



MANAJEMEN STRATEGIK DALAM ORGANISASI NON PROFIT

Khoirunnisaa'

Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Madiun
khoirunnisaa729@gmail.com

ABSTRACT

Non-profit organizations do not generate profits for their owners, because the money received by the non-profit organization will be used to help fund the organization's operations according to the organization's goals and objectives and distributed or donated to communities in need. The cases that occurred with the dhu'afa wallet and the Ceng Hoo mosque, both organizations are non-profit or non-profit organizations that have problems in maximizing management functions, namely program planning. Therefore, this article aims to explain non-profit or non-profit organizations and the stages of strategic management which include planning or program planning. Strategic management consists of 3 stages, namely strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation. The method used is a qualitative method with a library research and content analysis approach. Data analysis consists of data reduction, data presentation and data verification. This data analysis is inductive.

Keywords: management, strategic management, non-profit organizations, organization

ABSTRAK

Organisasi nirlaba tidak menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya, karena uang yang diterima oleh organisasi nirlaba tersebut akan digunakan untuk

membantu mendanai operasional organisasi sesuai tujuan dan sasaran organisasi dan disalurkan atau disumbangkan kepada masyarakat yang membutuhkan. Kasus yang terjadi dengan dompet dhu'afa dan masjid Ceng Hoo kedua organisasi tersebut termasuk dalam organisasi nirlaba atau non profit yang memiliki kendala dalam memaksimalkan fungsi manajemen yaitu perencanaan program. Maka dari itu tulisan ini bertujuan untuk memaparkan tentang organisasi nirlaba atau non profit dan tahapan-tahapan manajemen strategik yang didalamnya termasuk perencanaan atau perencanaan program. Manajemen strategik terdiri dari 3 tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi, Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan library reasearch dan content analysys Analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Analisis data ini bersifat induksi.

Kata Kunci: manajemen, manajemen strategik, organisasi nirlaba, organisasi non profit.

PENDAHULUAN

Perkembangan Organisasi *Non-profit* di Australia dinilai ideal oleh dunia selain organisasi *Non-profit* internasional seperti *United Nation Children's Fund* (UNICEF). Negara tersebut telah memiliki organisasi non-profit yang terdaftar dan dibawah pengawasan badan pengawasan *Aaustralian Charities and Non For-Profit Commussion* (ACNC). Hal itu dibuktikan dengan adanya 257.000 organisasi non-profit yang beroperasi penuh di Australia pada tahun 2017.

Lembaga nirlaba masyarakat Indonesia contohnya Dompet Dhuafa Republika merupakan lembaga nirlaba yang berhidmat mengangkat haerkat sosial kemanusiaan bagi kaum dhu;afa dengan dana Zakat, Infaq, Shadaqah, wakaf (ZISWAF) serta dana lainnya yang halal dan legal. Dompet dhu'afa sebagai lembaga amal yang profesional telah mengimplementasikan manajemen strategik dalam pengelolaan zakat produktif. Lembaga Amil Zakat (LAZ) dompet dhu'afa termasuk lembaga atau organisasi nirlaba yang memiliki reputasi baik di mata para donaturnya. Hasil penelitian ahmad Dimiyati menunjukkan bahwa terkait perencanaan program tematik pada Lembaga Amil dan Zakat (LAZ) dompet dhu'afa tidak melakukan riset khusus sebelumnya, riset hanya dilakukan melalui fakta-fakta baru di lapangan, sehingga¹ dalam evaluasi program LAZ tidak melibatkan publik

¹ Ahmad Dimiyati, Manajemen Public Relations dan Reputasi Organisasi Lembaga Amil

eksternal.²

Pola evaluasi masjid Ceng Ho sebagai organisasi dakwah yang bersifat nirlaba belum menunjukkan adanya sarana dan program untuk mencapai target. Tahapan perencanaan program *public relations* Masjid Muhammad Cheng Hoo Surabaya dilakukan dengan cara menetapkan semua kalangan masyarakat sebagai publik organisasi untuk menggali informasi seputar kebutuhan dan keinginan publik secara kualitatif, menetapkan tujuan lembaga yang didasarkan atas pemahaman ajaran Islam dari para pengurus dan kepentingan masyarakat umum, membuat strategi *public relations* yang didasarkan pada nilai-nilai Islam yang dipahami oleh pengurus, kondisi capaian organisasi, kondisi pengurus dan kebutuhan masyarakat dengan menggunakan beberapa sarana untuk menerapkan strategi *public relations*, menetapkan tindakan dengan cara seleksi pengurus untuk memantau pelaksanaan strategi serta melakukan rapat evaluasi.³

Organisasi nirlaba tidak menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya karena uang yang diterimanya digunakan untuk membantu mendanai tujuan dan sasaran organisasi. Selain itu organisasi nirlaba dapat menggunakan sumbangan yang diterimanya untuk keperluan operasional lembaga. Organisasi nirlaba bebas dari membayar pajak lembaga, Namun masih dapat melaksanakan kegiatan bisnis yang keuntungannya semata mata tidak hanya untuk lembaga.

Sasaran operasionalisasi lembaga yang memiliki arti ganda menciptakan kesempatan terjadinya politik internal dan perubahan tujuan. Para manajer mempunyai peluang melakukan aktivitas yang menyimpang dengan mengkombinasikan sasaran yang tidak jelas dan memberikan perhatian yang besar terhadap sumber daya yang diinginkan. Peluang tersebut memungkinkan mereka melakukan manuver politik bagi kepentingan seseorang. Efektifitas organisasi nirlaba tergantung pada kepuasan kelompok

ZakatDompot Dhuafa *Nyimak Journal of Communication*, Vol.2 No.2 2018

² Fajar Fandi Atmaja dkk., Implementasi Manajemen Strategik Pengelolaan Zakat Produktif Di Lembaga Keuangan Publik Islam (Studi Pada Dompot Dhuafa Yogyakarta), *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, Vol. 14 No. 1 Maret 2017

³ Istiqomalia Yuntarti, Manajemen Masjid : Studi Perencanaan Program Public Relations Masjid Muhammad Sheng Hoo Surabaya dalam Membangun Hubungan dengan berbagai elemen masyarakat, *Thesis*, Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya 2017, lihat juga Windiarso Komang, Peran dan public Relations dalam pengembangan organisasi *nirlaba Maha Widya Duta*, Vol. 2 No. 2 2017

yang mensponsorinya, sehingga manajemen cenderung mengabaikan kebutuhan para klien dan lebih mementingkan keinginan dari para sponsor yang kuat. Misalnya dalam hal administrasi sebuah lembaga ada orang yang menyumbangkan sejumlah uang untuk pembangunan sebuah gedung baru yang kemudian gedung tersebut akan diberi nama sesuai nama penyumbanganya, tetapi mereka tidak serta merta menyumbangkan uang untuk kebutuhan-kebutuhan lainnya yang lebih mendesak seperti perawatan gedung.

Dalam situasi seperti itu, kepala-kepala departemen yang berkuasa akan memberikan sambutan yang berlebih kepada pendonor dengan harapan akan mendapatkan uang untuk proyek-proyek mereka. Fakta yang ada mengakibatkan dewan pengawas sering dipilih bukan berdasarkan pengalaman manajerial mereka, tetapi berdasarkan pada kemampuan mereka dalam kontribusi keuangan, kemampuan untuk meningkatkan dana, dan kemampuan bekerjasama dengan para politisi. Mereka kurang berminat untuk mengawasi manajemen, hal ini tercermin dari rata-rata kehadiran anggota dewan pengawas organisasi nirlaba pada setiap pertemuan yang hanya sebesar 50%, dibandingkan dengan rata-rata dewan komisaris perusahaan pencari laba yang sebesar 90%. Oleh karena itu, anggota dewan pengawas organisasi nirlaba biasanya cenderung mengabaikan tugas-tugasnya dalam menentukan strategi dan menyerahkannya kepada direktur pelaksana yang kadangkala di gaji dan kadang kala tidak digaji. Semakin besar anggota dewan pengawas, semakin kurang kontrol terhadap manajemen puncak.

Konsep-konsep strategi yang sudah diterapkan dalam organisasi profit dapat diterapkan juga di organisasi non profit dengan cara penerapannya disesuaikan peruntukan organisasi non profit dengan lingkungannya misalnya membuat keputusan-keputusan efektif secara strategik dan menangani perubahan-perubahan yang berkaitan dengan kelembagaan,

Berdasarkan fenomena tersebut maka dalam tulisan ini bertujuan untuk menjawab permasalahan-permasalahan sebagai berikut, yaitu: tentang bagaimana konsep dan karakteristik organisasi nirlaba, bagaimana tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi dalam organisasi nirlaba.

ORGANISASI NON PROFIT/ ORGANISASI NIRLABA

1. Konsep Organisasi Non Profit/ Organisasi Nirlaba.

Organisasi nirlaba secara bahasa berasal dari kata organisasi dan nirlaba. Organisasi adalah sebuah wadah yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang mempunyai kemampuan berbeda-beda yang saling ketergantungan antara individu yang satu dengan individu lainnya yang berusaha memanfaatkan berbagai sumber daya.⁴ Sedangkan nirlaba adalah sesuatu yang bersifat tidak mengutamakan pemerolehan keuntungan. Jadi organisasi yang bertujuan tidak menghasilkan laba atau keuntungan untuk kepentingan pribadi pemilik atau pengelolaanya termasuk dalam organisasi nirlaba misalnya organisasi pendidikan dan organisasi lainnya yang orientasinya bukan hanya untuk kepentingan pribadi.⁵

Widodo dan Kustiawan mendefinisikan organisasi *non-profit* adalah organisasi yang ketika beroperasi tidak mencari keuntungan atau laba. Lembaga yang dimaksud adalah lembaga yang di dalamnya terdapat beberapa orang yang memiliki kesamaan tujuan yang mulai untuk melayani masyarakat dengan pelayanan yang bermutu.⁶

Organisasi nirlaba fokusnya pada kegiatan sosial tertentu dengan menyumbangkan atau menggunakan semua uang yang diperoleh untuk memenuhi biaya operasional supaya tercapai yang diinginkannya. Organisasi nirlaba tidak menyalurkan pendapatan surplus mereka kepada pemiliknya. Sebaliknya, mereka menggunakan dana tersebut untuk mengejar tujuan sosial tertentu atau mendukung sudut pandang yang bersama.

Organisasi nirlaba memiliki 2 (dua) tipe, yaitu: organisasi sosial dan organisasi komunitas.

- (1) Organisasi sosial merupakan suatu bentuk pengaturan tindakan individu untuk bekerjasama dengan individu yang lain dalam mencapai visi atau misi yang berusaha untuk meningkatkan atau memenuhi tujuan sosial. Organisasi-organisasi ini dapat membantu para tunawisma, memberikan layanan hukum gratis, atau membantu para veteran

⁴ Mulyadi dan Setiawan, J., *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Cetakan ke 2, Yogyakarta: Aditiya Media, 2000, hlm. 1

⁵ Nickels et al, *Pengantar Bisnis*, Edisi 8 Buku 1. Jakarta Penerbit Salemba Empat, 2009 hlm. 8

⁶ Iwan Setyawan, Aris Fatoni, Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Melalui Peningkatan Kinerja Anggota Pada Organisasi Nirlaba, *JIMEA, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi)*, Vol. 4 No. 3 2020

mendapatkan pekerjaan, penghasilan organisasi sosial biasanya berasal dari sumbangan atau keuntungan yang diperoleh dari penjualan barang. Organisasi sosial menggunakan keuntungan untuk memberikan layanan kepada mereka yang membutuhkan atau untuk mendanai tujuan dan operasional sebuah organisasi,

- (2) Organisasi komunitas adalah Jika Anda ingin memulai organisasi nirlaba, Anda perlu meneliti masalah yang dihadapi. Dan, seperti pengusaha lainnya, Anda harus membuat rencana bisnis. Saat membuat rencana bisnis Anda, buat garis besar masalah, tujuan Anda, dan bagaimana Anda berencana untuk mencapai tujuan Anda.

Sebagian besar organisasi nirlaba didedikasikan untuk tujuan sosial di bidang agama, sains, penelitian, dan pendidikan. Pemilik organisasi nirlaba hanya menghasilkan sedikit atau bahkan tidak ada keuntungan namun bebas atau tidak membayar pajak lembaga. Organisasi ini didirikan untuk suatu tujuan sosial atau untuk membantu suatu komunitas dan memiliki relawan atau staf berbayar (atau keduanya).

2. Karakteristik Organisasi Nirlaba

Ciri khas organisasi nirlaba yaitu memiliki operasionalisasi tanpa menghasilkan keuntungan atau laba. Hal tersebut akan mempengaruhi visi, misi dan tujuan organisasi nirlaba. Karakteristik atau ciri-ciri lain dari lembaga nirlaba yaitu ketika menjalankan aktifitas organisasi tidak berorientasi untuk menghasilkan keuntungan atau laba.

Petersen dan Martin mengungkapkan bahwa entitas ekonomi yang didirikan dibedakan oleh tujuan yang ingin dicapai yaitu: (1) *For Profit Oriented*, merupakan entitas yang dibuat untuk mencetak laba. (2) *Not for Profit Oriented*, merupakan entitas yang dibuat untuk melayani masyarakat, sehingga laba bukan tujuan utama dari entitas ini.⁷ Organisasi *non profit* lembaga nirlaba memiliki ciri-ciri yang terdapat dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 45 yang antara lain: (1) Sumber daya utamanya berasal dari penyumbang yang tidak mengharapkan laba atau keuntungan yang sebanding dengan sumber daya yang mereka dikorbankan. (2) Organisasi tersebut mampu menghasilkan barang dan jasa tanpa bertujuan

⁷ Wenni Anggita dkk., Persepsi Mahasiswa Terhadap Praktik Pengungkapan Sukarela dengan Non Profit Organization Reporting Index di Universitas Bangka Belitung, *Journal UNSIKA*, Vol. 3 No. 2 2018

untuk menuntut laba atau keuntungan. Jika entitas menghasilkan laba maka nominalnya tidak akan pernah dibagikan kepada penyumbang atau pemilik entitas. (3) Organisasi ini tidak ada kepemilikan yang jelas seperti organisasi lain. Artinya dalam organisasi non profit ini tidak dapat dijual, dialihkan atau dikembalikan sumbangannya. Pada dasarnya organisasi ini tidak mencerminkan adanya proporsi pembagian laba atau keuntungan pada saat likuidasi atau pembubaran organisasi. Organisasi ini akan dikembangkan kembali saat pembubaran instansi.

Sedangkan ciri-ciri lembaga nirlaba yang dikemukakan oleh Anthony dan Young sangat singkat, padat dan jelas. Adapun ciri-cirinya adalah (1) Organisasi tidak mencari keuntungan, (2) Organisasi memiliki pertimbangan dalam hal pembebanan pajak, (3) Orientasi hanya cenderung pada pelayanan, (4) Tujuan dan strategi organisasi biasanya menemui banyak kendala (5) Organisasi tidak banyak mengharapkan keuntungan dari klien yang bermitra kerja dalam mendapatkan bantuan dana. (6) Didominasi oleh profesional, (7) Politik ikut berperan dan mewarnai dalam berbagai kegiatan organisasi.

3. Tahapan Manajemen Strategik

David Fred R. mengemukakan bahwa manajemen strategis adalah ketrampilan mengekspresikan karya yang memiliki nilai estetika dan khazanah keilmuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional sehingga mampu tercapai obyektifitas organisasi.⁸ Manajemen strategik adalah ketrampilan mengelola serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang membuat kebijakan evaluasi kinerja perusahaan dalam waktu yang lama.⁹ Sedangkan Bambang Hariadi mengatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang direncanakan secara sistematis oleh pengelola dengan tujuan untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.¹⁰

Manajemen strategik adalah rangkaian beberapa tindakan yang

⁸ David Fred. R, *Manajemen Strategis: Konsep Edidi ketujuh*, Jakarta ; PT. Prenhelindo, 2004

⁹ J. David hunger dan Thomas L. Wheelen 1996 hlm. 4.

¹⁰ Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, Jakarta: Bayumedia Publishing, 2003 hlm. 3

menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai obyek sasaran organisasi.¹¹

David dan David berpendapat bahwa proses manajemen strategik memiliki tiga (3) tahapan yaitu: *Formulasi (perumusan) strategi*; formulasi strategik terdiri dari beberapa komponen yaitu mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman eksternal sebuah organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan dalam jangka panjang, menghasilkan suatu alternatif strategi.¹² Poin penting dalam perumusan strategi ada tiga yaitu: perumusan visi dan misi (*mission determination*), Asesmen lingkungan eksternal (*enviromental external assessment*), asesmen organisasi (*organization assessment*) dan penentuan strategi (*strategy setting*).¹³

Implementasi strategi, merupakan suatu langkah penerapan strategi yang telah melalui bebrbagai proses identifikasi berkenaan dengan faktor lingkungan eksternal dan faktor internal serta penyesuaian dengan tujuan perusahaan atau lembaga dalam berbagai kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan atau lembaga berkolaborasi dan bekerja sama sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen berusaha mewujudkan berbagai strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program-program, rancangan anggaran dan prosedur.¹⁴

Evaluasi Strategi, merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah perencanaan strategi telah dilaksanakan dan berjalan lancar atau tidak. Evaluasi strategi meliputi: (1) *review* dan telaah faktor-faktor dari luar dan dari dalam lembaga atau organisasi yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang berlangsung, (2) pengukuran jalannya kinerja (3) Mengambil tindakan perbaikan dan perubahan jika terjadi ketidaksesuaian dengan

¹¹ Perach Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997 hlm. 47-48.

¹² David, F. R., & David, F. R. *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson. 2013

¹³ Imam Qori, Analisis Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren, *Management and Business Review*, Vol. 3 No. 2 2019, hlm. 83-94

¹⁴ Dewi, R. & Sandora, M. Analisa Manejemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA, *Jurnal El-RIYASAH*, Vol 10 No.1 2019, hlm. 74-91

formulasi strategi.¹⁵

Bryson Roering berpendapat bahwa sistem perencanaan strategis harus mampu menjawab empat pertanyaan mendasar berikut ini yaitu kemana kita akan membawa organisasi, bagaimana strategi kita untuk memperoleh atau mencapai sesuatu, apakah cetak biru tindakan kita (anggaran) dan bagaimana kita mengetahui jalur yang kita lalui (pengendalian).

METODE

Metode yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan *library research* dan analisis datanya bersifat induksi dan hasil penelitiannya lebih mengutamakan adanya makna. Analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Analisis data ini bersifat induksi yaitu memaparkan data-data dari fakta dan literatur dikaitkan dengan teori. Fakta yang dimaksud adalah Sumber data dari hasil penelitian peneliti terdahulu yang terpublikasi di literatur dan jurnal baik nasional maupun internasional tentang manajemen strategik dalam organisasi nirlaba atau *non-profit*. Sedangkan teori yang dimaksud adalah sumber data dari buku maupun sumber lainnya yang berkaitan dengan manajemen strategik dalam organisasi nirlaba atau *non profit*.

PEMBAHASAN

1. Formulasi Strategi Organisasi Nirlaba

Formulasi strategi merupakan proses yang dilakukan untuk menyiapkan rencana strategis¹⁶ Organisasi nirlaba dan pemerintahan mengalami kendala dalam membangun struktur organisasinya apabila dalam penyusunan strateginya aspek yang diutamakan adalah keuangan. Oleh karena itu aspek keuangan bukanlah menjadi faktor utama penyebab kesuksesan organisasi nirlaba dan pemerintahan. Tujuan utama dari organisasi nirlaba dan pemerintah adalah menempatkan layanan bagi konsumen sebagai target utama dari hirarki strategi.

Organisasi nirlaba dan pemerintah dalam penyusunan strategi mempertimbangkan dan menempatkan upaya pencapaian tujuan jangka panjang pada bagian utama dari strateginya, misalnya seperti menurunkan

¹⁵ Taufiqurokhim, T. *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016.

¹⁶ Sumengen Sutomo, *Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba*, *Kesmas Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, Vol. 1 No. 4 Februari 2007 hlm. 176-187

tingkat buta huruf dan memperbaiki kondisi lingkungan masyarakat.¹⁷ Aspek keuangan tidak dapat menjadi faktor utama yang relevan untuk pengukuran pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi nirlaba. Karena tujuan organisasi nirlaba memungkinkan untuk dicapai melalui peningkatan level sesuai tujuan yang telah ditentukan.

Pelayanan konsumen menjadi tolak ukur level paling tinggi dalam perencanaan misi organisasi. Sehingga dapat diketahui gambaran kerangka kerja strateginya yang sedikit berbeda dalam sektor publik atau pemerintahan. Hal ini dikarenakan sifat pendanaan kegiatan bersumber dari pemerintah itu sendiri yang diperoleh dari pajak atau bantuan lainnya (donor asing). Perbedaan sedikit tentang kerangka kerja strategik dari organisasi sektor publik atau pemerintahan disebabkan karena sifat pendanaan kegiatan dari pemerintah itu sendiri yang bersumber dari pajak atau bantuan lainnya (donor asing).

Sumber pendanaan nirlaba antara lain berasal dari sumbangan masyarakat, APBD/APBN, lembaga donor lokal, lembaga donor internasional, dan lembaga pembangunan internasional, melalui kerjasama program/project dengan lembaga lain, atau melalui unit usaha organisasi itu sendiri (*fundraising*).¹⁸ Kerangka kerja strategik dari organisasi sektor publik (masyarakat).

Kaplan dan Norton berpendapat bahwa pandangan konsumen atau sumber dana organisasi publik terbagi atas 3 (tiga) tingkatan, yakni: (1) Biaya operasional yang telah dikeluarkan (*cost incurred*). Penekanannya adalah pada pentingnya pencapaian efisiensi biaya dalam aktivitas operasional. Pengukuran biaya meliputi dua aspek yaitu pengeluaran organisasi dan biaya sosial di masyarakat yang dikeluarkan oleh organisasi. (2) *Value Created*. Penekanannya adalah dari kegiatan yang dilakukan oleh organisasi masyarakat maka akan kembali ke masyarakat lagi jadi masyarakat juga menjadi konsumen. Hal ini merupakan hal yang paling banyak masalah dan sulit untuk diukur. (3) *Legitimizing Support*. Sesuatu hal yang berkenaan dengan keberlangsungan organisasi untuk tetap eksis, sehingga organisasi mampu memadukan tujuan organisasi dan sumber dana melalui peraturan,

¹⁷ Kaplan Robert. S dan David P. Norton, *The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in The Bussines Environment*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2001

¹⁸ Sri Sari Wanti& Martina Estrely, *Non Profit Financial Management* , September 2009

undang-undang dan pajak.

Rangkaian kegiatan kerjasama dalam organisasi menjadi salah satu upaya pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi setiap individu dalam organisasi diwujudkan dalam sebuah aktivitas organisasi dengan cara mempromosikan integritas secara maksimal dari komunitas organisasi tersebut. Model integritas kerjasama tampak pada orang-orang yang ada di organisasi tersebut dalam pencapaian tujuan organisasi dengan saling terkait di berbagai perspektif aktivitas yang ada dalam organisasi.

Financial perspective yang dapat memberikan dukungan dana bagi pelaksanaan aktivitas organisasi yang tergambar dari peningkatan asset organisasi dan layanan, efektivitas kompensasi, kinerja dan pelayanan, dan ketepatan dukungan dana bagi seluruh program atau jasa. Semua ini akan dapat membentuk kekuatan pada *learning and growth organization* dan *Internal Perspective Organization*. Sehingga kekuatan dari pertumbuhan dan *Internal Perspective* akan dapat membentuk *customer perspective* secara lebih baik. Customer persepektif ini akan tergambar dari kepuasan mereka akan layanan organisasi, optimalisasi kualitas hidup masyarakat, dan pengakuan masyarakat akan keberadaan organisasi tersebut.

2. Implementasi Strategik Dalam Organisasi Nirlaba

Implementasi merupakan perwujudan dari tujuan dan rumusan-rumusan masalah yang sudah ditentukan sebelumnya. Implementasi strategik ini berdasarkan faktor internal untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang meliputi struktur, budaya, sumber dana dan sumber daya alam maupun manusia dan faktor eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang berupa lingkungan mikro dan makro.

Bentuk kegiatan dalam implementasi strategik organisasi nirlaba ini meliputi:

Pertama membuat struktur organisasi yang dilengkapi pembagian tugas dengan tujuan supaya jelas siapa saja yang berada dalam struktur disertai tugas serta tanggungjawabnya. Struktur ini diperbarui menyesuaikan periode, setiap tahun atau dalam kondisi darurat atau insidentil dikarenakan sesuatu yang mendesak harus diperbaharui.

Kedua, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung strategi, yaitu membuat program kegiatan rutin demi keberlangsungan organisasi dan program unggulan yang menjadi daya tawar bagi pelanggan supaya

organisasi tersebut dapat selalu eksis dan dipercaya oleh masyarakat.

Ketiga, penyiapan sumber dana guna keberlangsungan program kegiatan yang sudah disepakati dan pemanfaatan sumber daya secara maksimal guna mendukung terciptanya produk. Selain itu dalam pengembangan budaya atau lingkungan yang ditampilkan organisasi berupa nilai-nilai yang dibangun dengan keteladanan dan ditunjukkan oleh pemimpin dengan tampilan fisik yang meliputi warna, penempatan dan bentuk, serta membangun citra yang baik dan dapat memberikan dampak baik pula terhadap organisasi.

Keempat, memaksimalkan fungsi lingkungan mikro dan makro. Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang memengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan dan sebagainya yang menyangkut organisasi baik bersifat internal maupun eksternal. lingkungan internal meliputi siapa yang berada di dalam organisasi (sumber daya manusia), kebijakan apa yang dibuat di dalam organisasi, bagaimana aspek kepemimpinan dalam organisasi itu, ketersediaan sarana dan prasarana serta budaya organisasi. Jauch dan Glack dalam Setiawan, mengatakan bahwa analisis eksternal sebagai suatu yang dilakukan oleh perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang memengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan dan sebagainya yang menyangkut organisasi baik bersifat internal maupun eksternal. Lingkungan internal meliputi orang yang berada di dalam organisasi sebagai sumber daya manusia, kebijakan apa yang dibuat di dalam organisasi, bagaimana aspek dalam organisasi tersebut, ketersediaan sarana dan prasarana serta budaya organisasi. Faktor internal, budaya atau lingkungan yang ditampilkan perusahaan yang berupa nilai-nilai, dibangun dengan keteladanan dan ditunjukkan oleh pemimpin dengan tampilan fisik yang meliputi warna, penempatan dan bentuk, serta membangun citra yang baik dan dapat memberikan dampak baik pula terhadap perusahaan

Organisasi nirlaba harus mempunyai 5 sumber daya berikut ini sebelum organisasi memulai aktifitas untuk memperoleh penerimaan, yaitu: (1) Memiliki sesuatu untuk dijual. Organisasi harus menyeleksi terlebih dahulu sumber-sumber dayanya untuk menentukan apakah orang-orang yang ada berminat untuk membayar barang-barang atau jasa yang terkait erat dengan aktifitas utama organisasi. (2) Memiliki orang-orang dalam jumlah yang cukup yang kompeten dalam manajemen. Tercukupinya orang-orang

yang akan mengelola dan memelihara usaha tersebut untuk berjalan selama jangka waktu yang cukup lama, (3) Dukungan dewan pengawas. Jika dewan pengawas memiliki perasaan yang kuat untuk menolak usaha-usaha memperoleh pendapatan yang direncanakan, mereka dapat secara aktif atau pasif menolak keterlibatan komersial. Ketika Children's Television Workshop mulai memberikan lisensi para tokoh kepada perusahaan mainan dan taman ria, banyak orang mengkritik bahwa organisasi itu telah bergabung dengan bisnis untuk menjual lebih banyak benda-benda komersial kepada anak-anak. (4) Mempunyai sikap kewirausahaan. Pihak manajemen harus mampu mengkombinasi suatu minat dalam gagasan-gagasan inovatif dengan nilai praktis bisnis. (5) Memiliki modal usaha. Karena sering membutuhkan dukungan modal yang cukup untuk dapat memperoleh pendapatan yang diinginkan, maka keterlibatan dalam sebuah usaha patungan dengan sebuah perusahaan bisnis akan dapat menyediakan modal awal yang diperlukan dan juga dukungan pemasaran dan manajemen. Sebagai contoh, Massachussets General Hospital menerima 50 juta dari Hoechst, perusahaan obat-obatan dari Jerman, untuk penelitian biologis yang dilakukan rumah sakit tersebut dengan memberikan lisensi khusus untuk mengembangkan produk-produk komersial dari beberapa hasil penelitian tertentu sebagai imbalannya.

Visi, misi, strategi dan kebijakan perusahaan, Budaya perusahaan (harapan nilai-nilai organisasi), orientasi perusahaan saat ini, struktur organisasi (komunikasi, wewenang dan arus kerja), pengalaman, SDM manajemen puncak dan karyawan, hubungan karyawan, penelitian dan pengembangan (aplikasi dan pemanfaatan teknologi), posisi finansial (modal, pembiayaan dan hutang), fasilitas pamanufakturan, saluran distribusi.

3. Evaluasi Strategik Dalam Organisasi Nirlaba

Kinerja organisasi perlu dievaluasi pada tingkat organisasi, fungsional dan program. Tanggung jawab pimpinan adalah mengevaluasi tujuan yang telah ditentukan. Pimpinan unit mengevaluasi unit terkait pimpinan fungsional yang disesuaikan dengan strategi unit. Pimpinan program dan proyek sesuai dengan rencana strategis. Hasil pengukuran dan evaluasi menjadi dasar untuk mengoreksi penyimpangan rencana strategis.

Sebagai tahap akhir manajemen strategis, evaluasi merupakan proses untuk mengidentifikasi penyimpangan, mengoreksi ketidaksesuaian rencana dan mempelajari kinerja pencapaian tujuan untuk menjamin

keberhasilan pelaksanaan rencana strategis. Evaluasi memerlukan waktu tersendiri karena hasilnya tidak dapat dilihat dalam waktu singkat.

Evaluasi strategi yang terlalu sering tidak efektif karena tidak bisa melihat dinamika perubahan . oleh karena itu evaluasi merupakan proses seimbang untuk menilai metoda, umpan balik, perubahan korekasi.

Pimpinan staf secara bersama membuat standar dan sistem pemenuhan kebutuhan. Setiap indikator memiliki kriteria yang terpilih dan terukur berdasarkan kriteria keberhasilan . Indikator evaluasi meliputi indikator masukan, proses, keluaran, efek dan dampak. Setiap indikator diukur menurut kriteria relevansi, efektifitas, efisiensi, dampak. dan keberlanjutan. Pimpinan menerapkan standar evaluasi kinerja pelaksanaan strategi yang ditentukan sesuai pilihan strategi.

Pemberian penghargaan dan penalti hanya sedikit atau bahkan tidak memiliki hubungan dengan kinerja. Jika hasil yang diinginkan tidak jelas dann penilaian terhadap keberhasilan bersifat subyektif, umpan balik yang dapat diperkirakan dan bebas dari pengaruh tidak dapat di bangun. Kinerja yang ada dinilai berdasarkan intuisi "Anda tampaknya tidak mengerjakan pekerjaan Anda dengan serius;" atau berdasarkan aspek-aspek kecil sebuah pekerjaan yang dapat diukur "Anda datang terlambat dua kali bulan lalu.

Penentuan nilai yang menjadi ciri organisasi nirlaba adalah proses yang kompleks, memerlukan konsensus tentang tujuan dan prioritas kelompok manajemen. Meskipun kelangsungan hidup adalah yang terpenting, keunggulan layanan juga merupakan nilai penting bagi organisasi nirlaba; kualitas layanannya mengidentifikasikannya sebagai lembaga masyarakat yang signifikan. Akan tetapi, nilai-nilai kelompok manajemen dapat bertentangan karena para profesional teknis mencari lembaga yang meningkatkan kompetensi profesional mereka dengan kemungkinan risiko kehati-hatian finansial. Beberapa anggota dewan mungkin lebih tertarik untuk memelihara citra komunitas daripada layanan yang relevan dan efektif¹⁹

PENUTUP

Organisasi nirlaba memiliki fokus pada tujuan sosial, bukan untuk

¹⁹ Hatten, Mary Louise. "Strategic Management in Not-For-Profit Organizations." *Strategic Management Journal*, vol. 3, no. 2, 1982, pp. 89–104. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/2486151. Accessed 26 Nov. 2020.

mendapatkan laba. Semua bantuan dana yang diperoleh digunakan atau di sumbangkan untuk mencapai tujuannya yaitu memenuhi biaya operasional. Organisasi nirlaba tidak menyalurkan pendapatan mereka kepada pemiliknya. Akan tetapi mereka menggunakan dana tersebut untuk sosial dan kepentingan bersama.

Manajemen strategik sangat dibutuhkan oleh organisasi nirlaba untuk pengelolaan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut. pengelolaan organisasi supaya bisa dilaksanakan dengan terarah maka ada 3 tahapan yang dilalui yaitu; formulasi strategik untuk merencanakan program, implementasi strategik untuk melaksanakan program dan evaluasi strategik untuk mengawasi dan memperbaiki pelaksanaan program yang belum sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachman, H. Arifin, *Kerangka Pokok-Pokok Management Umum*, Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, 2002.
- Ahmad Dimiyati, Manajemen Public Relations dan Reputasi Organisasi Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa *Nyimak Journal of Communication*, Vol.2 No.2 2018
- Bambang Hariadi, *Strategi Manajemen*, Jakarta: Bayumedia Publishing, 2003
- David Fred. R, *Manajemen Strategis: Konsep Edisi ketujuh*, Jakarta ; PT. Prenhelindo, 2004
- Dewi, R. & Sandora, M. Analisa Manajemen Strategi UIN Suska Riau dalam Mempersiapkan Sarjana yang siap Bersaing Menghadapi MEA, *Jurnal El-RIYASAH*, Vol 10 No.1 2019, hlm. 74-91
- David, F. R., & David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Fajar Fandi Atmaja dkk., Implementasi Manajemen Strategik Pengelolaan Zakat Produktif Di Lembaga Keuangan Publik Islam (Studi Pada Dompot Dhuafa Yogyakarta), *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, Vol. 14 No. 1 Maret 2017
- Hatten, Mary Louise. "Strategic Management in Not-For-Profit Organizations." *Strategic Management Journal*, vol. 3, no. 2, 1982, pp. 89–104. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/2486151. Accessed 26 Nov. 2020.
- Imam Qori, Analisis Implementasi Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren, *Management and Business Review*, Vol. 3 No. 2 2019, hlm. 83-94
- Istiqomalia Yuntarti, Manajemen Masjid : Studi Perencanaan Program Public Relations Masjid Muhammad Sheng Hoo Surabaya dalam Membangun Hubungan dengan berbagai elemen masyarakat, *Thesis*, Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya 2017,
- Iwan Setyawan, Aris Fatoni, Meningkatkan Pelayanan Masyarakat Melalui Peningkatan Kinerja Anggota Pada Organisasi Nirlaba, *JIMEA, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi)*, Vol. 4 No. 3 2020
- J. David hunger dan Thomas L. Wheelen 1996 hlm. 4.

- Kaplan Robert. S dan David P. Norton, *The Strategy Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in The Bussines Environment*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2001
- Mulyadi dan Setiawan, J., *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Cetakan ke 2, Yogyakarta: Aditiya Media, 2000, hlm. 1
- Nickels et al, *Pengantar Bisnis*, Edisi 8 Buku 1. Jakarta Penerbit Salemba Empat, 2009 hlm. 8
- Perach Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997 hlm. 47-48.
- Sumengen Sutomo, *Manajemen Strategis organisasi Nirlaba, Kesmas, Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional, Vol. 1 No. 4 Februari 2007*
- Sumengen Sutomo, *Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba, Kesmas Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional, Vol. 1 No. 4 Februari 2007* hlm. 176-187
- Sri Sari Wanti& Martina Estrely, *Non Profit Financial Management* , September 2009
- Taufiqurokhim, T. *Manajemen Strategik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2016Wenni Anggita dkk., *Persepsi Mahasiswa Terhadap Praktik Pengungkapan Sukarela dengan Non Profit Organization Reporting Index di Universitas Bangka Beltung, Journal UNSIKA, Vol. 3 No. 2 2018*
- Windiarto Komang, *Peran dan public Relations dalam pengembangan organisasi nirlaba Maha Widya Duta, Vol. 2 No. 2 2017*
- .