

MANAJEMEN STRATEGIS PADA ORGANISASI NON PROFIT (ONP)

Oleh:

Muallief Umar¹

email: mualifumar45@gmail.com

Abstract

This article intends to conduct counter discourse by focusing on the discussion of the implementation of strategic management in ONP as a "requirement" to become a social entity that helps overcome various community problems. The method used in this article is a literature review by collecting relevant literature, then analyzing, comparing, and drawing common ground to get a complete understanding. Fifteen articles related to ONP were found; nine discuss financial management including accountability and transparency, three discuss strategic management and quality management, one examines public relations and publicity, one discusses engagement in society, and one presents a critique of strategic management in ONP. Furthermore, the results of the study of this article are threefold, namely: first, the concept of ONP as an organization that was founded with the intention not to seek and accumulate profits, but to help overcome community problems on the basis of volunteerism, partnership, and humanity. Second, strategic management is very relevant to be applied to ONP. Practically, there are two strategic management models, namely the comprehensive Fred R. David model with a three-stage cycle and the Wheelen and Hunger model with a four-stage cycle. Third, there are two crucial challenges that must be answered by ONP, namely: 1) commitment and consistency in carrying out accountability and transparency in performance, and 2) firmness and sustainability in participation in realizing social welfare.

Keywords: *Strategic Management, Non-Profit Organizations, Non-Profit, Accountability, Transparency, Challenges*

A. Pendahuluan

Organisasi non profit (selanjutnya disingkat ONP) bagi sebagian orang dipandang tidak menarik dan tidak prestisius. Karena ONP identik bersentuhan dengan orang-orang yang kekurangan, dekat dengan kerelaan menerima hidup tanpa laba, bergulat dengan hal-hal "keharusan" untuk berbagi, dan berkorban untuk orang lain. Pandangan ini diperparah dengan adanya stigma bahwa ONP --khususnya lembaga swadaya masyarakat dengan donor luar negeri-- hadir dan beraktifitas bukan untuk membantu dan mendukung pemerintah menyelesaikan permasalahan masyarakat melainkan kerja untuk kepentingan asing. Fakta lain yang makin turut menebalkan cap buruk tersebut adalah adanya ONP yang kinerja organisasinya tampak asal dan sekadarnya, bahkan tidak menjalankan

¹ Dosen Tetap STAI Miftahul 'Ula (STAIM) Nganjuk

akuntabilitas publik dan transparansi program dan keuangan secara terencana, sistematis dan berkelanjutan.

Perilaku ONP meninggalkan akuntabilitas ini bisa dilihat dari hasil penelitian Susabda dalam Ian Raynald² yang menunjukkan hasil adanya pemimpin gereja yang sudah cukup merasa bertanggung jawab dengan hanya menjalankan dan menjadi imam kegiatan rohani di gereja seperti khatbah memimpin pelayanan, persekutuan doa, dan sebagainya, tanpa melaksanakan pertanggungjawaban kerja-kerja manajerial termasuk melaporkan keuangan gereja secara terbuka. Sikap pemimpin gereja seperti ini ternyata berpengaruh kepada iman para jemaat sehingga tidak ikhlas memberikan rizkinya untuk kemuliaan Allah. Menurut Booth dalam Maase³ mengatakan pemimpin gereja tidak ingin kondisi riil di dalam gereja terungkap, karena gereja didominasi oleh doktrin suci, sehingga ada penolakan terhadap penggunaan akuntansi dalam gereja.

Penelitian senada dari Dahnil Anzar dan Mukhtar,⁴ menyatakan bahwa ketua dan bendahara DKM secara sengaja tidak transparan dalam melaporkan keuangan masjid karena telah menjadi kelaziman pengurus bahkan jamaah sekitar, apabila keuangan masjid berjumlah besar maka mereka akan meminjam dari kas masjid dan tidak mengembalikannya. Citra miring tentang ONP dibantah oleh Badan Pusat Statistik (BPS). BPS mengatakan bahwa⁵ ONP (BPS menyebutnya Lembaga Non Profit/LNP) memiliki peran sangat penting di Indonesia sebagai mitra pemerintah dalam mengatasi berbagai masalah seperti penegakan hukum, perlindungan konsumen, pengentasan kemiskinan, pemberantasan buta aksara, dan pelestarian lingkungan. LNP bergerak di bidang jasa sosial kemasyarakatan seperti pendidikan, kesehatan, dan keagamaan. Kegiatan LNP memberdayakan masyarakat ada sejak masa sebelum kemerdekaan. Perkumpulan Budi Oetomo (1908), Sarekat Islam (1912), dan Organisasi taman Siswa (1926) adalah LNP yang berpartisipasi meningkatkan sumber daya manusia Indonesia saat itu.

ONP dari hari ke hari makin berkembang dan banyak bermunculan, baik yang didirikan oleh perorangan, masyarakat, pemerintah maupun kalangan usaha. Masing-masing lembaga didirikan dengan latar belakang yang berbeda. Ada lembaga yang didirikan atas dasar kemanusiaan dan cinta kepada sesama, seperti Palang Merah

²Ian Raynald Perkasa, "Implementasi Akuntansi pada Organisasi Keagamaan (Studi Kasus pada Gereja Kristen Indonesia Pondok Tjandra Indah Sidoarjo) (Skripsi, FE Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur), 5-6.

³Alfian Maase, "Pelaksanaan Fungsi Audit Intern di Organisasi Nirlaba (Studi kasus pada GMIM Jemaat Kristus Manado)", *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Good Will*, Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Unsrat, ISSN: 2088-8899, Volume 5, Nomor 2, Desember 2014, hal. 2.

⁴Dahnil Anzar dan Mukhtar, "Akuntansi dan Pengelolaan Keuangan di Masjid (Sebuah Studi Kasus), *Jurnal Publikasi*, FE Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2.

⁵Badan Pusat Statistik, *NPISHs Accounts Neraca LNPRT (Lembaga Non Profit yang Melayani Rumah Tangga) Non-Profit Institution Serving Household 2015-2017* (Jakarta: Badan Pusat Statistik, 2018), 3.

Indonesia, Yayasan Dharmais, dan Yayasan Kanker Indonesia. Ada pula yang didirikan atas dasar cita-cita menyejahterakan masyarakat, seperti panti asuhan, lembaga keagamaan, dan lembaga swadaya masyarakat. Selain itu ada lembaga yang didirikan untuk meningkatkan daya tarik kelompok tertentu dalam bidang bisnis maupun politik seperti organisasi kemasyarakatan, partai politik, asosiasi bisnis, dan serikat pekerja.

Implementasi manajemen strategis pada ONP sama pentingnya dengan implementasinya pada organisasi profit (OP). Hal ini disebabkan tiga alasan, yaitu: *pertama*, sebagai organisasi, eksistensi ONP dan OP sama-sama penopang sistem sosial. Membangun sistem sosial dibutuhkan hadirnya entitas yang saling berinteraksi dan bekerjasama sehingga terbangun integrasi dan interkoneksi antara individu yang satu dengan individu yang lain, kelompok yang satu dengan kelompok yang lain, termasuk organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, meski dengan atribut yang berbeda. Sebagai penopang sistem sosial, ONP dan OP harus memiliki visi dan misi yang ideal-rasional, terencana dan berkelanjutan. Hal ini bisa dilakukan hanya dengan mengimplementasikan manajemen strategis. *Kedua*, ONP dan OP sama-sama sebagai entitas sosial lazimnya didirikan dalam jangka waktu yang lama. Menjaga dan merawat organisasi dalam jangka waktu lama agar tetap eksis dan establis, diperlukan manajemen strategis sehingga eksistensinya tetap diminati, diakui dan dihargai oleh masyarakat sekitarnya. *Ketiga*, ONP dan OP sama-sama berpola kerja terstruktur dan terorganisir. Dengan pola kerja seperti ini, tentulah dibutuhkan manajemen strategis sehingga organisasi berjalan fokus dan terarah pada pencapaian tujuannya.

Selanjutnya, keberadaan ONP di Indonesia tidak bisa berdiri sembarangan, melainkan diatur dengan landasan yuridis formal yaitu: *pertama*, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2004 tentang Perubahan atas UU Nomor 61 Tahun 2001 tentang Yayasan; *Kedua*, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 tentang Organisasi kemasyarakatan; dan *Ketiga*, Permenkumham Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Pengesahan Badan Hukum Perkumpulan.

Setidaknya ada tiga alasan yang mendasari pentingnya manajemen strategis, yaitu: *pertama*, mengkonter pandangan terhadap ONP yang tidak profesional dalam kinerja, tidak akuntabel dan transparan. *Kedua*, menjadikan ONP agar tetap kokoh dalam pola kerja yang terencana dan sistematis sehingga fokus dan terarah pada pencapaian tujuannya. Bagaimanapun juga, sebagai organisasi, ONP sangat membutuhkan “alat” untuk mengelola sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, baik sumber daya manusia, finansial, informasi, dan teknologi, guna mendukung keberlangsungan fungsi-fungsi manajemen organisasinya. *Ketiga*, mempertahankan jati dirinya sebagai entitas sosial yang eksis dan

estabilis dalam sistem sosial yang besar, sekaligus sebagai penyeimbang ekosistem agar tidak terjadi ketimpangan sosial.

Oleh karena itu kajian ini akan menganalisa bagaimana konsep ONP, implementasinya di Indonesia serta tantangan yang krusial bagi ONP, yang penulis rumuskan dalam judul penelitian "*Manajemen Strategis Pada Organisasi Non Profit (ONP)*".

B. Pembahasan

1. Konsep Organisasi Non Profit

ONP banyak didefinisikan oleh para pakar yang semuanya bermuara pada konsep bahwa ONP adalah jenis organisasi yang didirikan dengan tujuan bukan mencari laba, atau yang biasa dikenal dengan istilah organisasi nirlaba. Conolly dan Kelly⁶ memberikan pengertian ONP adalah organisasi yang melakukan kegiatan operasionalnya dengan tidak bertujuan memperoleh laba. Walaupun ada kelebihan pendanaan yang diperoleh dari kegiatan tersebut maka digunakan kembali untuk kegiatan lanjutan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan pengertian ONP menurut PSAK Nomor 45 yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia⁷ adalah organisasi yang tidak beriktikad memperoleh laba. Untuk menjaga eksistensinya, ONP mendapatkan biaya dari kontribusi atau sumbangan anggota, dan anggota sebagai penyumbang tidak mengharapkan memperoleh keuntungan dari organisasi. Selain dari sumbangan anggota, ONP menerima perolehan dana *endowment* atau donasi, pengenaan tarif atas jasa yang diberikan dan pemberian bantuan dari pemerintah.

Pandangan yang menguatkan ONP sebagai organisasi nirlaba juga dikemukakan oleh Sri dan Martina⁸ yang berpandangan bahwa ONP adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung isu-isu menarik perhatian publik tanpa tujuan komersil atau tanpa maksud mendapatkan laba. Pendanaan ONP dapat berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan. Sumber pendanaan ONP antara lain: sumbangan masyarakat, APBD/APBN, lembaga donor lokal, lembaga donor internasional, lembaga

⁶C. Connolly and M. Kelly, "Understanding Accountability in Social Enterprise Organisations: a Framework", *Social Enterprise Journal*, Volume 7, Nomor 3, 2011, 224-237. DOI: 101108/175.

⁷Endra Yuda, *PSAK No. 45 (Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba)*, <https://feelinbali.blogspot.com/2016/07/psak-nomor-45-pelaporan-keuangan.html>, diakses pada 16 Nopember 2020.

⁸Sri Sari Wanti dan Martina Estrely, *Non Profit Financial Management*, September 2009, 1. Lihat di puskris.psikologi.ui.ac.id, diakses pada 3 Nopember 2020.

pembangunan internasional, melalui kerjasama program/projek dengan lembaga lain, atau melalui unit usaha organisasi sendiri (*fundraising*).

Dari beberapa pandangan di atas, dapat penulis katakan bahwa ONP adalah organisasi yang didirikan dengan niat bukan untuk mencari laba atau keuntungan materi, melainkan niat mendukung dan membantu memenuhi kebutuhan masyarakat yang krusial untuk direspon dengan kegiatan-kegiatan konkret, baik kebutuhan edukasi, informasi, kesehatan, ataupun kebutuhan lain yang mendesak. Selanjutnya, pendanaan yang dibutuhkan dalam merealisasikan kegiatan operasionalnya, ONP mendapatkan dari para kontributor, donatur, pendonor, atau dari usaha *fundraising*. Tujuan pendirian ONP, menurut Komang dalam Farhana⁹ adalah memberikan perubahan pada individu atau kelompok tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba. Tujuan ini sekaligus mengkonstruksi jatidiri ONP menjadi organisasi nirlaba, organisasi yang tidak berorientasi menumpuk atau memupuk keuntungan materi.

Karakteristik paling menonjol dari ONP adalah laba bukanlah tujuan utama dari organisasi dan mengedepankan nilai kemanusiaan dan kebermanfaatannya. Secara rinci, karakteristik ONP dapat dilihat dari hasil penelitian Voettie yaitu:¹⁰ *pertama*, didirikan untuk tujuan mulia membantu memenuhi kebutuhan masyarakat (bersifat kemanusiaan), bukan untuk menumpuk laba atau mencari keuntungan. *Kedua*, dana organisasi diperoleh dari sumber-sumber yang tidak mengikat seperti kontribusi atau sumbangan masyarakat, donasi dari lembaga donor (lokal maupun internasional), bantuan pemerintah (APBD/APBN), dan kegiatan usaha sendiri (*fundraising*). *Ketiga*, para kontributor dan donatur tidak mengharapkan manfaat ekonomi setimpal dengan apa yang telah diberikan.

Sebelum hasil penelitian Voettie, Moh. Mahsun¹¹ lebih dulu memberikan pandangan bahwa ada tiga karakteristik ONP yaitu: *pertama*, sumber dana entitas berasal dari para penyumbang (donatur) yang tidak mengharapkan keuntungan atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan. *Kedua*, menghasilkan produk dan atau jasa yang tidak bertujuan untuk memupuk laba, apabila suatu entitas menghasilkan laba, maka hasilnya tidak akan dibagikan kembali kepada para pendiri atau pemilik entitas. *Ketiga*, tidak ada kepemilikan seperti halnya organisasi bisnis, sehingga kepemilikan

⁹Farhana Alkhatiri, "Intervensi Komitmen Organisasional terhadap Keputusan Keluarnya Pegawai dari Organisasi Non Profit", *Journal of Business Studies*, ISSN: 2443-3837, Volume 2, Nomor 2, Desember 2017, 66. Lihat di <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/958/666>, diakses pada 3 Nopember 2020.

¹⁰Voettie Wisataone, "Pelaksanaan Hubungan Masyarakat dan Publisitas pada Organisasi Non Profit", *Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, Volume XV, Nomor 1, Februari 2018, P-ISSN: 1412-1113, E-ISSN: 2528-5750, hal. 15-27. Lihat di <https://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/24482/12047>, diakses pada 3 Nopember 2020.

¹¹Moh. Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th Edition) (Yogyakarta: BPFE, 2009).

dalam ONP tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali. Selanjutnya, mendasari pandangan Mahsun, Iswono dan Abidin dalam Viottie¹² mengatakan bahwa untuk mendapatkan pemasukan, ONP dapat menciptakan sumber dana sendiri dengan membangun unit-unit usaha dan ekonomi yang mampu menghasilkan pendapatan bagi lembaga (*arned income*) dan mengkapitalisasi sumber daya non finansial.

2. Manajemen Strategis pada Organisasi Non Profit

Pengertian manajemen strategis banyak dirumuskan oleh banyak pakar dari berbagai sudut pandang. Menurut David¹³ adalah *strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*. Dari definisi ini dapat diartikan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dari definisi ini mengisyaratkan bahwa manajemen strategis fokus pada proses mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Senada dengan David, Agus¹⁴ memberikan pandangan bahwa manajemen strategis adalah sebuah pengetahuan atau seni tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi. Lebih lanjut Agus memberikan pandangan bahwa sebuah organisasi yang menginginkan dirinya mampu berperan dan berfungsi dengan baik, yang dapat berkontribusi bagi kebaikan lingkungan sekitar, maka manajemen strategis yang diimplementasikan harus dipasangkan dengan penjaminan mutu. Manajemen strategis dan penjaminan mutu adalah ibarat dua sisi mata uang, sisi yang satu tidak bisa dipisahkan dari sisi yang lain.

Sedikit berbeda dari David, Hit and Ireland and Hoskisson¹⁵ mengatakan bahwa manajemen strategis adalah *an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage*. Hal ini dapat diartikan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif atau keunggulan berdaya

¹²Voettie Wisataone, "Pelaksanaan Hubungan Masyarakat dan Publisitas pada Organisasi Non Profit", 17.

¹³Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Thirteenth Edition (USA: Prentice Hall, 2011), 6.

¹⁴Agus Zainul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi* (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 102.

¹⁵Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7 Edition (USA: Thomson Corporation, 2007), 4.

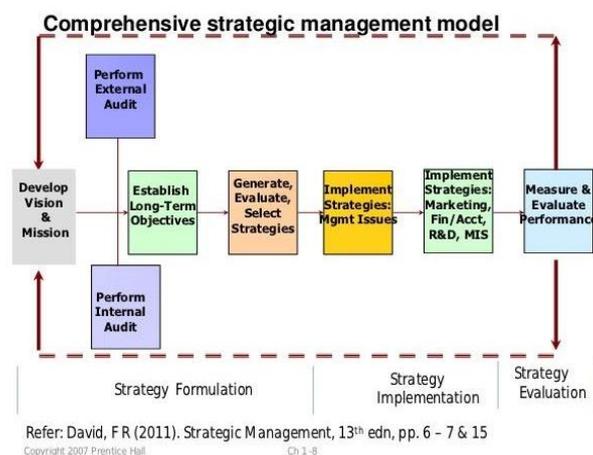
saing adalah kemampuan organisasi mengeksplorasi sumber daya yang dimiliki sehingga menjadi kekuatan dan mendayagunakan kekuatan tersebut untuk membangun kinerja yang lebih tinggi dan lebih baik sehingga bisa ditunjukkan kepada pihak luar.

Implementasi manajemen strategis pada ONP bukan hanya memenuhi alur perjalanan bahwa hidup harus mengikuti perubahan, tetapi memang merupakan satu keniscayaan dan kebutuhan. Bahkan bisa dikatakan bahwa penataan dan pengelolaan organisasi yang baik, menjadi hal yang sama penting dengan produk kegiatan itu sendiri. Implementasi manajemen strategis pada ONP bisa mengikuti banyak formula yang diciptakan para pakar. Dua diantaranya yaitu: *pertama*, formulasi yang diciptakan oleh Fred R. David; *Kedua*, formulasi yang diciptakan Wheelen and Hunger.

Penjelasan proses manajemen strategis David dimulai dari kegiatan memformulasikan strategi. Tahap pertama *strategy formulation*, di dalamnya terdapat sub-sub kegiatan, yaitu: pembuatan pernyataan visi dan misi, pelaksanaan audit internal, pelaksanaan audit eksternal, penetapan tujuan jangka panjang, penyusunan evaluasi dan pemilihan strategi. Tahap kedua *strategy implementation*, di dalamnya terkandung sub kegiatan, yaitu: pelaksanaan strategi dan pengelolaan isu-isu yang bisa diwujudkan dengan penetapan kebijakan dan tujuan tahunan, pelaksanaan strategi lanjutan yang terkait dengan pengalokasian sumber daya seperti pemasaran, akuntansi keuangan, penelitian dan pengembangan, manajemen sistem informasi. Tahap ketiga *strategy evaluation*, di dalamnya terkandung sub kegiatan, yaitu mengukur dan melakukan evaluasi kinerja. Ketiga tahap dalam model manajemen strategis David ini dikenal dengan nama *comprehensive model*.

Proses ketiga tahapan *comprehensive model* tersebut diilustrasikan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 1. Manajemen Strategis Fred R. David¹⁶



¹⁶Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 15.

Selanjutnya, manajemen strategis menurut Wheelen and Hunger¹⁷ adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sedangkan implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Manajemen strategis Wheelen and Hunger terdiri dari empat tahapan, yaitu: *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation and control*. Tahap pertama *environmental scanning*, di dalamnya terkandung sub kegiatan yaitu: mengamati, memonitor, mencari informasi dan menganalisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) maupun internal (kekuatan dan kelemahan).

Tahap kedua *strategy formulation*, di dalamnya terdapat sub kegiatan yaitu: merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Tahap ketiga *strategy implementation*, di dalamnya terkandung sub kegiatan yaitu: menentukan program, mengalokasikan pendanaan atau pembiayaan, menyusun dan menetapkan langkah-langkah menjalankan program. Tahap keempat *evaluation and control*, di dalamnya terkandung sub kegiatan yaitu: melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja organisasi.

Ada satu hal yang paling riskan dalam implementasi manajemen strategis ONP yaitu soal keuangan. Keuangan bagi ONP menjadi satu hal yang penting untuk dikelola dengan baik, mengingat sumber dananya yang bersifat tentatif. Ada tujuh karakteristik keuangan yang sehat bagi organisasi nirlaba, yaitu:¹⁸ *pertama*, memiliki pendapatan yang cukup untuk memajukan dan menjaga stabilitas program kerjanya. *Kedua*, memiliki sumber dana tunai internal atau akses untuk mencairkan dana cepat dalam jangka pendek.

Ketiga, menggunakan anggaran dasar penerimaan dibandingkan anggaran dasar pengeluaran. Anggaran dasar penerimaan artinya: 1) dimulai dengan memperkirakan pendapatan yang realistis, baru kemudian 2) menentukan biaya nyata dari pemberian jasa tahun berikutnya, dengan menyiapkan analisis biaya tahun sebelumnya yang mempertimbangkan kondisi pasar terbaru, serta mengalokasikan dana secara fungsional. *Keempat*, menyimpan saldo dana yang positif di akhir tahun. *Kelima*, ketika kerugian terjadi, organisasi nirlaba yang keuangannya sehat akan mampu mengakumulasikan keuntungan yang cukup untuk menutupi kerugian yang terjadi pada tahun tersebut. *Keenam*, menetapkan (atau berencana menetapkan) kegiatan cadangan untuk pengembangan keuangan dan dana jangka pendek. *Ketujuh*, dewan pengurus dan

¹⁷Agus Zaenul Fitri, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia", 289.

¹⁸Sri Sari Wanti dan Martina Estrely, *Non Profit Financial Management*, September 2009, 2.

manajemen dari organisasi memegang tanggung jawab sendiri bagi stabilitas keuangan organisasi.

Dua model manajemen strategis sebelumnya bisa dipilih dan dipakai oleh ONP dengan kekhasan masing-masing. Namun dalam pemilihan dan pemakaian model manajemen strategis tersebut, ternyata juga menuai kritikan. Salah satu kritik terhadap metode manajemen strategis yaitu datang dari Lyons.¹⁹ Lyons mengatakan bahwa: *pertama*, manajemen strategis adalah ide bisnis, teknik bisnis yang dirancang untuk meningkatkan profitabilitas dan mengabadikan seperangkat nilai yang merusak nilai-nilai penting organisasi nirlaba sukarela. *Kedua*, manajemen strategis adalah bantuan untuk, dan memang mungkin dikatakan untuk mengamankan kompetisi yang merupakan nilai dan orientasi yang bermusuhan dengan sektor nirlaba sukarela yaitu tentang kolaborasi dan kemitraan. *Ketiga*, manajemen strategis adalah metode pengendalian yang bertentangan dengan komitmen sektor nirlaba sukarela terhadap partisipasi, memberikan suara dan kekuasaan kepada yang kurang beruntung. *Keempat*, manajemen strategis terlalu rumit dan terlalu memakan waktu untuk organisasi nirlaba sukarela yang beroperasi dalam moda bertahan hidup, hidup dari satu bulan atau satu tahun ke tahun berikutnya.

Menurut hemat penulis, kritikan tersebut sebenarnya tidak perlu dianggap sebagai duri pengganggu, justru sebaliknya bisa diposisikan sebagai alarm dan *reminder* bagi ONP agar tetap dalam kondisi terjaga dan dalam kesadaran permanen *on the track* pada tujuan hakikinya yaitu melakukan perubahan lebih baik bagi masyarakat melalui kegiatan-kegiatan yang berkarakter kemanusiaan, kesukarelaan, dan kemitraan, sekaligus tidak terpeleset ke jurang menumpuk laba dan mengejar keuntungan ekonomi.

3. Tantangan Organisasi Non Profit

Tantangan yang paling dekat dan krusial bagi ONP adalah menjaga akuntabilitas dan transparansi. Mengapa hal ini menjadi tantangan paling krusial? Karena ONP sebagai organisasi yang “menjual” amanah dan *trust* kepada publik, saat ini dan bahkan mungkin di masa-masa akan datang, dihadapkan pada maraknya kasus korupsi, kolusi, penipuan, penggelapan, manipulasi, dan skandal pencucian uang. Tantangan menjaga akuntabilitas dan transparansi apabila tidak dijawab, tidak mustahil akan bermetamorfosis menjadi ancaman bagi eksistensi ONP dengan runtuhnya kepercayaan masyarakat terhadapnya.

Kasus korupsi, kolusi, penipuan, penggelapan, manipulasi, dan skandal pencucian uang bisa terjadi pada ONP, termasuk organisasi keagamaan. Hal ini dibuktikan dengan

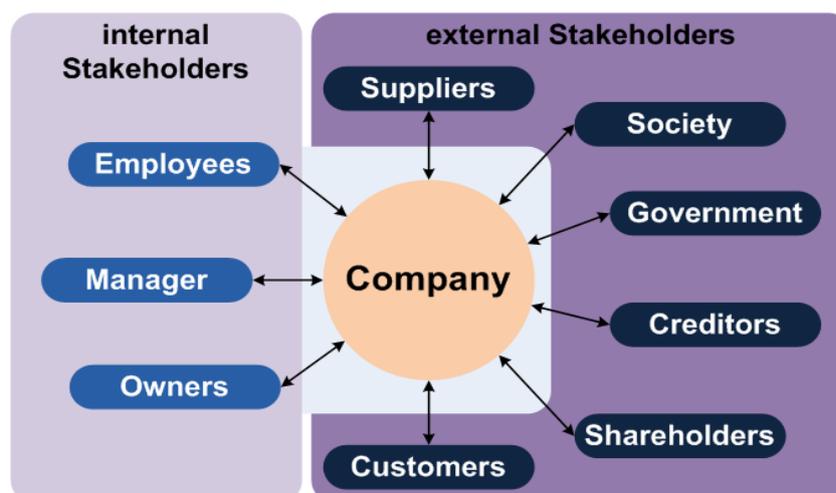
¹⁹M. Lyons, *Strategic Management For Vnpos*, in S. P. Osborne (Ed.) *Managing in The Voluntary Sector*, a Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organisations, International Thomson Business Press, 1996. Lihat juga di Roger Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2002), 32.

laporan Duncan dkk²⁰ pada kasus penggelapan di Amerika Serikat, yang mengatakan bahwa ONP dan organisasi keagamaan memiliki sekitar seperdelapan dari seluruh insiden penggelapan utama. Duncan dkk²¹ menguatkan bahwa dengan skandal ini telah menunjukkan bahwa ONP dan organisasi keagamaan kurang memberikan akuntabilitas dan transparansi publik.

Pembiaran terhadap sikap enggan menegakkan akuntabilitas dan transparansi, bisa dipastikan akan bertabrakan dengan tujuan pendirian ONP. Pembahasan tentang tujuan telah dijelaskan di awal bahwa pendirian ONP adalah untuk melakukan perubahan yang lebih baik bagi individu, kelompok maupun masyarakat luas atas dasar kemanusiaan. Ini artinya bahwa masyarakat dengan segala kepercayaannya menempati posisi penting dan strategis bagi keberlangsungan peran dan fungsi ONP. Masyarakat menjadi salah satu *stakeholder* yang berhak mendapatkan perhatian dan nilai manfaat dari segala program dan aktifitas ONP, termasuk aktifitas kejujuran, keterbukaan dan kemudahan mendapatkan layanan akses informasi.

Posisi masyarakat sebagai *stakeholder* bisa diilustrasikan dalam bentuk bagan. Bagan berikut ini meski tidak secara khusus milik ONP, tetapi paling tidak bisa memberikan ekuivalensi tentang siapa saja yang harus menjadi perhatian ONP dalam menjalankan peran dan fungsinya, sehingga dengan menyadari banyak pihak yang terlibat dan terkait, ONP tetap dalam kesadaran permanen untuk jujur dengan mampu melakukan akuntabilitas dan transparansi kepada *stakeholders*-nya. Bagan di bawah ini merupakan turunan dari *Stakeholder Theory*.

Gambar 2. Stakeholder Theory



²⁰J.B. Duncan, D.L. Flesher, and M.H. Stocks, "Internal Control Systems in US Churches: An Examination of the Effects of Church Size and Denomination on Systems of Internal Control", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12 (2), 1999, 142-163.

²¹J.B. Duncan, and D.L. Flesher, "Does Your Church Have Appropriate Internal Control for Cash Receipt?", *National Public Accountant*, 47, 2002, 15-20.

Gambar 3 menunjukkan bahwa relasi yang terbangun antara ONP (ekuivalen dari *company*) dengan pelanggan, masyarakat, pemerintah, *shareholders* (ekuivalen dengan kontributor dan donatur) adalah hubungan timbal-balik. Dengan hubungan timbal-balik inilah, bagi ONP tidak bisa berlaku sembarangan dan semaunya, khususnya terkait pendanaan dan keuangan organisasi yang notabene diperoleh dari *external stakeholders*. Dan sebaliknya, sebagai konsekuensi dari etika sebuah hubungan timbal balik, ONP “berkewajiban” memberikan akuntabilitas dan transparansi dengan membuat laporan pertanggungjawaban yang bisa diakses dengan mudah oleh semua *external stakeholders*.

Akuntalibitas adalah ide dan pikiran seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi untuk memenuhi harapan dan target *external stakeholders*.²² Pengertian lain bisa dibaca bahwa akuntabilitas adalah kualitas atau situasi dimana seseorang wajib mempertanggungjawabkan penugasan terhadap dirinya yang berasal dari kewajiban atau kesukarelaan seseorang untuk menerima tanggung jawab atau ikut bertanggung jawab terhadap tindakan pihak lain.²³ Akuntabilitas juga diartikan sebagai refleksi dari pemerintahan yang memiliki visi yang jelas dan fokus pada kebutuhan masyarakat. Akuntabilitas bisa dimaknai sebagai gerakan dari pemerintah atau sebuah organisasi yang memiliki visi yang jelas dan focus pada kepentingan masyarakat.²⁴ Pandangan berikutnya lebih detail dan sistematis, bahwa akuntabilitas merupakan upaya untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang baik dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, panatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban.²⁵

Akuntabilitas tidak bisa dilakukan sekadarnya, melainkan ditegakkan di atas prinsip-prinsip. Prinsip-prinsip akuntabilitas yaitu:²⁶ *pertama*, adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf untuk melakukan pengelolaan organisasi pada aspek-aspek yang bernilai akuntabel. *Kedua*, merupakan sistem yang menjamin pendayagunaan sumber daya secara konsisten dan amanah berdasarkan pada peraturan yang berlaku. *Ketiga*, menunjukkan

²²Yunita Fitria, “Akuntabilitas pada Organisasi Religi (Studi Kasus Masjid-masjid di Balikpapan Kalimantan Timur)”, *Jurnal AKUNTABEL*, P-ISSN: 0216-7743, E-ISSN: 2528-1135, Volume 4, Nomor 1, 2017, 38. Lihat di <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL/article/view/1353/127>, diakses pada 16 Nopember 2020.

²³Antonius Alijoyo, *Makna akuntabilitas dan Responsibilitas: Konteks Manajemen Kepatuhan*, lihat di <https://icopi.or.id/makna-akuntabilitas-dan-responsibilitas-konteks-manajemen-kepatuhan/>, diakses pada 16 Nopember 2020.

²⁴Risna, *Pengertian Akuntabilitas dalam Akuntansi dan Penerapannya*, lihat di <https://www.jurnal.id/blog/pengertian-akuntabilitas/>, diakses pada 16 Nopember 2020.

²⁵Gayatri, Made Yeni Latrini, dan Ni Luh Sari Widhiyani, “Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa untuk Mendorong Kemandirian Masyarakat Pedesaan”, *Jurnal JEKT*, P-ISSN: 2301-8968, E-ISSN: 2303-0186, Volume 10, Nomor 2, Agustus 2017, hal. 175-1182. Lihat di <https://ocs.unud.ac.id/index.php/jekt/article/view/30452/21612>, diakses pada 116 Nopember 2020.

²⁶Zulfatul Arin, Yaqub Cikusin, dan Agus Zainal Abidin, “Kiprah *Non Government Organization* dalam Bingkai *Civil Society* di Indonesia”, *Jurnal Respon Publik*, ISSN: 2302-8432, Volume 14, Nomor 5, Tahun 2020, hal. 92-95. Lihat di <http://riset.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/8175/6739>, diakses pada 19 Nopember 2020.

tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. *Keempat*, berorientasi pada visi, misi, hasil, dan manfaat yang diperoleh organisasi. *Kelima*, memegang erat dan menjunjung tinggi nilai kejujuran, transparansi, objektif, dan inovatif.

Sedangkan transparansi adalah prinsip sekaligus tindakan menciptakan kepercayaan timbal-balik antara dua belah pihak (baca, antara ONP dan *external stakeholders*) melalui penyediaan informasi dan penjaminan kemudahan dalam mengakses informasi tersebut.²⁷ Penegakan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam kinerja ONP tidak perlu ditawarkan lagi karena dengan menjalankannya bisa dipastikan ONP tetap mendapatkan kepercayaan dari *external stakeholder*, sehingga ONP terus eksis sebagai pilar penopang sistem sosial yang banyak memberikan manfaat.

Tantangan selanjutnya bagi ONP adalah perwujudan kesejahteraan sosial (*social welfare*) dalam sistem sosial yang masih terdapat banyak ketimpangan dan kompleksitas masalah. Sebagai entitas sosial, ONP tidak bisa berdiam diri menikmati sendiri hasil usahanya, berorganisasi hanya untuk membangun popularitas, melakukan kegiatan sporadis hanya untuk membangun citra, atau bahkan tergoda dan bermain mata dengan politikus yang berhasrat masuk ke bilik-bilik ONP untuk mendapatkan dukungan kepentingan sesaatnya. ONP harus membangun kesadaran kritis bahwa kesejahteraan sosial tidak bisa diwujudkan sendiri oleh pemerintah tanpa bantuan dan dukungan dirinya. Untuk itu, ONP harus berdiri dan berjalan dengan kaki jatidirinya, dan menatap optimis ke depan bersama-sama masyarakat yang membutuhkan.

Sebenarnya kedua tantangan di atas bisa dijawab ONP tanpa perlu merasa keberatan atau kecil hati. *Pertama*, dengan sungguh-sungguh menginternalisasikan nilai-nilai profetik (*sidiq, amanah, tabligh, dan fatanah*) pada dirinya dan menghunjamkan sebagai jangkar atau pondasi bagi bangunan organisasi, sekaligus mengaktualisasikannya dalam kinerja organisasi. Dengan tampilan kinerja organisasi yang berkarakter profetik, tidak mustahil dan tanpa diminta, *stakeholder* dengan senang hati memberikan kepercayaan penuh dan dukungannya secara terus-menerus. *Kedua*, menjalin kolaborasi dengan OP dalam mengelola program CSR secara kontinu dengan memegang prinsip simbiosis mutualisme. *Ketiga*, memperlebar dan memperbesar kerjasama dan kemitraan dengan perorangan atau lembaga donor lain yang lebih beragam. *Keempat*, menegakkan implementasi manajemen strategis secara disiplin dengan tetap memegang teguh nilai-nilai organisasi nirlaba, dengan begini, semua program dan finansial organisasi dapat direncanakan, dilaksanakan, dikembangkan, dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

²⁷<http://c1c014075.blogspot.com/2016/03/akuntabilitas-dan-transparansi-29.html>, diakses pada 16 Nopember 2020.

C. Penutup

Dari pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan, *Pertama*, konsep ONP adalah organisasi yang didirikan dengan niat bukan untuk mencari laba atau mengejar keuntungan materi, melainkan niat mendukung dan membantu memenuhi kebutuhan masyarakat yang krusial untuk direspon dengan kegiatan-kegiatan konkret, baik kebutuhan edukasi, informasi, kesehatan, ataupun kebutuhan lain yang mendesak. Selanjutnya, pendanaan yang dibutuhkan dalam merealisasikan kegiatan operasionalnya, ONP mendapatkan sumber dari kontributor, donatur, pendonor, atau dari usaha *fundraising*.

Kedua, implementasi manajemen strategis dapat diterapkan pada ONP dengan syarat tetap menjaga nilai-nilai luhur yang dikandungnya yaitu kesukarelaan, kolaborasi, kemitraan, dan kemanusiaan. Ada dua contoh manajemen strategis yang bisa diterapkan pada ONP, yaitu: 1) *comprehensive model* Fred R. David, yang memiliki tiga tahap kegiatan meliputi *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *strategy evaluation*; 2) model Wheelen ang Hunger, yang mengandung empat tahap kegiatan meliputi *scanning environmental*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation and control*.

Ketiga, tantangan ONP saat ini dan masa-masa yang akan datang paling tidak ada dua, yaitu: 1) kemampuan menjaga komitmen dan konsistensi menjalankan akuntabilitas dan transparansi finansial dan program organisasi kepada masyarakat sebagai etika kepatutan dan kepatuhan dari sebuah hubungan timbal balik, di tengah arus kehidupan yang “mengajak” korup; 2) keteguhan terus menjadi mitra pemerintah dalam mengatasi permasalahan dan memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat demi terwujudnya *social welfare* di tengah arus godaan “moleknya” politik praktis yang cenderung kapitalis dan pragmatis.

Daftar Pustaka

- Alijoyo, Antonius. *Makna akuntabilitas dan Responsibilitas: Konteks Manajemen Kepatuhan*, lihat di <https://icopi.or.id/makna-akuntabilitas-dan-responsibilitas-konteks-manajemen-kepatuhan/>, diakses pada 16 Nopember 2020.
- Alkhatiri, Farhana. “Intervensi Komitmen Organisasional terhadap Keputusan Keluarnya Pegawai dari Organisasi Non Profit”, *Journal of Bussiness Studies*, ISSN: 2443-3837, Volume 2, Nomor 2, desember 2017, 66. Lihat di <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/958/666>, diakses pada 3 Nopember 2020.
- Anzar, Dahnil dan Mukhtar, “Akuntansi dan Pengelolaan Keuangan di Masjid (Sebuah Studi Kasus)”, *Jurnal Publikasi*, FE Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2.
- Arin, Zulfatul, Yaqub Cikusin, dan Agus Zainal Abidin, “Kiprah *Non Government Organization* dalam Bingkai *Civil Society* di Indonesia”, *Jurnal Respon Publik*, ISSN: 2302-8432, Volume 14, Nomor 5, Tahun 2020, hal. 92-95. Lihat di <http://riset.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/8175/6739>, diakses pada 19 Nopember 2020.

- Badan Pusat Statistik. 2018. *NPISHs Accounts Neraca LNPRT (Lembaga Non Profit yang Melayani Rumah Tangga) Non-Profit Institution Serving Household 2015-2017*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Connolly, C. and M. Kelly, "Understanding Accountability in Social Enterprise Organisations: a Framework", *Social Enterprise Journal*, Volume 7, Nomor 3, 2011, 224-237. DOI: 101108/175.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Thirteenth Edition. USA: Prentice Hall.
- Duncan, J.B. and D.L. Flesher, "Does Your Church Have Appropriate Internal Control for Cash Receipt?", *National Public Accountant*, 47, 2002, 15-20.
- Duncan, J.B., D.L. Flesher, and M.H. Stocks. "Internal Control Systems in US Churches: An Examination of the Effects of Church Size and Denomination on Systems of Internal Control", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12 (2), 1999, 142-163.
- Fitri, Agus Zaenul, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, "*Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*", *Jurnal Pendidikan Islam*, P-ISSN: 2301-9166, E-ISSN: 2356-3877, Volume 8, Nomor 2, Desember 2019, hal. 289. Lihat di <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPI/article/view/2860/1814>, diakses pada 3 Nopember 2020.
- Fitri, Agus Zaenul. 2013. *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi*. Tulungagung: STAIN Tulungagung Press.
- Fitria, Yunita. "Akuntabilitas pada Organisasi Religi (Studi Kasus Masjid-masjid di Balikpapan Kalimantan Timur)", *Jurnal AKUNTABEL*, P-ISSN: 0216-7743, E-ISSN: 2528-1135, Volume 4, Nomor 1, 2017, hal. 38. Lihat di <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL/article/view/1353/127>, diakses pada 16 Nopember 2020.
- Gayatri, Made Yeni Latrini, dan Ni Luh Sari Widhiyani, "Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa untuk Mendorong Kemandirian Masyarakat Pedesaan", *Jurnal JEKT*, P-ISSN: 2301-8968, E-ISSN: 2303-0186, Volume 10. Nomor 2, Agustus 2017, hal. 175-1182. Lihat di <https://ocs.unud.ac.id/index.php/jekt/article/view/30452/21612>, diakses pada 16 Nopember 2020.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 7 Edition. USA: Thomson Corporation. http://c1c014075.blogspot.com/2016/03/akuntabilitas-dan-transparansi_29.html, diakses pada 16 Nopember 2020.
- Lutsfiah, Siti. 2019. *Strategi Fundraising di Yayasan Dana Sosial al-Falah Surabaya*. "Skripsi", Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Lihat di <http://digilib.uinsby.ac.id/29587/>, diakses pada 19 Nopember 2020.
- Lyons, M. 1996. *Strategic Management For Vnpos'*, in S. P. Osborne (Ed.) *Managing in The Voluntary Sector*, a Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organisations, International Thomson Business Press. Lihat juga di Roger Courtney. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Maase, Alfian, "Pelaksanaan Fungsi Audit Intern di Organisasi Nirlaba (Studi kasus pada GMIM Jemaat Kristus Manado)", *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Good Will*, Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Unsrat, ISSN: 2088-8899, Volume 5, Nomor 2, Desember 20114, hal. 2.
- Mahsun, Moh. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th Edition). Yogyakarta: BPFE.
- Perkasa, Ian Raynald, *Implementasi Akuntansi pada Organisasi Keagamaan (Studi Kasus pada Gereja Kristen Indonesia Pondok Tjandra Indah Sidoarjo)*. "Skripsi", FE Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur.

- Wanti, Sri Sari dan Martina Estrely, *Non Profit Financial Management*, September 2009. Lihat di puskris.psikologi.ui.ac.id, diakses pada 3 Nopember 2020.
- Wisataone, Voettie. "Pelaksanaan Hubungan Masyarakat dan Publisitas pada Organisasi Non Profit", *Jurnal Efisienasi-Kajian Ilmu Administrasi*, Volume XV, Nomor 1, Februari 2018, P-ISSN: 1412-1113, E-ISSN: 2528-5750, hal. 15-27. Lihat di <https://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/24482/12047>, diakses pada 3 Nopember 2020.
- Yuda, Endra. *PSAK No. 45 (Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba)*, <https://feelinbali.blogspot.com/2016/07/psak-nomor-45-pelaporan-keuangan.html>, diakses pada 16 Nopember 2020.