentian.

Aplikasi yang terlihat murah pada awalnya dapat menjadi mahal ketika organisasi bergantung pada vendor atau membutuhkan banyak penyesuaian.

Keputusan investasi teknologi perlu mempertimbangkan manfaat jangka panjang dan kemampuan organisasi membiayainya secara berkelanjutan.

20. Mengelola algoritma secara bertanggung jawab

Algoritma dapat membantu merekomendasikan program, mendeteksi transaksi mencurigakan, atau memprioritaskan permohonan. Namun, penggunaannya harus dapat dijelaskan.

Organisasi perlu menghindari keputusan otomatis yang:

- 1) Menolak penerima tanpa pemeriksaan manusia;
- 2) Memprioritaskan kampanye hanya berdasarkan popularitas;
- 3) Menggunakan data pribadi secara berlebihan;
- 4) Memberikan profil risiko tanpa kesempatan koreksi;
- 5) Menghasilkan diskriminasi.

Penggunaan algoritma perlu memenuhi prinsip:

- 1) Tujuan yang jelas;
- 2) Data yang relevan;
- 3) Pengawasan manusia;
- 4) Mekanisme keberatan;
- 5) Evaluasi bias;
- 6) Keamanan.

Teknologi dapat membantu keputusan, tetapi tanggung jawab akhirnya tetap berada pada organisasi.

21. Menempatkan penerima manfaat sebagai mitra

Penerima manfaat perlu dilibatkan dalam perancangan dan evaluasi program. Mereka memahami kebutuhan serta hambatan yang tidak selalu terlihat oleh organisasi. Pelibatan dapat dilakukan melalui:

- 1) Konsultasi;
- 2) Wawancara;
- 3) Forum komunitas;
- 4) Survei;
- 5) Mekanisme pengaduan;
- 6) Evaluasi partisipatif.

Penerima juga perlu memperoleh kendali atas penggunaan cerita, foto, dan data pribadinya. Persetujuan harus dapat ditarik apabila keadaan berubah.

Menempatkan penerima sebagai mitra membantu organisasi menghindari program yang terlihat baik dalam laporan tetapi tidak sesuai dengan kebutuhan nyata.

22. Mengukur manfaat, bukan hanya transaksi

Ukuran keberhasilan perlu bergerak dari jumlah dana menuju perubahan yang dihasilkan. Organisasi dapat membedakan:

- 1) **Input**, berupa dana, tenaga, dan waktu;
- 2) **Output**, berupa barang, kegiatan, atau layanan;
- 3) **Outcome**, berupa perubahan kondisi penerima;
- 4) **Impact**, berupa perubahan jangka panjang.

Sebagai contoh, jumlah beasiswa yang disalurkan merupakan output. Peningkatan keberlanjutan pendidikan merupakan outcome. Perubahan kesempatan sosial dalam jangka panjang merupakan dampak.

Pengukuran tidak harus selalu rumit. Hal yang penting adalah organisasi tidak berhenti pada angka penghimpunan dan jumlah kegiatan.

23. Menjaga keseimbangan antara efisiensi dan kemanusiaan

Digitalisasi dapat membuat pelayanan lebih cepat, tetapi hubungan sosial tidak boleh hilang. Muzaki dapat membutuhkan konsultasi. Wakif memerlukan penjelasan. Penerima manfaat membutuhkan pendampingan dan penghormatan.

Teknologi seharusnya mengurangi pekerjaan administratif agar pengurus memiliki lebih banyak waktu untuk melayani manusia. Otomatisasi digunakan pada proses yang berulang, seperti konfirmasi, pengelompokan data, dan pengingat. Keputusan yang menyentuh hak, martabat, dan kebutuhan individu tetap membutuhkan penilaian manusia.

BAB 4

PRINSIP TATA KELOLA KEUANGAN DAKWAH DIGITAL

A. Memahami Tata Kelola Keuangan Dakwah Digital

Perkembangan teknologi telah memperluas kemampuan organisasi Islam dalam menghimpun, mengelola, dan menyalurkan dana sosial keagamaan. Pembayaran melalui transfer bank, QRIS,

virtual account, dompet elektronik, aplikasi, dan platform penggalangan dana membuat transaksi dapat berlangsung lebih cepat serta menjangkau masyarakat yang lebih luas.

Namun, kecepatan transaksi tidak dengan sendirinya menghasilkan pengelolaan yang amanah. Dana dapat diterima secara digital, tetapi salah diklasifikasikan. Laporan dapat disajikan melalui dasbor, tetapi belum tentu didukung oleh rekonsiliasi yang benar. Organisasi dapat memiliki aplikasi modern, tetapi kewenangan untuk mengubah data dan mencairkan dana mungkin masih terkonsentrasi pada satu orang.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital harus diikuti dengan penguatan tata kelola. Teknologi menyediakan alat untuk menjalankan proses, sedangkan tata kelola menentukan bagaimana alat tersebut digunakan, siapa yang berwenang menggunakannya, siapa yang mengawasi, dan kepada siapa hasilnya dipertanggungjawabkan.

Dalam buku ini, tata kelola keuangan dakwah digital dipahami sebagai seperangkat nilai, struktur, kebijakan, hubungan kewenangan, dan mekanisme pengawasan yang digunakan organisasi Islam untuk mengelola dana keagamaan melalui sistem digital secara amanah, transparan, akuntabel, patuh, dan berorientasi pada kemaslahatan.

1. Tata kelola, manajemen, dan administrasi

Istilah tata kelola, manajemen, dan administrasi sering digunakan secara bergantian, padahal ketiganya memiliki fokus berbeda.

Administrasi berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pencatatan dan dokumentasi. Dalam pengelolaan keuangan digital, administrasi mencakup pembuatan bukti transaksi, pengarsipan

dokumen, pencatatan identitas program, pengelompokan data, dan penyimpanan laporan.

Manajemen berkaitan dengan proses merencanakan, mengorganisasi, menjalankan, dan mengevaluasi kegiatan. Manajemen menjawab bagaimana sumber daya digunakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Tata kelola memiliki ruang lingkup yang lebih luas. Tata kelola menjawab pertanyaan mengenai siapa yang berwenang menetapkan keputusan, bagaimana kekuasaan dibatasi, siapa yang melakukan pengawasan, kepada siapa organisasi bertanggung jawab, dan bagaimana kesalahan atau konflik kepentingan ditangani.

Sebuah lembaga dapat memiliki administrasi yang tertib, tetapi tata kelolanya belum tentu kuat. Misalnya, seluruh transaksi telah dicatat dengan rapi, tetapi orang yang menerima dana juga menjadi satu-satunya pihak yang mencatat, menyetujui pengeluaran, dan menyusun laporan. Catatannya mungkin lengkap, tetapi pemisahan kewenangannya lemah.

Sebaliknya, tata kelola yang baik tidak berarti organisasi harus membangun struktur birokrasi yang sangat rumit. Tata kelola perlu disesuaikan dengan ukuran, karakter kegiatan, volume dana, jumlah pengguna, dan tingkat risiko organisasi.

Dalam kajian organisasi nirlaba, tata kelola berkaitan dengan pengaturan hubungan antara badan pengurus, manajemen, anggota, pemberi dana, penerima manfaat, dan pemangku kepentingan lain yang memiliki kepentingan terhadap misi organisasi (Cornforth, 2012). Karena itu, tata kelola tidak hanya berurusan dengan cara uang dicatat, tetapi juga dengan legitimasi keputusan dan pertanggungjawaban penggunaan sumber daya.

2. Dana dakwah sebagai amanah publik

Dana dakwah digital dapat berasal dari zakat, infak, sedekah, wakaf, donasi kemanusiaan, iuran anggota, hibah, atau sumber lain yang sah. Meskipun karakter hukumnya berbeda, dana tersebut memiliki satu kesamaan: organisasi menerimanya berdasarkan kepercayaan pihak lain.

Kepercayaan tersebut menimbulkan kewajiban untuk memastikan bahwa dana:

- 1) Diterima melalui kanal resmi;
- 2) Dicatat secara benar;
- 3) Diklasifikasikan berdasarkan jenis dan tujuan;
- 4) Digunakan sesuai amanat;
- 5) Dilindungi dari penyalahgunaan;
- 6) Disalurkan kepada pihak yang tepat;
- 7) Dilaporkan secara bertanggung jawab.

Karena berasal dari masyarakat dan digunakan untuk kepentingan keagamaan maupun sosial, dana dakwah tidak dapat diperlakukan sebagai milik pribadi pengurus. Dana tetap harus dikelola secara kelembagaan meskipun diberikan karena kepercayaan kepada tokoh tertentu.

Dalam organisasi keagamaan, kepercayaan publik sering berawal dari reputasi moral pemimpin, ulama, atau pengurus. Kepercayaan personal tersebut merupakan modal penting, tetapi perlu diterjemahkan menjadi sistem kelembagaan. Organisasi harus mampu mempertahankan amanah meskipun terjadi pergantian pimpinan, bendahara, petugas, atau vendor teknologi.

Dengan demikian, tata kelola berfungsi mengubah kepercayaan terhadap individu menjadi kepercayaan terhadap lembaga.

3. Teknologi tidak menggantikan tanggung jawab

Sistem digital dapat mengotomatisasi berbagai proses. Aplikasi dapat mengirimkan konfirmasi pembayaran, mengelompokkan transaksi, menghasilkan laporan, dan menampilkan perkembangan program. Namun, otomatisasi tidak memindahkan tanggung jawab organisasi kepada teknologi.

Setiap sistem dibangun berdasarkan aturan yang ditentukan manusia. Apabila aturan tersebut tidak tepat, sistem akan menghasilkan proses yang konsisten tetapi tetap keliru. Sebagai contoh, apabila seluruh pembayaran melalui satu kode QR secara otomatis dicatat sebagai infak, transaksi zakat yang masuk melalui kanal tersebut dapat salah diklasifikasikan.

Demikian pula, dasbor dapat menampilkan dana telah disalurkan karena transaksi bank telah dilakukan. Akan tetapi, sistem belum tentu dapat memastikan bahwa barang diterima, kegiatan berlangsung, atau kebutuhan penerima telah terpenuhi.

Karena itu, organisasi tetap bertanggung jawab terhadap:

- 1) kualitas rancangan sistem;
- 2) keakuratan data;
- 3) kewenangan pengguna;
- 4) pemeriksaan transaksi;
- 5) keputusan alokasi;
- 6) pengawasan vendor;
- 7) pelaporan kepada masyarakat.

Teknologi membantu manusia menjalankan tanggung jawab, bukan menggantikannya.

4. Unsur-unsur tata kelola keuangan digital

Tata kelola keuangan dakwah digital dibentuk oleh beberapa unsur yang saling berhubungan.

1. Nilai dan tujuan

Setiap sistem harus memiliki orientasi yang jelas. Organisasi perlu memastikan bahwa teknologi digunakan untuk mendukung misi dakwah, pelayanan sosial, pemberdayaan, dan kemaslahatan.

Tanpa orientasi nilai, teknologi dapat mendorong organisasi hanya mengejar jumlah transaksi, pertumbuhan donatur, atau popularitas kampanye. Program yang mudah dipublikasikan kemudian memperoleh prioritas, sedangkan kebutuhan yang kurang menarik secara digital dapat diabaikan.

Nilai amanah, keadilan, kemanusiaan, dan kepatuhan syariah harus menjadi dasar penetapan kebijakan serta indikator keberhasilan.

2. Struktur kewenangan

Struktur kewenangan menjelaskan siapa yang dapat:

- a) Membuat program;
- b) Membuka kampanye;
- c) Mengakses data;
- d) Mengubah klasifikasi;
- e) Mencairkan dana;
- f) Menyetujui pengeluaran;
- g) Menetapkan penerima;
- h) Menerbitkan laporan.

Kewenangan harus diberikan berdasarkan tugas dan tidak boleh terkonsentrasi tanpa pengawasan. Sistem digital perlu mengikuti struktur tersebut melalui pembagian akun, tingkat akses, dan persetujuan berjenjang.

3. Kebijakan dan prosedur

Kebijakan memberikan arah, sedangkan prosedur menjelaskan langkah operasional. Organisasi memerlukan kebijakan mengenai penerimaan dana, pemisahan jenis dana, biaya, pengelolaan data, penggunaan vendor, pelaporan, konflik kepentingan, dan penanganan insiden.

Prosedur kemudian menerjemahkan kebijakan tersebut menjadi tindakan, misalnya:

penerimaan → verifikasi → pencatatan → rekonsiliasi → persetujuan → penyaluran → pelaporan.

Prosedur perlu cukup jelas untuk menjaga konsistensi, tetapi tidak boleh dibuat terlalu rumit sehingga menghambat pelayanan.

4. Manusia dan kompetensi

Sistem hanya dapat berjalan apabila penggunanya memahami tugas dan tanggung jawab. Kesalahan dalam pengelolaan digital sering bukan disebabkan oleh teknologi yang rusak, tetapi oleh pengguna yang tidak memahami klasifikasi dana, keamanan akun, rekonsiliasi, atau prosedur persetujuan.

Organisasi perlu memastikan bahwa pengurus memiliki kompetensi yang sesuai. Bendahara membutuhkan kemampuan keuangan. Pengelola aplikasi perlu memahami keamanan. Tim program perlu memahami dokumentasi. Tim komunikasi perlu memahami privasi dan etika publikasi.

5. Teknologi dan data

Teknologi mendukung pencatatan, pembayaran, pengawasan, analisis, dan pelaporan. Namun, penggunaannya harus disertai pengaturan mengenai:

- 1) Kepemilikan sistem;
- 2) Hak akses;
- 3) Integrasi;

- 4) Keamanan;
- 5) Pencadangan;
- 6) Pemeliharaan;
- 7) Pemindahan data;
- 8) Penghentian layanan.

Data harus diperlakukan sebagai bagian dari amanah. Organisasi tidak hanya menjaga dana, tetapi juga menjaga informasi mengenai donatur, muzaki, wakif, penerima manfaat, dan mitra.

6. Pengawasan dan evaluasi

Pengawasan memastikan bahwa kebijakan dijalankan dan penyimpangan dapat diketahui. Pengawasan dapat dilakukan oleh pimpinan, pengurus, dewan pengawas syariah, auditor internal, auditor eksternal, regulator, anggota, dan masyarakat.

Pengawasan tidak hanya dilakukan setelah terjadi masalah. Ia perlu hadir dalam proses melalui pemeriksaan, persetujuan, rekonsiliasi, pemantauan transaksi, dan evaluasi berkala.

5. Tata kelola sebagai sistem hubungan

Tata kelola bukan hanya kumpulan dokumen. Ia merupakan sistem hubungan antara orang-orang dan lembaga yang terlibat dalam pengelolaan dana.

Hubungan tersebut dapat terjadi antara:

- 1) Pengurus dan anggota;
- 2) Pimpinan dan pengelola keuangan;
- 3) Pusat dan cabang;
- 4) Organisasi dan platform;
- 5) Lembaga dan penyedia pembayaran;
- 6) Donatur dan pengelola;
- 7) Organisasi dan penerima manfaat;

- 8) Pengelola dan pengawas;
- 9) Lembaga dan regulator.

Setiap hubungan mengandung pembagian hak, kewajiban, informasi, serta kekuasaan. Masalah muncul ketika salah satu pihak memiliki kekuasaan besar, tetapi tanggung jawabnya tidak jelas.

Platform digital, misalnya, dapat mengendalikan halaman kampanye dan data transaksi. Organisasi tetap bertanggung jawab terhadap isi program, tetapi mungkin tidak memiliki akses penuh terhadap data donatur. Apabila hubungan tersebut tidak diatur, organisasi dapat kehilangan kendali terhadap aset informasi yang dibangun atas nama lembaganya.

Karena itu, kerja sama digital perlu didasarkan pada perjanjian dan pembagian peran yang jelas.

6. Dari kepercayaan personal menuju kepercayaan kelembagaan

Dalam organisasi Islam, masyarakat sering memberikan dana karena mengenal atau mempercayai tokoh tertentu. Kepercayaan tersebut tidak perlu dihilangkan. Figur yang berintegritas tetap memiliki peran penting dalam membangun legitimasi moral.

Namun, organisasi tidak boleh bergantung sepenuhnya pada kepercayaan personal. Ketergantungan yang terlalu besar dapat menimbulkan beberapa persoalan:

- pengelolaan berubah ketika tokoh tidak lagi menjabat;
- keputusan sulit dikoreksi;
- batas dana pribadi dan kelembagaan menjadi kabur;
- pertanggungjawaban dianggap tidak diperlukan;
- kritik dipandang sebagai ketidakpercayaan kepada tokoh.

Tata kelola membantu menjaga penghormatan kepada pemimpin sekaligus memastikan bahwa dana dikelola melalui mekanisme kelembagaan.

Keputusan tokoh dapat diterjemahkan menjadi kebijakan. Arahan dicatat. Pengeluaran memperoleh persetujuan. Pelaksanaan dilaporkan. Dengan demikian, otoritas moral dan tata kelola modern tidak harus dipertentangkan.

7. Formalitas dan praktik nyata

Organisasi dapat memiliki anggaran dasar, kebijakan, standar operasional, dan aplikasi, tetapi seluruhnya belum tentu diterapkan dalam kegiatan sehari-hari.

Tata kelola perlu dinilai berdasarkan praktik, bukan hanya dokumen. Beberapa tanda kesenjangan antara aturan dan praktik antara lain:

- transaksi tetap menggunakan rekening pribadi meskipun rekening organisasi tersedia;

- kata sandi dibagikan kepada banyak orang;

- persetujuan hanya menjadi formalitas;

- dana dicairkan sebelum dokumen lengkap;

- laporan disusun setelah kegiatan tanpa pencatatan selama proses;

- pengurus lama masih memiliki akses;

- kebijakan tidak dipahami oleh unit daerah.

Karena itu, evaluasi tata kelola harus memeriksa apakah sistem benar-benar digunakan. Dokumen menjadi bermakna ketika diterjemahkan ke dalam kebiasaan organisasi.

8. Akuntabilitas berlapis

Organisasi keagamaan memiliki pertanggungjawaban kepada banyak pihak. Akuntabilitas tersebut dapat dibedakan menjadi beberapa lapisan.

Akuntabilitas spiritual berkaitan dengan kesadaran bahwa pengelolaan harta merupakan amanah yang harus dijalankan sesuai nilai agama.

Akuntabilitas syariah berkaitan dengan kesesuaian akad, jenis dana, penggunaan, pengelolaan, dan penerima.

Akuntabilitas kelembagaan berkaitan dengan pertanggungjawaban kepada pimpinan, anggota, badan pengurus, dan struktur organisasi.

Akuntabilitas hukum berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan, legalitas, perpajakan, pengelolaan data, dan ketentuan sektoral.

Akuntabilitas keuangan berkaitan dengan ketepatan pencatatan, pelaporan, pengendalian, dan pemeriksaan.

Akuntabilitas sosial berkaitan dengan manfaat, keadilan, martabat penerima, dan dampak kegiatan.

Organisasi tidak dapat memenuhi satu jenis akuntabilitas dengan mengabaikan yang lain. Laporan keuangan yang rapi belum cukup apabila penggunaan dana tidak sesuai akad. Program yang bermanfaat juga tidak membenarkan pencatatan yang tidak tertib.

Ebrahim (2003) menjelaskan bahwa akuntabilitas organisasi nirlaba mencakup berbagai mekanisme, seperti laporan, evaluasi, partisipasi, pengaturan internal, dan tanggung jawab terhadap misi. Akuntabilitas dengan demikian tidak berhenti pada penyampaian informasi kepada pemberi dana.

9. Transparansi bukan keterbukaan tanpa batas

Tata kelola membutuhkan transparansi, tetapi transparansi tidak berarti seluruh informasi harus dibuka kepada semua orang.

Informasi publik dapat mencakup:

identitas lembaga;
tujuan kampanye;
jumlah penghimpunan;
penggunaan dana;
biaya pengelolaan;
hasil program;
kebijakan pengaduan;
laporan kelembagaan.

Informasi yang perlu dibatasi antara lain:

- 1) Data pribadi;
- 2) Kondisi kesehatan;
- 3) Alamat penerima;
- 4) Identitas anak;
- 5) Kata sandi;
- 6) Konfigurasi keamanan;
- 7) Dokumen investigasi;
- 8) Informasi yang dilindungi perjanjian atau hukum.

Transparansi yang baik menyajikan informasi yang benar, relevan, tepat waktu, serta mudah dipahami. Menampilkan banyak data tanpa konteks tidak selalu membuat organisasi lebih transparan.

10. Tata kelola formal dan informal

Organisasi Islam memiliki tata kelola formal dan informal.

Tata kelola formal terlihat dalam struktur, keputusan, kebijakan, prosedur, laporan, dan pembagian jabatan. Tata kelola informal terbentuk melalui budaya, keteladanan, hubungan personal, penghormatan kepada tokoh, kebiasaan musyawarah, dan jaringan kepercayaan.

Keduanya memengaruhi pengelolaan keuangan. Aturan formal dapat menetapkan bahwa pengeluaran harus disetujui oleh dua pejabat. Namun, budaya organisasi mungkin membuat staf tidak berani menolak permintaan pimpinan meskipun dokumennya belum lengkap.

Sebaliknya, budaya amanah dan saling mengingatkan dapat memperkuat prosedur formal. Pengurus mematuhi aturan bukan hanya karena takut diperiksa, tetapi karena memahami nilai yang dilindungi.

Tata kelola yang efektif perlu menghubungkan struktur formal dengan budaya organisasi. Prosedur yang bertentangan dengan kebiasaan tanpa disertai komunikasi dan pendampingan akan menghadapi resistensi.

11. Tata kelola pusat dan daerah

Organisasi Islam sering memiliki struktur berjenjang dari pusat hingga daerah. Sistem digital dapat membantu menyatukan pencatatan, tetapi juga dapat memperlihatkan kesenjangan kapasitas.

Pusat mungkin memiliki aplikasi dan tenaga profesional, sedangkan unit daerah masih menggunakan pencatatan manual. Sebaliknya, daerah dapat memiliki inovasi lokal yang tidak terhubung dengan sistem pusat.

Tata kelola perlu membagi peran secara proporsional. Pusat dapat menetapkan standar, sistem, dan format laporan. Unit daerah menjalankan verifikasi lokal, pelayanan masyarakat, pelaksanaan program, serta dokumentasi lapangan.

Sentralisasi penuh dapat memperlambat respons. Desentralisasi tanpa standar dapat menghasilkan data yang terfragmentasi. Karena itu, organisasi membutuhkan model hibrida

yang menggabungkan standar bersama dengan ruang adaptasi lokal.

12. Pengendalian yang proporsional

Tata kelola tidak boleh dirancang dengan pendekatan satu ukuran untuk semua. Tingkat pengendalian perlu disesuaikan dengan risiko.

Program bernilai kecil, sederhana, dan berjangka pendek tidak membutuhkan proses yang sama dengan pengelolaan wakaf uang atau pembangunan fasilitas bernilai besar.

Penilaian dapat mempertimbangkan:

- 1) Jumlah dana;
- 2) Jenis dana;
- 3) Banyaknya transaksi;
- 4) Jumlah pengguna sistem;
- 5) Sensitivitas data;
- 6) Luas wilayah;
- 7) Kerumitan program;
- 8) Keterlibatan mitra;
- 9) Jangka waktu;
- 10) Risiko reputasi.

Semakin tinggi risiko, semakin kuat pula verifikasi, persetujuan, dokumentasi, pengawasan, dan audit yang dibutuhkan.

Prinsip tersebut sejalan dengan kerangka pengendalian internal yang menekankan bahwa pengendalian harus membantu organisasi mencapai tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan melalui lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi, komunikasi, serta pemantauan (COSO, 2013).

13. Tata kelola yang sehat

Sebuah organisasi memiliki dasar tata kelola keuangan digital yang sehat apabila:

- 1) Menggunakan rekening serta kanal resmi;
- 2) Membedakan jenis dana;
- 3) Memiliki pembagian kewenangan;
- 4) Menerapkan pemeriksaan oleh pihak kedua;
- 5) Mencatat setiap transaksi;
- 6) Melakukan rekonsiliasi;
- 7) Membatasi akses berdasarkan tugas;
- 8) Melindungi data;
- 9) Menyimpan bukti penggunaan;
- 10) Menyediakan laporan;
- 11) Menangani pengaduan;
- 12) Melakukan evaluasi.

Hal tersebut tidak hanya berlaku bagi lembaga besar. Masjid, yayasan, pesantren, komunitas, dan organisasi daerah dapat menyesuaikannya dengan kemampuan masing-masing.

14. Tata kelola sebagai proses yang berkembang

Tata kelola bukan kondisi yang sekali dibangun kemudian selesai. Sistem perlu diperbarui mengikuti perubahan organisasi, teknologi, risiko, dan kebutuhan masyarakat.

Ketika volume transaksi meningkat, organisasi mungkin memerlukan sistem rekonsiliasi yang lebih kuat. Ketika mulai menghimpun wakaf, organisasi membutuhkan kompetensi dan pencatatan baru. Ketika bekerja sama dengan platform, diperlukan kebijakan data serta kontrak layanan. Ketika terjadi pergantian pengurus, akses harus diperbarui.

Karena itu, tata kelola perlu melalui siklus:

**perencanaan → pelaksanaan → pengawasan → evaluasi
→ perbaikan**

Organisasi yang sehat bukan organisasi yang tidak pernah melakukan kesalahan. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang dapat menemukan, mengakui, memperbaiki, dan mencegah pengulangan kesalahan.

Tata kelola keuangan dakwah digital merupakan sistem yang menghubungkan nilai, kewenangan, manusia, teknologi, data, dan pengawasan. Ia tidak sama dengan administrasi atau manajemen, meskipun ketiganya saling mendukung.

Teknologi dapat mempercepat transaksi dan pelaporan, tetapi tidak menggantikan tanggung jawab organisasi. Setiap sistem tetap membutuhkan kejelasan mengenai siapa yang membuat keputusan, siapa yang memeriksa, siapa yang mengakses data, dan kepada siapa penggunaan dana dipertanggungjawabkan.

Dalam organisasi Islam, tata kelola perlu menghubungkan amanah spiritual dengan mekanisme kelembagaan. Kepercayaan terhadap tokoh tetap dihormati, tetapi diperkuat melalui pencatatan, pembagian kewenangan, pengawasan, dan keterbukaan yang proporsional.

Tata kelola juga harus mempertimbangkan budaya organisasi, struktur pusat dan daerah, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat risiko. Sistem yang sederhana tetapi konsisten dapat lebih kuat daripada teknologi kompleks yang tidak dipahami penggunaanya.

Pemahaman tersebut menjadi dasar untuk membahas prinsip pertama secara lebih mendalam, yaitu amanah sebagai dasar pertanggungjawaban. Subbab berikutnya akan menjelaskan

bagaimana amanah diterjemahkan dari nilai moral individual menjadi sistem organisasi yang dapat dibuktikan dan diperiksa.

B. Amanah sebagai Dasar Pertanggungjawaban

Amanah merupakan prinsip utama dalam pengelolaan keuangan dakwah. Dana yang diterima organisasi bukan hanya sumber daya ekonomi, tetapi titipan yang mengandung tujuan, harapan, dan batas penggunaan tertentu. Muzaki mempercayakan zakat agar disalurkan kepada pihak yang berhak. Wakif menyerahkan harta berdasarkan ikrar dan peruntukan tertentu. Donatur memberikan dana karena percaya bahwa organisasi akan menjalankan program sebagaimana dijelaskan.

Kepercayaan tersebut menimbulkan tanggung jawab. Organisasi tidak cukup hanya menunjukkan bahwa dana telah diterima dan dibelanjakan. Organisasi juga harus dapat membuktikan bahwa proses penerimaan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporannya dilakukan secara benar.

Dalam konteks digital, amanah menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Dana dapat bergerak melalui berbagai kanal, data dapat diakses oleh banyak pihak, dan keputusan dapat diterjemahkan ke dalam sistem otomatis. Semakin cepat serta luas aliran dana, semakin besar pula kebutuhan untuk menerjemahkan amanah ke dalam mekanisme kelembagaan yang tertib.

1. Amanah sebagai nilai individual dan kelembagaan

Amanah sering dikaitkan dengan sifat pribadi, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kemampuan menjaga titipan. Dalam organisasi, kualitas tersebut tetap penting. Sistem yang baik tidak akan berfungsi apabila orang yang menjalankannya sengaja menyalahgunakan kewenangan.

Namun, amanah organisasi tidak boleh hanya bergantung pada integritas satu orang. Pengurus dapat berganti, organisasi dapat berkembang, dan jumlah transaksi dapat meningkat. Apabila seluruh pengelolaan hanya bergantung pada kepercayaan kepada bendahara atau pimpinan tertentu, keberlanjutan organisasi menjadi rapuh.

Amanah kelembagaan diwujudkan melalui:

- 1) Aturan yang jelas;
- 2) Pembagian tugas;
- 3) Pencatatan;
- 4) Pemeriksaan;
- 5) Persetujuan;
- 6) Pelaporan;
- 7) Penyimpanan bukti;
- 8) Mekanisme koreksi.

Dengan demikian, amanah individual dan kelembagaan tidak saling menggantikan. Keduanya harus berjalan bersama. Integritas manusia memberi jiwa kepada sistem, sedangkan tata kelola membantu integritas tersebut bertahan dalam berbagai keadaan.

2. Amanah tidak menghapus kebutuhan pemeriksaan

Dalam sebagian organisasi keagamaan, permintaan laporan atau pemeriksaan terkadang dipahami sebagai tanda ketidakpercayaan. Pandangan semacam ini perlu diluruskan.

Pemeriksaan bukan bentuk tuduhan. Ia merupakan cara memastikan bahwa amanah dijalankan sebagaimana seharusnya. Pengurus yang bekerja dengan jujur justru terlindungi oleh bukti, rekonsiliasi, dan proses persetujuan yang jelas.

Tanpa pemeriksaan, kesalahan sederhana dapat berkembang menjadi masalah besar. Salah klasifikasi transaksi, pembayaran ganda, perubahan rekening, atau dokumen yang tertinggal dapat terjadi tanpa adanya niat buruk.

Karena itu, organisasi perlu membedakan antara kepercayaan kepada pribadi dan kewajiban memeriksa proses. Kepercayaan tidak berarti menghilangkan kontrol. Sebaliknya, kontrol yang wajar membantu menjaga kepercayaan.

Dalam kerangka organisasi nirlaba, akuntabilitas membutuhkan mekanisme yang memungkinkan tindakan dan keputusan dijelaskan serta dinilai oleh pihak yang berkepentingan (Bovens, 2007). Amanah dengan demikian tidak hanya dirasakan, tetapi juga harus dapat ditunjukkan.

3. Dari niat baik menuju bukti pengelolaan

Niat baik merupakan dasar moral, tetapi pertanggungjawaban membutuhkan bukti. Sebuah program tidak dapat dinyatakan amanah hanya karena dilaksanakan oleh orang yang dikenal baik.

Organisasi perlu dapat menunjukkan:

- 1) Sumber dana;
- 2) Jenis dan tujuan dana;
- 3) Pihak yang memberikan persetujuan;
- 4) Waktu penerimaan;
- 5) Alokasi;
- 6) Pengeluaran;
- 7) Penerima manfaat;
- 8) Hasil program;
- 9) Saldo atau sisa dana;
- 10) Tindak lanjut.

Bukti dapat berbentuk dokumen transaksi, berita acara, kuitansi, laporan, rekaman persetujuan, foto kegiatan yang etis, atau catatan sistem.

Namun, bukti juga harus dinilai kualitasnya. Foto penyerahan tidak selalu membuktikan bahwa seluruh bantuan telah diterima. Kuitansi tidak selalu membuktikan bahwa harga wajar. Laporan yang ditandatangani belum tentu menunjukkan bahwa data telah diperiksa.

Karena itu, bukti perlu dihubungkan satu sama lain. Penerimaan dana dicocokkan dengan rekening. Pengeluaran dicocokkan dengan anggaran. Barang dicocokkan dengan bukti serah terima. Hasil kegiatan dicocokkan dengan laporan program.

4. Amanah dalam penerimaan dana

Amanah dimulai sejak dana masuk. Organisasi harus memastikan bahwa masyarakat menyalurkan dana melalui kanal resmi dan mengetahui tujuan transaksinya.

Tahap penerimaan setidaknya memerlukan:

- 1) Identitas kanal yang dapat diverifikasi;
- 2) Kejelasan jenis dana;
- 3) Informasi program;
- 4) Pencatatan waktu dan nominal;
- 5) Bukti transaksi;
- 6) Konfirmasi kepada pemberi;
- 7) Rekonsiliasi.

Penggunaan rekening pribadi untuk dana organisasi perlu dihindari. Rekening pribadi meningkatkan risiko pencampuran harta, kesulitan audit, dan masalah ketika pengurus berganti.

Apabila kondisi tertentu memaksa penggunaan rekening pribadi, organisasi perlu menetapkan batas waktu, dokumentasi,

persetujuan, dan pemindahan dana ke rekening resmi. Penggunaan tersebut harus diperlakukan sebagai pengecualian, bukan kebiasaan.

Amanah juga berarti tidak membiarkan dana masuk tanpa klasifikasi. Transaksi yang belum diketahui jenis atau tujuannya perlu ditempatkan dalam akun sementara sampai dapat diidentifikasi.

5. Amanah dalam penggunaan dana

Setelah dana diterima, organisasi wajib menggunakannya sesuai tujuan dan ketentuan yang melekat. Dana terikat tidak dapat diperlakukan seperti dana umum.

Sebagai contoh:

- a) Zakat harus dikelola sesuai ketentuan penerimanya;
- b) Wakaf harus mengikuti ikrar dan peruntukannya;
- c) Donasi untuk program tertentu tidak boleh dialihkan tanpa dasar;
- d) Iuran anggota digunakan sesuai kebijakan organisasi;
- e) Dana darurat perlu diprioritaskan untuk kebutuhan yang mendesak.

Masalah dapat muncul ketika organisasi memiliki banyak program tetapi sumber dana terbatas. Pengurus mungkin tergoda menggunakan saldo program yang masih tersedia untuk menutup kekurangan program lain.

Dari sisi operasional, tindakan tersebut dapat terlihat praktis. Namun, dari sisi amanah, pengalihan memerlukan dasar, persetujuan, dokumentasi, dan kesesuaian dengan karakter dana.

Sistem digital perlu membantu menjaga batas tersebut. Setiap program sebaiknya memiliki kode sumber dana, anggaran,

dan otorisasi. Peringatan dapat muncul ketika pengguna mencoba mengeluarkan dana dari pos yang tidak sesuai.

6. Amanah dalam biaya pengelolaan

Program sosial membutuhkan biaya. Organisasi perlu membayar tenaga pelaksana, transportasi, komunikasi, sistem, audit, dokumentasi, dan kebutuhan operasional lain.

Amanah tidak berarti seluruh biaya harus dihapus. Pengelolaan tanpa biaya justru dapat menghasilkan pelayanan yang lemah atau tidak berkelanjutan.

Yang diperlukan adalah kejelasan mengenai:

- 1) Jenis biaya;
- 2) Dasar pengenaan;
- 3) Sumber pembayaran;
- 4) Jumlah atau proporsinya;
- 5) Pihak yang menyetujui;
- 6) Cara pelaporannya.

Organisasi tidak boleh menyampaikan bahwa seluruh dana disalurkan kepada penerima apabila sebagian sebenarnya digunakan untuk biaya. Pernyataan publik harus mencerminkan kondisi nyata.

Biaya juga perlu dinilai kewajarannya. Pengeluaran yang sah belum tentu efisien. Organisasi perlu mempertimbangkan apakah biaya tersebut benar-benar diperlukan dan sebanding dengan manfaatnya.

7. Amanah dalam pengelolaan data

Dalam sistem digital, amanah tidak hanya menyangkut uang. Organisasi juga menerima data pribadi pemberi dan penerima manfaat.

Data muzaki dapat memuat informasi penghasilan dan aset. Data wakif memuat identitas serta pilihan peruntukan. Data penerima manfaat dapat mencakup kondisi ekonomi, kesehatan, keluarga, dan dokumen kependudukan.

Informasi tersebut tidak boleh digunakan secara bebas hanya karena berada dalam sistem organisasi.

Amanah data berarti organisasi harus:

- 1) Mengumpulkan sesuai kebutuhan;
- 2) Menjelaskan tujuan penggunaan;
- 3) Membatasi akses;
- 4) Menjaga keamanan;
- 5) Tidak membagikan tanpa dasar;
- 6) Memperbarui data yang keliru;
- 7) Menghapus ketika tidak lagi diperlukan;
- 8) Menangani insiden secara bertanggung jawab.

Nomor telepon donatur, misalnya, tidak otomatis boleh digunakan untuk seluruh kampanye. Persetujuan pembayaran berbeda dari persetujuan menerima komunikasi promosi.

Demikian pula, foto penerima manfaat tidak boleh disebarluaskan tanpa memperhatikan persetujuan, privasi, dan martabat.

8. Amanah dalam penggunaan teknologi

Sistem digital perlu dikelola sebagai aset organisasi. Akun, aplikasi, basis data, server, kode, dan konfigurasi tidak boleh sepenuhnya berada dalam kendali satu individu atau vendor.

Amanah teknologi mencakup:

- 1) Penggunaan akun resmi;
- 2) Hak akses berdasarkan tugas;
- 3) Autentikasi yang memadai;
- 4) Pencadangan;
- 5) Pembaruan;
- 6) Dokumentasi;
- 7) Serah terima;
- 8) Pemantauan aktivitas.

Pengurus yang sudah tidak bertugas harus kehilangan akses. Kata sandi tidak boleh disimpan dalam grup percakapan atau dibagikan tanpa kontrol. Perubahan rekening dan kode pembayaran perlu melalui verifikasi.

Vendor juga tidak boleh menggunakan data organisasi untuk kepentingan lain. Perjanjian perlu menjelaskan kepemilikan data, batas akses, pemindahan, dan penghapusan setelah kerja sama berakhir.

9. Amanah dalam pengambilan keputusan

Keputusan keuangan perlu memiliki dasar yang dapat dijelaskan. Semakin besar dampaknya, semakin kuat pula proses persetujuannya.

Keputusan penting dapat mencakup:

- 1) Pembukaan kampanye;
- 2) Penetapan target;
- 3) Pencairan dana;

- 4) Pemilihan vendor;
- 5) Pengalihan program;
- 6) Penetapan penerima;
- 7) Investasi dana;
- 8) Penggunaan biaya;
- 9) Penutupan program.

Setiap keputusan perlu menyimpan informasi mengenai:

- 1) Siapa yang mengusulkan;
- 2) Siapa yang memeriksa;
- 3) Siapa yang menyetujui;
- 4) Dasar keputusan;
- 5) Waktu;
- 6) Perubahan yang dilakukan.

Jejak keputusan membantu organisasi menjelaskan tindakan apabila muncul pertanyaan atau sengketa.

10. Musyawarah dan batas tanggung jawab

Musyawarah merupakan nilai penting dalam organisasi Islam. Ia membuka ruang pertimbangan, mengurangi dominasi individu, dan mempertemukan pengetahuan yang berbeda.

Namun, musyawarah tidak boleh membuat tanggung jawab menjadi kabur. Keputusan bersama tetap memerlukan penanggung jawab yang jelas.

Organisasi perlu membedakan:

- 1) Pihak yang memberikan pertimbangan;
- 2) Pihak yang memiliki kewenangan memutuskan;
- 3) Pihak yang melaksanakan;
- 4) Pihak yang memeriksa.

Kesepakatan kolektif bukan alasan untuk menghilangkan dokumentasi. Hasil musyawarah yang berdampak pada

penggunaan dana perlu dicatat dan diterjemahkan menjadi otorisasi yang sah.

11. Amanah dan konflik kepentingan

Konflik kepentingan terjadi ketika seseorang memiliki hubungan pribadi, keluarga, organisasi, atau ekonomi yang dapat memengaruhi keputusan.

Contohnya antara lain:

- 1) Vendor dimiliki keluarga pengurus;
- 2) Penerima bantuan memiliki hubungan dengan penyeleksi;
- 3) Pengurus menyetujui pembayaran kepada lembaga yang dipimpinnya;
- 4) Auditor ikut menjalankan transaksi;
- 5) Pengelola platform memperoleh manfaat dari kampanye tertentu.

Konflik kepentingan tidak selalu berarti telah terjadi pelanggaran. Namun, situasi tersebut harus diungkapkan dan dikelola.

Pihak yang memiliki konflik sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pengambil keputusan. Pemeriksaan oleh pihak lain diperlukan agar keputusan tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Menyembunyikan hubungan dapat merusak kepercayaan meskipun program sebenarnya bermanfaat.

12. Amanah dalam pemilihan penerima manfaat

Penyaluran dana harus dilakukan berdasarkan kriteria yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan. Kedekatan dengan pengurus tidak boleh menjadi dasar utama.

Proses pemilihan perlu memperhatikan:

- 1) Kebutuhan;

- 2) Ketentuan program;
- 3) Kelayakan;
- 4) Urgensi;
- 5) Ketersediaan sumber lain;
- 6) Kesesuaian dengan jenis dana;
- 7) Risiko ketidakadilan.

Sistem digital dapat membantu mengelompokkan permohonan, tetapi keputusan akhir tidak boleh hanya bergantung pada algoritma.

Penerima juga perlu diberi kesempatan memperbaiki informasi atau mengajukan keberatan apabila keputusan didasarkan pada data yang keliru.

Amanah kepada donatur tidak boleh dilaksanakan dengan mengorbankan hak penerima manfaat. Keduanya sama-sama merupakan pihak yang perlu dilindungi.

13. Amanah dalam pelaporan

Pelaporan merupakan salah satu bentuk paling nyata dari pertanggungjawaban. Namun, laporan tidak boleh hanya menjadi materi pencitraan.

Laporan perlu menjelaskan:

- 1) Dana yang diterima;
- 2) Biaya;
- 3) Penggunaan;
- 4) Penerima manfaat;
- 5) Hasil;
- 6) Kendala;
- 7) Perubahan;
- 8) Saldo;
- 9) Tindak lanjut.

Apabila target tidak tercapai, organisasi perlu menjelaskan. Apabila program berubah, alasannya perlu disampaikan. Apabila terdapat kesalahan, koreksi harus dilakukan secara terbuka dan proporsional.

Laporan yang baik tidak selalu harus panjang. Yang terpenting adalah benar, relevan, mudah dipahami, dan diterbitkan pada waktu yang wajar.

Akuntabilitas organisasi nirlaba dapat dijalankan melalui laporan, evaluasi, partisipasi, pengaturan internal, dan keterikatan pada misi (Ebrahim, 2003). Karena itu, pelaporan perlu dihubungkan dengan proses perbaikan, bukan hanya kewajiban administratif.

14. Amanah ketika terjadi kesalahan

Tidak ada organisasi yang sepenuhnya bebas dari kesalahan. Transaksi dapat tercatat ganda, data dapat keliru, program dapat terlambat, atau vendor dapat mengalami gangguan.

Ukuran amanah bukan hanya kemampuan mencegah kesalahan, tetapi juga cara organisasi meresponsnya.

Ketika terjadi kesalahan, organisasi perlu:

- 1) Menghentikan dampak yang lebih besar;
- 2) Memeriksa penyebab;
- 3) Mencatat kejadian;
- 4) Memberi tahu pihak yang terdampak;
- 5) Memperbaiki transaksi atau data;
- 6) Menentukan tanggung jawab;
- 7) Memperbarui prosedur;
- 8) Mengevaluasi pencegahan.

Kesalahan tidak sebaiknya disembunyikan hanya untuk menjaga citra. Penutupan informasi dapat menghasilkan kerusakan kepercayaan yang lebih besar apabila masalah diketahui kemudian.

Namun, keterbukaan juga harus proporsional. Informasi sensitif dan proses investigasi tetap perlu dilindungi.

15. Amanah dan perlindungan pengurus

Tata kelola yang baik tidak hanya melindungi donatur serta penerima manfaat. Ia juga melindungi pengurus.

Pengurus yang menjalankan tugas berdasarkan prosedur, memperoleh persetujuan, dan menyimpan bukti memiliki dasar yang lebih kuat ketika muncul pertanyaan.

Tanpa dokumentasi, pengurus dapat sulit membuktikan bahwa keputusan telah dibuat secara benar. Pergantian pimpinan juga dapat menghasilkan tuduhan atau kesalahpahaman karena informasi hanya tersimpan dalam ingatan individu.

Karena itu, pencatatan dan pemeriksaan tidak perlu dipahami sebagai beban. Keduanya merupakan bentuk perlindungan kelembagaan.

16. Amanah dan keberlanjutan organisasi

Organisasi yang terlalu bergantung kepada satu tokoh, bendahara, atau pengelola teknologi berisiko mengalami gangguan ketika orang tersebut tidak lagi bertugas.

Amanah juga berarti memastikan bahwa organisasi dapat terus berjalan melalui:

- 1) Dokumentasi;
- 2) Serah terima;
- 3) Pelatihan;
- 4) Pembagian akses;
- 5) Pencadangan;
- 6) Regenerasi;

7) Prosedur yang dipahami bersama.

Pengetahuan organisasi tidak boleh hanya berada di kepala seseorang. Sistem perlu memungkinkan pengurus baru memahami saldo, program, kewajiban, akun, dan keputusan sebelumnya.

Keberlanjutan tersebut penting karena amanah masyarakat diberikan kepada lembaga, bukan hanya kepada kepengurusan pada satu periode.

17. Menghindari spiritualisasi kelemahan tata kelola

Nilai agama tidak boleh digunakan untuk membenarkan kelemahan administrasi atau menolak pertanggungjawaban.

Pernyataan seperti “yang penting ikhlas”, “sudah saling percaya”, atau “nanti juga ada keberkahan” tidak dapat menggantikan pencatatan dan pengawasan.

Ikhlas berkaitan dengan niat, sedangkan tata kelola berkaitan dengan tanggung jawab. Keduanya tidak bertentangan.

Keberkahan tidak dapat dijadikan alasan untuk membiarkan dana tercampur, laporan terlambat, atau keputusan tanpa dasar. Justru, kesungguhan menjaga proses dapat dipahami sebagai bagian dari pelaksanaan nilai keagamaan.

18. Amanah sebagai muhasabah kelembagaan

Muhasabah sering dipahami sebagai evaluasi diri. Dalam organisasi, muhasabah dapat diterjemahkan menjadi evaluasi berkala terhadap kebijakan, transaksi, program, dan dampak.

Muhasabah kelembagaan dapat dilakukan melalui pertanyaan:

- 1) Apakah dana digunakan sesuai amanat?
- 2) Apakah ada transaksi yang belum dapat dijelaskan?
- 3) Apakah biaya masih wajar?

- 4) Apakah penerima dipilih secara adil?
- 5) Apakah data terlindungi?
- 6) Apakah laporan dapat dipahami?
- 7) Apakah pengaduan telah ditangani?
- 8) Apakah kesalahan yang sama terulang?
- 9) Evaluasi tersebut membantu organisasi melihat kelemahan sebelum berkembang menjadi krisis.

Audit dan pengawasan formal tidak perlu dipertentangkan dengan muhasabah. Keduanya dapat saling memperkuat. Muhasabah memberi kesadaran moral, sedangkan audit menyediakan proses serta bukti yang sistematis.

19. Amanah dalam tata kelola digital

Amanah dapat dinilai melalui perilaku dan sistem yang dapat diamati. Beberapa indikatornya meliputi:

kanal penerimaan resmi dan dapat diverifikasi;

- 1) Jenis dana tercatat;
- 2) Rekening pribadi tidak digunakan sebagai kebiasaan;
- 3) Pengeluaran memperoleh persetujuan;
- 4) Transaksi direkonsiliasi;
- 5) Akses dibatasi;
- 6) Konflik kepentingan diungkapkan;
- 7) Data pribadi dilindungi;
- 8) Program memiliki bukti pelaksanaan;
- 9) Biaya dijelaskan;
- 10) Laporan diterbitkan;
- 11) Kesalahan ditangani dan diperbaiki.

Indikator tersebut membantu organisasi menilai amanah secara lebih konkret. Penilaian tidak hanya bergantung pada reputasi atau pernyataan moral.

Amanah merupakan dasar moral sekaligus dasar kelembagaan dalam tata kelola keuangan dakwah digital. Ia menuntut kejujuran individu, tetapi tidak berhenti pada sifat pribadi. Amanah harus diterjemahkan menjadi aturan, pembagian kewenangan, pencatatan, verifikasi, perlindungan data, pengawasan, dan pelaporan.

Kepercayaan masyarakat tidak boleh digunakan sebagai alasan untuk mengurangi pemeriksaan. Sebaliknya, pemeriksaan membantu menjaga kepercayaan, melindungi pengurus, dan memastikan bahwa setiap dana digunakan sesuai tujuan.

Dalam ekosistem digital, ruang lingkup amanah semakin luas. Organisasi tidak hanya menjaga uang, tetapi juga menjaga data, sistem, akses, akad, hubungan dengan vendor, dan hak penerima manfaat.

Amanah juga menuntut keberanian untuk mengakui serta memperbaiki kesalahan. Organisasi yang bertanggung jawab bukan organisasi yang mengklaim tidak pernah salah, melainkan organisasi yang memiliki mekanisme untuk menemukan, menjelaskan, dan mengoreksi kesalahan.

Prinsip amanah kemudian perlu diwujudkan melalui keterbukaan yang tepat. Karena itu, subbab berikutnya membahas **transparansi yang bermakna**, yaitu keterbukaan yang tidak berhenti pada publikasi angka, tetapi membantu masyarakat memahami perjalanan dana, keputusan, dan manfaat program.

C. Amanah sebagai Dasar Pertanggungjawaban

Amanah merupakan prinsip utama dalam pengelolaan keuangan dakwah. Dana yang diterima organisasi bukan hanya sumber daya ekonomi, tetapi titipan yang mengandung tujuan, harapan, dan batas penggunaan tertentu. Muzaki mempercayakan zakat agar

disalurkan kepada pihak yang berhak. Wakif menyerahkan harta berdasarkan ikrar dan peruntukan tertentu. Donatur memberikan dana karena percaya bahwa organisasi akan menjalankan program sebagaimana dijelaskan.

Kepercayaan tersebut menimbulkan tanggung jawab. Organisasi tidak cukup hanya menunjukkan bahwa dana telah diterima dan dibelanjakan. Organisasi juga harus dapat membuktikan bahwa proses penerimaan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporannya dilakukan secara benar.

Dalam konteks digital, amanah menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Dana dapat bergerak melalui berbagai kanal, data dapat diakses oleh banyak pihak, dan keputusan dapat diterjemahkan ke dalam sistem otomatis. Semakin cepat serta luas aliran dana, semakin besar pula kebutuhan untuk menerjemahkan amanah ke dalam mekanisme kelembagaan yang tertib.

1. Amanah sebagai nilai individual dan kelembagaan

Amanah sering dikaitkan dengan sifat pribadi, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kemampuan menjaga titipan. Dalam organisasi, kualitas tersebut tetap penting. Sistem yang baik tidak akan berfungsi apabila orang yang menjalankannya sengaja menyalahgunakan kewenangan.

Namun, amanah organisasi tidak boleh hanya bergantung pada integritas satu orang. Pengurus dapat berganti, organisasi dapat berkembang, dan jumlah transaksi dapat meningkat. Apabila seluruh pengelolaan hanya bergantung pada kepercayaan kepada bendahara atau pimpinan tertentu, keberlanjutan organisasi menjadi rapuh.

Amanah kelembagaan diwujudkan melalui:

- 1) Aturan yang jelas;
- 2) Pembagian tugas;

- 3) Pencatatan;
- 4) Pemeriksaan;
- 5) Persetujuan;
- 6) Pelaporan;
- 7) Penyimpanan bukti;
- 8) Mekanisme koreksi.

Dengan demikian, amanah individual dan kelembagaan tidak saling menggantikan. Keduanya harus berjalan bersama. Integritas manusia memberi jiwa kepada sistem, sedangkan tata kelola membantu integritas tersebut bertahan dalam berbagai keadaan.

2. Amanah tidak menghapus kebutuhan pemeriksaan

Dalam sebagian organisasi keagamaan, permintaan laporan atau pemeriksaan terkadang dipahami sebagai tanda ketidakpercayaan. Pandangan semacam ini perlu diluruskan.

Pemeriksaan bukan bentuk tuduhan. Ia merupakan cara memastikan bahwa amanah dijalankan sebagaimana seharusnya. Pengurus yang bekerja dengan jujur justru terlindungi oleh bukti, rekonsiliasi, dan proses persetujuan yang jelas.

Tanpa pemeriksaan, kesalahan sederhana dapat berkembang menjadi masalah besar. Salah klasifikasi transaksi, pembayaran ganda, perubahan rekening, atau dokumen yang tertinggal dapat terjadi tanpa adanya niat buruk.

Karena itu, organisasi perlu membedakan antara kepercayaan kepada pribadi dan kewajiban memeriksa proses. Kepercayaan tidak berarti menghilangkan kontrol. Sebaliknya, kontrol yang wajar membantu menjaga kepercayaan.

Dalam kerangka organisasi nirlaba, akuntabilitas membutuhkan mekanisme yang memungkinkan tindakan dan

keputusan dijelaskan serta dinilai oleh pihak yang berkepentingan (Bovens, 2007). Amanah dengan demikian tidak hanya dirasakan, tetapi juga harus dapat ditunjukkan.

3. Dari niat baik menuju bukti pengelolaan

Niat baik merupakan dasar moral, tetapi pertanggungjawaban membutuhkan bukti. Sebuah program tidak dapat dinyatakan amanah hanya karena dilaksanakan oleh orang yang dikenal baik.

Organisasi perlu dapat menunjukkan:

- 1) Sumber dana;
- 2) Jenis dan tujuan dana;
- 3) Pihak yang memberikan persetujuan;
- 4) Waktu penerimaan;
- 5) Alokasi;
- 6) Pengeluaran;
- 7) Penerima manfaat;
- 8) Hasil program;
- 9) Saldo atau sisa dana;
- 10) Tindak lanjut.

Bukti dapat berbentuk dokumen transaksi, berita acara, kuitansi, laporan, rekaman persetujuan, foto kegiatan yang etis, atau catatan sistem.

Namun, bukti juga harus dinilai kualitasnya. Foto penyerahan tidak selalu membuktikan bahwa seluruh bantuan telah diterima. Kuitansi tidak selalu membuktikan bahwa harga wajar. Laporan yang ditandatangani belum tentu menunjukkan bahwa data telah diperiksa.

Karena itu, bukti perlu dihubungkan satu sama lain. Penerimaan dana dicocokkan dengan rekening. Pengeluaran

dicocokkan dengan anggaran. Barang dicocokkan dengan bukti serah terima. Hasil kegiatan dicocokkan dengan laporan program.

4. Amanah dalam penerimaan dana

Amanah dimulai sejak dana masuk. Organisasi harus memastikan bahwa masyarakat menyalurkan dana melalui kanal resmi dan mengetahui tujuan transaksinya.

Tahap penerimaan setidaknya memerlukan:

- 1) Identitas kanal yang dapat diverifikasi;
- 2) Kejelasan jenis dana;
- 3) Informasi program;
- 4) Pencatatan waktu dan nominal;
- 5) Bukti transaksi;
- 6) Konfirmasi kepada pemberi;
- 7) Rekonsiliasi.

Penggunaan rekening pribadi untuk dana organisasi perlu dihindari. Rekening pribadi meningkatkan risiko pencampuran harta, kesulitan audit, dan masalah ketika pengurus berganti.

Apabila kondisi tertentu memaksa penggunaan rekening pribadi, organisasi perlu menetapkan batas waktu, dokumentasi, persetujuan, dan pemindahan dana ke rekening resmi. Penggunaan tersebut harus diperlakukan sebagai pengecualian, bukan kebiasaan.

Amanah juga berarti tidak membiarkan dana masuk tanpa klasifikasi. Transaksi yang belum diketahui jenis atau tujuannya perlu ditempatkan dalam akun sementara sampai dapat diidentifikasi.

5. Amanah dalam penggunaan dana

Setelah dana diterima, organisasi wajib menggunakannya sesuai tujuan dan ketentuan yang melekat. Dana terikat tidak dapat diperlakukan seperti dana umum.

Sebagai contoh:

- 1) Zakat harus dikelola sesuai ketentuan penerimanya;
- 2) Wakaf harus mengikuti ikrar dan peruntukannya;
- 3) Donasi untuk program tertentu tidak boleh dialihkan tanpa dasar;
- 4) Iuran anggota digunakan sesuai kebijakan organisasi;
- 5) Dana darurat perlu diprioritaskan untuk kebutuhan yang mendesak.

Masalah dapat muncul ketika organisasi memiliki banyak program tetapi sumber dana terbatas. Pengurus mungkin tergoda menggunakan saldo program yang masih tersedia untuk menutup kekurangan program lain.

Dari sisi operasional, tindakan tersebut dapat terlihat praktis. Namun, dari sisi amanah, pengalihan memerlukan dasar, persetujuan, dokumentasi, dan kesesuaian dengan karakter dana.

Sistem digital perlu membantu menjaga batas tersebut. Setiap program sebaiknya memiliki kode sumber dana, anggaran, dan otorisasi. Peringatan dapat muncul ketika pengguna mencoba mengeluarkan dana dari pos yang tidak sesuai.

6. Amanah dalam biaya pengelolaan

Program sosial membutuhkan biaya. Organisasi perlu membayar tenaga pelaksana, transportasi, komunikasi, sistem, audit, dokumentasi, dan kebutuhan operasional lain.

Amanah tidak berarti seluruh biaya harus dihapus. Pengelolaan tanpa biaya justru dapat menghasilkan pelayanan yang lemah atau tidak berkelanjutan.

Yang diperlukan adalah kejelasan mengenai:

- 1) Jenis biaya;
- 2) Dasar pengenaan;
- 3) Sumber pembayaran;
- 4) Jumlah atau proporsinya;
- 5) Pihak yang menyetujui;
- 6) Cara pelaporannya.

Organisasi tidak boleh menyampaikan bahwa seluruh dana disalurkan kepada penerima apabila sebagian sebenarnya digunakan untuk biaya. Pernyataan publik harus mencerminkan kondisi nyata.

Biaya juga perlu dinilai kewajarannya. Pengeluaran yang sah belum tentu efisien. Organisasi perlu mempertimbangkan apakah biaya tersebut benar-benar diperlukan dan sebanding dengan manfaatnya.

7. Amanah dalam pengelolaan data

Dalam sistem digital, amanah tidak hanya menyangkut uang. Organisasi juga menerima data pribadi pemberi dan penerima manfaat.

Data muzaki dapat memuat informasi penghasilan dan aset. Data wakif memuat identitas serta pilihan peruntukan. Data penerima manfaat dapat mencakup kondisi ekonomi, kesehatan, keluarga, dan dokumen kependudukan.

Informasi tersebut tidak boleh digunakan secara bebas hanya karena berada dalam sistem organisasi.

- 1) Amanah data berarti organisasi harus:

- 2) Mengumpulkan sesuai kebutuhan;
- 3) Menjelaskan tujuan penggunaan;
- 4) Membatasi akses;
- 5) Menjaga keamanan;
- 6) Tidak membagikan tanpa dasar;
- 7) Memperbarui data yang keliru;
- 8) Menghapus ketika tidak lagi diperlukan;
- 9) Menangani insiden secara bertanggung jawab.

Nomor telepon donatur, misalnya, tidak otomatis boleh digunakan untuk seluruh kampanye. Persetujuan pembayaran berbeda dari persetujuan menerima komunikasi promosi.

Demikian pula, foto penerima manfaat tidak boleh disebarluaskan tanpa memperhatikan persetujuan, privasi, dan martabat.

8. Amanah dalam penggunaan teknologi

Sistem digital perlu dikelola sebagai aset organisasi. Akun, aplikasi, basis data, server, kode, dan konfigurasi tidak boleh sepenuhnya berada dalam kendali satu individu atau vendor.

Amanah teknologi mencakup:

- 1) Penggunaan akun resmi;
- 2) Hak akses berdasarkan tugas;
- 3) Autentikasi yang memadai;
- 4) Pencadangan;
- 5) Pembaruan;
- 6) Dokumentasi;
- 7) Serah terima;
- 8) Pemantauan aktivitas.

Pengurus yang sudah tidak bertugas harus kehilangan akses. Kata sandi tidak boleh disimpan dalam grup percakapan atau

dibagikan tanpa kontrol. Perubahan rekening dan kode pembayaran perlu melalui verifikasi.

Vendor juga tidak boleh menggunakan data organisasi untuk kepentingan lain. Perjanjian perlu menjelaskan kepemilikan data, batas akses, pemindahan, dan penghapusan setelah kerja sama berakhir.

9. Amanah dalam pengambilan keputusan

Keputusan keuangan perlu memiliki dasar yang dapat dijelaskan. Semakin besar dampaknya, semakin kuat pula proses persetujuannya.

Keputusan penting dapat mencakup:

- 1) Pembukaan kampanye;
- 2) Penetapan target;
- 3) Pencairan dana;
- 4) Pemilihan vendor;
- 5) Pengalihan program;
- 6) Penetapan penerima;
- 7) Investasi dana;
- 8) Penggunaan biaya;
- 9) Penutupan program.

Setiap keputusan perlu menyimpan informasi mengenai:

- 1) Siapa yang mengusulkan;
- 2) Siapa yang memeriksa;
- 3) Siapa yang menyetujui;
- 4) Dasar keputusan;
- 5) Waktu;
- 6) Perubahan yang dilakukan.

Jejak keputusan membantu organisasi menjelaskan tindakan apabila muncul pertanyaan atau sengketa.

10. Musyawarah dan batas tanggung jawab

Musyawarah merupakan nilai penting dalam organisasi Islam. Ia membuka ruang pertimbangan, mengurangi dominasi individu, dan mempertemukan pengetahuan yang berbeda.

Namun, musyawarah tidak boleh membuat tanggung jawab menjadi kabur. Keputusan bersama tetap memerlukan penanggung jawab yang jelas. Organisasi perlu membedakan:

- 1) Pihak yang memberikan pertimbangan;
- 2) Pihak yang memiliki kewenangan memutuskan;
- 3) Pihak yang melaksanakan;
- 4) Pihak yang memeriksa.

Kesepakatan kolektif bukan alasan untuk menghilangkan dokumentasi. Hasil musyawarah yang berdampak pada penggunaan dana perlu dicatat dan diterjemahkan menjadi otorisasi yang sah.

11. Amanah dan konflik kepentingan

Konflik kepentingan terjadi ketika seseorang memiliki hubungan pribadi, keluarga, organisasi, atau ekonomi yang dapat memengaruhi keputusan.

Contohnya antara lain:

- 1) Vendor dimiliki keluarga pengurus;
- 2) Penerima bantuan memiliki hubungan dengan penyeleksi;
- 3) Pengurus menyetujui pembayaran kepada lembaga yang dipimpinnya;
- 4) Auditor ikut menjalankan transaksi;
- 5) Pengelola platform memperoleh manfaat dari kampanye tertentu.

Konflik kepentingan tidak selalu berarti telah terjadi pelanggaran. Namun, situasi tersebut harus diungkapkan dan dikelola.

Pihak yang memiliki konflik sebaiknya tidak menjadi satu-satunya pengambil keputusan. Pemeriksaan oleh pihak lain diperlukan agar keputusan tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Menyembunyikan hubungan dapat merusak kepercayaan meskipun program sebenarnya bermanfaat.

12. Amanah dalam pemilihan penerima manfaat

Penyaluran dana harus dilakukan berdasarkan kriteria yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan. Kedekatan dengan pengurus tidak boleh menjadi dasar utama.

Proses pemilihan perlu memperhatikan:

- 1) Kebutuhan;
- 2) Ketentuan program;
- 3) Kelayakan;
- 4) Urgensi;
- 5) Ketersediaan sumber lain;
- 6) Kesesuaian dengan jenis dana;
- 7) Risiko ketidakadilan.

Sistem digital dapat membantu mengelompokkan permohonan, tetapi keputusan akhir tidak boleh hanya bergantung pada algoritma.

Penerima juga perlu diberi kesempatan memperbaiki informasi atau mengajukan keberatan apabila keputusan didasarkan pada data yang keliru.

Amanah kepada donatur tidak boleh dilaksanakan dengan mengorbankan hak penerima manfaat. Keduanya sama-sama merupakan pihak yang perlu dilindungi.

13. Amanah dalam pelaporan

Pelaporan merupakan salah satu bentuk paling nyata dari pertanggungjawaban. Namun, laporan tidak boleh hanya menjadi materi pencitraan.

Laporan perlu menjelaskan:

- 1) Dana yang diterima;
- 2) Biaya;
- 3) Penggunaan;
- 4) Penerima manfaat;
- 5) Hasil;
- 6) Kendala;
- 7) Perubahan;
- 8) Saldo;
- 9) Tindak lanjut.

Apabila target tidak tercapai, organisasi perlu menjelaskan. Apabila program berubah, alasannya perlu disampaikan. Apabila terdapat kesalahan, koreksi harus dilakukan secara terbuka dan proporsional.

Laporan yang baik tidak selalu harus panjang. Yang terpenting adalah benar, relevan, mudah dipahami, dan diterbitkan pada waktu yang wajar.

Akuntabilitas organisasi nirlaba dapat dijalankan melalui laporan, evaluasi, partisipasi, pengaturan internal, dan keterikatan pada misi (Ebrahim, 2003). Karena itu, pelaporan perlu dihubungkan dengan proses perbaikan, bukan hanya kewajiban administratif.

14. Amanah ketika terjadi kesalahan

Tidak ada organisasi yang sepenuhnya bebas dari kesalahan. Transaksi dapat tercatat ganda, data dapat keliru,

program dapat terlambat, atau vendor dapat mengalami gangguan.

Ukuran amanah bukan hanya kemampuan mencegah kesalahan, tetapi juga cara organisasi meresponsnya.

Ketika terjadi kesalahan, organisasi perlu:

- 1) Menghentikan dampak yang lebih besar;
- 2) Memeriksa penyebab;
- 3) Mencatat kejadian;
- 4) Memberi tahu pihak yang terdampak;
- 5) Memperbaiki transaksi atau data;
- 6) Menentukan tanggung jawab;
- 7) Memperbarui prosedur;
- 8) Mengevaluasi pencegahan.

Kesalahan tidak sebaiknya disembunyikan hanya untuk menjaga citra. Penutupan informasi dapat menghasilkan kerusakan kepercayaan yang lebih besar apabila masalah diketahui kemudian.

Namun, keterbukaan juga harus proporsional. Informasi sensitif dan proses investigasi tetap perlu dilindungi.

15. Amanah dan perlindungan pengurus

Tata kelola yang baik tidak hanya melindungi donatur serta penerima manfaat. Ia juga melindungi pengurus.

Pengurus yang menjalankan tugas berdasarkan prosedur, memperoleh persetujuan, dan menyimpan bukti memiliki dasar yang lebih kuat ketika muncul pertanyaan.

Tanpa dokumentasi, pengurus dapat sulit membuktikan bahwa keputusan telah dibuat secara benar. Pergantian pimpinan

juga dapat menghasilkan tuduhan atau kesalahpahaman karena informasi hanya tersimpan dalam ingatan individu.

Karena itu, pencatatan dan pemeriksaan tidak perlu dipahami sebagai beban. Keduanya merupakan bentuk perlindungan kelembagaan.

16. Amanah dan keberlanjutan organisasi

Organisasi yang terlalu bergantung kepada satu tokoh, bendahara, atau pengelola teknologi berisiko mengalami gangguan ketika orang tersebut tidak lagi bertugas.

Amanah juga berarti memastikan bahwa organisasi dapat terus berjalan melalui:

- 1) Dokumentasi;
- 2) Serah terima;
- 3) Pelatihan;
- 4) Pembagian akses;
- 5) Pencadangan;
- 6) Regenerasi;
- 7) Prosedur yang dipahami bersama.

Pengetahuan organisasi tidak boleh hanya berada di kepala seseorang. Sistem perlu memungkinkan pengurus baru memahami saldo, program, kewajiban, akun, dan keputusan sebelumnya.

Keberlanjutan tersebut penting karena amanah masyarakat diberikan kepada lembaga, bukan hanya kepada kepengurusan pada satu periode.

17. Menghindari spiritualisasi kelemahan tata kelola

Nilai agama tidak boleh digunakan untuk membenarkan kelemahan administrasi atau menolak pertanggungjawaban.

Pernyataan seperti “yang penting ikhlas”, “sudah saling percaya”, atau “nanti juga ada keberkahan” tidak dapat menggantikan pencatatan dan pengawasan.

Ikhlas berkaitan dengan niat, sedangkan tata kelola berkaitan dengan tanggung jawab. Keduanya tidak bertentangan.

Keberkahan tidak dapat dijadikan alasan untuk membiarkan dana tercampur, laporan terlambat, atau keputusan tanpa dasar. Justru, kesungguhan menjaga proses dapat dipahami sebagai bagian dari pelaksanaan nilai keagamaan.

18. Amanah sebagai muhasabah kelembagaan

Muhasabah sering dipahami sebagai evaluasi diri. Dalam organisasi, muhasabah dapat diterjemahkan menjadi evaluasi berkala terhadap kebijakan, transaksi, program, dan dampak.

Muhasabah kelembagaan dapat dilakukan melalui pertanyaan:

- 1) Apakah dana digunakan sesuai amanat?
- 2) Apakah ada transaksi yang belum dapat dijelaskan?
- 3) Apakah biaya masih wajar?
- 4) Apakah penerima dipilih secara adil?
- 5) Apakah data terlindungi?
- 6) Apakah laporan dapat dipahami?
- 7) Apakah pengaduan telah ditangani?
- 8) Apakah kesalahan yang sama terulang?
- 9) Evaluasi tersebut membantu organisasi melihat kelemahan sebelum berkembang menjadi krisis.

Audit dan pengawasan formal tidak perlu dipertentangkan dengan muhasabah. Keduanya dapat saling memperkuat. Muhasabah memberi kesadaran moral, sedangkan audit menyediakan proses serta bukti yang sistematis.

19. Indikator amanah dalam tata kelola digital

Amanah dapat dinilai melalui perilaku dan sistem yang dapat diamati. Beberapa indikatornya meliputi:

- 1) Kanal penerimaan resmi dan dapat diverifikasi;
- 2) Jenis dana tercatat;
- 3) Rekening pribadi tidak digunakan sebagai kebiasaan;
- 4) Pengeluaran memperoleh persetujuan;
- 5) Transaksi direkonsiliasi;
- 6) Akses dibatasi;
- 7) Konflik kepentingan diungkapkan;
- 8) Data pribadi dilindungi;
- 9) Program memiliki bukti pelaksanaan;
- 10) Biaya dijelaskan;
- 11) Laporan diterbitkan;
- 12) Kesalahan ditangani dan diperbaiki.

Indikator tersebut membantu organisasi menilai amanah secara lebih konkret. Penilaian tidak hanya bergantung pada reputasi atau pernyataan moral.

Amanah merupakan dasar moral sekaligus dasar kelembagaan dalam tata kelola keuangan dakwah digital. Ia menuntut kejujuran individu, tetapi tidak berhenti pada sifat pribadi. Amanah harus diterjemahkan menjadi aturan, pembagian kewenangan, pencatatan, verifikasi, perlindungan data, pengawasan, dan pelaporan.

Kepercayaan masyarakat tidak boleh digunakan sebagai alasan untuk mengurangi pemeriksaan. Sebaliknya, pemeriksaan membantu menjaga kepercayaan, melindungi pengurus, dan memastikan bahwa setiap dana digunakan sesuai tujuan.

Dalam ekosistem digital, ruang lingkup amanah semakin luas. Organisasi tidak hanya menjaga uang, tetapi juga menjaga

data, sistem, akses, akad, hubungan dengan vendor, dan hak penerima manfaat.

Amanah juga menuntut keberanian untuk mengakui serta memperbaiki kesalahan. Organisasi yang bertanggung jawab bukan organisasi yang mengklaim tidak pernah salah, melainkan organisasi yang memiliki mekanisme untuk menemukan, menjelaskan, dan mengoreksi kesalahan.

Prinsip amanah kemudian perlu diwujudkan melalui keterbukaan yang tepat. Karena itu, subbab berikutnya membahas **transparansi yang bermakna**, yaitu keterbukaan yang tidak berhenti pada publikasi angka, tetapi membantu masyarakat memahami perjalanan dana, keputusan, dan manfaat program.

D. Akuntabilitas kepada Banyak Pemangku Kepentingan

Organisasi Islam tidak hanya bertanggung jawab kepada pihak yang memberikan dana. Pengelolaan keuangan dakwah melibatkan banyak pihak yang memiliki kepentingan, hak, dan kebutuhan informasi yang berbeda. Mereka meliputi muzaki, wakif, donatur, anggota organisasi, penerima manfaat, pengurus, regulator, mitra, pengawas syariah, auditor, dan masyarakat.

Akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban organisasi untuk menjelaskan keputusan, membuktikan pelaksanaan, menerima penilaian, dan memperbaiki kesalahan. Dengan demikian, akuntabilitas tidak berhenti pada penyusunan laporan keuangan. Organisasi juga harus mempertanggungjawabkan cara dana dihimpun, pihak yang dipilih sebagai penerima, biaya yang digunakan, serta manfaat yang dihasilkan.

1. Akuntabilitas spiritual dan syariah

Pengelolaan dana keagamaan memiliki dimensi spiritual. Pengurus tidak hanya bertanggung jawab kepada struktur

organisasi dan masyarakat, tetapi juga menyadari bahwa dana tersebut merupakan amanah yang harus dikelola sesuai nilai agama.

Akuntabilitas spiritual diwujudkan melalui kejujuran, kehati-hatian, keadilan, dan kesediaan melakukan muhasabah. Namun, kesadaran spiritual perlu diterjemahkan menjadi tindakan kelembagaan, seperti pencatatan, pemisahan dana, verifikasi, dan pengawasan.

Akuntabilitas syariah berkaitan dengan kesesuaian antara jenis dana, akad, pengelolaan, dan penggunaannya. Dana zakat harus disalurkan sesuai ketentuan penerima. Wakaf dikelola berdasarkan ikrar dan peruntukannya. Infak atau donasi terikat digunakan sesuai tujuan yang disampaikan kepada pemberi.

Kepatuhan syariah tidak cukup dinyatakan melalui nama program atau simbol keagamaan. Ia harus dapat dibuktikan melalui proses dan dokumen.

2. Akuntabilitas kepada pemberi dana

Muzaki, wakif, dan donatur berhak mengetahui bahwa dana mereka telah diterima serta dikelola sesuai tujuan. Organisasi perlu menyediakan informasi mengenai:

- 1) Status transaksi;
- 2) Jenis dana;
- 3) Biaya pengelolaan;
- 4) Alokasi;
- 5) Pelaksanaan program;
- 6) Hasil dan sisa dana.

Namun, akuntabilitas kepada donatur tidak berarti seluruh keputusan program harus mengikuti keinginan pemberi secara individual. Setelah dana diserahkan melalui akad dan ketentuan

yang jelas, organisasi memiliki kewenangan profesional untuk mengelolanya.

Organisasi perlu menghindari ketergantungan berlebihan kepada donatur besar. Apabila pemberi dana dapat menentukan penerima, vendor, atau kebijakan tanpa mekanisme pengawasan, misi organisasi dapat dipengaruhi oleh kepentingan tertentu.

3. Akuntabilitas kepada penerima manfaat

Penerima manfaat bukan sekadar objek penyaluran. Mereka memiliki hak untuk diperlakukan secara adil, bermartabat, dan transparan.

Akuntabilitas kepada penerima manfaat mencakup:

- 1) Kriteria seleksi yang jelas;
- 2) Informasi mengenai bentuk bantuan;
- 3) Perlindungan data pribadi;
- 4) Pelayanan tanpa diskriminasi;
- 5) Kesempatan menyampaikan keluhan;
- 6) Keterlibatan dalam evaluasi program.

Program tidak dapat dinilai berhasil hanya karena dana telah disalurkan. Organisasi perlu mengetahui apakah bantuan sesuai kebutuhan dan benar-benar memberi manfaat.

Suara penerima penting karena mereka mengalami dampak program secara langsung. Umpan balik mereka dapat menunjukkan kelemahan yang tidak terlihat dalam laporan administrasi.

4. Akuntabilitas kelembagaan dan hukum

Pengurus pelaksana bertanggung jawab kepada pimpinan, badan pengurus, anggota, atau struktur organisasi yang memberikan kewenangan. Pertanggungjawaban tersebut

memerlukan laporan, bukti transaksi, evaluasi, dan penjelasan atas keputusan yang diambil.

Organisasi juga bertanggung jawab mematuhi ketentuan hukum yang berkaitan dengan bentuk badan, pengelolaan zakat atau wakaf, pembayaran, perpajakan, perlindungan data, serta pelaporan.

Kepatuhan tidak boleh dipahami sebagai kegiatan yang dilakukan hanya ketika akan diperiksa. Ia perlu menjadi bagian dari prosedur sehari-hari.

Dokumen legal dan laporan formal juga harus sesuai dengan praktik nyata. Organisasi tidak dapat menyatakan memiliki pemisahan kewenangan apabila dalam praktiknya seluruh akses tetap dikuasai oleh satu orang.

5. Pertanggungjawaban kepada mitra

Kerja sama dengan bank, platform digital, vendor, perusahaan, media, atau lembaga lain menimbulkan pertanggungjawaban timbal balik.

Organisasi perlu memastikan bahwa mitra memahami:

- 1) Tujuan kerja sama;
- 2) Batas kewenangan;
- 3) Penggunaan data;
- 4) Biaya;
- 5) Standar pelayanan;
- 6) Mekanisme pelaporan;
- 7) Penanganan kesalahan.

Di sisi lain, organisasi juga harus mengawasi kinerja mitra. Penggunaan pihak ketiga tidak menghapus tanggung jawab kepada masyarakat. Apabila platform mengalami keterlambatan pencairan atau vendor menyebabkan kebocoran data, organisasi tetap perlu

membantu menyelesaikan masalah dan memberikan informasi kepada pihak terdampak.

6. Ketegangan antarkepentingan

Kebutuhan berbagai pihak tidak selalu sejalan. Donatur mungkin menginginkan penyaluran secepatnya, sedangkan pengelola membutuhkan waktu untuk melakukan verifikasi. Pimpinan dapat menginginkan program yang mudah dipublikasikan, sedangkan petugas lapangan melihat kebutuhan lain yang lebih mendesak.

Organisasi perlu mengelola ketegangan tersebut melalui:

- 1) Kebijakan yang jelas;
- 2) Pembagian kewenangan;
- 3) Musyawarah;
- 4) Penilaian risiko;
- 5) Dokumentasi keputusan;
- 6) Mekanisme keberatan.

Keputusan tidak harus memuaskan semua pihak, tetapi dasar dan prosesnya harus dapat dijelaskan.

7. Mekanisme akuntabilitas

Akuntabilitas diwujudkan melalui beberapa mekanisme yang saling melengkapi, yaitu:

- 1) Laporan keuangan dan program;
- 2) Audit serta pemeriksaan;
- 3) Pengawasan syariah;
- 4) Rapat evaluasi;
- 5) Partisipasi anggota;
- 6) Kanal pengaduan;
- 7) Penilaian penerima manfaat;
- 8) Publikasi informasi yang relevan.

Ebrahim (2003) menjelaskan bahwa akuntabilitas organisasi nirlaba dapat dijalankan melalui laporan, evaluasi, partisipasi, pengaturan internal, dan komitmen terhadap misi. Karena itu, organisasi tidak cukup hanya menyerahkan laporan tahunan, tetapi juga perlu memastikan bahwa hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki pengelolaan.

8. Akuntabilitas yang seimbang

Organisasi perlu menghindari akuntabilitas yang hanya bergerak ke atas, yaitu kepada pimpinan, regulator, atau pemberi dana. Pertanggungjawaban juga perlu bergerak ke bawah dan ke samping, yaitu kepada penerima manfaat, anggota, relawan, dan masyarakat.

Akuntabilitas yang seimbang memiliki beberapa ciri:

- 1) Pemberi dana memperoleh laporan;
- 2) Penerima memperoleh pelayanan dan ruang pengaduan;
- 3) Pimpinan menerima informasi yang benar;
- 4) Pengawas dapat bekerja secara independen;
- 5) Mitra memiliki tanggung jawab yang jelas;
- 6) Masyarakat dapat menilai kinerja organisasi.

Dengan pola tersebut, organisasi tidak hanya terlihat patuh, tetapi benar-benar menjaga misi sosialnya.

Akuntabilitas keuangan dakwah bersifat berlapis. Organisasi bertanggung jawab secara spiritual, syariah, kelembagaan, hukum, keuangan, dan sosial.

Pertanggungjawaban tidak hanya diarahkan kepada donatur. Penerima manfaat, anggota, regulator, mitra, pengawas, dan masyarakat juga memiliki kepentingan yang harus diperhatikan.

Akuntabilitas yang baik memungkinkan organisasi menjelaskan keputusan, menunjukkan bukti, menerima evaluasi, dan memperbaiki kesalahan. Agar pertanggungjawaban tersebut dapat berjalan, organisasi membutuhkan pembagian tugas dan pengendalian internal yang jelas. Hal itu menjadi fokus subbab berikutnya, yaitu **pemisahan wewenang dan pengendalian internal**.

E. Pemisahan Wewenang dan Pengendalian Internal

Pengelolaan keuangan dakwah digital tidak boleh bergantung pada satu orang. Ketika pihak yang menerima dana juga mencatat, menyetujui pengeluaran, dan menyusun laporan, risiko kesalahan serta penyalahgunaan menjadi lebih besar. Karena itu, organisasi perlu memisahkan fungsi berdasarkan tanggung jawab.

Pemisahan wewenang bukan bentuk ketidakpercayaan kepada pengurus. Prinsip ini justru melindungi organisasi dan orang-orang yang menjalankan tugas di dalamnya. Setiap keputusan penting memperoleh pemeriksaan, sedangkan setiap transaksi memiliki jejak yang dapat ditelusuri.

1. Pembagian fungsi utama

Dalam pengelolaan keuangan, sekurang-kurangnya terdapat beberapa fungsi yang perlu dibedakan:

- 1) Pihak yang mengusulkan kegiatan atau pengeluaran;
- 2) Pihak yang memeriksa kelengkapan dan kesesuaiannya;
- 3) Pihak yang memberikan persetujuan;
- 4) Pihak yang melakukan pembayaran;
- 5) Pihak yang mencatat transaksi;

- 6) Pihak yang melakukan rekonsiliasi dan pemeriksaan.

Pada organisasi kecil, beberapa fungsi mungkin dijalankan oleh orang yang sama. Namun, pengeluaran tetap perlu diperiksa dan disetujui oleh pihak kedua. Prinsip utamanya adalah tidak seorang pun mengendalikan seluruh proses tanpa pengawasan.

2. Pengendalian sejak dana diterima

Pengendalian internal dimulai ketika dana masuk. Organisasi perlu memastikan bahwa transaksi diterima melalui kanal resmi, dicatat berdasarkan jenis dana, dan dicocokkan dengan mutasi rekening.

Tahapan penerimaan dapat mencakup:

- 1) Verifikasi status transaksi;
- 2) Pencatatan nomor referensi;
- 3) Klasifikasi dana dan program;
- 4) Pemeriksaan nilai bruto serta biaya;
- 5) Rekonsiliasi dengan rekening;
- 6) Penerbitan bukti penerimaan.

Dana yang belum dapat diidentifikasi perlu dicatat dalam akun sementara. Dana tersebut tidak langsung digunakan sebelum tujuan dan statusnya diperiksa.

3. Otorisasi pengeluaran

Setiap pengeluaran harus memiliki dasar, anggaran, dan persetujuan yang jelas. Tingkat persetujuan dapat disesuaikan dengan jumlah serta risikonya.

Pengeluaran rutin bernilai kecil dapat menggunakan prosedur sederhana. Pengeluaran besar, pembelian aset, kerja sama vendor, atau pengalihan dana membutuhkan pemeriksaan yang lebih kuat.

Dokumen pendukung dapat berupa:

- 1) Proposal atau rencana kegiatan;
- 2) Anggaran;
- 3) Permintaan pembayaran;
- 4) Persetujuan pejabat berwenang;
- 5) Kontrak atau pesanan;
- 6) Bukti pembayaran;
- 7) Bukti penerimaan barang atau layanan.

Persetujuan digital dapat digunakan selama identitas pemberi persetujuan, waktu, dan keputusan tersimpan dalam sistem.

4. Rekonsiliasi secara berkala

Rekonsiliasi adalah proses mencocokkan catatan internal dengan mutasi bank, laporan penyedia pembayaran, dan bukti transaksi. Proses ini membantu menemukan transaksi yang terlewat, tercatat ganda, salah nominal, atau salah klasifikasi.

Rekonsiliasi sebaiknya dilakukan secara rutin sesuai volume transaksi. Lembaga dengan transaksi tinggi dapat melakukannya setiap hari, sedangkan organisasi kecil dapat menetapkan periode mingguan atau bulanan.

Pihak yang melakukan rekonsiliasi idealnya berbeda dari pihak yang menjalankan pembayaran. Dengan demikian, pemeriksaan tidak dilakukan oleh orang yang memproses transaksi yang sama.

5. Pembatasan akses digital

Pemisahan wewenang juga harus diterapkan pada aplikasi dan sistem informasi. Setiap pengguna memperoleh hak akses berdasarkan tugasnya.

Sebagai contoh:

- 1) Tim komunikasi hanya melihat informasi kampanye yang diperlukan;
- 2) Petugas program mengakses data penerima sesuai wilayah atau tugas;
- 3) Bendahara mencatat dan memproses transaksi;
- 4) Pimpinan memberikan persetujuan;
- 5) Auditor memperoleh akses baca terhadap data yang diperiksa;
- 6) Vendor hanya mengakses bagian teknis yang dibutuhkan.

Akun bersama sebaiknya dihindari karena menyulitkan identifikasi pengguna. Setiap perubahan penting perlu menyimpan jejak mengenai siapa yang melakukan, kapan dilakukan, dan apa yang diubah.

Akses juga harus segera diperbarui ketika terjadi pergantian jabatan, mutasi, atau berakhirnya kerja sama.

6. Persetujuan berlapis

Transaksi tertentu memerlukan persetujuan lebih dari satu pihak. Mekanisme ini dapat diterapkan pada:

- 1) Pencairan bernilai besar;
- 2) Perubahan rekening;
- 3) Penambahan pengguna administrator;
- 4) Pengalihan dana;
- 5) Penghapusan data;
- 6) Perubahan klasifikasi;
- 7) Pengembalian dana;
- 8) Penetapan vendor.

Persetujuan berlapis mengurangi risiko kesalahan yang dilakukan oleh satu orang. Namun, jumlah lapisan harus tetap proporsional agar tidak menghambat pelayanan.

7. Pengelolaan kas dan dana tunai

Meskipun sistem berkembang secara digital, sebagian organisasi masih menerima dana tunai. Dana tersebut membutuhkan pengendalian khusus karena tidak langsung tercatat dalam sistem perbankan.

Pengelolaan tunai perlu menerapkan:

- 1) Penghitungan oleh sekurang-kurangnya dua petugas;
- 2) Berita acara;
- 3) Tanda terima;
- 4) Penyetoran ke rekening organisasi;
- 5) Pencatatan dalam sistem;
- 6) Pencocokan antara jumlah fisik dan laporan.

Uang tunai tidak sebaiknya disimpan terlalu lama oleh petugas atau digunakan langsung untuk membayar kegiatan tanpa terlebih dahulu dicatat.

8. Pemilihan dan pembayaran vendor

Pengadaan barang serta jasa merupakan salah satu titik rawan dalam pengelolaan dana. Organisasi perlu memastikan bahwa vendor dipilih berdasarkan kebutuhan, kualitas, harga, dan kemampuan memberikan layanan.

Untuk transaksi bernilai besar, organisasi dapat membandingkan beberapa penawaran. Hubungan antara vendor dan pengurus juga perlu diungkapkan apabila terdapat potensi konflik kepentingan.

Pihak yang memilih vendor tidak sebaiknya menjadi satu-satunya pihak yang menyetujui pembayaran. Pembayaran dilakukan setelah barang atau jasa diperiksa dan dinyatakan sesuai.

9. Pengendalian perubahan data

Sistem digital memungkinkan data diubah dengan cepat. Kesalahan nominal, jenis dana, program, atau identitas dapat diperbaiki, tetapi perubahan tidak boleh menghapus jejak transaksi awal.

Setiap koreksi perlu mencatat:

- 1) Data sebelum perubahan;
- 2) Data setelah perubahan;
- 3) Alasan koreksi;
- 4) Pihak yang meminta;
- 5) Pihak yang menyetujui;
- 6) Waktu perubahan.

Riwayat tersebut penting untuk audit dan penyelesaian sengketa. Data yang telah digunakan dalam laporan formal tidak boleh diubah tanpa prosedur yang jelas.

10. Serah terima kepengurusan

Pergantian pengurus merupakan bagian normal dari organisasi. Namun, proses tersebut sering menjadi titik lemah apabila dokumen, akun, saldo, dan kewajiban tidak diserahkan secara lengkap.

Serah terima perlu mencakup:

- 1) Saldo rekening dan kas;
- 2) Program yang sedang berjalan;
- 3) Dana terikat;
- 4) Kewajiban kepada mitra;
- 5) Akun serta hak akses;
- 6) Arsip kontrak;
- 7) Data donatur dan penerima;
- 8) Peralatan organisasi;
- 9) Laporan yang belum selesai.

Berita acara serah terima melindungi pengurus lama dan baru serta menjaga kesinambungan kelembagaan.

11. Pemantauan dan evaluasi

Pengendalian internal perlu dipantau untuk memastikan bahwa prosedur benar-benar dijalankan. Pimpinan dan pengawas dapat melakukan pemeriksaan berkala terhadap transaksi, akses, dokumen, dan tindak lanjut temuan.

Evaluasi perlu menjawab:

- 1) Apakah pembagian tugas masih sesuai;
- 2) Apakah transaksi memperoleh persetujuan;
- 3) Apakah rekonsiliasi dilakukan tepat waktu;
- 4) Apakah terdapat akun yang tidak aktif;
- 5) Apakah kesalahan yang sama berulang;
- 6) Apakah prosedur terlalu lemah atau terlalu rumit.

Temuan pengawasan tidak hanya digunakan untuk mencari kesalahan, tetapi juga untuk memperbaiki sistem.

12. Pengendalian yang proporsional

Organisasi tidak harus menerapkan sistem yang sama pada seluruh transaksi. Tingkat pengendalian disesuaikan dengan nilai, jenis dana, sensitivitas data, dan risiko program.

Masjid atau komunitas kecil dapat memulai dengan rekening resmi, persetujuan dua pihak, pencatatan rutin, dan laporan kepada jamaah. Lembaga berskala besar memerlukan pembagian fungsi yang lebih rinci, audit internal, pengendalian akses, sistem persetujuan digital, dan evaluasi risiko.

Kerangka pengendalian internal menekankan pentingnya lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, komunikasi, dan pemantauan dalam membantu organisasi

mencapai tujuan operasional, pelaporan, serta kepatuhan (COSO, 2013).

Pemisahan wewenang dan pengendalian internal membantu organisasi menjaga dana, data, serta keputusan dari kesalahan dan penyalahgunaan. Tidak seorang pun sebaiknya mengendalikan seluruh proses tanpa pemeriksaan.

Pengendalian perlu diterapkan sejak penerimaan, pencatatan, persetujuan, pembayaran, rekonsiliasi, hingga pelaporan. Sistem digital harus mendukung pembagian kewenangan melalui akun individual, pembatasan akses, persetujuan berlapis, dan jejak perubahan.

Pengendalian yang baik tidak harus rumit, tetapi harus sesuai dengan skala dan risiko organisasi. Prinsip tersebut selanjutnya perlu dipadukan dengan kepatuhan terhadap akad dan ketentuan syariah. Pembahasan berikutnya berfokus pada **kepatuhan syariah dalam sistem digital**.

F. Kepatuhan Syariah dalam Sistem Digital

Kepatuhan syariah merupakan unsur penting dalam pengelolaan keuangan dakwah digital. Teknologi dapat mempercepat transaksi, tetapi tidak mengubah ketentuan dasar mengenai akad, jenis dana, tujuan penggunaan, dan pihak yang berhak menerima manfaat.

Sebuah layanan tidak dapat dianggap sesuai syariah hanya karena menggunakan istilah zakat, sedekah, wakaf, atau pembiayaan Islam. Kepatuhan harus terlihat dalam keseluruhan proses, mulai dari informasi yang diterima pengguna hingga pencatatan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporan dana.

1. Kejelasan akad

Pengguna perlu mengetahui bentuk transaksi yang dilakukan. Sistem harus membedakan dengan jelas antara:

- 1) Zakat;
- 2) Infak dan sedekah;
- 3) Wakaf;
- 4) Hibah;
- 5) Iuran;
- 6) Pinjaman;
- 7) Investasi.

Perbedaan tersebut menentukan hak dan kewajiban para pihak. Dana wakaf, misalnya, tidak dapat diperlakukan seperti sedekah yang langsung habis digunakan. Demikian pula, dana investasi tidak boleh ditampilkan seolah-olah merupakan donasi tanpa risiko.

Pernyataan akad perlu disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami. Tombol persetujuan tidak boleh hanya merujuk pada syarat panjang yang sulit ditemukan.

2. Pemisahan jenis dana

Dana dengan karakter berbeda harus dipisahkan dalam sistem pencatatan. Pemisahan dapat dilakukan melalui kode transaksi, rekening, program, atau akun pembukuan.

Sistem perlu membedakan:

- 1) Dana zakat;
- 2) Infak atau sedekah terikat;
- 3) Infak atau sedekah tidak terikat;
- 4) Pokok wakaf;
- 5) Hasil pengelolaan wakaf;
- 6) Dana operasional;
- 7) Dana program lainnya.

Pemisahan tersebut mencegah penggunaan dana di luar tujuan dan memudahkan proses audit serta pelaporan.

3. Ketepatan penerima manfaat

Dana zakat memiliki ketentuan mengenai kelompok penerima. Sistem digital dapat membantu pendataan dan verifikasi, tetapi keputusan tidak boleh hanya ditentukan oleh formulir atau algoritma.

Petugas tetap perlu memeriksa:

- 1) Kondisi penerima;
- 2) Kesesuaian dengan kategori;
- 3) Urgensi kebutuhan;
- 4) Kemungkinan bantuan ganda;
- 5) Perubahan kondisi;
- 6) Kelengkapan informasi.

Untuk wakaf, manfaat harus diarahkan sesuai ikrar dan peruntukan. Sementara itu, dana infak atau sedekah dapat memiliki fleksibilitas yang berbeda bergantung pada amanat pemberinya.

4. Biaya dan hak pengelola

Pengelolaan digital menimbulkan biaya transaksi, aplikasi, verifikasi, tenaga pelaksana, keamanan, dan pelaporan. Biaya tersebut harus memiliki dasar yang jelas dan tidak disembunyikan.

Organisasi perlu menjelaskan:

- 1) Sumber biaya;
- 2) Cara perhitungan;
- 3) Pihak yang menanggung;
- 4) Pengaruhnya terhadap nilai dana;
- 5) Batas penggunaannya.

Pengambilan biaya tidak boleh dilakukan secara sepihak tanpa dasar kebijakan dan ketentuan yang berlaku.

5. Pengelolaan dana sementara

Dana digital dapat berada sementara di rekening penampungan atau sistem pembayaran sebelum diteruskan kepada organisasi. Status dana pada tahap tersebut perlu dipahami dengan jelas.

Organisasi perlu mengetahui:

- 1) Siapa yang menguasai dana;
- 2) Berapa lama dana ditahan;
- 3) Apakah terdapat hasil atau biaya;
- 4) Bagaimana pencatatannya;
- 5) Apa yang terjadi jika transaksi gagal;
- 6) Bagaimana dana dikembalikan.

Ketidakjelasan pada tahap ini dapat menimbulkan masalah hukum, keuangan, dan syariah.

6. Pengembangan dana secara produktif

Sebagian dana, terutama wakaf uang, dapat dikelola secara produktif. Pemilihan instrumen harus mempertimbangkan kesesuaian syariah, keamanan pokok, jangka waktu, likuiditas, biaya, dan risiko.

Organisasi tidak boleh menjanjikan hasil tetap apabila mekanisme pengelolaannya tidak memberikan kepastian tersebut. Informasi kepada wakif atau donatur perlu membedakan antara hasil yang diharapkan dan hasil yang telah diperoleh.

Keputusan pengelolaan juga harus memiliki persetujuan, dokumentasi, dan pengawasan yang memadai.

7. Pengalihan dana

Perubahan kebutuhan dapat menyebabkan organisasi ingin mengalihkan dana dari satu program ke program lain. Pengalihan tidak boleh dilakukan hanya karena alasan kemudahan operasional.

Sebelum melakukan pengalihan, organisasi perlu memeriksa:

- 1) Jenis dana;
- 2) Tujuan awal;
- 3) Ketentuan akad;
- 4) Kebijakan lembaga;
- 5) Persetujuan yang diperlukan;
- 6) Kesesuaian penerima;
- 7) Cara pelaporannya.

Semakin terikat dana, semakin terbatas ruang pengalihannya.

8. Peran pengawasan syariah

Pengawasan syariah perlu terlibat dalam rancangan dan evaluasi sistem, bukan hanya memeriksa produk setelah diluncurkan.

Aspek yang perlu diperhatikan meliputi:

- 1) pilihan jenis transaksi;
- 2) rumusan akad;
- 3) pemisahan dana;
- 4) biaya;
- 5) pengelolaan saldo;
- 6) penetapan penerima;
- 7) penggunaan hasil;
- 8) perubahan program;
- 9) penyajian informasi.

Pengawas syariah perlu bekerja sama dengan tim keuangan, hukum, teknologi, dan program. Kesalahan dapat terjadi bukan karena konsep akadnya keliru, tetapi karena sistem tidak mampu menerapkannya secara konsisten.

9. Dokumentasi keputusan syariah

Setiap keputusan penting yang berkaitan dengan kepatuhan perlu dicatat. Dokumentasi dapat memuat:

- 1) Persoalan yang dibahas;
- 2) Dasar pertimbangan;
- 3) Keputusan;
- 4) Pihak yang memberikan persetujuan;
- 5) Waktu pemberlakuan;
- 6) Tindak lanjut.

Dokumentasi tersebut membantu organisasi menjaga konsistensi dan menjelaskan dasar keputusan ketika terjadi pertanyaan.

10. Audit kepatuhan

Audit kepatuhan syariah tidak hanya memeriksa dokumen formal. Pemeriksaan perlu menilai apakah praktik pengelolaan sesuai dengan kebijakan dan akad yang dinyatakan.

Audit dapat mencakup:

- 1) Klasifikasi transaksi;
- 2) Penggunaan dana;
- 3) Kelompok penerima;
- 4) Biaya;
- 5) Penempatan dana;
- 6) Pengalihan;
- 7) Laporan;
- 8) Akses sistem.

Temuan audit perlu ditindaklanjuti melalui perbaikan prosedur, sistem, dan kompetensi pengurus.

Kepatuhan syariah dalam sistem digital menuntut kesesuaian antara akad, pencatatan, pengelolaan, penerima

manfaat, biaya, dan pelaporan. Label keagamaan tidak cukup apabila proses di belakangnya tidak tertib.

Teknologi harus membantu menjaga jenis dana, ikrar, tujuan, dan batas penggunaan. Pengawasan syariah juga perlu terhubung dengan desain sistem serta praktik operasional.

Kepatuhan yang kuat tidak hanya melindungi keabsahan transaksi, tetapi juga menjaga kepercayaan masyarakat. Prinsip tersebut selanjutnya perlu dipadukan dengan partisipasi, keadilan, dan kemampuan organisasi merespons kebutuhan masyarakat.

G. Partisipasi, Keadilan, dan Responsivitas

Tata kelola keuangan dakwah digital tidak hanya berkaitan dengan pencatatan dan pengawasan. Organisasi juga perlu memastikan bahwa keputusan dibuat secara partisipatif, dana disalurkan secara adil, dan pelayanan mampu merespons kebutuhan masyarakat.

Teknologi dapat memperluas partisipasi melalui aplikasi, formulir, forum daring, dan kanal pengaduan. Namun, partisipasi tidak boleh berhenti pada banyaknya orang yang memberikan donasi atau mengisi survei. Partisipasi yang bermakna memberi ruang bagi anggota, pengurus daerah, relawan, donatur, dan penerima manfaat untuk menyampaikan pengalaman serta masukan.

1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan

Tidak semua keputusan harus melibatkan seluruh anggota organisasi. Namun, keputusan yang berdampak luas perlu melalui mekanisme yang memungkinkan munculnya pertimbangan dari pihak terkait.

Partisipasi dapat dilakukan melalui:

- 1) Musyawarah pengurus;
- 2) Rapat anggota;
- 3) Konsultasi dengan unit daerah;

- 4) Forum penerima manfaat;
- 5) Survei;
- 6) Evaluasi program;
- 7) Kanal pengaduan.

Masukan dari berbagai pihak membantu organisasi melihat kebutuhan yang tidak selalu terlihat oleh pimpinan pusat. Petugas lapangan, misalnya, dapat mengetahui kondisi penerima secara lebih dekat, sedangkan tim teknologi memahami keterbatasan sistem yang digunakan.

Meskipun demikian, partisipasi tidak boleh membuat kewenangan menjadi kabur. Setelah proses konsultasi dilakukan, pihak yang berwenang tetap harus mengambil keputusan dan mempertanggungjawabkannya.

2. Keadilan dalam penghimpunan dan pelayanan

Keadilan berarti organisasi tidak hanya memberikan perhatian kepada kelompok yang paling dekat, paling populer, atau paling mudah dijangkau.

Dalam penghimpunan dana, organisasi perlu menghindari kampanye yang mengeksploitasi satu kelompok hanya karena memiliki daya tarik emosional tinggi. Dalam penyaluran, bantuan tidak boleh ditentukan berdasarkan kedekatan pribadi, afiliasi, atau tekanan pihak tertentu.

Keadilan perlu terlihat dalam:

- 1) Kriteria penerima;
- 2) Proses verifikasi;
- 3) Penetapan prioritas;
- 4) Pembagian wilayah;
- 5) Jenis bantuan;
- 6) Kesempatan mengajukan keberatan;

7) Evaluasi hasil.

Perlakuan adil tidak selalu berarti setiap orang menerima jumlah yang sama. Bantuan dapat berbeda sesuai kebutuhan, tingkat kerentanan, dan tujuan program.

3. Memperhatikan kelompok yang kurang terjangkau

Digitalisasi dapat memperluas akses, tetapi juga dapat mengecualikan masyarakat yang tidak memiliki perangkat, rekening, koneksi internet, atau kemampuan menggunakan aplikasi.

Organisasi perlu menyediakan alternatif, seperti:

- 1) Layanan tatap muka;
- 2) Bantuan petugas;
- 3) Pembayaran tunai yang tercatat;
- 4) Pendaftaran melalui telepon;
- 5) Formulir sederhana;
- 6) Pendampingan di tingkat komunitas.

Penyandang disabilitas, masyarakat lanjut usia, penduduk wilayah terpencil, dan kelompok dengan literasi digital terbatas perlu memperoleh perhatian khusus.

Teknologi seharusnya menambah pilihan pelayanan, bukan menjadi satu-satunya pintu masuk.

4. Pelibatan penerima manfaat

Penerima manfaat sering hanya ditempatkan sebagai objek program. Padahal, mereka memiliki pengetahuan penting mengenai kebutuhan, hambatan, dan hasil pelayanan.

Pelibatan dapat dilakukan sejak tahap:

- 1) Identifikasi kebutuhan;
- 2) Penyusunan bentuk program;
- 3) Pelaksanaan;
- 4) Evaluasi;

5) Perbaikan.

Penerima tidak harus menentukan seluruh keputusan anggaran, tetapi pandangannya perlu dipertimbangkan. Program yang terlihat baik dalam laporan belum tentu sesuai dengan kondisi mereka.

Organisasi juga perlu memberi ruang bagi penerima untuk menyampaikan keluhan tanpa takut kehilangan bantuan.

5. Responsivitas terhadap kebutuhan

Responsivitas adalah kemampuan organisasi mengenali perubahan kebutuhan dan memberikan tanggapan yang tepat.

Dalam kondisi darurat, organisasi perlu bergerak cepat. Namun, kecepatan tetap harus disertai verifikasi dan pencatatan. Pada program jangka panjang, responsivitas berarti organisasi bersedia menyesuaikan pendekatan ketika hasil evaluasi menunjukkan bahwa program kurang efektif.

Responsivitas dapat dilihat dari:

- 1) Kecepatan menjawab pertanyaan;
- 2) Waktu penyelesaian pengaduan;
- 3) Kemampuan menangani transaksi bermasalah;
- 4) Penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan;
- 5) Tindak lanjut hasil evaluasi;
- 6) Komunikasi ketika terjadi keterlambatan.

Respons cepat tidak selalu berarti masalah harus selesai pada hari yang sama. Hal yang penting adalah masyarakat memperoleh kepastian bahwa laporan telah diterima, sedang diperiksa, dan akan ditindaklanjuti.

6. Kanal pengaduan yang aman

Kanal pengaduan merupakan bagian penting dari tata kelola. Donatur, anggota, relawan, penerima manfaat, dan masyarakat perlu memiliki cara untuk melaporkan masalah.

Pengaduan dapat berkaitan dengan:

- 1) Transaksi;
- 2) Penggunaan dana;
- 3) Pelayanan;
- 4) Kesalahan data;
- 5) Pelanggaran privasi;
- 6) Konflik kepentingan;
- 7) Perlakuan tidak adil;
- 8) Dugaan penyalahgunaan.

Kanal pengaduan perlu mudah ditemukan, menjaga kerahasiaan, dan memiliki petugas yang jelas. Organisasi juga perlu menyediakan mekanisme eskalasi apabila pengaduan tidak diselesaikan pada tingkat awal.

Pelapor tidak boleh mengalami tekanan atau perlakuan buruk hanya karena menyampaikan masalah dengan itikad baik.

7. Menyeimbangkan suara mayoritas dan kebutuhan minoritas

Partisipasi digital dapat menghasilkan banyak data mengenai pilihan masyarakat. Namun, keputusan tidak boleh hanya mengikuti suara terbanyak.

Program yang populer belum tentu paling mendesak. Kelompok minoritas atau wilayah terpencil mungkin memiliki suara lebih kecil, tetapi kebutuhan yang lebih berat.

Karena itu, organisasi perlu memadukan:

- 1) Aspirasi publik;
- 2) Data kebutuhan;
- 3) Penilaian lapangan;

- 4) Prinsip syariah;
- 5) Pertimbangan keadilan;
- 6) Kemampuan organisasi.

Popularitas dapat menjadi salah satu pertimbangan, tetapi tidak boleh menjadi satu-satunya dasar alokasi dana.

8. Partisipasi yang tidak bersifat simbolis

Partisipasi menjadi simbolis apabila masyarakat diminta memberikan masukan, tetapi tidak pernah mengetahui apakah masukan tersebut dipertimbangkan.

Organisasi perlu menjelaskan:

- 1) Masukan yang diterima;
- 2) Keputusan yang diambil;
- 3) Alasan menerima atau menolak usulan;
- 4) Perubahan yang dilakukan;
- 5) Batas kewenangan partisipasi.

Tidak semua usulan dapat diterima. Namun, proses yang terbuka menunjukkan bahwa partisipasi memiliki arti dalam tata kelola.

Partisipasi, keadilan, dan responsivitas memastikan bahwa tata kelola keuangan dakwah tidak hanya tertib dari sisi administrasi, tetapi juga peka terhadap masyarakat.

Partisipasi membuka ruang bagi berbagai pihak untuk memberikan masukan. Keadilan memastikan dana dan pelayanan tidak hanya mengalir kepada kelompok yang paling kuat atau populer. Responsivitas membantu organisasi menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, keluhan, dan perubahan kondisi.

Teknologi dapat memperluas seluruh proses tersebut, tetapi tetap harus disertai pilihan layanan yang inklusif dan pengawasan manusia. Prinsip-prinsip ini menjadi dasar penting

untuk menjaga dan memperkuat kepercayaan publik, yang dibahas pada subbab berikutnya.

H. Menjaga Kepercayaan Publik

Kepercayaan publik merupakan modal utama organisasi Islam dalam menghimpun dan mengelola dana masyarakat. Muzaki, wakif, donatur, anggota, dan mitra menyerahkan dana karena percaya bahwa organisasi memiliki integritas, kemampuan, dan komitmen untuk menjalankan amanah.

Dalam ekosistem digital, kepercayaan tidak hanya dibangun melalui kedekatan dengan tokoh atau reputasi organisasi. Masyarakat juga menilai keamanan kanal pembayaran, ketepatan informasi, kualitas laporan, perlindungan data, dan cara organisasi menangani kesalahan.

1. Kepercayaan personal dan kelembagaan

Kepercayaan kepada tokoh agama atau pimpinan dapat menjadi pintu masuk bagi partisipasi masyarakat. Namun, organisasi tidak boleh bergantung sepenuhnya pada figur tertentu.

Kepercayaan personal perlu diperkuat melalui sistem kelembagaan berupa:

- 1) Rekening dan kanal resmi;
- 2) Kebijakan yang jelas;
- 3) Pembagian kewenangan;
- 4) Laporan berkala;
- 5) Audit;
- 6) Mekanisme pengaduan;
- 7) Perlindungan data.

Dengan demikian, kepercayaan tetap terjaga ketika terjadi pergantian pimpinan atau pengurus.

2. Konsistensi antara informasi dan tindakan

Kepercayaan tumbuh ketika pernyataan organisasi sesuai dengan praktiknya. Program yang diumumkan harus dilaksanakan berdasarkan tujuan yang disampaikan. Biaya, target, penerima manfaat, dan penggunaan sisa dana perlu dijelaskan secara konsisten.

Ketidaksesuaian kecil dapat menimbulkan keraguan, misalnya:

- 1) Angka pada laporan berbeda dengan dasbor;
- 2) Rekening pada poster tidak sama dengan situs resmi;
- 3) Kampanye tetap dibuka setelah kebutuhan terpenuhi;
- 4) Laporan menyatakan program selesai, tetapi penerima belum memperoleh bantuan.

Karena itu, organisasi perlu memiliki satu sumber data utama dan prosedur pembaruan informasi pada seluruh kanal.

3. Keamanan sebagai bagian dari kepercayaan

Masyarakat perlu merasa aman ketika melakukan transaksi dan menyerahkan data. Organisasi harus melindungi akun, sistem pembayaran, basis data, serta akses pengurus.

Langkah dasar yang diperlukan antara lain autentikasi berlapis, pembatasan akses, pencadangan, pembaruan sistem, dan verifikasi setiap perubahan rekening.

Apabila terjadi gangguan atau kebocoran data, organisasi harus segera membatasi dampak, memeriksa penyebab, dan memberikan informasi yang diperlukan kepada pihak terdampak.

Menutupi insiden dapat merusak kepercayaan lebih besar daripada mengakui dan memperbaikinya secara bertanggung jawab.

4. Menangani keluhan secara profesional

Keluhan merupakan kesempatan untuk memperbaiki pelayanan. Organisasi perlu menyediakan kanal yang mudah ditemukan dan memberikan respons dalam waktu yang wajar.

Penanganan keluhan sebaiknya mencakup:

- 1) Pencatatan laporan;
- 2) Pemberian nomor atau bukti penerimaan;
- 3) Pemeriksaan;
- 4) Komunikasi perkembangan;
- 5) Penyelesaian;
- 6) Evaluasi penyebab.

Pertanyaan kritis tidak boleh langsung dianggap sebagai serangan terhadap lembaga. Respons yang defensif atau tidak sopan justru dapat memperbesar masalah.

5. Keterbukaan ketika terjadi kesalahan

Organisasi yang dipercaya bukan organisasi yang mengklaim tidak pernah melakukan kesalahan. Kepercayaan justru diperkuat ketika organisasi mampu mengakui, menjelaskan, dan memperbaiki kesalahan.

Keterbukaan dapat menjelaskan:

- 1) Bentuk kesalahan;
- 2) Dampaknya;
- 3) Tindakan koreksi;
- 4) Perlindungan terhadap pihak terdampak;
- 5) Langkah pencegahan.

Informasi tetap disampaikan secara proporsional agar tidak membuka data pribadi atau rincian keamanan yang sensitif.

6. Menjaga reputasi tanpa pencitraan berlebihan

Reputasi dibangun melalui konsistensi pelayanan, bukan hanya melalui kampanye komunikasi. Foto kegiatan, testimoni, dan

laporan dampak dapat digunakan, tetapi tidak boleh melebihi hasil atau mengeksploitasi penerima manfaat.

Organisasi perlu menghindari klaim seperti:

- 1) Seluruh dana pasti aman;
- 2) Sistem tidak mungkin salah;
- 3) Program menyelesaikan seluruh persoalan;
- 4) Semua dana langsung diterima tanpa biaya.

Bahasa yang jujur dan terukur lebih kuat untuk membangun kepercayaan jangka panjang.

7. Hubungan jangka panjang dengan masyarakat

Hubungan dengan donatur tidak seharusnya hanya terjadi ketika organisasi membutuhkan dana. Komunikasi juga perlu berisi laporan, edukasi, perkembangan program, dan pembelajaran.

Donatur harus dapat memilih bentuk komunikasi yang diterima. Data kontak tidak boleh digunakan secara berlebihan atau diberikan kepada pihak lain tanpa dasar.

Penerima manfaat juga perlu dilibatkan melalui umpan balik dan evaluasi. Kepercayaan tumbuh ketika masyarakat merasa didengar dan diperlakukan sebagai mitra.

8. Indikator kepercayaan publik

Kepercayaan publik dapat dinilai melalui beberapa indikator:

- 1) Meningkatnya partisipasi berulang;
- 2) Rendahnya keluhan yang tidak terselesaikan;
- 3) Laporan tersedia tepat waktu;
- 4) Transaksi dan kanal resmi mudah diverifikasi;
- 5) Kesalahan ditangani secara terbuka;
- 6) Data pribadi terlindungi;

- 7) Pengurus dan mitra menjalankan tanggung jawab dengan konsisten.

Besarnya dana yang terkumpul tidak selalu menunjukkan tingkat kepercayaan yang sehat. Kampanye dapat memperoleh dana besar karena viralitas, tetapi kepercayaan jangka panjang bergantung pada kualitas pengelolaan setelahnya.

Kepercayaan publik dibangun melalui kesesuaian antara nilai, informasi, dan tindakan. Reputasi tokoh tetap penting, tetapi harus diperkuat oleh sistem kelembagaan yang dapat diperiksa.

Keamanan transaksi, konsistensi laporan, perlindungan data, penanganan keluhan, dan keterbukaan terhadap kesalahan merupakan unsur penting dalam menjaga kepercayaan.

Kepercayaan tidak dapat dipertahankan hanya melalui pencitraan. Ia tumbuh dari kebiasaan organisasi dalam memenuhi janji, menjelaskan keputusan, dan memperbaiki kelemahan. Pembahasan BAB 4 selanjutnya ditutup dengan **kerangka tata kelola yang proporsional**, yaitu penerapan tata kelola sesuai ukuran dan tingkat risiko organisasi.

BAB 5

DAKWAH DIGITAL DALAM MASYARAKAT MULTIKULTURAL

Transformasi digital telah memperluas ruang dakwah dan pelayanan sosial organisasi Islam. Pesan keagamaan, penggalangan dana, pendidikan, advokasi, dan program kemanusiaan kini dapat menjangkau masyarakat dengan latar belakang yang sangat beragam. Perluasan ini menghadirkan peluang besar, tetapi juga menuntut tanggung jawab yang lebih matang. Konten yang awalnya ditujukan untuk kelompok tertentu dapat beredar luas, dipotong dari konteksnya, dan dipahami secara berbeda oleh masyarakat yang memiliki pengalaman, tradisi, serta tingkat literasi yang tidak sama.

Dalam konteks tersebut, orientasi multikultural menjadi bagian penting dari tata kelola dakwah digital. Orientasi ini tidak menghapus identitas keislaman organisasi, melainkan membantu organisasi menyampaikan ajaran dan menjalankan pelayanan sosial secara arif, adil, inklusif, serta menghormati martabat manusia. Bab ini membahas cara organisasi Islam merancang komunikasi, penghimpunan dana, dokumentasi program, dan kerja sama sosial yang peka terhadap keragaman masyarakat.

A. Memahami Masyarakat Multikultural di Ruang Digital

Masyarakat Indonesia hidup dalam keragaman agama, etnis, bahasa, budaya, wilayah, tingkat pendidikan, dan kondisi sosial ekonomi. Keragaman tersebut juga hadir dalam ruang digital. Media sosial, aplikasi pesan, situs web, dan platform penggalangan dana mempertemukan banyak kelompok dalam waktu yang hampir bersamaan.

1. Keragaman sebagai kenyataan sosial

Multikulturalisme berangkat dari pengakuan bahwa masyarakat terdiri atas kelompok-kelompok yang memiliki identitas dan pengalaman berbeda. Perbedaan tersebut bukan keadaan sementara yang harus dihapus, tetapi kenyataan sosial yang perlu dikelola secara adil. Dalam dakwah digital, satu pesan dapat diterima oleh masyarakat perkotaan dan perdesaan, kelompok muda dan lanjut usia, komunitas dengan tradisi keagamaan yang beragam, serta kelompok dengan kemampuan digital yang tidak sama.

2. Perubahan batas ruang dakwah

Pada masa sebelumnya, ceramah atau pembinaan keagamaan umumnya diterima oleh jamaah dalam ruang tertentu. Dalam lingkungan digital, potongan ceramah dapat direkam, dibagikan, diterjemahkan, dan disebarkan kembali tanpa konteks lengkap. Karena itu, batas antara komunikasi internal dan komunikasi publik menjadi semakin tipis. Kehati-hatian dalam memilih bahasa, ilustrasi, dan penekanan pesan merupakan bagian dari tanggung jawab dakwah.

3. Algoritma dan ruang gema

Platform digital cenderung menampilkan konten yang sesuai dengan minat serta perilaku pengguna. Pola tersebut dapat membentuk ruang gema, yaitu situasi ketika seseorang lebih sering menerima pandangan yang serupa dengan keyakinannya sendiri. Konten yang memancing kemarahan atau pertentangan sering memperoleh interaksi tinggi, tetapi jumlah tayangan tidak selalu menunjukkan keberhasilan dakwah. Ukuran keberhasilan perlu mempertimbangkan apakah konten memberikan pemahaman, mendorong kebaikan, dan menjaga hubungan sosial.

4. Keragaman internal umat Islam

Kesadaran multikultural juga berlaku dalam hubungan internal umat Islam. Perbedaan organisasi, mazhab, tradisi, dan praktik ibadah tidak boleh menjadi alasan untuk membatasi akses terhadap pelayanan sosial. Kritik terhadap suatu pandangan dapat disampaikan secara ilmiah dan beradab tanpa merendahkan martabat pribadi atau komunitas.

5. Kesenjangan akses digital

Tidak semua masyarakat memiliki perangkat, koneksi, rekening, dan literasi digital yang memadai. Apabila seluruh layanan hanya tersedia melalui aplikasi, organisasi dapat secara tidak sengaja mengecualikan kelompok tertentu. Digitalisasi karena itu perlu disertai layanan alternatif seperti pendampingan, telepon, pelayanan tatap muka, atau pencatatan manual yang kemudian dimasukkan ke dalam sistem.

Pemahaman terhadap keragaman menjadi dasar agar dakwah digital tidak hanya luas jangkauannya, tetapi juga tepat cara penyampaian. Organisasi perlu melihat masyarakat sebagai subjek yang memiliki pengalaman, kebutuhan, dan martabat, bukan sekadar audiens atau sasaran kampanye.

B. Dakwah sebagai Ruang Inklusif

Dakwah sebagai ruang inklusif berarti menghadirkan ajaran Islam dengan bahasa dan pelayanan yang membuka ruang bagi masyarakat untuk belajar, bertanya, berpartisipasi, serta menerima manfaat tanpa perlakuan yang merendahkan. Inklusivitas bukan sikap serba membenarkan, tetapi cara menyampaikan keyakinan dengan adab, argumentasi, dan penghormatan kepada manusia.

1. Akses yang setara

Organisasi perlu memastikan bahwa materi dakwah dapat diakses oleh berbagai kelompok. Penyediaan teks pada video,

bahasa yang sederhana, ukuran huruf yang terbaca, serta pilihan kanal komunikasi merupakan langkah dasar. Bagi penyandang disabilitas, aksesibilitas dapat diperkuat melalui takarir, transkrip, deskripsi visual, atau format audio.

2. Ruang dialog

Media digital memungkinkan dakwah berlangsung secara dua arah. Pertanyaan, kritik, dan pengalaman masyarakat dapat menjadi bahan evaluasi. Pengelola perlu membedakan antara perbedaan pendapat, pertanyaan kritis, dan serangan yang benar-benar merusak. Tidak setiap komentar yang berbeda harus dihapus atau dibalas secara defensif.

3. Menghindari eksklusivitas pelayanan

Program sosial tidak semestinya hanya melayani kelompok yang dekat dengan pengurus atau aktif dalam jaringan organisasi. Penetapan penerima perlu mengikuti jenis dana, kebutuhan, dan kriteria program. Pelayanan yang adil justru memperlihatkan nilai dakwah melalui tindakan nyata.

4. Identitas yang tegas dan beradab

Organisasi tetap dapat menunjukkan identitas, keyakinan, dan pandangan keagamaannya. Ketegasan tersebut tidak harus diwujudkan melalui penghinaan, pelabelan, atau penyederhanaan terhadap pihak lain. Identitas yang matang tampak dalam konsistensi nilai, kualitas pelayanan, dan kemampuan berdialog.

Ruang dakwah yang inklusif mendorong masyarakat mendekat karena merasa dihargai, bukan karena ditekan. Pendekatan tersebut memperluas manfaat dakwah sekaligus menjaga keutuhan pesan keislaman.

C. Bahasa dan Narasi Dakwah yang Berkeadaban

Bahasa merupakan instrumen utama dakwah digital. Kata-kata dapat menguatkan, menjelaskan, dan menyatukan, tetapi juga dapat memermalukan serta memperuncing konflik. Karena penyebaran konten berlangsung cepat, satu ungkapan yang tidak tepat dapat menimbulkan dampak yang jauh lebih luas daripada yang diperkirakan.

1. Bahasa yang jelas dan proporsional

Pesan dakwah perlu menggunakan istilah yang dapat dipahami khalayak tanpa menghilangkan ketepatan makna. Istilah teknis keagamaan dapat digunakan, tetapi sebaiknya disertai penjelasan singkat. Judul yang provokatif, menyesatkan, atau hanya mengejar interaksi perlu dihindari.

2. Membedakan kritik dan penghinaan

Kritik terhadap pandangan, kebijakan, atau praktik dapat disampaikan dengan fokus pada gagasan dan dampaknya. Serangan terhadap identitas, fisik, asal-usul, atau martabat pribadi tidak memiliki nilai edukatif. Organisasi perlu menetapkan standar editorial agar setiap konten melalui pemeriksaan sebelum diterbitkan.

3. Narasi penggalangan dana

Narasi program sosial sebaiknya menjelaskan kebutuhan, tujuan, penggunaan dana, dan rencana tindak lanjut. Kisah personal dapat membantu masyarakat memahami situasi, tetapi tidak boleh dieksploitasi secara berlebihan. Kesedihan penerima bukan komoditas untuk meningkatkan donasi.

4. Menghindari generalisasi

Satu peristiwa atau perilaku individu tidak boleh digunakan untuk menilai seluruh kelompok. Generalisasi berdasarkan suku, daerah, mazhab, gender, atau kelas sosial dapat memperkuat

prasangka. Bahasa yang lebih tepat menggambarkan fakta spesifik dan menghindari kesimpulan yang tidak didukung data.

5. Proses editorial

Konten penting sebaiknya melalui pemeriksaan substansi, bahasa, konteks, dan risiko. Untuk isu sensitif, organisasi dapat melibatkan ahli agama, komunikasi, hukum, atau pihak yang memahami konteks komunitas. Proses ini bukan bentuk pembatasan dakwah, melainkan upaya menjaga kualitas dan tanggung jawab publik.

Bahasa yang berkeadaban membangun kredibilitas. Masyarakat cenderung mempercayai organisasi yang mampu menyampaikan keyakinan secara tegas, jernih, dan tidak merendahkan pihak lain.

D. Pengelolaan Dana tanpa Diskriminasi

Keadilan dalam pengelolaan dana menuntut organisasi membedakan antara identitas lembaga, ketentuan syariah, dan hak masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang bermartabat. Jenis dana tertentu memiliki ketentuan penerima yang khusus, tetapi proses penetapan dan pelayanan tetap harus bebas dari favoritisme, kebencian, atau tekanan kepentingan.

6. Kriteria yang jelas

Setiap program perlu memiliki kriteria penerima yang relevan dengan tujuan, jenis dana, tingkat kebutuhan, dan kemampuan organisasi. Kriteria tersebut sebaiknya terdokumentasi agar keputusan tidak semata-mata bergantung pada kedekatan dengan pengurus.

7. Verifikasi yang manusiawi

Verifikasi dibutuhkan untuk menjaga ketepatan penyaluran, tetapi prosesnya tidak boleh memperlakukan

penerima. Dokumen yang diminta harus sesuai kebutuhan dan tidak berlebihan. Wawancara atau kunjungan lapangan dilakukan dengan menghormati privasi serta kondisi psikologis penerima.

8. Mencegah bias digital

Sistem digital dapat menghasilkan bias apabila data pelatihan, kriteria, atau formulirnya tidak peka terhadap kondisi masyarakat. Kelompok yang tidak memiliki dokumen digital lengkap dapat tersisih meskipun sangat membutuhkan bantuan. Karena itu, keputusan akhir tetap memerlukan pertimbangan manusia dan mekanisme koreksi.

9. Kesempatan mengajukan keberatan

Penerima atau pemohon perlu mengetahui alasan umum keputusan dan memiliki ruang untuk memperbaiki data yang keliru. Mekanisme keberatan tidak harus rumit, tetapi harus mudah ditemukan, dicatat, dan ditindaklanjuti.

10. Pemantauan pemerataan

Organisasi dapat memantau distribusi berdasarkan wilayah, jenis kebutuhan, kelompok usia, atau indikator lain yang relevan. Data tersebut membantu melihat apakah bantuan terkonsentrasi pada kelompok tertentu tanpa dasar yang kuat.

Pengelolaan dana tanpa diskriminasi tidak berarti semua orang menerima jumlah yang sama. Keadilan mempertimbangkan kebutuhan, ketentuan dana, dan tingkat kerentanan secara proporsional.

E. Representasi Penerima Manfaat dalam Media Digital

Foto, video, testimoni, dan kisah penerima sering digunakan untuk menunjukkan pelaksanaan program. Dokumentasi tersebut dapat mendukung transparansi, tetapi juga memiliki risiko

mempermalukan, membuka data pribadi, atau membentuk citra bahwa penerima hanyalah objek belas kasihan.

1. Persetujuan dan pemahaman

Penerima perlu mengetahui tujuan pengambilan gambar, media publikasi, jangka waktu penggunaan, dan kemungkinan penyebaran ulang. Persetujuan tidak boleh diperoleh melalui tekanan atau dijadikan syarat mutlak untuk menerima bantuan.

2. Pelindungan kelompok rentan

Anak, pasien, korban kekerasan, penyandang disabilitas, dan masyarakat dalam kondisi darurat memerlukan pelindungan lebih kuat. Identitas, lokasi, serta kondisi kesehatan tidak seharusnya dibuka apabila dapat menimbulkan stigma atau bahaya.

3. Martabat dalam visual dan narasi

Dokumentasi sebaiknya menampilkan penerima sebagai manusia yang memiliki kemampuan, harapan, dan peran, bukan hanya penderitaan. Organisasi dapat menampilkan proses kegiatan, barang bantuan, atau data agregat tanpa selalu memperlihatkan wajah.

4. Kesesuaian konteks

Foto lama tidak boleh digunakan untuk kampanye baru tanpa penjelasan. Testimoni juga tidak boleh dipotong sehingga mengubah maksud narasumber. Setiap materi harus sesuai dengan waktu, program, dan kondisi yang sebenarnya.

5. Hak untuk menarik persetujuan

Dalam batas yang wajar dan memungkinkan, penerima perlu memiliki cara untuk meminta penghentian penggunaan materi yang berkaitan dengan dirinya. Organisasi perlu menyimpan catatan persetujuan dan mengelola arsip digital secara tertib.

Representasi yang etis memperkuat transparansi tanpa mengorbankan martabat. Keberhasilan program sebaiknya

ditunjukkan melalui kualitas kerja dan manfaat, bukan melalui eksploitasi kondisi rentan.

F. Menghadapi Polarisasi dan Konflik Identitas

Ruang digital dapat mempercepat polarisasi karena informasi disebarakan tanpa konteks, komentar emosional memperoleh perhatian, dan kelompok-kelompok membentuk ruang komunikasinya sendiri. Organisasi Islam perlu memiliki strategi agar dakwah tidak ikut memperbesar konflik.

1. Verifikasi sebelum merespons

Isu sensitif tidak sebaiknya langsung ditanggapi hanya berdasarkan potongan video, tangkapan layar, atau narasi yang belum jelas. Organisasi perlu memeriksa sumber, konteks, tanggal, dan dampaknya sebelum mengeluarkan pernyataan.

2. Tidak mengejar keuntungan dari konflik

Konten konflik dapat meningkatkan jangkauan, tetapi juga dapat merusak hubungan sosial. Organisasi perlu menolak strategi komunikasi yang sengaja memperbesar ketegangan demi popularitas, donasi, atau pertumbuhan pengikut.

3. Moderasi kanal digital

Komentar yang mengandung ancaman, penghinaan, atau penyebaran data pribadi dapat dibatasi. Namun, moderasi perlu memiliki pedoman yang konsisten agar tidak berubah menjadi penghapusan seluruh kritik. Pengelola kanal harus memahami kapan merespons, mengalihkan diskusi, atau menghentikan interaksi.

4. Komunikasi pada masa krisis

Ketika terjadi konflik, organisasi perlu menyampaikan informasi secara tenang, berbasis fakta, dan berorientasi pada perlindungan masyarakat. Pernyataan sebaiknya menghindari

generalisasi, tuduhan tanpa bukti, dan bahasa yang dapat membahayakan kelompok tertentu.

5. Pemulihan hubungan

Setelah konflik mereda, organisasi dapat membantu membangun kembali hubungan melalui dialog, pendidikan, kerja sosial bersama, dan klarifikasi terhadap informasi yang keliru. Dakwah tidak hanya mencegah pertentangan, tetapi juga mendorong rekonsiliasi.

Kemampuan menghadapi polarisasi merupakan bagian dari kedewasaan organisasi. Kecepatan respons penting, tetapi ketepatan, keadilan, dan keselamatan masyarakat harus menjadi pertimbangan utama.

G. Kolaborasi Lintas Komunitas

Persoalan kemanusiaan, pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan kebencanaan sering melampaui kemampuan satu organisasi. Kolaborasi lintas komunitas memungkinkan sumber daya, pengetahuan, jaringan, dan pengalaman digabungkan untuk mencapai manfaat yang lebih luas.

1. Titik temu kepentingan sosial

Kolaborasi dapat dibangun pada tujuan yang disepakati bersama, seperti membantu korban bencana, memperluas pendidikan, meningkatkan layanan kesehatan, atau melindungi lingkungan. Setiap pihak tetap mempertahankan identitasnya, tetapi bekerja berdasarkan ruang tanggung jawab yang jelas.

2. Pembagian peran

Kerja sama perlu menjelaskan siapa yang menghimpun dana, memverifikasi penerima, menjalankan kegiatan, menyimpan data, melakukan publikasi, dan menyusun laporan. Ketidakjelasan

peran dapat menimbulkan tumpang tindih serta sengketa pertanggungjawaban.

3. Kesepakatan penggunaan dana dan data

Dana tidak boleh digunakan di luar tujuan yang disepakati. Data donatur dan penerima juga tidak dapat dipindahkan kepada mitra tanpa dasar. Perjanjian perlu mengatur biaya, kepemilikan data, akses, pelaporan, dan penanganan insiden.

4. Komunikasi publik yang adil

Setiap pihak perlu memperoleh pengakuan secara proporsional. Publikasi tidak seharusnya membuat satu organisasi tampak sebagai satu-satunya pelaksana apabila program dijalankan bersama. Informasi yang konsisten membantu menjaga kepercayaan seluruh mitra.

5. Evaluasi kolaborasi

Selain menilai hasil program, mitra perlu mengevaluasi kualitas koordinasi, penyelesaian masalah, pengelolaan dana, dan perlindungan penerima. Pembelajaran dari kerja sama dapat menjadi dasar perbaikan program berikutnya.

Kolaborasi lintas komunitas menunjukkan bahwa identitas keagamaan dapat hadir secara kuat sekaligus terbuka untuk bekerja bersama dalam urusan kemanusiaan. Prinsip utamanya adalah tujuan yang jelas, pembagian tanggung jawab, dan penghormatan antar-pihak.

7. H. Prinsip Etis Dakwah Digital Multikultural

Dakwah digital multikultural membutuhkan prinsip etis agar perluasan jangkauan tidak mengorbankan kebenaran, keadilan, dan martabat manusia. Prinsip-prinsip berikut dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam merancang konten, program, serta interaksi digital.

1. Kebenaran dan ketelitian

Setiap informasi perlu diperiksa sebelum dipublikasikan. Kutipan, data, foto, dan video harus sesuai konteks. Kesalahan yang telah terbit perlu dikoreksi secara terbuka.

Penghormatan terhadap martabat

Masyarakat tidak boleh diperlakukan sebagai alat promosi. Bahasa, visual, dan cara pelayanan harus menghindari penghinaan, stigma, eksploitasi penderitaan, serta pengungkapan informasi yang tidak diperlukan.

Keadilan dan non-diskriminasi

Akses terhadap pelayanan, informasi, dan mekanisme pengaduan diberikan secara adil. Perbedaan identitas tidak boleh menjadi dasar perlakuan buruk atau pengabaian kebutuhan.

Tanggung jawab atas dampak

Organisasi bertanggung jawab bukan hanya atas niat dan isi pesan, tetapi juga atas dampak yang dapat diperkirakan. Konten yang benar secara substansi tetap perlu disampaikan dengan cara yang tidak menimbulkan bahaya yang tidak perlu.

Pelindungan data

Data pribadi dikumpulkan sesuai kebutuhan, disimpan secara aman, dan digunakan berdasarkan tujuan yang jelas. Publikasi tidak boleh membuka identitas atau kondisi sensitif tanpa dasar serta persetujuan yang memadai.

Keterbukaan dan koreksi

Masyarakat perlu mengetahui identitas pengelola, tujuan program, penggunaan dana, serta cara menyampaikan keberatan. Organisasi juga harus bersedia mengakui kelemahan dan memperbaiki kesalahan.

Keseimbangan antara dakwah dan pelayanan

Program sosial tidak boleh mengubah kerentanan penerima menjadi sarana tekanan. Nilai keislaman diwujudkan melalui pelayanan yang amanah, adil, dan penuh penghormatan.

Prinsip etis tersebut membantu organisasi menjaga konsistensi antara pesan dan tindakan. Dakwah digital yang bertanggung jawab tidak hanya diukur dari jumlah pengikut, tayangan, atau dana yang terkumpul, tetapi juga dari kualitas pemahaman, hubungan sosial, serta manfaat yang dihasilkan.

Masyarakat multikultural merupakan konteks nyata bagi dakwah digital. Organisasi Islam berhadapan dengan keragaman identitas, pengalaman, kemampuan teknologi, dan kebutuhan sosial. Karena itu, perluasan jangkauan harus disertai kecakapan memahami konteks serta mengelola dampak komunikasi.

Dakwah yang inklusif tidak mengaburkan identitas keislaman. Ia menampilkan keyakinan melalui bahasa yang beradab, pelayanan yang adil, representasi yang bermartabat, dan kerja sama yang bertanggung jawab. Dalam pengelolaan dana, kesadaran multikultural diterapkan melalui kriteria yang jelas, verifikasi yang manusiawi, pencegahan diskriminasi, serta perlindungan data penerima manfaat.

Ruang digital juga menuntut organisasi menghadapi polarisasi dengan verifikasi, moderasi, komunikasi krisis, dan upaya pemulihan hubungan. Kolaborasi lintas komunitas dapat memperluas manfaat selama pembagian peran, penggunaan dana, data, dan pertanggungjawaban diatur secara jelas.

Dengan prinsip tersebut, dakwah digital dapat menjadi ruang yang memperkuat keimanan sekaligus kehidupan bersama. Tata kelola yang baik memastikan bahwa teknologi tidak hanya memperbesar

jangkauan organisasi, tetapi juga memperluas kemaslahatan secara adil dan bermartabat.

BAB 6

TIGA WAJAH ORGANISASI ISLAM DALAM TRANSFORMASI DIGITAL

Transformasi digital tidak berlangsung dalam ruang organisasi yang seragam. Setiap organisasi Islam memiliki sejarah, basis sosial, struktur kepemimpinan, sumber legitimasi, kemampuan sumber daya, dan kebiasaan kerja yang berbeda. Karena itu, teknologi yang sama dapat menghasilkan pengaruh yang berbeda ketika diterapkan pada organisasi yang berbeda. Sistem pembayaran digital yang dianggap sederhana oleh lembaga profesional, misalnya, dapat memerlukan proses penyesuaian yang lebih panjang pada organisasi berjenjang dengan ribuan unit lokal. Sebaliknya, organisasi yang lahir dari ruang digital mungkin mampu bergerak cepat, tetapi belum tentu memiliki kedalaman jaringan sosial seperti organisasi yang tumbuh dari komunitas.

Bab ini membahas tiga corak utama organisasi Islam dalam transformasi digital: organisasi berbasis massa kultural, lembaga filantropi Islam profesional, serta organisasi dan platform keagamaan digital native. Ketiganya tidak diperlakukan sebagai kategori yang kaku, melainkan sebagai alat untuk memahami variasi struktur, pola pengambilan keputusan, pengelolaan dana, hubungan dengan masyarakat, dan bentuk risiko yang dihadapi. Dalam praktiknya, satu organisasi dapat memadukan lebih dari satu corak dan berkembang menjadi bentuk hibrida.

A. Memahami Keragaman Model Organisasi Islam

Organisasi Islam di Indonesia tumbuh dari lintasan sejarah yang berbeda. Sebagian lahir sebagai gerakan pembaruan, pendidikan, dakwah, atau perlawanan sosial yang kemudian berkembang menjadi organisasi besar dengan jaringan sekolah, pesantren, rumah sakit, perguruan tinggi, masjid, dan lembaga ekonomi. Sebagian lain dibentuk

secara khusus untuk mengelola zakat, infak, sedekah, wakaf, dan program kemanusiaan. Dalam perkembangan yang lebih baru, muncul organisasi yang sejak awal bertumpu pada platform, komunitas daring, aplikasi, dan jaringan relawan digital.

1. Model organisasi sebagai alat analisis

Pembagian tiga model dalam bab ini tidak dimaksudkan untuk menempatkan organisasi ke dalam kotak yang tertutup. Model digunakan untuk menyoroti kecenderungan dominan. Organisasi massa kultural biasanya memiliki basis anggota, sejarah panjang, serta legitimasi yang kuat dari tokoh dan komunitas. Lembaga filantropi profesional cenderung berfokus pada penghimpunan serta pengelolaan dana sosial. Organisasi digital native biasanya mengandalkan teknologi, data, dan jaringan daring sebagai infrastruktur utama.

Perbedaan tersebut memengaruhi cara organisasi memahami inovasi. Bagi organisasi massa, digitalisasi sering merupakan proses menyesuaikan teknologi dengan struktur dan budaya yang telah lama terbentuk. Bagi lembaga profesional, digitalisasi dipandang sebagai cara meningkatkan efisiensi, pelaporan, dan pengalaman donatur. Bagi platform digital native, teknologi bukan sekadar alat tambahan, tetapi bagian dari identitas dan model operasinya.

2. Sumber legitimasi yang berbeda

Legitimasi organisasi berbasis massa tumbuh dari sejarah, jaringan komunitas, otoritas tokoh, dan kedekatan sosial. Legitimasi lembaga profesional lebih banyak dibangun melalui kompetensi, laporan, audit, kualitas layanan, dan pencapaian program. Sementara itu, legitimasi platform digital sering terbentuk melalui kemudahan penggunaan, jumlah pengguna, reputasi daring, serta kemampuan menghubungkan kebutuhan dengan dukungan masyarakat.

Tidak ada satu sumber legitimasi yang sepenuhnya lebih unggul. Kepercayaan kultural dapat menjaga loyalitas jangka panjang,

tetapi perlu diperkuat dengan bukti kelembagaan. Profesionalisme dapat meningkatkan efisiensi, tetapi berisiko menciptakan jarak dengan komunitas. Popularitas digital dapat memperluas jangkauan, tetapi mudah berubah ketika perhatian masyarakat berpindah.

3. Organisasi sebagai sistem yang hidup

Teknologi tidak masuk ke dalam organisasi yang kosong. Ia berinteraksi dengan struktur kepemimpinan, kebiasaan musyawarah, pembagian tugas, relasi pusat dan daerah, serta tingkat kompetensi pengurus. Karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi membaca dirinya sendiri.

Organisasi yang memahami sejarah dan budayanya dapat memilih teknologi secara lebih tepat. Sebaliknya, organisasi yang hanya meniru sistem lembaga lain dapat menghadapi penolakan, ketergantungan kepada vendor, atau ketidaksesuaian antara prosedur formal dan praktik lapangan.

4. Kemunculan bentuk hibrida

Batas antara ketiga model semakin cair. Organisasi massa mendirikan lembaga filantropi profesional. Lembaga filantropi membangun komunitas relawan seperti organisasi massa. Platform digital membuka kantor daerah, membangun program pendampingan, dan membentuk jaringan luring. Perkembangan ini menunjukkan bahwa transformasi digital sering menghasilkan bentuk hibrida.

Hibridisasi dapat memperkuat organisasi apabila setiap unsur dipadukan secara sadar. Namun, ia juga dapat menimbulkan tumpang tindih kewenangan apabila struktur lama dan struktur baru tidak diatur dengan jelas. Karena itu, pembahasan tentang tiga model perlu dilihat sebagai dasar untuk memahami pilihan serta konsekuensi tata kelola.

B. Organisasi Islam Berbasis Massa Kultural

Organisasi Islam berbasis massa kultural memiliki jaringan sosial yang dibangun melalui sejarah panjang, pendidikan, pengajian, pesantren, masjid, lembaga keluarga, dan hubungan tokoh dengan jamaah. Kekuatan utamanya terletak pada kedalaman akar sosial. Kepercayaan tidak hanya muncul melalui iklan atau laporan, tetapi melalui pengalaman bersama yang berlangsung selama bertahun-tahun.

1. Kekuatan jaringan komunitas

Jaringan dari tingkat pusat hingga daerah memungkinkan organisasi menjangkau masyarakat secara luas. Dalam penggalangan dana, hubungan antaranggota sering menjadi modal utama. Ajakan dari tokoh lokal atau pengurus yang dikenal dapat menghasilkan respons cepat, terutama dalam keadaan darurat.

Jaringan tersebut juga membantu verifikasi penerima manfaat. Pengurus tingkat lokal biasanya memiliki pengetahuan mengenai kondisi keluarga, kebutuhan masyarakat, dan perubahan sosial yang tidak selalu tercatat dalam basis data formal. Pengetahuan lokal menjadi kekuatan penting ketika digunakan bersama kriteria yang jelas dan mekanisme pengawasan.

2. Otoritas tokoh dan kepercayaan personal

Tokoh agama, kiai, ulama, atau pemimpin organisasi sering menjadi pusat legitimasi. Kepercayaan masyarakat terhadap integritas tokoh dapat memudahkan penghimpunan dana dan mobilisasi relawan. Namun, kepercayaan personal perlu diterjemahkan menjadi tata kelola kelembagaan agar tidak bergantung sepenuhnya pada satu figur.

Penerjemahan tersebut dapat dilakukan dengan mendokumentasikan keputusan, menetapkan batas kewenangan, menggunakan rekening organisasi, serta memastikan adanya

pemeriksaan. Dengan cara ini, penghormatan terhadap tokoh tidak dipertentangkan dengan transparansi dan akuntabilitas.

3. Struktur berjenjang dan tantangan koordinasi

Struktur pusat, wilayah, cabang, hingga unit lokal memberikan jangkauan yang luas, tetapi juga menciptakan tantangan koordinasi. Standar pusat belum tentu diterapkan secara seragam. Sebagian unit telah menggunakan aplikasi, sementara unit lain masih mengandalkan pencatatan manual.

Digitalisasi perlu dirancang sebagai proses bertahap. Pusat dapat menetapkan standar data, keamanan, dan pelaporan, sedangkan daerah memperoleh ruang untuk menyesuaikan pelayanan. Sentralisasi penuh berisiko memperlambat respons, sedangkan desentralisasi tanpa standar dapat menghasilkan data yang terpecah.

4. Digitalisasi sebagai proses budaya

Pada organisasi kultural, penerapan teknologi bukan hanya persoalan membeli aplikasi. Pengurus perlu memahami alasan perubahan dan manfaatnya bagi pelayanan. Sistem yang dianggap terlalu kaku dapat ditolak apabila tidak sesuai dengan kebiasaan musyawarah dan hubungan sosial.

Pendekatan yang efektif biasanya menggabungkan pelatihan, pendampingan, contoh penggunaan, dan dukungan tokoh. Teknologi perlu dipresentasikan sebagai alat untuk menjaga amanah, bukan sebagai pengganti kepercayaan atau tradisi.

5. Risiko informalitas

Kedekatan sosial dapat menghasilkan fleksibilitas, tetapi juga menimbulkan risiko ketika keputusan tidak terdokumentasi. Penggunaan rekening pribadi, persetujuan lisan, atau pencatatan setelah kegiatan dapat dianggap wajar karena hubungan antar-pengurus sudah dekat.

Informalitas tidak selalu buruk, tetapi perlu dibatasi pada ruang yang tidak menimbulkan risiko besar. Keputusan keuangan, perubahan program, dan penggunaan data tetap memerlukan bukti. Tata kelola yang baik membantu organisasi mempertahankan kehangatan komunitas sekaligus menjaga ketertiban.

6. Peluang transformasi

Organisasi massa memiliki peluang besar untuk membangun ekosistem digital berbasis komunitas. Jaringan lokal dapat menjadi pusat literasi, verifikasi, dan pendampingan. Teknologi membantu menyatukan data tanpa menghilangkan peran manusia di lapangan.

Keunggulan utama organisasi kultural bukan hanya jumlah anggota, tetapi kemampuan merawat hubungan jangka panjang. Ketika dipadukan dengan sistem yang tertib, kekuatan tersebut dapat menghasilkan tata kelola yang sekaligus dekat, luas, dan berkelanjutan.

C. Lembaga Filantropi Islam Profesional

Lembaga filantropi Islam profesional umumnya memiliki fokus yang lebih khusus pada penghimpunan dan pengelolaan dana sosial keagamaan. Struktur organisasinya dibentuk berdasarkan fungsi seperti penghimpunan, program, keuangan, teknologi, komunikasi, audit, dan kepatuhan. Fokus tersebut memungkinkan lembaga membangun kompetensi yang lebih terarah.

1. Orientasi layanan dan kinerja

Lembaga profesional biasanya menempatkan pengalaman donatur sebagai bagian penting dari pelayanan. Kemudahan pembayaran, kecepatan konfirmasi, laporan program, dan komunikasi berkala menjadi unsur yang diperhatikan. Data transaksi digunakan untuk memahami pola dukungan dan merancang program penghimpunan.

Orientasi kinerja dapat meningkatkan efisiensi, tetapi perlu dijaga agar tidak mengubah misi menjadi sekadar pencapaian target. Jumlah dana, pengguna, atau kampanye tidak boleh menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan. Kualitas penyaluran, martabat penerima, dan keberlanjutan manfaat tetap harus menjadi pusat evaluasi.

2. Pembagian fungsi dan profesionalisasi

Pembagian fungsi membantu lembaga menerapkan pemisahan wewenang. Tim penghimpunan tidak menjadi satu-satunya pihak yang menentukan penggunaan dana. Tim program melakukan verifikasi, keuangan mencatat, pimpinan menyetujui, dan auditor memeriksa.

Profesionalisasi juga terlihat dalam standar kompetensi, uraian tugas, indikator kinerja, dan pelatihan. Namun, organisasi perlu menghindari birokratisasi yang berlebihan. Prosedur yang terlalu panjang dapat menghambat respons, terutama dalam keadaan darurat.

3. Penggunaan teknologi terintegrasi

Lembaga profesional cenderung menggunakan sistem pengelolaan donatur, pembayaran, akuntansi, program, dan pelaporan yang saling terhubung. Integrasi membantu mengurangi pencatatan berulang dan meningkatkan kemampuan rekonsiliasi.

Akan tetapi, integrasi menimbulkan ketergantungan terhadap kualitas data. Kesalahan pada tahap awal dapat menyebar ke seluruh laporan. Karena itu, validasi, pembatasan akses, dan pemantauan perubahan menjadi sangat penting.

4. Hubungan dengan donatur

Hubungan antara lembaga profesional dan donatur banyak dibangun melalui kualitas layanan, transparansi, serta bukti program. Donatur dapat berasal dari berbagai kelompok dan tidak selalu memiliki ikatan ideologis dengan organisasi.

Kondisi tersebut mendorong lembaga untuk menjaga konsistensi informasi. Keterlambatan laporan, ketidaksesuaian angka, atau respons yang buruk terhadap keluhan dapat langsung memengaruhi kepercayaan.

5. Risiko target dan komersialisasi

Tekanan untuk mencapai target penghimpunan dapat mendorong penggunaan narasi yang terlalu emosional, frekuensi komunikasi berlebihan, atau persaingan yang tidak sehat. Organisasi perlu memastikan bahwa strategi pemasaran tetap tunduk pada etika dakwah dan perlindungan data.

Penerima manfaat tidak boleh diperlakukan sebagai bahan konten. Tim komunikasi perlu bekerja bersama tim program dan kepatuhan agar cerita yang disampaikan benar, memperoleh persetujuan, dan tidak merendahkan.

6. Akuntabilitas dan pengawasan

Lembaga profesional biasanya memiliki kebutuhan lebih besar terhadap audit, pelaporan, dan kepatuhan. Sistem formal tersebut dapat memperkuat kepercayaan, tetapi tidak boleh menjadi formalitas. Temuan audit harus ditindaklanjuti, dan laporan publik harus mencerminkan kondisi nyata.

Profesionalisme yang sehat tidak menghilangkan nilai spiritual. Sebaliknya, nilai amanah memberi arah moral bagi sistem, sedangkan prosedur membantu nilai tersebut diwujudkan secara konsisten.

D. Organisasi dan Platform Keagamaan Digital Native

Organisasi digital native lahir dalam lingkungan teknologi dan menjadikan platform sebagai infrastruktur utama. Hubungan dengan pengguna dibangun melalui aplikasi, media sosial, situs web, dan komunitas daring. Kecepatan eksperimen, kemampuan membaca data, serta kemudahan skalabilitas menjadi ciri utamanya.

1. Teknologi sebagai inti model organisasi

Pada organisasi digital native, teknologi bukan sekadar alat bantu. Desain antarmuka, alur pembayaran, algoritma rekomendasi, dan analisis data membentuk cara organisasi bekerja. Keputusan dapat dibuat berdasarkan perilaku pengguna, tingkat konversi, dan respons terhadap kampanye.

Kekuatan tersebut memungkinkan organisasi memperluas jangkauan dengan cepat. Kampanye dapat diakses dari berbagai wilayah, transaksi diproses sepanjang waktu, dan pembaruan program dapat disampaikan segera.

2. Partisipasi mikro dan perluasan basis dukungan

Platform digital menurunkan hambatan partisipasi. Masyarakat dapat berdonasi dengan nominal kecil dan tetap merasa terlibat. Model ini memperluas basis dukungan, terutama bagi generasi yang terbiasa menggunakan pembayaran digital.

Namun, kemudahan transaksi dapat membuat hubungan menjadi sangat singkat. Pengguna mungkin berdonasi sekali karena tren, lalu berpindah ke isu lain. Organisasi perlu membangun hubungan yang lebih dalam melalui edukasi, laporan, dan komunitas.

3. Data sebagai sumber daya

Setiap interaksi menghasilkan data mengenai minat, waktu transaksi, jenis program, dan perilaku pengguna. Data dapat membantu meningkatkan pelayanan, tetapi juga menimbulkan tanggung jawab besar.

Organisasi harus menetapkan batas penggunaan data. Informasi donatur tidak boleh digunakan untuk manipulasi, dijual, atau dipindahkan tanpa dasar. Algoritma yang memprioritaskan kampanye tertentu juga perlu diawasi agar tidak menghasilkan ketidakadilan.

4. Kecepatan dan risiko tata kelola

Kecepatan inovasi dapat melampaui kemampuan organisasi membangun kebijakan. Fitur baru mungkin diluncurkan sebelum risiko hukum, syariah, atau keamanan dinilai secara memadai. Karena itu, proses pengembangan perlu melibatkan tim teknologi, program, keuangan, hukum, dan kepatuhan.

Prinsip bergerak cepat tidak boleh berarti mengabaikan pengawasan. Semakin besar skala transaksi dan data, semakin kuat kebutuhan terhadap kontrol akses, pencadangan, pengujian keamanan, dan rencana respons insiden.

5. Ketergantungan pada ekosistem teknologi

Platform bergantung pada penyedia pembayaran, layanan awan, toko aplikasi, media sosial, dan vendor lainnya. Gangguan pada satu penyedia dapat memengaruhi seluruh operasi. Organisasi perlu memiliki rencana keberlanjutan, kepemilikan data yang jelas, dan kemampuan memindahkan sistem jika kerja sama berakhir.

6. Risiko viralitas

Popularitas digital dapat mempercepat penghimpunan, tetapi juga mempercepat krisis. Kesalahan kecil dapat menyebar luas dalam waktu singkat. Organisasi perlu memiliki prosedur komunikasi krisis, verifikasi informasi, dan penanganan keluhan.

Platform digital native memiliki keunggulan dalam kecepatan dan jangkauan. Namun, keberlanjutan membutuhkan kedalaman relasi, tata kelola, dan tanggung jawab yang tidak selalu dapat dibangun hanya melalui teknologi.

E. Perbedaan Sumber Legitimasi dan Kepercayaan

Ketiga model organisasi membangun kepercayaan melalui sumber yang berbeda. Organisasi massa mengandalkan sejarah, tokoh, dan kedekatan komunitas. Lembaga profesional bertumpu pada

kompetensi, laporan, dan kualitas layanan. Platform digital memperoleh legitimasi melalui kemudahan, skala, serta reputasi daring.

1. Kepercayaan berbasis hubungan

Pada organisasi kultural, kepercayaan tumbuh dari interaksi berulang. Masyarakat mengenal pengurus dan dapat melihat langsung kegiatan. Kepercayaan ini kuat dalam jangka panjang, tetapi dapat menjadi terlalu personal apabila tidak didukung sistem.

2. Kepercayaan berbasis kinerja

Lembaga profesional membangun kepercayaan melalui kemampuan menunjukkan hasil, audit, dan standar pelayanan. Model ini memudahkan organisasi menjangkau masyarakat di luar basis ideologis. Namun, kepercayaan dapat cepat menurun apabila kualitas layanan atau laporan tidak konsisten.

3. Kepercayaan berbasis pengalaman digital

Platform digital mengandalkan pengalaman pengguna. Proses yang mudah, informasi yang cepat, dan tampilan yang meyakinkan memengaruhi persepsi. Akan tetapi, pengalaman antarmuka tidak boleh disamakan dengan keamanan atau akuntabilitas.

4. Menggabungkan sumber legitimasi

Transformasi yang sehat mendorong organisasi menggabungkan berbagai sumber kepercayaan. Organisasi massa dapat memperkuat laporan dan layanan digital. Lembaga profesional dapat membangun kedekatan komunitas. Platform dapat memperluas kehadiran lapangan dan pengawasan sosial.

Kepercayaan yang berkelanjutan terbentuk ketika reputasi, pengalaman, dan bukti kelembagaan saling mendukung.

F. Perbedaan Struktur, Kepemimpinan, dan Pengambilan Keputusan

Struktur organisasi menentukan kecepatan dan kualitas keputusan. Organisasi massa memiliki rantai kepemimpinan yang panjang dan melibatkan musyawarah. Lembaga profesional menggunakan pembagian fungsi serta target kerja. Platform digital cenderung memiliki struktur lebih datar dan tim lintas fungsi.

1. Keputusan pada organisasi berjenjang

Keputusan besar biasanya memerlukan legitimasi dari struktur formal dan tokoh. Proses ini dapat menjaga penerimaan, tetapi memerlukan waktu. Digitalisasi perlu menghormati mekanisme tersebut sambil memperjelas batas keputusan operasional.

2. Keputusan pada lembaga profesional

Kewenangan lebih banyak dibagi berdasarkan jabatan dan fungsi. Keputusan dapat dibuat lebih cepat apabila prosedur jelas. Risiko muncul ketika orientasi target membuat pertimbangan program dan etika terpinggirkan.

3. Keputusan pada platform

Tim produk, teknologi, data, dan program sering bekerja bersama. Eksperimen dilakukan cepat. Model ini membutuhkan mekanisme penilaian risiko agar keputusan teknis tidak membawa konsekuensi yang tidak diperhitungkan.

4. Kepemimpinan adaptif

Ketiga model membutuhkan pemimpin yang mampu menjembatani nilai, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Pemimpin tidak harus menguasai seluruh aspek teknis, tetapi harus memahami risiko dan memastikan adanya kompetensi yang memadai.

Kepemimpinan adaptif juga berarti memberi ruang kepada generasi baru tanpa memutus kesinambungan dengan pengalaman organisasi.

G. Pola Penghimpunan dan Pengelolaan Dana Digital

Perbedaan organisasi terlihat jelas dalam cara menghimpun dana. Organisasi massa memanfaatkan jaringan anggota dan kegiatan komunitas. Lembaga profesional mengembangkan kampanye terencana, layanan donatur, dan saluran pembayaran beragam. Platform digital mengandalkan antarmuka, data, dan penyebaran konten.

1. Kanal dan hubungan dengan pemberi

Organisasi massa sering menggabungkan kanal digital dengan pengumpulan langsung. Lembaga profesional menggunakan berbagai kanal yang terintegrasi. Platform mengutamakan transaksi daring yang cepat.

Tidak ada kanal yang sepenuhnya terbaik. Pilihan perlu mempertimbangkan akses, biaya, keamanan, dan kemampuan pengguna.

2. Klasifikasi dan pencatatan

Semakin banyak kanal, semakin besar kebutuhan terhadap klasifikasi serta rekonsiliasi. Dana zakat, wakaf, infak, dan program khusus harus dipisahkan. Sistem perlu memastikan bahwa transaksi dapat ditelusuri sejak penerimaan hingga penyaluran.

3. Penyaluran dan kedekatan lapangan

Organisasi massa memiliki keunggulan jaringan lokal. Lembaga profesional memiliki standar program dan tenaga khusus. Platform sering bekerja melalui mitra. Setiap model perlu memastikan bahwa tanggung jawab tidak hilang ketika penyaluran didelegasikan.

4. Pelaporan

Pelaporan organisasi massa perlu menjembatani data pusat dan daerah. Lembaga profesional perlu menjaga konsistensi antara laporan program dan keuangan. Platform perlu membedakan status transaksi otomatis dari hasil yang telah diverifikasi.

Teknologi yang baik bukan hanya mempercepat penghimpunan, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi menjelaskan perjalanan dana.

H. Kekuatan dan Kerentanan Setiap Model Organisasi

Setiap model memiliki kekuatan dan kerentanan. Penilaian yang adil tidak boleh hanya melihat kecanggihan teknologi atau besarnya dana.

1. Organisasi massa kultural

Kekuatan utamanya adalah jaringan, loyalitas, pengetahuan lokal, dan keberlanjutan komunitas. Kerentanannya meliputi informalitas, ketimpangan kapasitas antarunit, serta ketergantungan kepada tokoh.

2. Lembaga filantropi profesional

Kekuatan utamanya adalah kompetensi khusus, pembagian fungsi, sistem pelaporan, dan kemampuan mengelola program. Kerentanannya adalah tekanan target, birokratisasi, jarak dari komunitas, dan risiko komersialisasi narasi.

3. Platform digital native

Kekuatan utamanya adalah kecepatan, skala, kemudahan, dan pemanfaatan data. Kerentanannya adalah ketergantungan teknologi, volatilitas perhatian, risiko siber, serta hubungan yang dangkal dengan pengguna.

4. Risiko yang saling beririsan

Meskipun berbeda, ketiga model menghadapi risiko yang sama: konflik kepentingan, kesalahan data, penggunaan dana tidak

sesuai tujuan, kebocoran informasi, dan ketidaksesuaian antara janji serta pelaksanaan.

Perbedaan terletak pada bentuk dan titik rawannya. Karena itu, pengendalian perlu disesuaikan dengan karakter organisasi.

I. Peluang Pembelajaran dan Kolaborasi Antarorganisasi

Ketiga model tidak harus berkompetisi secara tertutup. Mereka dapat saling belajar dan berkolaborasi.

1. Pembelajaran dari organisasi massa

Organisasi lain dapat belajar tentang pembangunan kepercayaan jangka panjang, pendampingan, dan pengetahuan lokal.

2. Pembelajaran dari lembaga profesional

Organisasi massa dan platform dapat belajar mengenai pembagian fungsi, standar pelayanan, audit, dan pengukuran program.

3. Pembelajaran dari platform digital

Organisasi lain dapat belajar mengenai desain layanan, analisis data, otomatisasi, dan kecepatan inovasi.

4. Kolaborasi yang saling melengkapi

Dalam kebencanaan, platform dapat menghimpun dana, lembaga profesional mengelola program, dan organisasi massa menjalankan verifikasi serta pendampingan lokal. Pembagian seperti ini dapat memperluas manfaat apabila tanggung jawab, biaya, data, dan pelaporan disepakati dengan jelas.

Kolaborasi tidak boleh mengaburkan identitas atau tanggung jawab. Setiap pihak harus dapat menjelaskan perannya kepada masyarakat.

J. Arah Transformasi Organisasi Islam

Transformasi digital bukan perlombaan menjadi paling modern. Tujuannya adalah memperkuat kemampuan organisasi menjalankan misi secara amanah, relevan, dan berkelanjutan.

1. Transformasi berbasis kebutuhan

Organisasi perlu memulai dari masalah yang hendak diselesaikan. Teknologi dipilih karena membantu pelayanan, bukan karena sedang populer.

2. Penguatan manusia dan budaya

Investasi teknologi harus disertai pengembangan kompetensi, komunikasi perubahan, dan pembentukan budaya data. Pengurus perlu memahami bahwa tata kelola digital merupakan tanggung jawab bersama.

3. Keseimbangan pusat dan lokal

Standar bersama diperlukan untuk keamanan, data, dan pelaporan. Namun, unit lokal perlu memperoleh ruang untuk menyesuaikan pelayanan dengan kondisi masyarakat.

4. Keberlanjutan

Organisasi perlu merencanakan biaya pemeliharaan, pergantian pengurus, pencadangan, dan ketergantungan vendor. Sistem yang dibangun harus dapat bertahan setelah proyek awal selesai.

5. Orientasi kemaslahatan

Keberhasilan transformasi perlu diukur melalui manfaat sosial, keadilan, kepercayaan, dan kualitas pertanggungjawaban. Pertumbuhan transaksi hanya salah satu indikator.

Arah transformasi yang sehat adalah membangun organisasi yang mampu memadukan kedalaman nilai, kekuatan kelembagaan, dan kelincahan teknologi.

Tiga wajah organisasi Islam memperlihatkan bahwa transformasi digital tidak memiliki satu jalur tunggal. Organisasi massa kultural membawa kekuatan jaringan dan kepercayaan komunitas. Lembaga filantropi profesional menawarkan kompetensi serta pembagian fungsi. Platform digital native menghadirkan kecepatan, skala, dan inovasi.

Setiap model memiliki kekuatan dan kerentanan. Karena itu, tidak tepat menempatkan satu model sebagai bentuk paling maju secara mutlak. Yang dibutuhkan adalah kemampuan memahami karakter organisasi, memilih teknologi yang sesuai, dan membangun pengendalian berdasarkan risiko.

Masa depan organisasi Islam kemungkinan berbentuk semakin hibrida. Jaringan komunitas, profesionalisme, dan teknologi akan bertemu dalam beragam bentuk. Hibridisasi tersebut dapat memperkuat pelayanan apabila disertai kejelasan kewenangan, perlindungan data, kepatuhan syariah, dan akuntabilitas.

Pemahaman terhadap ketiga model menjadi dasar untuk membahas lebih jauh mekanisme pengawasan, akuntabilitas finansial, dan risiko siber pada bab berikutnya.

BAB 7

AKUNTABILITAS, PENGAWASAN, DAN RISIKO SIBER

Digitalisasi keuangan dakwah meningkatkan kecepatan, jangkauan, dan kemampuan organisasi dalam mengelola transaksi. Pada saat yang sama, digitalisasi juga memperluas titik risiko. Kesalahan pencatatan dapat menyebar ke banyak laporan, akses yang tidak terkontrol dapat membuka peluang penyalahgunaan, dan gangguan pada satu penyedia teknologi dapat menghentikan pelayanan dalam skala luas. Karena itu, tata kelola keuangan digital tidak cukup hanya membahas kemudahan pembayaran dan transparansi laporan. Organisasi juga perlu membangun pengawasan yang mampu menjaga dana, data, sistem, serta kepercayaan masyarakat.

Bab ini membahas hubungan antara akuntabilitas finansial, pengawasan internal, audit, kepatuhan syariah, dan keamanan siber. Pembahasan ditempatkan dalam konteks organisasi Islam yang memiliki ukuran, struktur, dan tingkat kematangan digital berbeda. Tujuannya bukan menjadikan seluruh organisasi memiliki sistem yang sama, melainkan membantu setiap organisasi membangun pengendalian yang sesuai dengan skala, jenis dana, kompleksitas program, dan tingkat risiko yang dihadapi.

A. Akuntabilitas Finansial dalam Ekosistem Digital

Akuntabilitas finansial adalah kemampuan organisasi menjelaskan dan membuktikan perjalanan dana sejak diterima sampai digunakan, disalurkan, atau dipertahankan sebagai saldo. Dalam sistem

digital, perjalanan tersebut tidak hanya tercatat dalam buku kas, tetapi juga dalam rekening bank, penyedia pembayaran, aplikasi, basis data donatur, sistem program, serta laporan publik.

1. Dari transaksi menuju pertanggungjawaban

Keberadaan bukti transfer belum dengan sendirinya membuktikan bahwa transaksi telah dikelola dengan benar. Organisasi perlu mengetahui jenis dana, tujuan, program, biaya, dan pihak yang memberikan persetujuan. Dana juga harus dapat dihubungkan dengan penerima atau hasil kegiatan.

Pertanggungjawaban yang baik membangun hubungan antara empat unsur: sumber dana, keputusan, penggunaan, dan hasil. Apabila salah satu unsur tidak dapat dijelaskan, laporan menjadi tidak lengkap. Sebuah transaksi dapat benar secara nominal, tetapi salah dari sisi tujuan apabila digunakan untuk program yang berbeda dari amanat pemberi.

2. Akuntabilitas berlapis

Organisasi Islam memiliki pertanggungjawaban kepada banyak pihak. Muzaki, wakif, dan donatur memerlukan laporan penggunaan dana. Pimpinan membutuhkan informasi untuk mengambil keputusan. Pengawas syariah menilai kesesuaian akad dan penggunaan. Auditor memeriksa keandalan catatan. Regulator menilai kepatuhan hukum. Penerima manfaat membutuhkan pelayanan yang adil dan dapat dipertanyakan.

Lapisan tersebut tidak boleh dipisahkan secara kaku. Laporan keuangan yang akurat belum cukup apabila program tidak tepat sasaran. Sebaliknya, manfaat sosial tidak membenarkan penggunaan dana yang tidak sesuai akad atau prosedur.

3. Jejak transaksi digital

Sistem digital memungkinkan organisasi menyimpan jejak transaksi berupa waktu, akun pengguna, perubahan data, nomor referensi, dan status persetujuan. Jejak tersebut memperkuat akuntabilitas apabila dipelihara secara benar. Namun, jejak digital juga dapat kehilangan nilai apabila akun digunakan bersama, data dapat diubah tanpa riwayat, atau log tidak disimpan cukup lama.

Setiap transaksi penting sebaiknya memiliki identitas unik. Identitas ini menghubungkan pembayaran, pencatatan, bukti, persetujuan, serta laporan. Penggunaan nomor referensi yang konsisten mengurangi kesulitan ketika organisasi harus menelusuri transaksi lama.

4. Akuntabilitas bukan sekadar publikasi

Laporan publik merupakan salah satu bentuk akuntabilitas, tetapi bukan satu-satunya. Organisasi juga memerlukan prosedur internal, audit, evaluasi, dan mekanisme koreksi. Publikasi tanpa sistem pendukung dapat berubah menjadi pencitraan. Sebaliknya, sistem yang baik tetapi tidak pernah dijelaskan kepada masyarakat dapat gagal membangun kepercayaan.

Akuntabilitas yang matang memungkinkan organisasi menjawab pertanyaan sederhana tetapi penting: dari mana dana berasal, untuk apa dana diterima, siapa yang memutuskan penggunaannya, kepada siapa dana disalurkan, bukti apa yang tersedia, dan apa yang dilakukan apabila terjadi kesalahan.

B. Arsitektur Pengawasan Internal

Pengawasan internal adalah rangkaian kebijakan, peran, dan kegiatan yang membantu organisasi mencapai tujuan, menjaga aset, menghasilkan laporan yang dapat dipercaya, serta mematuhi ketentuan. Pengawasan tidak hanya dilakukan oleh auditor. Pimpinan,

pengelola keuangan, tim program, petugas teknologi, dan pengguna sistem memiliki tanggung jawab masing-masing.

1. Lingkungan pengendalian

Pengawasan dimulai dari budaya organisasi. Pimpinan perlu menunjukkan bahwa pencatatan, pemeriksaan, dan pelaporan bukan pekerjaan administratif yang dapat diabaikan. Permintaan pengeluaran dari pejabat tinggi sekalipun harus mengikuti prosedur. Keteladanan tersebut membentuk pesan bahwa aturan berlaku bagi semua pihak.

Lingkungan pengendalian juga mencakup uraian tugas, kompetensi, kode etik, dan pengelolaan konflik kepentingan. Sistem yang baik dapat dilemahkan oleh budaya yang membiarkan pengecualian tanpa dasar.

2. Penilaian risiko

Organisasi perlu mengenali peristiwa yang dapat menghambat tujuan. Risiko dapat berasal dari manusia, teknologi, proses, mitra, kondisi alam, atau perubahan kebijakan. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan kemungkinan kejadian dan besarnya dampak.

Tidak semua risiko memerlukan pengendalian yang sama. Pembayaran rutin bernilai kecil tidak perlu diperlakukan seperti pengalihan dana besar atau perubahan rekening utama. Pendekatan berbasis risiko membantu organisasi menjaga ketertiban tanpa menciptakan birokrasi yang berlebihan.

3. Aktivitas pengendalian

Aktivitas pengendalian meliputi pemisahan fungsi, persetujuan, rekonsiliasi, pembatasan akses, pemeriksaan dokumen, verifikasi penerima, dan pemantauan transaksi. Pengendalian sebaiknya ditempatkan sedekat mungkin dengan titik risiko.

Sebagai contoh, perubahan rekening penerima tidak cukup diperiksa setelah pembayaran dilakukan. Sistem perlu meminta

verifikasi sebelum perubahan disetujui. Pengendalian pencegahan biasanya lebih efektif dan lebih murah daripada koreksi setelah kerugian terjadi.

4. Informasi dan komunikasi

Pengawasan hanya dapat berjalan apabila informasi tersedia kepada pihak yang tepat. Pimpinan memerlukan ringkasan risiko dan transaksi penting. Petugas memerlukan prosedur yang jelas. Pengawas memerlukan akses terhadap bukti. Masyarakat memerlukan laporan yang mudah dipahami.

Organisasi juga perlu memastikan bahwa informasi tentang perubahan kebijakan, akun, atau prosedur diterima oleh seluruh unit. Ketidaksamaan informasi antara pusat dan daerah dapat menciptakan celah pengendalian.

5. Pemantauan dan perbaikan

Pengendalian harus dievaluasi secara berkala. Organisasi perlu menilai apakah prosedur benar-benar dijalankan, apakah risiko berubah, dan apakah temuan sebelumnya telah diperbaiki. Pemantauan dapat dilakukan melalui pemeriksaan rutin, audit internal, rapat evaluasi, dan analisis insiden.

Kerangka pengendalian internal menempatkan lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan sebagai unsur yang saling berkaitan (COSO, 2013). Dalam konteks organisasi Islam, kelima unsur tersebut perlu dihubungkan dengan amanah, kepatuhan syariah, dan orientasi kemaslahatan.

C. Audit Keuangan, Audit Kepatuhan, dan Audit Syariah

Audit memberikan penilaian independen terhadap catatan, proses, dan kepatuhan organisasi. Namun, audit bukan jaminan bahwa seluruh kesalahan atau kecurangan pasti ditemukan. Nilainya terletak

pada pemeriksaan sistematis, pengujian bukti, dan penyampaian temuan untuk diperbaiki.

1. Audit keuangan

Audit keuangan berfokus pada kewajaran laporan dan kesesuaian pencatatan dengan standar yang digunakan. Auditor memeriksa transaksi, saldo, bukti, pengakuan pendapatan, pengeluaran, serta penyajian laporan.

Organisasi perlu menyiapkan data yang tertib sepanjang tahun, bukan hanya ketika audit dimulai. Penyusunan dokumen secara mendadak meningkatkan risiko bukti tidak lengkap dan penjelasan yang bergantung pada ingatan individu.

2. Audit kepatuhan

Audit kepatuhan menilai apakah kegiatan mengikuti hukum, kebijakan, perjanjian, dan prosedur. Pemeriksaan dapat mencakup legalitas penghimpunan, kewenangan penandatanganan, penggunaan dana terikat, perpajakan, perlindungan data, serta ketentuan kerja sama dengan mitra.

Kepatuhan tidak sebaiknya dipahami sebagai upaya mencari celah minimum. Organisasi perlu memahami tujuan aturan, yaitu melindungi masyarakat, menjaga integritas pengelolaan, dan mencegah penyalahgunaan.

3. Audit syariah

Audit syariah menilai kesesuaian akad, klasifikasi dana, penempatan dana, biaya, penerima, serta penggunaan hasil. Pemeriksaan tidak cukup hanya melihat adanya persetujuan atau label syariah. Praktik di dalam sistem harus konsisten dengan kebijakan yang dinyatakan.

Pengawas syariah perlu memahami alur digital agar dapat menilai bagaimana akad diterjemahkan ke dalam pilihan sistem, kode

transaksi, dan proses otomatis. Sebaliknya, tim teknologi perlu memahami mengapa pemisahan jenis dana dan batas penggunaan memiliki arti substantif.

4. Independensi dan tindak lanjut

Auditor atau pengawas harus memiliki ruang untuk bekerja tanpa tekanan dari pihak yang diperiksa. Temuan juga perlu dikategorikan berdasarkan tingkat dampak dan disertai tenggat perbaikan.

Audit kehilangan nilai apabila rekomendasi berulang setiap tahun tanpa penyelesaian. Pimpinan perlu memantau tindak lanjut dan meminta bukti bahwa perbaikan telah dilaksanakan.

D. Risiko Siber dalam Pengelolaan Dana Dakwah

Risiko siber adalah kemungkinan kerugian yang muncul akibat gangguan, penyalahgunaan, atau kegagalan teknologi informasi. Dalam pengelolaan keuangan dakwah, dampaknya dapat berupa kehilangan dana, kebocoran data, gangguan layanan, laporan tidak akurat, atau rusaknya kepercayaan.

1. Serangan terhadap akun

Akun surat elektronik, media sosial, perbankan, aplikasi, dan layanan penyimpanan sering menjadi sasaran. Pengambilalihan akun dapat digunakan untuk mengubah rekening, mengirim permintaan palsu, atau mengambil data.

Autentikasi berlapis, kata sandi unik, pengelola kata sandi, dan pembatasan perangkat merupakan langkah dasar. Organisasi juga perlu memastikan pemulihan akun tidak bergantung pada nomor pribadi pengurus yang mungkin sudah tidak aktif.

2. Phishing dan rekayasa sosial

Banyak insiden bermula dari pesan yang meminta pengguna membuka tautan, mengirim kode, atau melakukan pembayaran

mendesak. Pelaku memanfaatkan rasa hormat kepada pimpinan, suasana darurat, atau kurangnya verifikasi.

Pengurus perlu dibiasakan memeriksa identitas pengirim dan melakukan konfirmasi melalui kanal berbeda. Permintaan perubahan rekening atau pembayaran mendesak tidak boleh hanya disetujui berdasarkan pesan digital.

3. Malware dan ransomware

Perangkat yang tidak diperbarui atau menggunakan perangkat lunak tidak resmi dapat terinfeksi. Ransomware dapat mengenkripsi data dan menghentikan pelayanan. Pencadangan yang terpisah dari sistem utama menjadi perlindungan penting.

Organisasi perlu menentukan perangkat yang boleh mengakses sistem, menerapkan pembaruan, dan membatasi hak administrator. Pengguna tidak memerlukan akses penuh untuk menjalankan tugas sehari-hari.

4. Kebocoran data

Kebocoran dapat terjadi karena serangan, kesalahan konfigurasi, pengiriman file kepada pihak yang salah, atau penggunaan perangkat pribadi tanpa pengamanan. Dampaknya sangat berat apabila data mencakup identitas, rekening, kondisi kesehatan, atau informasi penerima manfaat.

Prinsip pengumpulan minimum membantu mengurangi dampak. Organisasi tidak perlu menyimpan data yang tidak diperlukan. Akses juga harus diberikan berdasarkan tugas dan ditinjau secara berkala.

5. Gangguan layanan

Sistem dapat berhenti akibat kegagalan server, listrik, jaringan, penyedia layanan, atau kesalahan pembaruan. Organisasi perlu menentukan proses apa yang paling penting dan berapa lama gangguan dapat ditoleransi.

Rencana keberlanjutan dapat mencakup kanal pembayaran alternatif, prosedur manual sementara, kontak darurat vendor, dan prioritas pemulihan sistem.

6. Ancaman orang dalam

Risiko tidak selalu berasal dari luar. Pengurus, pegawai, relawan, atau vendor yang memiliki akses dapat melakukan penyalahgunaan sengaja maupun tidak sengaja. Pemisahan kewenangan, log aktivitas, dan peninjauan akses membantu mengurangi risiko.

Organisasi perlu menciptakan budaya pelaporan yang aman. Kesalahan pengguna sebaiknya dilaporkan segera agar dapat dibatasi, bukan disembunyikan karena takut dihukum.

E. Pelindungan Data Donatur dan Penerima Manfaat

Data merupakan bagian dari amanah. Organisasi memperoleh informasi karena masyarakat mempercayai bahwa data akan digunakan untuk tujuan yang jelas dan dijaga secara bertanggung jawab. Pelindungan data bukan hanya kewajiban hukum, tetapi juga persoalan etika dan martabat.

1. Tujuan dan pembatasan pengumpulan

Sebelum mengumpulkan data, organisasi perlu menentukan tujuan. Data transaksi mungkin diperlukan untuk pencatatan, sedangkan informasi program diperlukan untuk verifikasi penerima. Tidak semua formulir harus meminta nomor identitas, alamat lengkap, kondisi kesehatan, dan dokumen keluarga sekaligus.

Pengumpulan berlebihan memperbesar risiko. Prinsipnya, organisasi hanya mengambil data yang benar-benar dibutuhkan untuk pelayanan, kepatuhan, atau pelaporan.

2. Persetujuan dan pemberitahuan

Masyarakat perlu mengetahui data apa yang dikumpulkan, untuk apa digunakan, siapa yang menerima akses, dan berapa lama disimpan. Pemberitahuan harus ditulis dengan bahasa yang dapat dipahami.

Persetujuan untuk berdonasi tidak otomatis berarti persetujuan menerima promosi tanpa batas. Demikian pula, persetujuan menerima bantuan tidak otomatis memberi hak kepada organisasi untuk memublikasikan seluruh informasi penerima.

3. Hak akses dan pembatasan

Data perlu dibatasi berdasarkan fungsi. Tim komunikasi tidak memerlukan seluruh dokumen verifikasi. Vendor teknologi tidak memerlukan akses ke data program apabila hanya menangani antarmuka. Pengurus daerah hanya mengakses wilayah yang menjadi tugasnya.

Akses perlu dicabut ketika tugas berakhir. Daftar pengguna aktif sebaiknya ditinjau secara berkala.

4. Penyimpanan dan pemusnahan

Organisasi perlu menentukan jangka waktu penyimpanan berdasarkan kebutuhan hukum, audit, dan program. Setelah tidak diperlukan, data dihapus atau dianonimkan secara aman.

Pemusnahan tidak hanya berlaku pada berkas digital, tetapi juga salinan cetak, perangkat lama, dan media penyimpanan.

5. Insiden data

Ketika terjadi insiden, organisasi perlu menghentikan akses yang tidak sah, menilai jenis dan jumlah data terdampak, serta menentukan langkah pemberitahuan dan pemulihan. Setiap insiden harus didokumentasikan agar dapat digunakan untuk perbaikan.

Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi memberikan dasar penting bagi pengelolaan data pribadi di Indonesia. Organisasi perlu menyesuaikan kebijakan, proses, dan hubungan dengan vendor agar selaras dengan kewajiban pelindungan data.

F. Pengawasan terhadap Vendor dan Mitra Teknologi

Sebagian besar organisasi tidak membangun seluruh sistem secara mandiri. Pembayaran, penyimpanan data, pengiriman pesan, situs web, aplikasi, dan dukungan teknis sering melibatkan pihak ketiga. Kerja sama tersebut memperluas kemampuan, tetapi juga memindahkan sebagian risiko ke luar organisasi.

1. Uji kelayakan sebelum kerja sama

Organisasi perlu menilai legalitas, reputasi, pengalaman, keamanan, kemampuan dukungan, dan kesinambungan vendor. Harga rendah tidak cukup menjadi dasar. Layanan yang murah tetapi tidak memiliki dukungan, pencadangan, atau pengaturan data yang jelas dapat menimbulkan biaya lebih besar ketika terjadi masalah.

2. Perjanjian layanan

Perjanjian perlu menjelaskan ruang lingkup, standar layanan, tanggung jawab, biaya, kepemilikan data, lokasi penyimpanan, penanganan insiden, pencadangan, hak audit, dan pengakhiran kerja sama.

Organisasi juga perlu mengetahui bagaimana data dipindahkan jika berganti vendor. Ketergantungan yang membuat organisasi tidak dapat mengambil kembali datanya merupakan risiko serius.

3. Akses vendor

Vendor hanya memperoleh akses yang diperlukan dan untuk waktu terbatas. Akun dukungan harus dapat dilacak. Akses jarak jauh perlu melalui persetujuan dan dicabut setelah pekerjaan selesai.

4. Pemantauan kinerja

Kinerja vendor perlu dinilai melalui waktu layanan, jumlah gangguan, penyelesaian keluhan, keamanan, dan kesesuaian tagihan. Evaluasi tidak hanya dilakukan ketika kontrak akan diperpanjang.

5. Tanggung jawab organisasi

Pendelegasian pekerjaan tidak menghapus pertanggungjawaban. Masyarakat tetap berhubungan dengan organisasi yang menghimpun dana. Karena itu, organisasi harus mampu menjelaskan dan menangani masalah meskipun penyebabnya berasal dari vendor.

G. Respons Insiden dan Komunikasi Krisis

Insiden dapat berupa transaksi salah, pengambilalihan akun, kebocoran data, gangguan layanan, atau penyalahgunaan oleh orang dalam. Respons yang lambat dan tidak terkoordinasi dapat memperbesar kerugian.

1. Tahap persiapan

Organisasi perlu menentukan tim, jalur komunikasi, kontak vendor, kewenangan keputusan, dan prosedur eskalasi sebelum insiden terjadi. Daftar kontak harus tersedia di luar sistem utama agar tetap dapat digunakan ketika layanan terganggu.

2. Identifikasi dan pembatasan

Ketika insiden diketahui, organisasi perlu memeriksa apa yang terjadi, sistem mana yang terdampak, dan siapa yang memiliki akses. Langkah awal diarahkan untuk menghentikan dampak lebih luas, misalnya menonaktifkan akun, memblokir transaksi, atau mengisolasi perangkat.

3. Pemulihan

Sistem dipulihkan dari sumber yang dapat dipercaya. Data perlu diperiksa sebelum layanan dibuka kembali. Organisasi harus menghindari pemulihan terburu-buru yang justru mengaktifkan kembali penyebab gangguan.

4. Komunikasi

Informasi kepada masyarakat harus benar, proporsional, dan tepat waktu. Organisasi tidak perlu membuka rincian yang dapat membantu pelaku, tetapi tidak boleh memberikan pernyataan palsu atau menutupi dampak.

Pihak terdampak perlu memperoleh petunjuk yang berguna, seperti mengganti kata sandi, mengabaikan pesan tertentu, atau menghubungi kanal resmi.

5. Evaluasi setelah insiden

Setelah layanan pulih, organisasi perlu menilai akar penyebab, kecukupan respons, dan perubahan yang diperlukan. Temuan digunakan untuk memperbarui prosedur, pelatihan, konfigurasi, dan perjanjian vendor.

Insiden yang dikelola secara bertanggung jawab dapat menjadi sumber pembelajaran. Sebaliknya, penolakan mengakui masalah dapat merusak kepercayaan lebih lama daripada gangguannya sendiri.

H. Budaya Keamanan dan Kompetensi Pengurus

Keamanan tidak dapat diserahkan sepenuhnya kepada tim teknologi. Sebagian besar pengurus berinteraksi dengan perangkat, pesan, akun, dan data. Karena itu, perilaku sehari-hari menentukan kekuatan sistem.

1. Pelatihan yang relevan

Pelatihan perlu disesuaikan dengan tugas. Pengurus keuangan memerlukan pemahaman tentang verifikasi pembayaran dan perubahan rekening. Tim komunikasi perlu memahami perlindungan data dan keamanan akun. Pimpinan perlu memahami risiko keputusan dan komunikasi krisis.

Materi sebaiknya menggunakan contoh yang dekat dengan pekerjaan, bukan hanya teori teknis.

2. Simulasi

Organisasi dapat melakukan simulasi phishing, kehilangan perangkat, perubahan rekening, atau gangguan sistem. Simulasi membantu pengurus memahami perannya sebelum menghadapi kejadian nyata.

3. Budaya melapor

Kesalahan kecil harus dapat dilaporkan tanpa rasa takut. Pengurus yang salah mengklik tautan perlu segera memberi tahu tim, bukan menyembunyikan. Respons yang hanya menghukum dapat mendorong keterlambatan pelaporan.

4. Pergantian pengurus

Serah terima harus mencakup akun, perangkat, dokumen, dan status risiko. Akses pengurus lama dicabut segera. Organisasi perlu menghindari ketergantungan pada nomor telepon, surat elektronik, atau perangkat pribadi.

5. Kepemimpinan dan keteladanan

Pimpinan perlu mengikuti aturan yang sama. Apabila pimpinan meminta pengecualian, membagikan kata sandi, atau menggunakan kanal tidak resmi, pengurus lain akan meniru. Keamanan menjadi budaya ketika dipraktikkan secara konsisten dari tingkat tertinggi.

I. Pengawasan yang Proporsional bagi Berbagai Jenis Organisasi

Organisasi kecil dan besar memiliki kemampuan berbeda. Namun, keterbatasan sumber daya tidak berarti pengawasan dapat diabaikan. Prinsip dasar tetap dapat diterapkan dengan cara sederhana.

1. Masjid dan komunitas lokal

Langkah minimal mencakup rekening resmi, persetujuan dua pihak, pencatatan rutin, rekonsiliasi, pencadangan dokumen, autentikasi berlapis, serta laporan kepada jamaah. Akun pribadi sebaiknya tidak menjadi pusat sistem.

2. Organisasi berjenjang

Organisasi dengan pusat dan daerah membutuhkan standar data, pembagian kewenangan, pelaporan berjenjang, dan mekanisme konsolidasi. Unit lokal perlu didampingi agar tidak sekadar diwajibkan menggunakan sistem tanpa dukungan.

3. Lembaga filantropi profesional

Lembaga profesional memerlukan audit internal, pengelolaan risiko, pengawasan vendor, pemantauan transaksi, serta prosedur respons insiden yang lebih formal. Volume data dan dana meningkatkan kebutuhan terhadap kontrol otomatis serta pemeriksaan independen.

4. Platform digital

Platform memerlukan pengamanan aplikasi, pengujian, pengawasan algoritma, pemantauan anomali, dan rencana keberlanjutan. Kecepatan pengembangan harus diseimbangkan dengan persetujuan risiko.

Prinsip proporsionalitas

Tingkat pengawasan ditentukan oleh nilai dana, jumlah transaksi, jenis dana, sensitivitas data, luas wilayah, keterlibatan mitra, dan dampak gangguan. Semakin besar risikonya, semakin kuat pengendalian yang diperlukan.

J. Kerangka Penguatan Akuntabilitas dan Ketahanan Siber

Penguatan tata kelola dapat dilakukan secara bertahap. Organisasi tidak harus memulai dari sistem yang kompleks, tetapi perlu memiliki arah yang jelas.

1. Tahap pertama: mengenali aset dan risiko

Organisasi memetakan rekening, akun, data, aplikasi, perangkat, vendor, dan proses penting. Setiap aset dinilai berdasarkan dampak apabila hilang, bocor, atau tidak tersedia.

2. Tahap kedua: menetapkan peran dan aturan

Organisasi menentukan pemilik proses, pemberi persetujuan, pengelola akses, dan penanggung jawab insiden. Kebijakan dasar mencakup penerimaan, pengeluaran, data, akses, pencadangan, vendor, dan pelaporan.

3. Tahap ketiga: menerapkan kontrol dasar

Kontrol meliputi autentikasi berlapis, akun individual, rekonsiliasi, persetujuan pihak kedua, pencadangan, pembaruan perangkat, dan penghapusan akses lama.

4. Tahap keempat: memantau dan menguji

Organisasi memeriksa log, transaksi, kepatuhan, dan hasil pencadangan. Simulasi serta audit membantu menguji apakah prosedur benar-benar berfungsi.

5. Tahap kelima: belajar dan memperbaiki

Temuan, keluhan, dan insiden digunakan untuk memperbarui sistem. Peningkatan tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada manusia, struktur, dan hubungan dengan mitra.

Kerangka tersebut sejalan dengan pendekatan keamanan siber yang menekankan fungsi mengenali, melindungi, mendeteksi, merespons, dan memulihkan. Dalam organisasi Islam, kelima fungsi tersebut perlu ditempatkan dalam kerangka amanah dan pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Akuntabilitas, pengawasan, dan keamanan siber merupakan satu kesatuan. Akuntabilitas menjelaskan tanggung jawab organisasi, pengawasan memastikan proses berjalan, sedangkan keamanan siber melindungi infrastruktur dan data yang menopang proses tersebut.

Digitalisasi memperluas kemampuan organisasi, tetapi juga menambah ketergantungan terhadap sistem, akun, data, dan vendor. Karena itu, organisasi perlu membangun pengendalian sejak dana diterima, keputusan dibuat, transaksi diproses, sampai laporan diterbitkan.

Audit keuangan, audit kepatuhan, dan audit syariah memberikan sudut pandang yang saling melengkapi. Pelindungan data, pengawasan vendor, respons insiden, dan budaya keamanan memastikan bahwa amanah tidak berhenti pada catatan keuangan.

Pengawasan harus proporsional dengan ukuran dan risiko organisasi. Sistem sederhana yang dijalankan konsisten lebih baik daripada kebijakan rumit yang hanya tersimpan sebagai dokumen. Ketahanan organisasi dibangun melalui kemampuan mengenali risiko, melindungi aset, mendeteksi masalah, merespons insiden, dan memulihkan pelayanan.

Pembahasan pada bab berikutnya akan menghubungkan pengelolaan dana digital dengan orientasi dakwah multikultural dan dampak sosial bagi penerima manfaat.

BAB 8

DANA DIGITAL SEBAGAI MODAL DAKWAH MULTIKULTURAL

Dana digital tidak hanya mengubah cara organisasi Islam menerima dan menyalurkan sumbangan. Ia juga mengubah kemampuan organisasi dalam merancang program, membangun relasi dengan masyarakat, serta menghadirkan dakwah melalui pelayanan sosial. Ketika dikelola secara amanah, dana yang dihimpun melalui kanal digital dapat menjadi modal untuk memperluas kemaslahatan, menjangkau kelompok yang selama ini kurang terlayani, dan memperkuat kehidupan bersama di tengah masyarakat yang majemuk.

Namun, hubungan antara dana digital dan dakwah multikultural tidak terjadi secara otomatis. Besarnya penghimpunan tidak selalu menghasilkan program yang inklusif. Kecepatan transaksi tidak selalu diikuti oleh ketepatan penyaluran. Bahkan, kampanye yang tampak berhasil secara digital dapat memperkuat stereotip apabila narasi, pemilihan penerima, dan dokumentasinya tidak dikelola secara etis. Karena itu, dana digital perlu ditempatkan sebagai sarana yang tunduk pada tujuan dakwah, tata kelola, dan prinsip keadilan.

Bab ini membahas bagaimana dana digital dapat diterjemahkan menjadi program dakwah yang inklusif, berkelanjutan, dan peka terhadap keragaman. Perhatian diberikan pada perencanaan program, penetapan penerima manfaat, pemberdayaan, pelayanan lintas kelompok, pengukuran hasil, serta perlindungan martabat penerima. Pembahasan juga menegaskan bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari jumlah dana yang terkumpul, tetapi dari mutu perubahan sosial yang dapat dipertanggungjawabkan.

A. Memahami Dana Digital sebagai Modal Dakwah

Dalam pengertian yang luas, modal dakwah tidak hanya berbentuk uang. Ia mencakup kepercayaan, jaringan, pengetahuan, tenaga relawan, data, reputasi, serta kemampuan organisasi menghubungkan kebutuhan dengan sumber daya. Dana digital menjadi salah satu unsur penting karena dapat mengaktifkan modal-modal tersebut dalam skala yang lebih luas.

Dari sumber pembiayaan menuju penggerak program

Dana sering dipahami hanya sebagai sumber untuk membayar kegiatan. Padahal, dalam tata kelola modern, dana juga memengaruhi pilihan program, hubungan dengan mitra, penggunaan teknologi, dan cara organisasi berkomunikasi. Dana yang dihimpun untuk pendidikan, misalnya, bukan hanya membiayai beasiswa, tetapi dapat digunakan untuk membangun pendampingan, literasi keluarga, penguatan guru, dan jejaring komunitas.

Pandangan tersebut membantu organisasi menghindari pola penyaluran yang berhenti pada pemberian sesaat. Bantuan langsung tetap penting, terutama dalam keadaan darurat, tetapi perlu dihubungkan dengan tujuan yang lebih luas apabila kondisi memungkinkan.

Nilai dana ditentukan oleh cara pengelolaannya

Nominal yang besar tidak selalu menghasilkan manfaat yang besar. Dana dapat kehilangan daya sosial apabila program tidak sesuai kebutuhan, biaya tidak terkendali, atau penerima tidak dilibatkan. Sebaliknya, dana terbatas dapat memberi hasil bermakna apabila digunakan secara tepat, didukung komunitas, dan dirancang untuk memperkuat kemampuan penerima.

Karena itu, nilai dana digital tidak hanya terletak pada jumlahnya, tetapi pada kualitas keputusan yang mengubah dana menjadi pelayanan, kesempatan, dan penguatan kapasitas masyarakat.

Dana sebagai jembatan hubungan sosial

Kampanye digital mempertemukan pemberi dana dengan persoalan sosial yang mungkin sebelumnya tidak mereka kenal. Hubungan tersebut dapat memperluas empati dan solidaritas. Namun, hubungan tidak boleh dibangun melalui eksploitasi penderitaan. Organisasi perlu menjelaskan masalah secara jujur, memperlihatkan kemampuan penerima, dan menyampaikan hasil secara proporsional.

Dana digital dengan demikian dapat menjadi jembatan antara kelompok sosial, wilayah, generasi, dan komunitas keagamaan. Agar jembatan tersebut kuat, organisasi perlu menjaga ketepatan informasi, keadilan pelayanan, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

B. Transformasi Program Dakwah Menuju Pendekatan Inklusif

Transformasi program dakwah berarti mengubah orientasi dari kegiatan yang hanya berpusat pada penyampaian pesan menjadi pelayanan yang memadukan pendidikan, pendampingan, pemberdayaan, dan penguatan kehidupan bersama. Pendekatan ini tidak mengurangi fungsi dakwah lisan, tetapi melengkapinya melalui tindakan yang dirasakan langsung oleh masyarakat.

Membaca kebutuhan sebelum menyusun program

Program yang inklusif dimulai dari pemahaman kebutuhan. Organisasi perlu mendengarkan masyarakat, menelaah data, serta memeriksa kesesuaian antara persoalan dan solusi yang direncanakan. Popularitas isu di media sosial tidak selalu menunjukkan kebutuhan yang paling mendesak.

Kebutuhan dapat berbeda menurut wilayah, kelompok usia, kondisi ekonomi, gender, disabilitas, dan akses terhadap layanan publik. Karena itu, satu bentuk program tidak selalu tepat untuk seluruh kelompok.

Menghubungkan dakwah dengan pelayanan

Nilai dakwah dapat diwujudkan melalui pelayanan kesehatan, pendidikan, bantuan bencana, penguatan ekonomi, perlindungan keluarga, dan pelestarian lingkungan. Dalam setiap bidang, pesan keagamaan hadir melalui amanah, keadilan, kasih sayang, dan profesionalisme.

Pelayanan tidak boleh menjadi sarana tekanan kepada penerima. Identitas keislaman organisasi dapat tetap dinyatakan dengan jelas, tetapi bantuan diberikan berdasarkan ketentuan dana dan kebutuhan, bukan sebagai alat untuk memaksa pilihan keyakinan atau afiliasi.

Keterlibatan masyarakat dalam desain program

Masyarakat perlu dilibatkan agar program tidak hanya mencerminkan pandangan pengelola. Keterlibatan dapat dilakukan melalui diskusi, pemetaan kebutuhan, uji coba, dan evaluasi. Penerima manfaat memiliki pengetahuan mengenai hambatan yang sering tidak terlihat dari kantor pusat.

Partisipasi tidak berarti seluruh keputusan diserahkan kepada masyarakat. Organisasi tetap bertanggung jawab menjaga kepatuhan, anggaran, dan kualitas. Namun, keputusan yang mendengarkan pengalaman penerima cenderung lebih relevan dan berkelanjutan.

Menyediakan jalur layanan yang beragam

Program digital perlu menyediakan pilihan bagi masyarakat yang tidak memiliki perangkat atau kemampuan menggunakan aplikasi. Pendaftaran dapat dibantu oleh petugas lokal, mitra komunitas, atau

layanan tatap muka. Penggunaan teknologi seharusnya memperluas akses, bukan mempersempitnya.

C. Perencanaan dan Penganggaran yang Berorientasi Kemaslahatan

Perencanaan menghubungkan tujuan dakwah dengan penggunaan dana. Organisasi perlu menentukan persoalan yang hendak diatasi, kelompok yang akan dilayani, kegiatan yang dilakukan, biaya yang diperlukan, hasil yang diharapkan, serta risiko yang mungkin muncul.

Membedakan kebutuhan dan aktivitas

Kesalahan umum dalam perencanaan adalah memulai dari aktivitas. Organisasi memutuskan akan membagikan paket, mengadakan pelatihan, atau membangun fasilitas sebelum memahami akar masalah. Perencanaan yang baik dimulai dari kebutuhan, kemudian memilih aktivitas yang paling sesuai.

Apabila masalah utama adalah anak putus sekolah, misalnya, pemberian perlengkapan belum tentu cukup. Hambatan dapat berasal dari biaya transportasi, pekerjaan keluarga, kondisi kesehatan, atau kurangnya dukungan belajar. Dana perlu dialokasikan berdasarkan penyebab yang benar-benar ditemukan.

Anggaran sebagai pernyataan prioritas

Anggaran menunjukkan apa yang dianggap penting oleh organisasi. Besarnya porsi untuk promosi, teknologi, bantuan langsung, pendampingan, evaluasi, dan penguatan kapasitas mencerminkan pilihan nilai. Karena itu, anggaran tidak sekadar daftar biaya, tetapi dokumen kebijakan.

Biaya pengelolaan perlu dijelaskan secara jujur. Program yang baik memerlukan tenaga, transportasi, verifikasi, dokumentasi, keamanan, dan evaluasi. Efisiensi berarti menggunakan biaya secara

wajar untuk menghasilkan manfaat, bukan menghapus seluruh biaya tanpa mempertimbangkan mutu pelayanan.

Dana terikat dan fleksibilitas program

Dana yang diberikan untuk tujuan tertentu harus digunakan sesuai amanat. Namun, program sosial juga menghadapi perubahan kondisi. Organisasi perlu menjelaskan sejak awal bagaimana kelebihan, kekurangan, atau perubahan kebutuhan akan ditangani.

Fleksibilitas perlu memiliki batas dan prosedur. Pengalihan dana tidak dilakukan sepihak. Keputusan harus mempertimbangkan jenis dana, persetujuan yang diperlukan, serta komunikasi kepada pemberi.

Menyiapkan keberlanjutan

Program tidak boleh bergantung sepenuhnya pada satu kampanye yang bersifat sementara. Organisasi perlu memikirkan sumber pembiayaan lanjutan, peran komunitas, kemampuan penerima, dan kemungkinan integrasi dengan layanan lain. Keberlanjutan tidak selalu berarti program berlangsung selamanya, tetapi manfaatnya tidak langsung hilang ketika pendanaan selesai.

D. Penetapan Penerima Manfaat yang Adil dan Kontekstual

Penetapan penerima manfaat merupakan titik penting karena menentukan siapa yang memperoleh akses terhadap sumber daya. Proses ini harus mengikuti ketentuan dana, tujuan program, tingkat kebutuhan, dan prinsip keadilan.

Kriteria yang dapat dijelaskan

Kriteria perlu tertulis dan relevan. Organisasi dapat mempertimbangkan kondisi ekonomi, kerentanan, urgensi, akses terhadap sumber lain, serta kesesuaian dengan jenis dana. Kriteria tidak boleh disusun sedemikian rupa sehingga hanya menguntungkan kelompok yang dekat dengan pengurus.

Data dan verifikasi lapangan

Data digital membantu mengelompokkan permohonan, tetapi tidak selalu menggambarkan keadaan secara utuh. Dokumen dapat tidak lengkap, kondisi berubah, dan sebagian masyarakat tidak memiliki rekam digital. Karena itu, verifikasi manusia tetap penting.

Verifikasi harus dilakukan secara manusiawi. Pertanyaan dan dokumen dibatasi pada hal yang diperlukan. Penerima tidak boleh dipaksa menceritakan kondisi pribadi secara berlebihan hanya untuk membuktikan bahwa dirinya layak dibantu.

Menghindari bias popularitas

Kasus yang viral sering memperoleh dukungan besar, sedangkan kebutuhan yang tidak memiliki dokumentasi menarik dapat terabaikan. Organisasi perlu menyediakan mekanisme agar alokasi dana tidak sepenuhnya ditentukan oleh perhatian publik.

Sebagian dana dapat diarahkan untuk kasus yang kurang terlihat tetapi memiliki tingkat kebutuhan tinggi. Kebijakan tersebut perlu dijelaskan agar masyarakat memahami alasan organisasi tidak hanya mengikuti tren.

Mekanisme koreksi dan keberatan

Kesalahan penilaian dapat terjadi. Pemohon perlu memiliki cara untuk memperbaiki data atau meminta peninjauan. Mekanisme ini memperkuat keadilan dan membantu organisasi menemukan kelemahan dalam kriteria atau proses verifikasi.

E. Dana Digital untuk Pemberdayaan dan Kemandirian

Pemberdayaan bertujuan memperkuat kemampuan masyarakat menentukan pilihan, mengelola sumber daya, dan memperbaiki kehidupannya. Dalam konteks dana dakwah, pemberdayaan menggeser hubungan dari sekadar pemberi dan penerima menuju kemitraan yang menghargai potensi masyarakat.

Membedakan bantuan darurat dan pemberdayaan

Bantuan darurat menjawab kebutuhan mendesak seperti makanan, obat, tempat tinggal, atau perlindungan. Pemberdayaan memiliki jangka waktu lebih panjang dan memerlukan pendampingan. Keduanya penting, tetapi tidak boleh dicampur tanpa tujuan yang jelas.

Dalam keadaan krisis, organisasi tidak perlu memaksakan program usaha kepada masyarakat yang masih membutuhkan perlindungan dasar. Pemberdayaan dilakukan ketika kondisi memungkinkan dan berdasarkan kesiapan penerima.

Pendampingan sebagai bagian dari biaya program

Modal usaha atau alat kerja tidak otomatis menghasilkan kemandirian. Penerima dapat membutuhkan pelatihan, akses pasar, pencatatan, dukungan psikologis, dan jejaring. Karena itu, dana perlu mengalokasikan biaya pendampingan, bukan hanya pembelian barang.

Menghargai pilihan penerima

Program tidak boleh memaksakan jenis usaha atau keterampilan yang tidak sesuai dengan pengalaman, minat, dan kondisi lokal. Penerima perlu terlibat dalam menentukan pilihan. Pendekatan ini mengurangi risiko bantuan tidak digunakan atau berhenti setelah pendampingan selesai.

Mengukur perkembangan secara realistis

Kemandirian tidak selalu berarti penerima langsung keluar dari seluruh program bantuan. Perubahan dapat terlihat dari stabilitas pendapatan, kemampuan mengelola pengeluaran, berkurangnya utang berisiko, atau meningkatnya akses terhadap layanan. Indikator perlu disesuaikan dengan kondisi awal dan jangka waktu program.

F. Pelayanan Kemanusiaan dalam Masyarakat Lintas Iman

Bencana, penyakit, kemiskinan, dan keterbatasan pendidikan dapat dialami oleh siapa pun. Organisasi Islam yang bergerak dalam

pelayanan kemanusiaan sering berhadapan dengan masyarakat dari berbagai agama dan latar belakang. Pelayanan tersebut menjadi ruang penting untuk menghadirkan nilai keislaman melalui perlindungan manusia dan keadilan sosial.

Dasar pelayanan yang terbuka

Cakupan penerima perlu mengikuti ketentuan jenis dana dan tujuan program. Untuk dana yang dapat digunakan secara luas, bantuan kemanusiaan dapat diberikan berdasarkan kebutuhan tanpa diskriminasi. Untuk dana dengan ketentuan penerima khusus, organisasi harus menjaga kepatuhan sambil tetap memperlakukan setiap orang secara bermartabat.

Tidak menjadikan bantuan sebagai tekanan

Penerima berada dalam posisi rentan. Karena itu, bantuan tidak boleh disertai tekanan untuk mengikuti kegiatan yang tidak relevan dengan kebutuhannya, mengubah identitas, atau memberikan testimoni yang tidak diinginkan. Dakwah hadir melalui kualitas pelayanan, bukan melalui pemanfaatan kerentanan.

Kerja sama lintas komunitas

Dalam kondisi darurat, kerja sama dengan komunitas lokal, rumah ibadah, pemerintah, tenaga kesehatan, dan organisasi lain dapat mempercepat pelayanan. Pembagian peran perlu jelas agar data, dana, dan pertanggungjawaban tetap terjaga.

Membangun kepercayaan sosial

Pelayanan yang adil dapat mengurangi prasangka dan memperkuat hubungan antarkelompok. Namun, organisasi tidak perlu melebih-lebihkan dampak satu kegiatan sebagai bukti bahwa seluruh konflik telah selesai. Kepercayaan sosial dibangun melalui interaksi yang konsisten dan jangka panjang.

G. Representasi, Komunikasi, dan Martabat Penerima

Keberhasilan penggalangan dana digital sangat dipengaruhi oleh cerita dan visual. Namun, kebutuhan komunikasi tidak boleh mengalahkan hak penerima. Organisasi perlu memastikan bahwa publikasi memperkuat pemahaman masyarakat tanpa menjadikan penderitaan sebagai komoditas.

Persetujuan yang bermakna

Penerima perlu memahami tujuan dokumentasi, media yang digunakan, dan kemungkinan penyebaran ulang. Persetujuan tidak boleh menjadi syarat untuk menerima bantuan. Untuk anak dan kelompok rentan, organisasi memerlukan kehati-hatian lebih besar.

Narasi yang utuh

Cerita tidak hanya menampilkan kekurangan, tetapi juga kemampuan, usaha, dan harapan penerima. Narasi yang seimbang membantu masyarakat melihat penerima sebagai manusia yang memiliki agensi, bukan objek belas kasihan.

Data agregat sebagai alternatif

Transparansi dapat disampaikan melalui data agregat, ilustrasi, foto kegiatan tanpa wajah, atau laporan hasil. Organisasi tidak selalu harus membuka identitas personal untuk membuktikan program telah berjalan.

Konsistensi dan kejujuran

Foto, angka, dan testimoni harus sesuai dengan program. Materi lama tidak digunakan untuk kampanye baru tanpa penjelasan. Klaim hasil perlu dibedakan dari harapan dan dampak jangka panjang.

H. Mengukur Hasil dan Dampak Sosial

Pengukuran membantu organisasi mengetahui apakah dana telah menghasilkan perubahan yang diharapkan. Tanpa pengukuran,

organisasi mudah menganggap bahwa pelaksanaan kegiatan sama dengan keberhasilan.

Membedakan keluaran dan hasil

Keluaran adalah barang, layanan, atau kegiatan yang telah diberikan. Hasil adalah perubahan yang terjadi pada penerima. Pembagian paket pangan merupakan keluaran; berkurangnya kerawanan pangan dalam periode tertentu merupakan hasil. Pelatihan adalah keluaran; meningkatnya keterampilan dan penggunaan keterampilan merupakan hasil.

Dampak dan kehati-hatian klaim

Dampak adalah perubahan yang lebih luas dan jangka panjang. Banyak faktor memengaruhinya. Organisasi perlu berhati-hati menyatakan bahwa satu program menjadi satu-satunya penyebab perubahan. Bahasa yang terukur lebih dapat dipercaya daripada klaim besar tanpa data.

Menggabungkan angka dan pengalaman

Data kuantitatif menunjukkan cakupan, biaya, dan perkembangan indikator. Wawancara, umpan balik, dan pengamatan membantu memahami pengalaman penerima. Keduanya saling melengkapi. Angka tanpa konteks dapat menyesatkan, sedangkan cerita tanpa ukuran sulit dibandingkan.

Mendengarkan penerima manfaat

Evaluasi perlu memberi ruang kepada penerima untuk menyampaikan manfaat, kekurangan, dan dampak yang tidak diharapkan. Umpan balik tidak hanya dikumpulkan sebagai formalitas, tetapi digunakan untuk memperbaiki program.

Efisiensi dan keadilan

Biaya per penerima dapat menjadi indikator, tetapi tidak boleh digunakan tanpa konteks. Program untuk wilayah terpencil atau

kelompok dengan kebutuhan kompleks mungkin lebih mahal. Efisiensi harus dinilai bersama mutu, keadilan, dan keberlanjutan.

I. Risiko Efisiensi Kosong dalam Program Digital

Digitalisasi dapat membuat organisasi terlalu berfokus pada kecepatan, jumlah transaksi, dan tampilan dasbor. Kondisi ini dapat menghasilkan efisiensi kosong, yaitu keadaan ketika proses terlihat cepat dan terukur, tetapi manfaat sosial, kedalaman hubungan, atau kepatuhan terhadap nilai tidak memperoleh perhatian yang memadai.

Indikator yang menggeser misi

Ketika target penghimpunan dan jumlah pengguna menjadi ukuran utama, tim dapat terdorong memilih program yang mudah dipasarkan. Persoalan yang rumit, tidak visual, atau memerlukan pendampingan panjang dapat diabaikan meskipun penting.

Penyaluran cepat tanpa verifikasi

Tekanan untuk menunjukkan kecepatan dapat mengurangi pemeriksaan. Dana mungkin tersalurkan, tetapi tidak tepat sasaran atau tidak sesuai kebutuhan. Kecepatan perlu diseimbangkan dengan ketelitian dan perlindungan penerima.

Otomatisasi tanpa ruang pertimbangan

Algoritma dapat membantu klasifikasi dan prioritas, tetapi tidak boleh menggantikan seluruh penilaian manusia. Data dapat tidak lengkap dan kriteria dapat mengandung bias. Keputusan yang berdampak besar memerlukan mekanisme peninjauan.

Koreksi terhadap efisiensi kosong

Organisasi perlu menilai kembali indikator, melibatkan penerima, mengaudit kualitas program, dan membandingkan janji dengan hasil. Keberhasilan digital harus menggabungkan efisiensi, amanah, keadilan, dan kemaslahatan.

J. Kerangka Pengelolaan Dana Digital yang Inklusif dan Berkelanjutan

Pengelolaan dana digital yang inklusif memerlukan kerangka yang menghubungkan nilai, tata kelola, program, teknologi, dan evaluasi. Setiap unsur harus mendukung tujuan yang sama.

Pertama: menetapkan tujuan sosial dan nilai

Organisasi menentukan masalah, kelompok yang dilayani, ketentuan dana, serta prinsip etis. Tujuan perlu lebih jelas daripada sekadar menghimpun dan menyalurkan dana.

Kedua: merancang program bersama masyarakat

Data dan konsultasi digunakan untuk memahami kebutuhan. Kegiatan, anggaran, dan indikator disusun berdasarkan konteks. Alternatif layanan disiapkan bagi masyarakat dengan akses digital terbatas.

Ketiga: menjaga tata kelola dan kepatuhan

Penerimaan, klasifikasi, persetujuan, penyaluran, dan pelaporan memiliki pembagian wewenang yang jelas. Kepatuhan syariah, hukum, dan perlindungan data diperiksa sejak rancangan program.

Keempat: melaksanakan secara bermartabat

Pelayanan dilakukan tanpa diskriminasi, tekanan, atau eksploitasi. Dokumentasi memperoleh persetujuan dan menggunakan informasi minimum yang diperlukan.

Kelima: mengukur, melaporkan, dan memperbaiki

Organisasi membedakan keluaran, hasil, dan dampak. Laporan menjelaskan biaya, kendala, perubahan, dan pembelajaran. Umpan balik digunakan untuk memperbaiki program berikutnya.

Keenam: membangun keberlanjutan

Program mengembangkan kapasitas penerima, mitra lokal, dan sumber daya lanjutan. Teknologi dipelihara, data dilindungi, dan pengetahuan organisasi tidak bergantung pada satu individu.

Dana digital dapat menjadi modal dakwah multikultural apabila digunakan untuk memperluas pelayanan, memperkuat kemampuan masyarakat, dan membangun hubungan sosial yang adil. Nilainya tidak hanya terletak pada kecepatan penghimpunan atau jumlah transaksi, tetapi pada kualitas keputusan yang mengubah dana menjadi kemaslahatan.

Program yang inklusif dimulai dari pemahaman kebutuhan, perencanaan yang kontekstual, penetapan penerima secara adil, serta keterlibatan masyarakat. Bantuan langsung dan pemberdayaan perlu ditempatkan sesuai kondisi. Pelayanan lintas kelompok harus menjaga ketentuan dana sekaligus menghormati martabat setiap manusia.

Komunikasi program tidak boleh mengeksploitasi penerima. Transparansi dapat dibangun melalui persetujuan, narasi yang seimbang, data agregat, dan laporan yang jujur. Pengukuran hasil membantu organisasi membedakan antara kegiatan yang selesai dan perubahan yang benar-benar terjadi.

Organisasi juga perlu waspada terhadap efisiensi kosong, yaitu kecenderungan mengutamakan angka, kecepatan, dan viralitas dengan mengabaikan kedalaman manfaat. Digitalisasi yang sehat menggabungkan teknologi, tata kelola, nilai dakwah, serta evaluasi sosial secara utuh.

Bab berikutnya akan mengembangkan sintesis lintas organisasi untuk melihat pola persamaan, perbedaan, dan pembelajaran dari berbagai model pengelolaan keuangan dakwah digital.

BAB 9

SINTESIS LINTAS ORGANISASI

Bab-bab sebelumnya memperlihatkan bahwa transformasi digital dalam organisasi Islam tidak berlangsung melalui satu pola yang seragam. Organisasi massa berbasis kultur, lembaga filantropi profesional, serta platform keagamaan digital native memiliki sejarah, struktur, sumber legitimasi, dan kapasitas yang berbeda. Perbedaan tersebut memengaruhi cara teknologi dipilih, dana dihimpun, keputusan dibuat, risiko dikendalikan, dan manfaat sosial dihasilkan.

Bab ini menyusun sintesis lintas organisasi untuk menemukan pola yang berulang, titik pembeda, serta ruang pembelajaran bersama. Sintesis tidak bertujuan menentukan satu model sebagai bentuk yang paling unggul. Fokusnya adalah memahami kondisi yang membuat suatu inovasi berhasil atau gagal, serta prinsip yang dapat diterapkan secara kontekstual pada berbagai jenis organisasi.

A. Membaca Transformasi sebagai Proses Organisasional

Transformasi digital sering dipahami sebagai perpindahan dari transaksi manual ke pembayaran elektronik atau dari laporan cetak ke dasbor. Pemahaman tersebut terlalu sempit. Transformasi sesungguhnya mengubah pembagian kewenangan, aliran informasi, hubungan pusat dan daerah, pola kerja pengurus, serta cara organisasi membangun kepercayaan.

Teknologi tidak netral terhadap struktur

Setiap sistem digital membawa aturan tertentu. Aplikasi menentukan siapa yang dapat mengakses data, tahapan yang harus dilalui, serta bentuk informasi yang dianggap penting. Ketika sistem diterapkan, kebiasaan lama dapat diperkuat, dibatasi, atau digantikan.

Karena itu, pemilihan teknologi pada dasarnya juga merupakan keputusan tata kelola.

Dalam organisasi berjenjang, sistem terpusat dapat memperkuat konsistensi data, tetapi juga meningkatkan kendali pusat. Pada lembaga profesional, otomatisasi dapat mempercepat rekonsiliasi, tetapi berisiko membuat proses dipahami hanya sebagai kepatuhan teknis. Pada platform digital native, desain antarmuka dapat menentukan kampanye mana yang lebih terlihat dan memperoleh dukungan.

Perubahan memerlukan negosiasi

Pengurus tidak selalu menolak teknologi karena kurang memahami manfaatnya. Penolakan dapat muncul karena perubahan menyentuh kewenangan, identitas, dan cara kerja yang telah lama dianggap wajar. Oleh sebab itu, transformasi perlu melibatkan komunikasi, musyawarah, pelatihan, dan penyesuaian bertahap.

Pendekatan yang hanya berfokus pada peluncuran aplikasi cenderung gagal menjaga penggunaan jangka panjang. Sebaliknya, transformasi yang menghubungkan teknologi dengan nilai amanah, kebutuhan pelayanan, dan peran pengurus memiliki peluang lebih besar untuk diterima.

B. Titik Temu Tiga Model Organisasi

Walaupun memiliki corak berbeda, ketiga model menghadapi beberapa persoalan yang sama. Persoalan tersebut menunjukkan adanya prinsip lintas organisasi yang perlu menjadi perhatian bersama.

Kepercayaan sebagai modal utama

Seluruh organisasi bergantung pada kepercayaan masyarakat. Perbedaanannya terletak pada sumber awal kepercayaan. Organisasi massa memperoleh legitimasi dari sejarah, tokoh, dan jaringan komunitas. Lembaga profesional membangun kepercayaan melalui

kompetensi, pelayanan, serta laporan. Platform digital mengandalkan pengalaman pengguna, reputasi daring, dan skala partisipasi.

Namun, tidak satu pun sumber tersebut cukup berdiri sendiri. Reputasi tokoh perlu didukung sistem, laporan perlu diperkuat kedekatan sosial, dan pengalaman digital perlu dibuktikan melalui keamanan serta dampak yang nyata.

Kebutuhan terhadap pemisahan wewenang

Setiap model menghadapi risiko ketika kewenangan terkonsentrasi. Pada organisasi massa, konsentrasi dapat berada pada tokoh atau bendahara. Pada lembaga profesional, kekuasaan dapat terkumpul pada manajemen atau unit penghimpunan. Pada platform digital, tim teknologi atau pemilik akses administratif dapat memiliki kendali sangat besar.

Karena itu, pemisahan fungsi, pemeriksaan pihak kedua, serta jejak keputusan menjadi prinsip umum. Bentuknya dapat berbeda, tetapi tujuannya sama: memastikan tidak seorang pun mengendalikan seluruh proses tanpa pengawasan.

Data sebagai amanah baru

Ketiga model semakin bergantung pada data donatur, penerima manfaat, transaksi, dan perilaku pengguna. Data membantu meningkatkan pelayanan, tetapi juga dapat disalahgunakan. Pelindungan data perlu diperlakukan sebagai bagian dari amanah, bukan semata-mata kewajiban teknis.

Risiko ketergantungan teknologi

Organisasi dapat kehilangan kemampuan bekerja apabila sistem berhenti, vendor bermasalah, atau akun dikuasai pihak lain. Ketergantungan ini menuntut pencadangan, rencana keberlanjutan, dan pengaturan kepemilikan data yang jelas.

C. Perbedaan yang Menentukan Pilihan Tata Kelola

Prinsip umum tidak berarti seluruh organisasi harus menggunakan bentuk tata kelola yang sama. Perbedaan sejarah, skala, dan model pelayanan menentukan desain yang paling sesuai.

Kedalaman jaringan versus kecepatan jangkauan

Organisasi massa memiliki kedalaman hubungan yang sulit digantikan teknologi. Jaringan lokal memungkinkan verifikasi, pendampingan, dan komunikasi berbasis kepercayaan. Namun, struktur berjenjang dapat memperlambat standardisasi dan pengambilan keputusan.

Platform digital memiliki kecepatan jangkauan dan kemampuan menghubungkan banyak pengguna dalam waktu singkat. Kelemahannya adalah hubungan yang cenderung tipis serta ketergantungan pada perhatian publik. Lembaga profesional berada di antara keduanya dengan struktur khusus, layanan terukur, dan jaringan program yang lebih terorganisasi.

Sumber daya dan kematangan sistem

Organisasi besar dapat membangun audit internal, pusat data, dan tim keamanan. Organisasi kecil perlu menggunakan kontrol yang lebih sederhana. Perbedaan kapasitas tidak menghapus kebutuhan terhadap tata kelola, tetapi menentukan cara penerapannya.

Rekening resmi, persetujuan dua pihak, rekonsiliasi, pencadangan, dan laporan rutin tetap dapat diterapkan pada organisasi kecil. Lembaga dengan transaksi besar memerlukan pengendalian otomatis, pemantauan anomali, serta pemeriksaan independen yang lebih kuat.

Budaya pengambilan keputusan

Musyawarah dan penghormatan kepada tokoh merupakan kekuatan dalam organisasi kultural. Pembagian fungsi dan target kerja

menjadi karakter lembaga profesional. Eksperimen serta keputusan lintas fungsi lebih umum pada platform digital. Tata kelola perlu menyesuaikan budaya tersebut tanpa mengorbankan akuntabilitas.

D. Pola Hibridisasi Organisasi

Perkembangan mutakhir menunjukkan bahwa batas antara tiga model semakin kabur. Organisasi massa membentuk unit filantropi profesional. Lembaga filantropi membangun komunitas relawan dan jaringan cabang. Platform digital mengembangkan program lapangan serta kemitraan jangka panjang.

Hibridisasi sebagai respons kebutuhan

Hibridisasi terjadi karena setiap model memiliki keterbatasan. Organisasi massa membutuhkan kompetensi profesional dan sistem digital. Lembaga profesional membutuhkan kedekatan sosial. Platform memerlukan legitimasi serta pengetahuan lokal. Pertemuan tersebut menghasilkan bentuk organisasi baru yang memadukan jaringan, profesionalisme, dan teknologi.

Risiko tumpang tindih

Bentuk hibrida dapat menimbulkan tumpang tindih apabila struktur lama dan baru tidak diatur. Unit digital mungkin memiliki data, tetapi tidak memiliki kewenangan program. Cabang lokal mungkin menjalankan kegiatan, tetapi tidak memahami standar pusat. Tim penghimpunan dapat menjanjikan program yang belum siap dilaksanakan.

Masalah tersebut dapat dikurangi melalui kejelasan mandat, peta proses, pembagian akses, dan forum koordinasi. Hibridisasi yang berhasil bukan sekadar menambahkan unit baru, melainkan menyatukan cara kerja dan pertanggungjawaban.

Menjaga identitas organisasi

Adopsi profesionalisme dan teknologi tidak harus menghilangkan karakter organisasi. Nilai, tradisi, dan jaringan sosial dapat menjadi dasar desain sistem. Sebaliknya, tradisi tidak boleh digunakan untuk menolak pencatatan, audit, atau perlindungan data.

E. Relasi antara Teknologi, Tata Kelola, dan Dampak Sosial

Temuan lintas organisasi menunjukkan bahwa teknologi tidak secara otomatis menghasilkan dampak sosial. Teknologi memperbesar kemampuan yang sudah ada. Apabila tata kelola kuat, teknologi dapat memperluas manfaat. Apabila tata kelola lemah, teknologi dapat memperbesar kesalahan dan mempercepat krisis.

Teknologi sebagai alat

Pembayaran digital, basis data, dan dasbor membantu organisasi memproses informasi. Namun, alat tersebut tidak menentukan sendiri siapa yang berhak menerima bantuan, apakah biaya wajar, atau apakah program benar-benar bermanfaat. Keputusan nilai tetap berada pada manusia dan organisasi.

Tata kelola sebagai jembatan

Tata kelola menghubungkan kemampuan teknologi dengan misi. Ia menentukan kewenangan, batas penggunaan data, proses persetujuan, pengawasan, serta cara hasil dilaporkan. Tanpa jembatan tersebut, inovasi mudah terpisah dari tujuan sosial.

Dampak sebagai ukuran akhir

Keberhasilan tidak cukup diukur dari jumlah transaksi, pertumbuhan donatur, atau kecepatan penyaluran. Organisasi perlu menilai kualitas manfaat, keadilan, keberlanjutan, dan pengalaman penerima. Angka operasional penting, tetapi tidak boleh menggantikan pertanyaan mengenai perubahan yang dihasilkan.

F. Akuntabilitas Ganda: Ke Atas dan Ke Bawah

Organisasi sering lebih kuat mempertanggungjawabkan diri kepada pimpinan, regulator, dan pemberi dana daripada kepada penerima manfaat. Pola tersebut menghasilkan akuntabilitas yang bergerak ke atas. Sintesis lintas organisasi menunjukkan perlunya akuntabilitas ganda: ke atas kepada pemberi kewenangan dan ke bawah kepada masyarakat yang menerima dampak.

Akuntabilitas kepada pemberi dana

Pemberi dana membutuhkan kepastian mengenai penerimaan, penggunaan, biaya, dan hasil. Laporan perlu benar, tepat waktu, dan dapat dipahami. Namun, dominasi donatur tidak boleh membuat program hanya mengikuti isu yang populer atau kepentingan pihak tertentu.

Akuntabilitas kepada penerima manfaat

Penerima perlu mengetahui kriteria, bentuk bantuan, penggunaan data, dan cara menyampaikan keluhan. Mereka juga perlu dilibatkan dalam evaluasi. Program yang dinilai berhasil oleh pengelola belum tentu dirasakan bermanfaat oleh penerima.

Akuntabilitas terhadap misi

Ebrahim (2003) menekankan bahwa organisasi nirlaba tidak hanya bertanggung jawab melalui laporan, tetapi juga melalui komitmen terhadap misi. Hal ini penting agar tekanan target, popularitas, atau teknologi tidak menggeser tujuan dasar organisasi.

G. Risiko Bersama dan Respons yang Berbeda

Ketiga model menghadapi risiko yang sama, tetapi tingkat paparan dan cara meresponsnya berbeda. Pemahaman ini membantu organisasi menghindari peniruan pengendalian tanpa konteks.

Risiko finansial

Kesalahan klasifikasi, pembayaran ganda, dan penggunaan dana tidak sesuai tujuan dapat terjadi pada semua model. Organisasi massa perlu memperkuat pencatatan unit lokal, lembaga profesional perlu mengendalikan kompleksitas kanal, dan platform perlu memastikan otomatisasi tidak menghasilkan kesalahan berskala besar.

Risiko reputasi

Organisasi massa berisiko mengalami krisis ketika tindakan tokoh atau cabang dianggap mewakili keseluruhan lembaga. Lembaga profesional menghadapi tekanan ketika laporan dan janji layanan tidak konsisten. Platform digital menghadapi penyebaran kritik yang sangat cepat.

Risiko siber

Semakin tinggi ketergantungan teknologi, semakin besar kebutuhan terhadap pengamanan. Namun, organisasi yang tampak kurang digital juga berisiko apabila menggunakan akun pribadi, perangkat tanpa perlindungan, atau penyimpanan data yang tidak tertib.

Risiko misi

Tekanan untuk menghimpun dana dapat mendorong organisasi memilih program yang mudah dipasarkan. Risiko ini disebut pergeseran misi, yaitu ketika kegiatan semakin mengikuti logika popularitas daripada kebutuhan masyarakat. Pengawasan strategis diperlukan agar inovasi tetap berpijak pada tujuan.

H. Pembelajaran Lintas Organisasi

Perbedaan antarmodel membuka ruang pembelajaran yang saling melengkapi. Organisasi tidak harus mengulang kesalahan yang telah dialami pihak lain.

Belajar dari organisasi massa

Kekuatan utama yang dapat dipelajari adalah kemampuan membangun hubungan jangka panjang, merawat legitimasi lokal, dan menggerakkan solidaritas komunitas. Pengetahuan lokal juga penting untuk verifikasi serta pendampingan.

Belajar dari lembaga profesional

Pembagian fungsi, standar pelayanan, audit, dan evaluasi program membantu organisasi menjaga konsistensi. Profesionalisme juga menunjukkan pentingnya kompetensi khusus dalam keuangan, teknologi, dan komunikasi.

Belajar dari platform digital

Platform menunjukkan nilai desain layanan yang mudah, analisis data, serta eksperimen cepat. Pembelajaran ini perlu diambil tanpa meniru budaya bergerak cepat secara tidak kritis. Kecepatan harus tetap tunduk pada pengawasan dan etika.

Kolaborasi berbasis keunggulan

Kolaborasi dapat membagi peran sesuai kekuatan. Platform membantu pengumpulan dan penyebaran informasi, lembaga profesional mengelola program serta laporan, sementara organisasi massa menyediakan jaringan lokal dan pendampingan. Model ini membutuhkan perjanjian, pembagian tanggung jawab, dan kepemilikan data yang jelas.

I. Kerangka Sintesis untuk Transformasi Berkelanjutan

Sintesis lintas organisasi dapat dirumuskan dalam enam pertanyaan yang membantu menilai setiap inovasi digital.

Pertama, masalah apa yang hendak diselesaikan?

Teknologi dipilih berdasarkan kebutuhan, bukan tren. Masalah dapat berupa keterlambatan laporan, kesulitan rekonsiliasi, keterbatasan akses, atau lemahnya pengawasan.

Kedua, nilai apa yang harus dilindungi?

Amanah, keadilan, kepatuhan syariah, martabat penerima, dan perlindungan data menjadi batas etis. Sistem yang efisien tetapi merusak nilai tersebut tidak dapat dianggap berhasil.

Ketiga, siapa yang memiliki kewenangan?

Setiap proses perlu menjelaskan pihak yang mengusulkan, memeriksa, menyetujui, menjalankan, dan mengawasi. Hak akses digital harus mengikuti pembagian tersebut.

Keempat, risiko apa yang muncul?

Risiko finansial, operasional, hukum, syariah, reputasi, dan siber dinilai sebelum sistem diterapkan. Pengendalian disesuaikan dengan tingkat risiko.

Kelima, bagaimana hasil dibuktikan?

Organisasi perlu menghubungkan transaksi dengan program, penerima, dan hasil. Laporan tidak hanya menampilkan angka, tetapi juga menjelaskan perubahan, kendala, dan pembelajaran.

Keenam, bagaimana sistem diperbaiki?

Transformasi bukan proyek sekali selesai. Keluhan, temuan audit, data penggunaan, dan pengalaman penerima digunakan untuk memperbarui desain. Organisasi perlu memiliki ruang untuk belajar dan mengakui kelemahan.

Sintesis lintas organisasi menunjukkan bahwa transformasi digital pada organisasi Islam merupakan proses yang melibatkan teknologi, struktur, budaya, dan nilai. Perbedaan model organisasi memengaruhi cara inovasi diterima, tetapi terdapat prinsip umum yang berlaku luas: kejelasan kewenangan, pemisahan fungsi, perlindungan data, pengawasan berbasis risiko, serta akuntabilitas kepada banyak pihak.

Tidak ada model yang sempurna. Organisasi massa memiliki kedalaman jaringan, tetapi menghadapi tantangan standardisasi.

Lembaga profesional memiliki sistem dan kompetensi, tetapi berisiko terjebak pada target serta birokratisasi. Platform digital memiliki kecepatan dan skala, tetapi menghadapi risiko hubungan yang dangkal, ketergantungan teknologi, dan volatilitas perhatian.

Arah masa depan terletak pada hibridisasi yang sadar. Jaringan komunitas, profesionalisme, dan kemampuan digital perlu dipadukan tanpa menghilangkan identitas serta misi. Tata kelola menjadi jembatan yang memastikan bahwa teknologi melayani kemaslahatan, bukan sebaliknya.

Bab berikutnya akan mengembangkan kritik terhadap keadaan ketika kecepatan, pertumbuhan, dan efisiensi digital tidak menghasilkan kedalaman manfaat. Fenomena tersebut dibahas sebagai paradoks efisiensi kosong.

BAB 10

PARADOKS EFISIENSI KOSONG

Digitalisasi sering dinilai melalui kecepatan transaksi, pertumbuhan jumlah pengguna, banyaknya kanal pembayaran, besarnya dana yang dihimpun, dan tampilan dasbor yang semakin rinci. Ukuran tersebut penting karena menunjukkan kemampuan teknis organisasi. Namun, keberhasilan teknis tidak selalu identik dengan keberhasilan dakwah, tata kelola, dan pelayanan sosial. Sebuah sistem dapat memproses ribuan transaksi dengan cepat, tetapi tetap gagal memastikan kesesuaian penggunaan dana, kualitas program, serta perlindungan penerima manfaat.

Bab ini menggunakan istilah efisiensi kosong untuk menggambarkan keadaan ketika peningkatan kecepatan, skala, dan otomatisasi tidak disertai peningkatan amanah, akuntabilitas, kedalaman relasi sosial, dan manfaat yang berkelanjutan. Istilah ini bukan penolakan terhadap efisiensi. Efisiensi tetap diperlukan agar sumber daya tidak terbuang. Kritik diarahkan pada kecenderungan menjadikan efisiensi sebagai tujuan akhir, bukan sebagai sarana untuk menjalankan misi organisasi secara lebih baik.

A. Memahami Paradoks Efisiensi Kosong

Efisiensi pada dasarnya menunjukkan kemampuan mencapai hasil dengan penggunaan waktu, biaya, dan sumber daya yang lebih baik. Dalam pengelolaan dana dakwah, efisiensi dapat terlihat dari berkurangnya waktu pencatatan, cepatnya konfirmasi transaksi, rendahnya biaya administrasi, dan meningkatnya kemampuan menjangkau masyarakat.

Efisiensi teknis dan efektivitas substantif

Efisiensi teknis menjawab seberapa cepat serta hemat suatu proses dilakukan. Efektivitas substantif menjawab apakah tujuan utama benar-benar tercapai. Organisasi dapat efisien dalam menghimpun

dana, tetapi tidak efektif dalam mengatasi kebutuhan penerima. Organisasi juga dapat menyalurkan bantuan tepat waktu, tetapi bentuk bantuan tidak sesuai dengan konteks masyarakat.

Karena itu, keberhasilan perlu dinilai melalui hubungan antara proses dan tujuan. Kecepatan pembayaran harus mendukung ketepatan pencatatan. Otomatisasi harus membantu menjaga akad. Pelaporan harus menjelaskan manfaat, bukan hanya angka. Teknologi menjadi bernilai ketika memperkuat kualitas amanah.

Gejala efisiensi kosong

Efisiensi kosong dapat dikenali ketika organisasi lebih sering membicarakan jumlah transaksi daripada kualitas program, lebih bangga pada viralitas daripada keberlanjutan, atau menampilkan banyak angka tanpa penjelasan yang dapat diperiksa. Gejala lain adalah meningkatnya otomatisasi tanpa pembagian tanggung jawab yang jelas serta penggunaan narasi penerima manfaat secara berlebihan untuk mengejar target.

Kondisi tersebut dapat muncul pada semua jenis organisasi. Organisasi kultural dapat menganggap kecepatan digital sebagai pengganti penguatan administrasi. Lembaga profesional dapat terjebak pada target kinerja. Platform digital dapat terlalu mengandalkan data perilaku pengguna. Karena itu, kritik terhadap efisiensi kosong perlu diarahkan pada pola pengelolaan, bukan pada bentuk organisasi tertentu.

B. Ketika Kecepatan Transaksi Menggantikan Kedalaman Amanah

Kecepatan merupakan salah satu daya tarik utama layanan digital. Muzaki, wakif, dan donatur dapat melakukan transaksi dalam beberapa langkah. Sistem mengirimkan konfirmasi secara otomatis dan menampilkan perkembangan kampanye. Namun, kecepatan tersebut

dapat menimbulkan ilusi bahwa seluruh proses di belakangnya juga telah selesai.

Transaksi selesai, tanggung jawab belum selesai

Status pembayaran berhasil hanya menunjukkan bahwa dana telah berpindah melalui kanal tertentu. Organisasi masih harus mengklasifikasikan dana, melakukan rekonsiliasi, menentukan alokasi, memverifikasi program, dan menyusun laporan. Apabila langkah-langkah tersebut tidak dilakukan dengan disiplin, kecepatan di bagian depan hanya memindahkan beban ke bagian belakang.

Tekanan untuk segera menyalurkan

Masyarakat sering menginginkan bantuan segera sampai kepada penerima. Dalam keadaan darurat, kecepatan memang penting. Namun, penyaluran tanpa verifikasi dapat menghasilkan bantuan ganda, kesalahan penerima, atau pembelian yang tidak wajar. Organisasi perlu membangun prosedur darurat yang sederhana tetapi tetap menjaga pemeriksaan dasar.

Amanah sebagai proses

Amanah tidak hanya terletak pada niat baik atau hasil akhir. Amanah hadir dalam setiap tahap, mulai dari kejelasan informasi, penerimaan dana, pengambilan keputusan, penggunaan, sampai pelaporan. Kecepatan hanya memiliki nilai apabila tidak memutus hubungan antara tahapan tersebut.

C. Dominasi Angka dan Logika Dasbor

Dasbor membantu organisasi membaca aktivitas secara cepat. Pimpinan dapat melihat dana masuk, program aktif, jumlah pengguna, serta perkembangan penyaluran. Namun, angka yang mudah dilihat cenderung menjadi pusat perhatian, sedangkan aspek yang sulit diukur dapat terabaikan.

Angka yang mudah dan makna yang sulit

Jumlah donatur, nilai transaksi, dan pertumbuhan kampanye mudah dihitung. Sebaliknya, perubahan kualitas hidup, rasa percaya, martabat penerima, dan kekuatan hubungan sosial memerlukan pengamatan yang lebih mendalam. Apabila organisasi hanya menggunakan ukuran yang tersedia di sistem, keputusan dapat terlalu berorientasi pada hal yang mudah diukur.

Bahaya indikator tunggal

Satu indikator tidak dapat menjelaskan keseluruhan kinerja. Peningkatan dana tidak otomatis berarti manfaat meningkat. Biaya yang rendah tidak selalu menunjukkan pelayanan baik. Banyaknya penerima tidak menjamin bantuan tepat. Organisasi membutuhkan kombinasi indikator keuangan, program, kepatuhan, pengalaman pengguna, dan dampak sosial.

Dasbor sebagai alat, bukan realitas

Dasbor merupakan representasi dari data yang dipilih dan diproses. Ia tidak dapat menangkap seluruh kenyataan. Karena itu, informasi digital perlu dilengkapi dengan verifikasi lapangan, evaluasi penerima manfaat, dan pembacaan konteks sosial. Keputusan yang penting tidak boleh hanya dibuat berdasarkan tampilan grafik.

D. Viralitas tanpa Keberlanjutan Program

Ruang digital memungkinkan kampanye menyebar dengan cepat. Kisah tertentu dapat memperoleh perhatian besar dan menghimpun dana dalam waktu singkat. Viralitas membantu organisasi merespons kebutuhan mendesak, tetapi memiliki sifat tidak stabil.

Perhatian yang mudah berpindah

Masyarakat dapat berpindah dari satu isu ke isu lain dalam waktu singkat. Program yang membutuhkan pendampingan panjang dapat kehilangan dukungan setelah perhatian publik menurun.

Akibatnya, organisasi memiliki dana untuk tahap awal, tetapi kesulitan menjaga keberlanjutan.

Program yang mengikuti tren

Tekanan untuk mengikuti isu populer dapat membuat organisasi memprioritaskan program yang mudah dipasarkan. Kebutuhan yang tidak menarik secara visual atau tidak populer dapat memperoleh dukungan lebih sedikit meskipun dampaknya penting. Tata kelola perlu memastikan bahwa alokasi tidak sepenuhnya ditentukan oleh tren.

Mengubah perhatian menjadi komitmen

Viralitas sebaiknya diperlakukan sebagai pintu masuk. Organisasi perlu mengembangkan komunikasi lanjutan, laporan, pendidikan publik, dan pilihan dukungan berkala. Dengan cara ini, perhatian sesaat dapat diarahkan menjadi hubungan yang lebih stabil.

E. Otomatisasi tanpa Pengawasan Manusia

Otomatisasi membantu organisasi mengurangi pekerjaan berulang. Sistem dapat mengirimkan bukti, mengelompokkan transaksi, memberi skor permohonan, dan menampilkan rekomendasi. Namun, otomatisasi tetap dibangun berdasarkan aturan yang dirancang manusia.

Kesalahan yang menjadi konsisten

Apabila aturan klasifikasi salah, sistem akan mengulangi kesalahan pada banyak transaksi. Apabila kriteria penerima tidak adil, algoritma dapat memperkuat ketidakadilan. Otomatisasi tidak menghilangkan bias, tetapi dapat memperluasnya secara cepat.

Keputusan yang membutuhkan pertimbangan

Penetapan penerima, pengalihan dana, dan penanganan kasus khusus memerlukan penilaian manusia. Sistem dapat menyediakan informasi, tetapi keputusan harus mempertimbangkan konteks, ketentuan dana, serta dampak terhadap pihak terkait.

Pengawasan atas sistem

Organisasi perlu memeriksa hasil otomatisasi, menguji aturan, menyimpan riwayat perubahan, dan menyediakan mekanisme koreksi. Pengguna juga harus mengetahui kapan mereka boleh mengikuti rekomendasi sistem dan kapan harus meminta pemeriksaan lebih lanjut.

E. Transparansi Semu dan Pencitraan Digital

Tampilan digital dapat memberikan kesan keterbukaan. Grafik, foto, jumlah transaksi, dan pembaruan program membuat organisasi terlihat aktif. Namun, transparansi tidak dinilai dari banyaknya informasi, melainkan dari kemampuan informasi tersebut membantu masyarakat memahami dan memeriksa pengelolaan.

Banyak informasi, sedikit penjelasan

Angka yang tidak memiliki definisi, periode, dan sumber dapat menyesatkan. Status tersalurkan dapat berarti dana baru ditransfer, bukan bantuan telah diterima. Persentase realisasi dapat tinggi karena metode perhitungannya tidak memasukkan biaya atau kendala tertentu.

Seleksi informasi

Organisasi cenderung menampilkan keberhasilan dan mengurangi informasi mengenai keterlambatan, sisa dana, atau perubahan rencana. Pemilihan informasi semacam ini dapat membentuk transparansi semu. Laporan yang dapat dipercaya justru menjelaskan pencapaian sekaligus keterbatasan.

Keterbukaan yang dapat diperiksa

Transparansi bermakna menghubungkan informasi publik dengan data internal, bukti transaksi, serta mekanisme pertanyaan. Masyarakat tidak perlu melihat seluruh dokumen, tetapi informasi utama harus konsisten dan dapat dijelaskan.

F. Eksploitasi Penerima Manfaat

Persaingan memperoleh perhatian dapat mendorong organisasi menggunakan penderitaan secara berlebihan. Foto kondisi sakit, rumah tidak layak, anak yang menangis, atau cerita keluarga dapat meningkatkan respons donatur. Namun, keberhasilan penghimpunan tidak membenarkan pengorbanan martabat.

Penerima sebagai manusia, bukan materi kampanye

Penerima manfaat memiliki hak atas privasi, persetujuan, dan cara representasi yang adil. Mereka tidak boleh dipaksa membuka kondisi pribadi sebagai syarat bantuan. Narasi sebaiknya menampilkan kebutuhan secara cukup tanpa menjadikan kerentanan sebagai tontonan.

Ketimpangan kekuasaan

Dalam keadaan membutuhkan, penerima mungkin merasa tidak mampu menolak permintaan dokumentasi. Karena itu, organisasi harus mengambil tanggung jawab lebih besar untuk memastikan persetujuan benar-benar dipahami dan diberikan secara bebas.

Alternatif dokumentasi

Akuntabilitas tidak selalu membutuhkan wajah dan identitas lengkap. Organisasi dapat menggunakan data agregat, foto proses, bukti barang, atau testimoni yang dianonimkan. Pilihan tersebut tetap dapat menunjukkan pelaksanaan program tanpa memperlakukan penerima.

G. Kesenjangan antara Penghimpunan dan Dampak Sosial

Pertumbuhan penghimpunan merupakan capaian penting, tetapi dana yang besar baru menjadi modal. Nilai sosial muncul ketika dana diubah menjadi layanan, perlindungan, pemberdayaan, atau perubahan yang sesuai kebutuhan masyarakat.

Dari input menuju hasil

Organisasi perlu membedakan input, output, hasil, dan dampak. Dana yang dibelanjakan merupakan input. Jumlah bantuan atau layanan merupakan output. Perubahan kondisi penerima merupakan hasil. Dampak adalah perubahan yang lebih luas dan berjangka panjang.

Klaim dampak yang berlebihan

Tidak setiap perubahan dapat dikaitkan langsung dengan program. Organisasi perlu berhati-hati menggunakan kata berhasil, mandiri, atau berdaya. Klaim sebaiknya didukung data, periode pengamatan, dan penjelasan mengenai keterbatasan.

Mendengar penerima manfaat

Evaluasi tidak cukup dilakukan dari sisi pengelola. Penerima perlu diberi ruang menyampaikan apakah bantuan sesuai, bagaimana pelayanan diberikan, dan perubahan apa yang dirasakan. Umpan balik tersebut membantu organisasi melihat jarak antara laporan dan pengalaman nyata.

H. Krisis Kepercayaan sebagai Konsekuensi Efisiensi Kosong

Kepercayaan dapat menurun ketika masyarakat melihat perbedaan antara citra digital dan praktik organisasi. Krisis sering tidak muncul hanya karena satu kesalahan, tetapi karena akumulasi ketidaksesuaian: laporan terlambat, jawaban tidak jelas, narasi berlebihan, data bocor, atau keluhan diabaikan.

Kecepatan penyebaran krisis

Ruang digital mempercepat penyebaran informasi negatif. Tangkapan layar dan pengalaman pengguna dapat beredar luas sebelum organisasi memberikan penjelasan. Karena itu, organisasi membutuhkan data yang tertib dan prosedur komunikasi krisis.

Respons defensif

Menolak seluruh kritik atau menyalahkan masyarakat dapat memperbesar masalah. Organisasi perlu membedakan informasi keliru, kritik yang sah, dan dugaan pelanggaran. Setiap jenis memerlukan respons berbeda.

Pemulihan kepercayaan

Pemulihan memerlukan pengakuan, koreksi, bukti perbaikan, dan konsistensi dalam jangka waktu tertentu. Pernyataan publik tanpa perubahan sistem tidak cukup. Kepercayaan dibangun kembali melalui tindakan yang dapat diperiksa.

I. Mengembalikan Teknologi kepada Tujuan Dakwah

Jalan keluar dari efisiensi kosong bukan menghentikan digitalisasi, melainkan menempatkan teknologi kembali sebagai alat. Organisasi perlu memastikan bahwa inovasi melayani amanah, keadilan, kepatuhan syariah, perlindungan data, dan kemaslahatan.

Menetapkan tujuan sebelum indikator

Organisasi perlu merumuskan perubahan yang ingin dicapai sebelum memilih ukuran. Apabila tujuan program adalah menjaga keberlanjutan pendidikan, indikator tidak cukup berupa dana terkumpul dan jumlah penerima. Organisasi perlu melihat kehadiran, keberlanjutan belajar, dan hambatan yang dialami.

Menyeimbangkan data dan pengalaman

Data digital perlu dipadukan dengan pengetahuan pengurus lapangan, penerima manfaat, serta komunitas. Pendekatan ini mencegah organisasi membuat keputusan hanya berdasarkan angka yang paling mudah tersedia.

Membangun jeda etis

Kecepatan inovasi perlu disertai ruang untuk menilai risiko. Sebelum fitur, kampanye, atau kerja sama diluncurkan, organisasi perlu

memeriksa dampak terhadap akad, data, martabat, biaya, dan kelompok yang mungkin dirugikan.

Mengukur kualitas, bukan hanya pertumbuhan

Pertumbuhan tetap penting, tetapi harus ditempatkan bersama kualitas pelayanan, ketepatan penyaluran, penyelesaian keluhan, perlindungan data, dan manfaat program. Organisasi yang lebih lambat tetapi konsisten dapat memiliki dampak lebih kuat daripada organisasi yang tumbuh cepat tanpa dasar tata kelola.

Muhasabah kelembagaan

Evaluasi berkala membantu organisasi menilai apakah teknologi masih mendukung misi. Pertanyaan penting bukan hanya apakah sistem berjalan, tetapi apakah sistem membuat organisasi lebih amanah, lebih adil, lebih dekat dengan masyarakat, dan lebih mampu memberikan manfaat.

Paradoks efisiensi kosong muncul ketika kemajuan teknis tidak diikuti oleh kemajuan tata kelola dan manfaat sosial. Kecepatan transaksi, otomatisasi, viralitas, dan kecanggihan dasbor dapat membantu organisasi, tetapi tidak dapat menggantikan amanah, pertimbangan manusia, serta hubungan dengan masyarakat.

Organisasi perlu menghindari dominasi angka, transparansi semu, eksploitasi penerima manfaat, dan klaim dampak yang berlebihan. Efisiensi harus dihubungkan dengan tujuan yang jelas dan indikator yang mencerminkan kualitas, bukan hanya pertumbuhan.

Teknologi yang bernilai adalah teknologi yang membantu organisasi menjelaskan keputusan, melindungi data, menjaga akad, menyalurkan dana secara tepat, serta mendengar pengalaman penerima manfaat. Dengan orientasi tersebut, digitalisasi tidak berhenti pada perubahan alat, tetapi mendukung transformasi kelembagaan yang lebih bertanggung jawab.

Kritik terhadap efisiensi kosong menjadi dasar untuk merumuskan model tata kelola yang mengintegrasikan teknologi, tata kelola, dan dakwah multikultural. Model tersebut dibahas pada bab berikutnya.

BAB 11

AGENDA TRANSFORMASI ORGANISASI ISLAM

Transformasi digital dalam organisasi Islam tidak dapat diselesaikan hanya dengan membeli aplikasi, membuka kanal pembayaran, atau memperbanyak konten media sosial. Perubahan yang berkelanjutan menuntut pembenahan nilai, struktur, sumber daya manusia, proses kerja, pengawasan, keamanan, serta hubungan organisasi dengan masyarakat. Karena itu, agenda transformasi perlu disusun sebagai perjalanan kelembagaan yang bertahap dan terukur.

Bab ini menerjemahkan Model Tata Kelola Keuangan Dakwah Digital ke dalam agenda tindakan bagi pengurus organisasi, lembaga filantropi, platform, regulator, mitra teknologi, perguruan tinggi, dan masyarakat. Agenda tersebut tidak dimaksudkan sebagai daftar kewajiban yang seragam. Setiap organisasi dapat menentukan prioritas berdasarkan misi, ukuran, jenis dana, tingkat risiko, dan kesiapan sumber daya.

A. Menetapkan Arah Transformasi

Transformasi harus dimulai dari tujuan organisasi, bukan dari teknologi yang sedang populer. Pengurus perlu menjelaskan masalah yang hendak diselesaikan, kelompok yang ingin dilayani, proses yang perlu diperbaiki, serta nilai yang harus dilindungi.

Menyusun visi digital

Visi digital menjelaskan bagaimana teknologi mendukung dakwah, penghimpunan dana, pelayanan, dan pertanggungjawaban. Visi tersebut perlu cukup konkret agar dapat diterjemahkan ke dalam program, anggaran, dan indikator. Pernyataan umum seperti “menjadi organisasi modern” belum memberikan arah yang memadai.

Visi yang lebih operasional dapat menekankan kemudahan akses, ketepatan data, keamanan transaksi, pemerataan pelayanan, serta peningkatan kualitas laporan. Setiap unsur perlu dihubungkan dengan misi utama organisasi.

Menetapkan prinsip yang tidak dapat ditawar

Sebelum memilih sistem, organisasi perlu menentukan prinsip dasar, seperti penggunaan kanal resmi, pemisahan jenis dana, perlindungan data, larangan konflik kepentingan, pengawasan syariah, dan penghormatan terhadap penerima manfaat. Prinsip tersebut menjadi batas ketika organisasi menghadapi tekanan target, perubahan teknologi, atau tawaran kerja sama.

Memetakan kondisi awal

Pemetaan mencakup struktur, proses, data, aplikasi, rekening, vendor, kompetensi, dan risiko. Organisasi perlu mengetahui bagian yang sudah berjalan baik dan bagian yang masih bergantung pada individu. Pemetaan yang jujur mencegah organisasi membeli teknologi yang tidak menyelesaikan masalah utama.

B. Agenda bagi Pengurus Organisasi Islam

Pengurus dari tingkat pusat hingga unit lokal memiliki peran utama dalam memastikan bahwa digitalisasi tetap berada dalam kerangka amanah. Perubahan perlu dipimpin sebagai agenda organisasi, bukan hanya proyek bagian teknologi.

Memperjelas pembagian kewenangan

Struktur perlu menjelaskan siapa yang menetapkan kebijakan, menyetujui transaksi, mengelola sistem, memeriksa laporan, dan menangani insiden. Pembagian tersebut harus diterapkan dalam dokumen dan hak akses digital.

Pada organisasi kecil, pemisahan fungsi dapat dilakukan secara sederhana dengan pemeriksaan oleh pihak kedua. Pada organisasi

besar, pembagian perlu diperkuat melalui audit internal, komite risiko, pengawasan syariah, dan pengelolaan teknologi yang formal.

Menghentikan ketergantungan pada akun pribadi

Rekening, surat elektronik, media sosial, penyimpanan data, dan akun aplikasi perlu berada dalam kendali organisasi. Akun pribadi meningkatkan risiko kehilangan akses ketika pengurus berganti atau mengalami masalah. Proses migrasi harus dilakukan bertahap dengan pencadangan dan serah terima.

Menguatkan hubungan pusat dan daerah

Pusat perlu menetapkan standar minimum, tetapi tidak boleh membebani daerah dengan sistem yang tidak sesuai kapasitas. Pendampingan, pelatihan, dan dukungan teknis harus berjalan bersama kewajiban pelaporan.

Daerah perlu memperoleh ruang untuk memberi umpan balik. Inovasi lokal yang berhasil dapat diangkat menjadi praktik organisasi, sedangkan masalah lapangan digunakan untuk memperbaiki desain sistem pusat.

Membangun budaya evaluasi

Rapat tidak hanya membahas target pengumpulan dan kegiatan, tetapi juga kesalahan, pengaduan, kualitas data, keamanan, serta tindak lanjut audit. Budaya evaluasi mengubah masalah menjadi pembelajaran dan mencegah pengulangan kesalahan.

C. Agenda bagi Lembaga Filantropi Islam

Lembaga filantropi memiliki tanggung jawab besar karena mengelola dana masyarakat secara profesional dan dalam volume yang dapat terus meningkat. Transformasi perlu menjaga keseimbangan antara pertumbuhan pengumpulan, kualitas program, dan integritas lembaga.

Menyeimbangkan target dan misi

Indikator kinerja tidak boleh hanya berisi jumlah dana, jumlah donatur, atau biaya penghimpunan. Lembaga perlu mengukur ketepatan penyaluran, kualitas layanan, kepuasan penerima, penyelesaian pengaduan, keamanan data, dan keberlanjutan manfaat.

Mengintegrasikan data keuangan dan program

Data penghimpunan, akuntansi, program, serta penerima perlu terhubung agar lembaga dapat menjelaskan perjalanan dana. Integrasi tidak berarti semua orang memperoleh akses penuh. Setiap fungsi tetap memiliki batas sesuai tugas.

Memperkuat audit dan kepatuhan

Audit keuangan, kepatuhan, syariah, dan teknologi perlu dipandang sebagai rangkaian yang saling melengkapi. Temuan harus memiliki penanggung jawab, tenggat perbaikan, serta bukti penyelesaian.

Menjaga etika komunikasi

Narasi kampanye harus benar, proporsional, dan tidak mengeksploitasi kondisi penerima. Tim komunikasi perlu memperoleh pedoman mengenai persetujuan, perlindungan anak, penggunaan data kesehatan, serta pemakaian ulang foto dan testimoni.

Membangun program jangka panjang

Kampanye cepat perlu dihubungkan dengan pendampingan dan pemberdayaan. Lembaga dapat menyisihkan ruang perencanaan untuk isu yang penting tetapi kurang populer, sehingga alokasi program tidak sepenuhnya ditentukan oleh viralitas.

D. Agenda bagi Platform Keagamaan Digital

Platform memiliki kemampuan memperluas partisipasi dan menghubungkan masyarakat dengan kebutuhan sosial secara cepat. Kekuatan tersebut perlu diimbangi dengan tata kelola teknologi, algoritma, dan data yang lebih kuat.

Tata kelola sejak desain

Kepatuhan, keamanan, dan keadilan perlu dibahas sejak fitur dirancang. Tim teknologi tidak seharusnya bekerja sendiri. Pengelola program, keuangan, hukum, syariah, dan perlindungan data perlu terlibat dalam penilaian.

Pengawasan algoritma

Algoritma yang menentukan rekomendasi kampanye dapat memengaruhi aliran dana. Platform perlu memeriksa apakah sistem hanya menguntungkan kampanye yang sudah populer dan mengabaikan kebutuhan yang kurang menarik secara visual.

Kriteria prioritas, intervensi manual, dan evaluasi dampak perlu disediakan agar keputusan otomatis tetap dapat dipertanggungjawabkan.

Keamanan dan ketahanan

Platform perlu menerapkan pengujian keamanan, pengawasan anomali, pencadangan, respons insiden, dan pemulihan. Pengembangan fitur tidak boleh dilakukan dengan mengorbankan pengamanan dasar.

Transparansi status transaksi

Pengguna perlu memahami perbedaan antara pembayaran dibuat, dana diterima, dana dialokasikan, dana dicairkan, dan program diverifikasi. Istilah yang tepat mencegah kesan bahwa seluruh proses selesai hanya karena transaksi berhasil.

Hak pengguna atas data

Pengguna perlu memperoleh informasi mengenai pengumpulan, penggunaan, penyimpanan, dan pembagian data. Pengaturan privasi serta pilihan komunikasi harus mudah ditemukan dan tidak dibuat menyedihkan.

E. Agenda Penguatan Sumber Daya Manusia

Teknologi dapat berubah cepat, tetapi keberhasilan transformasi tetap ditentukan oleh manusia. Organisasi membutuhkan pengurus yang memahami nilai, proses, data, keamanan, dan dampak sosial.

Pemetaan kompetensi

Organisasi perlu memetakan kompetensi yang dibutuhkan untuk keuangan, program, teknologi, keamanan, komunikasi, hukum, dan pengawasan syariah. Pemetaan membantu menentukan kebutuhan pelatihan, rekrutmen, atau kerja sama.

Pelatihan berjenjang

Pelatihan dasar mencakup penggunaan akun, keamanan kata sandi, verifikasi transaksi, dan perlindungan data. Pelatihan lanjutan dapat membahas analisis risiko, audit, arsitektur sistem, pengelolaan vendor, dan komunikasi krisis.

Materi perlu disesuaikan dengan peran. Pimpinan membutuhkan pemahaman strategis, sedangkan petugas operasional membutuhkan petunjuk langkah demi langkah.

Regenerasi dan serah terima

Pengetahuan tidak boleh hanya dimiliki oleh satu pengurus. Dokumentasi, pendampingan, dan rotasi tugas membantu organisasi menjaga keberlanjutan. Serah terima mencakup akun, data, kontrak, saldo, program berjalan, dan risiko yang belum selesai.

Etika profesi

Kompetensi teknis perlu disertai kode etik. Pengurus harus memahami batas penggunaan akses, kewajiban menjaga kerahasiaan, konflik kepentingan, serta tanggung jawab melaporkan pelanggaran.

F. Agenda bagi Regulator dan Lembaga Pengawas

Regulator memiliki peran menjaga kepastian, perlindungan masyarakat, dan ruang inovasi. Pengaturan yang terlalu lemah dapat membuka penyalahgunaan, sedangkan aturan yang terlalu rumit dapat mendorong organisasi kecil keluar dari sistem formal.

Standar minimum yang proporsional

Standar perlu dibedakan berdasarkan ukuran lembaga, jenis kegiatan, volume dana, dan sensitivitas data. Organisasi kecil memerlukan panduan dasar yang praktis, sedangkan lembaga besar serta platform perlu memenuhi pengawasan yang lebih mendalam.

Harmonisasi pengawasan

Pengelolaan dana digital dapat bersinggungan dengan ketentuan keagamaan, pembayaran, perlindungan data, perpajakan, dan teknologi. Koordinasi antarotoritas membantu mengurangi aturan yang tumpang tindih serta memberikan kepastian kepada organisasi.

Peningkatan kapasitas

Regulasi perlu diikuti edukasi, contoh kebijakan, templat prosedur, dan dukungan teknis. Pendekatan pembinaan penting terutama bagi masjid, pesantren, yayasan, dan unit daerah yang belum memiliki tenaga khusus.

Mekanisme pengaduan dan penegakan

Masyarakat memerlukan kanal untuk melaporkan penyalahgunaan, kampanye palsu, pelanggaran data, atau pelayanan tidak adil. Penegakan harus konsisten dan proporsional, serta membedakan kesalahan administratif dari pelanggaran yang disengaja.

Mendukung interoperabilitas

Regulator dapat mendorong standar data dan pelaporan yang memungkinkan integrasi antarplatform tanpa mengabaikan keamanan serta kepemilikan informasi.

G. Agenda bagi Penyedia Teknologi dan Mitra

Vendor, bank, penyedia pembayaran, layanan awan, dan konsultan teknologi memegang peran penting dalam keberlangsungan sistem. Mereka perlu memahami bahwa layanan untuk organisasi keagamaan mengelola dana dan data yang memiliki sensitivitas tinggi.

Desain yang sesuai konteks

Sistem perlu mendukung pemisahan jenis dana, persetujuan berlapis, jejak perubahan, laporan, dan akses berdasarkan tugas. Produk umum yang tidak memahami karakter zakat, wakaf, serta dana terikat dapat menimbulkan kesalahan substantif.

Kontrak yang adil

Perjanjian harus menjelaskan biaya, layanan, kepemilikan data, pencadangan, keamanan, pemindahan data, penghentian kerja sama, dan penanganan insiden. Klausul tidak boleh membuat organisasi kehilangan kendali atas informasi miliknya.

Dukungan dan dokumentasi

Vendor perlu menyediakan dokumentasi, pelatihan, dan dukungan yang dapat diakses. Organisasi tidak boleh bergantung pada satu teknisi yang memahami seluruh sistem.

Pengungkapan insiden

Mitra perlu segera memberi tahu organisasi apabila terjadi gangguan atau kebocoran yang dapat memengaruhi layanan. Keterlambatan informasi memperbesar dampak kepada masyarakat.

H. Agenda bagi Perguruan Tinggi dan Komunitas

Pengetahuan

Perguruan tinggi, peneliti, dan lembaga pendidikan dapat membantu membangun dasar pengetahuan yang lebih kuat bagi transformasi organisasi Islam. Peran mereka tidak hanya menghasilkan kajian, tetapi juga mengembangkan alat dan kapasitas praktis.

Kajian lintas disiplin

Keuangan dakwah digital memerlukan pendekatan dari ilmu dakwah, akuntansi, manajemen, hukum, teknologi informasi, keamanan siber, komunikasi, dan ilmu sosial. Kolaborasi lintas disiplin membantu melihat masalah secara utuh.

Pengembangan instrumen

Perguruan tinggi dapat mengembangkan panduan penilaian kematangan, instrumen audit, modul literasi, indikator dampak, dan templat kebijakan yang dapat digunakan organisasi.

Laboratorium dan pendampingan

Mahasiswa serta dosen dapat terlibat dalam pendampingan sistem, analisis data, pelatihan, dan evaluasi program. Kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan perjanjian, perlindungan data, dan kesinambungan yang jelas.

Penyebaran praktik baik

Pengalaman organisasi yang berhasil perlu didokumentasikan tanpa mengubahnya menjadi promosi berlebihan. Praktik baik harus menjelaskan konteks, biaya, keterbatasan, dan syarat keberhasilannya agar dapat dipelajari secara realistis.

I. Agenda bagi Donatur, Anggota, dan Masyarakat

Tata kelola tidak hanya menjadi tanggung jawab organisasi. Masyarakat juga berperan melalui pilihan kanal, pertanyaan, pengawasan, serta umpan balik yang bertanggung jawab.

Menggunakan kanal resmi

Donatur perlu memeriksa identitas organisasi, rekening, tujuan program, dan status kampanye. Transfer kepada akun pribadi atau tautan yang tidak dapat diverifikasi meningkatkan risiko.

Membaca informasi program

Keputusan berdonasi sebaiknya mempertimbangkan tujuan, biaya, mekanisme penyaluran, dan kebijakan sisa dana. Narasi emosional perlu disertai informasi yang memadai.

Meminta pertanggungjawaban secara beradab

Masyarakat berhak bertanya mengenai laporan, perubahan program, dan penggunaan dana. Pertanyaan sebaiknya disampaikan melalui kanal resmi dan berbasis fakta. Organisasi pada saat yang sama wajib memberi jawaban yang wajar.

Menjaga data pribadi

Donatur tidak perlu memberikan informasi yang tidak relevan. Kode verifikasi, kata sandi, dan data rekening tidak boleh dibagikan kepada pihak yang mengatasnamakan organisasi tanpa verifikasi.

Memberikan umpan balik

Pengalaman donatur dan penerima membantu organisasi memperbaiki layanan. Umpan balik mengenai akses, bahasa, keadilan, dan transparansi perlu dipandang sebagai bagian dari ekosistem akuntabilitas.

J. Peta Jalan Transformasi Bertahap

Agenda transformasi perlu diterjemahkan ke dalam tahapan agar tidak berhenti sebagai gagasan. Peta jalan berikut dapat disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Tahap pertama: penertiban dasar

Organisasi memastikan penggunaan rekening resmi, pencatatan transaksi, pemisahan jenis dana, pembatasan akses, pencadangan, persetujuan pihak kedua, dan laporan dasar. Akun lama serta akses pengurus yang sudah tidak bertugas ditutup.

Tahap kedua: standardisasi

Organisasi menyusun kebijakan, prosedur, klasifikasi data, standar laporan, pengelolaan vendor, mekanisme pengaduan, dan

pedoman komunikasi. Unit kerja menerima pelatihan dan pendampingan.

Tahap ketiga: integrasi

Sistem penghimpunan, keuangan, program, dan pelaporan dihubungkan secara bertahap. Integrasi dilakukan setelah kualitas data dan pembagian kewenangan cukup matang.

Tahap keempat: penguatan risiko dan audit

Organisasi membangun daftar risiko, audit berkala, pengujian keamanan, simulasi insiden, serta pemantauan tindak lanjut. Pengawasan syariah terhubung dengan desain sistem dan proses operasional.

Tahap kelima: pembelajaran dan inovasi

Data digunakan untuk memperbaiki program, meningkatkan pemerataan, mengurangi biaya yang tidak perlu, dan mengembangkan pelayanan baru. Inovasi diuji secara terbatas sebelum diterapkan lebih luas.

Setiap tahap perlu memiliki penanggung jawab, anggaran, waktu, indikator, dan mekanisme evaluasi. Peta jalan dapat berubah, tetapi alasan perubahannya perlu dicatat.

K. Menilai Keberhasilan Transformasi

Keberhasilan tidak dapat dinilai hanya melalui penyelesaian proyek teknologi. Organisasi perlu melihat perubahan dalam tata kelola, pelayanan, kepercayaan, dan dampak.

Indikator kelembagaan

Kewenangan lebih jelas, ketergantungan kepada individu berkurang, laporan lebih tepat waktu, dan temuan audit ditindaklanjuti.

Indikator operasional

Transaksi lebih mudah ditelusuri, rekonsiliasi lebih cepat, kesalahan menurun, dan pelayanan dapat pulih ketika terjadi gangguan.

Indikator keamanan dan data

Akses ditinjau, insiden tercatat, pencadangan diuji, data dikumpulkan secara proporsional, dan vendor memenuhi tanggung jawab.

Indikator sosial

Penerima dipilih secara adil, martabat terlindungi, pengaduan ditangani, dan program menunjukkan manfaat yang relevan.

Indikator kepercayaan

Masyarakat dapat memverifikasi kanal, memahami laporan, dan melihat konsistensi antara janji serta tindakan. Kepercayaan juga terlihat dari hubungan jangka panjang, bukan hanya kenaikan donasi sesaat.

L. Menjaga Transformasi Tetap Manusiawi

Transformasi dapat kehilangan arah apabila organisasi terlalu berfokus pada sistem dan angka. Teknologi seharusnya memperkuat hubungan manusia, bukan menghapusnya.

Masyarakat yang tidak mampu menggunakan aplikasi tetap perlu dilayani. Penerima manfaat harus didengar. Pengurus membutuhkan ruang untuk bertanya dan belajar. Keputusan yang menyangkut kondisi sosial tetap memerlukan penilaian serta empati manusia.

Organisasi juga perlu menjaga ritme perubahan. Transformasi yang terlalu cepat dapat menimbulkan kelelahan, penolakan, dan ketergantungan pada konsultan. Perubahan bertahap yang dipahami serta dimiliki oleh pengurus biasanya lebih berkelanjutan.

Pada akhirnya, kualitas transformasi ditentukan oleh kemampuan organisasi menjaga keselarasan antara teknologi, amanah, keadilan, dan kemaslahatan.

Penutup Bab

Agenda transformasi organisasi Islam menuntut kerja bersama. Pengurus memimpin perubahan kelembagaan, lembaga filantropi menjaga keseimbangan antara target dan misi, platform menguatkan tata kelola teknologi, regulator menyediakan standar serta pembinaan, dan vendor memastikan layanan yang aman serta adil.

Perguruan tinggi berperan membangun pengetahuan, sedangkan donatur, anggota, dan masyarakat memperkuat pengawasan melalui partisipasi yang bertanggung jawab. Setiap pihak memiliki posisi berbeda, tetapi seluruhnya bertemu pada tujuan yang sama: menjaga dana, data, dan kepercayaan untuk memperluas kemaslahatan.

Transformasi perlu dilakukan melalui tahapan penertiban, standardisasi, integrasi, penguatan risiko, dan pembelajaran. Keberhasilannya tidak hanya terlihat dari kecanggihan aplikasi, tetapi dari kejelasan kewenangan, keandalan laporan, keamanan, kepatuhan syariah, martabat penerima, dan manfaat sosial.

Dengan agenda tersebut, organisasi Islam dapat memanfaatkan teknologi tanpa kehilangan akar etik, spiritual, dan kemanusiaannya. Digitalisasi menjadi jalan untuk memperkuat amanah, bukan sekadar mempercepat transaksi.

EPILOG

MENJAGA AMANAH DI TENGAH PERUBAHAN

Perubahan teknologi akan terus berlangsung. Kanal pembayaran yang hari ini dianggap baru dapat menjadi kebiasaan dalam waktu singkat, sementara aplikasi yang saat ini digunakan secara luas dapat segera digantikan oleh sistem lain. Di tengah perubahan tersebut, organisasi Islam menghadapi tugas yang tidak sederhana: memanfaatkan kemajuan tanpa kehilangan nilai, memperluas jangkauan tanpa mengurangi kehati-hatian, dan meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan martabat manusia.

Buku ini berangkat dari kesadaran bahwa keuangan dakwah digital bukan hanya persoalan transaksi. Di balik setiap pembayaran terdapat niat, kepercayaan, tujuan, data, keputusan, dan harapan. Dana zakat membawa ketentuan tentang penerima. Wakaf membawa ikrar dan amanat jangka panjang. Infak, sedekah, iuran, serta donasi program membawa hubungan moral antara pemberi, pengelola, dan penerima manfaat. Karena itu, digitalisasi harus memperkuat kemampuan organisasi menjaga hubungan tersebut, bukan sekadar mempercepat perpindahan uang.

A. Teknologi Tetaplah Alat

Teknologi dapat membantu organisasi mencatat transaksi, menghubungkan pusat dengan daerah, memperluas pelayanan, mengurangi pekerjaan berulang, dan menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan. Namun, teknologi tidak dapat menggantikan tanggung jawab moral serta kelembagaan.

Sistem otomatis tetap membutuhkan aturan yang benar. Dasbor tetap membutuhkan data yang dapat dipercaya. Algoritma tetap membutuhkan pengawasan. Kanal pembayaran tetap membutuhkan rekonsiliasi. Keamanan digital tetap membutuhkan perilaku manusia yang disiplin. Ketika organisasi memahami batas

tersebut, teknologi dapat ditempatkan secara proporsional: penting, tetapi tidak diperlakukan sebagai tujuan akhir.

Kecanggihan juga tidak selalu berarti kesesuaian. Organisasi kecil mungkin lebih membutuhkan pencatatan yang konsisten, persetujuan pihak kedua, dan pencadangan sederhana daripada aplikasi yang rumit. Sebaliknya, lembaga besar dengan transaksi serta data yang luas tidak dapat bertahan hanya dengan prosedur informal. Teknologi harus dipilih berdasarkan kebutuhan, risiko, dan kemampuan memeliharanya.

B. Tata Kelola sebagai Bentuk Penjagaan

Tata kelola sering dipersepsikan sebagai aturan yang memperlambat kerja. Padahal, tata kelola yang dirancang secara baik justru memberi kepastian. Ia memperjelas siapa yang berwenang, bagaimana keputusan dibuat, bukti apa yang harus tersedia, siapa yang memeriksa, dan bagaimana kesalahan diperbaiki.

Dalam organisasi Islam, tata kelola tidak perlu dipertentangkan dengan kepercayaan kepada tokoh, musyawarah, atau budaya kekeluargaan. Kepercayaan personal dapat menjadi modal sosial yang kuat, tetapi perlu diterjemahkan menjadi kepercayaan kelembagaan. Musyawarah dapat memperkaya keputusan, tetapi hasilnya perlu dicatat. Kedekatan dapat mempercepat pelayanan, tetapi transaksi tetap membutuhkan bukti.

Dengan cara tersebut, aturan bukan tanda hilangnya kepercayaan. Aturan adalah bentuk penjagaan terhadap pengurus, donatur, penerima manfaat, dan keberlanjutan organisasi. Tata kelola membantu amanah bertahan melampaui masa jabatan, pergantian tokoh, dan perubahan teknologi.

C. Kepercayaan Tidak Dibangun oleh Citra Saja

Ruang digital memungkinkan organisasi menampilkan program secara cepat. Foto, video, grafik, dan testimoni dapat memperluas perhatian publik. Namun, kepercayaan tidak dapat dipertahankan hanya melalui tampilan.

Masyarakat akan menilai kesesuaian antara janji dan pelaksanaan, antara angka penghimpunan dan penggunaan, antara narasi kemanusiaan dan perlakuan kepada penerima. Ketika terdapat ketidaksesuaian, jangkauan digital justru dapat mempercepat krisis reputasi.

Kepercayaan tumbuh melalui kebiasaan organisasi memenuhi janji, menjelaskan perubahan, mengakui kesalahan, serta melindungi data dan martabat. Transparansi yang bermakna tidak menampilkan semua informasi tanpa batas, tetapi memberikan informasi yang cukup agar keputusan dan penggunaan dana dapat dipahami serta diperiksa.

D. Dakwah Hadir dalam Cara Mengelola

Dakwah tidak hanya hadir dalam ceramah, tulisan, dan konten media sosial. Ia juga hadir dalam cara organisasi mengelola uang, memperlakukan penerima manfaat, memilih bahasa, merespons kritik, dan bekerja sama dengan pihak lain.

Ketika organisasi mencatat dana secara benar, itu merupakan bagian dari amanah. Ketika penerima dipilih secara adil, itu merupakan bagian dari dakwah. Ketika data pribadi dilindungi, martabat dijaga, dan kesalahan diperbaiki, nilai agama hadir dalam praktik kelembagaan.

Dakwah multikultural memperluas pemahaman tersebut. Organisasi hadir di tengah masyarakat yang beragam dalam budaya, tradisi, kemampuan ekonomi, tingkat pendidikan, dan akses teknologi. Pelayanan yang baik harus memahami keragaman itu tanpa kehilangan

identitas keislaman. Ketegasan nilai dapat berjalan bersama penghormatan, dialog, dan keadilan.

E. Menolak Efisiensi yang Kehilangan Tujuan

Efisiensi penting karena dana dan waktu organisasi terbatas. Namun, efisiensi tidak boleh menghapus tujuan. Transaksi yang cepat belum tentu tepat. Biaya rendah belum tentu menghasilkan pelayanan berkualitas. Program viral belum tentu berkelanjutan. Jumlah penerima yang besar belum tentu menunjukkan perubahan yang mendalam.

Organisasi perlu terus bertanya apakah proses digital benar-benar memudahkan masyarakat, apakah biaya yang dikeluarkan sebanding dengan manfaat, apakah kelompok yang kurang terjangkau tetap memperoleh pelayanan, dan apakah program membangun kemandirian atau hanya menghasilkan dokumentasi.

Pertanyaan tersebut menjaga organisasi dari efisiensi kosong, yaitu keadaan ketika indikator teknis berkembang sementara substansi amanah, keadilan, dan manfaat sosial melemah. Teknologi seharusnya membuat organisasi lebih mampu melihat manusia, bukan sekadar lebih mampu menghitung transaksi.

F. Transformasi sebagai Proses Belajar

Tidak ada organisasi yang langsung memiliki tata kelola sempurna. Transformasi selalu melibatkan percobaan, kesalahan, penyesuaian, dan pembelajaran. Yang membedakan organisasi yang sehat bukan ketiadaan masalah, tetapi kemampuannya mengenali serta memperbaiki masalah.

Proses belajar memerlukan ruang evaluasi yang jujur. Temuan audit tidak boleh dipandang hanya sebagai ancaman. Pengaduan tidak seharusnya dianggap sebagai serangan. Kesalahan pengguna perlu

segera dilaporkan. Kegagalan program perlu dianalisis agar tidak diulang.

Budaya belajar juga membutuhkan dokumentasi, regenerasi, dan keterbukaan antargenerasi. Pengetahuan tidak boleh berhenti pada satu tokoh, bendahara, atau teknisi. Setiap pergantian pengurus harus menjadi kesempatan memperkuat, bukan memulai kembali dari awal.

G. Tanggung Jawab Bersama

Masa depan keuangan dakwah digital tidak hanya ditentukan oleh pengurus organisasi. Regulator perlu menyediakan aturan yang proporsional dan dapat dipahami. Penyedia teknologi perlu membangun layanan yang aman serta menghormati kepemilikan data. Perguruan tinggi perlu menghasilkan pengetahuan dan instrumen yang dapat digunakan. Donatur perlu menggunakan kanal resmi serta membaca informasi program. Masyarakat perlu mengawasi secara kritis dan beradab.

Kolaborasi antarpihak menjadi semakin penting karena tidak ada satu lembaga yang menguasai seluruh persoalan. Organisasi massa memiliki jaringan komunitas. Lembaga filantropi memiliki kompetensi program. Platform memiliki kemampuan teknologi. Regulator memiliki kewenangan menjaga kepentingan publik. Ketika peran tersebut disusun dengan jelas, kerja bersama dapat menghasilkan manfaat yang lebih luas.

Namun, kolaborasi tidak boleh mengaburkan pertanggungjawaban. Setiap pihak harus mengetahui tugasnya, batas aksesnya, data yang dikelolanya, serta tindakan yang harus dilakukan apabila terjadi masalah.

H. Arah yang Perlu Dijaga

Model Triad Integratif yang dikembangkan dalam buku ini menempatkan teknologi sebagai alat, tata kelola sebagai jembatan, dan dakwah multikultural sebagai tujuan. Model tersebut tidak dimaksudkan sebagai jawaban final untuk seluruh organisasi, tetapi sebagai kompas.

Kompas tersebut mengingatkan bahwa setiap inovasi perlu ditimbang berdasarkan amanah, kepatuhan syariah, keadilan, keamanan, transparansi, partisipasi, dan kemaslahatan. Ia membantu organisasi mempertahankan arah ketika teknologi, kebutuhan, dan regulasi terus berubah.

Organisasi dapat memulai dari langkah yang sederhana: menertibkan rekening, membatasi akses, memisahkan dana, merekonsiliasi transaksi, melindungi data, menyediakan laporan, dan mendengarkan penerima manfaat. Langkah-langkah tersebut mungkin tidak terlihat spektakuler, tetapi justru membangun fondasi kepercayaan yang tahan lama.

Pada akhirnya, tata kelola keuangan dakwah digital adalah usaha menjaga titipan di tengah perubahan. Dana perlu dijaga agar sesuai amanat. Data perlu dijaga agar tidak merugikan manusia. Sistem perlu dijaga agar dapat terus melayani. Kepercayaan perlu dijaga melalui kesesuaian antara kata dan tindakan.

Perubahan teknologi akan terus membawa kemungkinan baru. Organisasi Islam tidak harus menerima setiap inovasi, tetapi juga tidak perlu takut untuk berubah. Yang diperlukan adalah keberanian untuk belajar, keteguhan menjaga prinsip, dan kesediaan membangun sistem yang dapat dipertanggungjawabkan.

Ketika teknologi digunakan secara bijak, tata kelola dijalankan secara konsisten, dan dakwah diarahkan kepada kemaslahatan,

transformasi digital dapat menjadi jalan untuk memperluas pelayanan tanpa kehilangan kedalaman nilai. Di sanalah amanah menemukan bentuknya yang relevan bagi zaman: bukan hanya diyakini, tetapi dijaga, dibuktikan, dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz, R. F. (2024). Pendampingan Manajemen Keuangan dan Bisnis dalam Pengembangan Agribisnis di Pondok Pesantren CEO Bogor Abdul. *Jurnal Inovasi Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 25–31.
- Al Jayyousi, O., Tok, E., Saniff, S. M., Wan Hasan, W. N., Janahi, N. A., & Yesuf, A. J. (2022). Re Thinking Sustainable Development within Islamic Worldviews: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(12), 7300. <https://doi.org/10.3390/su14127300>
- Alfarizi, A. F. A. (2024). Dakwah Kultural Muhammadiyah Dalam Menghadapi Generasi Digital Native [Muhammadiyah's Cultural Da'wah in Facing the Digital Native Generation]. *KOMUNIDA: Media Komunikasi Dan Dakwah*, 14(2), 194–210. <https://doi.org/10.35905/komunida.v14i2.11214>
- Alshater, M. M., Hassan, M. K., Rashid, M., & Hasan, R. (2022). A bibliometric review of the Waqf literature. *Eurasian Economic Review*, 12(2), 213–239. <https://doi.org/10.1007/s40822-021-00183-4>
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Ardhy, A. A. S., & Fauziah. (2025). TRUST as A Pillar of Religious Moderation in Islamic Education. *Dialogia*, 23(02), 178–201. <https://doi.org/10.21154/dialogia.v23i02.10727>
- Arifin, N. R., Muhtadi, R., & Aziz, A. (2020). Manajemen Istibdal Atas Aset Wakaf Sebagai Pembangunan Ekonomi. *Filantropi Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 1(2), 193–216. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v1i2.2766>

- Arner, D. W., Buckley, R. P., & Zetsche, D. A. (2020). FinTech, RegTech, and the Reconceptualization of Financial Regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 37(3), 371–413.
- Ascarya, A. (2021a). *Innovations in Islamic Social Finance: Crowdfunding, Sukuk, and Productive Waqf*. Bank Indonesia Institute.
- Ascarya, A. (2021b). The role of Islamic social finance in the era of post pandemic recovery. *Islamic Economic Studies*, 29(1), 23–40.
- Aziz, A. (2024). *Ekosistem Keuangan Digital Syariah di Indonesia: Peluang dan Tantangan*. Pustaka Pemikiran Islam.
- Azra, A. (2019). *Islam in Indonesia: Mosaics of Modernities and Global Dynamics*. Penerbit Kencana.
- Barton, G. (2021). *Indonesian Islam and Cultural Modernity: The Structural Transformation of Nu and Muhammadiyah*. Monash University Publishing.
- Bies, A. L. (2019). Accountability in Nonprofit Governance: A Process Based Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(1), 33–48.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage Publications.
- Brenner, P. S. (2021). Religious identity in a proximate social structure: Mothers, fathers, and the religious socialization of their children. *Identities in Action: Developments in Identity Theory*, 179–200.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.
- Bubalo, A., & Fealy, G. (2021). *Voices of Islam in Southeast Asia: Ideology, Identity, and the Digital Mass Organizations in Indonesia*. Lowy Institute for International Policy.

- Burhani, A. N. (2020). *The Muhammadiyah Current: Philanthropy, Modernity, and Islamic Reform in Indonesia*. ISEAS Yusof Ishak Institute.
- Bush, R. (2009a). *Nahdlatul Ulama and the Struggle for Power within Contemporary Indonesian Politics*. Institute of Southeast Asian Studies.
- Bush, R. (2009b). *Nahdlatul Ulama and the Struggle for Power within Islam and Politics in Indonesia*. Institute of Southeast Asian Studies.
- Bush, R. (2014). Regional NU Councils and the Digitalization of Social Funds: A Socio Religious Perspective. *Journal of Contemporary Asia*, 44(2), 215–234.
- Chapra, M. U. (2020). *Islamic Philanthropy and Social Finance: Multipliers Effect in Cyber Ecosystem*. Oxford University Press.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. In C. Cornforth & W. A. Brown (Eds.), *Nonprofit Governance: Innovative Perspectives and Approaches* (pp. 1–22). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Fourth). SAGE Publications, Inc.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (Vol. 5). SAGE Publications.
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. (2020). Risk Sharing and Islamic Financial Instruments: A Shariah Perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(3), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JIABR-01-2020-0012>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago press.
- Fauzan, A. (2022). *Crowdfunding Syariah: Teori dan Praktik*. Prenada Media.
- Fauzia, A. (2022). *Faith and the State: A History of Islamic Philanthropy and Digital*

- Amil Institutions in Indonesia*. Brill.
- Fealy, G. (2020). *The Politics of Religious Authority in Indonesia: Traditionalist Islam and the Rise of Cyber Ulama*. Routledge.
- Feener, R. M. (2021). *Sharia, Development and Digital Philanthropy: Islamic Social Finance in Contemporary Southeast Asia*. Oxford University Press.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press.
- Goin Jr, R. A. (2020). *Generation Gap? Digital Natives' Versus Digital Immigrants' Perceptions of Authenticity in Social Media Interactions with Higher Education Institutions*. Indiana University of Pennsylvania.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hasan, M. A., & Nor, D. R. (2020). The social construction of islamic education through the internalization of traditional values and regional culture. *Ilkogretim Online Elementary Education Online*, 19(3), 148–159.
- Hasan, M., Fadilah, I., & Misbah, M. (2023). Internalization of Islamic Educational Values in The Ngapati Tradition in Gondang Village Karangreja District, Purbalingga District. *Jurnal Kependidikan*, 11(2), 169–184.
- Hasan, N. (2020). Salafism, Knowledge Production and Religious Education in Indonesia.”. *The New Santri: Challenges to Traditional Religious Authority in Indonesia*, 131–150.
- Hasan, N. (2022). *Islam, Philanthropy, and Contentious Politics in Contemporary Indonesia*. Brill.
- Hasan, R. (2022). Interactive Learning in Islamic Education: The Role of Digital Media. *Islamic Pedagogy Journal*, 8(2), 55–72.
- Hasan, S. (2020). *Managing Islamic Non Profit Organizations: Transparency, Accountability, and Digitalization Challenges*. Rajawali Pers.
- Hefner, R. (2020). *Civil Islam*. Princeton University Press.

- Hefner, R. W. (2018). *Civil Islam: Muslims and Democratization in Indonesia*. Princeton University Press.
- Analisis peran lembaga Islam seperti pesantren dalam modernisasi masyarakat
- Hefner, R. W. (2020a). *Islamic Schools, Social Movements, and Democracy in Indonesia*. University of Hawai'i Press.
- Hefner, R. W. (2020b). *Routledge handbook of contemporary Indonesia*. Routledge.
- Hidayat, T. (2020). Dakwah Multikultural di Media Sosial: Strategi dan Tantangan bagi Ormas Islam di Indonesia. *Komunikasi Islam*, 10(2), 56–78.
- Hilmy, M. (2019). Wasathiyah Islam in Indonesia's Middle Path: The Political Theology of Nahdlatul Ulama and Muhammadiyah. *Al Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, 57(1), 112–142.
- Hudaefi, F. A., & Junari, A. (2022a). Digital Governance in Islamic Philanthropy: Paradoxes, Commodification, and Social Relations. *Journal of Islamic Marketing*, 13(4), 812–831.
- Hudaefi, F. A., & Junari, U. (2022b). How Does Islamic Fintech Promote the SDGs? Qualitative Evidence from Indonesia. *Qualitative Research in Financial Markets*, 14(5), 67–89.
- Ichwan, M. N. (2021). The “Conservative Turn” in Indonesian Islam: The Nahdlatul Ulama and the State, 1999–2020. *Journal of Islamic Studies*, 32(3), 45–68.
- Jamhari, J., & Machmudi, Y. (2020). The Architecture of Dakwah Moderation: A Comparative Study of NU and Muhammadiyah's Digital Campaigns. *Journal of Indonesian Islam*, 14(1), 1–20.
- Jeavons, T. H. (2022). *Governing the Non Profit Sector: Accountability, Transparency, and Digital Auditing Frameworks*. Jossey Bass.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Kusroni, K. (2020). *Rekonstruksi penafsiran ayat ayat perbudakan: Pendekatan kontekstual Abdullah Saeed [Reconstruction of the interpretation of verses on slavery: Abdullah Saeed's contextual approach]* [UIN Sunan Ampel Surabaya].

<http://digilib.uinsby.ac.id/42414/> [in indonesian]

- Kvale, S. (2008). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Latif, Y. (2018). *Intelektual Islam dan Negara: Tradisi dan Pergeseran Organisasi Massa di Indonesia*. Universitas Indonesia Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2018). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. Reprint of the classic 1985 edition
- Menchik, J. (2019). *Islam and Democracy in Indonesia: Tolerance without Liberalism*. Cambridge University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Muhammad, R., & Ismail, A. G. (2019a). Digitalization of Islamic Social Finance: The Case of LAZISNU and LAZISMU. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, 9(2), 215–240.
- Muhammad, R., & Ismail, A. G. (2019b). Governance and Accountability in Islamic Social Finance: A Case Study of Zakat Institutions in Indonesia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(4), 78–95.
- Mulyani, S., & Hidayat, K. (2023). Digital Transformation Challenges in Islamic Non Profit Organizations: Between Efficiency and Public Trust. *Journal of NPO Studies*, 24(2), 102–120.
- Mutmainah, S. (2020). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pesantren di Jawa Timur: Perspektif Good Governance. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 8(1), 45–67.
- Nisa, D. K., Paksi, A. K., Hutami, A. N., & Fadilla, Q. Y. (2021). Unilever's contribution to achieving sustainable development goals 3 in Indonesia. *E3S Web of Conferences*, 316, 1023. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202131601023>
- Nisa, E. F. (2021a). Creative Digital Dakwah: Youth, Influencers, and Multicultural Inclusivity in Indonesia. *Asiascape: Digital Asia*, 8(3), 177–201.

- Nisa, E. F. (2021b). Digitalizing Islamic Philanthropy: How Social Media is Reshaping the Landscape of Dakwah and Charity in Indonesia. *Journal of Contemporary Islam*, 15(2), 178–200.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2011). *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*. ReadHowYouWant. com.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research \& Evaluation Methods*. SAGE.
- Prensky, M. (2010). *Teaching digital natives: Partnering for real learning*. Corwin Press.
- Rabbani, M. R., Ali, M. A. M., Rahiman, H. U., Atif, M., Zulfikar, Z., & Naseem, Y. (2021). The response of Islamic financial service to the COVID 19 pandemic: The open social innovation of the financial system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 85.
- Rabbani, M. R., Bashar, A., Nawaz, N., Karim, S., Ali, M. A. M., Rahiman, H. U., & Alam, M. S. (2021). Exploring the role of islamic fintech in combating the aftershocks of covid 19: The open social innovation of the islamic financial system. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 136. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020136>
- Rahman, T., & Hidayat, A. (2023). Integrating Values in Digital Zakat Management. *Journal of Islamic Social Finance*, 5(1), 88–104.
- Rasmussen, U. V. (2024). *The Fall of Western Civilization: The Cycle of Supremacy A Historical and Sociological Analysis of the Rise and Fall of Empires*. Rearden Steel.
- Ricklefs, M. C. (2012). *Islamisation and Its Opponents in Java: A Political, Social, Cultural and Religious History, c. 1930 to the Present*. University of Hawaii Press.
- Ricklefs, M. C. (2013). *Islamisation and Its Opponents in Java: A Political, Social,*

Cultural and Religious History. University of Hawai'i Press.

Saeed, A. (2016). *Islamic Banking and Finance: In Search of a Shari'a Compliant Cyber Ecosystem*. Routledge.

Saeed, T., & Saeed, T. (2016). Securitizing the Educated Muslim: Islamophobia, Radicalization and the Muslim Female Student. In *Islamophobia and Securitization: Religion, Ethnicity and the Female Voice* (pp. 85–116).

Salamon, L. M. (2022). *Nonprofit Management and Governance in a Digital Age: Theories and Applications*. Johns Hopkins University Press.

Samsudin, R., Sulaiman, R., Guan, T. T., Yusof, A. M., Firdaus, M., & Yaacob, C. (2021). Mobile Application Development Trough ADDIE Model. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 10(2), 1017–1027.

Santoso, D. (2022). Akuntabilitas dan Good Governance dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 33–47.

Silverstone, R., & Haddon, L. (1996). Design and Domestication: Information and Communication Technologies in the Home. *Communication by Design: Global Information and Communication Networks*, 44–74.

Siswanto, D., Mita, W. U., & Rosdiana, H. (2020). Accountability and Transparency of Islamic Philanthropy Institutions in Indonesia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(3), 487–505.

Siswanto, D., Rosdiana, H., & Fathurahman, H. (2020). Digital Waqf Acceptance in Indonesia: A Moderating Role of Knowledge and Trust. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(7), 155–172.

Spradley, J. P. (2016). *The ethnographic interview*. Waveland Press.

Suryadi, A. (2022). *Ekosistem Keuangan Digital Syariah: Teori Domestikasi dan Praktik Filantropi Kontemporer*. Pustaka Pemikiran Islam.

Susiang, M. I. N., Siswanti, I., Permana, D., & Wibowo, M. W. (2024). Effects of competitive intelligence and halal integrity on Halalan Tayyiban implementation strategy in Indonesian MSMEs: the mediating role of halal

- orientation strategy. *Journal of Islamic Marketing*.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-10-2023-0344>
- Wahab, A., & et al. (2022). E Zakat and FinTech Integration: Optimizing National Zakats Governance through BAZNAS Ecosystem. *Journal of Islamic Economics and Finance (JIEF)*.
- Wahab, A., Rasyid, M. F., & Hamzah, M. I. (2022). Adoption of Islamic Fintech among Muslims in Indonesia: A Modified UTAUT2 Approach. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 8(1), 89–112.
- Wardhana, A. (2023). *Ekosistem Keuangan Digital Syariah: Domestikasi QRIS dan Fintech dalam Institusi Keagamaan*. Erlangga.
- White, R. L., Ryan, D., Young, C., Elston, R., & Rossi, T. (2023). How does the context of physical activity influence perceived mood and wellbeing after exercise? *Mental Health and Physical Activity*, 24, 100504.
<https://doi.org/10.1016/j.mhpa.2023.100504>
- Woodward, M. R. (2021). *Islam and the Culture of Modern Indonesia*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-74653-3>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zamroni, Z., Baharun, H., Febrianto, A., Ali, M., & Rokaiyah, S. (2022). Membangun kesadaran santripreneur berbasis kearifan lokal di pondok pesantren. *Al Tijary*, 135–150.

SINOPSIS

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi Islam menghimpun, mengelola, dan mempertanggungjawabkan dana dakwah. Melalui QRIS, platform crowdfunding, dompet digital, hingga sistem pelaporan daring, aktivitas filantropi keagamaan kini berlangsung semakin cepat, luas, dan kompleks.

Buku ini membahas bagaimana inovasi teknologi perlu diimbangi dengan tata kelola yang amanah, transparan, akuntabel, patuh syariah, serta peka terhadap keragaman sosial. Dengan memadukan perspektif organisasi, keuangan sosial Islam, dan dakwah multikultural, buku ini menawarkan kerangka yang relevan untuk memahami peluang, risiko, serta arah transformasi kelembagaan di era digital.

Pembaca akan diajak menelaah perubahan perilaku donatur, tantangan kepercayaan publik, pentingnya pengawasan dan perlindungan data, hingga pengelolaan program yang adil, inklusif, dan berkelanjutan. Karena itu, buku ini layak menjadi rujukan bagi akademisi, mahasiswa, pengelola organisasi Islam, lembaga filantropi, regulator, dan masyarakat yang menaruh perhatian pada penguatan ekosistem keuangan dakwah digital.

POKOK BAHASAN

- ✿ Transformasi dakwah dalam ekosistem digital
- ✿ Keuangan sosial Islam dan platform digital
- ✿ Prinsip tata kelola, amanah, dan akuntabilitas
- ✿ Risiko siber, perlindungan data, dan pengawasan
- ✿ Dakwah multikultural yang inklusif dan berkeadaban

**Prof. Dr. H. Ahmad Sarbini, M.Ag.
Hendar Riyadi**