

BAB V

PENGEMBANGAN STRATEGI PENGGALANGAN DANA

UNTUK PENDIDIKAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab 4, peneliti mencoba melakukan pengembangan strategi penggalangan dana Rumah Zakat dan Lembaga Pengembangan Insani Dompot Dhuafa (LPI-DD) untuk pendidikan Sekolah Juara dan Sekolah SMART Ekselensia. Strategi penggalangan dana untuk pendidikan akan dikembangkan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, yang mengandung arti pendekatan laporan kinerja yang seimbang (*balanced*). Dikatakan seimbang karena pendekatan ini hendak mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat dimensi utama, yakni: dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi *learning and growth* (Luis, 2007:27).

Dalam konteks *balanced scorecard* di atas, maka yang dimaksud dengan dimensi keuangan adalah penerimaan atau perolehan dana zakat, infak, sedekah (ZIS) yang diperoleh Rumah Zakat maupun LPI-DD. Dimensi pelanggan adalah dimensi kepercayaan dan kepuasan donatur (*muzakki*) terhadap program dua lembaga tersebut dalam rangka meningkatkan kemandirian masyarakat, yang salah satunya adalah melalui program pendidikan formal Sekolah Juara (jenjang SD dan SMP) dan Sekolah SMART (jenjang SMP dan SMA).

Adapun yang dimaksud dengan proses dimensi bisnis internal adalah semua daya upaya RZ dan LPI-DD dalam mengkomunikasikan misinya pada masyarakat donatur (ritel, komunitas, *corporate*). Misi kedua lembaga tersebut adalah mewujudkan kemandirian masyarakat melalui program pendidikan formal jenjang SD, SMP, SMA. Sedangkan yang dimaksud dengan dimensi *learning and growth* dalam konteks penelitian ini adalah proses penguatan organisasi melalui penguatan struktur organisasi dan pembinaan jejaring.

Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, keterkaitan antar dimensi-dimensi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penguatan organisasi yang merupakan dimensi *learning and growth*, adalah fondasi awal sebuah organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Dimensi ini sangat menentukan baik tidaknya kinerja bisnis internal organisasi.
2. Proses bisnis internal yang terdiri dari rencana dan pelaksanaan strategi penggalangan dana dan juga pelaksanaan pendidikan sekolah, merupakan konsekuensi logis dari *learning and growth*. Baik buruknya bisnis internal menentukan percaya tidaknya pelanggan.
3. Kepuasan pelanggan ditandai oleh kepercayaan masyarakat *muzakki* untuk berdonasi melalui RZ maupun LPI-DD. Kepuasan *muzakki* ini merupakan konsekuensi logis dari proses bisnis internal yang baik.

4. Penerimaan dana merupakan konsekuensi logis dari kepuasan pelanggan, yaitu *muzakki* dan *mustahik*. Semakin puas pelanggan, maka semakin besar kepercayaan mereka. Kepercayaan mereka diwujudkan melalui donasi.

Berdasarkan sub bab pembahasan terhadap hasil penelitian, diketahui bahwa Sekolah Juara dan Sekolah SMART diperuntukkan bagi masyarakat tidak mampu (*dhuafa/mustahik*). Dengan kata lain, bahwa masyarakat umum yang mampu dan tidak masuk kategori *mustahik*, tidak dapat mengakses pendidikan bermutu yang dibina Rumah Zakat (RZ) dan Lembaga Pengembangan Insani Dompot Dhuafa (LPI-DD) tersebut. Adapun dasar kebijakan tersebut adalah bahwa RZ dan LPI-DD sebagai lembaga amil zakat harus menyampaikan atau mendistribusikan dana zakat kepada pihak yang berhak menerimanya, yaitu *mustahik* sebagai salah satu dari 8 *ashnaf* sebagaimana disebutkan dalam ayat al-Qur'an.

Bertolak dari kondisi tersebut, peneliti melihat terdapat beberapa hal yang dapat dikritisi, yaitu antara lain:

1. Pendidikan bermutu sebagai sebuah bentuk dari *human investment* adalah hak setiap orang, tidak hanya untuk masyarakat miskin apalagi masyarakat mampu.
2. Kebijakan tentang kelompok masyarakat miskin (*mustahik/dhuafa*) yang dapat mengakses pendidikan di sekolah Juara dan Sekolah SMART, mengesankan eksklusivitas pendidikan, yaitu bahwa hanya anak dari masyarakat miskin yang dapat mengakses pendidikan.

3. Kebijakan tentang sekolah untuk kaum miskin (*dhuafa*) merupakan pencitraan yang kurang positif bagi siswa dan dapat mengakibatkan munculnya rasa inferior pada diri siswa.
4. Terkait dengan masyarakat donatur (*muzakki*), mereka berasal dari masyarakat dengan tingkat ekonomi yang variatif. Di antara mereka mungkin bahkan sebagian besar di antara mereka adalah berasal dari masyarakat dengan tingkat ekonomi menengah ke bawah. Dengan tingkat ekonomi seperti itu belum tentu anak-anak mereka mendapatkan pendidikan bermutu di sekolah mereka, seperti yang diberikan di Sekolah Juara dan Sekolah SMART.
5. Terkait dengan penerimaan dana, dana yang diterima khusus untuk sekolah sebenarnya tidak cukup memenuhi kebutuhan biaya pendidikan sekolah. Selama ini sekolah mendapat subsidi dari sumber lain yang tidak terikat. Kondisi ini bisa jadi merupakan konsekuensi logis dari masalah-masalah di atas. Oleh karena itu perlu ada perluasan penerima manfaat sekolah, sehingga kepercayaan masyarakat meningkat. Ini akan berimbas pada kenaikan penerimaan dana untuk pendidikan formal. Perluasan juga dilakukan pada wadah penerimaan dana untuk memenuhi kebutuhan biaya investasi pendidikan.

Sebenarnya apa yang telah dilakukan oleh Rumah Zakat dengan Sekolah Juaranya dan LPI-DD dengan Sekolah SMARTnya sudah baik dan akuntabel, artinya tidak ada penyalahgunaan dana. Semuanya dimanfaatkan sesuai dengan ketentuan

syari'at dan masyarakat percaya terhadap akuntabilitas program maupun keuangan RZ dan LPI-DD. Itu terbukti dengan penerimaan dana secara umum yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Walaupun demikian, program yang selama ini berjalan perlu dievaluasi dan dikembangkan agar akses pendidikan lebih merata dan memperoleh kepercayaan masyarakat yang lebih luas lagi. Hal ini berhubungan dengan keberlanjutan (*sustainability*) kedua lembaga tersebut sebagai organisasi penggalang dana, yang akan berdampak pada penyelenggaraan pendidikan berkualitas

Pengembangan program yang dimaksud adalah perluasan penerima manfaat yang tidak hanya terfokus pada masyarakat tidak mampu, tetapi juga memberi kesempatan bagi masyarakat cukup/mampu untuk dapat merasakan dan membuktikan langsung mutu pendidikan yang diberikan Sekolah Juara maupun Sekolah SMART. Dalam perspektif manajemen strategi, pengembangan strategi ditekankan pada strategi fokus penerima manfaat atau meminjam istilah Hill, yaitu strategi level bisnis. Pembuktian langsung oleh masyarakat tentang mutu pendidikan dengan cara seperti disebut di atas, merupakan strategi tersendiri untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi penggalang dana. Meningkatnya kepercayaan masyarakat akan berpengaruh positif bagi penerimaan dana untuk pendidikan formal, yang itu berarti akan menjamin kualitas pendidikan. Sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, kecukupan dana merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan sekolah (Preedy, 1997: 4, 130).

Terkait dengan itu, terdapat beberapa pemikiran tentang komponen dan strategi pengembangan model penggalangan dana untuk pendidikan Sekolah Juara dan Sekolah SMART, yaitu:

1. Misi pengembangan kemandirian masyarakat melalui program pendidikan formal perlu diperluas lagi. Jika semula misinya adalah pemanfaat ZIS untuk sekolah hanya bagi orang miskin (*mustahik*), maka ke depan perlu diperluas dan dikembangkan, bahwa pendidikan Sekolah Juara dan Sekolah SMART untuk masyarakat umum yang lebih luas lagi. Sebagai sebuah bentuk dari *human investment* dan dalam rangka berpartisipasi dalam program pemerataan mutu dan pemerataan akses, maka siapapun berhak mengakses pendidikan di Sekolah Juara maupun Sekolah SMART, tentunya dengan sistem rekrutmen yang perlu ditentukan selanjutnya.
2. Berdasarkan misi tersebut, dengan pendekatan *balanced scorecard*, perlu meningkatkan dimensi *learning and growth*. Strategi penguatan organisasi yang terdiri dari penguatan struktur, pembinaan personalia, dan pembinaan jejaring, perlu diperkuat lagi dengan peningkatan kompetensi mereka. Kompetensi ini sangat penting karena berhubungan komitmen dan semangat dalam mencapai misi organisasi. Selain itu, peningkatan kompetensi mereka sangat menentukan kemampuan mereka dalam menjalankan bisnis internal organisasi, yaitu melakukan penyadaran masyarakat, penggalangan dana dan pelayanan donatur,

dan akuntabilitas program dan dana untuk memperoleh dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

3. Dimensi proses bisnis internal, yang terdiri dari strategi penyadaran masyarakat, galang dan layanan donasi, akuntabilitas, dan program pendidikan sekolah, perlu dikembangkan lagi. Terdapat empat hal penting yang perlu mendapat perhatian, yaitu: Pertama, mengembangkan wadah donasi untuk pendidikan. Jika selama ini banyak bertumpu pada ZIS, maka ke depan juga perlu dikembangkan wadah lain, misalnya wakaf untuk mengatasi masalah biaya investasi, seperti yang dihadapi Sekolah Juara terkait kepemilikan gedung sekolah. Berbagai macam strategi dan upaya untuk melakukan edukasi publik dan penggalangan dana melalui wadah wakaf efektif dan produktif perlu digalakkan.

Kedua, strategi galang donasi *corporate*, yang semula meraih kepercayaan *corporate* melalui penerimaan *corporate social responsibility (CSR)*, perlu dikembangkan lagi dengan memperoleh kepercayaan *corporate* dalam bentuk kerjasama penelitian untuk kepentingan perusahaan. Dalam hal ini tentu saja RZ maupun LPI-DD harus memiliki peneliti-peneliti ahli sesuai kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini RZ dapat mengembangkan dan memberdayakan penelitian dan pengembangan, atau dapat juga mengembangkan komunitas filantropi sebagaimana telah dilakukan LPI-DD serta menerapkan model peneliti mitra.

Ketiga, masih terkait dengan strategi galang donasi, RZ dan LPI-DD harus mengembangkan bentuk-bentuk usaha mandiri (unit usaha) yang bergerak di bidang layanan maupun produk. Terkait dengan itu, sebenarnya Dompot Dhuafa sebagai lembaga induk LPI telah melakukan itu. Hal ini yang perlu dikembangkan juga di Rumah Zakat dan LPI.

Keempat, khusus yang terkait dengan program pendidikan sekolah harus memperhatikan dan mengembangkan aspek pemerataan mutu dan pemerataan akses, sebagaimana dijelaskan pada poin 1 di atas. Model pendidikan yang dikembangkan adalah model pendidikan inklusi. Jika selama ini model inklusi dipraktikkan dalam bentuk penempatan peserta didik, baik anak normal dan anak berkebutuhan khusus, dalam satu sekolah dan kelas, namun yang dimaksud pendidikan inklusi dalam konteks ini adalah penempatan bersama dan satu sekolah dan kelas yang terdiri dari siswa dari keluarga *mustahik* dan keluarga yang mampu. Sekolah inklusif memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh masyarakat dan mendorong adanya partisipasi penuh dari komunitas sekolah, tidak hanya oleh para guru dan staf sekolah, tapi juga rekanan, orang tua, keluarga dan relawan (Boscardin, 1997: 466).

Selebihnya yang berhubungan dengan strategi penyadaran masyarakat dan akuntabilitas perlu dipertahankan dan terus ditingkatkan. Pesan penting yang perlu dikomunikasikan adalah sebagaimana dijelaskan pada poin 1. Khusus akuntabilitas, pengembangan yang perlu ditekankan oleh RZ dan LPI-DD adalah pada sistem informasi program dan pemanfaatan dana. Jika mungkin selama ini

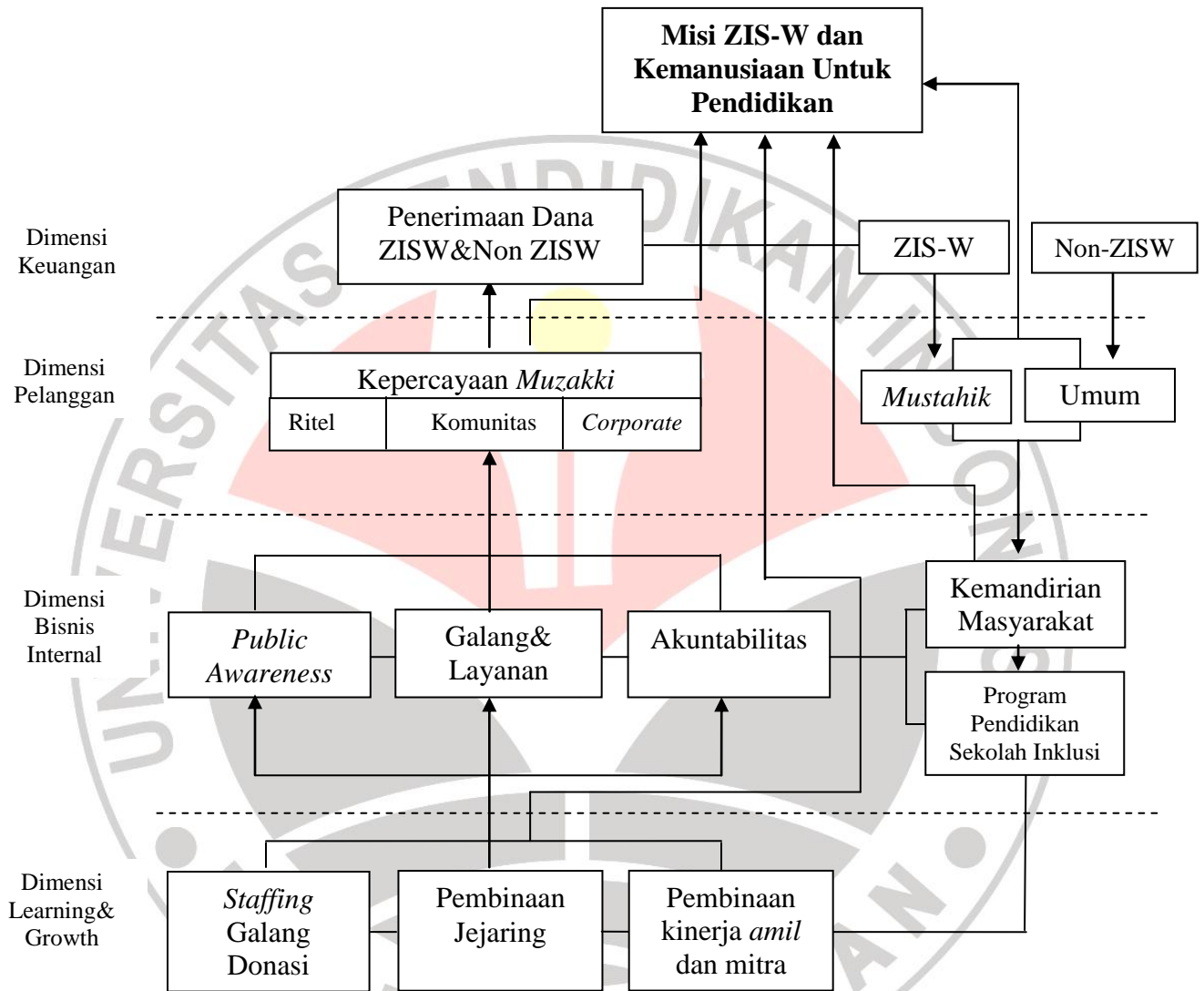
program dan penerima manfaat ZIS lebih cenderung ditentukan RZ dan LPI, ke depan peran dan partisipasi masyarakat ditingkatkan karena hal ini sangat berhubungan dengan kepercayaan masyarakat terhadap RZ dan LPI-DD.

4. Dimensi kepuasan pelanggan. Pada dimensi ini terdapat dua pihak masyarakat yang perlu mendapatkan kepuasan layanan, yaitu masyarakat donatur (*stakeholder*) dan masyarakat penerima manfaat (*shareholder*). Masyarakat donatur yang terdiri dari ritel, komunitas, *corporate* dalam konteks ini tidak hanya sekedar sebagai donatur, tetapi juga berhak mendapatkan dan merasakan program pendidikan sekolah. Dengan demikian masyarakat penerima manfaat selain *mustahik* juga masyarakat umum. Model pendidikan yang perlu dikembangkan adalah model pendidikan yang mengedepankan dua hal, yaitu kualitas dan ekualitas. Kualitas berbicara tentang standar, sedangkan ekualitas berbicara tentang kesamaan memperoleh kesempatan mendapat pendidikan berkualitas (Preedy, 1997: 34).
5. Dimensi keuangan, yang dalam konteks ini adalah penerimaan dana, terdiri dari dua macam, yaitu dana ZIS-W dan juga dana kemanusiaan. Dana yang diperoleh melalui jalur ZIS-W, baik yang terikat maupun tidak terikat, harus diperuntukkan bagi masyarakat *mustahik*. Sedangkan dana umum kemanusiaan untuk pendidikan, baik terikat maupun tidak terikat, dapat diperuntukkan bagi masyarakat umum bukan *mustahik* yang sekolah di Sekolah Juara maupun sekolah SMART. Terkait dengan biaya pendidikan, bagi peserta didik yang

berasal dari masyarakat umum/mampu, jika dana umum kemanusiaan tidak cukup, kekurangannya dapat dibebankan pada wali siswa/orangtua siswa. Hal ini dapat diatur secara lebih jelas oleh RZ dan LPI-DD.

Khusus dana yang diperoleh melalui jalur/wadah wakaf harus dikelola dan didistribusikan untuk kepentingan yang menghasilkan produk abadi atau tidak habis pakai dalam jangka waktu yang sangat lama. Dana wakaf ini ada dua macam, yaitu wakaf tunai (*cash*) dan wakaf non-tunai berupa fisik bangunan atau tanah dan lainnya. Dalam konteks pendidikan, dana wakaf atau sejenisnya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan biaya investasi sekolah. Sedangkan dana ZIS atau dana umum yang sejenis ZIS dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan biaya operasional sekolah.

Keterkaitan antara strategi penguatan organisasi yang berimbas pada kinerja strategi penyadaran masyarakat, galang dan layanan donasi, akuntabilitas program dan keuangan; kepercayaan masyarakat donatur; penerapan model sekolah yang dapat diakses *mustahik* dan umum (inklusi) menghantarkan organisasi pada pencapaian misi organisasi, yaitu ZIS-W dan kemanusiaan untuk pendidikan. Lihat gambar 5.1.



Gambar 5.1. Model Pengembangan Strategi Penggalangan Dana Untuk Rumah Zakat dan Lembaga Pengembangan Insani Dompot Dhuafa

Setelah peta pengembangan strategi penggalangan dana untuk pendidikan dibuat, selanjutnya perlu ditentukan *key performance indicator* (KPI) dari masing-masing pengembangan atau disebut juga dengan ukuran (*measure*). KPI adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja (Luis, 2007: 87). Berikut ini adalah beberapa KPI dari masing-masing dimensi pengembangan strategi.

Tabel 5.1. Indikator Pengembangan Strategi Penggalangan Dana

No.	Dimensi	Sasaran	KPI
1	Dimensi keuangan	Penerimaan dana Penyaluran dana	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya perolehan dana ZIS - Meningkatnya perolehan dana non-ZIS - Dana ZIS untuk <i>mustahik</i> - Dana non ZIS untuk umum
2	Dimensi pelanggan	Kepercayaan <i>muzakki</i> (donatur) Penerimaan manfaat oleh <i>mustahik</i> dan umum	<ul style="list-style-type: none"> - Loyalitas <i>muzakki</i> lama - Bertambahnya jumlah <i>muzakki</i> baru - Indeks Kepuasan <i>muzakki</i> - Indeks pengelolaan keluhan <i>muzakki</i> - Pemenuhan kebutuhan pendidikan berkualitas bagi <i>mustahik</i> dan umum - Pemberdayaan masyarakat (<i>mustahik</i> dan umum)

3	Dimensi internal bisnis	<i>Public awareness</i> Galang&layanan donasi Akuntabilitas program dan dana	<ul style="list-style-type: none"> - Citra organisasi di mata masyarakat - Sampai dan diterimanya pesan kepada calon <i>muzakki</i> (donatur) - Kemudahan calon <i>muzakki</i> dalam berdonasi - Inovasi program pendidikan inklusi - Kualitas program pendidikan inklusi - Keterbacaan dan aksesibilitas informasi program dan keuangan organisasi
4	Dimensi <i>learning and growth</i>	<i>Staffing</i> Pembinaan jejaring Pembinaan kinerja <i>amil</i> dan staf	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya kepuasan <i>amil</i> dan staf - Tingkat keluar masuk <i>amil</i> dan staf (<i>turn over</i>) - Meningkatnya produktivitas <i>amil</i> dan staf - Meningkatnya sikap, pengetahuan, dan keterampilan - Meningkatnya presentase pelatihan <i>amil</i> staf (<i>training coverage</i>) - Kualitas budaya organisasi - Meningkatnya keterpasangan aplikasi

Dalam kaitannya dengan pendidikan nasional, model pendidikan berkualitas yang diterapkan Sekolah Juara dan Sekolah SMART Ekselensia merupakan sebuah bentuk dari partisipasi masyarakat dalam mengatasi persoalan pendidikan nasional. Sebagaimana dijelaskan pada bab 1, bahwa terdapat dua tantangan pendidikan yang dihadapi pemerintah Indonesia yang hingga sampai saat ini belum terselesaikan secara tuntas, yaitu tantangan mutu pendidikan dan tantangan aksesibilitas pendidikan. Salah satu faktor penghambat masalah tersebut adalah terbatasnya kemampuan pemerintah dalam mendanai pendidikan. Sementara itu, masih banyak sekolah/madrasah yang jauh dari standar mutu, ditambah lagi dengan kenyataan bahwa Angka Partisipasi Sekolah (APS) masyarakat Indonesia, terutama jenjang pendidikan menengah, belum memuaskan.

Upaya-upaya penggalangan dana yang dilakukan Rumah Zakat dan Lembaga Pengembangan Insani Dompot Dhuafa' (LPI-DD) berikut perolehannya dan dampaknya terhadap penyelenggaraan pendidikan berkualitas, memberikan sebuah harapan baru bahwa masyarakat muslim Indonesia, khususnya, memiliki potensi pendanaan yang luar biasa. Perolehan dana Rumah Zakat dan Dompot Dhuafa' yang mencapai rata-rata \pm 100-200 milyar rupiah setiap tahun, baru sebagian kecil dari prediksi Pusat Budaya dan Bahasa UIN Syarif Hidayatullah yang menyatakan bahwa potensi zakat, infak, sedekah (ZIS) umat Islam Indonesia mencapai 19,3 triliun setiap tahunnya.

Keberhasilan Rumah Zakat dan Dompot Dhuafa' tersebut dalam menggalang dana semestinya dapat menginspirasi pemerintah Indonesia dalam mengatasi persoalan pendanaan pendidikan nasional. Terkait dengan pemanfaatan potensi ZIS untuk kepentingan pendidikan nasional, sebenarnya terdapat beberapa alternatif yang bisa diterapkan, di antaranya adalah upaya pemerintah, dalam hal ini Kemendiknas, melakukan penggalangan dana ZIS untuk pendidikan. Namun persoalannya, masyarakat mungkin masih trauma dengan upaya penggalangan dana oleh pemerintah melalui BAZDA di era Orde Baru, yang disinyalir oleh sebagian pihak bahwa dana ZIS tersebut kemudian digunakan untuk kepentingan politik. Beberapa peneliti menyatakan bahwa masyarakat kini lebih percaya pada lembaga pengelola ZIS swasta daripada pemerintah. Maka tidak heran jika kemudian akhir-akhir ini banyak bermunculan lembaga-lembaga *amil* swasta dengan perolehan dana ZIS yang tidak sedikit. Dengan demikian, masalah pengelolaan ZIS menyangkut kredibilitas dan akuntabilitas lembaga ZIS.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka yang saat ini yang mungkin dilakukan untuk mengatasi persoalan pendanaan pendidikan nasional adalah pemerintah mendekati lembaga-lembaga *amil* seperti Rumah Zakat dan Dompot Dhuafa' untuk bekerjasama. Adapun bentuk kerjasama yang perlu dibangun bukan dalam bentuk pengambil alihan perolehan dana, tapi lebih merupakan koordinasi pemerataan mutu dan akses pendidikan di seluruh daerah di Indonesia. Dalam konteks ini, pemerintah membuat *Memorandum Of Understanding* (MOU)

dengan lembaga-lembaga *amil* yang tersebar di seluruh Indonesia tentang penanggulangan masalah pemerataan mutu dan akses pendidikan, bahkan lebih dari itu pemerintah memberikan dana pada lembaga *amil* untuk kepentingan pemerataan mutu dan akses. Sementara itu, lembaga-lembaga *amil* bergerak di sisi luar pemerintahan secara ikut mensukseskan program pemerintah menggunakan dana ZIS yang diperoleh dari umat. Lembaga *amil* diberi keleluasaan merumuskan dan menentukan format pendidikan bermutunya, karena selama ini lembaga *amil* cenderung sangat kreatif dalam mewujudkan pendidikan berkualitas dan merata, sebagaimana telah dilakukan Rumah Zakat dengan Sekolah Juaraanya (jenjang SD dan SMP) dan Lembaga Pengembangan Insani Dompot Dhuafa dengan Sekolah SMART Ekselensia (jenjang SMP dan SMA).