|  |
| --- |
| **”SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA** **ORGANISASI NIRLABA”**unduhan**PROGRAM STUDI AKUNTANSI****FAKULTAS EKONOMI ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA** **UNIVERSITAS AISYIYAH YOGYAKARTA** |

**Abstrak**

Sektor nirlaba merupakan bagian dari perekonomian, dan mengalami perkembangan yang cukup besar dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini juga terjadi di Indonesia. Namun, studi mengenai sistem pengendalian manajemen lebih banyak membahas mengenai perusahaan bisnis secara umum. Organisasi nirlaba memiliki perbedaan karakteristik dengan perusahaan bisnis sehingga sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pun seharusnya berbeda dengan sistem yang ada pada perusahaan bisnis. Karya tulis ini mencoba melakukan pendekatan untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen yang dapat diterapkan pada organisasi nirlaba. Karya tulis ini dibuat dengan cara mengidentifikasi karakteristik organisasi nirlaba yang membedakannya dengan perusahaan bisnis, untuk kemudian membahas mengenai sistem pengendalian manajemen yang tepat untuk diterapkan pada organisasi nirlaba.

**Daftar Isi**

**Abstrak1**

**Daftar Isi**2

**Bab I Pendahuluan3**

1.1 Latar Belakang3

1.2 Ringkasan Masalah5

1.3 Tujuan Karya Tulis5

1.4 Manfaat Karya Tulis6

1.5 Metode Pembuatan Karya Tulis6

**Bab II Landasan Teori dan Referensi7**

2.1 Definisi Organisasi Nirlaba7

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen secara Umum9

2.3 Formulasi Strategi10

2.4 Pembuatan Rencana Strategi11

2.5 Pembuatan Anggaran12

2.6 Pengukuran Kinerja dan Evaluasi13

2.7 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya14

**Bab III Analisis dan Pembahasan16**

3.1 Formulasi Strategi pada Organisasi Nirlaba16

3.2 Pembuatan Rencana Strategi pada Organisasi Nirlaba18

3.3 Pembuatan Anggaran pada Organisasi Nirlaba19

3.4 Pengukuran Kinerja dan Evaluasi pada Organisasi Nirlaba21

3.5 Sistem Insentif pada Organisasi Nirlaba23

**Bab IV Kesimpulan26**

**Daftar Pustaka28**

**Bab I**

**Pendahuluan**

**1.1 Latar Belakang**

Perekonomian disusun oleh tiga kekuatan besar yaitu sektor publik (pemerintah), sektor bisnis, dan yang seringkali terlupakan adalah sektor nirlaba (*non-profit)*. Ketiganya secara bersama-sama akan membangun perekonomian suatu negara Secara umum di dunia, sektor ketiga atau yang dikenal sebagai sektor nirlaba tumbuh dengan dengan cukup tinggi dan ikut berperan dalam perekonomia suatu negara. Tidak hanya dari segi jumlah dana yang dikelola, sektor nirlaba juga memberikan kontribusinya di berbagai bidang industri di suatu perekonomian, mulai dari kesenian, kesehatan, pendidikan, lingkungan alam, lingkungan sosial, pertanian, dan masih banyak hal lagi.

Hal ini juga menunjukkan peran penting dari sektor nirlaba bagi perekonomian, tidak hanya di negara maju bahkan juga di negara berkembang dan negara yang tertinggal. Giddens (1998) dan Dilulio (1998) menujukkan bahwa sebagai bentuk keraguan akan pemerintah dalam memenuhi kewajibannya kepada masyarakat dalam hal kesejahteraan, pertumbuhan, dan lingkungan, organisasi nirlaba seringkali keluar menjadi solusi strategis untuk menjadi penengah antara mereka yang menekankan kepada pentingnya sistem pasar, dengan mereka yang masih bergantung kepada pemerintah. Seringkali pada negara berkembang, pemerintah lalai untuk dapat memenuhi janji ataupun kewajibannya kepada masyarakatnya, terutama masyarakat kecil yang tidak memiliki faktor produksi yang cukup. Hal ini tentu akan menjadi faktor yang kurang mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan di negara tersebut. Hal inilah yang menjadi dasar pentingnya sektor nirlaba dalam suatu perekonomian. Sektor nirlaba ini muncul sebagai pihak yang memenuhi kekurangan dari pemerintah agar mereka yang lemah dapat tetap eksis dan pada akhirnya dapat ikut berkontribusi. Hal ini bisa melalui berbagai jalur seperti pendidikan, bantuan sosial, kesehatan dan masih banyak lagi.

Hal ini juga terjadi di Indonesia. Indonesia adalah salah satu negara yang sedang mengalami pertumbuhan ekonomi yang cukup pesat. Bersama dengan Tiongkok dan India, Indonesia menjadi negara yang mengalami pertumbuhan ekonomi yang positif ketika terjadi krisis 2008. Hal ini tentu akan memberikan peningkatan kesejahteraan di Indonesia. Namun, peningkatan kesejahteraan tersebut bukan berarti tanpa masalah. Indonesia juga mengalami ketimpangan sosial yang menyebabkan peningkatan dari kesejahteraan ini tidak merata. Sebagian menikmati, namun rakyat yang kecil justru tidak menikmati. Hal ini tentu menjadi masalah. Dimulai dari faktor perekonomian yang sulit, hal ini akan terus merembet kepada masalah pendidikan yang rendah, kesehatan yang tidak terjaga, kebutuhan pangan yang tidak tercukupi dan masalah-masalah lainnya. Hal-hal yang masih belum bisa dipenuhi oleh pemerintah ini kemudian berusaha dicukupi oleh sektor nirlaba seperti dengan memberikan bantuan makanan, bantuan pendidikan, bantuan kesehatan dan masih banyak lagi.

Selain itu masalah lingkungan hidup juga cukup krusial di Indonesia. Indonesia adalah salah satu negara yang menjadi paru-parunya dunia. Namun masalah penebangan liar masih kerap terjadi di Indonesia. Tentu hal ini akan berdampak buruk tidak hanya bagi Indonesia namun juga dunia. Hal inilah yang menjadi Indonesia seringkali didukung oleh sektor nirlaba yang bergerak di bidang lingkungan hidup. Selain itu, Indonesia juga merupakan negara yang rawan bencana. Dan seringkali sektor nirlaba turut membantu korban dari bencana tersebut serta melakukan bantuan rehabilitasi daerah yang terkena dampak bencana tersebut.

Hal ini jelas memberikan ilustrasi mengenai pentingnya sektor nirlaba bagi perekonomian suatu negara, khususnya di Indonesia. Namun, dibalik perannya yang cukup penting bagi perekonomian tersebut, sektor nirlaba masih belum mendapat perhatian sebesar yang seharusnya mereka dapat. Perhatian yang lebih besar masih diarahkan kepada sektor publik dan sektor bisnis, yaitu sektor yang mengatur perekonomian dan sektor yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Sektor nirlaba dapat dikatakan belum terlalu diperhatikan. Padahal, mengingat signifikansi dari kontribusi yang diberikan, sektor nirlaba juga seharusnya mendapat perhatian.

Kurangnya perhatian terhadap sektor nirlaba ini menjadikan para pelaku yang bergerak di bidang tersebut bergerak tanpa panduan yang cukup baik, dan seringkali menyebabkan organisasi-organisasi yang bergerak di sektor nirlaba menjadi tidak efisien. Mereka cenderung menjadi tidak terlalu memperhatikan penggunaan dana yang tersedia. Padahal hal ini merupakan hal yang cukup penting, karena dana tersebut merupakan hasil pemberian para donatur, yang tentu akan mengharapkan dana pemberian mereka tersebut digunakan secara baik untuk tujuan nirlaba. Pengelolaan yang tidak efisien akan memberikan efek ketidakpercayaan bagi para donatur tersebut yang pada akhirnya dapat mengurangi donasi yang bisa diterima dikemudian hari. Dan pengurangan donasi berarti penurunan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa sektor nirlaba, walaupun tidak bergerak untuk mencari keuntungan, tetaplah harus bergerak secara efisien. Selain itu, sektor nirlaba ini juga seringkali tidak dikelola secara baik sehingga tidak dapat mencapai pertumbuhan yang dikehendaki.

Disinilah peran penting dari sistem pengendalian manajemen pada organisasi nirlaba. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik maka diharapkan organisasi nirlaba dapat mempertahankan eksistensinya serta melakukan aktivitasnya dengan efisien sehingga dapat mencapai visi, misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen ini diterapkan pada aktivitas formulasi strategi, pengendalian manajemen serta pengendalian tugas pada organisasi nirlaba, sehingga tercapai harmonisasi tujuan dari keseluruhan bagian di organisasi nirlaba tersebut. Hal ini penting untuk tercapainya tujuan yang telah dilaksanakan tersebut.

Jadi, karya tulis ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana praktik sistem pengendalian manajemen yang baik pada organisasi nirlaba agar dapat memastikan organisasi tersebut dapat berjalan mencapai tujuannya dengan baik.

**1.2 Ringkasan Masalah**

Karya tulis ini mempunyai ringkasan masalah sebagai berikut:

1. Apa yang menjadi pembeda antara organisasi nirlaba dengan perusahaan bisnis secara umum?
2. Apakah perbedaan yang ada antara organisasi nirlaba dengan perusahaan bisnis pada umumnya membuat sistem pengendalian manajemen keduanya menjadi berbeda?
3. Bagaimakah sistem pengendalian yang lebih tepat untuk diterapkan pada organisasi nirlaba?

**1.3 Tujuan Karya Tulis**

Karya tulis ini bertujuan untuk menjawab ringkasan masalah yang telah dibuat, yaitu:

1. Menjelaskan hal yang menjadi pembeda antara organisasi nirlaba dengan perusahaan bisnis secara umum.
2. Menjelaskan dampak perbedaan yang ada pada perbedaan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada organisasi nirlaba dan perusahaan bisnis.
3. Menjelaskan sistem pengendalian yang lebih tepat untuk diterapkan pada organisasi nirlaba?

**1.4 Manfaat Karya Tulis**

Karya tulis ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

* Dapat memberikan panduan bagi organisasi nirlaba untuk dapat menerapkan sistem pengendalian yang teepat untuk diterapkan.
* Dapat menjadi tambahan referensi dalam mempelajari sistem pengendalian manajemen pada organisasi nirlaba
* Dapat memberikan ilmu tambahan bagi penulis.

**1.5 Metode Pembuatan Karya Tulis**

Karya tulis ini dibuat dengan cara mempelajari sumber-sumber referensi yang relevan mengenai sistem pengendalian manajemen yang ada secara umum, mengetahui perbedaan karakteristik organisasi nirlaba dengan perusahaan bisnis pada umumnya, dan mempelajari referensi tambahan untuk dapat mengetahui sistem pengendalian manajemen yang lebih tepat untuk digunakan pada organisasi nirlaba berdasarkan perbedaaan karakteristiknya dengan perusahaan umum. Untuk mewujudkan metode yang telah ditetapkan tersebut, karya tulis ini dibuat dengan sistematika sebagai berikut:

1. Pendahuluan

Bagian pertama ini menjelaskan mengenai latar belakang, ringkasan masalah, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan karya tulis ini.

1. Landasan Teori dan Referensi

Bagian ini akan menjelaskan mengenai sistem pengendalian manajemen secara umum, definisi dan karakter pada organisasi nirlaba, serta perbedaan organisasi nirlaba dengan perusahaan bisnis secara umum yang berdampak pada perbedaan sistem pengendalian manajemen pada organisasi nirlaba

1. Analisis dan Pembahasan

Bagian ini akan membahas mengenai sistem pengendalian manajemen yang cocok untuk diterapkan pada organisasi nirlaba berdasarkan perbedaan-perbedaan yang ada pada bagian kedua. Pada bagian ini, sistem yang lebih cocok didapat dengan mencari referensi tambahan yang terkait dengan masalah yang dibahas.

1. Kesimpulan

Bagian terakhir ini menyampaikan hasil analisis yang telah dibuat untuk digunakan sebagai jawaban dari ringkasan masalah yang ada. Selain itu, bagian kesimpulan juga akan memberikan saran yang berguna bagi sistem pengendalian pada organisasi nirlaba.

**Bab II**

**Landasan Teori dan Referensi**

**2.1 Definisi Organisasi Nirlaba**

Terdapat beberapa definisi mengenai organisasi nirlaba. Anheir (2005) mengatakan bahwa ada beberapa definisi organisasi nirlaba jika dilihat dari sudut pandangnya. Definisi-definisi ini antara lain adalah:

* Definisi berdasarkan hukum

Berdasarkan *Internal Revenue Code sections 501*, organisasi nirlaba adalah organisasi yang tidak dapat mendistribusikan aset maupun pendapatannya kepada ataupun demi kepentingan pegawainya, termasuk pimpinan dan anggotanya, untuk jasa maupun produk yang disediakan.

* Definisi berdasarkan fungsional

Beberapa negara melalui hukumnya mengatur fungsi dari suatu organisasi nirlaba. Namun secara umum, dapat dikatakan bahwa organisasi nirlaba adalah organisasi yang berfungsi untuk tujuan ataupun kepentingan publik/ masyarakat banyak. Sebagai contohnya adalah bertujuan untuk kebaikan publik dalam material, spiritual, dan moral; kedermawanan dalam mendukung dan membantu mereka yang membutuhkan dan tidak dapat mengurus diri sendiri; dan masih banyak lagi.

* Definisi berdasarkan ekonomi

Berdasarkan sudut pandang ekonomi, organisasi nirlaba adalah organisasi yang memiliki bagian keuntungan paling besar melalui iuran sukarela dan kontribusi finansial dari anggota dan pendukungnya, bukan melalui penjualan jasa dan produknya. Artinya proporsi dari iuran dan kontribusi sukarelanya memberikan porsi yang lebih besar kepada pendapatan bila dibandingkan dengan penjualan produk ataupun jasa.

* Definisi berdasarkan struktur operasional

Berdasarkan struktur operasionalnya, Salomon dan Anheier (1992) mensyaratkan lima kriteria agar suatu organisasi dapat dikatakan organisasi nirlaba, yaitu terorganisasi, privat, mengelola dirinya sendiri, tidak melakukan distribusi pendapatan kepada anggotanya, serta memiliki partisipasi yang bersifat sukarela.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan maka organisasi nirlaba akan memiliki perbedaan bila dibandingkan dengan organisasi bisnis secara umum. Tentu perbedaan ini akan mengakibatkan proses pengelolaan yang berbeda pula, termasuk sistem pengendalian manajemen yang berbeda pula. Hal ini memberikan gambaran pentingnya kita mengetahui karakteristik dari organisasi nirlaba.

Anthony dan Govindarajan (2007) mengatakan bahwa terdapat beberapa karakteristik yang hanya terdapat pada organisasi nirlaba, yaitu:

* Tidak adanya perhitungan keuntungan

Berbeda dengan perusahaan bisnis pada umumnya yang lebih mementingkan keuntungan yang bisa didapat, organisasi nirlaba biasanya lebih memperhatikan tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi tersebut.

* Modal yang merupakan kontribusi

Berbeda dengan perusahaan pada umumnya yang pendanaanya dilakukan dengan hutang dan penjualan saham, organisasi nirlaba menggunakan modal kontribusi sukarela dari para anggota maupun donaturnya. Hal ini juga menjadikan pelaporan keuangan yang dilakukan oleh organisasi nirlaba menjadi dua bagian, yaitu pelaporan keuangan yang berkaitan dengan aktivitas operasionalnya ( B/S, I/S, dan *Cash Flow)* dan pelaporan keuangan yang berkaitan dengan modal kontribusinya, yaitu yang berkaitan dengan keluar masuknya dana kontribusi serta laporan penggunaan dari dana tersebut.

* Penggunaan “*fund accounting”*

Hal lain yang menjadi pembeda adalah organisasi nirlaba memisahkan akun-akun berdasarkan pendanaan dan peruntukannya.

* Pengelolaan yang berbeda

Organisasi nirlaba biasanya dipimpin oleh *board of trustee* yang seringkali tidak dibayar dan tidak memiliki pengetahuan yang cukup di bidangnya. Hal ini seringkali membuat sistem pengendalian yang dilakukan menjadi lebih lemah bila dibandingkan dengan sistem pengendalian yang ada pada perusahaan bisnis pada umumnya.

Selain karakter yang telah dijelaskan tersebut, organisasi nirlaba juga mempunyai karakter yang lebih padat karya dibandingkan padat modal. Hal ini terjadi karena adanya beberapa halangan yang membatasi dana yang bisa didapat oleh organisasi nirlaba, sehingga mereka harus dapat lebih memberdayakan sumber daya manusia yang mereka miliki.

Karakteristik spesial inilah yang kemudian membedakan sistem pengendalian yang dapat digunakan pada organisasi nirlaba. Maka dari itu, penting bagi kita untuk mengetahui terlebih dahulu karakteristik organisasi nirlaba pada umumnya sebelum memutuskan penggunaan sistem pengendalian manajemen yang akan digunakan pada organisasi nirlaba.

**2.2. Sistem Pengendalian Manajemen secara Umum**

Anthony dan Govindarajan juga mengemukakan aktivitas manajemen yang dapat dilakukan pada aktivitas yang dilakukan dalam suatu perusahaan atau organisasi, yaitu pada aktivitas perencanaan, koordinasi, komunikasi, evaluasi, pengambilan keputusan, serta aktivitas mempengaruhi orang yang ada di dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Lebih lanjut ia mengemukakan hubungan antara fungsi perencanaan dengan fungsi pengendalian. Fungsi perencanaan adalah fungsi yang akan menentukan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, yang kemudian akan diimplementasikan oleh organisasi tersebut. Hal yang penting disini adalah mengendalikan proses implementasi dari tujuan dan strategi yang dibuat agar sesuai dengan yang diharapkan. Diperlukan adanya kesesuaian tujuan pada seluruh lapisan di organisasi tersebut, sehingga masing-masing pihak paham dan sepakat dengan tujuan yang ada. Dengan begitu harapan yang dibuat dalam proses perencanaan bisa tercapai.

Seperti yang telah dijelaskan, sistem pengendalian manajemen dapat membantu manajer dalam mencapai tujuan strategisnya. Namun dalam hal ini sistem pengendalian manajemen berfokus pada pengeksekusian dari strategi yang telah ditetapkan. Dalam mekanisme pengimplementasian strategi ini, sistem pengendalian manajemen tidak berjalan sendiri, melainkan berinteraksi dengan struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia serta budaya yang ada pada organisasi tersebut. Hal inilah yang membuat pentingnya kita juga mengetahui ketiga hal tersebut dalam menentukan sistem pengendalian manajemen yang akan diterapkan.

Selain itu, sistem pengendalian manajemen juga dapat membantu dalam memformulasikan strategi baru yang lebih tepat bagi organisasi. Ketika sistem pengendalian manajemen menemukan kesalahan atau ketidakcocokan dari pengimplementasian strategi yang ada maka terdapat dua hal yang bisa menjadi faktor penyebabnya, yaitu kesalahan pada proses implementasi atau kesalahan pada pembuatan strategi. Jika ternyata kesalahan terjadi pada strategi yang dibuat, maka sistem pengendalian manajemen juga seharusnya dapat memberikan informasi mengenai strategi yang lebih tepat untuk digunakan pada organisasi tersebut.

**2.3 Formulasi Strategi**

Anthony dan Govindarajan menjelaskan bahwa strategi adalah rencana-rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Karena strategi itu sendiri dibuat untuk mencapai tujuan, maka keputusan pembuatan strategi akan sangat bergantung kepada tujuan dari organisasi tersebut. Anthoy dan Govindarajan lebih lanjut menjelaskan bahwa ada beberapa tujuan yang biasanya digunakan oleh perusahaan, antara lain untuk mendapatkan tingkat profitabilitas tertentu dengan tujuan untuk dapat memaksimalkan nilai dari pemilik perusahaan. Tentu hal ini akan sangat berbeda dengan tujuan dari organisasi nirlaba, yang memiliki karakter tidak mendistribusikan keuntungan atau pendapatan yang diterima kepada pemiliki atau anggotanya. Hal ini menyebabkan pendekatan tujuan untuk organisasi nirlaba akan berbeda dengan organisasi yang bertujuan untuk mencari keuntungan.

Untuk mengetahui visi dari organisasi secara umum, Collins & Porras (1996) menjelaskan bahwa pentingnya ideologi utama suatu organisasi tersebut dibentuk. Yang menjadi ideologi utama ini adalah nilai-nilai utama serta tujuan utama dari organisasi tersebut. Hal ini menjelaskan bahwa motif dari organisasi nirlaba tersebut sangat penting dalam penentuan visi serta strategi yang akan mereka jalankan kedepan.

Konsep strategi secara umum kemudian dilanjutkan dengan menganalisa kemampuan dari dalam perusahaan serta peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal. Barney (1995) menjelaskan bahwa perusahan harus dapat menggunakan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sedangkan Porter (1979) menjelaskan pentingnya organisasi untuk dapat mengendalikan perkembangan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi untuk dapat memanfaatkan peluang serta mengendalikan ancaman yang ada untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan begitu diharapkan organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara umum, perbedaan dari pembuatan strategi pada perusahaan bisnis dengan organisasi nirlaba terletak pada tujuan utama dari kedua jenis organisasi tersebut. Bila perusahaan bisnis lebih menekankan tujuan yang bersifat keuangan, organisasi nirlaba lebih menekankan pada faktor non-keuangan. Perbedaan inilah yang kemudian membuat strategi dari kedua jenis organisasi tersebut menjadi berbeda.

**2.4 Pembuatan Rencana Strategi**

Anthony dan Govindarajan menjelaskan definisi dari rencana strategi yaitu suatu proses dalam memutuskan program-program yang akan diambil oleh suatu organisasi serta sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankan masing-masing program tersebut untuk beberapa waktu ke depan. Hal ini berbeda dengan proses yang dilakukan dalam memformulasikan strategi. Formulasi strategi dilakukan untuk menbuat suatu strategi baru, sedangkan rencana strategi adalah alat yang digunakan dalam memutuskan cara mengimplementasikan strategi yang akan dibuat.

Lebih lanjut Anthony dan Govindarajan menjelaskan beberapa keuntungan yang bisa didapatkan melalui penerapan rencana strategi, yaitu:

* Sebagai kerangka dalam pengembangan anggaran
* Alat pengembangan manajemen
* Mekanisme untuk membuat manajemen berpikir jangka panjang
* Menyamakan pemikiran manajer-manajer dengan strategi jangka panjang organisasi.

Namun dalam pembuatannya, rencana strategi yang baik haruslah dapat menghindarkan beberapa hal, seperti hanya menjadi pekerjaan birokratis yang tak berarti, penyerahan pembuatan rencana strategi hanya pada satu departemen khusus saja tanpa melibatkan manajer-manajer lainnya. Hal lain yang menjadi masalah adalah rencana strategi ini memakan waktu dan cukup mahal untuk diterapkan.

Tahapan-tahapan yang terdapat dalam rencana strategi ini adalah :

1. Tahap peninjauan ulang serta melengkapi rencana strategis yang telah dibuat
2. Proses pembuatan asumsi dan garis pedoman
3. Pengulangan pertama dari rencana strategi yang dibuat
4. Analisis pada hasil rencana strategi yang dibuat
5. Pengulangan kedua dari rencana strategi dengan memasukkan proses analisis yang dilakukan
6. Proses peninjauan kembali terhadap rencana strategi yang dibuat serta persetujuan atas rencana strategi tersebut.

Anthony dan Govindarajan juga menekankan bahwa rencana strategi pada organisasi nirlaba lebih penting dan merupakan proses yang memakan waktu bila dibandingkan dengan jenis organisasi bisnis. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya dana yang dimiliki oleh organisasi nirlaba, yang harus dimanfaatkan pada aktivitas yang tepat.

**2.5 Pembuatan Anggaran**

Secara umum, anggaran digunakan dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran adalah alat yang efektif untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek di suatu organisasi. Anggaran operasi biasanya dibuat untuk jangka waktu satu tahun dan memasukkan perkiraan pendapatan dan pengeluaran untuk jangka waktu tersebut.

Anthony dan Govindarajan mengemukakan bahwa, secara umum, terdapat beberapa karakter dalam anggaran yang dibuat, yaitu:

* Terdiri dari estimasi potensial keuntungan dari perusahaan
* Dicatat dalam bentuk moneter
* Dibuat untuk jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun)
* Merupakan bentuk dari komitmen manajemen
* Ditinjau dan disetujui oleh atasan dari pembuat anggaran
* Kinerja aktual dibandingkan secara periodik, dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan oleh manajemen

Lebih lanjut, keduanya juga menjelaskan manfaat dari penggunaan anggaran, antara lain untuk menyesuaikan rencana strategis yang dibuat, koordinasi antar bagian di suatu organisasi, penyerahan tanggung jawab, serta menjadi dasar dalam evaluasi kinerja.

Hal yang membedakan anggaran pada organisasi nirlaba dan perusahaan bisnis adalah pada organisasi nirlaba pendapatan yang bisa diterima pada periode anggaran yang dibuat sudah diketahui. Dan mereka tidak dapat meningkatkan pendapatan ini dengan cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan bisnis, sehingga mereka harus dapat merencanakan anggaran yang harus dikeluarkan berdasarkan pendapatan yang bisa mereka terima ini. Mereka harus dapat minimal membuat pengeluaran mereka sama dengan pendapatan yang akan mereka terima, bahkan kalau bisa lebih rendah untuk tujuan yang sama. Hal inilah yang menjadikan peran anggaran sangat penting pada organisasi nirlaba. Hal ini ditambah lagi kesulitan mereka dalam menutup kekurangan dana yang terjadi apabila ternyata pengeluaran mereka lebih besar dari pendapatan yang diterima.

**2.6 Pengukuran Kinerja dan Evaluasi**

Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Artinya kita harus dapat mengukur kinerja dari pengelola organisasi dari sisi pencapaian mereka terhadap tujuan-tujuan yang telah ditetapkan pada pembuatan strategi. Salah satu alat yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja dari manajer adalah dengan menggunakan *Balance Scorecard.*

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa balanced scorecard dapat digunakan untuk dua tujuan. Tujuan yang pertama adalah untuk melakukan pemetaan strategi. Dengan pemetaan strategi ini, maka diharapkan seluruh bagian dari organisasi dapat mengerti betul cara untuk dapat mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut. Pemetaan strategi ini bisa diketahui karena adanya hubungan sebab akibat antara tujuan utama dengan tujuan-tujuan dibawahnya, sehingga manajer akan dapat mengetahui cara mencapai tujuan utama melalui tujuan-tujuan yang lebih kecil dibawahnya. Tujuan lain yang bisa dicapai adalah balanced scorecard dapat digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja. Balanced scorecard adalah tujuan-tujuan yang dibuat berdasarkan beberapa perspektif, sehingga ketika kinerja dari organisasi tidak bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka balanced scorecard akan dapat menunjukkannya. Hal lain yang bisa didapat dari balanced scorecard adalah informasi mengenai bagian yang harus diperbaiki ketika tujuan dari perusahaan tidak tercapai. Karena terdapat hubungan sebab akibat, hal yang menyebabkan tidak tercapainya tujuan utama dari organisasi akan menjadi terlihat pada balanced scorecard yang dibuat. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen tingkat atas untuk dapat memperbaiki kinerja, atau mengadaptasikan strategi yang lebih tepat dengan situasi organisasi.

Ada empat perspektif penilaian yang digunakan dalam membuat balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan , pelanggan, internal bisnis, serta inovasi dan pembelajaran. Kaplan dan Norton mengurutkan perspektif finansial menjadi urutan pertama yang menjadi tujuan utama dari perusahaan, diikuti dengan persepektif lainnya secara berurutan. Hal ini jelas karena, pada perusahaan bisnis, sisi keuangan memang menjadi faktor utama dari tujuan perusahaan tersebut. perusahaan memang dibuat untuk dapat meningkatkan keuntungan sehingga dapat memaksimalkan nilai dari pemegang saham.

Hal ini menjadi masalah ketika balanced scorecard versi Kaplan dan Norton tersebut digunakan untuk organisasi nirlaba. Tujuan utama dari organisasi nirlaba tidaklah diukur dari faktor finansial, melainkan faktor non-finansial. Hal ini menjadi masalah karena formulasi strategi yang diterapkan untuk perusahaaan bisnis dengan organisasi nirlaba berbeda, yang berarti balanced scorecard yang mempunyai perspektif finansial pada tujuan utamanya menjadi tidak dapat digunakan untuk organisasi nirlaba.

Hal lain yang penting dalam mengukur kinerja adalah penetapan harga dari produk atau jasa dari organisasi nirlaba. Kebanyakan organisasi nirlaba nampak mengabaikan faktor penentuan harga dari produk atau jasa yang mereka hasilkan. Padahal, penetapan harga bisa menjadi faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari seseorang. Dalam organisasi nirlaba, seorang manajer harus dapat mengelola sumber daya terbatas yang mereka miliki untuk mencapai tujuan mereka. Artinya, sumber daya yang terbatas ini harus dikelola secara efisien untuk dapat mencapai tujuan secara maksimal. Jadi penentuan harga harus dibuat sedemikian rupa agar dapat merefleksikan kinerja dari manajemen organisasi nirlaba tersebut.

**2.7 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya**

Salah satu karakteristik dari organisasi nirlaba adalah sifatnya yang lebih padat karya jika dibandingkan padat modal. Hal ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi nirlaba. Terlebih lagi, seringkali organisasi nirlaba bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang bermotif bisnis, sehingga strategi perekrutan haruslah tepat, sebab organisasi nirlaba akan sangat bergantung kepada kualitas relawan yang ada di dalamnya.

Ada tiga cara insentif yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan dalam menarik karyawan untuk bekerja dilama perusahaann tersebut, yaitu menggunakan aspek gaji, *benefits*, maupun aspek bukan-gaji. Untuk organisasi nirlaba, kedua aspek yang pertama, gaji dan *benefit*, akan sangat sulit untuk dilakukan, sehingga organisasi nirlaba akan sangat mengandalkan aspek non-gaji untuk dapat menarik karyawan yang tepat untuk bekerja bagi organisasi tersebut. Organisasi nirlaba harus dapat memilih secara selektif calon pekerjanyaa berdasarkan faktor-faktor non-keuangan serta lebih menggunakan pendekatan kesamaan nilai dari calon pekerja dan organisasi nirlaba tersebut.

Hal yang juga harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi nirlaba adalah cara organisasi nirlaba untuk mendapatkan pekerjanya. . Mengingat salah satu karakter dari organisasi nirlaba yang tidak mendistribusikan pendapatannya kepada anggota ataupun pekerjanya, maka organisasi nirlaba haruslah mencari cara untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan. Barker (1993) memperkenalkan tiga faktor motivasi dasar seseorang menjadi relawan, yaitu faktor altruistik, instrumental, dan kewajiban. Seseorang mau menjadi relawan karena adanya keinginan untuk membantu organisasi ataupun untuk mencari pengalaman. Hal yang penting dalam hal ini adalah kesamaan nilai antara pekerja dengan organisasi yang akan mempekerjakannya. Ketika organisasi nirlaba mencari pekerja, maka calon pekerja yang mempunyai kesamaan nilai dan tujuan akan lebih berpeluang untuk melamar pekerjaan yang ditawarkan tersebut. inilah yang menjadi fungsi penting dari manajemen organisasi nirlaba, yaitu mencari cara untuk menyamakan talenta dan kebutuhan dari pekerja dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, manajemen organisasi juga harus dapat untuk menarik dan mempertahankan pekerja. Kedua hal ini menjadi penting dalam proses pengelolaan relawan yang bekerja bagi suatu organisasi nirlaba.

Secara keseluruhan, perlakuan yang sama dengan perusahaan bisnis tidak akan tepat untuk dilakukan pada perusahaan yang bergerak di sektor nirlaba, sebab salah satu karakter dari organisasasi nirlaba adalah tidak adanya distribusi keuntungan kepada anggota ataupun pekerja dari organisasi nirlaba, sehingga organisasi nirlaba harus dapat memberikan sistem insentif non keuangan kepada pekerjanya yang bekerja sesuai atau di atas ekspktasi yang diharapkan.

**Bab III**

**Analisis dan Pembahasan**

Berdasarkan penjelasan yang telah dibuat pada bab kedua, maka bab ini akan mencari sistem pengendalian manajemen yang cocok untuk diterapkan pada organisasi nirlaba. Adapun cakupan yang ada dalam sistem pengendalian manajemen yang dimaksud adalah sebagai berikut:

* Formulasi strategi pada organisasi nirlaba
* Pembuatan rencana strategi pada organisasi nirlaba
* Pembuatan anggaran pada organisasi nirlaba
* Pengukuran kinerja dan evaluasi pada organisasi nirlaba
* Sistem insentif yang tepat untuk menarik dan mempertahankan SDM pada organisasi nirlaba.

Sistem pengendalian manajemen untuk organisasi nirlaba ini dibuat dengan berdasarkan kepada sistem pengendalian manajemen yang berlaku secara umum untuk perusahaan bisnis, perbedaan karakter antara perusahaan bisnis dengan organisasi nirlaba, serta dengan mencari informasi dari referensi tambahan yang terkait dengan masalah yang diibahas.

**3.1 Formulasi Strategi pada Organisasi Nirlaba**

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perbedaan utama dari formulasi strategi pada perusahaan bisnis dan organisasi nirlaba terletak pada perbedaan tujuan dari pendirian organisasi tersebut. Jika pendirian perusahaan bisnis memiliki motif keuangan, motif dari pendirian organisasi nirlaba lebih berdasarkan motif non-keuangan. Perbedaan tujuan tentu akan menghasilkan strategi serta sistem pengendalian yang berbeda pula.

Perbedaan strategi perusahaan bisnis dengan organisasi nirlaba ini muncul pada argumen yang dikemukakan oleh Porter (1996) yang mengatakan bahwa strategi perusahaan bisnis lebih berfokus kepada cara untuk *outperform rivals* (mengungguli pesaing), sedangkan berdasarkan argumen dari Sheehan (1996) mengatakan bahwa strategi yang dibuat oleh organisasi nirlaba lebih bertujuan untuk dapat mencapai misi yang telah ditetapkan. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, Senge (1990) mengatakan bahwa komitmen terhadap misi yang diemban menjadi salah satu faktor yang berkontribusi. Hal ini sesuai dengan argumen Sheehan, sehingga organisasi nirlaba perlu terlebih dahulu mengetahui misi yang diembannnya dengan pendekatan *mission gap* yang dikemukakan oleh Sheehan (2005).

Sheehan menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *mission gap* ini adalah perbedaan antara kondisi seseorang, suatu tempat atau suatu benda yang ingin diubah oleh organisasi pada saat ini dengan kondisi ideal dari ketiga hal tersebut. Mission *gap* inilah yang akan menjadi motivasi dari organisasi nirlaba. Keputusan strategi yang dibuat oleh organisasi nirlaba haruslah berdasarkan kepada mission gap yang dimiliki oleh perusahaan. Mereka harus dapat menciptakan visi idealis yang dapat mengisi mission gap yang mereka miliki, untuk kemudian membuat strategi yang dapat membuat mereka mencapai visi yang idealis tersebut.

Lebih lanjut Sheehan juga menjelaskan perlunya klarifikasi misi pada setiap pimpinan organisasi nirlaba tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pertanyaan: apa perbedaan yang ingin dibuat oleh organisasi, dan untuk siapa, dimana, atau apa perbedaan ini diperuntukkan? Apakah organisasi sudah mencapai misi yang dibuat atau belum, serta bagaimana penjelasan mengenai jawaban tersebut? Kondisi seperti apakah yang ada pada orang, lokasi, atau benda yang mau diubah saat ini? Seperti apakah kondisi yang ideal bagi mereka?

Setelah terjadi kesepakatan mengenai *mission gap* yang ada pada perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah pimpinan organisasi membentuk grup pengembangan strategi. Hal yang penting untuk dipertikan dalam pembentukan grup pembuat strategi ini adalah mereka harus mempunyai legitimasi dan kredibilitas yang baik di mata stakeholder utama organisasi. Kemudian aktivitas yang dilakukan oleh grup pembuat strategi ini adalah menciptakan visi yang dapat mengisi mission gap yang dimiliki. Berdasarkan visi dan mission gap yang dimiliki, kemudian grup ini harus dapat menciptakan tujuan jangka panjang (3-5 tahun) yang dapat membawa organisasi memperkecil gap yang ada pada misi mereka. Tujuan yang dibuat haruslah *SMART* (*Spesific, Measureable, Almost impossible, Relevant and Timely)*. Setelah tercipta visi, misi, dan tujuan, maka perusahaan harus bisa menganalisis perkembangan lingkungan organisasi dan dampak yang diberikan kepada perusahaan. Hal ini akan memberikan gambaran situasi dan kondisi organisasi saat ini. Aktivitas akhir yang dlilakukan oleh grup ini adalah pengembangan strategi. Aktivitas ini membutuhkan intuisi dan kreatifitas dari grup untuk dapat menciptakan strategi berdasarkan visi, misi, tujuan, serta analisis perkembangan lingkungan yang dimiliki oleh organisasi.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa kunci dalam proses formulasi strategi pada organisasi nirlaba terletak pada *mission gap* yang dimiliki oleh perusahaan. Aktivitas atau tahapan selanjutnya dari pembuatan strategi akan sangat dipengaruhi oleh *mission gap* tersebut. Proses ini menjadi penting bagi sistem pengendalian manajemen yang dibuat karena sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, dan tujuan dari organisasi akan sangat ditentukan dari formulasi strategi yang dilakukan oleh organisasi. Dalam hal ini, mission gap yang ada lebih bersifat non-finansial.

**3.2 Pembuatan Rencana Strategi pada Organisasi Nirlaba**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, rencana strategi adalah bagian penting dalam mengimplementasikan strategi yang telah dibuat. Rencana strategis membuat manajemen dapat mengetahui pilihan-pilihan strategis yang dapat mewujudkan visi maupun tujuan dari perusahaan. Dan bagi organisasi nirlaba, rencana strategi ini menjadi penting karena keterbasan dana yang dimiliki oleh organisasi, sehingga mereka harus benar-benar memilih strategi yang paling efektif untuk dapat mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

Bryson (1988) menjelaskan bahwa untuk organisasi nirlaba, rencana strategi dapat dibuat dengan mengidentifikasi isu strategis. Isu strategis ini adalah pertanyaan kebijakan dasar organisasi yang akan berdampak kepada mandat, misi dan nilai, tingkat dan bauran produk/jasa, klien, pengguna produk/jasa, biaya, pendanaa, manajemen, maupun desain organisasi tersebut. Identifikasi isu strategis ini menjadi penting karena kegagalan dalam mengidentifikasi isu strategis akan menyebabkan organisasi tidak mampu untuk menghadapi ancaman yang muncul ataupun mengkapitalisasi peluang yang bisa didapat oleh organisasi.

Lebih lanjut Bryon menjelaskan bahwa untuk dapat membuat pernyataan isu strategis, organisasi harus memasukkan tiga elemen ke dalam pembuatan isu strategis tersebut. Elemen yang pertama adalah isu-isu strategis harus dibuat secara ringkas ke dalam satu paragraf tiap isunya. Hal yang penting juga adalah isu strategis haruslah sesuatu yang dapat dipengaruhi/dilakukan oleh organisasi. Jika organisasi tidak dapat melakukan apa-apa untuk isu strategis tersebut maka hal tersebut bukanlah isu untuk organisasi. Organisasi nirlaba sudah mempunyai sumber daya yang terbatas tanpa harus dipusingkan oleh isu yang tidak dapat dilakukan apa-apa oleh organisasi. Elemen yang kedua adalah pembuatan isu strategis haruslah mencatat mengapa hal tersebut menjadi suatu isu strategis yang harus dihadapi oleh organisasi. Hal ini penting untuk proses pembuatan dan pemilihan strategi yang akan dilakukan pada tahap selanjutnya. Terakhir, pembuatan strategis juga harus memasukkan konsekuensi yang akan dihadapi apabila organisasi gagal dalam mengelola isu strategis yang dihadapi tersebut. Tahapan identifikasi isu strategis ini harus dapat memfokuskan perhatian organisasi kepada hal-hal yang benar penting bagi keberlangsungan organisasi khususnya dalam mencapai tujuannya, dan harus dapat memberikan masukkan mengenai bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan tersebut.

Selain itu, Bryon juga menuliskan hal yang dibutuhkan agar rencana strategi yang dibuat oleh organisasi dapat berhasil. Menurutnya, untuk dapat menciptakan rencana strategi yang efektif, organisasi minimal membutuhkan tujuh hal, yaitu:

1. Sponsor rencana strategi yang memiliki kekuatan untuk melegitimasi proses yang dibuat
2. Champion yang dapat mendorong proses yang dilakukan
3. Sebuah tim perencana strategi
4. Sebuah ekspektasi bahwa akan terdapat kekacauan dan penundaan dalam proses yang ada
5. Keinginan untuk bersifat fleksibel akan hal-hal yang membentuk rencana strategi
6. Kemampuan untuk menarik informasi dan orang untuk bersama-sama untuk melakukan diskusi dan mengambil keputusan pada saat-saat yang penting
7. Kemauan untuk membuat dan memikirkan argumen yang berbeda dalam pembuatan kriteria evaluasi.

Jadi, rencana strategi yang dibuat pada organisasi nirlaba akan berbeda dengan perusahaan bisnis pada umumnya. Perencanaan strategi pada organisasi nirlaba yang tidak bertujuan secara keuangan membuatnya berbeda dengan cara perencanaan strategi perusahaan bisnis. Bryon kemudian muncul dengan ide bahwa pada organisasi nirlaba, rencana strategi harus dibuat dengan mengidentifikasi isu strategisnya terlebih dahulu. Hal ini membuat organisasi nirlaba dapat melakukan perencanaan strategi yang tidak berfokus kepada faktor keuangan.

**3.3 Pembuatan Anggaran pada Organisasi Nirlaba**

Pembuatan anggaran untuk organisasi nirlaba bersifat cukup kompleks. Hal ini dikarenakan adanya kategori yang ganda pada saat yang sama. Hal ini juga diperumit lagi dengan kejadian belum tersedianya dana yang diperkirakan akan masuk pada saat periode anggaran akan berjalan. Hal ini tentu akan memperumit sistem anggaran yang harus dikelola pada organisasi nirlaba.

Hal ini menjadikan pembuatan anggaran pada organisasi nirlaba seringkali lebih rumit bila dibandingkan dengan pembuatan anggaran pada perusahaan bisnis pada umumnya. Padahal seperti yang sudah kita ketahui dari penjelasan sebelumnya, anggaran merupakan hal yang penting pada organisasi nirlaba, sebab seringkali pendapatan pada organisasi nirlaba tidak dapat ditingkatkan sehingga pengeluaran harus dibuat seefektif mungkin untuk dapat memanfaatkan dana yang ada semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dari organisasi. Anggaran adalah salah satu alat yang dapat memfasilitasi tujuan tersebut.

Untuk itu, kita harus dapat membuat anggaran yang tepat bagi organisasi nirlaba, yang tentu akan berbeda dengan sistem penganggaran yang ada ada perusahaan bisnis. Adkins (n.d.) mengungkapkan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat anggaran pada organisasi nirlaba, antara lain yaitu:

* Penganggaran berdasarkan Pendapatan

Penganggaran yang dibuat ada organisasi nirlaba sebaiknya didasarkan kepada proyeksi yang realistik dari pendapatan. Jika organisasi nirlaba memilih terlebih dulu aktivitas dan proyek yang harus didanai, seringkali organisasi akan mengalami kesulitan apabila danya yang dibutuhkan tidak bisa dipenuhi, dan hal ini memiliki kemungkinan yang besar. Hal yang perlu diperhatikan pada pembuatan proyeksi pendapatan yang bisa diterima adalah membuat kategori tingkat dapat diandalkannya sumber dari dana tersebut, sebab proyek pendapatan ini harus serealistis mungkin, sehingga apabila memang ada beberapa sumber dana yang tidak meyakinkan sebaiknya dikeluarkan atau dipisahkan terlebih dahulu agar tidak merusak perencanaan anggaran yang akan dibuat.

* Penuhi biaya tetap terlebih dahulu

Anggaran untuk biaya tetap harus diperhatikan lebih dahulu melalui sumber pendapatan yang berasal dari sumber yang dapat dipercaya. Hal ini dikarenakan sebagian besar dari biaya tetap ini adalah biaya yang terjadi secara berulang dari periode ke periode dan bersifat langsung, artinya biaya tetap dibutuhkan untuk dapat menyediakan produk atau jasa, sehingga harus dipenuhi terlebih dahulu. Dengan kata lain, anggaran untuk biaya tetap harus sama atau lebih kecil dari jumlah dana yang bisa dipastikan bisa didapat untuk periode anggaran tersebut.

* Penyesuaian proyek dengan sumber dana yang tepat

Organisasi haruslah memfokuskan anggarannya kepada proyek-proyek yang rutin dan memang termasuk dalam bidang utama organisasi. Namun, bukan berarti organisasi tidak boleh membuat proyek atau aktivitas yang spesial yang berada di luar aktivitas yang rutin dilakukan. Namun, anggaran dana yang digunakan untuk proyek spesial ini tidak boleh berasal dari pendapatan yang rutin didapat oleh organisasi, sebab hal ini akan mengganggu aktivitas utama organisasi. Pengeluaran yang dibutuhkkan oleh proyek khusus haruslah berasal dari pendanaan spesial yang diluar rencana juga, ataupun menggunakan dana surplus pendapatan

* Fokus pada anggaran operasional organisasi.

Jika ada anggaran-anggaran lain yang harus dibuat, anggaran tersebut dilakukan setelah anggaran untuk operasional organisasi terpenuhi. Barulah jika ada sisa dana yang belum dikelola dibuat anggaran-anggaran lainnya sesuai kebutuhan, seperti anggaran belanja modal, dan lainnya. Seringkali anggaran operasi inilah yang dibutuhkan untuk dapat melamar sumbangan atau donasi oleh para donatur.

Dengan memperhatikan hal-hal ini maka sistem anggaaran yang dibuat dapat lebih tepat untuk digunaka pada organisasi nirlaba, mengingat beberapa perbedaannya dengan perusahaan bisnis pada umumnya.

**3.4 Pengukuran Kinerja dan Evaluasi pada Organisasi Nirlaba**

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa perusahaan bisnis dapat menggunakan *balanced scorecard* untuk dapat mengukur kinerja serta melakukan evaluasi pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Bahkan, *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk membuat strategi yang lebih tepat apabila ternyata hasil evaluasi menemukan strategi yang kurang berjalan. Yang menjadi masalah pada *balanced scorecard* milik Kaplan dan Norton tersebut adalah yang menjadi tujuan utama dari strategi-strategi yang ada adalah faktor finansial, sedangkan karakteristik organisasi nirlaba bukan bertujuan utama pada faktor finansial, akan tetapi mencapai misi yang telah ditetapkan seperti yang dikatakan oleh Sheehan.

Hal ini tentu menjadi masalah bagi organisasi nirlaba dalam mengukur kinerja dan mengevaluasi strategi yang diterapkannya. Organisasi nirlaba tidak dapat menggunakan *balanced scorecard* yang menjadikan perspektif keuangan sebagai tujuan utamanya. Hal ini diketahui oleh Kaplan. Ia kemudian membuat kerangka *balanced scorecard* yang bertujuan untuk dapat digunakan pada organisasi nirlaba.

Kaplan (2001) kemudian merancang kerangka *balanced scorecard* yang tidak lagi menjadikan perspektif keuangan sebagai satu-satunya tujuan utama dari organisasi. Hal ini diawali dengan menekankan peran strategi pada organisasi nirlaba. Kaplan menyetujui anggapan dari Porter (1996) yang mengatakan bahwa strategi itu bukan hanya mengenai hal-hal yang akan dilakukan oleh organisasi saja, namun juga termasuk hal yang seharusnya tidak dilakukan oleh organisasi. Pesan ini dianggap relevan untuk organisasi nirlaba, sebab organisasi nirlaba yang biasanya bertujuan untuk kepentingan sosial cenderung mencoba untuk melakukan beragam aktivitas untuk mewujudkannya. Hal ini justru malah dapat membuat organisasi nirlaba menjadi tidak efektif. Kaplan mengatakan secara jelas bahwa mencoba untuk melakukan segalanya untuk semua orang dapat memastikan ketidak efektifan dari organisasi yang dijalankan. Dalam hal ini Kaplan menekankan organisasi nirlaba untuk dapat fokus kepada satu visi sehingga dapat menjalankan aktivitasnya dengan lebih efisien. Kemudian Kaplan mencoba merancang kerangka kerja yang dapat mengukur strategi, sehingga organisasi dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan ambigutias dan hal yang membingungkan mengenai tujuan dan metode yang dipilih oleh organisasi.

Selain itu, Kaplan juga mencoba untuk meningkatkan peran dari pelanggan pada *balanced scorecard* yang dirancang untuk organisasi nirlaba. Karakteristik dari organisasi nirlaba membuat peran dari pelanggan pada organisasi nirlaba lebih penting daripada peran keuangannya. Kaplan beranggapan bahwa peran dari pelanggan ini akan nampak dari misi yang diemban oleh organisasi. Hal ini menyebabkan misi dari organisasi nirlaba mewakili akuntabilitas antara organisasi tersebut dengan masyarakat yang terkait dengan aktivitas organisasi tersebut, ssehingga misi dari organisasi nirlaba seharusnya diperhitungkan dalam model yang dibuat, bahkan menjadi level yang tertinggi, menggantikan perspektif keuangan yang ada pada model sebelumnya. Yang menjadi pertanyaan adalah siapakah sebenarnya pelanggan dari organisasi nirlaba? Apakah para donatur yang mempercayakan donasinya kepada organisasi tersebut, atau mereka yang mendapat bantuan dari eksistensi organisasi nirlaba tersebut? Namun, Kaplan kemudian tidak terlalu mempermasalahkan hal ini, sebab menurut Kaplan keduanya bisa dimasukkan secara bersamaan ke dalam model yang dibuat. Hal ini nampak seperti alur yang ada pada **gambar 3.1**.

Dengan menggunakan misi dari organisasi sebagai level tertinggi dari strategi yang dibuat maka hal ini akan membuat organisasi nirlaba dapat menggunakan model baru dari *balanced scorecard* ini untuk mengukur kinerja dan mengevaluasi strategi yang ada. Dengan model ini, organisasi tidak harus menggunakan perspektif keuangan sebagai tujuan utama dari strategi-strategi yang dibuat. Organisasi nirlaba dapat menyesuaikannya dengan misi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga *balanced scorecard* yang dibuat menjadi lebih fleksibel. Organisasi dapat menggunakan perspektif pelanggan sebagai tujuan tertinggi karena memang tujuan mereka adalah mencapai misi sosial yang biasanya ditandai dengan kepuasan pelanggan. Atau juga dapat menggunakan perspektif finansial dengan cara meningkatkan tambahan donasi yang bisa didapat oleh organisasi. Dengan meningkatkan donasi yang bisa didapat maka organisasi juga dapat meningkatkan sumbangsihnya kepada pelanggan. Hal ini bisa dipilih secara fleksibel tergantung kepada misi dan tujuan utama dari organisasi nirlaba tersebut.

**Gambar 3.1 Adaptasi Balanced Scorecard pada Organisasi Nirlaba**

Sumber: Kaplan (2001, halaman 361)

**3.5 Sistem Insentif pada Organisasi Nirlaba**

Organisasi nirlaba harus bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten dengan perusahaan bisnis lainnya. Hal ini tentu akan menjadi sangat sulit bagi organisasi nirlaba, sebab organisasi nirlaba tidak memiliki keuntungan yang dimiliki oleh perusahaan bisnis dalam memberikan insentif bagi karyawan. Perusahaan bisnis dapat menggunakan insentif yang berupa pendistribusian dari pendapatan mereka untuk dapat menarik serta mempertahankan karyawan mereka, sedangkan organisasi nirlaba memiliki karakteristik yang membuatnya tidak dapat melakukan hal ini. Sedangkan seperti yang sudah dijelaskan, organisasi nirlaba justru sangat bergantung kepada SDM yang dimilikinya. Hal ini berarti organisasi nirlaba harus dapat menggunakan cara lain untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dapat membuat mereka mewujudkan misi utama mereka.

Sesuai dengan argumen dari Barker, maka organisasi nirlaba harus dapat memberikan insentif yang berasal dari tiga faktor, yaitu altruistik, instrumental, ataupun kewajiban (*obligatory)*. Mayhew (n.d.) mengungkapkan beberapa cara yang bisa digunakan untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan untuk bekerja pada organisasi nirlaba tanpa harus mendistribusikan surplus dari organisasi, yaitu antara lain dengan cara:

* *Paid Time Off (PTO) Policy*

Organisasi nirlaba dapat menawarkan waktu liburan dengan tetap mendapat gaji atau yang dikenal dengan PTO kepada karyawannya lebih lama daripada perusahaan bisnis menawarkan hal serupa kepada karyawannya. Hal ini tentu akan dapat memberikan manfaat yang lebih bagi mereka yang bekerja pada organisasi nirlaba tersebut.

* *Events*

Organisasi nirlaba juga dapat memberikan keuntungan lebih kepada karyawannya dengan menyelenggarakan acara yang mengundang figur publik sebagai donaturnya. Hal ini tentu akan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk dapat berjumpa bahkan berinteraksi ddengan figur publik tersebut, hal yang mungkin tidak bisa didapat jika mereka bekerja pada perusahaan bisnis.

* *Travel*

Jika organisasi nirlaba tersebut beroperasi pada tingkat internasional, maka insentif lainnya yang dapat ditawarkan kepada karyawannya adalah kesempatan untuk dapat pergi ke luar negeri yang tentu hal ini menawarkan pengalaman yang berbeda bagi mereka yang menjadi karyawan organisasi nirlaba tersebut.

* *Career Development*

Cara lain yang dapat diberikan sebagai insentif kepada mereka yang bekerja pada organisasi nirlaba adalah kesempatan untuk pengembangan karir yang lebih cepat jika dibandingkan dengan perusahaan bisnis. Hal ini penting, sebab jika tidak terdapat perbedaan akan peluang pengembangan karir pada organisasi nirlaba tentu karyawan mereka akan lebih memilih bekerja pada perusahaan bisnis yang dapat menawarkan manfaat secara finansial yang lebih besar.

Hal yang juga tidak kalah penting dalam mencari pekerja bagi organisasi nirlaba adalah kesamaan nilai antara perusahaan dengan calon karyawannya. Barker mengatakan bahwa motivasi seorang relawan untuk bekerja pada organisasi nirlaba dapat berupa kesempatan untuk mengembangkan karir maupun karena adanya kesamaan nilai. Jika organisasi bisa mendapatkan karyawan yang mempunyai kesamaan nilai, maka peluang untuk mereka berpindah kerja akan semkin kecil, selama nilai dari organisasi tersebut tidak berubah. Hal ini menjadikan kecocokan nilai antara organisasi nirlaba dengan karyawannya menjadi penting untuk diperhatikan.

**Bab IV**

**Kesimpulan**

Setelah mempelajari landasan teori yang didapat serta melakukan analisis yang diperlukan, maka karya tulis ini mengambil kesimpulan sebagai berikut:

* Terdapat perbedaan pada karakteristik dari organisasi nirlaba dengan perusahaan bisnis pada umumnya
* Perbedaan ini mengakibatkan terdapat perbedaan juga pada sistem pengendalian manajemen pada organisasi nirlaba. Sedangkan kebanyakan studi yang dilakukan lebih berfokus kepada perusahaan bisnis, sehingga perlu ada penyesuaian dari sistem pengendalian manajemen yang umumnya dipakai oleh perusahaan bisnis agar dapat digunakan pada organisasi nirlaba
* Analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen yang lebih cocok untuk diterapkan pada organisasi bisnis adalah sebagai berikut:
	+ Formulasi strategi pada organisasi nirlaba

Organisasi nirlaba harus fokus kepada *mission gap* organisasi yang hendak ditutupi dengan strategi dan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, bukan untuk menciptakan keuntungan ataupun memaksimalkan nilai pemilik.

* + Pembuatan rencana strategi pada organisasi nirlaba

Organisasi nirlaba harus mengidentifikasi isu strategis yang dimilikinya terlebih dahulu. Barulah kemudian organisasi mengembangkan strategi yang tepat untuk dapat menutup *mission gap* yang dimiliki dengan fokus kepada isu strategis yang dimilikinya, bukan hanya membuat strategi yang dapat memberikan keuntungan lebih bagi organisasi

* + Pembuatan anggaran pada organisasi nirlaba

Organisasi nirlaba harus dapat membuat anggaran berdasarkan proyeksi realistis dari pendapatan yang akan mereka terima, kemudian memfokuskan anggaran yang dibuat pada anggaran operasional dan aktivitas yang secara rutin mereka lakukan.

* + Pengukuran kinerja dan evaluasi pada organisasi nirlaba

Pengukuran kinerja dan evaluasi pada organisasi nirlaba dapat dilakukan dengan menggunakan model *balanced scorecard* baru yang dikembangkan oleh Kaplan (2001). Model ini menjadikan misi sebagai tingkatan yang paling tinggi, yang dalam praktiknya dapat berupa persepektif keuangan ataupun pelanggan.

* + Sistem insentif yang tepat untuk menarik dan mempertahankan SDM pada organisasi nirlaba.

Organisasi nirlaba harus dapat memberikan sistem insentif tanpa harus mendistribusikan pendapatan mereka, seperti dengan melakukan *PTO Policy, events, travel,* ataupun pengembangan karir yang lebih menarik dari perusahaan bisnis pada umumnya. Selain itu, kecocokan nilai utama antara organisasi bisnis dan pekerjannya juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan.

Diharapkan, karya tulis ini dapat memberikan manfaat kepada organisasi bisnis untuk melakukan sistem pengendalian manajemen yang lebih tepat untuk organisasi nirlaba, sebab studi-studi yang dilakukan justru lebih banyak membahas mengenai perusahaan bisnis secara umum.

Selain itu, karya tulis ini juga mempunyai kekurangan, yaitu belum diuji cobakan secara langsung. Karena karya tulis ini dilakukan dengan mengumpulkan referensi-referensi relevan yang terpisah, maka uji coba baru dilakukan secara terpisah. Perlu ada uji coba secara keseluruhan untuk mengetahui bahwa karya tulis ini dapat dibuktikan validitasnya.

**Daftar Pustaka**

Adkins, W. D., n.d., *“How to Calculate an Operating Budget for a Non-Profit Organization”*, Demand Media, Chron: Small Business; <http://smallbusiness.chron.com/calculate-operating-budget-nonprofit-organization-37112.html> diakses pada 16 Desember 2014

Anheir, Helmut K., 2005, “*Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy”,* New York: Routledge

Anthony, R. N., dan Govindarajan,V., 2007, “*Management Control System, 12thed.”*, New York: McGrawHill/Irwin.

Barker, D. G. (1993) “Values and Volunteering,” in J. D. Smith (ed.) Volunteering in Europe, London: Voluntary Action Research, Second Series, No. 2: 10–31.

Barney, J. B., 1995, “*Looking Inside for Competitive Advantage”,* Academy of Management Executives, vol.9 no.4.

Bryson, J. M., 1988, “*A Strategic Planning Process dor Public and Non-profit Organizations”*, Great Britain: Long Range Planning.

Collins, James & Porras Jerry, 1996, “Building Your Company’s Vision”, Harvard Business Review.

Dilulio, J. J., 1998, “*The Lord’s Work: The Church and Civil Society”,* in E.J. Dionne Jr. (ed.) *Community Works: The Revival of Civil Society in America,* Washington DC: The Brookings Instituion.

Giddens, A., 1998, “*The Third Way: The Renewal of Social Democracy”,* Cambridge: Polity Press

Kaplan, R. S., 2001, “*Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”,* Jossey-Bass.

Kaplan, R. S. dan Norton, D.P., 2000, “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”*, Harvard Business Review, September-October 2000.

Mayhew, R., n.d., “*Effective Nonprofit Employee Incentive Programs”,* Demand Media, Chron: Small Business; <http://smallbusiness.chron.com/effective-nonprofit-employee-incentive-programs-44708.html> diakses pada 16 Desember 2014

Porter, M. E., 1979, “How Competitive Forces Shape Strategy”, The Mckinsey Quarterly.

Porter, M. E., 1996, “*What is Strategy?”,*Harvard Business Review, NovemberDecember, pp. 61-78.

Salamon, L. M. dan Anheier, H. K. (1992) “In Search of the Nonproﬁt Sector I: The Question of Deﬁnitions,” Voluntas 3(2): 125–51.

Senge, P. M. (1990). The *Fifth Discipline*. New York: Doubleday/Currency.

Sheehan, R. M., Jr. (1996). *Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 25, no. 1, 110-123.

Sheehan, R. M., Jr., 2005, “*What is Non Profit Strategy?,* Washington DC: Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit