

**MANAJEMEN STRATEGI ORGANISASI NON PROFIT  
PENDIDIKAN ISLAM YAYASAN PONDOK PESANTREN  
AL-ASROR TULUNGAGUNG**

**Sistupani, Rivaldo Figiangsar**

*Dosen Prodi PAI, STAI Diponegoro Tulungagung*

*e-mail: [sistupaaniwk87@gmail.com](mailto:sistupaaniwk87@gmail.com),*

*[aaldo5440@gmail.com](mailto:aaldo5440@gmail.com)*

**ABSTRAK**

Banyak pimpinan organisasi non profit kehabisan tenaga dan waktu dalam melangsungkan manajemen lembaganya terutama dalam hal penggalangan dana untuk keberlangsungan lembaganya. Terkadang pengelola lembaga tidak punya waktu untuk berpikir secara strategis untuk memajukan masa depan organisasi serta memberikan pelayanan yang memuaskan dan berkualitas tinggi kepada pelanggan. Berbeda halnya dengan Lembaga non profit Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung yang menjalankan proses kelebagaanya dengan istoqomah dan terus berbenah demi terciptanya tujuan Lembaga tersebut dengan terus mengedepankan aspek Pendidikan dan social masyarakat. Manajemen strategis Ini adalah proses menciptakan tujuan, rencana strategis, dan alokasi sumber daya. Termasuk analisis strategi, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi Strategi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang terkait dengan sumber dan struktur energi Organisasi, strategi, kinerja program, dan peluang serta ancaman eksternal yang terpaut seperti aspek politik, ekonomi, sosial serta teknologi. Selanjutnya, perumusan strategi merupakan proses menyiapkan rencana strategis: Mengembangkan nilai, misi, visi, tujuan, mengidentifikasi isu-isu strategis, Struktur organisasi, budaya, memilih strategi untuk mencapai tujuan Kepemimpinan yang diharapkan, alokasi sumber daya energi, komunikasi, hambatan internal dan eksternal Mudah diimplementasikan Proses manajemen

Sistupani : Manajemen Strategi,,

strategis yang mempertimbangkan pencapaian tujuan program mengembangkan

pedoman seperti: Diperlukan untuk menghadapi perubahan internal dan eksternal dalam praktik bisnis Terapkan praktik terbaik yang baru dan tetap fleksibel. Melalui manajemen strategis, para pemimpin dapat mengembangkan nilai, misi, visi dan strategi untuk memberikan layanan luar biasa yang efektif dan efisien.

**Kata kunci:** *Manajemen, strategis, non profit*

### **ABSTRACT**

*Many leaders of non-profit organizations run out of energy and time in carrying out the management of their institutions, especially in terms of raising funds for the sustainability of their institutions. Sometimes agency managers do not have time to think strategically to advance the future of the organization and provide satisfactory and high-quality service to customers. This is different from the non-profit institution, the Al-Quran Al-Asror Islamic Boarding School Foundation, Tulungagung which carries out its institutional process with istoqomah and continues to improve for the creation of the institution's goals by continuing to prioritize the educational and social aspects of the community. Strategic management This is the process of creating objectives, strategic plans, and resource allocation. Including strategy analysis, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation Strategies identify internal strengths and weaknesses related to the Organization's energy sources and structure, strategy, program performance, and related external opportunities and threats such as political, economic, social and technological aspects. Furthermore, strategy formulation is the process of preparing a strategic plan: Developing values, mission, vision, goals, identifying strategic issues, Organizational structure, culture, choosing strategies to achieve goals Expected leadership, allocation of energy resources, communication, internal and external barriers Easy to implement A strategic management process that takes into account the achievement of program objectives develops guidelines such as: Required to deal with internal and external changes in business practices Implement new best practices and remain flexible. Through strategic management, leaders can*

*develop values, mission, vision and strategies to deliver outstanding services that are effective and efficient.*

**Keywords:** *Management, strategic, non-profit*

## **PENDAHULUAN**

Organisasi nirlaba dianggap tidak menarik dan tidak berwibawa bagi sebagian orang. Karena organisasi tersebut identik bersentuhan dengan orang-orang yang kekurangan, dekat dengan kerelaan menerima hidup tanpa laba, bergulat dengan hal-hal “keharusan” untuk berbagi, dan berkorban untuk orang lain. Pandangan ini diperparah dengan adanya stigma bahwa Organisasi non profit khususnya Yayasan lembaga pendidikan yang dipandang sebelah mata oleh sebagian masyarakat khususnya sekolah swasta adalah organisasi nirlaba atau nirlaba Suatu bentuk organisasi yang telah ada dalam masyarakat Indonesia sejak lama. Baik di dunia Pendidikan atau kesehatan, lembaga yang menampung rumah sakit Cikini Misalnya, Jakarta adalah yayasan. Dari contoh di atas, organisasi nirlaba Sudah lama hadir dalam keseharian masyarakat Indonesia. Sudah ada sejak lama, tetapi masih ada kekhawatiran tentang evolusi dan perkembangannya. Sangat sedikit, sehingga pendirian yayasan baru terjadi pada tahun 2001 Berlakunya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Hal itu segera diintegrasikan dengan UU No. 16. Nomor 28 tahun 2004. Hal-hal tersebut belum dapat dilaksanakan sepenuhnya. Banyak aturan implementasi yang tidak dipublikasikan. Salah satunya baru karena masih banyak. Penegakan regulasi yang belum terbit, termasuk regulasi yang baru selesai dibuat Pemerintah nomor 63 dari tahun 2008. Bentuk-bentuk amal lainnya juga disebutkan. Sebagai organisasi massa (ormas) terakhir yang diatur dalam undang-undang tahun 1985 2011 diakhiri dengan revisi undang-undang. Asosiasi adalah bentuk organisasi non-pemerintah. Keuntungan berbasis keanggotaan pada akhirnya didominasi oleh aturan era indie Belanda: Asosiasi perusahaan sejenis, asosiasi profesional tertentu seperti dokter, insinyur, auditor dan lain sebagainya. Berikut adalah beberapa contoh organisasi nirlaba yang aturannya belum jelas.

Dari sudut pandang keuangan, beberapa tindakan pencegahan telah diambil, Karakteristik operasional dan keuangan organisasi nirlaba relatif berbeda dengan lembaga lain. Untuk motif keuntungan, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) mengeluarkan pedoman pada tahun 1997. Untuk organisasi nirlaba. Panduan ini adalah standar akuntansi keuangan (PSAK) No. 45 tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba (Nonprofit). PSAK ini akan memakan waktu beberapa tahun untuk diterima, tetapi sebenarnya ini perlu. Sejak tahun 2000, PSAK belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan karena keterbatasan. Pemahaman teknis. Apalagi tidak ada insentif atau hambatan bagi lembaga yang sudah memiliki Belum diimplementasikan.

Banyak organisasi nirlaba mengambil dua langkah dalam pengembangan Tidak hanya melakukan bakti sosial, tetapi juga kegiatan untuk menutupinya Keuntungan komersial yang diperoleh melalui saluran komersial digunakan untuk mengumpulkan dana Beberapa bahkan melakukan kegiatan sosial mereka, atau bahkan cara ketiga untuk menghasilkan pendapatan. Penghasilan melalui kegiatan sosial yang unik seperti yayasan pendidikan Sebuah yayasan yang peduli terhadap proses pendidikan dan lansia di sekolah Kami memungut biaya dari warga. Di ujung tombak, terutama di kota Kawasan-kawasan besar yang dulunya tergolong sektor sosial kini bisa dikomersialkan. keuntungan. Sebut saja kesehatan dan pendidikan. Di masa lalu, yayasan swasta didirikan Sekolah dari berbagai tingkatan Sekolah swasta ini milik pemerintah Memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat karena pemerintah tidak bias.

Banyak yayasan swasta saat ini berencana untuk membangun dan mengelola sekolah dengan tujuan *Healthcare 3 Money*, Layanan Kesehatan sebagai Manajer Industri Dengan mendirikan rumah sakit untuk orang-orang berpenghasilan tinggi Pendirian panti jompo tidak lagi murni sosial dan melibatkan pengoperasian panti jompo Panti jompo mewah yang menawarkan layanan terbaik dengan harga yang wajar Tentu saja, setiap manajer memiliki alasan kuat untuk memulai manajer yang berbeda Fasilitas ini. Begitu halnya dengan Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror yang terus mengembangkan

lembaganya baik dari sisi Pendidikan agama dan umum, social, dan juga perkembangan ekonomi serta melebarkan sayap sampai ke kabupaten lain.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Konsep Organisasi Non Profit**

Organisasi nirlaba didefinisikan oleh banyak ahli, yang semuanya dirangkum dalam konsep. Organisasi nirlaba adalah jenis organisasi yang didirikan untuk tujuan tidak menguntungkan, dan umumnya dikenal sebagai organisasi nirlaba.. Conolly dan Kelly<sup>1</sup> memberikan pemahaman Organisasi nirlaba adalah organisasi yang menjalankan bisnisnya tanpa tujuan mencari keuntungan. Kemudian akan digunakan kembali untuk kegiatan tindak lanjut untuk mencapai tujuan meskipun konsep organisasi nirlaba tidak begitu dapat untung. Organisasi nirlaba, untuk mempertahankan eksistensinya, kontribusi atau kontribusi dari anggota, dan anggota sebagai kontributor tidak mengharapkan manfaat dari organisasi. Selain sumbangan anggota, organisasi nirlaba memperoleh dana atau sumbangan yayasan, memungut biaya atas layanan yang diberikan, dan dukungan pemerintah. Opini yang menguatkan Organisasi Non Profit sebagai organisasi nirlaba juga dikemukakan oleh Sri dan Martina<sup>2</sup> yang berpandangan bahwa Organisasi Non Profit adalah organisasi yang tujuan utamanya adalah untuk mendukung topik yang diminati. Untuk membuatnya tersedia untuk umum tanpa tujuan komersial atau dengan maksud menghasilkan keuntungan Dapat berasal dari donatur yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau keuntungan Ekonomi berkaitan

---

<sup>1</sup>Connolly and M. Kelly, "Understanding Accountability in Social Enterprise Organisations: a Framework", *Social Enterprise Journal*, Volume 7, Nomor 3, 2011, 224-237. DOI: 101108/175.

<sup>2</sup> Sri Sari Wanti dan Martina Estrely, *Non Profit Financial Management*, September 2009, 1. Lihat di [puskris.psiologi.ui.ac.id](http://puskris.psiologi.ui.ac.id), diakses pada 3 Nopember 2020.

dengan jumlah sumber daya yang tersedia. Sumber pendanaan Organisasi Non Profit antara lain: sumbangan masyarakat, APBD/APBN, lembaga donor lokal, lembaga donor internasional, Lembaga pembangunan internasional, melalui kerjasama program/projek dengan lembaga lain, atau melalui unit usaha organisasi sendiri (fundraising).

Tujuan pendirian organisasi non profit, adalah memberikan perubahan pada individu atau kelompok tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba.<sup>3</sup> Tujuan ini secara bersamaan membangun identitas nirlaba menjadi nirlaba, yang tidak diarahkan untuk mengumpulkan atau mempromosikan keuntungan materi. Ciri terpenting organisasi nonprofit adalah profit bukanlah tujuan utama organisasi dan mengutamakan nilai dan kepentingan kemanusiaan. Secara spesifik, ciri-ciri organisasi nirlaba Profit dapat dilihat dari hasil penelitian Voettie, yaitu:<sup>4</sup> Pertama, didirikan bukan untuk tujuan komersial tetapi untuk tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat (kemanusiaan) atau mencari keuntungan. Kedua, pendanaan organisasi berasal dari sumber pendanaan yang tidak mengikat, seperti donasi, donasi masyarakat, dan donasi dari lembaga pendanaan (dalam dan luar negeri), dukungan pemerintah (APBD/APBN) dan usaha sendiri (penggalangan dana). Ketiga, kontributor dan donatur tidak mengharapkan manfaat ekonomi yang

---

<sup>3</sup> Farhana Alkhatiri, "Intervensi Komitmen Organisasional terhadap Keputusan Keluarnya Pegawai dari Organisasi Non Profit", *Journal of Bussiness Studies*, ISSN: 2443-3837, Volume 2, Nomor 2, desember 2017, 66. Lihat di <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/958/666>, diakses pada 3 Nopember 2020

<sup>4</sup> Voettie Wisataone, "Pelaksanaan Hubungan Masyarakat dan Publisitas pada Organisasi Non Profit", *Jurnal Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi*, Volume XV, Nomor 1, Februari 2018, P-ISSN: 1412-1113, E-ISSN: 2528-5750, hal. 15-27. Lihat di <https://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/24482/12047>, diakses pada 3 Nopember 2020.

sama seperti yang diberikan. Sebelum hasil penelitian Voettie, Moh. Mahsun<sup>5</sup> mengemukakan pandangan bahwa ada tiga ciri organisasi nirlaba, yaitu: Pertama, pendanaan organisasi berasal dari para donatur (donor) yang tidak mengharapkan keuntungan, manfaat ekonomi atau manfaat sebanding dengan kuantitas sumber daya yang disediakan. Kedua, untuk menghasilkan produk dan/atau jasa yang tidak dimaksudkan untuk mencari keuntungan, jika suatu organisasi menghasilkan keuntungan maka produk tersebut tidak akan didistribusikan kembali kepada pendiri atau pemilik organisasi tersebut. Ketiga, pengelola tidak dapat menjual, mentransfer, atau menebus kepemilikan di organisasi nirlaba karena Anda tidak memiliki kepemilikan seperti organisasi perusahaan. Selain itu, untuk menghasilkan pendapatan, organisasi nirlaba dapat membiayai sendiri dengan mendirikan unit ekonomi dan bisnis yang mampu menghasilkan pendapatan bagi organisasi (pendapatan operasional) dan memanfaatkan penggunaan sumber daya non-keuangan.

Demikian halnya dengan Lembaga non profit Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung merupakan organisasi yang didirikan dengan niat bukan untuk mencari laba atau keuntungan materi, namun, tujuannya adalah untuk mendukung dan memenuhi kebutuhan penting masyarakat di mana kegiatan konkrit dilakukan, kebutuhan akan pendidikan Islam dan umum, informasi, ekonom, social masyarakat, mengentaskan buta aksara arab ataupun kebutuhan lain yang mendesak. Selanjutnya, pendanaan yang dibutuhkan di Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung dalam merealisasikan kegiatan operasionalnya, Lembaga non profit Yayasan

---

<sup>5</sup> Moh. Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th Edition) (Yogyakarta: BPF, 2009)

pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung mendapatkan dari para kontributor, donatur, pendonor, atau dari hasil usaha yayasan. Dari dana dan anggaran yang ada terus dikembangkan untuk keberlangsungan kelembagaan dan pengembangan Lembaga bahkan memberikan pembiayaan kepada anak-anak yatim dan anak-anak yang kurang mampu secara ekonomi agar anak-anak tersebut tetap dapat mendapatkan Pendidikan yang layak dan baik dilembaga tersebut.

## **2. Manajemen Strategis pada Organisasi Non Profit**

Definisi manajemen strategis telah diberikan penjelasan oleh banyak ahli dari berbagai sudut pandang.. Menurut David<sup>6</sup> Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengembangkan, menerapkan, dan menilai keputusan lintas sektoral yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dari definisi ini, manajemen strategis dapat dipahami sebagai seni dan ilmu mengembangkan, menerapkan, dan menilai keputusan lintas sektoral yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Definisi ini berarti bahwa manajemen strategis berfokus pada proses pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, R&D, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Selain itu, manajemen strategis dapat diartikan sebagai pengetahuan atau teknologi untuk mengembangkan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi.<sup>7</sup> Sejak saat itu, sebuah organisasi dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik, dan untuk dapat memberikan kontribusi yang baik bagi lingkungannya, maka manajemen

---

<sup>6</sup> Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Thirteenth Edition (USA: Prentice Hall, 2011), 6.

<sup>7</sup> Agus Zainul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi* (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 102..

strategis yang diterapkan harus disertai dengan penjaminan mutu. Manajemen strategis dan penjaminan mutu seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Sedikit berbeda dari David, Hitt and Ireland and Hoskisson<sup>8</sup> mengatakan bahwa manajemen strategis merupakan suatu komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi inti dan memperoleh keunggulan kompetitif. Ini dapat dipahami sebagai manajemen strategis serta sebagai bagian dari kewajiban tindakan yang komprehensif dan terkoordinasi bertujuan untuk meningkatkan kompetensi inti dan mencapai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* adalah kemampuan organisasi untuk menemukan sumber dayanya sehingga menjadi kekuatan dan menggunakan kekuatan tersebut untuk menciptakan kinerja yang semakin tinggi sehingga dapat diungkapkan kepada pihak luar. Implementasi manajemen strategis pada organisasi non profit ini tidak hanya mengisi perjalanan dengan perubahan hidup, tetapi itu penting dan perlu. Padahal, pengelolaan dan pengelolaan organisasi yang baik sama pentingnya dengan hasil dari kegiatan itu sendiri. Penerapan manajemen strategis dalam organisasi nirlaba dapat mengikuti banyak formula yang dibuat oleh para ahli. Dua diantaranya yaitu: pertama, formulasi yang diciptakan oleh Fred R. David; Kedua, formulasi yang diciptakan Wheelen and Hunger. Penjelasan David tentang proses manajemen strategis dimulai dengan kegiatan pengembangan strategis. Tahap pertama perumusan strategi. Ada sub kegiatan. Yaitu, membuat pernyataan visi dan misi, melakukan audit internal, melakukan audit

---

<sup>8</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7 Edition (USA: Thomson Corporation, 2007), 4

eksternal, menetapkan tujuan jangka panjang, menyiapkan penilaian, dan memilih strategi. Tahap kedua implementasi strategi melibatkan sub kegiatan. Dengan kata lain, implementasi strategi dan pengelolaan topik yang dapat dicapai dengan menetapkan pedoman dan tujuan tahunan, implementasi strategi tindak lanjut terkait dengan alokasi sumber daya seperti pemasaran, akuntansi keuangan, penelitian dan pengembangan, manajemen sistem informasi. Tahap ketiga evaluasi strategis terdiri dari sub kegiatan yaitu pengukuran dan evaluasi kinerja. Tiga fase model manajemen strategis David dikenal sebagai model komprehensif.

Selanjutnya, manajemen strategis dapat diartikan sebagai rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan.<sup>9</sup> Proses pengembangan strategi dilakukan pada level manajemen, dan implementasi serta implementasi dilakukan oleh pelaksana. Manajemen strategis Wheelen dan Hunger terdiri dari empat fase: pemindaian lingkungan, pengembangan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Tahap pertama pemindaian lingkungan meliputi sub kegiatan yaitu observasi, pemantauan, pencarian informasi, dan analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (keuntungan dan kerugian). Pada tahap kedua pengembangan strategi, terdapat sub kegiatan. adalah: merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan. Tahap ketiga implementasi strategi. Meliputi sub kegiatan yaitu mendefinisikan program, mengalokasikan dana atau dana, mengedit dan menentukan langkah-langkah

---

<sup>9</sup> Agus Zaenul Fitri, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, “*Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*”, 289.

pelaksanaan program. Tingkat keempat evaluasi dan manajemen terdiri dari sub kegiatan melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja organisasi.. Saat menerapkan manajemen strategis organisasi nirlaba, risiko tertinggi adalah keuangan. Pembiayaan organisasi nirlaba adalah bagian penting dari manajemen yang tepat mengingat sumber pendanaan awal. Pendanaan yang solid untuk organisasi nirlaba memiliki tujuh karakteristik: Pertama, pendapatan yang cukup untuk mendorong dan menjaga stabilitas program kerja. Kedua, memiliki akses jangka pendek ke sumber kas internal atau pembayaran cepat. Ketiga, menggunakan anggaran dasar penerimaandibandingkan anggaran dasar pengeluaran. Anggaran dasar penerimaan artinya: 1) memulai dengan perkiraan pendapatan yang realistis dan 2) tentukan biaya aktual penyediaan layanan untuk tahun berikutnya dengan membuat analisis biaya untuk tahun sebelumnya yang memperhitungkan kondisi pasar saat ini dan alokasi fungsional dana. Keempat, menjaga saldo kas positif di akhir tahun. Kelima, organisasi nirlaba yang sehat secara finansial dapat mengumpulkan keuntungan yang cukup jika terjadi kerugian untuk menutupi kerugian yang terjadi pada tahun itu. Keenam, mengatur (atau merencanakan untuk mendirikan) kegiatan persiapan untuk pengembangan keuangan dan pendanaan jangka pendek.. Ketujuh, dewan pengurus dan<sup>10</sup>manajemen dari organisasi memegang tanggung jawab sendiri bagi stabilitas keuangan organisasi.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Agus Zaenul Fitri, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, “*Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*”, 289.

Dua model manajemen strategis sebelumnya dapat dipilih dan digunakan oleh organisasi nirlaba dengan karakteristiknya masing-masing. Namun, pemilihan dan penerapan model manajemen strategis juga telah dikritik. Salah satu kritik manajemen strategis datang dari Lyon. Kata Lyons pertama, manajemen strategis adalah ide bisnis, teknik bisnis yang dirancang untuk meningkatkan keuntungan dan mempertahankan seperangkat nilai yang mengikis nilai-nilai inti organisasi, organisasi nirlaba sukarela. Kedua, manajemen strategis adalah tindakan yang mendukung dan dapat dikatakan bahwa itu memaksakan persaingan yang berharga dan orientasi bermusuhan pada sektor nirlaba sukarela yang berfokus pada kerjasama dan mitra. Ketiga, manajemen strategis adalah pendekatan manajemen yang kontras dengan upaya sektor nirlaba sukarela untuk memberdayakan yang kurang beruntung. Keempat, manajemen strategis terlalu kompleks dan memakan waktu untuk organisasi nirlaba sukarela yang beroperasi berdasarkan subsisten dan bertahan selama berbulan-bulan atau bertahun-tahun.<sup>12</sup>

Menurut penulis, kritik ini seharusnya tidak benar-benar dilihat sebagai tidak nyaman, tetapi dapat diposisikan sebagai alarm dan pengingat yang membuat organisasi nirlaba tetap terjaga dan terus-menerus menyadari jalan menuju tujuan mereka yang sebenarnya. , yaitu, untuk mengubah masyarakat menjadi lebih baik melalui kegiatan kemanusiaan, kesukarelaan dan kerja sama, tanpa terjerumus ke dalam jurang akumulasi keuntungan dan

---

<sup>12</sup> M. Lyons, *Strategic Management For Vnpos*, in S. P. Osborne (Ed.) *Managing in The Voluntary Sector*, a Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organisations, International Thomson Business Press, 1996. Lihat juga di Roger Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 2002), 32.

mengejar kepentingan ekonomi. Berbeda dengan Manajemen strategi di Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung sangat mengedepankan beberapa prinsip diantaranya prinsip Ikhlas, Prinsip jujur, prinsip amanah, prinsip adil, dan prinsip tanggung jawab. Sehingga Lembaga non profit Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung yang dipimpin oleh KH Masrukhan Masykur adalah terbentuk dalam kelembagaan sosial yang menggerakkan komunitas yang ada didalamnya melalui berbagai ragam kreatifitas dan kearifan lokal. selain dominannya peran ketua Lembaga Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung yang dalam hal ini seorang kiyai tentu ada factor pebantu kerjasama yang terdiri dari berbagai pihak seperti pengelola Pendidikan, pengelola pesantren, pengelola majlis taklim, dan pengelola ekonomi, yang semua komponen tadi mempunyai visi-misi yang sama dalam menjalankan kelembagaanya untuk kemaslahatan umat. Namun dari hal tersebut tidak meninggalkan sikap ketawaduannya (komponen pengelola kepada kiai) sangat luar biasa. Pengelola kelembagaan di Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung memandang kiai serba bisa dalam berbagai hal dan menjadi sumber rujukan dalam perilaku kehidupan sehari-hari di Lembaga tersebut. Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung mampu menghasilkan out put berupa generasi-generasi muda yang mampu memahami jati dirinya sebagai manusia dengan dibekali pengetahuan agama yang kuat.

### **3. Tantangan Organisasi Non Profit**

Tantangan paling mendesak dan paling penting bagi organisasi nirlaba adalah menjaga akuntabilitas dan transparansi. Mengapa ini menjadi

tantangan utama? Nirlaba, sebagai organisasi yang umumnya "menjual" kepercayaan dan kepercayaan, sekarang dan mungkin di masa depan menghadapi epidemi korupsi, kolusi, penipuan, penggelapan, manipulasi, dan skandal pencucian uang. Tantangan menjaga akuntabilitas dan transparansi tidak mencegahnya berubah menjadi ancaman, karena kepercayaan publik runtuh menjadi ancaman bagi keberadaan organisasi nirlaba. Kasus korupsi, kolusi, penipuan, penggelapan, manipulasi, dan skandal pencucian uang dapat terjadi di lembaga nonprofit, termasuk kelompok agama..

Pembahasan tujuan sebelumnya menjelaskan bahwa pembentukan organisasi nirlaba harus membuat perbedaan menjadi lebih baik bagi individu, kelompok dan masyarakat luas atas dasar kemanusiaan. Artinya, masyarakat, dengan segala keyakinannya, sangat kritis dan diposisikan secara strategis untuk keberlanjutan peran dan fungsi organisasi nirlaba. Masyarakat sebagai salah satu pemangku kepentingan berhak untuk peduli dan menghargai manfaat dari semua program dan kegiatan organisasi nirlaba, termasuk kejujuran, keterbukaan, dan kemudahan akses sumber daya, layanan informasi.

Hubungan yang dibangun antara organisasi nirlaba (setara dengan bisnis) dan pelanggan, masyarakat, pemerintah, pemegang saham (setara dengan kontributor dan donor) adalah hubungan timbal balik. Dengan hubungan timbal balik ini, organisasi nirlaba tidak dapat bertindak sewenang-wenang dan sewenang-wenang, terutama terhadap hibah dan pendanaan organisasi yang kebetulan diperoleh dari aktor luar. Sebaliknya, sebagai hasil dari hubungan etis, organisasi nirlaba memiliki "tanggung jawab" untuk

memastikan akuntabilitas dan transparansi dengan menghasilkan laporan akuntabilitas yang mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan eksternal. Tanggung jawab adalah gagasan dan pemikiran individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk memenuhi harapan dan tujuan pemangku kepentingan eksternal.<sup>13</sup> Penafsiran lain dapat dipahami bahwa tanggung jawab adalah kualitas atau situasi di mana seseorang memiliki kewajiban untuk bertanggung jawab atas misi yang diberikan dan muncul dari kewajiban atau kesediaan seseorang untuk bertindak, menerima tanggung jawab atau mengambil tanggung jawab atas tindakan orang lain.<sup>14</sup> Tanggung jawab juga dipahami sebagai cerminan pemerintah dengan visi yang jelas dan fokus pada kebutuhan masyarakat. Akuntabilitas adalah tindakan yang diambil oleh pemerintah atau organisasi dengan visi yang jelas dan terfokus pada kepentingan terbaik masyarakat. Pandangan berikut lebih rinci dan sistematis. Akuntabilitas merupakan upaya untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang baik, dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban. Akuntabilitas tidak dapat disederhanakan dan dipraktikkan sesuai dengan prinsip. Prinsip-prinsip akuntabilitas yaitu: Pertama, manajemen dan semua karyawan memiliki tugas untuk menjalankan organisasi pada masalah yang dapat dipertanggungjawabkan. Kedua, merupakan sistem yang menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten

---

<sup>13</sup> Yunita Fitria, “Akuntabilitas pada Organisasi Religi (Studi Kasus Masjid-masjid di Balikpapan Kalimantan Timur)”, Jurnal AKUNTABEL, P-ISSN: 0216-7743, E-ISSN: 2528-1135, Volume 4, Nomor 1, 2017, 38. Lihat di <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL/article/view/1353/127>, diakses pada 16 Nopember 2020.

<sup>14</sup> Antonius Alijoyo, *Makna akuntabilitas dan Responsibilitas: Konteks Manajemen Kepatuhan*, lihat di <https://icopi.or.id/makna-akuntabilitas-dan-responsibilitas-konteks-manajemen-kepatuhan/>, diakses pada 16 Nopember 2020

dan andal berdasarkan peraturan yang berlaku. Ketiga, menunjukkan<sup>15</sup> tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Keempat, berorientasi pada visi, misi, hasil, dan manfaat yang diperoleh organisasi. Kelima, memegang erat dan menjunjung tinggi nilai kejujuran, transparansi, objektif, dan inovatif.

Pada saat yang sama, transparansi adalah prinsip dan tindakan membangun rasa saling percaya antara dua pihak dengan menyediakan informasi dan membuatnya mudah diakses. Menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan transparansi pada kinerja organisasi nirlaba memastikan bahwa organisasi nirlaba terus mendapatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan luar, sebuah masyarakat di mana organisasi nirlaba menawarkan banyak manfaat. Ini tetap menjadi pilar sistem dan tidak dapat dinegosiasikan. Tantangan berikutnya bagi organisasi nirlaba adalah mencapai kesejahteraan sosial dalam sistem sosial di mana masih banyak ketimpangan dan masalah kompleks. Sebagai unit sosial, organisasi nonprofit bisa bermalas-malasan dan menikmati hasilnya, berorganisasi hanya untuk mendapatkan popularitas, terlibat dalam aktivitas sporadis hanya untuk membangun citra, atau nonprofit. Anda tidak boleh tergoda atau tertipu oleh politisi yang memasuki ruangan Anda. Dapatkan dukungan untuk keuntungan mereka.

Organisasi nirlaba harus mengembangkan kesadaran kritis bahwa pemerintah tidak dapat mencapai kesejahteraan sosial tanpa bantuan dan dukungan pemerintah. Untuk alasan ini, organisasi nirlaba perlu berdiri

---

<sup>15</sup>Zulfatul Arin, Yaqub Cikusin, dan Agus Zainal Abidin, "Kiprah Non Government Organization dalam Bingkai Civil Society di Indonesia", Jurnal Respon Publik, ISSN: 2302-8432, Volume 14, Nomor 5, Tahun 2020, hal. 92-95. Lihat di <http://riset.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/8175/6739>, diakses pada 19 Nopember 2020.

sendiri, berdiri di atas kaki sendiri, dan menatap masa depan dengan optimis bersama mereka yang membutuhkan. Faktanya, kedua tantangan ini dapat diatasi oleh organisasi nirlaba tanpa protes atau putus asa. Pertama, meneguhkan nilai-nilai profetik (sidiq, amanah, tabligh, dan fatahan) dalam diri mereka dan memperkuat institusi atau fondasinya untuk membangun organisasi dan mewujudkannya dalam tindakan organisasi. Dengan representasi profetis kinerja organisasi, bukan tidak mungkin dan jika tidak diperlukan, para pemangku kepentingan dengan senang hati memberikan kepercayaan penuh dan dukungan yang berkelanjutan. Kedua, bekerjasama dengan pihak lain dalam pengelolaan program CSR yang berkelanjutan, dengan tetap menjunjung tinggi prinsip simbiosis mutualisme. Ketiga, memperluas dan memperluas kerjasama dan kemitraan dengan individu atau organisasi donor yang lebih beragam. Keempat, menerapkan disiplin manajemen strategis dengan tetap menghormati nilai-nilai organisasi nirlaba, sehingga semua program dan keuangan organisasi dapat direncanakan, dilaksanakan, dikembangkan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

Begitu halnya tantangan Lembaga non profit Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung Tantangan Manajemen di Lembaga tersebut saat ini dengan perkembangan zaman dituntut untuk melakukan berbagai fungsi dan peran saat membimbing organisasi melalui lingkungan yang kompleks saat ini. karena Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung sudah memiliki setidaknya enam Lembaga baik Lembaga social maupun pendidikan pesantren perlu memiliki keterampilan tingkat lanjut tidak hanya dalam aspek teknis misi organisasi, tetapi juga di bidang

manajemen seperti keuangan, bakat, teknologi informasi, evaluasi program, pengembangan sumber daya, dan banyak tanggung jawab manajemen yang akan dihadapi kedepannya. Yang selanjutnya organisasi Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung kedepannya dituntut untuk lebih aktif dalam hal mengelola bakat para pengelolanya secara aktif. Dengan menarik dan mempertahankan pengelola yang terampil serta meningkatkan akuntabilitas dan persaingan, tantangan berikutnya adalah mencari dan memanfaatkan metode terbaru dalam mengelola dan memimpin organisasi Yayasan pondok pesantren Al-quran Al-Asror tulungagung agar tetap mampu meningkatkan eksistensi dan daya saing yang baik.

## **KESIMPULAN**

Dari pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan, *Pertama*, konsep organisasi non profit di Yayasan pondok pesantren AL-qur'an Al- asror Tulungagung merupakan organisasi yang didirikan dengan niat bukan untuk mencari laba atau mengejar keuntungan materi namun, mendukung kebutuhan penting masyarakat, pendidikan, informasi, masyarakat, ataupun kebutuhan lain yang mendesak. Selanjutnya, pendanaan yang dibutuhkan dalam merealisasikan kegiatan operasionalnya, organisasi non profit di Yayasan pondok pesantren AL-qur'an Al- asror Tulungagung mendapatkan sumber dari kontributor, donatur, pendonor, dan dari pihak lain.

*Kedua*, implementasi manajemen strategis yang diterapkan pada organisasi non profit di Yayasan pondok pesantren AL-qur'an Al- asror Tulungagung tetap menjaga nilai-nilai luhur yang dikandungnya yaitu kesukarelaan, kolaborasi, kemitraan, dan kemanusiaan. Ada dua manajemen

Sistupani : Manajemen Strategi,,

strategis yang diterapkan pada organisasi non profit, yaitu: 1) ada tiga tingkatan aktivitas: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. 2) melalui kegiatan seperti pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengelolaan

*Ketiga*, tantangan organisasi non profit di Yayasan pondok pesantren AL-qur'an Al- asror Tulungagung ada dua, yaitu: 1) akuntabilitas dan transparansi keuangan kepada masyarakat dan kemampuan untuk menjaga komitmen dan konsistensi dalam pelaksanaan program organisasi, sebagai etika martabat dan kepatuhan dari hubungan timbal balik, di tengah arus kehidupan yang "mengajak" korup; 2) tekad untuk terus bekerja sama dengan pemerintah untuk mengatasi masalah dan memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat untuk mencapai pendidikan sosial dalam aliran politik praktis yang cenderung kapitalis dan praktis.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alijoyo, Antonius. *Makna akuntabilitas dan Responsibilitas: Konteks Manajemen Kepatuhan*, lihat di <https://icopi.or.id/maknat-takuntabilitas-dand-responsibilitars-kontekgsmanajemenf-dkepatuhan/>, diakses pada 16 Nopember 2020.
- Alkhatiri, Farhana. *"Intervensie Komitment Organisasionale terhadap Keputusan Keluarnya Pegawai dari Organisasi Non Profit"*, Journal of Bussiness Studies, ISSN: 2443- 3837, Volume 2, Nomor 2, desember 2017, 66. Lihat di <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/958/666>, diakses pada 3 Nopember 2020.
- Anzar, Dahnil dan Mukhtar, *"Akuntansi dan Pengelolaan Keuangan di Masjid (Sebuah Studi Kasus)"*, Jurnal Publikasi, FE Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2.
- Arin, Zulfatul, Yaqub Cikusin, dan Agus Zainal Abidin, *"Kiprah Non Government Organization dalam Bingkai Civil Society di Indonesia"*, Jurnal Respon Publik, ISSN: 2302-8432, Volume 14, Nomor 5, Tahun 2020, hal. 92-95. Lihat di <http://riset.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/8175/6739>, diakses pada 19 Nopember 2020.
- Badan Pusat Statistik. 2018. NPISHs Accounts Neraca LNPRT (Lembaga Non Profit yang Melayani Rumah Tangga) Non-Profit Institution Serving Household 2015-2017. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Connolly, C. and M. Kelly, *"Understanding Accountability in Social Enterprise Organisations: a Framework"*, Social Enterprise Journal, Volume 7, Nomor 3, 2011, 224-237. DOI: 101108/175.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Thirteenth Edition. USA: Prentice Hall.
- Duncan, J.B. and D.L. Flesher, *"Does Your Church Have Appropriate Internal Control for Cash Receipt?"*, National Public Accountant, 47, 2002, 15-20.

Duncan, J.B., D.L. Flesher, and M.H. Stocks. "Internal Control Systems in US Churches: An Examination of the Effects of Church Size and Denomination on Systems of Internal Control", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12 (2), 1999, 142-163.

Fitri, Agus Zaenul, Binti Nasukah, dan Azmil Tayeb, "Strategic Planning Model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia", *Jurnal Pendidikan Islam*, P-ISSN: 2301-9166, E-ISSN: 2356-3877, Volume 8, Nomor 2, Desember 2019, hal. 289. Lihat di <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPI/article/view/2860/1814>, diakses pada 3 Nopember 2020.

Fitri, Agus Zaenul. 2013. *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi*. Tulungagung: STAIN Tulungagung Press.

Fitria, Yunita. "Akuntabilitas pada Organisasi Religi (Studi Kasus Masjid-masjid di Balikpapan Kalimantan Timur)", *Jurnal AKUNTABEL*, P-ISSN: 0216-7743, EISSN: 2528-1135, Volume 4, Nomor 1, 2017, hal. 38. Lihat di <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL/article/view/1353/127>, diakses pada 16 Nopember 2020.

Gayatri, Made Yeni Latrini, dan Ni Luh Sari Widhiyani, "Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa untuk Mendorong Kemandirian Masyarakat Pedesaan", *Jurnal JEKT*, P-ISSN: 2301-8968, E-ISSN: 2303-0186, Volume 10. Nomor 2, Agustus 2017, hal. 175-1182. Lihat di <https://ocs.unud.ac.id/index.php/jekt/article/view/30452/21612>, diakses pada 16 Nopember 2020.

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. 2007. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 7 Edition. USA: Thomson Corporation.

[http://c1c014075.blogspot.com/2016/03/akuntabilitas-dan-transparansi\\_29.html](http://c1c014075.blogspot.com/2016/03/akuntabilitas-dan-transparansi_29.html), diakses pada 16 Nopember 2020.

Lutfiah, Siti. 2019. *Strategi Fundraising di Yayasan Dana Sosial al-Falah Surabaya*. "Skripsi", Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Lihat di <http://digilib.uinsby.ac.id/29587/>, diakses pada 19 Nopember 2020.

- Lyons, M. 1996. *Strategic Management For Vnpos'*, in S. P. Osborne (Ed.) *Managing in The Voluntary Sector, a Handbook for Managers in Charitable and Non-Profit Organisations*, International Thomson Business Press. Lihat juga di Roger Courtney. 2002. *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Maase, Alfian, "Pelaksanaan Fungsi Audit Intern di Organisasi Nirlaba (Studi kasus pada GMIM Jemaat Kristus Manado)", *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing Good Will*, Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Unsrat, ISSN: 2088-8899, Volume 5, Nomor 2, Desember 20114, hal. 2.
- Mahsun, Moh. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th Edition)*. Yogyakarta: BPFE.
- Perkasa, Ian Raynald, *Implementasi Akuntansi pada Organisasi Keagamaan (Studi Kasus pada Gereja Kristen Indonesia Pondok Tjandra Indah Sidoarjo)*. "Skripsi", FE Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur.
- Wanti, Sri Sari dan Martina Estrely, *Non Profit Financial Management*, September 2009. Lihat di [puskris.psikologi.ui.ac.id](http://puskris.psikologi.ui.ac.id), diakses pada 3 Nopember 2020.
- Wisataone, Voettie. "Pelaksanaan Hubungan Masyarakat dan Publisitas pada Organisasi Non Profit", *Jurnal Efisienasi-Kajian Ilmu Administrasi*, Volume XV, Nomor 1, Februari 2018, P-ISSN: 1412-1113, E-ISSN: 2528-5750, hal. 15-27. Lihat di <https://journal.uny.ac.id/index.php/efisiensi/article/view/24482/12047>, diakses pada 3 Nopember 2020.
- Yuda, Endra. PSAK No. 45 (Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba), <https://feelinbali.blogspot.com/2016/07/psak-nomor-45-pelaporan-keuangan.html>, diakses pada 16 Nopember 2020