

## PERENCANAAN STRATEGIS UNTUK ORGANISASI NON-PROFIT



DR. Johannes  
Buku : Manajemen Strategik - bab 11

---

---

---

---

---

---

---

---

### TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti BAB ini diharapkan anda dapat menjelaskan hal-hal berikut.

1. *Perkembangan Organisasi Non-profit*
2. *Isu Organisasi Non-profit*
3. *Pengkatrogorian organisasi Non-profit*
4. *Manfaat perencanaan strategi untuk organisasi Non-profit*
5. *Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis*

---

---

---

---

---

---

---

---

- o manajemen strategik tidak saja diadopsi oleh perusahaan yang bertujuan mencari keuntungan, akan tetapi juga untuk organisasi non-profit.
- o Organisasi terakhir ini mulai dari Sekolah, Rumah Sakit, Gereja, dan Lembaga Swadaya Masyarakat yang dikenal dengan Non Governmental Organization (NGO).
- o Sebelumnya organisasi seperti ini tidak mengenal pendekatan strategis.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Isu Strategis Untuk Organisasi Non Profit

- o pendekatan manajemen strategis untuk mendapat kepastian bahwa mereka akan dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang ketat.
- o organisasi ini menyadari pentingnya pendekatan strategis lebih dari yang diterapkan oleh organisasi bisnis, karena mereka kehilangan disiplin pada bagian bawah
- o telah terjadi reformasi Indonesia dimana seluruh organisasi pemerintah – yang dapat dikelompokkan menjadi organisasi bukan bertujuan untuk keuntungan – menerapkan pendekatan strategis

---

---

---

---

---

---

---

---

### indikator yang mendukung pertumbuhan organisasi bertujuan bukan keuntungan:

- o Pertumbuhan pencari kerja adalah 23 persen sedangkan pertumbuhan perusahaan hanya 6,2 persen.
- o Pertumbuhan angkatan kerja melebihi pertumbuhan kesempatan kerja yang tersedia.
- o Organisasi dengan ciri bukan untuk keuntungan memiliki kekayaan sampai dengan 15 persen dari kekayaan negara.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Dua bentuk organisasi non profit:

1. *Private nonprofit corporations.* termasuk di dalamnya adalah Rumah Sakit, Sekolah Swasta, dan lembaga pemberi bantuan lainnya
2. *Public governmental agencies.* Organisasi yang termasuk ke dalam bentuk ini mulai dari penjara, lembaga kesejahteraan sampai kepada Perguruan Tinggi.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dua alasan mengapa publik semakin memberi perhatian kepada organisasi nir-laba:

- o *Pertama* : Masyarakat menginginkan agar barang dan jasa – yang tidak dapat dihasilkan oleh organisasi bertujuan untuk keuntungan – dapat dihasilkan oleh perusahaan yang bertujuan bukan untuk keuntungan. Barang dan jasa demikian dikenal sebagai barang publik atau barang kolektif.
- o *Kedua* : Bahwa perusahaan swasta yang bertujuan bukan untuk keuntungan cenderung menerima benefit dari masyarakat, sedangkan perusahaan swasta yang bertujuan keuntungan tidak mendapatkannya.

---

---

---

---

---

---

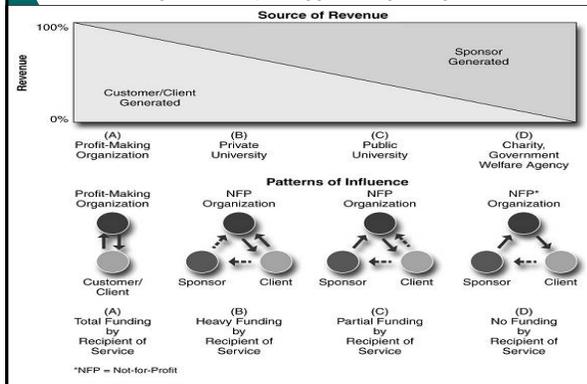
---

---

---

---

## berbagai pola sumber pembiayaan dengan model hubungan antara pelanggan dengan organisasi




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pentingnya Penerimaan

- o dalam organisasi nir-laba tidak selalu ada kaitan antara orang yang menerima manfaat dengan prestasi suatu organisasi. Penerima manfaat tidak selalu membayar penuh harga dari barang dan jasa yang dikonsumsi karena sebagian atau mungkin sepenuhnya dibayar oleh donor.
- o Semakin kecil dana yang bersumber dari pelanggan maka semakin kentara identitas sebagai organisasi nir-laba
- o dalam konteks keberlanjutan organisasi nir-laba, pertimbangan menyiapkan sumber pendapatan sendiri menjadi penting.
- o kriteria yang diterapkan oleh sponsor juga menyangkut apakah organisasi dapat menyiapkan sendiri sumber pendapatannya. Hal ini penting sebagai salah satu cara untuk menentukan apakah organisasi sustainable.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Manfaat Pendekatan Strategis

- Perusahaan yang menerapkan pendekatan manajemen strategis akan melakukan tugasnya lebih efektif dibanding dengan organisasi yang bukan.
- Hal ini dikenal dengan institutional advantage.



---

---

---

---

---

---

---

---

## Pendekatan strategis terdiri dari:

- **Analisis SWOT** – untuk mengetahui kekuatan apa yang dimiliki oleh organisasi dan kesempatan apa yang tersedia. Analisis disertai upaya memeriksa kelemahan dan ancaman yang sedang dan akan dihadapi oleh organisasi.
- **Pernyataan Misi** penting sekali untuk kepentingan internal organisasi dan lebih dari itu untuk kepentingan eksternal.
- **Analisis stakeholder** untuk menentukan lembaga apa dan mana yang berkepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- **Tatalaksana pengaturan korporasi**. Bagaimana organisasi dikelola juga harus dapat disusun dan disampaikan kepada *stakeholder* sehingga didapat satu bentuk tatakelola yang baik (*good governance*).
- **Analisis Portofolio** menjadi langkah minimal yang harus dilakukan oleh Organisasi NFP. Rumusan demikian menarik perhatian lembaga donor, dan lebih dari itu juga menarik perhatian para relawan.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dampak Terhadap Penerapan Manajemen strategis

- Jasa yang sifatnya sering intangible dan sulit diukur. Hal ini biasanya dipersulit lagi oleh banyaknya tujuan yang ingin dicapai untuk memuaskan sponsor.
- Pengaruh klien mungkin rendah. Keberadaan organisasi seperti ini di satu wilayah mungkin menjadi monopoli dan kemampuan bayar pelanggan juga rendah.
- Komitmen karyawan yang tinggi mungkin tidak sepenuhnya dapat digunakan oleh organisasi yang mempekerjakan mereka.
- Kontribusi donor mungkin menyusup kepada manajemen internal perusahaan
- Sebagai akibat kendala 1) dan 3), organisasi sering tidak menerapkan sistem hadiah dan hukuman (*Reward and punishment*).

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dampaknya Terhadap Penyusunan Strategis

- Konflik tujuan yang merusak perencanaan yang rasional. Hal ini muncul sebagai akibat dari keinginan menetapkan tujuan yang multi, sementara antara tujuan yang satu dengan yang lain terjadi konflik.
- Fokus Perencanaan terpadu cenderung bergeser dari hasil ke sumberdaya. Karena sulit mengukur hasil yang akan diperoleh, maka perhatian cenderung kepada penggunaan sumberdaya.
- Sasaran operasi yang ambigu sebagai akibat munculnya konflik antara penetapan sasaran dengan suasana politik yang ada.
- Profesionalisme menyederhanakan perencanaan yang rinci tapi membuat rigid. Organisasi sering tidak dapat mengubah pendekatan yang konvensional sehingga tidak dapat meresponi kebutuhan masyarakat yang telah berubah.

---

---

---

---

---

---

---

---

## DAMPAK TERHADAP EVALUASI DAN PENGENDALIAN

- Hadiah dan hukuman kecil kaitannya dengan kinerja karyawan.
- Pengendalian input lebih kuat daripada output.

### Dampak Terhadap Implementasi Strategi

- Desentralisasi sulit diterapkan. Karena sasaran sulit diukur maka penyerahan wewenang kepada organisasi bawah menjadi sulit.
- Celah-celah hubungan dengan pihak eksternal menjadi penting
- Perluasan pekerjaan dan pengembangan eksekutif dapat terhalangi oleh adanya profesionalisme.

---

---

---

---

---

---

---

---

Tekanan terhadap organisasi NFP demikian kuat baik dari sponsor maupun dari masyarakat, agar dapat menghasilkan jasa yang sesuai dengan tuntutan. Oleh karena itu organisasi seperti ini selalu memikirkan bagaimana melakukan perubahan.

1. **Strategic Piggybacking** – lima persyaratan bagi organisasi untuk menerapkan strategi ini.
  - Ada sesuatu yang dijual.
  - Talenta mengelola masa secara kritis.
  - Dukungan yang terpercaya.
  - Sikap Entrepreneurship.
  - Pendanaan Ventura.
2. **Merger**
  - Antar organisasi NFP dapat bergabung untuk memberikan pelayanan guna menghemat penggunaan sumberdaya dan mengurangi biaya.
3. **Strategik Aliansi**
  - Berbagai organisasi NFP dapat membuat ikatan untuk bersepakat memberikan pelayanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Aliansi akan meningkatkan kapasitas setiap organisasi yang terikat di dalamnya.

---

---

---

---

---

---

---

---



### Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis

1. Mempraksaisi dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.
2. Mengidentifikasi mandat organisasi.
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
4. Menilai lingkungan eksternal, peluang dan ancaman.
5. Menilai lingkungan internal, kekuatan dan kelemahan.
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

---

---

---

---

---

---

---

---