

## Faktor Kunci Keberlanjutan Organisasi Nirlaba di Bali

Kadek Wahyuni Andhityawati <sup>(1)</sup>  
Gede Sri Darma <sup>(2)</sup>

Universitas Pendidikan Nasional <sup>(1) (2)</sup>

wahyuniandhitya@gmail.com <sup>(1)</sup>  
sridarma@undiknas.ac.id <sup>(2)</sup>

### ABSTRACT

*The COVID-19 pandemic that has lasted since 2019 until now has created an uncertainty for every individual and organization around the world with an emphasis on the very strong economic impact that has led to a global recession. Uncertainty has placed nonprofits in an increasingly competitive environment. The importance of the existence of nonprofits requires that the organization needs to ensure its sustainability through proper planning and implementation of strategies. This study uses a qualitative approach. Interviews and observations were conducted to collect the data. Data reduction and coding was done to analyse all findings. Key factors influencing the sustainability include the existence of financial management in accordance with non-profit best practices; diversity of funding sources; good and well-maintained relationship management with donors; beneficiaries involvement throughout the project, the existence of wide and diverse partnerships and networks; the existence of advocacy efforts; the existence of vision, mission, and organizational values that are understood by all parties involved, leadership factors that are in accordance with organization character; the existence of project management; creative and innovative organizational marketing factors. A deep and thorough understanding of all these key factors will support the organization's ability to develop its sustainability strategy during this pandemic.*

**Keywords:** *Sustainability; Non-Profit Organizations; Donors; Partnerships; Strategy*

### ABSTRAK

Pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak tahun 2019 hingga saat ini telah menciptakan suatu ketidakpastian bagi setiap individu maupun organisasi di seluruh dunia dengan penekanan pada dampak ekonomi yang sangat kuat hingga menjurus pada terjadi resesi global. Ketidakpastian telah menempatkan organisasi nirlaba pada lingkungan yang semakin kompetitif. Pentingnya keberadaan organisasi nirlaba mensyaratkan bahwa organisasi perlu memastikan keberlanjutannya melalui perencanaan dan implementasi strategi yang tepat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data meliputi wawancara dan observasi. Reduksi data dan pengkodean dilakukan untuk menganalisa temuan. Faktor kunci yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi nirlaba di Bali meliputi adanya manajemen keuangan sesuai praktik baik keuangan nirlaba; keseimbangan sumber pendanaan; memiliki manajemen hubungan dengan donatur yang baik dan terjaga; melibatkan penerima manfaat sejak perencanaan program hingga implementasi program dan pelaporannya, adanya kemitraan dan jaringan kerja yang luas dan beragam; adanya upaya-upaya advokasi; adanya visi, misi, dan nilai organisasi yang dipahami semua pihak terlibat dalam organisasi; faktor kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi; adanya manajemen proyek; dan faktor pemasaran organisasi yang kreatif dan inovatif. Pemahaman mendalam dan menyeluruh akan semua faktor kunci ini akan menunjang kemampuan organisasi dalam menyusun strategi keberlanjutannya di masa pandemi ini.

**Kata kunci:** *Keberlanjutan; Organisasi Nirlaba; Donor; Kemitraan, Strategi*

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak tahun 2019 hingga saat ini telah menciptakan suatu ketidakpastian bagi setiap individu maupun organisasi di seluruh dunia dengan penekanan pada dampak ekonomi yang sangat kuat hingga menjurus pada terjadi resesi global (Nicola et al., 2020; Suryahadi et al., 2020; C. Wang et al., 2021; Reditiya et al., 2023; Wulandari dan Darma, 2020; Wardana dan Darma, 2020; Sudiwedani dan Darma, 2020; Arianti et al., 2019; Sanjaya dan Darma, 2023; Pertiwi dan Darma, 2023; Prayana dan Darma, 2023; Dwisuardinata dan Darma, 2023; Sanjaya dan Darma, 2023; Dewi dan Darma, 2022; Agustiar dan Darma, 2022; Wulandari dan Darma, 2022; Oyagi dan Darma, 2021; Widiasih dan Darma, 2021; Dewi dan Darma, 2019; Priskila dan Darma, 2020; Mimaki et al., 2022; Martani dan Darma, 2023; Andanari dan Darma, 2022; Widyastuti dan Darma, 2022). Ketidakpastian telah menempatkan organisasi nirlaba pada lingkungan yang semakin kompetitif (Weerawardena & Sullivan Mort, 2006). Lingkungan yang kompetitif ini dapat meliputi pendanaan, eksistensi, dan kemampuan organisasi bertahan di berbagai situasi (Chetkovich & Frumkin, 2003). Dengan demikian, menurut (Adnyasuari dan Darma, 2017; Dewi & Darma, 2019; Martani dan Darma, 2023; Pramesti dan Darma, 2023; Dewi dan Darma, 2022; Kusuma dan Darma, 2020; Murti dan Darma, 2021; Premawati dan Darma, 2017; Putra dan Darma, 2019; Bali dan Darma, 2019; Ginantra et al., 2017; Darma, 2004; Dewi dan Darma, 2016; Purnantara dan Darma, 2015; Umami dan Darma, 2021; Wibawa dan Darma, 2023; Solin et al., 2023; Saputra dan Darma, 2022; Mahyuni et al., 2021; Idayanti et al., 2020; Restudana dan Darma, 2022; Wijaya dan Darma, 2022; Gunadi dan Darma, 2022; Wulandari dan Darma, 2020; Puriati dan Darma, 2021) organisasi membutuhkan kemampuan yang cepat dan tepat untuk menganalisa dalam upaya beradaptasi dalam perubahan yang terus terjadi.

Bali dengan perkembangannya yang sangat pesat juga turut mendorong lahirnya berbagai jenis organisasi nirlaba dengan visi dan misi menyelamatkan Bali dalam konteks permasalahan yang berbeda-beda. Organisasi nirlaba ini hadir untuk mencapai tujuan yang biasanya tercermin dalam visi dan misi organisasi (Berlan, 2018). Menurut (Brass et al., 2018), munculnya berbagai organisasi nirlaba dipicu oleh asumsi yang seringkali tersirat bahwa aktor swasta, termasuk swasta nirlaba, lebih efektif dalam mengembangkan demokrasi melalui masyarakat sipil yang kuat, menyediakan layanan ketika pemerintah nasional kekurangan sumber daya, dan mengurangi kemiskinan global melalui partisipatif dan metode berbasis pasar. Hal ini menyiratkan bahwa keberadaan organisasi nirlaba sebagai sektor ketiga perekonomian tidak bisa dianggap remeh (Abramovay, 2013). Organisasi nirlaba merupakan bagian penting dalam perekonomian yang sangat dibutuhkan dalam memenuhi berbagai

kebutuhan di masyarakat (Rebetak & Bartosova, 2021). (Omura & Forster, 2014) juga sepakat bahwa organisasi nirlaba merupakan pendorong utama perubahan sosial dan mampu mempromosikan munculnya perubahan positif di masyarakat.

Pentingnya keberadaan organisasi nirlaba mensyaratkan bahwa organisasi perlu memastikan keberlanjutannya melalui perencanaan dan implementasi strategi yang tepat (Chemutai & Kimeli, 2020). Strategi yang tepat dapat disusun melalui pemahaman yang baik mengenai berbagai faktor yang berpengaruh di dalamnya. Namun sayangnya, topik keberlanjutan pada sektor nirlaba belum mendapat banyak perhatian dan pembahasan yang mendalam. Melalui analisa konten artikel dalam penelitian (Brass et al., 2018) ditemukan bahwa penelitian mengenai organisasi nirlaba pada umumnya hanya meliputi enam pertanyaan yaitu sifat organisasi; kemunculan dan perkembangan organisasi; bagaimana organisasi melakukan pekerjaannya; dampaknya; bagaimana organisasi berhubungan dengan aktor lain; dan bagaimana organisasi berkontribusi pada perubahan jaman.

(Arhin et al., 2018) menemukan bahwa terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa organisasi nirlaba khususnya yang berada di negara berkembang tengah menghadapi tantangan sulit yaitu mengenai keberlanjutan organisasinya akibat terjadinya perubahan pola pembangunan. Perubahan pola ini sebenarnya telah menggiring para peneliti untuk mendalaminya, namun kemampuan dan pemahaman organisasi nirlaba masih sangat terbatas dalam meresponnya.

Tantangan lainnya mengenai keberlanjutan bagi sebagian besar organisasi nirlaba adalah bahwa mereka tidak menghasilkan keluaran komersial (Omura & Forster, 2014). Hal ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memperoleh pendapatan yang mana hingga saat ini organisasi nirlaba masih sangat bergantung pada bantuan pendanaan lembaga donor untuk bisa menjalankan program kegiatannya sembari terus mengembangkan organisasinya (Ranucci & Lee, 2019). Dalam penelitian (Krawczyk, 2018; Maboya & McKay, 2019) ditemukan bahwa mayoritas dari sampel yang digunakan yaitu sejumlah 69.2% merupakan organisasi nirlaba yang menerima bantuan dari hibah asing yang didistribusikan melalui bantuan pendanaan dari lembaga seperti Bank Dunia, UN, dan USAID. Dalam beberapa dekade terakhir, organisasi nirlaba memang menjadi pilihan utama dalam penerimaan bantuan asing yang mana hal ini menunjukkan suatu tren global dalam prioritas mitra guna penyediaan kebutuhan publik (Suárez & Gugerty, 2016).

Menilik uniknya dinamika dalam sektor nirlaba di tengah pentingnya organisasi memastikan keberlanjutannya, maka perlu ditelaah lebih mendalam mengenai faktor kunci

yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi nirlaba di Bali, dimana keberlanjutan ini yang menjadi kebutuhan dan prioritas bagi organisasi nirlaba. Pendalaman perspektif dari organisasi nirlaba akan mampu menjembatani kesenjangan yang ada baik kesenjangan empiris dan literatur guna dimanfaatkan lebih lanjut dalam penyusunan strategis sehingga sektor ketiga ini tetap dapat tumbuh dan berkembang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sesuai untuk menggali dan mengeksplorasi lebih dalam terkait pemahaman keberlanjutan dari dua perspektif yang berbeda yaitu organisasi nirlaba dan lembaga donor serta menyelidiki bagaimana implementasi strategi keberlanjutan pada 13 organisasi nirlaba di Provinsi Bali. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara berupa kutipan dan paparan dari informan, observasi dengan melakukan pengamatan berupa refleksi sikap dan ekspresi informan serta orang-orang sekitar informan dan juga tanda-tanda yang berkaitan dengan penjelasan informan seperti laju perkembangan organisasi yang dikaitkan dengan kondisi fasilitas organisasi yang menjadi tempat penelitian. Selanjutnya data yang telah diperoleh dianalisis dengan Teknik reduksi data yang dilanjutkan dengan display data dimana pada tahap ini dilakukan pengklasifikasian dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan melalui pengkodean. Misalnya kode/pengelompokkan jenis informasi seperti focus isu/masalah, jumlah dan jenis sumber pendanaan. Terakhir dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebuah organisasi nirlaba dapat memenuhi kondisi keberlanjutannya dengan mengintegrasikan keempat area utama berikut yaitu keberlanjutan keuangan, keberlanjutan program, kapasitas organisasi, dan pemasaran organisasi. Keempat bidang ini memiliki pengaruh yang sangat kuat akan kesuksesan jangka panjang organisasi. Dalam (Okorley & Nkrumah, 2012) pun ditemukan hal serupa dimana keberlanjutan mencakup ketersediaan dana, ketersediaan dan kualitas sumber daya material, kepemimpinan, pengembangan program berbasis kebutuhan dan tata kelola yang efektif. Penelitian tersebut pun menemukan bahwa seluruh hal tersebut sangat mempengaruhi efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi.

Pemasaran organisasi masuk sebagai cakupan baru karena temuan di lapangan yang menguatkan bahwa organisasi yang mampu mengelola pemasarannya dengan baik akan mampu berkembang dan bertahan di masa sulit seperti pandemic. (Srisathan et al., 2020;

Monica dan Darma, 2022; Agung et al., 2021; Dewi dan Darma, 2021; Umami dan Darma, 2021; Darma dan Noviana, 2020; Dewi dan Darma, 2019; Wandari dan Darma, 2021; Wandari dan Darma, 2020) pun menemukan bahwa pemasaran memiliki hubungan positif dengan keberlanjutan organisasi dimana strategi pemasaran yang tepat berperan dalam keberlanjutan organisasi.

Masing-masing ruang lingkup ini terdiri dari faktor-faktor yang saling berhubungan satu sama lainnya. Dalam lingkup ketersediaan dana, organisasi tidak hanya fokus pada mendapatkan pendapatan namun juga harus mampu memiliki manajemen keuangan yang baik. Manajemen keuangan yang baik akan berpengaruh pada perencanaan dan pelaksanaan program serta mampu meningkatkan kepercayaan para pemegang kepentingan. Organisasi memerlukan lebih dari sekedar strategi mendapatkan pendanaan. Para pemimpin organisasi perlu memastikan organisasi memiliki tata kelola keuangan yang tepat, jelas, dan terlaksana dengan baik.

(Lewis, 2013) mengungkapkan bahwa terdapat empat hal penting yang diperlukan untuk menciptakan manajemen keuangan yang baik pada organisasi yaitu pencatatan, penganggaran, pengendalian internal dan pelaporan keuangan. Untuk mampu bertahan hidup dalam jangka panjang, organisasi perlu menerapkan tata Kelola keuangan dalam praktik terbaiknya karena bergantung pada pendanaan dari para donatur saja tidak mampu menjamin keberlangsungan organisasi (Shava, 2020).

Penelitian ini mengungkap pula bahwa organisasi dengan pengalaman kerjasama bersama lembaga-lembaga donor besar memiliki manajemen keuangan yang baik. Hal ini dapat dilihat dengan mudah dari laporan audit yang dipublikasi melalui laman daring organisasi. Tindakan ini menguatkan bahwa memang dalam manajemen keuangan, organisasi perlu memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam masalah keuangan mereka melalui dokumentasi yang tepat, penerapan kebijakan akuntansi dan prosedur pencatatan untuk menghindari kecurigaan. (Okorley & Nkrumah, 2012) pun menemukan hal serupa, selain juga menemukan fakta bahwa organisasi harus mampu menunjukkan kemampuan pengelolaan keuangan melalui penggunaan dana secara bijaksana dan melakukan pemantauan serta mengevaluasi program dan kinerja organisasi untuk menjamin dana yang dikeluarkan sesuai dengan manfaat programnya.

Diversifikasi sumber pendanaan merupakan faktor yang sangat penting dan paling sering muncul dalam berbagai hasil penelitian sebagai faktor penentu dalam memastikan keberlanjutan organisasi nirlaba. Diversifikasi menjadi sangat penting karena dapat menunjang

penyediaan layanan, meningkatkan program, dan menjamin ketersediaan dana untuk mencapai tujuan-tujuan lain oleh organisasi nirlaba (Davis, 2013; Niswonger, 2019). Hal ini diperkuat oleh (Gunnerson, 2019) bahwa dengan menerapkan strategi diversifikasi untuk menumbuhkan sumber pendanaan, para pemimpin organisasi nirlaba dapat meningkatkan ketahanan finansial dan kapasitas finansial sekaligus menurunkan kerentanan dan volatilitas.

Mengembangkan kesinambungan keuangan dan diversifikasi pendanaan penting bagi organisasi nirlaba karena keuangan yang kuat dapat memastikan dampak yang dihasilkan dari berbagai proyek organisasi dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang Panjang. (Davis, 2013) pun sepakat bahwa praktik baik dalam skala internasional menunjukkan bahwa untuk memastikan keberlanjutan organisasi diperlukan dukungan pendanaan dari berbagai sumber dan berjangka panjang.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar pendapatan yang masuk ke sektor nirlaba di Bali berasal dari lembaga donor internasional. Sebagian besar organisasi nirlaba mengalami kesulitan mengakses sumber pendanaan publik dan pendanaan perusahaan serta jarang mengakses dana potensial pemerintah. Dalam beberapa kasus, isu-isu yang diperjuangkan oleh organisasi nirlaba juga turut mempengaruhi ragam sumber pendanaannya. Organisasi yang bergerak pada upaya-upaya advokasi sangat bergantung pada Lembaga donor internasional untuk anggaran pelaksanaan kegiatan mereka, sedangkan organisasi nirlaba yang lebih fokus pada layanan pendidikan dan kebencanaan dapat lebih mudah mengakses peluang pendanaan dari pemerintah dan sektor swasta.

Selain sektor yang digeluti, kemampuan dan kemauan organisasi untuk melakukan diversifikasi pendanaan sangat ditentukan oleh idealisme pendiri dan pemimpin organisasi. Organisasi nirlaba yang lahir dari pendiri dengan keyakinan bahwa mereka harus bisa bekerja bebas tanpa tekanan dan tuntutan serta mampu mandiri tanpa ketergantungan dengan pihak donor, maka organisasi ini tidak akan mencoba peluang pendanaan dari Lembaga donor internasional. Sedangkan bagi organisasi dengan pemimpin yang kuat mengemban visi dan misinya, maka peluang pendanaan dari sumber swasta yang bertentangan dengan visi organisasi akan dihindari.

Kondisi tersebut memunculkan organisasi nirlaba yang tidak melakukan upaya diversifikasi pendanaan apapun. Organisasi seperti ini menggantungkan sumber pendanaannya pada satu sumber atau dua sumber dengan persentase besar. Organisasi seperti ini umumnya tetap bisa terus melaksanakan operasional harian mereka. Namun sebagai konsekuensinya, tidak terjadi pertumbuhan dimana organisasi tetap kecil dan relatif tidak efektif. Hal ini sejalan

dengan temuan (Davis, 2013) bahwa jenis dukungan yang diterima organisasi nirlaba mempengaruhi kemampuannya untuk menjadi 'mandiri', kemampuan organisasi untuk meningkatkan strategi implementasi proyek, kemampuan organisasi untuk memelihara generasi baru calon-calon pemimpin organisasi, dan kemampuan organisasi untuk terlibat dengan pemerintah dan swasta.

Penelitian ini semakin membuktikan bahwa organisasi nirlaba kesulitan melepas ketergantungannya pada donatur. Sumber pendapatan internal dari monetisasi layanan dan keterampilan staff serta mendirikan unit usaha ekonomi belum sepenuhnya mampu membuat organisasi nirlaba meraih status mandiri. Kebutuhan untuk bisa terus tumbuh sebagai sebuah organisasi sekaligus meningkatkan kualitas dampak pelayanan program mendorong organisasi nirlaba tetap membutuhkan berbagai ragam sumber pendanaan (Hailey, 2014; Singh & Mofokeng, 2014).

Tingginya ketergantungan organisasi nirlaba kepada donatur (Omeri, 2015) menyebabkan organisasi nirlaba perlu mengupayakan untuk membangun, menjaga, dan memperkuat hubungan mereka dengan para donatur. Temuan serupa juga diungkapkan oleh (Ebenezer et al., 2020) yang menyatakan bahwa keuangan yang sehat serta berkelanjutan dapat dibangun dengan menerapkan praktik manajemen yang baik, diversifikasi sumber pendanaan dan memiliki hubungan donor yang baik sebagai penentu utama keberlanjutan keuangan organisasi.

Hasil penelitian lain juga mengungkapkan bahwa manajemen hubungan donor yang baik dapat meningkatkan tingkat keberlanjutan keuangan organisasi (Onsongo, 2012; Wachira, 2016; Wandera & Sang, 2017). Dalam penelitian (ALI, 2012) terungkap bahwa manajemen hubungan donor yang baik adalah penentu paling penting dari keberlanjutan keuangan organisasi dimana terdapat hubungan positif antara hubungan donor yang baik dan keberlanjutan keuangan.

Manajemen hubungan dengan para donatur ini dijalankan dengan berbagai strategi yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan isu yang ditangani organisasi. Bagi organisasi yang bergerak dibidang pendidikan dengan dominasi donor individual, maka pengiriman laporan kemajuan siswa dan juga kartu ucapan terima kasih personal digunakan sebagai cara menjaga kepercayaan donor dan menjaga hubungan baik. Bagi organisasi dengan fokus area pelayanan sosial maka agenda kunjungan langsung bertemu para donor untuk menyampaikan rasa terima kasih dan apresiasi organisasi melalui sebuah prakarya dilakukan dalam waktu tertentu. Terlepas dari cara spesifik yang digunakan untuk menjaga hubungan baik ini, seluruh

organisasi nirlaba tetap menggunakan laporan sebagai strategi umum yang paling mudah dilakukan.

Hal ini juga dikuatkan oleh temuan (Milelu, 2018) yang menyatakan bahwa organisasi nirlaba telah melakukan upaya membangun jaringan dan aliansi yang konstruktif dengan berbagai donor serta menjaga akuntabilitas dalam penggunaan dana donor. Dengan demikian semakin kuat hubungan yang dimiliki organisasi dengan donor mereka semakin berkelanjutan organisasi tersebut secara keuangan.

Beberapa langkah manajemen hubungan donor yang baik termasuk menerapkan komunikasi terbuka, mengikuti tata aturan pengajuan dana dan kerjasama hingga memiliki daftar kontak atau sistem pelacakan yang diperbarui untuk semua donor yang mendanai proyek organisasi dan memahami prioritas pendanaan donor. Mengelola hubungan dengan donor juga termasuk dapat mempertanggungjawabkan penggunaan dana donor sesuai dengan kesepakatan hibah, ruang lingkup proyek yang disepakati, jadwal dan anggaran. Memperkuat hal ini, penelitian ini juga menemukan bahwa kemampuan organisasi dalam memahami apa yang diinginkan oleh donor, siapa narahubung di kantor donor, dan apa yang mereka inginkan menjadi kunci penting dalam menjaga hubungan dengan donor.

Jumlah proyek atau program yang berbeda yang didanai oleh satu donor juga merupakan sinyal kuatnya hubungan organisasi dengan donor. Hal ini dikuatkan oleh (Lewis, 2013) bahwa pendanaan berulang oleh donor dan ketersediaan pendanaan untuk program jangka panjang oleh donor juga merupakan ukuran hubungan baik organisasi dengan para donor.

Mencapai tingkat keberlanjutan organisasi yang memuaskan membutuhkan lebih dari sekedar jumlah dana yang berhasil diperoleh dari berbagai sumber atau proyek yang terus berjalan. Terdapat faktor lain yang mempengaruhi yaitu partisipasi masyarakat. Faktor ini muncul sebagai salah satu poin penting yang banyak disebutkan oleh para informan. Penerima manfaat atau masyarakat merupakan bagian tak terlepaskan dari perkembangan sebuah organisasi. Organisasi yang dekat dengan masyarakat sasarnya cenderung mampu merancang proyek yang baik dan berhasil hingga menghasilkan dampak yang diharapkan.

Keterlibatan penerima manfaat ini sejalan dengan temuan penelitian-penelitian lain seperti dari (Omeri, 2015) dan juga laporan (Osman, 2018). Dalam penelitiannya (Omeri, 2015) menyatakan bahwa selain dana dan penguatan kapasitas organisasi, organisasi nirlaba perlu meningkatkan kualitas dalam kepemimpinan, citra publik, penyediaan layanan dan partisipasi masyarakat. (Renoir & Guttentag, 2018) dan (Ceptureanu et al., 2018) juga



menunjuk partisipasi masyarakat sebagai sumber daya alternatif yang layak untuk mendukung upaya-upaya organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan organisasi. Ditemukan pula bahwa organisasi yang melibatkan anggota masyarakat dalam perencanaan proyek dan implementasi proyek dapat melanjutkan operasional organisasi ketika ketersediaan dana rendah atau tidak ada.

Partisipasi memerlukan kepemilikan dan pemberdayaan, oleh karena itu kurangnya kepemilikan dan pemberdayaan akan menghambat pelaksanaan dan keberhasilan proyek. Untuk itu organisasi nirlaba perlu menerapkan metodologi partisipatif untuk para penerima manfaat mereka sehingga mampu mengambil inisiatif dan tindakan yang tepat dalam merencanakan pengembangan komunitasnya (Tsiga et al., 2016).

Dalam penelitian ini, organisasi nirlaba yang terlibat telah menunjukkan upaya mereka dalam meningkatkan partisipasi penerima manfaat di dalam program. Namun tampaknya partisipasi ini masih dipahami sebagai sekadar penerima tugas atau pelaksana kegiatan serta konsultasi daripada sebagai sebuah proses sepanjang siklus proyek di mana penerima manfaat terlibat aktif dalam perencanaan hingga pengambilan keputusan.

Keterlibatan sejak di awal siklus proyek dapat membuat penerima manfaat memiliki rasa kepemilikan yang tinggi karena merasa membutuhkan proyek. Rasa kepemilikan yang tinggi ini mendorong para penerima manfaat untuk terus mengupayakan agar proyek tetap dapat berjalan walaupun ketersediaan dana telah berkurang atau periode proyek telah selesai.

Belum maksimalnya keterlibatan penerima manfaat sejak masa perencanaan dapat terjadi karena sebagian besar penerima manfaat hanya bertemu dengan organisasi di hari pengenalan program. Oleh karena itu, organisasi tidak memiliki panduan tentang cara melibatkan penerima manfaat mereka khususnya ketika di tahapan pemantauan dan evaluasi proyek. Hal ini mengakibatkan para penerima manfaat tidak mampu untuk membuat keputusan dalam proyek dan ini membuat mereka sepenuhnya bergantung pada organisasi untuk membuat keputusan dalam proyek.

Penelitian ini mengidentifikasi pula bahwa masalah di masyarakat diidentifikasi oleh organisasi nirlaba, masalah yang dihadapi dalam proyek ditangani oleh organisasi nirlaba, kemajuan proyek dipantau oleh organisasi nirlaba dan penerima manfaat tugasnya hanya melaksanakan proyek untuk organisasi. Situasi ini mendorong munculnya sebuah sindrom ketergantungan pada organisasi. Masyarakat bergantung pada organisasi nirlaba untuk mengatasi permasalahan yang ada dan mengambil keputusan. Dengan demikian, keberlanjutan menjadi dikompromikan dan pembangunan yang diharapkan pun tidak akan terwujud.

Organisasi nirlaba memiliki visi dan misi untuk mengentaskan permasalahan sosial di masyarakat. Untuk mencapai tujuan besar tersebut dengan cepat dan jauh lebih efektif, kemitraan dengan para pemangku kepentingan lain menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi. Menurut (Onsongo, 2012) terdapat hubungan yang positif antara upaya organisasi dalam menjalin kemitraan dan membentuk jaringan kerja dengan pemerintah, perusahaan dan lembaga lokal lainnya dengan keberlanjutan keuangan. (Austin, 2010) pun menyatakan bahwa kemitraan akan menjadi hal yang semakin penting bagi organisasi nirlaba karena berpotensi menciptakan keuntungan bersama dan nilai sosial yang lebih besar.

Pola kemitraan yang dibangun juga tidak harus terbatas pada kemitraan antara perusahaan atau bisnis dan organisasi nirlaba. Kemitraan antara organisasi nirlaba dan pemerintah serta kemitraan antara organisasi nirlaba dapat memberikan manfaat yang baik dan berpengaruh pada keberlanjutan organisasi. Manfaat kemitraan ini tidak dapat dinilai semata-mata untuk meningkatkan sumber pendapatan bagi organisasi nirlaba. Namun, organisasi nirlaba perlu lebih luas lagi menggali potensi kemitraan yang dapat berdampak lebih dari sisi finansial.

Kemitraan organisasi dan bisnis dapat menghasilkan solusi baru yang efektif untuk masalah sosial yang kompleks. Mengelola kemitraan yang baik dapat meningkatkan kompetensi organisasi dan membantu pertumbuhan organisasi. Dengan demikian, kemitraan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas organisasi nirlaba dalam berbagai aspek baik program maupun finansial (Menascé, 2016).

Dalam penelitian ini, semakin besar ukuran organisasi dan semakin luasnya daerah layanan mereka, maka kesadaran untuk menjalin kemitraan semakin tinggi. Hal ini dikarenakan tingkat pemahaman dan pengetahuan pemimpin organisasi yang semakin sadar bahwa penyusutan peluang pendanaan, perubahan tren pendanaan, dan meningkatnya persaingan mendorong organisasi nirlaba untuk bermitra.

Kemitraan dapat membantu organisasi untuk memangkas biaya dan mencapai efisiensi. Kompleksitas isu yang ditangani dan cakupan daerah yang sering melebihi kapasitas organisasi tunggal dapat ditangani melalui kemitraan. Kemitraan dengan organisasi nirlaba lainnya dapat membantu untuk mengkonsolidasikan aset, menggabungkan aktivitas layanan, atau berbagi sumber daya untuk operasional yang lebih efisien dan efektif.

Kunci penting dalam memastikan faktor kemitraan benar-benar dapat menunjang keberlanjutan organisasi adalah menjaga kejujuran antar mitra dan menemukan mitra yang memiliki visi dan misi yang selaras. Visi bersama antara para pemangku kepentingan tidak

dapat disangkal sebagai faktor kunci sukses sebuah kemitraan dalam mencapai keberlanjutan organisasi (Dogar, 2017; Nielsen & Neergaard, 2018).

Terdapat banyak definisi tentang advokasi yang jika dicermati maka inti dari advokasi tersebut adalah upaya persuasif yang bertujuan untuk mempengaruhi pemangku kepentingan dalam pengambilan kebijakan atau keputusan. Bagi organisasi nirlaba, memahami advokasi dan memahami bagaimana menggunakan pendekatan dan alat advokasi yang tepat dapat membantu organisasi untuk meningkatkan dampaknya.

Namun penelitian ini menemukan bahwa upaya advokasi hanya dilakukan berdasarkan sektor isu tertentu dan pendekatan yang dipilih oleh organisasi tersebut. Sebagai contoh, organisasi nirlaba di sektor pendidikan tidak mengenal istilah advokasi dalam upaya mereka memeratakan pemenuhan hak pendidikan bagi siswa siswi di sekolah. Sedangkan, organisasi yang bergerak di isu lingkungan dan disabilitas sangat intens menerapkan upaya advokasi ini dalam kegiatan mereka.

Padahal menurut (Ross, 2013) advokasi sangat penting dilakukan oleh setiap organisasi nirlaba karena advokasi dapat menghasilkan perubahan di tingkat kebijakan atau implementasi kebijakan yang mana cenderung lebih berkelanjutan dan dalam skala yang lebih besar daripada yang dapat dicapai organisasi melalui pemberian layanan langsung.

Ketiadaan akan upaya advokasi ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya kurangnya pengetahuan akan advokasi, kekhawatiran tentang risiko melakukan advokasi, dan kesulitan memperoleh pendanaan untuk kegiatan advokasi. Selain hal-hal tersebut, nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi juga turut mempengaruhi. Organisasi yang meyakini bahwa visinya bisa dicapai hanya dengan menyentuh langsung para penerima manfaat, maka advokasi tidak akan mungkin ada di dalam agendanya. Sedangkan organisasi yang memiliki gambaran besar akan perubahan secara luas melalui kebijakan yang lebih berkeadilan, maka advokasi akan menjadi pilihan utama yang ditempuh untuk mencapai visi organisasi tersebut.

Bila melihat lebih luas lagi akan tren penggunaan media sosial sebagai media kampanye oleh organisasi nirlaba, maka advokasi dapat menjadi faktor kuat keberlanjutan organisasi. (Ross, 2013) menguatkan bahwa advokasi semakin penting dan digunakan oleh banyak organisasi nirlaba karena dapat memberikan efek positif dengan meningkatkan kesadaran tentang isu-isu yang ditangani organisasi sehingga menciptakan jangkauan yang lebih luas. Dengan semakin meluasnya penyebaran informasi, maka akan berpotensi pada semakin banyak orang teredukasi tentang dampak dari program dan bagaimana mereka bisa terlibat. Hal ini pun akan berdampak pada meningkatkan donasi dan berpotensi membuka sumber

pendanaan baru. Hal ini sejalan dengan temuan (Lassa & Li, 2015) yang sepakat bahwa saat ini organisasi nirlaba berada dalam lingkungan yang sangat kompetitif, dimana jika organisasi memiliki merek yang lebih kuat sebagai hasil dari kuatnya upaya advokasi di masyarakat, organisasi tersebut akan cenderung mendapatkan lebih banyak keuntungan yang memungkinkan mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam jangka waktu yang panjang.

Visi dan Misi organisasi merupakan bagian terpenting dan digunakan sebagai pegangan bagi setiap orang dalam organisasi dalam melalui perjalanannya. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk memiliki pernyataan visi dan misi organisasi yang jelas dan mampu dipahami oleh setiap orang.

Penelitian ini mengungkap bahwa visi dan misi yang jelas dan dipahami staf dapat meningkatkan rasa kepemilikan staff, menjadikan organisasi sebagai bagian dari identitas staf dan mendorong staf untuk terus bekerja keras serta memberikan upaya terbaik mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan temuan (Pandey et al., 2017) bahwa visi dan misi yang jelas menjadi kunci menyelaraskan semua orang dengan organisasi, sehingga memastikan bahwa setiap orang bekerja menuju satu tujuan. Dengan demikian hal tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam organisasi.

Visi dan misi juga berkontribusi pada penyusunan rencana strategis organisasi karena dapat membantu menentukan strategi yang akan digunakan oleh organisasi untuk mencapai masa depan yang diinginkan. Hal-hal penting seperti pengambilan keputusan besar juga dipandu oleh visi dan misi organisasi khususnya keputusan tentang program dan proyek baru mana yang harus dijalankan, mana yang harus dihindari, dan mana yang harus dihentikan (Glaeser, 2003).

Begitu pentingnya visi dan misi ini juga berpengaruh pada kemampuan organisasi dalam menarik para pemangku kepentingan seperti para relawan, donatur, dan hal-hal lain yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan di organisasi. Untuk itu, organisasi nirlaba sangat perlu memiliki visi dan misi yang tidak hanya dipahami oleh anggota organisasi namun juga mudah dipahami orang lain. Visi dan misi tersebut harus mampu meyakinkan orang lain untuk terlibat dalam proyek organisasi melalui penyelesaian masalah tertentu.

Pembahasan (Jonker & Meehan, 2014) pun menekankan bahwa seringkali organisasi berupaya untuk menyelesaikan semua permasalahan di masyarakat. Hal ini pun menyebabkan organisasi memiliki pernyataan misi yang tidak jelas atau membingungkan. Pada akhirnya, para donor tidak mengetahui dengan jelas mengapa dukungan pendanaan mereka dibutuhkan atau bagaimana para donor bisa membantu. Kebingungan dan ketidakpahaman akan visi dan

misi ini pun membuat para donor cenderung membatalkan dukungan mereka dan beralih mencari organisasi dengan visi dan misi yang lebih jelas serta meyakinkan.

Pernyataan visi dan misi yang baik akan mempengaruhi nilai-nilai pada organisasi (Y. Wang & Lin, 2011). Keterpaduan ini dapat membawa keharmonisan di dalam organisasi dan menarik bagian luar organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka Panjang. Dengan demikian, misi dan visi ini dapat mendukung keberlanjutan organisasi (Council, 2019; Renoir & Guttentag, 2018).

Di banyak penelitian dan kajian tentang keberlanjutan organisasi, faktor kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang selalu ada dan dibahas mendalam. Seperti dalam kajian (Okorley & Nkrumah, 2012) yang mengidentifikasi bahwa ketersediaan dana, sumber daya yang berkualitas, kepemimpinan, pengembangan program berbasis kebutuhan dan permintaan, dan manajemen yang efektif dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi nirlaba lokal. Secara signifikan, kepemimpinan muncul sebagai faktor terpenting bagi keberlangsungan organisasi.

Beberapa organisasi nirlaba dalam penelitian ini telah membuktikan kunci keberlanjutan organisasi adalah untuk selalu mampu beradaptasi dengan lingkungan meskipun ada masih banyak isu seputar organisasi seperti kebijakan pemerintah dan ketersediaan dana yang dapat mengancam keberlanjutannya. Dan kemampuan adaptasi dan berinovasi ini tergantung pula pada kepemimpinan organisasi tersebut. Sebagaimana yang dikuatkan pula oleh (Kusmanto, 2013) dan (Kyalimpa, 2014) bahwa kepemimpinan yang proaktif dan strategis dapat membantu organisasi menjadi lebih profesional dapat membantu mengatasi masalah dalam organisasi.

Pentingnya keberadaan pemimpin yang tepat bagi sebuah organisasi untuk menjamin keberlanjutannya juga sesuai dengan temuan dan uji hipotesis pada penelitian (Stanovci et al., 2019) dan (Ntimama, 2018). Penelitian ini menemukan bahwa strategi dan kepemimpinan berkorelasi positif dengan keberlanjutan keuangan organisasi nirlaba. Semakin organisasi dipimpin secara demokratis, semakin besar kemungkinan mereka berkelanjutan secara finansial dan memiliki manajemen keuangan yang tepat.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa manajemen proyek merupakan faktor penting dalam mendukung keberlanjutan sebuah organisasi. (Toepler & Anheier, 2020) pun menyatakan bahwa mengelola organisasi nirlaba berarti mengelola beragam sumber daya dengan periode yang beragam pula. Di dalam proyek, terdapat sumber daya baik manusia, fasilitas kerja, finansial, dan hal-hal non finansial lainnya.

Organisasi nirlaba sangat membutuhkan manajemen yang baik karena tujuan mereka yang tidak berfokus pada mencari keuntungan (Bonn & Fisher, 2011). Hal ini menyebabkan organisasi berpotensi mengalami kendala dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan dalam implementasi proyek. Dengan demikian, manajemen yang baik akan sangat membantu organisasi mengatasi kendala ini dan sukses menjalankan proyeknya.

Temuan dari (Pyanov et al., 2021) juga menekankan bahwa organisasi nirlaba sangat memerlukan manajemen proyek yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang berkelanjutan. Adanya manajemen ini mampu mencegah organisasi terlalu fokus pada misi mereka dan melupakan efisiensi dalam organisasi. Efektivitas organisasi berkaitan dengan keseluruhan kinerja organisasi nirlaba, termasuk kinerja keuangan, keterlibatan masyarakat, dan faktor lainnya (Herman, 2005).

Faktor manajemen proyek semakin menguatkan bahwa keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana, melainkan diperlukan manajemen yang baik dalam organisasi. (Lango, 2020) menyampaikan bahwa manajemen proyek yang baik dapat membantu organisasi mencapai targetnya tepat waktu dengan perencanaan yang tepat, arahan, koordinasi dan kontrol atas semua kegiatan yang direncanakan.

Tidak hanya itu, manajemen yang baik juga mendorong dan menjaga stabilitas dan pertumbuhan dalam organisasi melalui pemanfaatan sumber daya organisasi yang tersedia secara efektif dan optimal. Perubahan dan ketidakpastian di sekitar lingkungan organisasi juga bisa dikelola dengan baik melalui implementasi manajemen yang solid. Hal ini dikarenakan organisasi dapat lebih cepat bereaksi akan perubahan lingkungan dan dapat meramalkan perkembangan di masa depan. Oleh karena itu manajemen yang baik menjadi kunci penting bagi efisiensi dan efektivitas organisasi nirlaba.

Pemasaran sebagai faktor yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi ditemukan dalam beberapa penelitian lainnya. Ditemukan dalam penelitian (Srisathan et al., 2020) bahwa pemasaran memiliki hubungan positif dengan keberlanjutan organisasi dimana strategi pemasaran yang tepat berperan dalam keberlanjutan organisasi. Sama seperti organisasi komersil, organisasi nirlaba bergantung pada pemasaran dan *branding* sebagai upaya untuk membantu mempromosikan dan mempertahankan program dan layanan mereka (Sontag-Padilla et al., 2012)

Pemasaran organisasi nirlaba adalah cara alternatif yang menggunakan metode yang berasal dari sektor komersial untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks mendukung upaya keberlanjutan organisasi, faktor pemasaran belum sepenuhnya disebutkan dan diakui

oleh beberapa para informan dalam penelitian ini. Bagi informan yang tidak memberikan perhatian pada faktor pemasaran, maka organisasi nirlaba tersebut cenderung tidak tumbuh dan kesulitan mengakses peluang-peluang pendanaan. Khususnya di masa pandemic ini. Ketiadaan upaya pemasaran menyebabkan organisasi tidak dikenal dan sulit mendapat kepercayaan para calon donatur. Sedangkan bagi organisasi nirlaba yang benar-benar serius memperhatikan faktor ini, organisasi mereka terbukti dapat bertahan di masa pandemi bahkan semakin berkembang.

Dalam kasus pemasaran nirlaba, organisasi memang menemukan kesulitan berupa minimnya sumber daya dan keuangan yang tersedia. Hal ini pun menjadi alasan untuk tidak menggunakan dana yang ada untuk melakukan upaya-upaya pemasaran karena dianggap bukan sebuah prioritas. Padahal upaya pemasaran dapat dilakukan dengan menggabungkan saluran luring dan daring, namun hal ini sering diabaikan oleh organisasi nirlaba.

Kemampuan organisasi untuk memadukan kedua jenis saluran pemasaran, terlebih di era digital ini, dapat membantu organisasi mencapai berbagai macam hal. Hal tersebut meliputi menjangkau masyarakat yang lebih luas, memperkuat citra, dan membuka peluang-peluang pendanaan. Oleh karena itu, aktivitas pemasaran luring seperti acara pameran ketika digabungkan dengan pemasaran media sosial dan pemasaran daring lainnya dapat membantu membangun kepercayaan pada organisasi nirlaba yang pada akhirnya akan mempengaruhi keberlanjutannya di masyarakat.

Di dunia konten digital yang semakin berkembang, organisasi nirlaba perlu memanfaatkan kekuatan pemasaran konten melalui saluran daring untuk menjangkau targetnya. Sebagai sebuah contoh, salah satu organisasi nirlaba dalam penelitian ini memanfaatkan konten untuk menarik perhatian masyarakat yang kemudian berkontribusi pada pendanaan. Organisasi tersebut mengunggah konten relevan yang akan membantu para pengikutnya mengetahui tentang bagaimana sumbangan mereka digunakan dan dampak yang dapat diciptakan oleh organisasi tersebut. Pada akhirnya, melalui pemasaran ini, organisasi menerima lebih banyak dukungan pendanaan karena semakin meningkatnya kepercayaan masyarakat dan meluasnya informasi tentang organisasi. Peran pemasaran ini semakin disadari oleh organisasi untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dan memperkuat merek organisasi (Ayyildiz et al., 2016; Renz & Herman, 2016).

## **PENUTUP**

Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi nirlaba di Bali meliputi adanya manajemen keuangan sesuai praktik baik keuangan nirlaba; keberagaman sumber pendanaan; memiliki manajemen hubungan dengan donatur yang baik dan terjaga; melibatkan penerima manfaat sejak perencanaan program hingga implementasi program dan pelaporannya; adanya kemitraan dan jaringan kerja yang luas dan beragam; adanya upaya-upaya advokasi; adanya visi, misi, dan nilai organisasi yang dipahami semua pihak terlibat dalam organisasi; faktor kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi; adanya manajemen proyek; dan faktor pemasaran organisasi yang kreatif dan inovatif. Dengan memperhatikan dan mengintegrasikan keseluruhan faktor kunci ini ke dalam strategi organisasi, maka keberlanjutan organisasi nirlaba dapat tercapai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adnyasuari, P.A.S., and Darma, G.S. (2017). Technology Acceptance Model dan E-Satisfaction in Mobile Banking, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 1-12.
- Abramovay, R. (2013). Philanthropy beyond the sectoral approach, *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*, 1995, 251–260. <https://doi.org/10.4337/9781849804745.00033>.
- Agung, N.F.A., Darma, G. S., & Mahyuni, L.P. (2021). Does Influencer Marketing Really Improve Sustainable Brand Awareness and Sales?. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, **9** (1): 167-174. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1889>.
- Agustiari, N. P. N., & Darma, G. S. (2022). Work-Family Conflict Guru Perempuan di Tengah Adat dan Budaya Bali, *Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen*, **15** (3): 205-217. <https://doi.org/10.24156/jikk.2022.15.3.205>.
- Ali, I. (2012). *Factors influencing sustainable funding of non-governmental organizations in Kenya: a case study of Sisters Maternity Home (Simaho) in Garissa*. In University of Nairobi. <http://ems.uonbi.ac.ke/sites/default/files/cees/disteducation/ems/FinalThesis.pdf>.
- Andanari, I. G. A. A. S., & Darma, G. S. (2022). Dua Sisi Perilaku Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Bisnis E-Commerce, *RELASI: JURNAL EKONOMI*, **18** (2): 198-220. <https://doi.org/10.31967/relasi.v18i2.591>.
- Arhin, A. A., Kumi, E., & Adam, M. A. S. (2018). Facing the Bullet? Non-Governmental Organisations' (NGOs') Responses to the Changing Aid Landscape in Ghana, *Voluntas*, **29** (2): 348–360. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9966-1>.
- Arianti, N.L.N., Darma, G.S., and Mahyuni, L.P. (2019). Menakar Keraguan Penggunaan QR Code Dalam Transaksi Bisnis, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (2): 67-78.
- Austin, J. (2010). *Strategic Alliances - Managing the Collaboration Portfolio*. In *Stanford Social Innovation*.
- Ayyildiz, H., Akmermer, B., & Akyüz, A. M. (2016). Marketing approach for non-profit organizations, In *Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations* (Issue January, pp. 156–181). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0731-4.ch008>.
- Bali, I.N.A.P., and Darma, G.S. (2019). Menguji Kesiapan Pengelolaan Desa Berbasis Manajemen Modern Guna Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (2): 1-13.

- Berlan, D. (2018). Understanding nonprofit missions as dynamic and interpretative conceptions, *Nonprofit Management and Leadership*, **28** (3): 413–422. <https://doi.org/10.1002/nml.21295>.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy, *Journal of Business Strategy*, **32** (1): 5–14. <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>.
- Brass, J. N., Longhofer, W., Robinson, R. S., & Schnable, A. (2018). NGOs and international development: A review of thirty-five years of scholarship, *World Development*, **112**: 136–149. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.07.016>.
- Ceptureanu, S. I., Ceptureanu, E. G., Bodgan, V. L., & Radulescu, V. (2018). Sustainability Perceptions in Romanian Non-Profit Organizations : An Exploratory Study Using Success Factor Analysis, *Sustainability*, **10**: 294. <https://doi.org/10.3390/su10020294>.
- Chemutai, P., & Kimeli, R. (2020). Community Engagement, Fund Development and Growth of Nongovernmental Organisations in Kenya: A Case Study of Mombasa County, *Global Scientific J*, **8** (1): 1542–1557.
- Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs, *Administrative Science Quarterly*, **35**: 564–596.
- Council, F. N. (2019). *Eight Important Elements Every Nonprofit Mission Statement Needs*. <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2019/04/24/eight-important-elements-every-nonprofit-mission-statement-needs/?sh=27924aae6b6d>.
- Darma, G.S., & Noviana, I.P.T. (2020). Exploring Digital Marketing Strategies during the New Normal Era in Enhancing the Use of Digital Payment, *Jurnal Mantik*, **4** (3): 2257-2262. <https://doi.org/10.35335/mantik.Vol4.2020.1084.pp2257-2262>.
- Darma, G.S. (2004). Improving the Aligment of Business and Information Strategies, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, **16** (1): 1-28.
- Davis, B. (2013). Financial Sustainability and Funding Diversification: The Challenge for Indonesian NGOs, *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations*. <http://www.ksi-indonesia.org/files/1450223212%241%24ZEQ3%24.pdf>.
- Dewi, Y. S., & Darma, G.S. (2022). Shifting Business Strategy of International Standard Hospital in Metaverse Era, *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)*, **11** (1). <https://doi.org/10.18196/jmmr.v11i1.14207>.

- Dewi, N. P. S. U., & Darma, G.S. (2022). Investigate Crisis Management of Money Changer Industry During Covid-19 Pandemic, *Jurnal Ekonomi*, **11** (03): 453–466. Retrieved from <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/700>.
- Dewi, P.D.R., & Darma, G. S. (2021). Menakar Efektivitas Digital Marketing Via Instagram. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, **6** (1): 83-94. <http://dx.doi.org/10.29040/jie.v6i1.3023>.
- Dewi, M. K. V., & Darma, G. S. (2019). The Role of Marketing & Competitive Intelligence in Industrial Revolution 4.0, *Jurnal Manajemen Bisnis*, **16** (1): 1–12.
- Dewi, N.K.Y.W., and Darma, G.S. (2019). Strategi Investasi & Manajemen Resiko Rumah Sakit Swasta di Bali, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **16** (2): 110-127.
- Dewi, N.M.A.T., and Darma, G.S. (2016). Efektivitas Leadership, Growth Performance dan Regulasi Otoritas Jasa Keuangan, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **13** (1): 1-13.
- Dogar, E. C. (2017). *Strategic Alliances between Private Sector and NGOs* (Issue July).
- Dwisuardinata, I. B. N., & Darma, G. S. (2023). The Impact of Social Influence, Product Knowledge, and Fear of Missing Out (FOMO) towards Purchase Intention on Alcoholic Beverage in Bali, *Binus Business Review*, **14** (1): 1–11. <https://doi.org/10.21512/bbr.v14i1.8919>.
- Ebenezer, A. A., Musah, A., & Ahmed, I. A. (2020). Determinants of Financial Sustainability of Non-Governmental Organizations (NGOs) in Ghana, *Journal of Accounting and Management*, **10** (May): 49–68. <http://dj.univdanubius.ro/index.php/JAM/article/view/202/201>.
- Glaeser, E. L. (2003). Introduction to The Governance of Not-for-Profit Organizations. *The governance of not-for-profit firms* (Issue January). <http://www.nber.org/books/glac03-1>.
- Ginantra, K.G., Lestari, N.P.N.E., Gorda, A.A.N.E.S., and Darma, G.S. (2017). Effects of Promotion, Product Quality, Brand Image and Price on Customer Satisfaction and Brand Switching Decision, *International Journal of Management and Economics Invention*, **3** (12): 1514-1523.
- Gunnerson, A. L. (2019). *Strategies to Diversify Funding Sources in Nonprofit Organizations*. ProQuest Dissertations and Theses. [https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations%0Ahttp://proxy.cc.uic.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/2177274673?accountid=14552%0Ahttp://hz9pj6fe4t.search.serialssolutions.com?ctx\\_ver=Z39.882004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr\\_id=info:si](https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations%0Ahttp://proxy.cc.uic.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/2177274673?accountid=14552%0Ahttp://hz9pj6fe4t.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.882004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr_id=info:si).

- Gunadi, A., & Darma, G. S. (2022). Menakar Minat Masyarakat Mengadopsi Aplikasi Customer Self Service Berbasis Mobile, *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, **14** (1): 26-34. <https://doi.org/10.22225/kr.14.1.2022.26-34>.
- Hailey, J. (2014). Models of INGO Sustainability : Balancing Restricted and Unrestricted Funding, *Briefing Paper*, 41.
- Herman, R. D. (2005). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. In *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1002/9781119176558.ch24>.
- Idayanti, L.G.D., Suardana, I.B.R., & Darma, G.S. (2020). Investigating of Patient Complaint Handling Risk Management in Hospital, *International Journal of Pharmaceutical Research*, **12** (4): 3471-3486. <https://doi.org/10.31838/ijpr/2020.12.04.475>.
- Jonker, K., & Meehan, W. F. (2014). *Mission Matters Most*. Stanford Social Innovation Review.
- Krawczyk, K. (2018). The Relationship Between Liberian CSOs and International Donor Funding: Boon or Bane?, *Voluntas*, **29** (2): 296–309. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9922-5>.
- Kusmanto, F. X. P. (2013). An Insight into NGO challenges and the need for organisational capacity building for Malaysian NGOs, *Asean/Asian Academic Society International Conference (AASIC) Proceeding Series* (Issues 4-5 Nov). <http://aasic.org/proc/aasic/article/view/11>.
- Kusuma, P. O., & Darma, G. S. (2020). Mobile Payment Transaction on MSMEs, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, **7** (3): 104-109. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n3.926>.
- Kyalimpa, P. (2014). *Leadership Competencies and Sustainable Funding of Non-Governmental Organisations in Uganda*. <https://utamu.ac.ug/docs/research/studentresearch/phd/proposals/PaulKyalimpa.pdf>
- Lango, B. (2020). Introduction to NGO Management, *Project Management Series*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33606.01601>.
- Lassa, J., & Li, D. E. (2015). NGO Networks and the Future of NGO Sustainability in Indonesia. *Nssc*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.14926.46400>.
- Lewis, T. (2013). *Financial Management Essentials*. A Handbook for NGOs. In *Mango* (Issue 3986178).

- Mahyuni, L.P., Adrian, R., Darma, G.S., Krisnawijaya, N.N.K., Dewi, I.G.A.A.P., and Permana, G.P.L. (2020). Mapping the potentials of blockchain in improving supply chain performance, *Cogent Business & Management*, 7 (1788329): 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1788329>.
- Maboya, M., & McKay, T. (2019). The financial sustainability challenges facing the South African non-profit sector, *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 15 (1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/td.v15i1.693>.
- Martani, L. A., & Darma, G. S. (2023). Menakar Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di Era Pandemi Covid-19, *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 9 (1): 115-124. doi:10.32884/ideas.v9i1.796.
- Murti, K.G.K., & Darma, G. S. (2021). Jalan Terjal Online Travel Platform Hadapi Pandemi, *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6 (5): 2280-2296. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i5.2703>.
- Menascé, D. (2016). NGO-BUSINESS PARTNERSHIPS : a Win-Win Model, *Field Actions Science Reports - The Journal of Field Actions*, 14.
- Monica, P. D., & Darma, G. S. (2022). Digital Marketing Strategy for Balinese Handicrafts Facing The Metaverse Era, *CHANNEL: Jurnal Komunikasi*, 10 (1): 73-84.
- Milelu, Z. (2018). *Factors Affecting Financial Sustainability*. 1–79.
- Mimaki, C.A., Darma, G.S., Widhiasthini, N.W., Basmantra, I.N. (2022). Predicting post-COVID-19 tourist's loyalty: will they come back and recommend?, *International Journal of Tourism Policy*, 12 (1): 1-23.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrobi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review, *International Journal of Surgery*, 78: 185–193. <https://doi.org/10.1108/IJSE-12-2018-0651>.
- Nielsen, L. H., & Neergaard, P. (2018). Value creation from strategic partnerships between companies and NGOs, *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 24: 3–12. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000014001>.
- Niswonger, J. R. (2019). *Effective Revenue Diversification Strategies in Nonprofit Organizations*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations%0Ahttps://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7318/>.
- Ntimama, A. (2018). *Determinants of Sustainability of Local Ngos in Kenya*.

- Okorley, E. L., & Nkrumah, E. E. (2012). Organisational factors influencing sustainability of local non-governmental organisations: Lessons from a Ghanaian context, *International Journal of Social Economics*, **39** (5): 330–341. <https://doi.org/10.1108/03068291211214190>.
- Omeri, K. L. (2015). Factors Influencing Financial Sustainability of Non-Government Organizations: a Survey of NGOs in Nakuru County, Kenya, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, **III** (9): 704–743. <http://ijecm.co.uk/>.
- Omura, T., & Forster, J. (2014). Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organisations, *Humanomics*, **30** (3): 255–274. <https://doi.org/10.1108/H-12-2012-0026>.
- Onsongo, K. (2012). Strategies Adopted By Non Governmental Organizations To Achieve Financial Sustainability In Kenya, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **2** (3): 65–70.
- Osman, M. A. (2018). *Influence of community participation on sustainability of development projects by non-governmental organizations in Kenya. A Case of Shofco Organization in Mathare Informal Settlement*.
- Oyagi, S., & Darma, G.S. (2021). Digital Transformation of Medical Sector and Consumer Purchase Intention in New Normal Era, *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, **15** (1): 36-51. doi:10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i01.p04.
- Pandey, S., Kim, M., & Pandey, S. K. (2017). Do Mission Statements Matter for Nonprofit Performance?: Insights from a Study of US Performing Arts Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*, **27** (3): 389–410. <https://doi.org/10.1002/nml.21257>.
- Pertiwi, D. A. E., & Darma, G. S. (2023). Menelisik Model Pengelolaan Daya Tarik Wisata Berbasis Sustainable Tourism Development, *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, **17** (3): 1871–1879. <http://dx.doi.org/10.35931/aq.v17i3.2161>.
- Pramesti, A. A. I., & Darma, G.S. (2023). Meneropong Ketajaman Digital Leadership Era Pandemi Covid-19 Pada Rumah Sakit Tipe C di Bali Selatan, *Jurnal Akuntansi dan Pajak*, **23** (2): 1-10. <http://dx.doi.org/10.29040/jap.v23i2.6544>.
- Prayana, I. K. R., & Darma, G. S. (2023). Dynamic Governance as an Effort to Develop Quality Tourism: Heaven for Digital Nomads, *Tec Empresarial*, **18** (1): 312–331. Retrieved from [http://revistas.tec-ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/164](http://revistas.tec-ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/164).



- Premawati, I.G.A.S., and Darma, G.S. (2017). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Penjualan, Struktur Aktiva, dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal (Penelitian Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2015), *Jurnal Ilmiah Akuntansi & Bisnis*, **2** (2): 272-286.
- Priskila, S., & Darma, G.S. (2020). Employee Perception of Brand Value in the Jewelry Industry, *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, **23** (2). <http://dx.doi.org/10.14414/jebav.v23i2.2281>.
- Putra, I.G.N.A.P., and Darma, G.S. (2019). Is Bitcoin Accepted in Indonesia?, *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, **4** (2): 424-430.
- Purnantara, I.M.H., and Darma, G.S. (2015). Competency, Organizational Health, Job Career, Job Performance And Employees Turnover, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 90-124.
- Pyanov, A., Drannikova, E., Shevchenko, E., & Kochkarova, Z. (2021). Sustainable development of non-profit and non-governmental organizations: Financial and organizational mechanisms, *EDP Science*, **250**. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125004008>.
- Ranucci, R., & Lee, H. (2019). Donor Influence on Long-Term Innovation Within Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, **48** (5): 1045–1065. <https://doi.org/10.1177/0899764019843346>.
- Rebetak, F., & Bartosova, V. (2021). Non-profit organization's endowment as a source of financing to improve its sustainability, *SHS Web of Conferences*, **91** (01027). <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219101027>.
- Restudana, K. A., & Darma, G. S. (2022). Upaya Penerapan Metode Lean Thinking Pada Proses Pelayanan Farmasi Rawat Jalan, *RELASI: Jurnal Ekonomi*, **18** (1): 101-131. <https://doi.org/10.31967/relasi.v18i1.527>.
- Reditiya, I. D. D. S., Subanda, I. N., & Darma, G. S. (2023). Implementasi Kebijakan Pencegahan dan Penanggulangan Covid-19 Sebagai Bentuk Manuver Organisasi Dinas Kesehatan Provinsi Bali, *Majalah Ilmiah "DIAN ILMU"*, **22** (2): 134–152. <https://doi.org/10.37849/midi.v22i2.329>.
- Renoir, M., & Guttentag, M. (2018). *Facilitating Financial Sustainability (Understanding the Drivers of CSO Financial Sustainability)*.

- Renz, D. O., & Herman, R. D. (2016). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. in *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1002/9781119176558>.
- Ross, J. (2013). *Monitoring and Evaluation A Guide for Small and Diaspora NGOs* (Issue October).
- Sanjaya, I. G. W., & Darma, G. S. (2023). Bali Smart Island: Smart City Implementation in Bali Province, *Journal of Governance and Public Policy*, **10** (2): 203-215. doi:<https://doi.org/10.18196/jgpp.v10i2.17325>.
- Saputra, U.W.E., & Darma, G.S. (2022). The Intention to Use Blockchain in Indonesia Using Extended Approach Technology Acceptance Model (TAM), *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, **16** (1): 27-35. <https://doi.org/10.21512/commit.v16i1.7609>.
- Shava, E. (2020). Financial sustainability of NGOs in rural development programmes, *Development in Practice*, **0** (0): 1–11. <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1853059>.
- Singh, S., & Mofokeng, M.-A. (2014). An Analysis of What Makes Non Profit Organisation Sustainable: Specific Reference to Revenue Diversification, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, **6** (2): 393–424.
- Sontag-Padilla, L., Staplefoot, L., & Morganti, K. (2012). Challenges and Promising Practices of Financial Sustainability in Nonprofit Organizations, *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations* : 6–19.
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs, *Cogent Business and Management*, **7** (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>.
- Stanovci, M. K., Metin, H., & Ademi, B. (2019). Financial sustainability of NGOs: An empirical study of kosovo NGOs. *IFAC-PapersOnLine*, **52** (25): 113–118. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.12.457>.
- Suárez, D., & Gugerty, M. K. (2016). Funding Civil Society? Bilateral Government Support for Development NGOs, *Voluntas*, **27** (6): 2617–2640. <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9706-3>.



- Suryahadi, A., Al Izzati, R., & Suryadarma, D. (2020). The Impact of COVID-19 Outbreak on Poverty: An Estimation for Indonesia (Draft). *SMERU Working Paper: Vol. April* (Issue April). <http://smeru.or.id/en/content/impact-covid-19-outbreak-poverty-estimation-indonesia>.
- Sudiwedani, A., & Darma, G.S. (2020). Analysis of the effect of knowledge, attitude, and skill related to the preparation of doctors in facing industrial revolution 4.0, *Bali Medical Journal*, **9** (2): 524-530. <https://dx.doi.org/10.15562/bmj.v9i2.1895>.
- Solin, I. K., Darma, G. S., Mahyuni, L. P., Maradona, A. F., Ratnawandari, S. A., and Sri Kusumoretno, R. N. (2023). Identification of Integrated Management System in Electricity Business Sector, *2023 IEEE International Conference on Environment and Electrical Engineering and 2023 IEEE Industrial and Commercial Power Systems Europe (EEEIC / I&CPS Europe)*, pp. 1-6, doi: 10.1109/EEEIC/ICPSEurope57605.2023.10194677.
- Solin, I. K., Mahyuni, L. P., Maradona, A. F., & Darma, G. S. (2023). Integrated sustainable management system: Drivers, strategy, structure, and evaluation, *Sustinere: Journal of Environment and Sustainability*, **7** (2): 147–160. <https://doi.org/10.22515/sustinere.jes.v7i2.310>.
- Toepler, S., & Anheier, H. K. (2020). Nonprofit Management: Introduction and overview, *The Routledge Companion to Nonprofit Management*, October, 1–8.
- Tsiga, B., Hofisi, C., & Mago, S. (2016). Community Participation in NGO “Development Projects” in Zimbabwe: Myth or Reality?, *Journal of Human Ecology*, **55** (3): 237–248. <https://doi.org/10.1080/09709274.2016.11907029>.
- Umami, Z., & Darma, G. S. (2021). Digital Marketing: Engaging Consumers With Smart Digital Marketing Content, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, **23** (2): 94-103. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.94-103>.
- Wachira, L. W. (2016). *Factors Affecting Financial Sustainability of Local Ngos in*.
- Wandera, T. V., & Sang, D. P. (2017). Financial Management Practices and Sustainability of Non Governmental Organisations Projects in Juba, South Sudan, *International Journal of Finance*, **2** (4): 38–57. <https://doi.org/10.47941/ijf.113>.
- Wardana, I.M.A., & Darma, G.S. (2020). Garment Industry Competitive Advantage Strategy During Covid-19 Pandemic, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, **17** (7): 5598-5610. <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/2732>.

- Wandari, N.K.M.A., & Darma, G. S. (2021). Pengelolaan Karakter Green-Behavior Pada Generasi Milenial Dalam Meningkatkan Minat Penggunaan Green-Product, *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, **6** (1): 49-61. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i1.14778>.
- Wandari, N.K.M.A., & Darma, G. S. (2020). Pengelolaan Karakter Green Behavior pada Generasi Milenial dalam Meningkatkan Minat Penggunaan Green Product, *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, **17** (02): 48-57. <https://doi.org/10.36406/jam.v17i02.305>.
- Wang, C., Tee, M., Roy, A., Fardin, M., Srichokchatchawan, W., & Habib, H. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on physical and mental health of Asians: A study of seven middle-income countries in Asi, *PLoS ON*, **16** (2).
- Wang, Y., & Lin, J. (2011). Empirical research on influence of mission statements on the performance of nonprofit organization. *Procedia Environmental Sciences*, **11** (PART A): 328–333. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2011.12.052>.
- Wibawa, I. N. C., & Darma, G. S. (2023). Marketing Strategies Implemented by Agen Perisai of BPJS Ketenagakerjaan in Bali Province, *Jurnal Ekonomi*, **12** (04): 275–283. Retrieved from <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/2683>.
- Widiasih, N.P.S., & Darma, G. S. (2021). Millennial Digital Content Creator on New Normal Era: Factors Explaining Digital Entrepreneur Intention, *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, **10** (2): 159-176. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2021.010.02.4>.
- Wijaya, I.N.A.S., & Darma, G.S. (2022). Jalan Terjal Penerapan Cashless di Pedagang Pasar Tradisional, *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, **7** (2): 2506-2524. <http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i2.6237>.
- Widyastuti, E., & Darma, G. S. (2022). Menakar Keraguan Pemanfaatan Insentif Pajak UMKM Pada Masa Pemulihan Ekonomi Nasional, *Monex – Journal of Accounting Research*, **11** (2): 214-231. <http://dx.doi.org/10.30591/monex.v11i2.3626>.
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model, *Journal of World Business*, **41** (1): 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>.
- Wulandari, N.L.P.T., & Darma, G.S. (2020). Textile Industry Issue in Pandemic of Covid-19, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, **17** (7): 8064-8074. Retrieved from <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3526>.

- Wulandari, L.P.A., & Darma, G.S. (2020). Advertising Effectiveness in Purchasing Decision on Instagram, *Journal of Business on Hospitality and Tourism*, **6** (2): 381-389. <http://dx.doi.org/10.22334/jbhost.v6i2.220>.
- Wulandari, P.V., Darma, G.S., & Mahyuni, L.P. (2022). Countercyclical, COVID-19, and Financial Distress of Rural Bank Setting the Agenda for the Post Covid-19's Stimulus, *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, **16** (2): 293 - 309. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2022.v16.i02.p09>.