

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengelolaan Keuangan

Bab sebelumnya telah menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian. Pada Bab II akan mengulas teori-teori dan studi terdahulu yang menjadi landasan konseptual serta memperkuat relevansi penelitian ini. Bab II secara khusus akan menguraikan landasan teori yang terkait dengan pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan mencakup perencanaan, pengelolaan anggaran, laporan keuangan, manajemen arus kas dan keputusan investasi, serta sumber dan strategi pendanaan dalam organisasi nonprofit.

2.1.1 Perencanaan Keuangan Jangka Panjang

Perencanaan berarti merencanakan sesuatu yang belum terjadi saat ini untuk memberikan gambaran mengenai sesuatu yang dilakukan di masa depan (Sukamulja, 2021). Kebijakan perencanaan keuangan jangka panjang adalah alat yang sangat penting untuk membuat keputusan yang baik dalam menghadapi ketidakpastian keuangan dan ekonomi global di masa yang akan datang (Butler, 2014; Sukamulja, 2021). Semua organisasi, baik organisasi profit, maupun organisasi nonprofit membuat perencanaan anggaran keuangan untuk menetapkan sasaran keuangan di masa yang akan datang. Hal ini berarti bahwa model perencanaan strategis yang digunakan di sektor bisnis dapat juga diterapkan dan memberikan manfaat untuk organisasi nonprofit tergantung pada karakteristik dan lingkungan operasionalnya (Tschirhart & Bielefeld, 2012). Contoh, rumah sakit dan

sekolah dapat menggunakan model perencanaan strategis seperti yang diterapkan organisasi profit yang telah terbukti secara efektif dalam menghasilkan keuntungan dengan tetap memperhatikan nilai-nilai misi organisasi yang menjadi dasar pendirian organisasi. Penyusunan perencanaan anggaran menjadi sangat penting dan dibutuhkan untuk mencegah penyalahgunaan dan risiko keuangan di kemudian hari. Sistem pelaporan keuangan yang dirancang dengan baik adalah kunci perencanaan keuangan bagi suatu organisasi, khususnya organisasi nonprofit (Oster, 1995). Salah satu harapan utama dari proses perencanaan keuangan dan investasi adalah meningkatkan nilai aset dan pendapatan (Fevurly, 2018). Melalui sistem pelaporan keuangan yang baik, persiapan dan perencanaan anggaran dapat dibuat berdasarkan informasi dari laporan keuangan sebelumnya, sehingga dapat mengontrol arus kas. Perencanaan keuangan adalah bagian dari proses penting dalam pengelolaan keuangan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan finansial, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dalam organisasi nonprofit (nonprofit) dan organisasi sosial lainnya, perencanaan keuangan merupakan hal yang sangat penting untuk stabilitas keuangan dan keberlanjutan misi organisasi. Perencanaan ini menekankan pertimbangan akan ketersediaan sumber daya (keuangan) yang cukup untuk kegiatan misi dan cara memperoleh sumber pendanaan jika tidak memiliki sumber dana yang cukup (Weikart *et al.*, 2013). Untuk itu diperlukan proses identifikasi terhadap kebutuhan dan menciptakan strategi untuk mencapai pemenuhan kebutuhan finansial melalui pengelolaan investasi, tabungan, pendapatan, utang dan pengeluaran serta pelaporan keuangan yang akurat dan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku (Moldavanova, 2024; Sontag-

Padilla *et al.*, 2012). Setelah identifikasi keadaan keuangan, seseorang perlu menentukan tujuan keuangan, strategi yang tepat untuk pengelolaan pendapatan dan pengeluaran serta kontrol atau pengawasan melalui evaluasi berkala (Braswell & Daniels, 2017; Masulis & Reza, 2015). Pemahaman yang baik mengenai kondisi keuangan menjadi hal yang sangat penting dalam pengambilan keputusan mengenai perencanaan keuangan, pengelolaan pendapatan, pengeluaran, alokasi dana, investasi dan utang. Dalam proses perencanaan keuangan, seseorang harus mempertimbangkan dua sisi anggaran, yaitu sisi pendapatan dan pengeluaran (Weikart *et al.*, 2013). Dalam organisasi nonprofit, strategi untuk memperoleh pendapatan atau sumber pendanaan menjadi hal yang sangat penting. Sebagai organisasi yang berfokus pada misi sosial dan kemanusiaan, perencanaan keuangan harus melampaui satu tahun anggaran untuk memastikan keberlanjutan keuangan dan misi organisasi nirlaba (Weikart *et al.*, 2013). Keputusan dan pertimbangan untuk memikirkan penganggaran keuangan dalam jangka panjang dapat membantu organisasi nonprofit untuk merencanakan sumber daya yang diperlukan dengan mencari pendanaan yang lebih stabil, dan memitigasi risiko yang mungkin terjadi di masa depan.

2.1.2 Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran merupakan proses penting dalam suatu lembaga nonprofit, yang memberikan penekanan pada proses perencanaan, pengawasan dan pengalokasian sumber daya aset terkait dengan kegiatan pembelian, penjualan, pemeliharaan, perbaikan dan pergantian aset, khususnya dalam nonprofit. Studi pustaka yang dilakukan oleh Fevurly (2018), mengatakan bahwa hidup tanpa

anggaran dapat mengganggu kesehatan keuangan organisasi jangka panjang. Sering kali terjadi bahwa pembatasan anggaran dianggap sebagai tantangan dalam penyusunan anggaran (Fevurly, 2018).

Manajemen anggaran yang baik selalu menekankan dan melibatkan pembuatan anggaran yang terperinci, pemantauan pengeluaran dan arus kas secara berkala untuk mencegah pengeluaran berlebihan. Dalam dunia keuangan organisasi nonprofit, pengelolaan anggaran selalu terkait dengan misi dan keberlanjutan organisasi (Weikart *et al.*, 2013). Perencanaan dan pengelolaan keuangan harus memiliki sasaran utama pada keberlanjutan misi, bukan pada keuntungan yang akan diperoleh. Untuk itu, dalam pengelolaan anggaran penting untuk menentukan tujuan keuangan dan jumlah tabungan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan penganggaran yang baik dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk menyeimbangkan arus kas dan mencegah pengeluaran sumber daya keuangan yang berlebihan. Selain itu, pengelolaan anggaran menjadi sangat penting untuk memastikan ketersediaan sumber daya yang cukup dalam proses operasional perusahaan terkait belanja, pemeliharaan fasilitas dan keberlanjutan organisasi. Dalam hal pengelolaan anggaran, baik organisasi laba maupun nonprofit memiliki kesamaan dalam upaya memaksimalkan pendapatan dan meminimalkan biaya dan risiko keuangan atau berusaha untuk mencapai keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran (Mckinney, 2015). Pada akhirnya, pengelolaan anggaran yang efektif dan sesuai dengan tujuan dapat membantu organisasi untuk membuat keputusan yang bijaksana dan tepat terkait investasi, pemeliharaan, pembelian dan penjualan aset. Pengelolaan anggaran harus didasarkan pada

pendapatan dan pengeluaran yang realistis dan akurat dengan mempertimbangkan kondisi keuangan yang ada tanpa membuat banyak asumsi (Weikart *et al.*, 2013).

2.1.3 Laporan Keuangan

Laporan keuangan memiliki peranan yang sangat krusial dalam pengelolaan sebuah organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit. Laporan keuangan menampilkan kondisi keuangan suatu organisasi secara keseluruhan yang mencakup laporan posisi keuangan, laporan aktivitas, dan laporan arus kas (Zietlow *et al.*, 2018). Laporan keuangan menunjukkan kinerja organisasi selama periode tertentu dan berperan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai sumber dana, alokasi dana dan aliran dana melalui program strategis organisasi (Sukamulja, 2021). Melalui data laporan keuangan, pengelola organisasi dapat merencanakan langkah strategis untuk meningkatkan kemandirian finansial, seperti merencanakan diversifikasi sumber pendapatan, membuat proyeksi keuangan dan mengidentifikasi area yang membutuhkan evaluasi (Moldavanova, 2024). Hal ini dapat membantu suatu organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan perencanaan, penganggaran, dan pengelolaan keuangan serta mendukung keberlanjutan operasional dan pencapaian misi organisasi secara efektif dan efisien (Hilton & Platt, 2023).

Selain itu, manfaat penting lain dari laporan keuangan adalah untuk membantu dalam mengevaluasi kinerja keuangan suatu organisasi (Braswell & Daniels, 2017). Melalui analisis laporan keuangan yang telah disusun, pengelola organisasi dapat mengidentifikasi potensi kekuatan yang dimiliki organisasi dan potensi masalah, seperti ketidakseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran.

Laporan keuangan yang baik akan membantu donor untuk melihat dan menilai efisiensi pengelolaan dan penggunaan dana yang diterima oleh organisasi (Weygandt *et al.*, 2017). Hal ini dapat menjadi alat untuk menilai transparansi dan akuntabilitas keuangan suatu organisasi, khususnya organisasi nonprofit. Dengan demikian, laporan keuangan dapat menjadi alat untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya dan memastikan bahwa organisasi tetap berada dalam jalur yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjangnya (Coe, 2011).

2.1.4 Manajemen Arus Kas

Manajemen arus kas merupakan aktivitas yang sangat krusial dalam pengelolaan keuangan khususnya bagi organisasi nonprofit (Coe, 2011). Laporan arus kas memberikan informasi yang berbeda dengan laporan keuangan yang lain, seperti laporan posisi keuangan dan laba rugi (Sukamulja, 2021). Laporan arus kas memberikan informasi mengenai aliran kas masuk dan kas organisasi dari aktivitas operasi, investasi dan pendanaan (Sukamulja, 2021). Organisasi yang memiliki arus kas yang sehat dapat memastikan keberlanjutan operasionalnya, khususnya bagi organisasi-organisasi yang memiliki keterbatasan dalam hal sumber daya. Hal ini akan mencegah terjadinya defisit keuangan. Tantangan yang sering kali dihadapi oleh organisasi-organisasi nonprofit adalah masalah finansial dengan margin kas yang tipis (Coe, 2011). Hal ini dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam memenuhi kewajiban jangka pendek, seperti membayar gaji staf, dan biaya operasional lainnya. Untuk mencapai arus kas yang sehat dapat dilakukan dengan cara mempercepat proses pengumpulan dan penyetoran kas dan menunda pengeluaran yang tidak mendesak. Strategi ini dapat membantu organisasi

nonprofit untuk memaksimalkan penggunaan dana yang tersedia. Meningkatkan cadangan kas dan likuiditas jangka pendek. Strategi ini juga dapat menjadi langkah yang digunakan untuk menghadapi fluktuasi pendapatan yang tidak menentu, baik dari pendapatan internal melalui kegiatan internal maupun dari sumbangan eksternal (Weygandt *et al.*, 2017). Karena itu, salah satu komponen penting dalam manajemen arus kas adalah penyusunan anggaran kas yang realistis dan akurat. Anggaran kas bermanfaat sebagai alat perencanaan yang mengidentifikasi sumber-sumber pendapatan yang ada serta memprediksi kebutuhan pengeluaran untuk periode tertentu. Di samping itu, inventarisasi pendapatan sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi nonprofit dapat mengelola sumber pendapatan secara optimal, baik yang bersifat tetap maupun yang bersifat sementara, seperti hibah dan donasi. Selain itu, pencatatan dan analisis terhadap pola aliran kas masa lalu juga akan memberikan gambaran yang jelas tentang kemungkinan arus kas di masa depan (Hilton *et al.*, 2023).

2.1.5 Keputusan Investasi

Investasi merupakan kegiatan penyimpanan dana pada satu atau lebih instrumen dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan di masa yang akan datang (Rangantham & Madhumathi, 2005). Dalam semua kasus, investor memperdagangkan atau menginvestasikan sejumlah aset untuk memperoleh imbal hasil di masa depan yang lebih besar daripada pengeluaran saat ini (Reilly & Brown, 2011). Dalam organisasi nonprofit (nonprofit), pendapatan yang diperoleh digunakan untuk semata-mata kegiatan dan keberlanjutan misi organisasi tersebut (Weikart *et al.*, 2013). Banyak organisasi nonprofit yang mengelola portfolio di

pasar keuangan dan menerima laba dari kegiatan tersebut untuk mendukung keberlanjutan misi dan program organisasi (Francois, 2015; Moldavanova, 2024). Selain itu, organisasi nonprofit juga mengidentifikasi peluang untuk inovasi dan menciptakan pelayanan yang kreatif dan efektif yang dapat menarik dukungan sosial dan sumber pendapatan.

Secara umum, kegiatan investasi berkaitan dengan pengelolaan harta atau aset saat ini dengan harapan untuk mendapatkan keuntungan di masa depan (Jones, 2010). Seorang investor dalam berinvestasi tidak hanya berfokus pada pengelolaan aset saat ini, namun juga memiliki fokus pada pertumbuhan nilai dan pendapatan di masa yang akan datang. Keuntungan yang diperoleh dari investasi aset bisa berasal dari pembagian dividen, bunga dan keuntungan yang diperoleh dari kenaikan nilai aset di pasar uang. Investasi adalah aset jangka panjang yang dapat mengalami fluktuasi nilai harian (Fevurly, 2018). Hal ini bisa dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, seperti kinerja perusahaan, kondisi politik dan pasar, kebijakan dan aturan pemerintah. Selain itu, investasi juga memiliki tujuan untuk memperoleh pengembalian yang sebanding atau jika bisa lebih tinggi dari tingkat inflasi (Mobius, 2012). Artinya investasi harus memberikan pendapatan yang lebih tinggi dari tingkat inflasi untuk menjaga nilai aset dan daya beli. Hal ini dapat dilakukan dengan membeli saham, obligasi, properti atau instrumen keuangan lainnya yang dinilai dapat memberikan keuntungan, yaitu tingkat pengembalian investasi yang lebih tinggi dari tingkat inflasi.

Kegiatan investasi merupakan keputusan menanamkan sejumlah modal pada perusahaan untuk memperoleh sebuah keuntungan (Choerudin *et al.*, 2023).

Pasar investasi memainkan peranan penting dalam setiap ekonomi yang sedang tumbuh dan berkembang, dan setiap investasi di pasar bertujuan untuk memaksimalkan laba dan meminimalkan risiko (Enríquez-Díaz *et al.*, 2021). Di sisi lain, investasi dapat memberikan memberikan risiko di samping keuntungan yang diharapkan akan diperoleh (Ranganatham & Madhumathi, 2005). Risiko dalam investasi dapat berupa ketidakpastian ekonomi, inflasi, fluktuasi pasar, perubahan kebijakan pemerintah, suku bunga yang tinggi, kondisi perusahaan yang berinvestasi. Risiko-risiko ini dapat berakibat pada kerugian modal atau pengembalian yang lebih rendah daripada yang diharapkan, meskipun investasi pada awalnya tampak sangat menjanjikan. Risiko dan pengembalian berjalan beriringan: jika seorang investor menginginkan pengembalian yang lebih tinggi, maka harus mengambil risiko yang lebih tinggi atau sebaliknya (Butler, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa dalam dunia investasi tidak ada jalan pintas untuk memperoleh keuntungan besar tanpa risiko yang tinggi. Oleh karena itu, sebelum melakukan kegiatan investasi, dibutuhkan analisis dan penelitian yang mendalam terhadap perusahaan dan kondisi pasar serta memiliki strategi diversifikasi untuk memitigasi risiko yang terjadi di masa yang datang.

2.2 Manfaat Manajemen Keuangan

2.2.1 Mendorong Kemandirian Finansial

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kemandirian adalah keadaan dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada orang lain. Mandiri berarti mampu untuk melakukan sesuatu tanpa bergantung atau melibatkan orang lain. Dengan kata lain, kemandirian adalah kemampuan individu atau organisasi

untuk mengelola dan menentukan kehidupannya sendiri tanpa bergantung pada pihak luar (Jang & Feiock, 2007). Kemandirian ini meliputi kemandirian dalam hal pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, penyelesaian masalah dan kemandirian dalam hal keuangan. Kemandirian menjadi karakteristik dari kematangan dalam berbagai aspek. Dalam konteks keuangan, kemandirian secara harafiah dapat diartikan sebagai keadaan seseorang berhenti bekerja untuk mendapatkan uang dan membiarkan uang yang bekerja untuk menghasilkan keuntungan melalui kegiatan menabung dan investasi (Vento, 2018). Kemandirian adalah proses yang sangat panjang, yang membutuhkan kedisiplinan dan kesabaran dalam merencanakan dan menyusun anggaran, menabung dan berinvestasi dengan teratur. Kemandirian dalam hal keuangan tidak hanya mengumpulkan aset atau pendapatan, namun lebih pada penggunaan keuntungan yang tepat sasaran atau sesuai tujuan organisasi. Kemandirian dapat dikatakan tercapai apabila suatu organisasi mampu memperoleh pendapatan lebih besar daripada pengeluaran dan mampu membayar utang atau kewajiban dalam jangka panjang. Menabung dan investasi merupakan cara-cara yang dipakai untuk mencapai kemandirian finansial.

Kemandirian keuangan dipengaruhi oleh faktor pendapatan, pengeluaran, aset dan investasi. Kemandirian ini dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya yang efektif, seperti inventasi, bisnis dan *real estate*. Hal ini bisa tercapai jika memiliki kemampuan literasi yang memadai mengenai konsep dasar dan strategi keuangan serta kemampuan untuk mengelola keuangan secara bertanggung jawab (Vento, 2018). Ada tiga elemen penting dalam kemandirian keuangan, yaitu pendapatan pasif, menghindari pinjaman atau utang dan hidup dengan biaya rendah.

Organisasi atau individu yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengelola anggaran, investasi dan utang, memahami potensi dan risiko keuangan dapat membantu untuk mencapai kemandirian dalam bidang keuangan. Semua keputusan yang diambil terkait keuangan dapat dilakukan tanpa intervensi dari luar. Kemandirian finansial dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan untuk membuat keputusan terkait keuangan secara fleksibel dan bebas. Kemandirian dalam mengelola keuangan dan aset dapat membantu untuk menghindari risiko kecurangan, penipuan dan kesalahan yang terjadi jika bergantung pada pihak ketiga. Selain itu, kemandirian dalam bidang keuangan dapat membuka dan menciptakan kesempatan untuk melakukan investasi jangka panjang, yang akan berdampak pada pertumbuhan fondasi ekonomi yang kuat di masa depan. Dengan demikian, kemampuan pengelolaan keuangan yang baik dapat meningkatkan kemandirian finansial dan memberdayakan setiap orang untuk mengelola dan mengendalikan masa depan keuangan yang lebih baik.

2.2.2 Mendorong Pertumbuhan Ekonomi

Sistem keuangan memiliki peranan yang sangat penting bagi pertumbuhan dan perkembangan ekonomi (Gupta, 2021). Manajemen keuangan yang profesional akan menjadi mesin pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dan masyarakat dapat memilih produk keuangan yang sesuai dengan kebutuhannya (Enríquez-Díaz *et al.*, 2021). Pemahaman yang baik terkait prinsip-prinsip pengelolaan dan masalah keuangan dapat mendorong individu dan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara baik melalui investasi. Peluang investasi telah meluas melampaui batas negara, memungkinkan individu untuk berinvestasi dalam berbagai aset dan mata

uang sesuai dengan keinginannya (Lusardi, 2009). Investasi dapat dilakukan dalam bentuk bisnis, saham, obligasi dan *real estate*. Investasi ini dapat memperluas kapasitas produksi, mendorong pertumbuhan modal usaha, meningkatkan inovasi, produktifitas dan menciptakan lapangan kerja. Pertumbuhan bisnis akan mendorong peningkatan permintaan tenaga kerja dan menciptakan kesempatan bagi masyarakat untuk memperoleh pekerjaan.

Sering kali krisis keuangan atau inflasi suatu negara dapat menjadi masalah bagi individu atau organisasi untuk mengelola keuangannya, seperti kegagalan bank, ketidakpastian harga (fluktuasi), penurunan nilai aset, volatilitas pasar, kenaikan harga barang dan jasa dalam periode tertentu. Dalam situasi ini, individu atau organisasi mengalami kesulitan untuk menentukan arah sistem keuangan dan konsekwensi yang harus diambil, jika tidak memiliki kemampuan pengelolaan keuangan yang memadai. Konsumen yang memiliki lebih banyak informasi mengenai manajemen keuangan akan lebih bertanggung jawab dan mendorong efisiensi di sektor keuangan (Enríquez-Díaz *et al.*, 2021). Pasar keuangan yang mudah diakses, transparan dan lebih efisien akan menarik lebih banyak orang, sehingga membantu mengurangi kesenjangan sosial dan meningkatkan laju pertumbuhan serta meningkatkan pendapatan masyarakat. Lusardi (2009) menyoroti kenyataan bahwa banyak orang yang tidak memiliki pemahaman tentang konsep-konsep ekonomi dasar. Pemahaman ini sangat penting untuk pengambilan keputusan yang bijak terkait pengelolaan keuangan pribadi dan organisasi serta dampak kebijakan ekonomi terhadap kehidupan sehari-hari.

2.2.3 Menciptakan Kesejahteraan Keuangan

Manajemen keuangan yang baik dapat menumbuhkan sikap finansial positif yang mengarah pada kesejahteraan finansial (Lone & Bhat, 2022). Orang yang memiliki stabilitas finansial dan keamanan dalam memenuhi kewajiban finansial lebih cenderung mengalami kesejahteraan finansial yang lebih baik dalam situasi darurat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan yang baik menjadi sangat penting dalam menciptakan kesejahteraan keuangan.

Temuan studi sebelumnya yang dilakukan Lusardi & Tufano (2009) mengatakan bahwa tingkat pengelolaan keuangan yang tidak sehat sering kali mengakibatkan beban utang yang berlebihan, masalah kredit, kebangkrutan, dan utang berlebih, yang pada akhirnya memengaruhi kesejahteraan finansial secara negatif (Lone & Bhat, 2022). Kemampuan dan keterampilan dalam mengelola keuangan yang baik dapat mendorong individu melakukan persiapan keuangan dengan investasi untuk kehidupan jangka panjang sebagai bentuk antisipasi menghadapi krisis keuangan di masa yang akan datang. Tindakan pencegahan ini menjadi strategi yang dilakukan untuk mencapai tingkat keuangan yang aman dan kesejahteraan keuangan di masa yang akan datang. Artinya kemampuan dalam mengelola keuangan menjadi alat dan modal pemberdayaan bagi individu atau organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan individu dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Enríquez-Díaz *et al.*, 2021).

2.3 Pendanaan Dalam Organisasi Nonprofit

Pendanaan merupakan elemen yang sangat krusial dalam merencanakan, menyusun dan menjalankan suatu proyek tertentu. Pendanaan meliputi sumber dana

untuk membiayai suatu program atau proyek dalam suatu organisasi. Pendanaan bisa berasal dari dalam organisasi (pendapatan) dan dari luar organisasi (donasi).

2.3.1 Sumber dan Strategi Pendanaan

Pendanaan dalam dunia bisnis atau usaha merupakan langkah atau tahap yang sangat krusial untuk mewujudkan rencana bisnis. Hal ini berarti bahwa modal tidak hanya sebagai tahap opsional, melainkan tahap yang sangat krusial untuk menumbuhkan dan mengembangkan bisnis dan organisasi (Butler & Butow, 2024). Pendanaan dalam organisasi nonprofit selalu berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang diperoleh organisasi berupa dana filantropi, hibah pemerintah, iuran anggota, sponsor, donasi dan pendapatan dari hasil usaha organisasi yang produktif (Tschirhart & Bielefeld, 2012; Hodge, & Piccolo, 2011). Organisasi nonprofit yang hanya bergantung pada satu sumber pendanaan akan mengalami risiko tinggi keuangan jika kehilangan sumber pendanaan tunggal (Jang & Feiock, 2007; Hung 2021). Beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan kestabilan keuangan dalam organisasi nonprofit:

a) Diversifikasi sumber pendapatan

Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi nonprofit untuk menjaga kestabilan dan keberlanjutan keuangan adalah melakukan diversifikasi sumber pendapatan (Tschirhart & Bielefeld, 2012; Carroll, & Stater, 2009). Dengan diversifikasi pendapatan, organisasi nonprofit dapat meningkatkan keberlanjutan finansial dan mengurangi risiko yang timbul akibat fluktuasi donasi atau dana dari sumber tertentu (Carroll & Stater, 2009; Moldavanova, 2024). Organisasi nonprofit perlu menjaga dan mengembangkan sumber

pendanaan beragam untuk menghindari kebergantungan pada satu sumber pendanaan, seperti sumbangan dari donatur atau hibah dari pemerintah (Sontag-Padilla *et al.*, 2012).

Diversifikasi pendapatan dapat dilakukan dengan cara menggalang dana dari individu melalui kegiatan karitatif, donasi regular, menggali potensi pendanaan dari perusahaan atau organisasi profit (Moldavanova, 2024). Hal ini dapat dilakukan melalui *sponsorship* acara, mengajukan permohonan hibah dari pemerintah (*grants*) atau organisasi internasional yang menyediakan pendanaan untuk program-program yang relevan dengan misi organisasi, serta menjalin kontrak dengan pemerintah untuk menyediakan layanan tertentu.

b) Pengembangan program berbayar

Organisasi nonprofit harus mampu membangun perencanaan dan cadangan keuangan jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya dan arus kas keuangan yang tepat serta mampu berinvestasi dalam berbagai strategi penggalangan dana yang menghasilkan sumber pendapatan yang stabil. Hal ini dapat dilakukan penjualan produk dan layanan yang sejalan dengan misi organisasi. Penjualan produk dan layanan kepada masyarakat, seperti pelatihan, *workshop*, *menchandise* (kaos, buku, poster, kalender), materi edukasi. Pelayanan jasa berbayar dapat dilakukan melalui konsultasi, audit, atau layanan khusus lainnya yang sesuai dengan tujuan organisasi nonprofit.

Pengembangan program berbayar ini tidak hanya untuk penggalangan dana semata-mata, namun juga menjadi salah satu strategi untuk mempromosikan dan memperkuat pesan atau misi organisasi (Khodakarami *et al.*, 2015). Selain

itu, pengembangan program berbayar dapat menciptakan dan mengkomunikasi nilai yang ditawarkan oleh organisasi kepada pelanggan dan masyarakat luas (Miller, 2021).

c) Acara penggalangan dana

Fundraising (penggalangan dana) di sektor nonprofit sering mendapatkan pemahaman yang salah dalam kehidupan masyarakat (Heyman & Brenner, 2019; Sontag-Padilla *et al.*, 2012). Penggalangan dana yang dilakukan oleh kebanyakan organisasi nonprofit untuk mengembangkan program organisasi yang mendukung perubahan dalam masyarakat sering dinilai sebagai tindakan memohon sumbangan.

Diversifikasi sumber pendanaan dapat dilakukan dengan menyelenggarakan acara besar seperti gala, konser, turnamen olahraga yang bertujuan mengumpulkan dana dari tiket, lelang, dan *sponsorship* (Miller, 2021). Organisasi dapat meluncurkan kampanye penggalangan dana secara online yang melibatkan banyak orang dari berbagai tempat untuk mendukung proyek tertentu. Diversifikasi strategi penggalangan dana merupakan cara yang sangat penting bagi sebuah lembaga nonprofit, terutama di masa ekonomi yang sulit dengan mengintegrasikan berbagai pendekatan untuk mencapai keberhasilan (Heyman & Brenner, 2019).

d) Investasi sosial

Investasi sosial berkaitan dengan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial bagi banyak orang. Hal ini dapat

dilakukan dengan cara-cara yang sesuai dengan misi dan nilai-nilai yang mendasari organisasi, seperti *endowment funds*. *Endowment funds* adalah dana abadi yang dikelola oleh organisasi nonprofit, seperti yayasan sosial dan pendidikan untuk mendukung keberlanjutan misi organisasi. pengelolaan dan peningkatan dana ini dapat dilakukan melalui investasi saham, obligasi, reksadana dan *real estate*. Pengelolaan dana sosial ini diharapkan dapat bertumbuh, berkembang dan menjadi sumber pendapatan yang stabil bagi organisasi dalam jangka panjang.

Endowment funds bertujuan untuk memberikan sumber daya finansial yang stabil dan berkelanjutan bagi organisasi nonprofit untuk terus beroperasi tanpa bergantung sepenuhnya pada sumbangan tahunan atau pendanaan eksternal. Dana ini akan digunakan jika organisasi membutuhkan atau berada dalam situasi krisis keuangan. Penggunaan dana ini dapat berupa pendanaan fasilitas program pendidikan dan biaya pendidikan atau beasiswa oleh yayasan pendidikan. Untuk yayasan sosial dan religius dapat menggunakan dana ini untuk kegiatan amal dan mendukung kegiatan misi, seperti bantuan kemanusiaan dan pelestarian lingkungan.

e) Mengoptimalkan aset yang dimiliki

Organisasi nonprofit dapat menggunakan berbagai jenis aset yang dimiliki, baik aset berwujud, maupun aset tak berwujud untuk dijadikan sumber pendapatan yang dapat mendukung program misi dan pelayanan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyewakan aset, seperti gedung atau ruang pertemuan untuk kegiatan *workshop*, pelatihan, acara pernikahan, olahraga dan lain-lain.

Atau organisasi dapat menyewakan aset tanah untuk lahan parkir, pembangunan properti komersial dan kegiatan *outdoor* lainnya yang bermanfaat bagi masyarakat dan mendatangkan pendapatan bagi keberlanjutan program organisasi. Selain itu, organisasi juga dapat menyewakan kendaraan seperti mobil, bus dan van untuk berbagai kegiatan, baik *tour* wisata, maupun kegiatan kantor.

f) Membangun kemitraan atau kolaborasi

Strategi lain yang dapat dilakukan oleh organisasi nonprofit untuk menambah sumber pendapatan adalah melalui kemitraan atau kolaborasi dengan organisasi-organisasi bisnis, seperti perusahaan dan pemerintah (Suárez, 2011; Rivenbark & Menter, 2006). Organisasi nonprofit dapat menggunakan jaringan dan relasi dengan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan bersama (Sontag-Padilla *et al.*, 2012). Contoh, organisasi dapat berkolaborasi dengan perusahaan dalam hal kegiatan sosial, seperti pendidikan, kesehatan, pelestarian lingkungan yang didanai oleh perusahaan melalui program *corporate social responsibility* (CSR). Selain itu, organisasi nonprofit dapat meningkatkan relasi dengan menggunakan sumber daya manusia, yakni tenaga profesional yang handal di bidangnya untuk jasa konsultasi dan pelatihan bagi perusahaan yang memerlukan pengetahuan dan keahlian (Crittenden & Crittenden, 2000; Mesch, 2010).

2.3.2 Keberlanjutan Keuangan

Keberlanjutan keuangan merupakan salah satu prinsip manajemen keuangan yang sangat penting dalam organisasi, baik pemerintah, perusahaan swasta maupun organisasi nonprofit. Keberlanjutan finansial merupakan tujuan utama dalam sebuah organisasi (Bell *et al.*, 2010). Zietlow *et al.* (2018) dalam buku yang berjudul “*Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*” mendefinisikan keberlanjutan keuangan sebagai kemampuan untuk memastikan suatu organisasi memiliki modal kerja atau keuangan yang memadai untuk menjalankan program organisasi dalam jangka panjang. Kegagalan dalam mencapai tujuan utama ini akan berdampak pada seluruh seluruh bisnis perusahaan. Keberlanjutan finansial dapat menjadi sarana yang kuat untuk melakukan peningkatan kualitas produk, inovasi dan pengembangan bisnis atau mis pelayanan dalam organisasi nonprofit. Banyak organisasi nonprofit dalam pelaporan keuangan akhir tahun memiliki laba bukan untuk dibagikan, tapi dipergunakan untuk keberlanjutan pelayanan dan sumber daya keuangan di tengah kesulitan ekonomi pada masa mendatang (Francois, 2015). Konsep ini sangat penting memastikan bahwa setiap organisasi memiliki kemampuan dalam melanjutkan operasional, berinvestasi untuk masa depan dan mampu untuk memenuhi kewajiban keuangannya tanpa mengorbankan stabilitas dan ketahanan keuangan organisasi. Dalam hal ini, keberlanjutan keuangan sebuah organisasi, khususnya organisasi nonprofit merujuk pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan sumber pendapatan atau pendanaan demi pelayanan kepada masyarakat dari waktu ke waktu (Francois, 2015).

Keberlanjutan keuangan lebih pada proses keberlanjutan dan bukan sekadar tujuan akhir yang mau dicapai. Artinya keberlanjutan keuangan dalam organisasi nonprofit merupakan proses pelayanan yang harus dijaga dan dipelihara secara terus menerus untuk mencapai keberlanjutan misi dan pelayanan kepada masyarakat. Kesuksesan keberlanjutan keuangan sangat tergantung pada pengelolaan sumber daya keuangan yang tepat sasaran dan berdaya guna, keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran, pengelolaan utang dan mitigasi risiko di masa yang akan datang (Pedro & Bolívar, 2017). Hal ini dapat dicapai dengan melakukan diversifikasi sumber pendapatan untuk menghindari ketergantungan pada satu sumber pendapatan (Moldavanova, 2024). Diversifikasi sumber pendapatan akan membantu organisasi untuk bertahan dalam menghadapi ancaman krisis ekonomi di masa yang akan datang dan mendorong pertumbuhan serta keberlanjutan keuangan organisasi.

Selain itu, keberlanjutan keuangan memerlukan pengelolaan biaya yang efektif. Hal ini dapat dilakukan melalui pengawasan terhadap proses perencanaan, penyusunan anggaran, arus pendapatan dan pengeluaran. Keberlanjutan keuangan jangka panjang meliputi tiga hal yang saling terkait satu sama lain, yaitu: pendapatan, pengeluaran dan utang (Pedro & Bolívar, 2017). Ketiga hal ini dapat saling melengkapi satu sama lain jika dikelola dengan baik dan bijaksana. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan permasalahan yang lebih besar dalam sebuah organisasi, seperti utang yang berlebihan karena pengeluaran yang lebih besar daripada pendapatan. Pengelolaan biaya mencakup optimalisasi produktivitas, pengawasan terhadap pendapatan dan pengeluaran, termasuk

memangkas kegiatan yang menghabiskan biaya yang tidak dibutuhkan dengan tetap menjaga kualitas produk. Perencanaan, penganggaran, dan pengawasan keuangan menjadi kunci untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan keuangan (McDonald & Goodman, 2021).

Keberlanjutan keuangan suatu organisasi tidak hanya berkaitan dengan ketahanan dalam jangka pendek, tetapi juga ketahanan jangka panjang dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang sering terjadi. Dalam konteks ini, keberlanjutan keuangan mengacu pada kemampuan untuk mempertahankan kapasitas dan stabilitas keuangan dari waktu ke waktu (Pedro & Bolívar, 2017). Dalam konteks organisasi nonprofit, keberlanjutan keuangan merupakan kemampuan organisasi untuk tetap berkontribusi pada perekonomian dan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan barang dan jasa (Francisco, 2023). Tantangan dan kesulitan yang dihadapi dalam dunia organisasi nonprofit merupakan peluang untuk mendapatkan sumber daya keuangan yang akan digunakan untuk berkontribusi kepada perekonomian masyarakat (Francois, 2015). Karena itu, pendidikan keuangan bagi masyarakat sebagai elemen dasar untuk mencapai kesejahteraan sosial dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan (Enríquez-Díaz *et al.*, 2021).

2.4 Keberlanjutan Misi Organisasi Nonprofit

2.4.1 Konsep Keberlanjutan Misi

Keberlanjutan misi dalam konteks organisasi religius (nonprofit) merupakan kemampuan organisasi untuk menjalankan dan mengembangkan program, proyek organisasi dalam jangka panjang. Proses pengembangan organisasi selalu mempertimbangkan nilai-nilai religius dan sosial yang menjadi

dasar pendirian organisasi, seperti solidaritas, cinta kasih, keadilan, transparansi, pelayanan, pengorbanan dan persaudaraan. Nilai-nilai ini menjadi kekuatan dari sebuah organisasi nonprofit dalam mengembangkan diri untuk mencapai tujuan organisasi, yakni keberlanjutan misi. Ukuran pencapaian tujuan dan misi berkaitan dengan *output* tertentu, seperti peningkatan jumlah situs dan program layanan serta peningkatan jumlah klien yang dilayani (Tschirhart & Bielefeld, 2012). Hal ini berbeda dengan organisasi bisnis (laba) yang menggunakan keuntungan sebagai ukuran dalam menilai keberhasilan atau pencapaian tujuan dan misi organisasi.

Keberlanjutan misi suatu organisasi membutuhkan sebuah proses yang panjang. Perencanaan dan pertimbangan yang matang dalam pendanaan dan pengelolaan sumber daya merupakan elemen yang sangat penting bagi pencapaian misi yang berkelanjutan. Pengelolaan keuangan yang transparan, efektif dan efisien merupakan salah aspek yang sangat penting dalam keberlanjutan misi organisasi nonprofit (Fransisco, 2023). Kekurangan dalam pendanaan menjadi salah satu tantangan besar dalam menjalankan dan mengembangkan misi organisasi dalam berbagai bidang, seperti keagamaan, pendidikan, sosial, kesehatan, dan kebudayaan. Banyak organisasi pemerintah yang merupakan sumber pendanaan bagi organisasi nonprofit menetapkan aturan yang lebih ketat dan selektif dalam hal memberikan bantuan sosial (Suárez, 2011). Hal ini membuat organisasi nonprofit harus mampu untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, seperti penurunan pendanaan yang berasal dari pihak eksternal dan berusaha untuk mengembangkan aset yang dimiliki melalui sistem manajemen yang baik.

Tantangan lain keberlanjutan misi adalah sumber daya manusia. Kebanyakan organisasi religius dan sosial (nonprofit) mengandalkan para relawan yang ingin mendedikasikan dan mengorbankan diri untuk kebaikan orang lain. Dalam hal ini, profesionalisme staf kurang mendapatkan perhatian yang serius. Kebanyakan organisasi atau organisasi nonprofit lebih mementingkan dedikasi, pelayanan daripada profesionalisme staf dan karyawan, sehingga dapat berpengaruh pada pengelolaan yang kurang maksimal. Pengelolaan organisasi yang kurang maksimal akan mempengaruhi kualitas organisasi dan kemampuan untuk bersaing dengan organisasi-organisasi pemerintah dan swasta.

Keberlanjutan misi juga sangat berhubungan erat dengan kemampuan dan strategi yang dibangun oleh organisasi dalam menjalin hubungan dengan pihak luar (Fransisco, 2023). Dalam hal ini, organisasi harus mampu berkolaborasi dan bekerja sama dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, seperti organisasi pemerintah, perusahaan dan komunitas lokal (Sontag-Padilla *et al.*, 2012). Strategi ini dapat membantu organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan keberlanjutan misi melalui dukungan organisasi-organisasi lain.

2.4.2 Pengaruh Pengelolaan Keuangan bagi Keberlanjutan Misi

Keberlanjutan misi dalam konteks dunia organisasi nonprofit sangat dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan dan sumber pendanaan. Banyak organisasi nonprofit yang hidup dalam kondisi keuangan yang terbatas dan bergantung pada cadangan kas yang terbatas (Coe, 2011). Pengelolaan keuangan yang transparan dan efisien menjadi kunci bagi organisasi untuk mengontrol dan menjaga keseimbangan aliran kas keuangan yang akan dimanfaatkan untuk keberlanjutan

program dan misi dalam organisasi. Organisasi nonprofit sangat bergantung pada sumbangan pihak eksternal dalam hal pendanaan program dan aktivitas misi pelayanan (Jang & Feiock, 2007). Program dan misi akan berjalan dengan baik jika memiliki dana yang cukup (Fransisco, 2023).

Salah satu dampak utama dari pengelolaan keuangan yang baik adalah kemampuan organisasi nonprofit untuk merencanakan, menganggarkan dan membiayai semua kegiatan misi jangka panjang (Hung, 2021). Pengelolaan yang baik dapat memberikan jaminan bahwa organisasi mampu menyusun anggaran yang realistis dan dana digunakan sesuai dengan prioritas misi. Pengawasan internal yang baik menjadi sangat penting dalam pengelolaan keuangan untuk mencegah kesalahan dalam penganggaran dan penyalahgunaan dana yang tidak sesuai dengan prioritas misi organisasi (McDonald & Goodman, 2021). Penggunaan dana yang tetap sasaran, efektif dan bertanggung jawab akan meningkatkan reputasi dan kualitas organisasi, yang berdampak pada kepercayaan para donatur yang mendukung program dari segi finansial. Kepercayaan dari para donatur dan organisasi donor lainnya menjadi sangat penting untuk keberlanjutan misi organisasi nonprofit.

2.4.3 Pengaruh Misi Pelestarian Budaya terhadap Kehidupan Masyarakat

Pelestarian budaya merupakan bagian dari misi untuk memelihara, melestarikan, melindungi dan memperkenalkan warisan, sejarah budaya, adat istiadat, seni suatu komunitas. Pelestarian budaya ini tidak hanya yang berhubungan dengan pemeliharaan dan perlindungan terhadap barang-barang fisik, seperti artefak dan monumen, namun juga hal yang bersifat nonfisik seperti seni, ritual,

kisah yang menentukan identitas suatu komunitas dan mengandung nilai-nilai kehidupan (Moldavanova, 2024). Pelestarian budaya ini merupakan usaha yang dilakukan untuk keberlanjutan warisan dan sejarah budaya untuk generasi di masa yang akan datang. Selain itu, pelestarian budaya ini tidak hanya melindungi dan memelihara budaya agar tidak terancam punah, tetapi juga memberikan peluang bagi generasi muda atau yang akan datang untuk belajar dan meneruskan kebudayaan tersebut.

Misi pelayanan ini membutuhkan kerja sama dengan komunitas lokal sebagai pewaris tradisi, praktik dan pengetahuan budaya. Selain itu, upaya pelestarian budaya juga melibatkan kolaborasi dengan pemerintah, organisasi budaya dan internasional untuk mencapai keseimbangan antara perkembangan zaman dan konservasi budaya. Dalam konteks globalisasi dan modernisasi, misi pelestarian budaya bertujuan untuk menjamin dan memastikan bahwa keberagaman budaya tidak terancam punah dan tergerus oleh kemajuan teknologi, ekonomi dan perkembangan zaman. Para praktisi dan ahli menilai bahwa pembangunan tidak cukup diukur berdasarkan variabel perkembangan ekonomi. Pembangunan ekonomi terkait dengan masalah budaya yang mendalam yang mempengaruhi seluruh cara hidup masyarakat (Kreps, 2003). Hal ini mau menunjukkan bahwa semua bentuk pembangunan, termasuk pembangunan manusia tidak terlepas dari pengaruh faktor budaya. Budaya dapat dilihat sebagai kekuatan pendorong yang ada di balik pembangunan. Melalui nilai-nilai, norma dan tradisi yang dijunjung tinggi dalam masyarakat, budaya dapat mempengaruhi cara orang berinteraksi, bekerja, dan berinovasi. Dalam konteks ekonomi, budaya mempengaruhi pola

konsumsi, kewirausahaan, dan inovasi, yang dapat mendorong pertumbuhan dan kemakmuran. Pelestarian budaya dapat mendorong pertumbuhan pariwisata yang mengarah pada pengembangan daerah pedesaan, mempercepat proses urbanisasi dan modernisasi, mendorong perdagangan bebas serta mengurangi hambatan perbatasan (Mandić, 2022). Dengan menjaga dan mempromosikan warisan budaya lokal, seperti tradisi, seni, kerajinan, dan situs sejarah, daerah-daerah pedesaan dapat menarik wisatawan, baik domestik maupun internasional. Ini membuka peluang bagi pengembangan infrastruktur dan layanan yang mendukung, seperti akomodasi, transportasi, dan kuliner lokal, yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat.

Secara sosial, budaya berperan dalam membentuk hubungan antar individu dan kelompok, serta mengatur perilaku yang mendukung kerukunan dan solidaritas. Dalam hal lingkungan, budaya sering kali melibatkan prinsip-prinsip yang mendukung keberlanjutan dan pengelolaan alam yang bijaksana. Terakhir, budaya juga turut memperkaya pembangunan budaya itu sendiri, dengan memelihara warisan dan kebiasaan yang memperkuat identitas dan rasa kebersamaan. Oleh karena itu, pengakuan terhadap budaya sebagai elemen utama dalam pembangunan dapat mempercepat tercapainya kemajuan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Hal ini dapat memastikan bahwa budaya tersebut tetap hidup dan berkembang sepanjang masa dalam segala zaman tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai kehidupan yang terkandung di dalamnya.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel di bawah ini menunjukkan beberapa hasil penelitian atau kajian sebelumnya yang relevan mengenai pengelolaan keuangan dan strategi pendanaan pada organisasi nonprofit, khususnya lembaga berbasis budaya. Kajian penelitian ini digunakan penulis sebagai acuan untuk mendukung landasan teoritis dan memperkuat relevansi penelitian ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian-Penelitian Terdahulu

N o	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Lokasi Penelitian	Fokus Penelitian	Temuan
1	Carroll, D. A. & Stater, K. J. (2009)	<i>Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does It Lead to Financial Stability?</i>	Lembaga nonprofit yang di wilayah perkotaan dan pedesaan Amerika Serikat	Diversifikasi pendapatan dapat menyebabkan stabilitas yang lebih besar dalam struktur pendapatan organisasi nonprofit.	Penelitian ini menemukan bahwa organisasi nonprofit dapat mengurangi volatilitas pendapatan melalui diversifikasi, terutama dengan cara menyamakan ketergantungan pada pendapatan yang diperoleh, investasi dan sumbangan
2	Suárez, D. F. (2011)	<i>Collaboration and Professionalization</i>	San Francisco	Mengkaji bagaimana perkembangan	Profesionalisasi dalam manajemen

		<i>n: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations</i>	o Bay Area	n manajemen dan kolaborasi dalam sektor nonprofit memengaruhi pendanaan pemerintah untuk organisasi nonprofit	organisasi nonprofit dan kolaborasi antar organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kemampuan organisasi nonprofit untuk memperoleh dana dari pemerintah
3	Hodge, M. M. & Piccolo, R. F. (2011)	<i>Nonprofit Board Effectiveness, Private Philanthropy, and Financial Vulnerability</i>	112 lembaga nonprofit di Florida Tengah (Central Florida), Amerika Serikat	Mengeksplorasi pendanaan yang diperoleh organisasi nonprofit dari sumbangan pribadi atau donasi serta seberapa rentan organisasi nonprofit terhadap masalah keuangan, terutama ketika mereka bergantung pada dana filantropi swasta	Efektivitas dewan pengurus adalah prediktor signifikan untuk kesehatan keuangan pada organisasi nonprofit. Artinya, semakin efektif dewan pengurus dalam memberikan kepemimpinan dan pengawasan, semakin baik kesehatan keuangan

					organisasi tersebut.
4	Hung, C. (2021)	<i>Restricted Revenues and Nonprofit Service Delivery</i>	Lembaga seni dan budaya di Amerika Serikat	Menguji pengaruh pendapatan terbatas (<i>restricted revenues</i>) terhadap penyampaian layanan nonprofit	Pendapatan terbatas memang mengurangi kemampuan nonprofit untuk mencari sumber pendapatan lainnya, yang mengarah pada penurunan penyampaian layanan nonprofit
5	Fransisco, R. O. (2023)	<i>Sustainability Strategies for Nonprofit Organizations</i>	Wilayah Barat Laut Amerika Serikat	Mengeksplorasi strategi yang digunakan oleh pemimpin organisasi nonprofit dalam mendukung pertumbuhan program dan keberlanjutan organisasi dengan sumber daya keuangan yang terbatas	Lembaga nonprofit membutuhkan aliran pendapatan yang stabil untuk menjamin keberlanjutan dan efektifitas program yang terjamin lembaga.

Sumber; Diolah oleh penulis (2025)