

Komunikasi Strategis Dompot Dhuafa dan Baitulmaal Munzalan dalam Menghadapi Isu

Annisa Nursalsabillah¹, Atwar Bajari², Yanti Setianti³

^{1,2,3} Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Histori Artikel

Dikirimkan:

19 Februari 2023

Direvisi:

18 Mei 2023

Diterima:

22 Juni 2023

Diterbitkan:

04 September 2023

Abstrak - Setiap organisasi perlu menyusun sebuah perencanaan komunikasi strategis untuk menjalankan suatu program, tidak terkecuali organisasi non-profit. Di tengah keterbatasan dana operasional, organisasi non-profit perlu berpikir kreatif dalam mengembangkan desain komunikasi strategis, sehingga mereka mampu mempertahankan organisasinya, terutama dalam mempertahankan penghimpunan dana publik. Selain menciptakan rangkaian program yang terstruktur, komunikasi strategis juga mampu membantu organisasi non-profit dalam menangani isu. Tujuan penelitian ini untuk menunjukkan serta menganalisa pendekatan komunikasi strategis yang diimplementasikan oleh Dompot Dhuafa dan Baitulmaal Munzalan ketika kondisi organisasi sedang menghadapi terpaan isu. Metodologi yang digunakan adalah metodologi kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa dan Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) berhasil menangani suatu isu melalui perencanaan komunikasi strategisnya, meliputi analisis masalah, membingkai dan mendasain pesan, serta pendekatan media. Melalui bentuk komunikasi strategis tersebut, Dompot Dhuafa dan BMI berhasil mengatasi terpaan isu yang mereka alami serta mampu meningkatkan kualitas organisasinya masing-masing sesuai dengan visi, misi, dan *value* yang mereka punya.

Kata Kunci

Komunikasi Strategis
Organisasi Non-profit
Isu Organisasi
Penghimpunan Dana

Abstract Every organization needs to develop a strategic communication plan to run a program, including non-profit organizations. In the midst of limited operational funds, non-profit organizations need to think creatively in developing strategic communication designs, so that they are able to maintain their organizations, especially in maintaining public fundraising. In addition to creating a series of structured programs, strategic communication can also help non-profit organizations deal with issues. The purpose of this study is to indicate and analyze the strategic communication implemented by Dompot Dhuafa and Baitulmaal Munzalan when the organizations is facing an issue. The methodology used is a qualitative methodology with a case study method through interviews and literature studies. The results of the study show that Dompot Dhuafa and Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) have succeeded in addressing an issue through strategic communication planning, including problem analysis, framing and designing messages, as well as a media approach. Through this form of strategic communication, Dompot Dhuafa and BMI have succeeded in dealing with the issues they experienced and were able to improve the quality of their respective organizations in accordance with the vision, mission and values they have.

Corresponding Author:

Annisa Nursalsabillah, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Email : annisa16048@mail.unpad.ac.id



PENDAHULUAN

Organisasi non-profit memiliki tantangan tersendiri dimana mereka memerlukan konsentrasi penuh untuk menghidupkan visi misi organisasi serta fokus melakukan manajemen sumber daya (Oliveira & Gonçalves, 2022). Pada dasarnya setiap organisasi pasti membutuhkan dana untuk menjalankan program kerjanya, namun pada organisasi non-profit hal tersebut terbentur dengan idealisme kesukarelaan. Demi mempertahankan sebuah organisasi non-profit, perlu disusun ide-ide dan langkah strategis yang tepat agar organisasi tersebut tetap mendapatkan sumbangan ataupun hibah dari pihak-pihak tertentu. Hal tersebut tidak mudah karena pada kenyataannya masih banyak organisasi non-profit yang melakukan berbagai macam publikasi, namun sulit mendapatkan sumbangan. Tantangan lainnya yaitu sulitnya mengukur keberhasilan dari layanan yang disediakan oleh organisasi non-profit, karena perubahan sikap pada masyarakat perlu diamati dalam waktu yang cukup lama untuk bisa disadari dampaknya (Koschmann & Sanders, 2020). Itulah yang menjadi tantangan organisasi non-profit serta alasan yang mendasari pentingnya sebuah organisasi non-profit memiliki rancangan komunikasi strategis yang baik untuk menjalankan program kerjanya, sehingga mereka mampu bertahan di tengah dana operasional yang terbatas.

Salah satu kegiatan penting yang kerap dilakukan oleh organisasi non-profit ialah penggalangan dana. Kemampuan penggalangan dana menjadi sebuah urgensi yang perlu diperhatikan oleh kelompok organisasi jenis ini. Teknik penghimpunan dana yang dilakukan oleh tiap organisasi non-profit berbeda-beda, sehingga hal inilah yang mampu merepresentasikan reputasi organisasi mereka di mata masyarakat, terkhusus di mata para calon donatur maupun *stakeholder*. Berhubung organisasi jenis ini mengelola dana umat, maka hal-hal yang menyangkut didalamnya sangatlah bersifat sensitif dan penuh kehati-hatian. Itulah alasan yang mendasari kondisi ketika organisasi non-profit disinggung mengenai transparansi dana, hal tersebut dapat memicu perhatian publik. Apabila suatu organisasi non-profit tidak mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan publik, maka akan muncul kecurigaan. Apabila *trust issue* sudah muncul di tengah publik, maka organisasi non-profit tersebut dapat terancam bahkan tidak mampu bertahan, seperti kasus yang dialami oleh Aksi Cepat Tanggap (ACT) pada bulan Juli 2022 silam.

Pada tahun 2019, yayasan Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) juga pernah diterpa sebuah isu serupa yaitu mengenai penyalahgunaan dana umat. Hal tersebut diadukan oleh mantan karyawan BMI bahwa BMI tidak transparan dalam melaporkan dana ZISWAF yang mereka himpun dan dituding bahwa dana umat dicampuradukkan dengan urusan bisnis. Permasalahan ini membuat yayasan BMI sempat dipandang skeptis oleh masyarakat dan membuat sebagian warga Pontianak pada saat itu mendatangi Komisi Informasi untuk mendesak BMI melakukan transparansi dana. Dengan cepat, pihak BMI melakukan konferensi pers yang dihadiri oleh para petinggi yayasan BMI sehingga mereka berhasil mengatasi isu tersebut (Ridwansyah & Halikurrahman, 2019). Tidak berhenti disitu, mereka melakukan antisipasi apabila kedepannya terjadi hal serupa, maka dirancanglah sebuah perencanaan komunikasi strategis untuk membantu memulihkan nama BMI, sehingga sampai hari ini BMI sudah memiliki kurang lebih 120 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dan mampu menyalurkan donasi ke 500.000 penerima manfaat setiap bulannya.

Begitupun yang dirasakan oleh sebuah organisasi non-profit yang namanya sudah tidak asing di masyarakat, yaitu Dompot Dhuafa. Saat lembaga filantropi di Indonesia sedang diserang oleh isu eksternal dari kasus ACT, Dompot Dhuafa justru berhasil mempertahankan performanya di tengah keresahan dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga filantropi Indonesia. Meski begitu, mereka juga mengaku sempat merasakan dampaknya saat kasus oknum ACT mencuat ke publik. Tidak sedikit publik yang merasa waspada mengingat besarnya pengelolaan dana yang dihimpun oleh Dompot Dhuafa. *General Manager* Remo Dompot Dhuafa, Ahmad Faqih Syarafaddin, menyampaikan bahwa semenjak muncul kasus ACT, tim CRM Dompot Dhuafa diserbu oleh berbagai tanggapan dan pertanyaan dari publik yang ingin memastikan transparansi lembaga Dompot Dhuafa. Secara cepat, Dompot Dhuafa mengambil langkah strategis dan berhasil membuat publik, terutama para *stakeholder*-nya, bersikap tetap positif dan tidak hilang kepercayaannya terhadap Dompot Dhuafa.

Langkah yang diambil BMI dan Dompot Dhuafa itu menggambarkan bahwa komunikasi strategis mampu mendukung sebuah organisasi untuk menepis isu. Seperti hasil tulisan dari Mr. Michael Galway, seorang ketua Program Komunikasi di UNICEF India yang melaporkan bahwa rancangan komunikasi strategis mereka berhasil menghilangkan stigma negatif vaksin polio yang diisukan oleh sebagian besar masyarakat Uttar Pradesh, India,

pada tahun 2001. Dalam tulisannya, Michael menyebutkan bahwa indikator keberhasilan implementasi komunikasi strategis ditunjukkan dengan adanya perubahan, baik perubahan pada individu maupun tingkat sosial. Dalam kasus pencegahan polio di Uttar Pradesh, perubahan pada tingkat individu terjadi pada anak-anak (pemangku kepentingan utama) dan didukung oleh kemampuan orang-orang yang mampu membuat perubahan tersebut yaitu tenaga kesehatan yang tergabung dalam *Community Mobilisation Coordinator*, dimana mereka melakukan kampanye vaksin polio secara massif (Galway et al., 2019).

Kondisi yang dilakukan Dompot Dhuafa juga pernah dibuktikan oleh Christian, Katharina, dan Ulrike dalam penelitiannya yang mengukur pengaruh persepsi publik terhadap kepercayaan *stakeholder* kepada organisasi non profit (Wiencierz et al., 2015). Penelitian yang dipublikasikan di *International Journal of Strategic Communication* ini menunjukkan bahwa *stakeholder* memandang organisasi non-profit yang bersangkutan sebagai lembaga yang memiliki reputasi penghimpunan dana yang profesional serta kredibilitas tinggi, sehingga mereka tidak terpengaruh oleh persepsi publik. Persepsi *stakeholder* harus benar-benar diperhatikan untuk menentukan tanggapan yang tepat dalam membela citra perusahaan. Jika suatu perusahaan memiliki kredibilitas awal yang positif, hal itu membuat tindakan dan pernyataannya lebih mudah dipercaya. Sebaliknya, kurangnya kredibilitas akan memperumit upaya komunikasi strategis. Respon yang cepat, *spokeperson* yang tepat, dan kredibilitas yang baik membuat komunikasi strategis sebuah organisasi mampu menangani isu dengan baik dan mengembalikan kepercayaan publik.

Singkatnya, komunikasi strategis bukan hanya berbicara mengenai penyebaran informasi, namun juga melibatkan *stakeholder* untuk berperan aktif dalam setiap perencanaan organisasi serta mampu menghadapi isu-isu yang mengancam suatu organisasi. Melalui *strategic communication planning*, pencapaian tujuan untuk keberlanjutan suatu organisasi dapat terpantau secara jelas, terstruktur dan realistis untuk dicapai (Koschmann & Sanders, 2020). Keberhasilan komunikasi strategis dari BMI dan Dompot Dhuafa dalam menghadapi isu akan menjadi fokus penulis untuk mengkaji lebih lanjut topik tersebut. Penulis akan mengkaji pendekatan komunikasi strategis dari kedua lembaga non-profit tersebut, karena keduanya memiliki budaya serta kondisi organisasi yang berbeda. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan menambah khasanah ilmu pengetahuan mengenai pentingnya komunikasi strategis dalam sektor organisasi non-profit, terutama ketika organisasi dihadapkan dengan sebuah isu.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan ialah metode deskriptif dengan teknik analisis kualitatif. Penelitian kualitatif sendiri berfokus pada proses, bukan hasil, maka penulis berusaha mengamati fenomena riil yang terjadi (Creswell, 2013). Penelitian ini merujuk pada jenis studi kasus karena berupaya untuk menggali sebuah perencanaan komunikasi strategis suatu organisasi melalui prosedur pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, sedangkan data sekunder melalui studi literatur.

Penelitian ini menggunakan pengambilan *key informant* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan data dengan cara menentukan jumlah sampel yang akan diambil, lalu memasuki tahap pemilihan yang sesuai dengan tujuan dari penelitian. Menurut Spradley (2007) terdapat beberapa kriteria dalam penentuan *key informant*, diantaranya informan harus merupakan peserta aktif dalam organisasi yang diteliti, ada keterlibatan langsung dengan kasus yang diteliti, informan memiliki waktu yang cukup dan informan harus menyampaikan informasi dengan bahasa yang natural (Marta & Kresno, 2016). Berdasarkan ketentuan pemilihan informan tersebut, penulis memilih orang-orang yang diasumsikan mampu memberi informasi akurat dan selaras dengan penelitian. Adapun informan yang diwawancarai pada penelitian ini adalah : (a) *Data Analyst Specialist* Dompot Dhuafa; (b) Manajer Remo Dompot Dhuafa; (c) *General Manager* Layanan Sosial dan Advokasi Dompot Dhuafa; (d) Wakil Pengasuh BMI Jawa Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Komunikasi Strategis Terkait Isu yang Harus Diatasi dengan Menganalisis Persoalan dan Menetapkan Desain Pesan

Dompot Dhuafa, salah satu filantropi Islam yang sudah berdiri sejak tahun 1993 adalah organisasi non-profit di Indonesia yang sudah meraih serangkaian penghargaan setiap tahun, seperti *BAZNAZ Award* kategori Operasional Kelembagaan Terbaik, *The Best Philanthropy Institution*, Lembaga Kemanusiaan Terpopuler, *Top*

Brand Award 2022 kategori Badan Amal dan Zakat Terbaik, serta masih banyak lagi. Berbagai penghargaan tersebut membuat kredibilitas Dompot Dhuafa semakin eksis di kalangan masyarakat. Dikenal sebagai salah satu filantropi terbesar di Indonesia yang menghimpun ratusan miliar dana umat, membuat Dompot Dhuafa juga terkena imbasnya saat muncul kasus dari oknum ACT. Menurut Sudirman Said, Koordinator Nasional Forum Solidaritas Kemanusiaan, menyampaikan bahwa munculnya kasus ACT bukanlah akhir dari sektor filantropi, tetapi justru menjadi babak baru bagi sektor perfilantropian Indonesia. Babak baru itu direpresentasikan oleh lembaga Dompot Dhuafa yang segera melakukan antisipasi pasca kasus ACT. Ketika diterpa isu eksternal, Dompot Dhuafa tidak tinggal diam dan segera bertindak cepat dengan menyusun berbagai strategi.

Isu eksternal yang hadir dari kasus oknum ACT memang menimbulkan kesenjangan antara aktivitas lembaga filantropi dengan harapan publik yang ingin donasinya tepat sasaran dan amanah. Terdapat dua poin utama ketika menangani suatu isu, yaitu (1) identifikasi awal isu-isu yang berpotensi terhadap jalannya perusahaan, serta (2) respon dan komunikasi strategis yang dirancang untuk mengurangi atau memperbesar dampak dari isu yang muncul (Cutlip et al., 2016). Komunikasi strategis sendiri merupakan penggunaan komunikasi yang sengaja dirancang oleh suatu organisasi guna memenuhi misi organisasi. Komunikasi tersebut disusun secara strategis agar dapat mempengaruhi perubahan perilaku individu berdasarkan pesan yang dibuat dan disampaikan oleh komunikator (Mirville, 2021). Patterson dan Radtke (2009) menjelaskan dalam bukunya yang berjudul "*Strategic Communications for Nonprofit Organizations*", bahwa organisasi non-profit yang sudah menentukan tujuan, visi, dan misi, selanjutnya harus mulai menyusun perencanaan strategi komunikasi yang jelas dan terukur secara *step by step*. Melalui perencanaan komunikasi strategis yang jelas, organisasi non-profit mampu memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif, meski *budget*-nya terbatas (Nafisaputri et al., 2021).

General Manager Layanan Sosial & Advokasi Dompot Dhuafa, Arief Rahmadi Haryono, menyampaikan bahwa saat kasus ACT menjadi dikusi publik, *traffic website* Dompot Dhuafa mengalami lonjakan akses yang cukup tinggi. Berdasarkan pemaparan Arief, biasanya rata-rata per bulan jumlah akses dokumen Dompot Dhuafa hanya sekitar 100-200 kali akses, namun pasca kasus ACT jumlahnya meningkat drastis hingga 1.500 – 2.000 akses. Langkah pertama yang mereka ambil untuk menghadapi hal tersebut adalah melakukan analisis lingkungan dengan bantuan survey kepada beberapa sampel dari publik. Selaras dengan pendapat Patterson dan Radtke bahwa susunan perencanaan komunikasi strategis dimulai dengan analisis persoalan dan lingkungan yang ada dalam organisasi (Widjajanto & Bajari, 2013). Pada situasi ini, Dompot Dhuafa ingin mengetahui padangan publik mengenai Dompot Dhuafa setelah muncul persoalan ACT. Dompot Dhuafa bersama lembaga survey IDEAS melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner ke publik yang termasuk dalam *stakeholder* utama mereka, yaitu donatur, *key opinion leader* dan media. Survey tersebut dilakukan dua bulan setelah muncul kasus ACT, yaitu di bulan September 2022. Didapatkan beberapa hasil yang dianalisis lebih lanjut oleh Dompot Dhuafa, sebagai berikut :

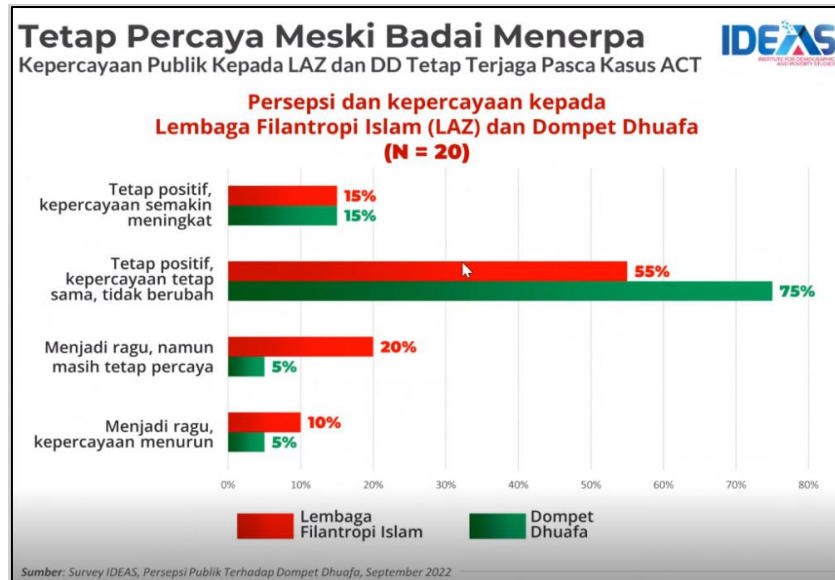
1) Publik terkejut atas sistem pengelolaan dana filantropi pasca kasus ACT.

Berdasarkan hasil survey, 45% responden menyatakan terkejut bahwa pengelola lembaga filantropi ternyata digaji sangat tinggi, 45% responden juga terkejut bahwa donasi dipotong dalam persenan yang besar untuk operasional lembaga, serta 35% lainnya menyatakan bahwa mereka terkejut dengan fasilitas lembaga yang cukup mewah. *Statement-statement* tersebut menggiring opini publik hingga men-*trigger* kewaspadaan mereka dalam menyalurkan donasi ke organisasi-organisasi non-profit serupa. Belum lagi, temuan dari pihak PPATK menyebutkan adanya 176 lembaga filantropi di Indonesia yang melakukan penyalahgunaan dana serupa seperti yang dilakukan ACT (Firmansyah, 2022). Pemberitaan itulah yang menyebabkan lembaga filantropi lainnya jadi diawasi lebih ketat. Selanjutnya Dompot Dhuafa melihat kasus ACT ini dari dua konteks utama. Pertama, *prudential* yaitu aspek kehati-hatian yang tidak bisa dipenuhi oleh oknum filantropi tersebut. Kedua, kemampuan filantropi untuk *comply* dengan regulasi yang ada.

Dua konteks tersebut yang menjadi dasar perencanaan komunikasi strategis yang berusaha Dompot Dhuafa bingkai untuk diperlihatkan kepada publik. Momentum ini dimanfaatkan oleh Dompot Dhuafa dengan membuka secara terang-terangan seluruh 'dapur' Dompot Dhuafa melalui laporan keuangan yang bisa diakses secara mudah oleh publik melalui berbagai kanal komunikasi Dompot Dhuafa. Hal ini mereka lakukan untuk menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa *comply* dengan regulasi yang ada dan *prudent* dengan segala aspek

pengelolaan organisasi, sehingga akhirnya publik mampu menilai sendiri bahwa Dompot Dhuafa tidak sama dengan oknum filantropi yang bersangkutan.

2) Kepercayaan publik kepada Dompot Dhuafa tetap terjaga pasca kasus ACT.



Gambar 1. Hasil Survey Mengenai Kepercayaan Publik Terhadap Dompot Dhuafa.
Sumber : Dokumentasi Pribadi Dompot Dhuafa

Terkena pengaruh dari kasus ACT, tidak membuat Dompot Dhuafa gagal dalam mempertahankan kepercayaan publik. Salah satu hasil survey mereka menunjukkan perbandingan persepsi publik terhadap Dompot Dhuafa dan lembaga filantropi lainnya. Perbandingan tersebut memperlihatkan sebuah grafik kepercayaan publik yang lebih dominan terhadap Dompot Dhuafa dibandingkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) lainnya. Dompot Dhuafa memperoleh angka 75% pada persepsi *stakeholder* yang beranggapan positif dan tetap percaya kepada lembaga mereka. Berbeda dengan LAZ lainnya yang memperoleh kepercayaan publik tidak sebesar presentase Dompot Dhuafa. Menurut Faqih, sebagian responden lain yang menjadi turun kepercayaannya disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya karena segelintir publik belum mengetahui jika ACT sudah bukan bagian dari Dompot Dhuafa. Padahal sejak tahun 2005, ACT sudah memisahkan diri dari program kemanusiaan Dompot Dhuafa dan menjadi lembaga independen.

Setelah dianalisis lebih lanjut, hal yang menjadi faktor penguat publik tetap bersikap positif kepada Dompot Dhuafa adalah kredibilitas dan akuntabilitas Dompot Dhuafa serta efektivitas dan inovasi program penyaluran Dompot Dhuafa yang menjadi keunggulan Dompot Dhuafa dibandingkan LAZ lainnya. 80% responden meyakini rekam jejak Dompot Dhuafa yang panjang dan sudah lama berdiri sehingga mereka tidak terpengaruh oleh *trust issue* publik akan kasus ACT. Padahal, menurut hasil *monitoring* tim *public relations* Dompot Dhuafa ketika kasus oknum ACT diangkat oleh majalah Tempo, terdapat dua *noise* yang sangat besar dari warganet. Respon pertama adalah ketidakpercayaan warganet terhadap ACT dan respon kedua adalah ketidakpercayaan warganet kepada lembaga *intermediary* atau lembaga-lembaga serupa dengan ACT, sehingga mereka beranggapan untuk berdonasi secara langsung yang terlihat secara kasat mata. Dua *noise* tersebut yang juga menyebabkan efek dominos atau terpaan isu yang dirasakan oleh filantropi lainnya di Indonesia.

Berbeda kondisinya dengan Dompot Dhuafa yang tidak merasakan dampak signifikan dari *noise* tersebut pasca kasus ACT. Arief menuturkan bahwa salah satu *advantage* yang dimiliki Dompot Dhuafa adalah market yang loyal, selaras dengan hasil survey mereka yang menunjukkan kesetiaan *stakeholder* Dompot Dhuafa. Arief melanjutkan bahwa kondisi tersebut mencerminkan bahwa Dompot Dhuafa berhasil menginduksi *value* serta

mengedukasi seluruh lapisan *stakeholder* berkat adanya rancangan komunikasi strategis yang baik. Menurut Arief, *induction value* yang diimplementasikan oleh Dompot Dhuafa tidak hanya berkuat di internal manajemen, namun juga sampai ke level pelaksana, relawan, dan seterusnya. Hal ini selaras dengan pendapat dari Jones bahwa dalam membangun kerjasama bersama *stakeholder*, organisasi perlu meraih kesepahaman *value* bersama seluruh konstituen yang bersangkutan (Jones et al., 2018). Bukti nyata ditunjukkan melalui rangkaian pengelolaan komunikasi strategis yang terencana dari tahun ke tahun, menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan khalayak, sehingga Dompot Dhuafa mampu membangun kredibilitas yang baik.

Tiga *feedback* yang paling dirasakan oleh publik sehingga membuat kredibilitas Dompot Dhuafa terus meningkat adalah inovasi program yang disediakan Dompot Dhuafa, distribusi dana yang tepat sasaran, serta responsifitas dan kecepatan tinggi (*real time notification*) dalam rangka memberikan pelayanan terbaik serta menjamin amanah para donatur digunakan sebaik-baiknya. Tiga hal tersebut tercantum juga dalam *core value* yang dianut oleh Dompot Dhuafa. Artinya, Dompot Dhuafa merepresentasikan *value* perusahaan melalui serangkaian aktivitas strategi komunikasi yang efeknya terasa sampai ke lapisan publik sehingga menjadi sebuah *brand positioning* yang kuat ketika publik merasa lebih nyaman untuk menyalurkan donasinya ke Dompot Dhuafa.

3) Harapan publik untuk Dompot Dhuafa.

Dari survey tersebut juga diperoleh saran beserta harapan dari publik yang akan Dompot Dhuafa analisis sebagai bahan desain perencanaan pesan. Selaras dengan konsep perencanaan komunikasi strategis dari Dave Fleet yang menyatakan langkah perencanaan komunikasi strategis dimulai dari analisis persoalan dan lingkungan, lalu menetapkan tujuan serta merencanakan pesan (Widjajanto & Bajari, 2013). Tujuannya agar pesan yang disampaikan bisa efektif sesuai dengan visi misi organisasi, berfokus pada apa yang dibutuhkan khalayak, dan berorientasi pada tindakan. Di lembaga Dompot Dhuafa terdapat bagian yang memformulasikan misi terkait penanganan isu yang tergabung dalam divisi komunikasi. Divisi ini berusaha membingkai dan mengembangkan pesan dari hasil survey yang sudah dilakukan dengan memperhatikan tiga komponen pesan (*triangle messages*).

Key message point yang pertama adalah mengenai kepercayaan publik harus sejalan dengan transparansi dan akuntabilitas lembaga. Hal yang penting saat ini dilakukan untuk menguatkan kepercayaan kepada Dompot Dhuafa adalah mengkomunikasikan segala informasi terkait implementasi pengelolaan dana yang lebih massif. Berdasarkan hasil survey yang sudah dilakukan Dompot Dhuafa, publik merasa terkejut terhadap tata kelola lembaga filantropi, terutama terkait besaran gaji pengelola dana filantropi dan persentase potongan yang besar untuk operasional program. Menurut Anna Aynushshaalihah, *Data Analyst Specialist* Dompot Dhuafa, upaya Dompot Dhuafa untuk mengembalikan kepercayaan *stakeholder* yang menjadi ragu adalah dengan memberikan apa yang mereka butuhkan, diantaranya menguatkan kembali intensitas komunikasi lembaga kepada publik terkait 'dapur' Dompot Dhuafa, termasuk didalamnya mekanisme tata kelola organisasi yang sehat, informasi terkait *trackrecord* profil para pengelola donasi, serta ketepatan lokasi dan dampak program pemberdayaan yang dirasakan masyarakat dengan menampilkan testimoni-testimoni penerima manfaat yang merasakan langsung *impact* dari penyaluran ZISWAF Dompot Dhuafa. Sesuai dengan salah satu *value* dari Dompot Dhuafa yaitu menjadi lembaga filantropi Islam yang profesional, maka upaya komunikasi strategis ini diharapkan mampu mewujudkan strategi *key message point* yang pertama serta merepresentasikan *value* yang mereka pegang. Hal ini juga selaras dengan pendapat Dethier bahwa komunikasi yang strategis mampu memenuhi kebutuhan organisasi non-profit untuk mengatasi pandangan skeptis dari khalayak (Dethier et al., 2021).



The screenshot shows the website for Dompét Dhuafa. At the top left is the logo, and at the top right are navigation links: Home, Tentang Kami, Publikasi, and Laporan. The main heading is 'LAPORAN KEUANGAN'. Below it is a table with three columns: 'NAMA FILE', 'UPDATE DATE', and 'DOWNLOAD'. The table lists financial reports from 2016 to 2021, each with a PDF icon, the number of files, the number of downloads, the update date, and a 'DOWNLOAD' button.

NAMA FILE	UPDATE DATE	DOWNLOAD
Laporan Keuangan Audit Dompét Dhuafa Tahun 2021 1 file(s) 1360 downloads	July 5, 2022	DOWNLOAD
Laporan Keuangan Audit Dompét Dhuafa Tahun 2020 1 file(s) 1367 downloads	August 10, 2021	DOWNLOAD
Laporan Keuangan Audit Dompét Dhuafa Tahun 2019 1 file(s) 2257 downloads	January 19, 2021	DOWNLOAD
Laporan Keuangan Audit Dompét Dhuafa Tahun 2018 1 file(s) 917 downloads	June 3, 2022	DOWNLOAD
Laporan Keuangan Audit Dompét Dhuafa Tahun 2017 1 file(s) 650 downloads	June 14, 2022	DOWNLOAD
Laporan Keuangan Audit Dompét Dhuafa Tahun 2016 1 file(s) 256 downloads	December 7, 2022	DOWNLOAD

Gambar 2. Salah Satu Bentuk Laporan Keuangan Dompét Dhuafa.

Sumber : <https://publikasi.dompetchhuafa.org/>

Key message point yang kedua adalah mengenai inovasi program yang berfokus untuk memerangi kemiskinan struktural. Merujuk pada visi misi Dompét Dhuafa yang ingin membangun masyarakat makmur serta lepas dari belenggu kemiskinan, didukung pula oleh data hasil survey publik yang menunjukkan bahwa mereka tertarik pada program-program inovatif di Dompét Dhuafa, maka hal inilah yang melandasi pembingkai *key message point* yang kedua. Taktik yang dapat mewujudkan strategi *key message point* kedua ini adalah merampungkan program yang lebih bervariasi terutama yang berorientasi pada pemberdayaan usaha mikro, sesuai saran dan harapan dari publik. Terkait hal tersebut, Dompét Dhuafa berusaha menyusun perencanaan komunikasi strategis di bidang *fundraising* lebih baik lagi agar program-program tersebut dapat segera direalisasikan. Menurut pemaparan Arief, *fundraising* di Dompét Dhuafa salah satunya berfokus pada raihan jumlah dukungan publik sebanyak-banyaknya untuk *support* program-program Dompét Dhuafa dalam bentuk apapun. Beberapa bentuk strategi yang mereka lakukan diantaranya menyasar kaum milenial untuk bergabung ke *Dompét Dhuafa Volunteer*, mempertahankan loyalitas donatur premium dengan memberikan *experience* yang berbeda melalui program *care visit*, serta *massive campaign* baik secara digital maupun konvensional.

Key message point ketiga adalah mengenai perbaikan tata kelola lembaga. Selaras dengan pendapat yang disampaikan oleh Kepala Subdirektorat Akreditasi dan Audit Lembaga Zakat Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf Kementerian Agama, Muhibuddin, menyampaikan kepada seluruh lembaga filantropi Islam bahwa momentum pasca kasus ACT ini menjadi kesempatan setiap filantropi untuk meningkatkan kompetensi amilnya, sehingga bisa tetap dipercaya masyarakat. Polemik ini memunculkan sebuah *market mechanism* yang baik untuk membuat lembaga filantropi beradu kredibilitas dan bersaing secara sehat menarik hati masyarakat. Selain itu, *key message point* ketiga ini juga dibingkai untuk mendukung salah satu misi Dompét Dhuafa, yaitu mewujudkan keberlanjutan organisasi melalui tata kelola yang baik sesuai prinsip *Good Corporate Governance* dan prinsip syariah. Taktik yang dapat mewujudkan strategi *key message point* terakhir ini adalah memperbaiki sistem, tata kelola serta kedudukan kekuasaan dalam organisasi untuk mekanisme kontrol kekuasaan yang sehat.

Wujud strategi komunikasi yang diimplementasikan oleh Dompét Dhuafa pasca kasus ACT ialah mengembangkan sebuah sistem organisasi yang disebut sebagai *Government and Risk Complaintces* (GRC), yaitu sebuah tata kelola organisasi yang menjunjung tinggi soal kehati-hatian dan manajemen resiko yang baik. Tata kelola ini menjamin serta mengantisipasi hal-hal yang dapat menimbulkan isu maupun krisis, seperti *conflict of interest*, *phase of interest*, dan juga membuat *whistleblowing system*. Strategi selanjutnya, Dompét Dhuafa berupaya lebih praktik dalam tata kelola organisasi, terutama manajemen keuangan. Sebelum muncul kasus ACT, apabila Dompét Dhuafa akan meluncurkan suatu program itu hanya perlu menyiapkan dokumen *committee program*, yang berisi latar belakang, waktu pelaksanaan, RAB dan lain sebagainya. Pasca kasus ACT ada beberapa dokumen penunjang yang perlu diajukan yaitu dokumen *Self Risk Assesment* terkait analisis resiko-resiko yang berpotensi terjadi dalam suatu program, serta dokumen *Logical Framework Analystist* yang berisi mengenai alur program. Strategi terakhir, Dompét Dhuafa menguatkan aspek pengawasan di internal,

yang awalnya hanya ada audit internal dan pengawas syariah, setelah kasus ACT didirikan sebuah divisi bernama MEAL (*Monitoring Evaluation Accountability and Learning*). Hal ini merupakan upaya Dompot Dhuafa agar tim program bisa mendapat *feedback* dari setiap aktivitas program yang dijalankan, serta menjaga agar setiap program bisa berjalan sesuai perencanaan komunikasi strategis yang sudah tersusun sebelumnya.

Melalui langkah-langkah komunikasi strategis yang dijalankan Dompot Dhuafa, mereka mampu bertahan di tengah terpaan kasus ACT dan berhasil melewati isu tersebut. Bahkan di awal bulan Desember 2022, Dompot Dhuafa berhasil meraih peringkat kedua kategori filantropi terbaik di *SDGs Action Award 2022*. *SDGs Action Award 2022* adalah bentuk apresiasi pemerintah kepada pihak yang sudah memberikan kontribusi nyata dalam mewujudkan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Menurut Direktur Komunikasi dan Aliansi Strategis Dompot Dhuafa, Bambang Suherman, menyampaikan bahwa penghargaan ini menjadi bentuk tanggung jawab Dompot Dhuafa untuk terus meningkatkan mutu dan kualitas program mereka, selaras dengan taktik-taktik yang tertuang dalam rancangan komunikasi strategis Dompot Dhuafa.

Strategi Pendekatan Media untuk Rencana Komunikasi Strategis Terkait Isu yang Bersangkutan

Perencanaan komunikasi strategis juga perlu membangun hubungan yang baik dengan media karena media berperan penting dalam membingkai isu. Apapun yang berhubungan dengan *strategic communication planning*, maka berkaitan dengan penyaluran informasi, baik itu menyalurkan informasi ke dalam maupun ke luar. Media sendiri merupakan perpanjangan tangan dari organisasi, artinya informasi di dalam organisasi yang ingin disampaikan ke pihak eksternal akan lebih mudah menggunakan media. Selain itu, media juga menjadi ruang diskusi publik. Jika komunikasi strategis tidak dibangun untuk merefleksikan bingkai yang ada di diskusi publik, maka organisasi tersebut tidak berhasil dalam menyuarakan perencanaannya (Sisson, 2017).

Baitulmaal Munzalan Indonesia (BMI) memang belum memiliki jam terbang yang panjang seperti Dompot Dhuafa. Oleh karena itu, salah satu konsep komunikasi strategis yang mereka lakukan adalah pendekatan media. Misi organisasi yang sudah diformulasikan dalam *strategic communication planning* perlu dinyatakan kepada khalayak, minimal kepada seluruh jajaran *stakeholder* dan hal tersebut mampu dioptimalkan dengan pemanfaatan media. Misi yang ingin dicapai oleh BMI salah satunya mempertahankan raihan donasi di setiap bulannya karena program yang mereka usung merupakan program yang bersifat kontinyu. Tanpa adanya kredibilitas yang kuat, donatur tidak akan mau menyalurkan donasinya ke BMI, belum lagi di tahun 2019 mereka sempat terkena isu yang serupa dengan ACT. Meski berhasil melewati isu tersebut, BMI tetap berusaha membangun reputasinya agar semakin dikenal oleh masyarakat. Menurut Irfansyah Riyanto selaku pimpinan BMI regional Jawa Barat, berikut beberapa strategi pendekatan media yang dilakukan oleh BMI hingga mampu berkembang dari tahun 2012 sampai sekarang.

1) Memonitoring setiap *public discourse* serta memiliki sensitivitas terhadap isu-isu yang ramai di publik.

Informasi yang disampaikan oleh media adalah hal yang akan dikonsumsi oleh khalayak luas, maka pesan yang dibuat dari organisasi non-profit juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan khalayak. Maka BMI mengikuti *trend* atau isu publik apa yang saat itu sedang ramai di masyarakat. Cara untuk menarik perhatian publik adalah dengan memilih suatu isu yang menggiring mereka bahwa isu tersebut adalah isu penting yang perlu diketahui publik. Setelah itu, BMI mencoba membangun *common public understanding* (kesepahaman bersama publik). Salah satu bentuk strategi ini ialah membuat program kajian yang berkaitan dengan sebuah isu. Salah satu kajian yang pernah BMI angkat ialah isu mengenai status halal sebuah *brand* makanan yang sedang ramai diperbincangkan masyarakat. BMI mencoba memunculkan konsensus-konsensus mengenai hukum produk non-halal dalam kacamata Islam melalui kajian *online* di media sosial dengan menghadirkan guru yang paham di bidang tersebut.

Melalui strategi ini, BMI berusaha mem-*branding* diri sebagai lembaga yang *concern* terhadap hal-hal yang non-halal. Berangkat dari *statement* tersebut, BMI berusaha membingkai pesan bahwa donasi yang mereka himpun juga dilakukan secara transparan sebagai wujud pembuktian bahwa BMI bekerja secara halal, yaitu amanah dengan menjaga dana umat tersalurkan sesuai akadnya. Strategi pendekatan media ini disebut sebagai *analyst framing* (pembingkai). Pembingkai adalah cara media menyajikan realitas tentang sebuah isu dengan memberikan penonjolan pada aspek tertentu. Ketika memilih aspek tertentu dari suatu peristiwa, hal ini menyangkut bagaimana aspek tersebut dikemas oleh media. Hal tersebut membuat *analyst framing* erat kaitannya dengan pemakaian diksi, gambar, atau citra tertentu yang ingin media tampilkan

kepada publik. Pembingkaiannya tersebut dikonstruksi dengan cara dan makna tertentu, sehingga hanya bagian tertentu saja yang lebih diperhatikan atau dianggap penting dalam pikiran publik (Eriyanto, 2015).

2) Kolaborasi dengan tokoh publik.

Komunikasi strategis dari kacamata *public relations* artinya memperlakukan hubungan media dan komunikasi sebagai sesuatu yang penting, terintegrasi, konsisten dan menginvestasikan sumber daya didalamnya. Salah satu strategi pemasaran dalam *public relations* adalah *community relations*. Hal ini bisa mendatangkan *advantage* bagi organisasi melalui sebuah hubungan komunitas atau biasa disebut *partnership*. Sebagaimana disampaikan oleh Bonk bahwa salah satu konsep dasar menyusun komunikasi strategis adalah *built an advantage* (Bonk et al., 2008). Mencari *partnership* artinya upaya membangun kolaborasi dengan organisasi lain yang bergerak di bidang serupa. Meskipun organisasi non-profit tidak didorong oleh daya saing komersial, namun mereka juga tetap perlu berkolaborasi dengan organisasi yang memiliki tujuan atau budaya yang sama. Salah satu elemen dari model kolaborasi adalah bahwa organisasi-organisasi yang menjalin kerjasama harus menemukan titik temu dalam pesan yang ingin mereka bawa ke khalayak. Proses penentuan pesan itu pun harus dibangun oleh tim dari kedua belah pihak. Ketika organisasi mitra dapat menggabungkan sumber daya dan perspektif mereka ke dalam strategi kolaboratif berdasarkan nilai-nilai bersama, hal ini dapat mengoptimalkan perencanaan program yang akan dijalankan.



Gambar 3. Implementasi BMI Berkolaborasi dengan Tokoh Publik dan Dipublikasikan oleh Media Massa
Sumber : Tribun Pontianak

Kunci dari kolaborasi ini adalah riset khalayak dari kedua organisasi sehingga keduanya mampu menyusun pesan-pesan kunci dan mengembangkan pesan yang layak disampaikan kepada target khalayak. Sejalan dengan yang dilakukan oleh BMI, sejak tahun 2021 BMI mulai menjalin relasi dengan beberapa komunitas ternama, salah satunya Kajian Musawarah. Kajian Musawarah adalah komunitas yang terdiri dari artis-artis tanah air yang berhijrah, seperti Teuku Wisnu, Shireen Sungkar, Dini Aminarti, Dimas Seto, Rizal Armada dan masih banyak lagi. BMI mengoptimalkan *advantage* ini dengan melibatkan mereka di setiap kegiatan BMI. Salah satu *event* terbesar BMI adalah Sedekah Akbar yang mengundang seluruh elemen BMI, baik karyawan maupun para *stakeholder* atau konstituen. Para *influencer* atau *key opinion leader* dari Kajian Musawarah juga menjadi pengisi acara Sedekah Akbar. Melalui *postingan* mereka di sosial media itu mampu menimbulkan *word of mouth*, sehingga BMI mendapat peluang diliput oleh media. Bukan hanya nama BMI yang diangkat, namun juga nama Kajian Musawarah yang semakin dikenal baik oleh masyarakat, sehingga kedua organisasi berhasil meraih *brand value* yang baik. Pendekatan komunikasi strategis jenis ini membuat

kredibilitas BMI semakin kuat, sehingga isu mengenai penyalahgunaan dana di tiga tahun lalu pun perlahan menghilang dan sampai sekarang BMI mampu meluaskan sayapnya hingga ke 120 cabang di Indonesia.

KESIMPULAN

Serangkaian langkah-langkah perencanaan komunikasi strategis diatas menunjukkan bahwa sebuah organisasi non-profit sekalipun membutuhkan pedoman yang sistematis dan terukur untuk mencapai visi misi serta menjaga reputasi organisasi. Kebutuhan atas perencanaan komunikasi strategis ini sifatnya jangka panjang karena berkaitan dengan *goals* yang akan dicapai. Artinya apabila tidak memiliki perencanaan di awal, nasib organisasi tidak akan bisa bertahan lama khususnya untuk organisasi-organisasi non-profit yang perlu berpikir kreatif untuk mengoptimalkan dana yang terbatas, namun tetap bisa mencapai tujuan. Hal itulah yang diupayakan oleh Dompot Dhuafa dan BMI ketika menghadapi suatu isu.

Dompot Dhuafa melakukan perencanaan komunikasi strategis berupa analisis persoalan dan pembentukan pesan yang efektif melalui sebuah survey. Berangkat dari analisis hasil survey tersebut, Dompot Dhuafa dapat meningkatkan mutu serta kinerja mereka berkaca dari kasus ACT. Tiga hal pokok yang mereka analisis adalah alasan publik terkena *trust issue* dari kasus ACT, pendapat publik yang masih percaya terhadap Dompot Dhuafa, serta harapan publik untuk Dompot Dhuafa pasca kasus ACT. Langkah komunikasi strategis selanjutnya adalah mendesain pesan agar efektif dan sesuai dengan kebutuhan khalayak. Maka setelah melakukan analisis persoalan, Dompot Dhuafa berusaha membuat tiga pesan kunci yang didalamnya tertuang program-program serta bahan evaluasi yang mampu menepis isu ACT serta meningkatkan kualitas pelayanan Dompot Dhuafa sesuai visi dan misinya.

Sedangkan organisasi non-profit BMI melakukan perencanaan komunikasi strategis melalui pendekatan terhadap media. Hal ini dilakukan agar nama BMI bisa sedikit demi sedikit terangkat ke telinga masyarakat karena BMI baru berdiri beberapa tahun. Bentuk strategi pendekatan media yang dilakukan BMI adalah memonitoring *public discourse* dan berkolaborasi dengan tokoh publik. Jaringan kerjasama BMI dengan komunitas Kajian Musawah menghasilkan program-program yang positif dan membuat keduanya semakin dikenal masyarakat dengan *brand value* yang kuat. BMI pun berhasil menepis isu penyalahgunaan dana umat di tahun 2019 silam berkat komunikasi strategis yang mereka jalankan hingga mampu berkembang sampai tahun ini.

Hal ini menunjukkan bahwa bukan hanya organisasi profit yang membutuhkan serangkaian perencanaan komunikasi strategis, namun juga sama kebutuhannya dengan organisasi non-profit. Itulah mengapa komunikasi strategis berperan penting bagi organisasi non-profit agar mereka mampu meningkatkan kompetensi amilnya, diantaranya menjaga profesionalitas dalam pengumpulan donasi, menerapkan prinsip yang amanah, serta memiliki standar moral dan etik yang ketat. Dengan begitu, organisasi non-profit mampu berfungsi selayaknya filantropi yang membantu peran negara dalam mengatasi berbagai permasalahan ketimpangan sosial. Selain itu, masyarakat juga tidak ragu terhadap organisasi non-profit pilihannya sehingga tidak ada istilah 'trauma berdonasi', dan masyarakat Indonesia juga mampu mempertahankan budaya kedermawanannya, sebagaimana data yang diluncurkan oleh lembaga *Charity Aid Foundation* yang memberi penghargaan kepada Indonesia karena menjadi negara paling dermawan di dunia selama tiga tahun berturut-turut (*Charities Aid Foundation*, 2022).

REFERENSI

- Bonk, K., Tynes, E., Griggs, H., & Sparks, P. (2008). *Strategic Communications for Nonprofits*. Jossey Bass.
- Charities Aid Foundation. (2022). *World Giving Index 2022*. www.cafonline.org to
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. Sage Publications, Inc.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2016). *Effective Public Relations* (9th ed.). Kencana Prenada Media Group.
- Dethier, F., Delcourt, C., & Willems, J. (2021). Transparency of Nonprofit Organizations: An Integrative Framework and Research Agenda. *Journal of Philanthropy and Marketing*. <https://doi.org/doi.org/10.1002/nvsm.1725>
- Eriyanto. (2015). *Analisis Framing: Konstruksi, Ideologi, dan Politik Media*. LKiS.

- Firmansyah, M. J. (2022). PPAK Temukan 176 Yayasan Filantropi Mirip ACT yang Selewengkan Uang Sumbangan. *Tempo.Co*. <https://nasional.tempo.co/read/1619128/ppak-temukan-176-yayasan-filantropi-mirip-act-yang-selewengkan-uang-sumbangan>
- Galway, M., Bawa, S. B., McNab, C., Braka, F., & Obinya, E. (2019). Using The Polio Programme to Deliver Primary Health Care in Nigeria: Implementation Research. *Bulletin of The World Health Organization*, 97(1), 24–32. <https://doi.org/10.2471/BLT.18.211565>
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391. <https://doi.org/doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Koschmann, M. A., & Sanders, M. L. (2020). *Understanding Nonprofit Work: A Communication Perspective* (1st Editio). Wiley Blackwell. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s11266-021-00337-7>
- Marta, E., & Kresno, S. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rajawali Press.
- Mirville, P. (2021). *Communication Strategies for Increasing Nonprofit Organizations Fundraising Revenues*. Walden University.
- Nafisaputri, A., Perbawasari, S., & Nugraha, A. R. (2021). Strategi Komunikasi Organisasi Nonprofit ASEAN Foundation dalam Meningkatkan Kesadaran ASEAN. *AGUNA: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(2), 28–42.
- Oliveira, E., & Gonçalves, G. (2022). *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003170563>
- Ridwansyah, A., & Halikurrahman, A. (2019). Pengurus Munzalan Menjawab Tudingan RL, Pastikan Dana Umat dan Bisnis Tak Campur Aduk. *EQuator.Co.Id*. <https://equator.co.id/pengurus-munzalan-menjawab-tudingan-rl-pastikan-dana-umat-dan-bisnis-tak-campur-aduk/>
- Sisson, D. C. (2017). Control Mutuality, Social Media, and Organization-Public Relationships: A Study of Local Animal Welfare Organizations' Donors. *Public Relation Review*, 43(1), 179–189.
- Widjajanto, K., & Bajari, A. (2013). *Perencanaan Komunikasi: Konsep Dan Aplikasi* (Issue January).
- Wiencierz, C., Poppel, K. G., & Rottger, U. (2015). Where Does My Money Go? How Online Comments on a Donation Campaign Influence the Perceived Trustworthiness of a Nonprofit Organization. *International Journal of Strategic Communication*, 9, 102–117. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2015.1008634>