



FORMULASI STRATEGI PENGGALANGAN DANA: STUDI KASUS LEMBAGA PENDIDIKAN AL-QURAN (LPQ) MIFTAHUL JANNAH SURABAYA 2025

Luqman Kurniawan

STID Al-Hadid, Surabaya

luqmankurniawan05@gmail.com

Abstrak: *Perumusan strategi dalam berbagai aspeknya dilakukan organisasi untuk menyikapi perubahan situasi dan kondisi agar tujuan tercapai. Aspek pendanaan merupakan aspek yang memiliki pengaruh besar terhadap berjalannya program organisasi, oleh karena itu strategi penggalangan dana dibuat dalam rangka menjaga stabilitas keuangan dan operasionalisasi program organisasi, khususnya organisasi nirlaba. Artikel ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penerapan analisis SWOT dalam perumusan strategi penggalangan dana pada Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah Surabaya. Artikel ini juga sekaligus mendalami penggunaan analisis SWOT dalam perumusan strategi jangka pendek dalam kasus penggalangan dana. Pendekatan artikel ini kualitatif deskriptif. Data bersumber dari wawancara, observasi, dan pustaka. Proses analisis menggunakan teori perumusan strategi khususnya analisis SWOT jangka pendek dan teori fundraising. Hasil studi: Pertama, kedalaman strategi sangat dipengaruhi oleh pemahaman bidang kerja. Strategi penggalangan dana LPQ Miftahul Jannah menggunakan direct dan indirect fundraising. Kedua, penggunaan analisis SWOT akan menghasilkan rekomendasi strategi yang masih umum, sehingga dibutuhkan bantuan framework strategi fundraising. Ketiga, ada dua model perumusan strategi jangka pendek yakni menggunakan analisis SWOT atau menggunakan framework bidang tanpa menggunakan analisis SWOT.*

Kata Kunci: *Analisis SWOT, Strategi Penggalangan Dana, LPQ Miftahul Jannah.*

Abstract: **FUNDRAISING STRATEGY FORMULATION: CASE STUDY OF AL-QURAN EDUCATIONAL INSTITUTION (LPQ) MIFTAHUL JANNAH SURABAYA 2025.** *The organization carries out strategy formulation in various aspects to respond to changes in situations and conditions so that goals are achieved. The funding aspect is an aspect that has a big influence on the running of organizational programs, therefore fundraising strategies are created in order to maintain financial stability and operationalization of organizational programs, especially non-profit organizations. This article aims to describe the process of applying SWOT analysis in formulating fundraising strategies at the Miftahul Jannah Al-Quran Education Institute in Surabaya. This article also explores the use of SWOT analysis in formulating short-term strategies in fundraising cases. The approach of this article is descriptive qualitative. Data comes from interviews, observations and literature. The analysis process uses strategy formulation theory, especially short-term SWOT analysis and fundraising theory. Study results: First, the depth of strategy is greatly influenced by understanding the field of work. LPQ Miftahul Jannah's fundraising strategy uses direct and indirect fundraising. Second, the use of SWOT analysis will produce general strategy recommendations, so the help of a fundraising strategy framework is needed. Third, there*



are two models for formulating short-term strategies, namely using SWOT analysis or using a field framework without using SWOT analysis.

Keywords: *SWOT Analysis, Fundraising Strategy, LPQ Miftahul Jannah*

Pendahuluan

Pendidikan Al-Quran memiliki peran penting dalam membentuk generasi yang memiliki pemahaman mendalam tentang ajaran Islam, khususnya dalam membaca, memahami, dan mengamalkan nilai-nilai yang ada dalam Al-Quran. Pendidikan Al-Quran juga memiliki misi yang sangat besar dalam membentuk karakter peserta didik dengan karakter *qurani*, yaitu generasi yang kehidupannya mencintai Al-Quran bukan hanya sebagai bacaan, akan tetapi mengamalkannya dalam pandangan dan tuntunan hidupnya sehari-hari. Selain itu, Lembaga Pendidikan Al-Quran bertujuan untuk memberikan wawasan dan bekal dasar bagi anak didik agar mampu membaca Al-Quran dengan baik dan benar sesuai kaidah-kaidah ilmu tajwid serta menanamkan nilai-nilai keislaman, dan keagamaan kepada murid atau santri.¹

Di tengah meningkatnya kebutuhan akan pendidikan berbasis nilai-nilai Islam, salah satu tantangan yang umum dihadapi oleh Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) atau Taman Pendidikan Al-Quran (TPQ) adalah ketersediaan pendanaan yang memadai untuk mendukung operasional dan pengembangan lembaga serta dukungan dari pihak terkait.²

Pendanaan merupakan faktor krusial dalam menjaga keberlanjutan dan kualitas pendidikan di Lembaga Pendidikan. Dalam konteks manajemen pendidikan, pendanaan merupakan salah satu aspek fundamental yang menentukan efektivitas dan keberlanjutan suatu lembaga pendidikan. Menurut teori ekonomi pendidikan, sumber daya finansial yang memadai berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.³ Selain itu, teori manajemen keuangan publik menekankan pentingnya diversifikasi sumber pendanaan untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber tertentu dan meningkatkan stabilitas keuangan lembaga pendidikan.⁴

Salah satunya Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah yang berlokasi di Jalan Putat Jaya C Timur V/ 35, Kota Surabaya di lingkungan eks lokalisasi Dolly hingga kini masih menghadapi keterbatasan sumber pendanaan. Selama ini pendanaan semuanya bergantung pada pendanaan dari masjid Miftahul Jannah Surabaya, donasi masyarakat setempat yang sifatnya tidak menentu, dan kontribusi sukarela dari orang tua santri. Rata-rata tiap bulan masjid memberikan dana kepada LPQ Miftahul Jannah sekitar Rp. 900.000,- per bulan dan infaq sukarela melalui kaleng dari orang tua santri rata-rata Rp. 300.000 - 400.000,- per bulan. Seluruh hasil pemasukan pendanaan tersebut digunakan untuk memberikan *fee* atau honor 3 guru, tiap guru diberikan Rp. 300.000,- per bulan, dan biaya operasional LPQ secara rutin. Dalam perkembangan permasalahan

¹ Yuanda Kusuma, "Model-Model Perkembangan Pembelajaran Btq Di TPQ/TPA Di Indonesia," *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 5, no. 1 (December 30, 2018): 47–48, <https://doi.org/10.18860/jpai.v5i1.6520>.

² Muntaqo Imam, "Manajemen Fundraising Di Taman Pendidikan Al-Qur'an At-Toyyibah Desa Plana Somagede Banyumas" (skripsi, IAIN Purwokerto, 2020), 71, <https://repository.uinsaizu.ac.id/8487/>; Ahmad Almafahir, "Analysis Of Fundraising Strategies In The Al-Qur'an Educational Park," *Jurnal Isema : Islamic Educational Management* 8, no. 2 (December 31, 2023): 179–88, <https://doi.org/10.15575/isema.v8i2.30772>.

³ George Psacharopoulos and Harry Patrinos, "Returns to Investment in Education: A Further Update," *Education Economics* 12, no. 2 (2004): 111–34.

⁴ Neville Postlethwaite, "Bray, Mark. 1999. The Shadow Education System: Private Tutoring and Its Implications or Planners. Fundamentals of Educational Planning No. 61. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning.," *International Review of Education* 46, no. 6 (November 1, 2000): 641–44, <https://doi.org/10.1023/A:1026531112211>.

yang dialami LPQ Miftahul Jannah semakin kompleks seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan fasilitas yang lebih baik, kesejahteraan guru, serta pengembangan kurikulum yang lebih inovatif.⁵

Selama ini LPQ Miftahul Jannah merasa kesulitan untuk meningkatkan pendanaan khususnya untuk pemberian kesejahteraan untuk para guru, pengembangan program diluar program baca tulis Al-Quran dengan metode *Tilawati*, meningkatkan kompetensi para guru, meningkatkan kualitas sarana prasarana dan sebagainya.⁶

Perumusan atau formulasi strategi dalam berbagai aspeknya dilakukan organisasi atau lembaga untuk menyikapi perubahan situasi dan kondisi agar tujuan tercapai⁷, termasuk dalam masalah pendanaan, karena dengan pendanaan yang cukup akan memudahkan setiap pelaksanaan strategi maupun program.⁸ Untuk mengatasi masalah pendanaan dibutuhkan formulasi strategi penggalangan dana yang tepat guna. Penggunaan strategi peningkatan pendanaan atau fundraising memiliki nilai yang sangat penting bagi keberlanjutan LPQ Miftahul Jannah. Dengan strategi yang tepat, LPQ dapat memperoleh sumber dana yang lebih stabil dan beragam, sehingga tidak hanya bergantung pada satu sumber pendanaan saja. Selain itu, strategi pendanaan yang inovatif juga dapat meningkatkan kapasitas LPQ Miftahul Jannah dalam menyediakan fasilitas yang lebih baik, meningkatkan kesejahteraan guru, serta mengembangkan program pendidikan yang lebih modern dan relevan dengan kebutuhan santri.

Artikel ini bertujuan untuk menerapkan proses analisis SWOT sebagai salah satu alat analisis dalam perumusan atau formulasi strategi penggalangan dana pada Lembaga Pendidikan Al-Quran Miftahul Jannah Surabaya. Artikel ini juga sekaligus mencoba mendalami penggunaan analisis SWOT (*Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman)) dalam perumusan strategi jangka pendek dalam kasus penggalangan dana. Karena selama ini analisis SWOT secara penggunaan lebih banyak digunakan pada strategi makro berjangka panjang.⁹

Artikel ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi dalam formulasi strategi penggalangan dana LPQ Miftahul Jannah yang efektif. Kedua, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para pengelola LPQ atau TPQ dalam menerapkan formulasi strategi penggalangan dana untuk meningkatkan pendanaan lembaga. Secara teoretik diharapkan bisa menjadi pembanding dan atau referensi dalam penggunaan analisis SWOT untuk strategi berjangka pendek dan spesifik bidang penggalangan dana.

Studi formulasi atau perumusan strategi penggalangan dana atau *fundraising* sudah banyak dilakukan oleh penulis yang lainnya, bahkan ada buku referensi yang mengulas hal tersebut mengingat formulasi strategi *fundraising* merupakan hal mendasar yang dilakukan organisasi terutama organisasi nirlaba untuk merespon tuntutan pengembangan dan perubahan situasi yang terjadi. Sebagaimana studi perumusan strategi penggalangan dana atau *fundraising* yang ditulis

⁵ Ketua LPQ Miftahul Jannah Ustaz Joko, Wawancara dengan Ketua LPQ Miftahul Jannah Surabaya, January 30, 2025, Surabaya.

⁶ Ustaz Joko.

⁷ Luqman Kurniawan, "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis pada Pesantren Udara 14.2690 MHz," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (June 13, 2023): 82, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.6>.

⁸ Sumengen Sutomo, "Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba," *Kesmas: National Public Health Journal* 1, no. 4 (February 1, 2007): 184, <https://doi.org/10.21109/kesmas.v1i4.301>.

⁹ Shofyan Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 227, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.

oleh Soleh¹⁰, Iskandar¹¹, Rachmasari¹², Muntaqo¹³, Almafahir¹⁴, Trisna¹⁵, Nauval¹⁶ dan banyak penulis-penulis lainnya. Namun, sebagian besar studi-studi tersebut lebih banyak berfokus pada strategi penggalangan dana atau *fundraising* pada organisasi sosial, lebih banyak bersifat deskripsi hasil jadi strategi menggunakan *template* strategi *fundraising* yang sudah ada pada teori (sebagaimana pada artikel Iskandar, Rachmasari, Muntaqo, Almafahir, Trisna, Nauval), dan yang lainnya lebih pada *literatur review* (sebagaimana pada artikel Soleh). Sejauh penelusuran belum dijumpai studi-studi sebelumnya terkait proses perumusan strategi penggalangan dana atau *fundraising* pada organisasi yang berdakwah melalui pendidikan non formal serta berfokus pada proses perumusan strateginya, khususnya dalam penggunaan analisis SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang *genuine* dan unik. Penulis juga menjumpai ada buku referensi yang ditulis oleh Pettey¹⁷ dan Sargeant¹⁸ yang mengulas model perumusan atau formulasi strategi *fundraising* beserta pertimbangan etis pada organisasi nirlaba yang sedikit banyak masih terkait dengan penerapan dalam organisasi dakwah maupun pendidikan sebagaimana artikel ini tapi belum spesifik dakwah melalui Pendidikan nonformal sebagaimana artikel ini. Sehingga studi penerapan formulasi strategi penggalangan dana atau *fundraising* pada organisasi dakwah dan pendidikan terbilang cukup langka meskipun secara referensi sudah ada yang bisa digunakan sebagai pijakan.

Metode

Artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Pendekatan kualitatif juga digunakan untuk memahami fenomena secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹⁹

Subjek penelitian dalam artikel ini adalah Ketua Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah. Hal tersebut dikarenakan pihak ketua yang akan dimintai keterangan dan pihak yang paling mengetahui kondisi LPQ Miftahul Jannah sekaligus pengelola lembaga tersebut. Sebagaimana pengertian subjek penelitian ialah benda, hal atau orang tempat data untuk variabel

¹⁰ Mohammad Soleh, "Zakat Fundraising Strategy: Opportunities and Challenges in Digital Era," *Journal of Nahdlatul Ulama Studies* 1, no. 1 (November 14, 2019): 1–16, <https://doi.org/10.35672/jnus.v1i1.1-16>.

¹¹ Farid Izda Iskandar, "Fundraising Strategy of Cash Waqf in Pondok Modern Tazakka in 2019," *Journal of Islamic Economics and Philanthropy* 2, no. 2 (November 7, 2019): 541–69, <https://doi.org/10.21111/jjep.v2i04.4311>.

¹² Yessi Rachmasari, Soni Akhmad Nulhaqim, and Nurliana Cipta Apsari, "PENERAPAN STRATEGI FUNDRAISING DI SAVE THE CHILDREN INDONESIA (FUNDRAISING STRATEGY IMPLEMENTATION IN SAVE THE CHILDREN INDONESIA)," *Share : Social Work Journal* 6, no. 1 (July 25, 2016), <https://doi.org/10.24198/share.v6i1.13148>.

¹³ Imam, "MANAJEMEN FUNDRAISING DI TAMAN PENDIDIKAN AL-QUR'AN AT-TOYYIBAH DESA PLANA SOMAGEDE BANYUMAS."

¹⁴ Almafahir, "ANALYSIS OF FUNDRAISING STRATEGIES IN THE AL-QUR'AN EDUCATIONAL PARK."

¹⁵ Abdurrohman Trisna Saputra, "STRATEGI FUNDRAISING DALAM PENINGKATAN PENERIMAAN DANA ZAKAT INFAK SHODAQOH DI LAZISMU PP MUHAMMADIYAH" (masters, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2019), <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/42319/>.

¹⁶ Nauval Hilmy Ramadhan, Rahmad Hakim, and Muslikhati Muslikhati, "Strategi Fundraising Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Muhammadiyah Kota Batu," *Balanca : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 3, no. 1 (November 28, 2021), <https://doi.org/10.35905/balanca.v3i01.2133>.

¹⁷ Janice Gow Pettey, *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations* (John Wiley & Sons, 2013).

¹⁸ Adrian Sargeant and Jen Shang, *Fundraising Principles and Practice* (John Wiley & Sons, 2010).

¹⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Rosda, 2007, h. 7

penelitian yang melekat, dan yang di permasalahan.²⁰ Sedangkan pengertian objek penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya yang didalami²¹, maka objek penelitian dalam artikel ini adalah tahapan proses perumusan atau formulasi strategi penggalangan dana Lembaga Pendidikan Al-Quran Miftahul Jannah hingga awal tahun 2025.

Metode pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara Ketua Lembaga Pendidikan Al-Quran Miftahul Jannah, dan dokumentasi. Teknik pengolahan data disesuaikan dengan desain kualitatif mengikuti konsep yang disampaikan oleh Miles, Huberman dan Spradley, dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan terakhir adalah penarikan kesimpulan.²²

Hasil dan Pembahasan

Analisis SWOT

Artikel ini menggunakan kerangka analisis SWOT untuk membuka alternatif strategi penggalangan dana LPQ Miftahul Jannah menyesuaikan dengan kondisi yang ada di lembaga tersebut, sehingga diharapkan alternatif strategi yang keluar bisa benar-benar sesuai kondisi lembaga dan khusus. Analisis SWOT sendiri merupakan proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (S) dan peluang (O), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (W) dan ancaman (T).²³

Terdapat 4 kuadran yang terbentuk akibat perpotongan sumbu X (internal: S-W) dan Y (eksternal: O-T). *Pertama*, kuadran 1: SO, merupakan situasi yang sangat menguntungkan, mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). *Kedua*, kuadran 2: ST, meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang bisa diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (produk/pasar). *Ketiga*, kuadran 3: WO, perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar, akan tetapi menghadapi kendala/ kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matrix. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Mendukung strategi *turn-around*. *Keempat*, kuadran 4: WT, ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal, mendukung strategi defensif.²⁴

Analisis/ matriks SWOT biasanya digunakan bersama dengan *tools* analisis strategi lainnya. Posisi analisis/ matriks SWOT dalam tahap pencocokan/ *Matching* untuk menghasilkan rekomendasi strategi. Ada beberapa *tools* lain di tahap matching yang umum digunakan (seperti pada Gambar 1). Namun, dalam banyak penggunaan yang lain analisis/ matriks SWOT bisa digunakan sendiri tanpa *tools* yang lainnya.

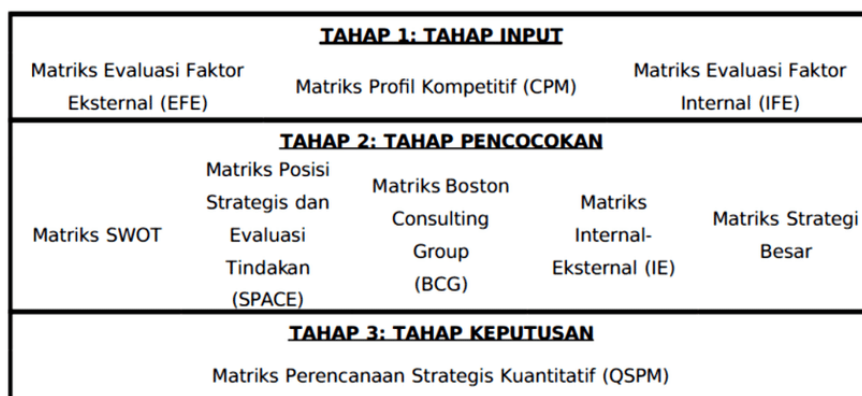
²⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik* (PT. Bina Aksara, Jakarta, 2016), 26.

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Penerbit Alfabeta, 2016), 55.

²² Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI Press, 1992, h. 15

²³ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*, Jakarta : Gramedia, 2013, vol. 20th, 2015, 19.

²⁴ Rangkuti, 20th:20-21.



Gambar 1 - Kerangka Analitis Perumusan Strategi²⁵

Analisis SWOT memberikan perspektif rekomendasi strategi berdasarkan pencocokan faktor strategis di internal (kekuatan-kelemahan) dan eksternal (peluang-anacaman) organisasi. Sedangkan *tools* yang lain memberikan perspektif dari *Finance*, Keunggulan Kompetitif, Lingkungan (SPACE), *market* yang tumbuh/lesu, Posisi Kompetitif (*Grand Strategy*), kacamata bobot total IFE EFE (IE), dan Kacamata posisi pangsa pasar dengan pertumbuhan penjualan (BCG). Sehingga rekomendasi bisa saling melengkapi atau menguatkan satu sama lain.

Pada penerapannya Analisis SWOT memiliki beberapa keterbatasan dalam menghasilkan strategi yang terkesan subyektif, kaku, parsial, umum, bahkan saling bertentangan antar kuadran.²⁶ Analisis SWOT juga lebih banyak digunakan dalam konteks masalah organisasi yang bersifat makro dan berorientasi jangka panjang.²⁷ Namun dalam artikel ini penulis mencoba untuk mengadaptasikan proses perumusan strategi menggunakan analisis SWOT untuk strategi jangka pendek dan spesifik sebagaimana yang pernah penulis lakukan pada penelitian sebelumnya.²⁸ Untuk artikel ini akan berfokus pada strategi penggalangan dana/ *fundraising*. Nantinya dalam proses analisis membuka alternatif strategi akan dipadukan dengan *framework* yang ada pada strategi *fundraising* sebagaimana teori.

Perencanaan program dilakukan untuk menjawab masalah masyarakat yang situasional, insidental, maupun pemecahan masalah yang bersifat jangka panjang. Dalam pelaksanaannya bisa dilakukan oleh organisasi besar yang memiliki visi misi makro sebagai program jangka panjang, permanen, dan reguler. Tapi program dakwah atau pendidikan juga bisa dilakukan oleh kelompok kecil dalam bentuk kepanitiaan di tingkat mikro dengan tujuan jangka pendek.²⁹ Konteks jangka pendek mengandung asumsi durasi waktu yang relatif pendek, secara kecenderungan kurang dari 1 (satu) tahun. Durasi waktu yang relatif pendek menjadikan capaian/ tujuan bersifat riil dan spesifik. Durasi waktu yang pendek berimplikasi pada data kondisi internal eksternal dan masalah yang bersifat aktual menggambarkan kondisi lapangan riil. Durasi waktu yang pendek memiliki kesamaan dengan proyek dengan batas waktu, dan sumber daya yang jelas. Bentuk strategi bersifat operasional teknis, dengan sumber daya yang jelas, *scheduling*, dan *budgeting* yang

²⁵ Fred R David, *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Salemba Empat*, 2011, 324; Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*, 20th:23.

²⁶ Luqman Kurniawan, "Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Pesantren Udara 14.2690 MHz.," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (March 1, 2024): 125–26, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.22>.

²⁷ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 227.

²⁸ Kurniawan, "Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Pesantren Udara 14.2690 MHz."

²⁹ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 229.

terukur. Situasi yang dinamis dan unik, sehingga dibutuhkan kecepatan dan kedalaman pemahaman data lapangan dalam berbagai situasi yang berbeda-beda.³⁰

Berpijak pada pemahaman konsep *framework* analisis SWOT, masalah dalam analisis SWOT dan konteks strategi jangka pendek, maka disusun penyesuaian atau adaptasi *framework* analisis SWOT untuk konteks strategi jangka pendek sebagai berikut:

(1) Memahami dan menetapkan Tujuan Jangka Pendek meliputi (a) memahami Input: Tujuan Jangka Panjang, Evaluasi, Arahan, dan sebagainya; (b) Menetapkan Indikator dan Kadar/Target; selanjutnya (2) Melakukan Pemetaan Kondisi Aktual meliputi (a) Menetapkan Bidang Fungsional; (b) Menetapkan Faktor Strategis/ Pemetaan pada tiap Bidang Fungsional; (c) Melakukan pemetaan kondisi Internal dan Eksternal; (d) Melakukan analisis data pemetaan: SWOT dan asumsi terkait; (e) Melakukan analisis implikasi/ Rekomendasi tiap komponen SWOT; dan (f) Menetapkan isu-isu strategis pada tiap bidang fungsional berdasarkan data pemetaan; selanjutnya (3) Menetapkan Strategi Jangka Pendek meliputi (a) Menjawab Isu Strategis: Keputusan Strategi. Pada tahap ini seluruh faktor strategis akan dipertemukan dan dicocokkan satu sama lain dengan pola (a) Internal-Eksternal; (b) Internal-Internal; (c) Eksternal-Eksternal. Bentuk matriks tidak membentuk sekat 4 kuadran 2 x 2 akan tetapi 4 x 4 sebagai adaptasi dan solusi atas persoalan dan kelemahan dalam analisis SWOT.³¹ Selanjutnya (b) Identifikasi isu strategis tambahan sebagai konsekuensi keputusan strategi; (c) Menjawab tiap isu strategis tambahan; selanjutnya tahap terakhir yakni (4) Analisis dan Rumusan Strategi. Pada tahap ini seluruh alternatif strategi yang sudah dibuka diintegrasikan dengan (a) Sinkronisasi: memilih atau Kombinasi (analisis *cost-benefit*, risiko, dan analisis lainnya), Skenario atau Sistematisa Strategi.

Strategi Penggalangan Dana (Fundraising)

Menurut bahasa *fundraising* berarti pengumpulan uang/ dana atau penggalangan dana. *Fundraising* bukanlah Sekedar hanya mengumpulkan dana semata, akan tetapi dapat juga disebut sebagai bentuk partisipasi dan kepedulian yang diberikan oleh masyarakat kepada organisasi atau lembaga yang memiliki bentuk berupa dana dan segala macam benda serta fasilitas yang dapat diambil manfaatnya untuk keperluan dan kesesuaian lembaga terkait.³² Jika dikaitkan dengan strategi, maka strategi *fundraising* adalah rencana komprehensif yang dirancang untuk mengumpulkan, menggalang dana guna mendukung misi dan program suatu organisasi, terutama lembaga non-profit atau nirlaba. Strategi *fundraising* merupakan titik tolak dalam menentukan kebutuhan organisasi, semua itu dilakukan untuk meningkatkan kegiatan dalam memenuhi kebutuhan yang terus berkembang.³³ Strategi ini tidak hanya mencakup pencarian dana sesaat, tetapi juga pembangunan hubungan jangka panjang dengan para donatur. Sebagaimana yang disampaikan Sargeant, aspek inti dari strategi *fundraising* adalah *relationship fundraising*. Ini berarti keberhasilan dalam menggalang dana sangat bergantung pada pembangunan kepercayaan dan loyalitas donatur melalui komunikasi yang transparan dan berkelanjutan. Hubungan yang kuat

³⁰ Kurniawan, "Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Pesantren Udara 14.2690 MHz.," 126.

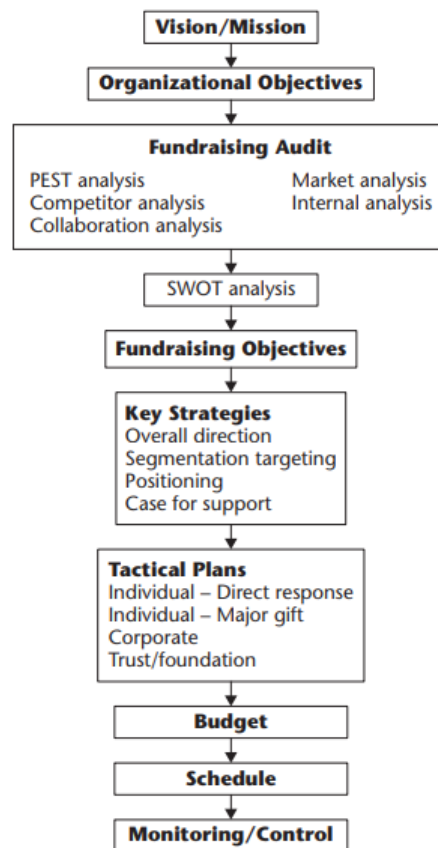
³¹ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 234.

³² Nauval Hilmy Ramadhan, Rahmad Hakim, and Muslikhati Muslikhati, "Strategi Fundraising Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Muhammadiyah Kota Batu," 65.

³³ Trisna Saputra, "STRATEGI FUNDRAISING DALAM PENINGKATAN PENERIMAAN DANA ZAKAT INFAK SHODAQOH DI LAZISMU PP MUHAMMADIYAH," 3.

dengan donatur akan meningkatkan retensi dan mendukung pendanaan jangka panjang, sehingga donasi yang diperoleh tidak hanya bersifat sporadis tetapi juga berkelanjutan.³⁴

Menurut Sargeant ada beberapa tahapan dalam proses perencanaan penggalangan dana atau *fundraising*. Menurut *framework* versi seargant berpijak pada Visi Misi dan Tujuan makro Organisasi. Selanjutnya dilakukan audit kondisi internal dan eksternal dengan berbagai tools analisis secara makro. Hasil dari audit ini nantinya akan menghasilkan komponen kunci yang kemudian dianalisis melalui analisis SWOT. Analisis SWOT yang baik tidak hanya merangkum data audit, tetapi juga menyarankan kepada perencana apa saja tujuan realistis yang ingin dicapai selama periode perencanaan. Analisis SWOT juga akan menyarankan strategi dan taktik yang paling baik digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.³⁵ Berikut pada Gambar 3 adalah *framework* perencanaan komprehensif penggalangan dana:



Gambar 2 - Generic Planning Framework³⁶

Setelah ditentukan tujuan penggalangan dana selanjutnya menentukan faktor kunci yang bersifat strategis terkait arah segmentasi, *targeting* pasar yang akan dijadikan sasaran dalam proses penggalangan dana atau *fundraising*. Kemudian menentukan rencana taktis penggalangan dana. Rencana taktis memiliki berbagai varian strategi mulai dari yang bersifat individual, pendekatan korporat (*sponsorship, Corporate Social Responsibility*) maupun mendirikan yayasan yang bergerak dalam penggalian dana dan kegiatan sosial. Nantinya melalui analisis SWOT bisa dibuka lagi alternatif yang lain. Sargeant juga memberikan gambaran penggunaan *crowdfunding*

³⁴ Adrian Sargeant, *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice*, 3rd ed. (London: Routledge, 2014), <https://doi.org/10.4324/9780203485873>.

³⁵ Sargeant and Shang, *Fundraising Principles and Practice*, 145.

³⁶ Sargeant and Shang, 117.

secara online, maupun mengadakan *event* yang berorientasi penggalangan dana. Pendekatan yang terdiversifikasi memungkinkan organisasi meminimalkan risiko dan menciptakan aliran pendanaan yang lebih stabil dan memiliki banyak opsi.³⁷

Terakhir berdasarkan *framework* diatas setelah seluruh rencana taktis sudah disusun, selanjutnya diimplementasikan dalam penyusunan anggaran yang dibutuhkan (*budgeting*), penataan jadwal (*scheduling*), dan untuk menjamin terlaksananya semua rencana dilakukan monitoring atau kontrol secara berkala.

Lembaga Pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah³⁸

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan kepada ketua LPQ Miftahul Jannah dalam hal ini ustaz Joko memiliki harapan kedepan agar tidak menggantungkan sepenuhnya hanya pada anggaran rutin dari Masjid Miftahul Jannah saja. Dengan demikian bisa terpenuhi seluruh kebutuhan pendanaan LPQ Miftahul Jannah baik rutin maupun pengembangan.

Secara *output* guru harapannya bisa saling belajar karena LPQ Miftahul Jannah bukan hanya tempat belajar untuk murid atau santri tapi juga untuk gurunya. Tidak hanya terpaku ilmu-ilmu agama, tapi juga ilmu penunjang lainnya. Sedangkan *output* Santri diharapkan bisa pandai membaca Al-Quran, memiliki *Akhlakul Karimah*, memiliki benteng ilmu agama dan penunjang serta loyal terhadap LPQ Miftahul Jannah.

Kedepan juga ada keinginan akan mengadakan kegiatan *Rihlah* keluar atau kegiatan *outdoor*, gambarannya nanti ke Masjid Agung Surabaya, setelah *munaqasah* atau acara kelulusan tingkat. Untuk TK PAUD menggambar di Masjid Agung Surabaya, untuk jilid 1-5 atau 6 dibuatkan *games* per kelompok.

Harapannya kedepan guru bisa meningkatkan inisiatifnya, memberikan inovasi-inovasi, menjadikan LPQ Miftahul Jannah sebagai laboratorium keilmuan. Sehingga kebutuhannya lebih kepada inovasi dalam manajemen kelas (pembelajaran) dan menghadapi/ membina anak-anak didik.

Untuk niatan menambah murid ada tapi tidak terlalu diseriusi karena khawatir nanti tidak mampu menangani dengan kapasitas guru yang ada. Meskipun secara ketentuan pengajar *Tilawati* ini maksimal satu guru 15 murid. Khawatirnya kalau ada guru yang tidak masuk tidak ada yang *backup*. Fokusnya untuk saat ini ke internal dulu untuk memperbaiki sistem dan kurikulum.

Secara kebutuhan Selama ini pemasukan dari 2 sumber yakni Masjid Miftahul Jannah senilai Rp. 900.000,- per bulan, dan Kaleng Sukarela dari orang tua santri sekitar Rp. 200.000 s/d 300.000,- per bulan. Namun selama ini masih belum ada dana yang bisa disimpan atau ditabung karena semua dana langsung habis untuk honor guru dan operasional kegiatan LPQ. Pendanaan selama ini masih jadi satu dengan masjid. Kedepan ada rencana memberikan bonus sebagai reward dan pemotongan sebagai punishment. Selain itu ada keinginan untuk program pengembangan SDM, Inovasi pembelajaran serta variasi program LPQ kedepan.

Formulasi Strategi Penggalangan Dana

Setelah melakukan evaluasi dan mengakomodasi semua keinginan dan harapan kedepan adalah tahap memahami dan menentukan Tujuan. Tujuan yang diharapkan ketua LPQ Miftahul Jannah jika dirangkai adalah memenuhi seluruh kebutuhan pendanaan baik yang bersifat aktual maupun potensial atau jangka panjang. Jika didetailkan dalam beberapa indikator adalah (1)

³⁷ Sargeant, *Fundraising Management*.

³⁸ Ustaz Joko, Wawancara dengan Ketua LPQ Miftahul Jannah Surabaya.

Memiliki tambahan pendapatan dana secara mandiri, (2) Kebutuhan pendanaan operasional rutin kegiatan LPQ tercukupi, (3) SDM Guru mendapatkan fee yang layak beserta bonus, dan (4) Kebutuhan pendanaan program pengembangan SDM tercukupi.

Secara kadar tujuan atau target memang tidak ditetapkan target secara jelas oleh ketua LPQ Miftahul Jannah. Namun jika berdasarkan kalkulasi kebutuhan setidaknya butuh pemasukan rutin setidaknya minimal 1 juta per bulan. Selanjutnya dari tujuan tersebut dibuka prasyarat dan ruang lingkup tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka harus (1) Memiliki Donatur/ Penyumbang: jumlah pemberian dan jumlah donatur yang cukup, (2) Memiliki Produk yang menjawab kebutuhan, berkualitas dan menarik untuk selanjutnya ditawarkan ke donatur, (3) Kemampuan dan teknis komunikasi persuasi yang mampu menarik donatur dan atau menjadikan mereka loyal sehingga bisa membantu secara berkelanjutan, dan (4) Memiliki legalitas yang diakui pemerintah atau dinas terkait. Legalitas diperlukan untuk membangun kepercayaan dari masyarakat selaku calon donatur dan pemerintah terkait kredibilitas dan kualitas dari kegiatan yang diselenggarakan lembaga.

Setelah memahami tujuan, membuka prasyarat dan ruang lingkup pencapaian tujuan diatas, selanjutnya membuka bidang fungsional yang perlu diperhatikan. Sesuai prasyarat dan ruang lingkup tujuan diperoleh 3 bidang fungsional yang perlu diperhatikan isu strategis di dalamnya, diantaranya (1) Target Pasar atau *Audiens*, (2) Produk: Profil, Program, (3) Komunikasi Promosi, dan (4) Legalitas.

Berdasarkan pemahaman tujuan dan ruang lingkup tujuan sebelumnya, maka faktor strategis dari internal lembaga yang perlu untuk diperhatikan dan dipetakan diantaranya: (1) Sumber Daya Manusia termasuk Ketua; (2) Dana; (3) Sarana; (4) Produk/ Program: jenis, value/ manfaat; (5) Sistem Internal; (6) Rekanan; (7) Legalitas Lembaga; (8) Reputasi atau Citra Lembaga.

Sedangkan dari lingkungan eksternal lembaga faktor strategis yang perlu diperhatikan dan dipetakan antara lain: (1) Pasar: Orang Tua Santri, Warga, Tokoh: kemampuan, kesibukan, kebutuhan, karakter; (2) Kondisi Budaya; (3) Kondisi Ekonomi; (4) Tingkat Religiusitas Warga; (5) Dukungan Sosial; (6) Pemerintah/ Lembaga terkait yang berwenang, dan (7) Pesaing.

Berikut ini adalah data pemetaan kondisi internal beserta identifikasi *Strengths* (S) dan *Weaknesses* (W) dari kondisi internal LPQ Miftahul Jannah:

Tabel 1 - Identifikasi Faktor Strategis Internal bernilai *Strengths*/Kekuatan

Faktor Strategis Internal	<i>Strengths</i> / Kekuatan (S)
1. Ketua: Ustadz Joko	S1: Secara kemampuan komunikasi bagus, ramah, mudah membaaur dengan masyarakat, pengetahuan keagamaan yang cukup, memiliki semangat belajar dan pengembangan yang tinggi. Beliau bisa membantu <i>fulltime</i> sejauh dibutuhkan. Memiliki kepedulian yang besar atas kemajuan LPQ Miftahul Jannah, bahkan rela berjuang secara sukarela dan ikhlas dengan segala daya yang dimiliki.
2. SDM: Ustadz Ghofur	S2: Ustadz Ghofur dibedakan khusus karena tidak secara intensif dan langsung membantu LPQ . Beliau sehari-harinya membantu TPQ At-Taubah, karena di LPQ Miftahul Jannah masih belum ada kelas Kitab untuk Ustadz Ghofur, namun beliau bisa membantu jika diperlukan LPQ Miftahul Jannah. Ustadz Ghofur memiliki kemampuan mengajar kitab dan mengaji lewat pendekatan <i>Tilawati</i> . Beliau memiliki kemampuan membaca Al-Quran dan memimpin doa sangat baik.
3. Sarana	S3: Sarana untuk kegiatan rutin <i>Tilawati</i> : papan, alat tulis, meja atau dampar, ruangan, rata-rata semua ada di Masjid Miftahul Jannah.

Faktor Strategis Internal	<i>Strengths/ Kekuatan (S)</i>
4. Produk	<p>S4: Selama ini program yang berjalan dan dilaporkan ke orang tua santri dan takmir Masjid Miftahul Jannah adalah mengaji dengan metode <i>Tilawati</i>, Munaqasah atau kelulusan tingkat, Peringatan Hari Besar Islam, kegiatan Ramadhan, dan kegiatan <i>outdoor</i>.</p>
5. Sistem Internal	<p>S5: Rencana kaleng (kencleng) ke rumah-rumah orang tua murid sudah, tapi secara fungsi lebih banyak untuk infaq sukarela tiap bulan, itu juga untuk kebutuhan masjid. Pengurus juga tidak ingin membebani warga dengan berbagai tarikan iuran untuk masjid maupun LPQ Miftahul Jannah. Dan itu merupakan wilayah rawan dan sensitif. Ketua mengusahakan mencari dari luar yang tidak bersinggungan dengan kepentingan masjid.</p> <p>S6: Untuk menyasar warga yang selama ini rumahnya belum ada kencleng atau kaleng dengan menggalang dana agar menjadi donatur selama ini masih belum, karena selama ini penggalian dana menggunakan nama masjid, Kecuali jika LPQ merupakan lembaga yang berdiri sendiri dan memiliki bangunan sendiri. LPQ masih jadi satu atap dengan masjid sehingga masuk dalam lingkup masjid.</p> <p>S7: Ketua lebih condong penggalangan dana dengan mencari di luar (bukan dari orang tua santri atau warga sekitar), dengan syarat LPQ harus punya produk dulu. Menggunakan nama masjid, targetnya di luar warga, tapi ada pemisahan infaq khusus untuk pendidikan/LPQ. Tinggal bagaimana memikirkan produk/ konten yang bisa dipromosikan keluar. Masalahnya untuk LPQ dengan metode <i>Tilawati</i> ini sudah banyak dan ada dimana-mana. Menurut ketua kalau mau ditawarkan keluar produknya harus spesifik dan berbeda dengan yang lain, karena saingannya produknya masih umum. Jika ada ide dan peluang pembuatan program yang orientasinya untuk penggalian dana, ketua akan bersedia mengusahakan jika ada nilai kebaikan didalamnya dan setelah dimusyawarahkan tidak bersinggungan dengan masjid.</p> <p>S8: Selama ini setiap Jumat anak-anak santri diminta untuk menjadi panitia yang menata sandal jemaah sholat jumat agar tertata rapi.</p>
6. Rekanan atau Mitra	<p>S9: TPQ At-Taubah yang memiliki hubungan dekat dengan LPQ Miftahul Jannah karena pengurusnya istri dari salah satu pengurus takmir Masjid Miftahul Jannah. Keberadaan Pemuda RW 12 (sekitar Masjid Miftahul Jannah) yang tergabung dalam karang taruna beserta kegiatan dan peralatan sablon, bisa diperbantukan jika diperlukan.</p>
7. Legalitas Lembaga	<p>S10: Belum memiliki legalitas, namun sudah proses mengurus IJOP dengan progress pengurusan sekitar 50%. IJOP (Ijin Operasional) merupakan syarat mendapatkan bantuan sosial Jaspel (Jasa Pelayanan) dari pemerintah dan bantuan operasional dari Kementerian Agama.</p>

Tabel 2 - Identifikasi Faktor Strategis Internal bernilai Weaknesses/ Kelemahan

Faktor Strategis Internal	<i>Weaknesses/Kelemahan (W)</i>
1. SDM: 3 Guru	<p>W1: Ada salah satu guru gen-z (L) yang masih sangat muda dan labil, semangat mengajarnya belum besar, harapannya kedepan bisa lebih bertanggung jawab.</p> <p>W2: Para guru masih takut keluar dari zona nyaman, masih ada hal yang perlu dikembangkan terkait kemampuan para guru, kemampuan dalam bersaing dengan para pesaing yang sudah maju. Menurut ketua, SDM guru</p>

Faktor Strategis Internal	<i>Weaknesses/Kelemahan (W)</i>
2. Dana	<p>juga terbatas waktunya, karena setelah waktu mengajar dan kegiatan lainnya sudah ada kegiatan lain diluar LPQ.</p> <p>W3: Selama ini hanya mengandalkan pemasukan dari masjid dan kaleng sukarela dari orang tua santri. Secara pemenuhan kebutuhan pendanaan saat ini masih terbilang cukup atau pas, sehingga tidak ada dana yang disimpan atau ditabung. Kedepan kemungkinan jika program dikembangkan maka butuh pendanaan lebih banyak. Kas LPQ dipegang sepenuhnya Masjid Miftahul Jannah, dan rekening masih ikut rekening Masjid Miftahul Jannah.</p>
3. Sistem Internal	<p>W4: Sebelumnya ada peluang, dengan menyebar flyer ke warga tapi tetap menggunakan nama masjid karena ada alokasi untuk program pendidikan. Tapi kita juga ada kendala nanti bagaimana hitung-hitungan/ metode pembagiannya. Apalagi untuk pencairan anggaran masjid juga agak sulit.</p>
4. Reputasi	<p>W5: Infaq pengurus juga jumlahnya sedikit, tidak bisa diandalkan, pengurus infaq ke kotak itu untuk masjid secara global, tidak ada yang spesifik khusus untuk pendidikan. Ketua juga tidak bisa menuntut lebih ke masjid karena masih sungkan, LPQ masih belum bisa menunjukkan karya nyata terkait lulusan <i>Tilawati</i> (produk: santri) yang masih belum terlihat. Secara target 1-2 tahun kedepan sudah ada lulusan yang siap. Untuk santri tingkat Al-Quran masih 1 anak dan belum tentu bertahan konsisten mengaji di LPQ Miftahul Jannah.</p>

Berikut ini adalah data pemetaan kondisi eksternal beserta identifikasi *Opportunities* (O) dan *Threats* (T) dari LPQ Miftahul Jannah:

Tabel 3- Identifikasi Faktor Strategis Eksternal bernilai Opportunities/Peluang

Faktor Strategis Eksternal	<i>Opportunities/Peluang (O)</i>
1. Pasar: Orang Tua Santri	<p>O1: Secara tingkat ekonomi bawah, cenderung memasrahkan anaknya ke LPQ (daripada ikut hal yang negatif). Secara ekonomi menengah bawah. Sebagian orang tua santri rumahnya diberi kaleng infaq, sebagian belum.</p>
2. Dukungan Sosial	<p>O2: Tapi ada beberapa warga yang mendukung. Pak S dulu setiap hari jumat selalu membagikan es teh ke anak-anak, tapi sekarang sudah jarang. Pandangan warga ke guru-guru tidak ada masalah, karena tidak pernah kress/ bersinggungan dengan warga. Karena para guru juga menjaga, termasuk kebersihan setelah kegiatan. Orang tua juga tidak ada masalah, ortu cenderung cuek dan percaya begitu saja kepada TPQ. Tapi tetap <i>support</i> anaknya untuk mengaji.</p> <p>O3: Respon dan arahan dari Pak Suwadi selaku takmir Masjid Miftahul Jannah merasa bahwa anak-anak LPQ harus bisa melantunkan ayat-ayat Al-Quran dengan nada dan suara yang merdu. Ketua merespon dengan kecenderungan tidak suka yang instan lebih suka produk santri yang berkualitas melewati berbagai proses tahapan pendidikan. Bahkan menurut ketua mending merekrut dari luar dan dibayar, jika santri LPQ belum siap untuk tampil tadarus Ayat Al-Quran selama bulan Ramadhan. Selama ini</p>

Faktor Strategis Eksternal	<i>Opportunities/Peluang (O)</i>
3. Kementrian Agama dan Pemerintah	<p>setelah ngaji <i>Tilawati</i> saat akan pulang sekitar 10-15 menit para santri melakukan tadarus, membaca surat-surat pendek dalam Al-Quran, dan menggunakan speaker atas masjid, hampir setiap hari. Mungkin arahan itu muncul karena anak-anak belum sampai tadarus, bacaannya enak, karena memang mereka tahapannya belum sampai sana. Padahal selama ini yang membaca dan tadarus selama Ramadhan adalah ibu-ibu, tapi pak Suwadi menginginkan anak-anak TPA yang membaca tadarus.</p> <p>O4: Bantuan dari Pemerintah Kota dan Kementrian Agama pada lembaga yang memiliki ijin operasional dan memang membutuhkan bantuan. Untuk teknis mengikuti ketentuan yang berlaku.</p>

Tabel 4-Identifikasi Faktor Strategis Eksternal bernilai Threats/Ancaman

Faktor Strategis Eksternal	<i>Threats/Ancaman (T)</i>
1. Santri	T1: Jumlah: 31 siswa, 80% masih SD. Semangat belajar mengaji naik turun, tidak semua benar-benar aktif.
2. Pasar: Warga Sekitar	T2: Kampung yang secara ekonomi rata-rata menengah bawah, dominan bawah, kurang religius, cenderung abangan, namun masih guyup sebagaimana warga kampung.
3. Dukungan Sosial	T3: Beberapa jemaah Masjid Miftahul Jannah atau tetangga Masjid mengeluh dan merasa berisik saat anak-anak mengaji. Hal tersebut menunjukkan adanya penolakan dan respon negatif dari beberapa jemaah atau tetangga masjid.
4. Pesaing	T4: Tidak ada pesaing di sekitar, namun ada TPQ lain yang menggunakan juga metode <i>Tilawati</i> .

Setelah seluruh faktor strategis dari lingkungan internal dan eksternal diaudit dan dinilai menjadi SWOT maka tahap selanjutnya adalah menentukan isu strategis pada tiap bidang fungsional yang sudah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai LPQ dan kedudukan masing-masing bidang fungsional dan kondisi masing-masing lingkungan baik internal dan eksternal maka berikut adalah isu strategis pada masing-masing bidang fungsional.

Pertama, untuk bidang fungsional Target *Audiens* atau Pasar berdasarkan data pada faktor strategis maka isu strategisnya adalah kesulitan dalam menentukan target pasar untuk penggalangan dana, mengingat secara kondisi ekonomi baik orang tua maupun warga rata-rata kurang mampu secara ekonomi. Berdasarkan pengamatan penulis kondisi kampung daerah Putat Jaya juga rata-rata rumah sederhana di gang-gang kecil. Kalaupun ada yang mampu kemungkinan di jalan raya Jarak atau daerah Raya Putat sehingga perlu diperluas area untuk mencari calon donatur (target pasar) yang bersedia membantu, sehingga harus mencari diluar RW-12 atau sekelurahan Putat Jaya atau bahkan lebih luas lagi untuk optimalisasi hasil penggalangan dana, tapi konsekuensinya *effort* dan sumber dayanya lebih besar.. Opsi lainnya adalah tetap menawarkan warga sekitar RW-12 dan orang tua santri namun dengan strategi produk yang bagus, konsekuensinya kemungkinan secara hasil bantuan tidak terlalu besar sesuai kemampuannya.

Kedua, untuk bidang fungsional *Product* berdasarkan data pada faktor strategis maka isu strategisnya adalah produk berupa program yang dimiliki masih minim dan kurang menarik jika

ditawarkan ke para donatur karena terkesan sama dengan TPQ atau LPQ pada umumnya. Sehingga butuh pengembangan produk atau program yang lebih menarik dan menunjukkan perbedaan serta keunggulan LPQ Miftahul Jannah dibandingkan dengan yang lain. Pengembangan produk bisa mengacu dan mengadaptasikan teori strategi *fundraising* yang disesuaikan dengan kondisi LPQ Miftahul Jannah. Perlu pula pengembangan event dan kegiatan atau program yang membanggakan orang tua santri sekaligus warga RW-12 terhadap LPQ, untuk meningkatkan kepercayaan, dukungan dan bantuan.

Ketiga, untuk bidang fungsional Komunikasi Promosi berdasarkan data pada faktor strategis maka isu strategisnya adalah kondisi kualitas SDM yang masih minim, kurang inovasi dan media yang belum siap. Sehingga dibutuhkan pengembangan SDM secara kualitas komunikasi persuasi, mental, motivasi untuk terus belajar dan berkembang. Selain itu dibutuhkan pengembangan media komunikasi yang efektif dan efisien khususnya dalam menjangkau pasar yang lebih luas, sekaligus sebagai etalase produk LPQ Miftahul Jannah kepada para donatur dan calon donatur.

Keempat, untuk bidang fungsional Legalitas berdasarkan data pada faktor strategis maka isu strategisnya adalah belum memiliki legalitas yang mumpuni untuk meyakinkan calon donatur sekaligus mengajukan bantuan ke pihak terkait. Sehingga perlu diusahakan strategi legalitas yang efektif dan efisien agar segera diurus perihal legalitas dalam hal ini IJOP (Ijin Operasional) agar bisa dijadikan bahan dalam mempromosikan LPQ Miftahul Jannah sekaligus mengajukan bantuan kepada pemerintah kota Surabaya maupun Kementerian Agama.

Selanjutnya adalah tahap pencocokan/ *matching* antar faktor strategis yang sudah diidentifikasi untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi berdasarkan isu strategis pada tiap bidang fungsional. Dalam tahap ini bentuk matriks SWOT tidak lagi menggunakan pencocokan internal – eksternal saja, sebagai solusi atas kelemahan/masalah dalam penggunaan analisis SWOT sebagaimana sudah dijelaskan diatas.³⁹

Tabel 5 Matriks SWOT

Matriks SWOT	Peluang/ Opportunities (O) 1. Kondisi Ekonomi dan Dukungan Orang Tua Santri kepada LPQ. 2. Dukungan Warga kepada para guru ngaji di LPQ. 3. Dukungan dari Takmir Masjid Miftahul Jannah. 4. Bantuan dari Pemerintah Kota dan Kementerian Agama jika memiliki Legalitas.	Ancaman/ Threats (T) 1. Semangat belajar ngaji santri naik turun, tidak semua benar-benar aktif. 2. Kondisi Ekonomi warga sekitar yang dominan bawah, kurang religius, abangan, dan guyup. 3. Keluhan beberapa warga sekitar masjid Miftahul Jannah. 4. Pesaing yang memiliki kesamaan produk <i>Tilawati</i>
Kekuatan/ Strengths (S) 1. Ustaz Joko dengan kemampuannya. 2. Ustaz Ghofur dengan kemampuannya. 3. Sarana yang dimiliki. 4. Produk <i>Tilawati</i> , Munaqasah, PHBI, Ramadhan, <i>Rihlah</i> . 5. Sistem Kaleng Infaq Sukarela. 6. Penggalangan Dana selama ini menggunakan nama Masjid.	Alternatif Strategi 1. Target Pasar a. Menjadikan Warga masyarakat muslim sekitar se-RW-12 se- Kelurahan Putat Jaya sebagai pasar untuk penggalangan dana. Asumsinya warga yang memiliki kemampuan ekonomi meskipun minoritas (S1,2,4,5,6,7, W3,5, O2,3) b. Menjadikan orang tua Santri sebagai pasar untuk penggalangan dana. Khususnya orang tua santri yang dirumahnya belum ada kaleng infaq dan orang tua santri yang memiliki kemampuan ekonomi (S1,2,3,4,5, W3,5, O1) 2. Strategi Produk	

³⁹ Affandy, "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek," 234.

<p>7. Rencana Ketua untuk melakukan penggalangan dana di luar warga dan orang tua santri.</p> <p>8. Kegiatan rutin santri setiap Jumat.</p> <p>9. TPQ At-Taubah sebagai rekanan.</p> <p>10. Progress pengurusan Legalitas (IJOP) 50%</p>	<p>a. Mengembangkan Produk Layanan Kirim Doa: Kesembuhan, Kesehatan, Kelancaran Usaha, dan sebagainya. Nantinya akan melibatkan ustaz Ghofur (S2,7,8, T2,4, O2,3)</p> <p>b. Bantuan beasiswa Santri yang tidak mampu atau Yatim (S4,6,7, O1,2,3,4, T1,4)</p> <p>c. Memberikan Kaleng Infaq untuk orang tua santri yang belum mendapatkan (S5,6, O1,2,3)</p> <p>d. Menjadikan Event <i>Munaqasah</i> Santri sebagai salah satu event promosi lembaga sekaligus penggalangan dana (S1,2,4,9, O1,3 T1,3) + Teori Rencana Taktis <i>Fundraising</i></p> <p>e. Program Hafidz Quran untuk santri yang sudah menyelesaikan Al-Quran (jangka panjang) (S1,2,8,9, W5, T1,3,4 O3)</p> <p>f. Usaha bersama pemuda karang taruna RW12: seragam, buku belajar Tilawah, Totebag, <i>Merchandise</i> LPQ Miftahul Jannah sekaligus sebagai promosi dan <i>branding</i> (S1,3,7,9, W3, O1,2,3)</p>
<p>Kelemahan/ Weaknesses (W)</p> <p>1. Guru L dengan kondisinya.</p> <p>2. Para Guru yang masih takut keluar dari zona nyaman dan terbatas waktunya.</p> <p>3. Dana yang terbatas, mengandalkan dari masjid dan infaq sukarela orang tua santri.</p> <p>4. Ketika rekening jadi satu dengan masjid, proses kalkulasi dan hitung-hitungan anggaran jadi rumit dan agak sulit cairnya.</p> <p>5. Reputasi LPQ dihadapan Takmir Masjid (lulusan belum terlihat).</p>	<p>3. Strategi Komunikasi Promosi</p> <p>a. Penyiapan SDM: motivasi/ mental, komunikasi (S1,2,4, W1,2, O2,3)</p> <p>b. Komunikasi langsung (<i>Direct Fundraising</i>): lobby personal ke warga (S1,4,5, W3,5, O1,2,3) + Teori Rencana Taktis <i>Fundraising</i></p> <p>c. Flyer/ Brosur disebar saat sholat Jumat. Flyer berisi penawaran layanan kirim doa. (S3,4,8, T2,4, O2,3)</p> <p>d. Menggunakan Media Sosial: IG, WA: update kegiatan, penampilan santri, profil lembaga (S1,2,3,4, W1, O1,2,3, T4)</p> <p>e. Nomor Rekening terpisah dengan masjid (jangka panjang) (S1,5,6, W3,4, O3)</p> <p>f. Pendataan dan Pembinaan donatur warga dan ortu siswa: laporan keuangan, kegiatan, ucapan terima kasih, pelibatan event. (S1,4,7,10, O1,2,3, T1,3,4)</p> <p>4. Strategi Legalitas</p> <p>a. Mengurus Legalitas IJOP LPQ Miftahul Jannah dengan bantuan rekanan hingga tuntas. (S1,2,9 W5, O3,4, T3,4)</p> <p>b. Mengajukan proposal Bantuan ke Pemerintah Kota Surabaya. (S1,2,9 W5, O3,4, T3,4)</p> <p>c. Mengajukan proposal bantuan ke Kementerian Agama. (S1,2,9 W5, O3,4, T3,4)</p>

Tahap selanjutnya adalah tahap analisis dan perumusan strategi yang digunakan. Pada tahap ini perlu dilakukan penilaian atas setiap alternatif strategi yang dimunculkan dengan berbagai pertimbangan diantara efektifitas, efisiensi (*cost-benefit*), risiko, etis, kehumasan, dan pertimbangan-pertimbangan lain sesuai dengan kebutuhan. Analisis bisa dilakukan jika ada alternatif strategi yang bersifat substitutif, sehingga perlu dipilih salah satu. Untuk alternatif yang bersifat komplementer bisa dikombinasikan satu sama lain.

Secara umum alternatif strategi yang ada pada tabel 5 matriks SWOT diatas secara kecenderungan bersifat komplementer, sehingga bisa dipilih dan dikombinasikan antara strategi satu dengan yang lainnya.

Setelah melalui proses analisis, selanjutnya adalah mengintegrasikan seluruh strategi dalam runtutan kronologis pelaksanaan dari awal/ persiapan hingga masalah teratasi dan tujuan tercapai. Hal tersebut dilakukan untuk memudahkan manajer/ ketua dalam menata prioritas pelaksanaan seluruh strategi sekaligus mendistribusikan sumber daya yang dimiliki. Berikut adalah integrasi strategi dalam runtutan kronologis pelaksanaan dari awal hingga hingga masalah teratasi dan tujuan tercapai:

Tahap awal atau tahap persiapan dimulai dengan Perencanaan Penggalangan Dana: tujuan/ target, konsep program, kegiatan, kebutuhan SDM, dan anggaran biaya. Perencanaan yang dibuat

termasuk rencana jangka pendek dalam waktu dekat ini yang terdiri atas layanan doa, bantuan beasiswa dhuafa, mengurus legalitas IJOP hingga pengajuan bantuan ke pemerintah kota Surabaya dan Kementerian Agama, kegiatan Ramadhan, penambahan jumlah kaleng ke orang tua santri yang belum mendapatkan, dan merintis usaha LPQ Miftahul Jannah bersama pemuda karang taruna RW-12. Sedangkan untuk rencana bersifat jangka panjang terkait program Hafidz santri, mengembangkan munaqasah dalam event yang lebih besar dengan menghadirkan orang tua dan tokoh masyarakat, dan pembuatan rekening khusus untuk LPQ Miftahul Jannah beserta pendasarannya. Selanjutnya melakukan pemetaan dan targeting secara lebih mendalam terkait potensi-potensi warga RW-12 dan kelurahan Putat Jaya yang memiliki kemampuan ekonomi (dari mata pencaharian, aset yang dimiliki, pengaruhnya ke warga, kontribusinya, dan sebagainya), termasuk melakukan pemetaan terkait kondisi santri yang kurang mampu, dhuafa tapi memiliki prestasi akademis dan rajin mengaji untuk selanjutnya nanti bisa disertakan dalam brosur agar bisa disantuni dan diberikan beasiswa.

Setelah perencanaan sudah disusun matang berikut SDM dan biaya yang harus dikeluarkan, termasuk sasaran atau target pasar penggalangan dana dan santri yang diberikan beasiswa, selanjutnya melaksanakan sosialisasi dan musyawarah antara ketua dengan SDM (para guru dan ustaz Ghofur) dan perwakilan takmir masjid Miftahul Jannah selaku pihak yang menaungi LPQ Miftahul Jannah hingga semua pihak sepakat dan mendukung rencana yang sudah dibuat.

Setelah semua pihak sepakat dan mendukung, selanjutnya adalah melaksanakan persiapan dan briefing teknis SDM yang nantinya terlibat. SDM yang dimaksud disini adalah 3 guru LPQ, ustaz Ghofur dan pemuda karang taruna RW-12, remaja Masjid Miftahul Jannah (yang berkenan bisa membantu). Persiapan SDM disini termasuk memberikan motivasi dan membangun mental SDM guru agar lebih kuat dan memiliki impian dan keberanian menembus semua keterbatasan agar lahir inovasi dan kemajuan untuk LPQ Miftahul Jannah. Selanjutnya setelah mempersiapkan SDM melakukan sosialisasi ke santri dan orang tua santri terkait rencana yang akan direalisasikan dalam waktu dekat ini dan jangka panjang, termasuk meminta kesediaan para santri nantinya jika diminta bantuan dalam rangka penggalangan dana.

Selanjutnya bersama SDM mempersiapkan perangkat penggalangan dana yang diperlukan mulai dari merancang dan membuat *flyer*, brosur, proposal bantuan, merancang desain *totebag* dan *merchandise* yang akan dijual. Brosur berisi program dan layanan yang dijalankan LPQ Miftahul Jannah untuk saat ini dan rencana kedepan beserta perkiraan kebutuhan pendanaannya, brosur dikemas menarik, pesan yang menyentuh dan jelas. Selain itu juga mempersiapkan media sosial yang akan digunakan, dan mempersiapkan serta melengkapi berkas-berkas yang dibutuhkan untuk mengajukan legalitas IJOP LPQ Miftahul Jannah.

Jika sudah siap semuanya, maka selanjutnya tahap pelaksanaan mulai dari mengurus legalitas IJOP yang dilakukan ketua bersama SDM yang membantu hingga selesai, jika sudah selesai mulai mengajukan bantuan ke Pemerintah Surabaya dan Kementerian Agama beserta kelengkapan proposal dan berkas yang diperlukan sesuai ketentuan. Sembari mengurus legalitas juga mulai melaksanakan komunikasi promosi dengan menyebarkan *flyer* dan brosur saat sholat Jumat dibantu para santri. Selain momentum sholat Jumat juga mendatangi secara personal warga yang dirasa memiliki kemampuan ekonomi dengan membawa brosur atau proposal bantuan LPQ Miftahul Jannah menggunakan nama masjid. Untuk awal bisa ketua langsung dibantu guru atau pemuda atau remaja masjid. Saat bertemu warga yang mampu bisa dikomunikasikan kondisi dan capaian LPQ saat ini dan gambaran program LPQ Miftahul Jannah kedepan beserta kebutuhan pendanaannya. Upaya lain yang juga dilakukan adalah menyediakan dan membagikan kaleng infaq sukarela kepada para orang tua santri yang belum mendapatkan. Saat menyampaikan brosur ke warga baik melalui sholat jumat maupun personal juga disertakan produk layanan doa untuk

kesembuhan, tolak balak, kelancaran usaha dan hajat. Setelah ada respon dari warga terkait permintaan layanan doa maka para santri dan ustaz Ghofur bisa mulai melaksanakan doa bersama santri di masjid atau di rumah warga yang berkenan didoakan tersebut.

Setelah ada respon bantuan dari warga dan pihak terkait (Pemerintah Kota Surabaya dan Kementerian Agama) maka bantuan pendanaan yang sudah masuk bisa segera dibukukan bendahara masjid diketahui pihak LPQ Miftahul Jannah untuk selanjutnya bisa segera dialokasikan untuk kebutuhan kesejahteraan guru, pengembangan program, biaya operasional, *event* Ramadhan dan memberikan santunan beasiswa untuk siswa yang membutuhkan.

Saat bulan Ramadhan atau momentum Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) maka mulai melaksanakan program-program kegiatan Ramadhan dan PHBI sesuai dengan konsep yang sudah dibuat dengan melibatkan SDM guru, santri, remaja Masjid Miftahul Jannah. Selain itu juga melaksanakan usaha penjualan *totebag* dan *merchandise* LPQ ke orang tua santri, dan warga yang berkenan. Sambil program-program dan usaha dijalankan juga bisa dijadikan konten untuk selanjutnya *update* ke media sosial LPQ Miftahul Jannah agar semua pihak mengetahui capaian dari LPQ termasuk para donatur yang membantu dan akan membantu. Untuk saat ini media sosial bisa dikelola SDM L, jika kedepan ada kecukupan dana bisa melakukan rekrutmen SDM profesional yang mampu melaksanakan pengelolaan media sosial.

Jika dirasa pendanaan sudah cukup, dan mulai tumbuh, maka secara jangka panjang mulai mengurus rekening sendiri untuk LPQ Miftahul Jannah dengan seijin dan sepengetahuan takmir Masjid Miftahul Jannah, merancang event *munaqasah* agar lebih besar, mengundang orang tua, dan tokoh masyarakat. Event *munaqasah* juga bisa menjadi saran promosi dan penggalangan dana. Selanjutnya jika sudah ada santri sudah sampai Al-Quran dengan jumlah yang mencukupi maka mulai melaksanakan program hafidz untuk santri tersebut.

Pihak-pihak yang membantu pendanaan LPQ Miftahul Jannah didokumentasikan, didata dan disimpan sebagai data donasi dan data para donatur. Setelah mereka memberikan bantuan dan donasi maka sebagai rasa terima kasih LPQ donatur diberikan souvenir atau *merchandise*, laporan kegiatan, dan laporan keuangan LPQ Miftahul Jannah yang bagus, agar mereka mengikuti perkembangan LPQ, dan semakin percaya dengan hasil dan kinerja lembaga. Seluruh proses yang dilakukan LPQ Miftahul Jannah senantiasa dilakukan monitoring, lewat laporan SDM pengurus, untuk selanjutnya dilakukan evaluasi dan koreksi perbaikan secara terus menerus untuk kemajuan LPQ Miftahul Jannah.

Simpulan

Hasil dari proses formulasi strategi penggalangan dana LPQ Miftahul Jannah untuk tahun 2025 menunjukkan bahwa LPQ bisa menggunakan strategi *direct fundraising* (penggalangan dana langsung) berupa promosi langsung secara personal baik lewat sholat jumat, kaleng infaq santri, maupun langsung ke warga yang mampu dengan membawa brosur atau proposal yang sudah dipersiapkan dengan berbagai program dan layanan yang ditawarkan. LPQ juga bisa menggunakan strategi *indirect fundraising* (penggalangan dana tidak langsung) berupa *event* Ramadhan, maupun kedepan *event munaqasah*, dan menjual *merchandise*, *totebag*, seragam, buku sebagai pemasukan tambahan. Selain itu, LPQ Miftahul Jannah juga bisa menggunakan strategi legalitas dengan mengurus IJOP (Ijin Operasional) yang nantinya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat sekaligus menjadi syarat pengajuan bantuan dari Pemerintah maupun Kementerian Agama.

Rumusan strategi penggalangan dana LPQ Miftahul Jannah memiliki kedalaman dan detail strategi sangat dipengaruhi oleh pemahaman lapangan penggalangan dana dan referensi bidang

penggalangan dana. Tanpa hal tersebut maka strategi akan sangat umum dan kurang bisa diterapkan dengan kondisi spesifik.

Penggunaan analisis SWOT akan menghasilkan rekomendasi strategi yang masih umum. Karenanya butuh dibantu *framework* bidang. Ketika melihat *framework* bidang, kemungkinan ada *framework-framework* yang lebih spesifik menggali mendalam strategi di bidang tersebut. Sehingga dalam proses formulasi strategi jangka pendek ada 2 model: (1) Menggunakan analisis SWOT, Konsekuensinya strategi bisa jadi kurang tajam atau berupa rekomendasi umum, namun bisa sesuai dengan data pemetaan dan isu strategis. Penggunaan analisis SWOT cocok jika secara teori dan *framework* bidang belum ada atau belum mapan, hal tersebut juga bisa digunakan sebagai *brainstorming* ide-ide dan gagasan strategi baru; (2) Menggunakan *framework* bidang, hasilnya strategi bisa tajam dan mendalam, tapi butuh disesuaikan dengan kondisi agar bisa realistis digunakan. Pendekatan ini cocok jika secara teori dan *framework* bidang sudah mapan dan cukup detail. Misal bidang Pemasaran menggunakan *framework* STP 4P, bidang SDM menggunakan *framework* Manajemen SDM, dan sebagainya.

Penggunaan analisis SWOT untuk menghasilkan berbagai strategi jangka pendek dalam banyak aspek sesuai dengan isu strategis senantiasa melakukan pencampuran (*blend*) seluruh faktor-faktor yang dinilai terkait atau terhubung yang bisa digunakan sebagai bahan untuk merumuskan strategi tanpa mempertimbangkan nilai dari S,W,O,T dari masing-masing faktor. Hal tersebut menjadikan faktor yang sudah diidentifikasi atau dianalisisasi dalam S,W,O,T menjadi kurang berguna karena pada akhirnya dicampur (*blend*) dicocokkan tanpa melihat atau mepedulikan nilai S,W,O,T-nya, hanya mempertimbangkan kecocokan untuk menghasilkan strategi yang bisa menjawab isu strategis. Jika memang hendak menggunakan analisis SWOT sejak awal idealnya dilakukan secara penuh/ utuh hingga menghasilkan strategi, bukan hanya saat pemetaan, identifikasi SWOT kemudian dicampur (*blend*) semua faktornya tanpa mempertimbangkan nilai SWOT-nya. Dalam proses perumusan strategi idealnya antar faktor dipertemukan dalam kuadran SWOT yang sudah diadaptasi menyesuaikan kebutuhan lapangan (4 x 4). Sehingga perumusan strategi tetap memperhatikan dan mempertimbangkan nilai SWOT dalam setiap faktor yang dikaitkan dalam kuadran SWOT. Sehingga setiap kuadran akan menghasilkan beberapa strategi sesuai kondisi kuadrannya. Saran penulis terhadap artikel yang akan datang bisa lebih diperdalam pada proses *matching* dalam setiap kuadran SWOT sekaligus analisis implikasinya.

Artikel ini harapannya juga bisa menjadi referensi bagi organisasi dakwah dan nirlaba khususnya lembaga pendidikan Al-Quran lainnya dalam proses formulasi atau perumusan strategi penggalangan dana. Dari hasil studi ini penulis merekomendasikan kepada lembaga nirlaba lain agar tidak hanya mengandalkan satu sumber pendanaan saja. Hal tersebut dilakukan supaya keuangan lembaga bisa stabil dan terus berkembang dalam berbagai kondisi. Pengembangan pendanaan bisa disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal lembaga, tidak perlu memaksakan diri jika memang kemampuan terbatas. Agar tidak bergantung pada satu sumber dana, lembaga perlu mengembangkan berbagai strategi *fundraising* baik secara *direct fundraising* berupa mengajak donasi rutin masyarakat sekitar yang mampu, penyelenggaraan *event* yang menarik, dan sebagainya, maupun *indirect fundraising* berupa optimalisasi penggunaan media sosial, menjalin kemitraan dengan institusi sosial atau pendidikan, permohonan bantuan ke pemerintah dan dinas terkait dengan legalitas atau perijinan sebagaimana aturan yang berlaku maupun bisa juga melalui usaha mandiri lembaga dengan memberdayakan potensi warga sekitar. Selanjutnya untuk pengelolaan pendanaan harus menggunakan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam rangka menjaga dan meningkatkan kepercayaan donatur, pemerintah, dan masyarakat, sehingga ada keberlanjutan pendanaan dalam jangka panjang.

Bibliografi

- Affandy, Shofyan. "Formulasi Strategi Dakwah: Adaptasi Framework Manajemen Strategis Untuk Dakwah Berdimensi Jangka Pendek." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 2 (2022): 217–36. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i2.249>.
- Almafahir, Ahmad. "Analysis Of Fundraising Strategies In The Al-Qur'an Educational Park." *Jurnal Isema: Islamic Educational Management* 8, no. 2 (December 31, 2023): 179–88. <https://doi.org/10.15575/isema.v8i2.30772>.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. PT. Bina Aksara, Jakarta, 2016.
- David, Fred R. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep. Salemba Empat*, 2011.
- Imam, Muntaqo. "Manajemen Fundraising Di Taman Pendidikan Al-Qur'an At-Toyyibah Desa Plana Somagede Banyumas." Skripsi, IAIN Purwokerto, 2020. <https://repository.uinsaizu.ac.id/8487/>.
- Iskandar, Farid Izda. "Fundraising Strategy of Cash Waqf in Pondok Modern Tazakka in 2019." *Journal of Islamic Economics and Philanthropy* 2, no. 2 (November 7, 2019): 541–69. <https://doi.org/10.21111/jiep.v2i04.4311>.
- Kurniawan, Luqman. "Penerapan Analisis SWOT Jangka Pendek pada Pesantren Udara 14.2690 MHz." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (March 1, 2024): 117–40. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.22>.
- . "Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis pada Pesantren Udara 14.2690 MHz." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 1, no. 1 (June 13, 2023): 81–100. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v1i1.6>.
- Kusuma, Yuanda. "Model-Model Perkembangan Pembelajaran BTQ di TPQ/TPA Di Indonesia." *J-PAI: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 5, no. 1 (December 30, 2018). <https://doi.org/10.18860/jpai.v5i1.6520>.
- Nauval Hilmy Ramadhan, Rahmad Hakim, and Muslikhati Muslikhati. "Strategi Fundraising Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Muhammadiyah Kota Batu." *Balanca: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 3, no. 1 (November 28, 2021). <https://doi.org/10.35905/balanca.v3i01.2133>.
- Petty, Janice Gow. *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, 2013.
- Postlethwaite, Neville. "Bray, Mark. 1999. The Shadow Education System: Private Tutoring and Its Implications or Planners. Fundamentals of Educational Planning No. 61. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning." *International Review of Education* 46, no. 6 (November 1, 2000): 641–44. <https://doi.org/10.1023/A:1026531112211>.
- Prof.Dr.Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Penerbit Alfabeta, 2016.
- Psacharopoulos, George, and Harry Patrinos. "Returns to Investment in Education: A Further Update." *Education Economics* 12, no. 2 (2004): 111–34.
- Rachmasari, Yessi, Soni Akhmad Nulhaqim, and Nurliana Cipta Apsari. "Penerapan Strategi Fundraising Di Save The Children Indonesia (Fundraising Strategy Implementation In Save The Children Indonesia)." *Share: Social Work Journal* 6, no. 1 (July 25, 2016). <https://doi.org/10.24198/share.v6i1.13148>.

- Rangkuti, Freddy. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Menghitung Bobot, Rating, Dan OCAI*. Jakarta : Gramedia, 2013. Vol. 20th, 2015.
- Sargeant, Adrian. *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice*. 3rd ed. London: Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9780203485873>.
- Sargeant, Adrian, and Jen Shang. *Fundraising Principles and Practice*. John Wiley & Sons, 2010.
- Soleh, Mohammad. "Zakat Fundraising Strategy: Opportunities and Challenges in Digital Era." *Journal of Nahdlatul Ulama Studies* 1, no. 1 (November 14, 2019): 1–16. <https://doi.org/10.35672/jnus.v1i1.1-16>.
- Sutomo, Sumengen. "Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba." *Kesmas: National Public Health Journal* 1, no. 4 (February 1, 2007): 176. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v1i4.301>.
- Trisna Saputra, Abdurrokhman. "Strategi Fundraising Dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infak Shodaqoh Di Lazismu PP Muhammadiyah." Masters, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA, 2019. <https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/42319/>.