

PERENCANAAN STRATEGIS MASJID BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Riza Lirizki

STID Al-Hadid, Surabaya

rlirizki@gmail.com

Abstrak: Masjid merupakan aset pembangunan umat, oleh karena itu pengelolaan masjid perlu direncanakan dengan baik. Saat ini, telah tersedia berbagai macam metode atau sistem manajemen strategis yang terbukti mampu meningkatkan kualitas manajemen organisasi. Studi ini, bertujuan untuk merumuskan desain perencanaan strategis lembaga masjid menggunakan metode balanced scorecard yang merupakan sistem manajemen populer yang telah banyak diadopsi dan diadaptasikan pada berbagai jenis organisasi termasuk organisasi nonprofit. Jenis studi ini adalah studi kualitatif dengan desain adaptasi teori (*theory adaptation*), yang mencoba untuk mengadaptasikan teori *Balanced Scorecard* sebagai metode penyusunan perencanaan strategis lembaga masjid. Hasil kajian ini adalah penyusunan perencanaan strategis masjid terdiri dari tiga komponen utama meliputi peta strategi masjid, *balanced scorecard*, dan *action plan*. Peta strategi masjid disusun dengan memperhatikan empat perspektif *balanced scorecard*. Skema peta strategi masjid memiliki perbedaan dengan skema peta strategi orisinal *Balanced Scorecard*. Visi dan tujuan masjid menjadi muara peta strategi masjid dan perspektif pelanggan berada pada hierarki paling atas. Selain itu, perspektif finansial digunakan untuk menopang perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keseluruhan sasaran strategis dalam peta strategi masjid diikuti dengan penetapan ukuran hasil (*lag indicator*) dan target. Untuk mencapai sasaran strategis diperlukan *action plan* yang kesuksesannya diukur berdasarkan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*).

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Perencanaan Strategis, Masjid*

STRATEGIC PLANNING OF MOSQUE BASED ON BALANCED SCORECARD

Abstract: The mosque is an asset for social development. Therefore, the mosque management needs to be well planned. Currently, there are various methods or strategic management systems proven to be able to improve the quality of organizational management. This study aims to formulate a strategic planning design for mosque institutions by applying *balanced scorecard* having been widely adapted to various organizations including non-profit ones. This qualitative study applies *theory adaptation* to adapt *Balanced Scorecard* theory as a method of formulating strategic planning of mosque institutions. The results indicate strategic planning of mosque institutions consists of three main components including mosque's strategic map, *balanced scorecard*, and *action plan*. The mosque's strategy map is prepared by considering four *balanced scorecard* perspectives. The mosque's strategy map scheme is different from the original *Balanced Scorecard* one. The mosque's vision and mission become the estuary of the mosque's strategy map and the customer's perspective is at the top hierarchy. In addition, financial perspective is used to support internal process, learning and growth perspectives. The overall strategic goals in the mosque's strategy map are followed by determining *lag indicators* and targets. To achieve strategic goals, an *action plan* whose success is measured by *lead indicators* is needed.

Keywords: *Balanced scorecard, strategic planning, mosque*

Pendahuluan

Masjid merupakan aset strategis yang dimiliki oleh umat Islam yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat bersujud (salat) saja, melainkan juga sebagai pusat kegiatan umat Islam. Seperti halnya peran masjid pada masa Rasul, masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat untuk menjalankan kegiatan ibadah ritual saja namun juga difungsikan sebagai tempat kaum muslimin meminta pertolongan, tempat musyawarah, dan menyelesaikan persoalan-persoalan sosial, tempat untuk merumuskan strategi perang, tempat mengkaji ilmu pengetahuan, maupun sebagai pusat supervisi sosial.¹

Hingga tahun 2020 jumlah masjid dan mushola yang ada di Indonesia mencapai sekira 800 ribu yang menandakan bahwa, Indonesia adalah negara dengan jumlah masjid terbanyak di dunia.² Arti lain dari data tersebut adalah Indonesia memiliki aset strategis yang sangat besar khususnya dalam pembangunan umat. KH. Ma'ruf Amin dalam *webinar* yang diadakan oleh badan pengelola Masjid Istiqlal dengan tema "Membangun peradaban Islam Indonesia berbasis masjid" menyatakan bahwa, masjid sebagai tempat strategis untuk pembangunan dan pemberdayaan umat.³ Masjid bisa menjadi aset strategis yang bisa dimanfaatkan oleh umat Islam untuk

menyelesaikan segala problema kemasyarakatan. Oleh karena itu, dibutuhkan pengelolaan lembaga masjid yang baik agar masjid bisa berkembang dan potensi kemanfaatannya dapat dioptimalkan.

Namun, sayangnya tidak banyak kiranya masjid yang terkelola secara baik sehingga potensi masjid kurang teroptimalkan. Sucipto dalam Hentika menyatakan bahwa, salah satu penyimpangan pengelolaan masjid yang masih sering terjadi adalah masjid masih dikelola secara konvensional karena ruang lingkup kegiatannya masih menitikberatkan pada dimensi vertikal (*hablum minnallah*) dan kurang memperhatikan aspek horizontal (*hablum minannas*).⁴ Dengan adanya fenomena seperti itu, menjadikan masjid kurang memiliki dampak sosial bagi masyarakat mengingat kegiatan masjid yang mengarah pada kemanfaatan sosial kurang diperhatikan.

Adanya potensi bahwa, masjid sebagai aset strategis dalam pembangunan umat menjadi tantangan tersendiri khususnya bagi para pengurus masjid untuk mampu mengelola masjid dengan baik. Dengan memperhatikan pengelolaan masjid pada masa Rasul sudah seharusnya pengelolaan masjid tidak hanya fokus pada aspek peningkatan ketakwaan dan keimanan umat Islam saja, namun juga

¹ Ahmad Putra and Prasetio Rumondor, "Eksistensi Masjid Di Era Rasulullah," *Tasamuh* 17, no. 1 (2019): 256, doi:10.20414/tasamuh.v17i1.1218.

² Triono Subagyo, "Ketum DMI Jusuf Kalla: Jumlah Masjid Indonesia Terbanyak Di Dunia," accessed October 4, 2021, <https://www.antaranews.com/berita/1323622/ketum-dmi-jusuf-kalla-jumlah-masjid-indonesia-terbanyak-di-dunia>.

³ Hasanudin Aco, "Masjid Istiqlal Sukses Gelar Webinar Tentang Membangun Peradaban Islam Indonesia Berbasis Masjid," *Tribunnews.Com*, accessed

November 7, 2021, <https://www.tribunnews.com/nasional/2020/07/08/masjid-istiqlal-sukses-gelar-webinar-tentang-membangun-peradaban-islam-indonesia-berbasis-masjid?page=all>.

⁴ Niko Pahlevi Hentika, Sumartono, and Endah Setyowati, "Upaya Kementerian Agama Dan Non Government Organization (Ngo) Dalam Memperbaiki Manajemen Masjid Di Kota Malang," *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* 3, no. 1 (2016): 39, <http://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/1926>.

fokus pada aspek yang lain seperti, aspek pendidikan, sosial maupun ekonomi.

Sama halnya dengan organisasi pada umumnya, bahwa masjid juga perlu dikelola dengan baik agar organisasi masjid bisa berkembang dan fungsi masjid tidak hanya sebagai tempat salat saja. Dengan adanya ilmu manajemen yang semakin berkembang saat ini, maka hal tersebut menjadi peluang bagi para pengurus masjid untuk juga dapat mengadopsi dan mengadaptasikan ilmu manajemen pada lembaga masjid yang mereka kelola. Zein dalam Pancawati mengatakan bahwa, pengembangan organisasi tidak hanya dilakukan melalui perbaikan internal dan eksternal saja, namun juga perbaikan pada 3 hal yang lain yaitu, kemampuan dan profesionalisme manajer, bentuk organisasi serta sistem manajemen organisasi.⁵

Secara umum sistem manajemen organisasi berbicara tentang pola atau metode mengelola organisasi. Salah satu teori sistem manajemen populer yang banyak digunakan oleh organisasi *profit* maupun *nonprofit* saat ini adalah sistem manajemen *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* telah diadopsi oleh banyak organisasi hingga *Harvard Business Review* menganggap *Balanced Scorecard* sebagai salah satu dari 75 gagasan yang paling berpengaruh di abad 20.⁶ Pada dunia pendidikan, saat ini *Balanced Scorecard* juga dianggap sebagai alternatif *tool* sistem manajemen sekolah.⁷

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, berdasarkan penelitian yang mereka lakukan tentang pengukuran kinerja organisasi. Dalam penelitian yang mereka lakukan menghasilkan kesimpulan bahwa, diperlukan pengukuran kinerja eksekutif yang komprehensif yang bisa mengukur kinerja organisasi secara jangka panjang.⁸

Seiring dengan perkembangannya, *Balanced Scorecard* dianggap mampu mengarahkan kinerja para eksekutif. David P. Norton yang membawahi Renaissance Solution, Inc. mulai menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk membantu kliennya dalam mengelola perusahaan. Dalam artikel yang berjudul "*Using BSC as a strategic management system*", Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* telah menjadi sebuah kerangka kerja yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam aksi.⁹ Berikutnya konsep *Balanced Scorecard* juga mulai banyak diterapkan pada konteks organisasi pemerintahan maupun *nonprofit*.

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen yang menawarkan solusi universal untuk semua jenis organisasi, meskipun *Balanced Scorecard* lahir dari konteks bisnis.¹⁰ *Balanced Scorecard* menawarkan pengelolaan organisasi secara seimbang dengan menerapkan pengukuran

⁵ H.F Zein, *Manajemen: Konsep Membangun Sukses* (Yogyakarta: MIDA Pustaka, 2008), 6.

⁶ Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies* (John Wiley & Sons, Inc, 1995), 10.

⁷ Miftahul Huda and Rhoni Rodin, "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Tool Sistem Manajemen Sekolah Abad 21," *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 201, doi:10.29240/jsmp.v4i2.1619.

⁸ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014), 4–5.

⁹ Ibid., 8.

¹⁰ Syalom, "Design of a Balanced Scorecard on Nonprofit Organizations (Study on Yayasan Pembinaan Dan Kesembuhan Batin Malang)," *IOSR Journal of*

kinerja komprehensif yang meliputi aspek finansial dan *nonfinansial*. Pada ranah bisnis, kinerja finansial dianggap sebagai hasil, sedangkan kinerja *nonfinansial* dianggap sebagai sebab hasil. Oleh karena itu, keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga bisa dimaknai sebagai pola pengelolaan organisasi yang memperhatikan faktor sebab - akibat.¹¹

Adanya dorongan *Balanced Scorecard* untuk memberikan perhatian terhadap aspek nonfinansial pada gilirannya akan bisa meningkatkan kualitas *intangible asset* organisasi seperti, modal intelektual organisasi yang terdiri dari modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal pelanggan (*customer capital*).¹² Keseluruhan hal tersebut merupakan aset penting organisasi yang dibutuhkan untuk pengembangan dan eksistensi organisasi secara jangka panjang.

Balanced Scorecard diterapkan dengan mengelola organisasi berdasarkan empat perspektif, di antaranya: (1) perspektif finansial (*financial*); (2) perspektif pelanggan (*customer*); (3) perspektif proses internal (*internal process*); (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).¹³ Keempat perspektif tersebut dianggap sebagai perspektif yang perlu diperhatikan, agar organisasi bisa dikelola secara seimbang.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis organisasi. Bila dibandingkan dengan sistem manajemen strategis tradisional, sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* memiliki perbedaan pada tahapannya. Pada sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* terdapat enam tahapan di antaranya perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan.¹⁴

Tahap yang paling krusial adalah tahap perencanaan strategis, karena tahap ini menentukan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek organisasi.¹⁵ Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, perencanaan strategis organisasi dibuat secara komprehensif dan koheren mencakup perspektif yang luas sehingga berimplikasi terhadap kinerja organisasi secara jangka panjang.¹⁶

Kajian tentang penggunaan metode *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi dakwah khususnya yang berkaitan dengan desain perencanaan strategis lembaga masjid masih sangat jarang dilakukan. Sebagian besar kajian tentang *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi dakwah adalah membahas tentang pemanfaatan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja organisasi. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Anwar Sarul Gunawan dan Zaini Abdul Malik dengan

Business and Management 17, no. 12 (2015): 8, doi:10.9790/487X-171220714.

¹¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 5.

¹² Marsel Sulanjaku, "The Perspectives of Using Balanced Scorecard in Intangibles Measurement and Management in Albania," *International Journal of Managerial Studies and Research* 2, no. 9 (2014): 132–

39, <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v2-i9/15.pdf>.

¹³ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 6.

¹⁴ Ibid., 41.

¹⁵ Ibid., 199.

¹⁶ Ibid., 237.

judul “Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Pengelolaan Zakat di LAZISMU Jawa Barat.” Dalam penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa, dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* diketahui bahwa, kinerja LAZISMU Jawa Barat masuk dalam kategori baik atau telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.¹⁷

Ari Kristin Prasetyoningrum juga melakukan kajian dengan judul “Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah” dengan menghasilkan temuan bahwa, pada LAZISMA Jawa Tengah hasil kinerja perspektif finansial masih belum maksimal, kinerja perspektif pelanggan dianggap sudah baik karena, sebagai organisasi kemasyarakatan telah mampu memperlakukan para mustahik dan keluarganya dengan baik, pada perspektif proses internal dianggap masih kurang khususnya dalam aspek pembelajaran, kemampuan untuk beradaptasi, penyelesaian keluhan pelanggan dan akuntabilitas organisasi, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa, loyalitas karyawan dilandasi oleh faktor ibadah untuk mencari ridha Allah Swt.¹⁸

Contoh lainnya adalah tesis dengan judul “Efektivitas Manajemen Pondok Pesantren dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Pondok pesantren *Jam’iyyah Islamiyyah* Pondok Aren Tangerang Selatan” yang dibuat oleh Ahmad Masruri. Dalam Tesis tersebut ditemukan bahwa, berdasarkan empat perspektif yang ditawarkan oleh *Balanced Scorecard* maka kinerja manajemen pondok pesantren *Jam’iyyah Islamiyyah* masuk dalam kategori baik sehingga, manajemen pondok pesantren dianggap efektif.¹⁹

Ada pula kajian lain yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai perspektif untuk mendeskripsikan penerapan manajemen strategis. Misalnya, saja kajian Dewi Fortiana, Irawan Suntoro dan Riswandi yang berjudul “Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* di Yayasan Al Kautsar Lampung”. Dalam kajian ini ditemukan bahwa, peta strategi Yayasan Al Kautsar terdiri dari 11 sasaran strategis dan diikuti dengan 34 indikator kinerja utama (IKU) yang merupakan hasil terjemahan dari visi, misi dan tujuan organisasi ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.²⁰ Pada kajian ini tidak menghasilkan bagaimana desain perencanaan strategis organisasi dakwah yang berbasiskan pada *Balanced Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* hanya digunakan

¹⁷ Anwar Sarul Gunawan and Zaini Abdul Malik, “Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Pengelolaan Zakat Di LAZISMU Jawa Barat,” *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah* 7, no. 2 (2021): 277–82, http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/hukum_ekonomi_syariah/article/view/27841/pdf.

¹⁸ Ari Kristin Prasetyoningrum, “Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah,” *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015): 1–36, doi:10.21580/economica.2015.6.1.784.

¹⁹ Ahmad Masruri, “Efektifitas Manajemen Pondok Pesantren Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Di Pondok Pesantren *Jam’iyyah Islamiyyah* Pondok Aren Tangerang Selatan” (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2019), https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/46502/1/AHMAD_MASRURI-FITK.pdf.

²⁰ Dewi Fortiana, Irawan Suntoro, and Riswandi, “Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* Di Yayasan Al Kautsar Lampung,” *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99, <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/download/11787/8405>.

sebagai perspektif pada penelitian deskriptif.

Amin Syukron pernah menulis karya ilmiah dengan judul “Implementasi Model Manajemen Strategi dan Balanced Scorecard pada Sistem Manajemen Masjid untuk Peningkatan Kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (BKM)”. Tujuan dari kajian tersebut adalah untuk menjelaskan proses perumusan strategi masjid yang ada di Kota Cilacap berupa strategi 4 perspektif menggunakan analisis *SWOT* yang diawali dari penyamaan visi misi masjid-masjid yang ada di kota Cilacap. Tulisan tersebut merupakan hasil pelatihan (*workshop*) yang ditujukan pada pengurus BKM masjid yang ada di kota Cilacap.²¹ Meskipun kajian ini berkaitan dengan lembaga masjid, namun fokus kajiannya adalah pada tahap perumusan strategi organisasi dan bukan pada perencanaan strategis.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang disampaikan di atas menunjukkan bahwa, kajian tentang desain perencanaan strategis berbasis *Balanced Scorecard* yang spesifik pada konteks lembaga masjid masih jarang dilakukan. Padahal para pengurus masjid membutuhkannya agar mereka bisa meningkatkan kualitas pengelolaan masjid. Oleh karena itu, tujuan dari kajian ini adalah untuk membuat desain perencanaan strategis lembaga masjid menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Diharapkan hasil kajian ini dapat

menjadi referensi bagi para pengurus masjid agar bisa merencanakan arah gerak lembaga masjid secara komprehensif dan koheren sehingga, lembaga masjid bisa berkembang dan bisa memberikan dampak yang besar bagi pembangunan umat.

Kajian ini merupakan kajian kualitatif yang berupa makalah konseptual (*Conceptual research*) dengan pendekatan adaptasi teori (*Theory adaptation*) yang bertujuan untuk mengadaptasikan teori tertentu sebagai konsep baru dalam memecahkan masalah.²² Pada kajian ini, *Balanced Scorecard* akan digunakan sebagai metode baru dalam pembuatan perencanaan strategis lembaga masjid.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka kerja komprehensif yang banyak membantu para eksekutif dalam menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja organisasi yang terpadu.²³

Bagi banyak organisasi, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja organisasi dalam bentuk skor semata, namun juga sebagai kerangka berpikir (*Framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi organisasi.²⁴ Dengan kata lain *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang membantu para pimpinan organisasi dalam

²¹ Amin Syukron, “Implementasi Model Manajemen Strategi Dan Balanced Scorecard Pada Sistem Manajemen Masjid Untuk Meningkatkan Kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (Bkm),” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali* 2 (2016), <https://ejournal.unughu.ac.id/index.php/dms-ghozali/article/view/4>.

²² Elina Jaakkola, “Designing Conceptual Articles: Four Approaches,” *AMS Review* 10, no. 1–2 (2020): 23.

²³ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 22.

²⁴ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 11.

mengelola implementasi strategi organisasi. Pemaknaan yang sering dipilih adalah *Balanced Scorecard* merupakan metode untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam sebuah aksi.²⁵

Selain berfungsi untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam aksi, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa fungsi yang lain, di antaranya:²⁶ (1) BSC dapat membantu para eksekutif untuk mengomunikasikan strategi tingkat organisasi pada tingkat yang lebih bawah, hingga tataran individual atau personel; (2) BSC membantu para eksekutif untuk menghubungkan rencana organisasi dengan tujuan yang ingin dicapai. Sehingga, BSC bisa menjadi pijakan dalam menetapkan kebutuhan sumber daya dan prioritas gerak organisasi; (3) BSC membantu para eksekutif untuk memonitor ketercapaian tujuan organisasi dengan melihat kinerja perspektif pendukung melalui *scorecard* secara *real time* sehingga, eksekutif bisa mengevaluasi strategi yang sedang dijalankan.

Beberapa fungsi *Balanced Scorecard* di atas mengisyaratkan bahwa, *Balanced Scorecard* dapat dilihat sebagai sistem pengukuran kinerja organisasi, sistem manajemen strategis dan sebagai *tool* yang bisa digunakan untuk mengomunikasikan strategi organisasi ke tingkat bawah.

Sesuai dengan namanya, *Balanced Scorecard* mendorong para eksekutif untuk dapat mengelola organisasi secara seimbang

(*Balanced*). Adapun keseimbangan tersebut bisa meliputi keseimbangan pada aspek kesuksesan kinerja finansial dan *nonfinansial*, keseimbangan dalam mengelola faktor internal dan eksternal organisasi maupun keseimbangan dalam memperhatikan indikator kinerja dan indikator pemacu kinerja (*Lead indicator*).²⁷ Sebelum lahirnya konsep *Balanced Scorecard*, fokus pengelolaan organisasi masih menitikberatkan pada aspek finansial saja. Padahal laporan keuangan organisasi hanya mampu menginformasikan kinerja organisasi pada masa lalu dan tidak bisa digunakan untuk memprediksi kinerja masa depan organisasi. Oleh karena itu, penerapan konsep *Balanced* dalam sistem manajemen *Balanced Scorecard* dapat mendorong pimpinan organisasi memperhatikan keseluruhan aspek penting organisasi yang pada gilirannya bisa berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi.²⁸

Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Guna mencapai pengelolaan organisasi yang seimbang maka *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja *nonkeuangan* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif finansial (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses internal (*Internal process*) dan perspektif pembelajaran dan

²⁵ Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 22.

²⁶ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* 88, no. 2 (2007): 5–12, <https://download.microsoft.com/documents/uk/peo>

pleready/Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.pdf.

²⁷ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 23–24.

²⁸ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 6.

pertumbuhan (*Learning and growth*). Keempat perspektif orisinal tersebut dianggap dapat mewakili keseluruhan perspektif yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan organisasi.²⁹

Perspektif finansial berkaitan dengan tujuan keuangan organisasi yang diukur menggunakan ukuran-ukuran finansial. Pada konteks organisasi bisnis, perspektif finansial menjadi tujuan akhir dan berada pada hierarki paling atas. Kaplan dan Norton mengklasifikasikan kondisi finansial organisasi menjadi tiga tahap yaitu tahap bertumbuh (*growth*), tahap bertahan (*sustain*), dan tahap menuai (*harvest*).³⁰

Setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan menuai terdapat tiga tema sasaran strategis yang bisa ditetapkan di antaranya bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan biaya atau peningkatan produktivitas serta pemanfaatan aktiva atau strategi investasi.³¹

Perspektif pelanggan merupakan kumpulan sasaran kedua organisasi yang berkaitan dengan kondisi *customer* organisasi yang secara umum berbicara tentang identifikasi pelanggan organisasi dan nilai (*value*) yang ditawarkan pada pelanggan. Pada umumnya sasaran dan ukuran yang ditetapkan pada perspektif pelanggan adalah berkaitan dengan kondisi pangsa pasar organisasi, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Pangsa pasar menggambarkan

proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan maupun volume satuan penjualan.³²

Kondisi pangsa pasar ditopang oleh kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan (retensi pelanggan) dan mendapatkan pelanggan baru (akuisisi pelanggan). Untuk dapat mencapai retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, dalam hal ini ukuran kepuasan pelanggan dapat mengindikasikan seberapa baik organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Pada konteks bisnis, retensi, akuisisi dan kepuasan pelanggan pada akhirnya akan menciptakan keuntungan (profit) yang didapatkan dari pelanggan.³³

Perspektif proses internal adalah berkaitan proses penting dalam organisasi yang akan memuaskan pelanggan dan menopang tujuan finansial. Ada berbagai macam proses dalam organisasi namun, pimpinan organisasi perlu mengidentifikasi proses-proses kunci yang berkaitan dengan strategi organisasi.³⁴ Adanya sasaran dan ukuran proses kunci inilah yang membedakan antara sistem manajemen *Balanced Scorecard* dengan sistem manajemen tradisional. Secara umum tema strategis yang bisa ditetapkan pada perspektif proses internal terdiri dari proses inovasi, proses manajemen pelanggan, proses pengelolaan operasi, serta proses untuk pemenuhan regulasi dan hubungan sosial.³⁵ Proses

²⁹ Ibid., 5.

³⁰ Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 41–44.

³¹ Ibid.

³² Ibid., 55–63.

³³ Ibid.

³⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi* (Jakarta: PT Ufuk Publishing House, 2010), 160.

³⁵ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard*

inovasi meliputi, proses mengidentifikasi peluang baru, riset dan pengembangan produk, pengembangan desain produk serta peluncuran produk ke pasar. Proses pengelolaan operasi meliputi pemeliharaan hubungan dengan pemasok, efisiensi proses dan proses manajemen kapasitas. Proses pengelolaan pelanggan meliputi proses seleksi pelanggan, proses pemerolehan dan pemertahanan pelanggan serta proses pertumbuhan pelanggan. Proses pemenuhan regulasi dan hubungan sosial meliputi, aspek pelestarian lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja serta praktik ketenagakerjaan.³⁶

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif keempat dan terakhir dalam hierarki peta strategi yang menggambarkan kapasitas yang harus dimiliki oleh organisasi agar bisa menghasilkan kinerja yang istimewa. Perpaduan antara perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat menggambarkan proses organisasi dalam menerapkan strateginya.³⁷ Terdapat 3 modal organisasi yang perlu untuk dipersiapkan yaitu, modal SDM (*human capital*), modal informasi (*Information capital*), dan modal keorganisasian (*organization capital*). Modal SDM adalah berkaitan dengan kapabilitas SDM organisasi, modal informasi berkaitan dengan infrastruktur teknologi informasi beserta aplikasinya, sedangkan modal keorganisasian berkaitan dengan pembangunan struktur organisasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis,

keselarasan kerja serta berkaitan dengan iklim kerja dalam organisasi.³⁸

Perencanaan Strategis Berbasis *Balanced Scorecard*

Perencanaan strategis dalam sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* dilakukan setelah visi, tujuan dan tema strategi organisasi dirumuskan pada tahap perumusan strategi organisasi.³⁹ Sistem perumusan strategi organisasi masih menghasilkan hal-hal yang abstrak dan fundamental. Oleh karena itu, perencanaan strategis bisa dianggap sebagai *tool* yang berfungsi untuk menerjemahkan hal-hal yang bersifat kualitatif, fundamental, dan abstrak ke dalam sasaran dan inisiatif strategis.⁴⁰

Perencanaan strategis yang berbasis pada *Balanced Scorecard* terdiri dari tiga tahapan yaitu menyusun peta strategi organisasi, menetapkan *balanced scorecard* (ukuran kinerja dan target) dan memilih *action plan*. Oleh karena itu, keluaran dari perencanaan strategis terdiri dari tiga komponen yang meliputi, peta strategi (*strategy map*), *balanced scorecard*, dan *action plan*.⁴¹

Peta strategi pada konteks organisasi bisnis menggambarkan proses *intangible asset* menjadi *tangible asset* melalui hubungan sebab akibat antarsasaran strategis.⁴² Peta strategi akan menggambarkan penerjemahan visi dan tujuan organisasi dalam sasaran strategis di empat perspektif

Companies Thrive in The New Business Environment, 2001, 90–91.

³⁶ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 465–78.

³⁷ Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 162.

³⁸ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 481–563.

³⁹ *Ibid.*, 199.

⁴⁰ *Ibid.*, 200.

⁴¹ *Ibid.*, 206–7.

⁴² *Ibid.*, 207.

yang penentuan sasaran strategisnya dengan mempertimbangan tema strategi organisasi untuk mewujudkan tujuan dan visi. Misalnya, jika organisasi memilih diferensiasi sebagai tema strategi untuk mencapai visi dan tujuannya, maka keseluruhan sasaran strategis pada peta strategi organisasi harus ditujukan untuk membangun perbedaan agar unggul dalam persaingan.⁴³

Tema strategi organisasi pada umumnya merefleksikan langkah organisasi dalam meraih *outcome* yang diinginkan. Sehingga, tema strategi organisasi bukanlah gambaran *outcome* itu sendiri seperti *shareholder value* atau *customer retention*, namun berupa hal-hal yang perlu diselesaikan oleh pimpinan secara internal.⁴⁴

Sasaran strategis sendiri merupakan pernyataan singkat tentang kondisi yang perlu dicapai oleh organisasi dalam tiap perspektif.⁴⁵ Sasaran strategis dirumuskan untuk memberikan arah gerak organisasi sehingga sasaran tersebut mencerminkan komitmen seluruh elemen organisasi tentang gambaran masa depan yang dikehendaki bersama.

Sasaran strategis dalam peta strategi organisasi harus ditetapkan secara komprehensif meliputi, keseluruhan perspektif dan koheren (memiliki hubungan sebab-akibat). Hubungan sebab-akibat antarsasaran strategis merupakan hipotesis bahwa, pencapaian sasaran strategis

tertentu akan berdampak pada pencapaian sasaran strategis yang lain.⁴⁶ Misalnya, peningkatan aktivitas pelatihan penjualan pada para tenaga penjual tentang produk, membuat para tenaga penjual semakin memahami produk; jika para tenaga penjual semakin memahami produk maka efektivitas penjualan akan meningkat; jika efektivitas penjualan meningkat maka margin produk akan meningkat pula.⁴⁷ Oleh karena itu, penetapan sasaran strategis dimulai dari perspektif yang berada pada hierarki paling atas yang kemudian dilanjutkan dengan menetapkan sasaran strategis pada perspektif di bawahnya menggunakan logika sebab-akibat.

Peta strategi organisasi pada gilirannya akan merepresentasikan tentang berbagai kondisi yang harus dicapai oleh organisasi pada tiap perspektif sebagai terjemahan dari visi, tujuan dan strategi organisasi secara grafis dalam satu halaman. Pemilihan kata peta sangat cocok dikarenakan peta dapat memandu sebuah perjalanan dari satu tempat ke tempat yang dituju. Dalam konteks organisasi, sebuah peta strategi akan memandu pimpinan organisasi dalam melewati perjalanan pencapaian tujuannya. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa, visualisasi hubungan sebab akibat di antara sasaran-sasaran strategis dalam sebuah peta strategi merupakan titik awal untuk mengaplikasikan *Balanced Scorecard*.⁴⁸

Setiap sasaran strategis dalam peta strategi organisasi berikutnya perlu ditetapkan

⁴³ Ibid., 202.

⁴⁴ Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 78.

⁴⁵ Paul R. Niven, *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2014), 8.

⁴⁶ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 218.

⁴⁷ Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 130.

⁴⁸ Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 162.

ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan yaitu, ukuran hasil (*Lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerjanya (*Lead indicator*). Ukuran hasil menggambarkan keberhasilan pencapaian sasaran strategis sedangkan, ukuran pemacu kinerja menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil sebagai pijakan dalam menilai efektivitas inisiatif strategis yang dipilih mampu mewujudkan sasaran strategis organisasi.⁴⁹ Misalnya, organisasi memiliki sasaran strategis “organisasi berkapabilitas” yang diukur dengan “*learning capability index*”, sebagai ukuran pemacu kinerjanya digunakan “jumlah waktu pendidikan/pelatihan karyawan”.⁵⁰

Ukuran hasil (*lag indicator*) pada dasarnya adalah memberitahukan kondisi pencapaian sasaran strategis. Sedangkan, ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*) dapat diidentifikasi dengan memetakan proses dan tonggak-tonggak penting dalam pencapaian sasaran strategis.⁵¹ Oleh karena itu, penting kiranya bagi pimpinan organisasi mengetahui kondisi sasaran strategis yang ingin diwujudkan dan langkah-langkah yang ditempuh dalam mencapai sasaran strategis agar tepat dalam menentukan ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*).

Beberapa kriteria penetapan ukuran hasil (*lag indicator*) yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:⁵²

- Ukuran yang ditetapkan harus terkait dengan strategi karena *Balanced Scorecard* dirancang untuk

menerjemahkan strategi ke dalam sasaran dan ukuran

- Ukuran harus mudah dipahami oleh karyawan
- Ukuran harus memiliki keterkaitan sebab dan akibat melalui empat perspektif *scorecard*.
- Ukuran harus sering diperbaharui agar dapat mengambil tindakan dengan tepat
- Ukuran harus dapat diakses
- Ukuran harus mampu menggambarkan kondisi sebenarnya dari proses atau peristiwa yang ingin ditangkap
- Ukuran hasil bukan merupakan ukuran tindakan
- Ukuran perlu ditetapkan secara kuantitatif
- Ukuran ditetapkan dengan mempertimbangkan perilaku yang akan didorong oleh ukuran yang dipilih.

Setelah ukuran pencapaian ditetapkan maka berikutnya perlu ditetapkan target tiap ukuran. Dalam *Balanced Scorecard* target menggambarkan hasil yang diinginkan dari ukuran kinerja. Dengan membandingkan target dan kinerja aktual maka, akan diketahui nilai atas kinerja yang dihasilkan.⁵³ Target umumnya ditetapkan pada tahap perencanaan strategis namun, ini masih bersifat sementara karena target tersebut dapat direvisi kembali setelah rencana strategis telah dijabarkan lebih detil menjadi program dengan memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program pilihan.⁵⁴

⁴⁹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 225–27.

⁵⁰ *Ibid.*, 228.

⁵¹ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 189.

⁵² *Ibid.*, 204–6.

⁵³ *Ibid.*, 215.

⁵⁴ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 231.

Target dapat ditetapkan dengan beberapa metode diantaranya: (1) *trend and baseline*; (2) rata-rata kinerja baik tingkat nasional, negara atau lokal; (3) saran karyawan; (4) kinerja instansi lain; (5) *feedback* dari pelanggan dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya.⁵⁵

Mengingat *Balanced Scorecard* mendorong pimpinan organisasi untuk menetapkan sasaran strategis pada keseluruhan perspektif organisasi maka, pada akhirnya akan diketahui berbagai macam ukuran dan target yang komprehensif yang menandakan bahwa organisasi telah dikelola secara seimbang. Berbagai macam ukuran dan target itulah yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Setelah keseluruhan sasaran strategis dirumuskan dalam sebuah diagram peta strategi yang diikuti dengan penetapan *lag indicator*, target serta *lead indicator*-nya, berikutnya diperlukan rencana kegiatan (*action plan*) berupa inisiatif strategis untuk mewujudkan sasaran strategis tertentu. Inisiatif strategis merupakan langkah dalam mencapai sasaran strategis yang bisa berupa program, aktivitas atau tindakan spesifik lainnya.⁵⁶ Satu sasaran strategis membutuhkan beberapa inisiatif strategis untuk mencapainya. Jika sasaran strategis diukur ketercapaiannya menggunakan ukuran hasil (*Outcome measure* atau *lag indicator*), maka inisiatif strategis diukur efektivitasnya sebagai langkah untuk mewujudkan sasaran strategis menggunakan ukuran pemacu kinerja (*Performance driver measure* atau *lead indicator*).⁵⁷

Inisiatif strategis dirumuskan dengan membuat pernyataan kualitatif yang berupa langkah yang akan dilakukan ke depan dalam mewujudkan tiap sasaran strategis. Pada konteks bisnis, sasaran strategis pada perspektif finansial tidak memiliki inisiatif strategis karena, perspektif finansial merupakan perwujudan dari berbagai sasaran strategis yang ada pada perspektif penopangnya. Untuk mewujudkan sasaran strategis tertentu memungkinkan perlu ditetapkan satu atau beberapa inisiatif strategis.⁵⁸ Misalnya, pada konteks rumah sakit, tim perencanaan strategis memilih inisiatif strategis “meningkatkan keakuratan data pasien” untuk mewujudkan sasaran strategis “meningkatkan kualitas jasa”. Inisiatif strategis tersebut ditetapkan dengan pertimbangan bahwa, kualitas layanan yang diberikan pada pasien ditentukan oleh ketepatan tindakan medis dan ketepatan tindakan medis sangat dipengaruhi oleh keakuratan data pasien.

Penentuan inisiatif strategis bisa dilakukan dengan mengevaluasi inisiatif-inisiatif strategis yang selama ini dijalankan oleh organisasi. Dimulai dari tahap mengidentifikasi seluruh inisiatif strategis yang dijalankan oleh organisasi kemudian dilanjutkan dengan pembuatan matriks keterhubungan inisiatif strategis dengan sasaran strategis yang dimiliki oleh organisasi. Tahap ini membutuhkan analisis kritis untuk memastikan adanya kontribusi inisiatif strategis dengan tujuan pencapaian sasaran strategis. Untuk inisiatif strategis yang dinilai tidak memiliki kontribusi pada pencapaian sasaran strategis maka, bisa dikurangi atau dihentikan. Menghilangkan

⁵⁵ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 218.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 232.

⁵⁸ Ibid., 231–32.

inisiatif strategis yang tidak berkontribusi pada sasaran strategis berimplikasi pada efisiensi sumber daya baik manusia atau keuangan. Pada gilirannya, sumber daya ini bisa dialokasikan untuk menyusun prakarsa-prakarsa baru yang lebih dibutuhkan.⁵⁹

Adaptasi Metode *Balanced Scorecard* pada Konteks Organisasi Nonprofit

Abad 21 menjadi permulaan metode *Balanced Scorecard* diterapkan pada organisasi profit maupun publik.⁶⁰ Awalnya organisasi *nonprofit* merasa kesulitan dalam menerapkan metode *Balanced Scorecard*. Hal tersebut dikarenakan konsep orisinal *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa, perspektif finansial berada pada hierarki puncak, padahal kinerja finansial bagi organisasi *nonprofit* bukan menjadi hal yang utama. Sebab lainnya adalah adanya perbedaan jenis *customer* dan cara *customer* bisa mendapatkan produk atau layanan organisasi. Pada konteks profit, *customer* harus membayar untuk bisa mendapatkan layanan. Sedangkan, pada konteks organisasi *nonprofit*, adakalanya *customer* tidak diharuskan membayar untuk bisa mendapatkan layanan, dan bahkan ada jenis *customer* yang membayar namun, *customer* tersebut tidak mendapatkan layanan seperti, para donatur yang menyerahkan donasinya namun, yang merasakan manfaat donasi adalah orang lain.⁶¹

Melalui *Balanced Scorecard*, penyusunan perencanaan strategis diharapkan bisa menysasar berbagai jenis *customer* yang ada pada konteks organisasi *nonprofit*. Selain itu, penerapan *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi *nonprofit* perlu mempertimbangkan untuk menjadikan tujuan akhir organisasi *nonprofit* dalam bentuk dampak sosial berada pada hierarki paling atas.⁶²

Dalam bukunya yang berjudul *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*, Paul Niven menjelaskan beberapa modifikasi penerapan *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi *nonprofit*, di antaranya:⁶³ (a) Misi organisasi berada pada puncak *Balanced Scorecard* sebagai *output* akhir. Dalam hal ini, misi menjelaskan latar belakang berdirinya organisasi. Misi adalah pernyataan tujuan yang masih abstrak dan perlu didetailkan lagi dalam bentuk tujuan yang lebih terukur; (b) Strategi organisasi tetap menjadi inti dari *Balanced Scorecard* karena *Balanced Scorecard* sejak awal berfungsi untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi; (c) Perspektif pelanggan ditinggikan menjadi paling atas dengan alasan bahwa, segala sesuatu yang dilakukan mengenai keuangan, pendapatan dan sebagainya adalah diorientasikan untuk kepuasan pelanggan; (d) Organisasi *nonprofit* diharuskan tetap memiliki perspektif finansial, karena tidak ada organisasi yang berhasil tanpa sumber daya keuangan; (e) Proses internal organisasi diidentifikasi dan diorientasikan untuk menciptakan nilai bagi

⁵⁹ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 220–21.

⁶⁰ *Ibid.*, 32.

⁶¹ Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 134–35.

⁶² Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 33.

⁶³ *Ibid.*, 33–36.

pelanggan; (f) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap menjadi penopang dasar dalam membangun *Balanced Scorecard* yang terdiri dari keterampilan dan kompetensi karyawan, modal informasi, serta iklan kerja organisasi.

Beberapa adaptasi *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi *nonprofit* yang telah disebutkan di atas tampaknya memberikan pengaruh pada penyusunan peta strategi organisasi. Keseluruhan sasaran strategis haruslah bermuara pada pencapaian misi atau tujuan organisasi dakwah dengan menempatkan perspektif *customer* pada hierarki yang paling teratas. Hal tersebut, berbeda dengan skema peta strategi organisasi profit yang menempatkan perspektif finansial pada hierarki teratas sebagai gambaran *output* organisasi. Meskipun begitu perspektif finansial pada konteks organisasi *nonprofit* tetap dibutuhkan mengingat setiap organisasi perlu memperhatikan aspek finansialnya. Pencapaian perspektif pelanggan dicapai oleh perspektif proses internal yang didukung oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sama dengan organisasi profit bahwa, peta strategi organisasi *nonprofit* yang disusun haruslah menggambarkan penjabaran tema strategi yang telah ditetapkan pada tahap perumusan strategi. Adaptasi *Balanced Scorecard* pada konteks organisasi *nonprofit* tidak banyak berpengaruh terhadap komponen *Balanced Scorecard* dan *action plan* organisasi mengingat kedua komponen

tersebut ditetapkan dengan berpijak pada sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Pengelolaan Lembaga Masjid

Secara umum masjid dimaknai sebagai tempat salat. Istilah masjid sendiri berasal dari Bahasa Arab yaitu, dari kata "*Sajada, yasjidun, sajdun*" yang berarti bersujud, patuh, taat serta tunduk dengan hormat dan takzim. Untuk menunjukkan kata tempat maka kata tersebut diubah menjadi kata "*masjidun*" yang berarti tempat sujud untuk menyembah Allah Swt.⁶⁴

Kata masjid dalam Al-Quran disebutkan sebanyak 28 kali. Dalam ilmu tafsir kata atau kalimat yang sering diulang menunjukkan makna dari kata tersebut sangat penting.⁶⁵ Itu artinya fungsi masjid sangat besar. Masjid bisa dianggap sebagai sumber solusi umat. Quraish Shihab menjelaskan bahwa, dalam pengertian sehari-hari masjid merupakan sebuah bangunan yang digunakan sebagai tempat salat, namun karena akar katanya mengandung makna ketundukan dan kepatuhan maka pada hakikatnya masjid adalah tempat untuk menjalankan segala aktivitas yang diorientasikan untuk kepatuhan kepada Allah Swt.⁶⁶ Oleh karena itu, di dalam masjid terdapat 2 kebajikan yaitu, kebajikan yang dikemas dalam bentuk ibadah khusus seperti salat *fardhu* dan juga kebajikan yang dikemas dalam bentuk *amaliyah* sehari-hari.⁶⁷

Berdasarkan pengertian masjid yang telah disebutkan di atas dapat dipahami bahwa,

⁶⁴ Ahmad Warson Munawir, *Kamus Bahasa Arab* (Yogyakarta: Fustaka Progresif, 1984), 650.

⁶⁵ Eman Suherman, *Unggul, Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui*

Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas (Bandung: Alfabeta, 2012), 61.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

masjid merupakan tempat yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat salat saja, namun juga sebagai tempat menjalankan segala aktivitas ibadah kepada Allah Swt.

Direktorat urusan agama Islam dan pembinaan syariah departemen agama dalam pedoman pembinaan kemasjidan menerangkan bahwa istilah masjid, langgar dan, musala terdapat sedikit perbedaan. Istilah masjid diartikan sebagai bangunan yang digunakan untuk pelaksanaan salat rawatib dan salat jumat. Langgar diartikan sebagai tempat ibadah yang digunakan untuk salat rawatib. Sedangkan, musala diartikan sebagai tempat atau ruangan yang digunakan untuk pelaksanaan salat baik salat rawatib maupun salat jumat letaknya berada di tempat tertentu seperti kantor, pasar, stasiun maupun perguruan.⁶⁸ Berangkat dari beberapa pengertian istilah tersebut dapat dipahami bahwa, tipologi masjid dapat dibedakan berdasarkan fungsi dan tempat keberadaannya.

Tipologi masjid juga bisa dibedakan berdasarkan wilayahnya yang meliputi masjid negara yaitu, masjid yang menjadi pusat kegiatan keagamaan tingkat kenegaraan, masjid nasional yaitu, sebagai masjid nasional yang berada di Ibu Kota Provinsi yang menjadi pusat kegiatan keagamaan di tingkat provinsi, masjid raya sebagai masjid yang ditetapkan oleh Gubernur sebagai pusat kegiatan keagamaan di tingkat provinsi, masjid agung yaitu, masjid yang berada di kota/kabupaten yang ditetapkan oleh Walikota/Bupati sebagai pusat kegiatan keagamaan di tingkat

kota/kabupaten, masjid besar yaitu, masjid yang berada di kecamatan sebagai pusat kegiatan keagamaan di tingkat kecamatan, masjid jami yaitu, masjid sebagai pusat kegiatan keagamaan di tingkat wilayah pemukiman/desa/kelurahan, masjid bersejarah yaitu, masjid yang berada di wilayah peninggalan Kerajaan/Wali penyebar agama Islam yang memiliki nilai besar dalam sejarah pembangunan bangsa serta masjid di tempat publik yaitu, masjid yang berada di tempat publik untuk memfasilitasi masyarakat dalam melaksanakan ibadah.⁶⁹

Manajemen masjid (*idarrah*) sendiri secara umum sama dengan manajemen pada umumnya sehingga, pelaksanaan manajemen masjid tetap mengikuti prinsip-prinsip manajemen pada umumnya. Bila manajemen diartikan sebagai aktivitas menggunakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan maka manajemen masjid menggunakan sumber daya yang ada baik itu sumber daya manusia, sumber daya dana dan sumber daya yang lainnya untuk mencapai tujuannya yaitu pelayanan jemaah dan pemberdayaan umat.⁷⁰

Sutarmadi dalam bukunya yang berjudul Manajemen masjid Kontemporer menjelaskan bahwa, terdapat tujuh belas pokok kegiatan masjid di antaranya: memahami visi misi dan langkah strategis serta program masjid; manajemen fisik masjid; manajemen ibadah ritual; manajemen ibadah sosial; manajemen pendidikan; manajemen pengajian;

⁶⁸ Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Departemen Agama, *Pedoman Pembinaan Kemasjidan* (Jakarta: Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Departemen Agama, 2007), 2.

⁶⁹ Direktorat Jenderal Bimbingan Islam, "Tipologi Masjid," accessed January 24, 2022, <https://bimasislam.kemenag.go.id/infomasjid/tipologi>
⁷⁰ Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid Kontemporer* (Jakarta: Inti Perdana Permata Jaya Offset, 2012), 19.

manajemen keuangan; manajemen perpustakaan; manajemen anggota jemaah masjid; manajemen komunikasi; manajemen ibadah wakaf; manajemen zakat; manajemen pelatihan qiraah dan kasidah; manajemen pelatihan berorganisasi; manajemen olah raga dan bela diri di masjid; manajemen pelatihan komputer; pengembangan ekonomi Islam.⁷¹

Aziz Muslim dalam jurnal yang berjudul *Manajemen Pengelolaan masjid* mengklasifikasikan pengelolaan masjid menjadi dua bagian yaitu, manajemen pembinaan fisik (*Physical Management*) dan manajemen fungsi masjid (*Functional Management*). Manajemen fisik meliputi, pembangunan dan pemeliharaan fisik masjid yang termasuk juga kebersihan pengelolaan taman dan fasilitas-fasilitasnya. Sedangkan, manajemen fungsi masjid berkaitan dengan pendayagunaan masjid sebagai tempat ibadah, tempat dakwah dan segala aktivitas lainnya untuk kemajuan peradaban Islam seperti yang dicontohkan oleh Rasulullah saw.⁷²

Lebih lanjut Susanta menjelaskan bahwa, untuk memakmurkan masjid bisa dilakukan dengan berbagai aktivitas. Masjid diharapkan bisa menjadi basis sosial, basis ilmu, basis perjuangan, dan basis ekonomi syariah. Namun, Susanta juga menjelaskan bahwa, indikator utama kemakmuran masjid adalah dilihat dari seberapa antusias para jemaah dalam mewujudkan kesatuan jemaah dalam bentuk menjalankan salat berjemaah.⁷³

Perencanaan Strategis Lembaga Masjid Berbasis Balanced Scorecard

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa, perencanaan strategis merupakan tahap kedua setelah tahap perumusan strategi organisasi. Perencanaan strategis lembaga masjid disusun dengan berpijak pada visi, tujuan, dan tema strategi masjid sebagai hasil dari tahap perumusan strategi. Oleh karena itu, para pengurus masjid perlu merumuskan dan bersepakat terlebih dulu tentang visi, tujuan, dan tema strategi pencapaiannya. Visi dan tujuan lembaga masjid ialah berupa dampak sosial yang ingin diwujudkan sesuai dengan latar belakang berdirinya masjid.

Visi dan tujuan masjid tersebut masih bersifat umum dan tidak memungkinkan dicapai dalam waktu dekat, namun bersifat fundamental sebagai arah pengelolaan masjid. Untuk bisa mengukur perkembangan masjid dibutuhkan sasaran-sasaran yang lebih detail dan terukur dalam bentuk peta strategi masjid. Penerjemahan visi dan tujuan masjid menjadi peta strategi masjid dilakukan dengan memperhatikan tema strategi yang telah dipilih pada tahap perumusan strategi masjid.

Balanced Scorecard mendorong penyusunan peta strategi masjid dilakukan secara komprehensif dan koheren yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif finansial. Mengingat masjid sebagai organisasi *nonprofit*, perspektif pelanggan diletakkan

⁷¹ Ibid., 20.

⁷² Aziz Muslim, "Manajemen Pengelolaan Masjid," *Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama* 5, no. 2 (2005): 110.

⁷³ Gatut Susanta, Adi Sulistyono, and Suyud Basumi, *Cara Cerdas Memakmurkan Masjid*, I (Depok: Penebar Plus, 2008), 69–79.

pada hierarki paling atas sebagai turunan dari visi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penetapan sasaran strategis pada tahap penyusunan peta strategi masjid diawali pada perspektif pelanggan. Hal tersebut juga mengartikan bahwa, keseluruhan perspektif lainnya diorientasikan untuk mencapai sasaran strategis perspektif pelanggan.

Penetapan sasaran strategis pada perspektif pelanggan tentunya harus diawali dengan pemahaman terhadap tipologi masjid yang dikelola karena, setiap jenis masjid memiliki karakteristik yang berbeda-beda khususnya dalam hal tujuan (*output*), fungsi serta pelanggan (jemaah) masjid yang dilayani.

Pelanggan pada konteks organisasi *nonprofit* memiliki perbedaan karakteristik dengan pelanggan pada konteks *nonprofit*. Pada konteks profit, pelanggan harus membayar untuk mendapatkan produk/jasa. Sedangkan pada konteks *nonprofit*, pelanggan adakalanya tidak diharuskan membayar untuk mendapatkan produk/jasa. Pada konteks *nonprofit* juga terdapat pelanggan yang membayar dalam bentuk donasi, namun pelanggan tersebut bukan sebagai pihak yang mendapatkan produk/jasa.⁷⁴

Sebagai organisasi *nonprofit*, pengurus masjid juga perlu mengidentifikasi kedua jenis pelanggan tersebut yaitu, pelanggan masjid sebagai pihak penerima manfaat produk/jasa masjid dan pelanggan masjid sebagai pihak yang memberikan donasi. Pihak penerima manfaat produk/jasa masjid biasa disebut dengan jemaah masjid sedangkan, pelanggan masjid yang memberi

donasi disebut dengan donatur masjid. Sasaran strategis perspektif pelanggan haruslah menyoroti kedua jenis pelanggan tersebut.

Setelah seluruh pelanggan masjid diidentifikasi, sasaran strategis pada perspektif pelanggan ditetapkan dengan memperhatikan *value proposition* masjid. Mengingat *value proposition* berpijak pada kebutuhan pelanggan maka para pengurus masjid perlu mengidentifikasi kebutuhan para jemaah dan para donaturnya. Tahap ini akan menghasilkan *output* yang khas dari tiap masjid dikarenakan kondisi pelanggan setiap jenis masjid memiliki keunikan/karakteristik masing-masing.

Sasaran strategis pada perspektif pelanggan bisa ditetapkan secara bertingkat yaitu, dengan menetapkan sasaran strategis yang berkaitan dengan capaian kondisi pangsa pasar masjid terlebih dahulu kemudian, diikuti dengan capaian kepuasan pelanggan sesuai dengan *value proposition* masjid yang ditetapkan.

Berikutnya sesuai dengan skema peta strategi pada konteks organisasi *nonprofit*, sasaran strategis kepuasan pelanggan yang ditetapkan pada perspektif pelanggan diwujudkan oleh keseluruhan sasaran strategis yang ada pada perspektif proses internal.

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa, perspektif proses internal adalah sekumpulan proses kunci yang dibutuhkan untuk menciptakan nilai. Proses-proses kunci itulah yang mencerminkan strategi

⁷⁴ Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 134–35.

organisasi akan dijalankan untuk mencapai tujuan.⁷⁵ Dengan kata lain, sasaran strategis perspektif proses internal diorientasikan untuk memberikan informasi tentang langkah terbaik dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.⁷⁶ Oleh karena itu, keseluruhan sasaran strategis pada perspektif proses internal ditetapkan dengan berpijak pada sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan. Dengan begitu sasaran strategis perspektif proses internal pada konteks lembaga masjid juga perlu berpijak pada nilai yang ingin diberikan pengurus masjid pada seluruh pelanggan masjid.

Balanced Scorecard membagi beberapa proses kunci organisasi menjadi empat dimensi yaitu dimensi pengelolaan pelanggan, dimensi inovasi, dimensi proses operasi, dan dimensi pemenuhan regulasi dan hubungan sosial.⁷⁷ Sehingga, beberapa dimensi proses internal tersebut bisa digunakan sebagai dimensi dalam menetapkan sasaran strategis pada perspektif proses internal.

Dimensi proses pengelolaan pelanggan berkaitan dengan proses seleksi pelanggan, proses pemerolehan dan pemertahanan pelanggan serta proses pertumbuhan pelanggan.⁷⁸ Dalam hal ini, jika pengurus masjid sudah memahami dan menetapkan pelanggan yang disasar, maka pengurus masjid bisa fokus pada proses menjalin hubungan dengan para pelanggan (*customer relationship*). Pada konteks pemasaran,

customer relationship penting dilakukan karena retensi pelanggan tidak hanya disebabkan oleh aspek keunggulan produk dan layanan saja, namun juga tingginya ikatan pelanggan pada organisasi.

Dimensi inovasi pada konteks lembaga masjid berkaitan dengan usaha pengurus masjid dalam menemukan ide-ide baru tentang produk/jasa yang dimiliki. Lembaga masjid juga harus dapat adaptif terhadap perubahan lingkungan mengingat problematika masyarakat sangat dinamis dan memerlukan pemecahan yang spesifik. Di era pandemi Covid-19 misalnya, para pengurus masjid diharapkan untuk mampu merumuskan penyesuaian produk/jasa yang dimiliki agar lebih sesuai dengan kebutuhan para pelanggan masjid di era pandemik yang lebih menitikberatkan pada aspek keselamatan dan kesehatan dalam beribadah.

Dimensi proses operasi secara umum berkaitan dengan proses menciptakan dan menyampaikan produk/jasa pada pelanggan.⁷⁹ Dengan kata lain, proses operasi merupakan proses inti yang dijalankan oleh organisasi dalam memberikan layanan pada para pelanggannya. Aziz Muslim menyatakan bahwa, proses pengelolaan lembaga masjid bisa dibagi menjadi dua bagian yaitu, manajemen pembinaan fisik (*Physical Management*) dan manajemen fungsi masjid (*Functional Management*).⁸⁰ Kedua proses tersebut menggambarkan proses yang perlu

⁷⁵ Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 160.

⁷⁶ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 463.

⁷⁷ Kaplan and Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 90–91.

⁷⁸ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 465–78.

⁷⁹ Kaplan and Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 90–91.

⁸⁰ Muslim, "Manajemen Pengelolaan Masjid," 110.

dilakukan oleh para pengurus masjid dalam menciptakan dan memberikan layanan pada para pelanggan masjid.

Manajemen pembinaan fisik masjid berkaitan dengan usaha untuk menjaga dan memelihara bangunan masjid agar bangunan masjid tetap bisa optimal digunakan untuk menjalankan seluruh kegiatannya. Hal-hal yang berkaitan dengan manajemen fisik masjid meliputi perawatan lantai, dinding, atap, plafon, pintu dan jendela, komponen elektrik dan mekanikal, taman masjid, furnitur, serta sarana dan prasarana masjid. Sedangkan, manajemen fungsi masjid berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diorientasikan untuk kemakmuran masjid seperti, pelaksanaan kegiatan salat berjemaah, pelaksanaan kegiatan dakwah, pelaksanaan pemberdayaan ekonomi masyarakat, dan sebagainya.

Dimensi proses keempat pada perspektif proses internal adalah dimensi proses pemenuhan regulasi dan hubungan sosial. Pada konteks lembaga masjid, dimensi ini berkaitan dengan usaha dalam menjalin hubungan baik dengan lingkungan sosial serta memenuhi aturan-aturan yang berlaku di masyarakat.

Pencapaian sasaran strategis pada perspektif proses internal ditopang oleh sasaran strategis yang ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara umum perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan kepentingan organisasi dalam meningkatkan

kapasitasnya. Oleh karena itu, sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan haruslah menggambarkan arah pembangunan *intangible assets* organisasi yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan proses yang diharapkan. Arah pembangunan *intangible asset* organisasi dapat dibagi menjadi tiga dimensi meliputi modal sumber daya manusia (SDM), modal sistem informasi, dan modal keorganisasian.⁸¹

Pembangunan modal SDM berkaitan dengan peningkatan kompetensi SDM. Miftahul dalam Liana menyatakan bahwa, indikator kompetensi SDM terdiri dari pengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap, dan minat.⁸² Pembangunan modal SDM pada konteks lembaga masjid adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas kompetensi para pengurus masjid. Penetapan kompetensi yang akan ditingkatkan perlu disesuaikan dengan keunggulan proses yang akan dibangun pada perspektif proses internal. Misalnya, keunggulan proses yang ingin dibangun adalah berkaitan dengan pelaksanaan salat berjemaah maka kompetensi para imam masjid dalam membaca Al-Quran lah yang butuh ditingkatkan.

Modal keorganisasian terkait dengan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan kerja SDM. Melalui modal keorganisasian modal SDM dimobilisasi secara sinergis untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi modal keorganisasian memiliki tiga komponen di antaranya pembangunan struktur organisasi, keselarasan kerja dan

⁸¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 463.

⁸² Yuyuk Liana, "Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,"

Inspirasi Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial 17, no. 2 (2020): 317–18, <https://jurnal.stkipggritlungagung.ac.id/index.php/inpirasi/article/download/1810/866>.

iklim kerja organisasi.⁸³ Pembangunan modal keorganisasian berkaitan dengan pembentukan struktur kepengurusan masjid, penyelarasan kerja para pengurus masjid serta pembangunan dengan iklim kerja kepengurusan masjid yang kondusif. Pembangunan ketiga komponen modal keorganisasian tersebut perlu diorientasikan untuk menopang terwujudnya keunggulan proses masjid yang telah ditetapkan pada perspektif proses internal.

Dimensi terakhir pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah modal informasi. Modal informasi berkaitan dengan sistem informasi organisasi beserta aplikasinya. Dimensi ini dibutuhkan untuk mewujudkan dua hal yaitu pembangunan modal SDM dan pembangunan modal keorganisasian. Dalam hal pembangunan modal SDM, informasi beserta teknologinya bisa mendorong SDM mengambil keputusan dengan tepat. Sedangkan dalam hal pembangunan modal keorganisasian, teknologi informasi dapat memperlancar keseluruhan proses yang dibutuhkan baik yang berkaitan dengan transaksi, layanan pelanggan, komunikasi atau koordinasi dan lain sebagainya.⁸⁴ Pembangunan modal informasi pada konteks lembaga masjid berkaitan dengan pembangunan sistem informasi masjid yang dibutuhkan dalam rangka pengelolaan informasi-informasi penting sebagai dasar pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban, media koordinasi dan penyampaian layanan informasi pada seluruh pelanggan masjid.

Perspektif terakhir dalam peta strategi berbasis *Balanced Scorecard* adalah

perspektif finansial. Setiap organisasi termasuk organisasi *nonprofit* perlu memperhatikan aspek finansial mengingat tidak ada organisasi yang berhasil tanpa sumber daya keuangan.⁸⁵ Oleh karena itu, peta strategi masjid perlu menggunakan finansial sebagai salah satu perspektif peta strateginya. Perspektif finansial pada konteks masjid adalah berkaitan dengan sumber daya keuangan masjid. Sumber daya keuangan masjid digunakan untuk mewujudkan keunggulan proses organisasi yang tergambar pada perspektif proses internal dan peningkatan kapasitas organisasi yang terjelaskan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Adanya jenis pelanggan donatur masjid menjadikan sasaran strategis pada perspektif finansial bisa ditopang oleh sasaran strategis yang ada pada perspektif pelanggan sebagai bagian dari jalan pertumbuhan keuangan organisasi. Dengan kata lain capaian sasaran kepuasan pelanggan donatur masjid dapat mendorong peningkatan keuangan masjid. Peningkatan kondisi keuangan masjid selain dapat dilakukan melalui peningkatan donasi juga bisa dilakukan dengan penghematan biaya operasional dan pemanfaatan aktiva masjid.

Kesimpulan hubungan sebab akibat antarperspektif dalam peta strategi masjid dapat digambarkan sebagai berikut: Hierarki paling atas adalah perspektif pelanggan yang menggambarkan kondisi capaian visi dan tujuan masjid. Keseluruhan sasaran strategis perspektif pelanggan diwujudkan oleh sasaran keunggulan proses yang ada pada perspektif proses internal. Keunggulan

⁸³ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 481–563.

⁸⁴ *Ibid.*, 553–54.

⁸⁵ Niven, *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, 33.

proses pada perspektif proses internal ditopang oleh sasaran pembangunan kapasitas yang ada pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif finansial dibutuhkan untuk menopang terwujudnya keunggulan proses dan pembangunan kapasitas organisasi. Adanya potensi pertumbuhan pendapatan dari peningkatan donasi para donatur masjid menjadikan finansial organisasi juga bisa ditopang oleh sasaran kepuasan pelanggan yang ada pada perspektif pelanggan.



Gambar 1. Skema Peta Strategi Masjid

Setelah komponen peta strategi masjid berhasil disusun, langkah berikutnya adalah menetapkan *Balanced Scorecard* masjid yang berisi tentang ukuran pencapaian dari sasaran strategis masjid beserta targetnya.

Keseluruhan sasaran strategis perlu ditetapkan ukuran hasil (*lag indicator*) dan targetnya. Hal tersebut karena, sasaran strategis sendiri masih berupa pernyataan umum yang mengisyaratkan arah gerak organisasi ke depan. Beberapa kriteria ukuran hasil (*lag indicator*) yang perlu diperhatikan adalah ukuran yang ditetapkan haruslah terkait dengan strategi, mudah

dipahami, antarukuran hasil memiliki sebab akibat melalui empat perspektif, serta ukuran hasil harus mampu menggambarkan kondisi yang sebenarnya dari sasaran strategis yang ditetapkan.⁸⁶ Untuk itu para pengurus masjid perlu memahami secara pasti *output* dari tiap sasaran strategis yang ditetapkan. Sedangkan, target ukuran hasil dapat ditetapkan dengan beberapa metode di antaranya ditetapkan berdasarkan *trend and baseline*, rata-rata kinerja, masukan SDM, *feedback* pelanggan maupun *stakeholder* lainnya.⁸⁷ Dengan kata lain, target tiap sasaran strategis masjid dapat ditetapkan dengan memperhatikan tren dan rata-rata kinerja masjid pada masa lampau maupun dengan memperhatikan masukan dari seluruh *stakeholder* masjid. Ukuran dan target dalam aktivitas manajemen dibutuhkan untuk mengevaluasi ketercapaian sasaran strategis yang ditetapkan.

Setelah sasaran strategis masjid beserta ukuran dan targetnya telah ditetapkan maka tahap berikutnya adalah memilih *action plan* atau inisiatif strategis. Inisiatif strategis merupakan langkah yang diperlukan untuk mencapai sasaran. Jika ketercapaian sasaran diukur menggunakan *lag indicator* maka inisiatif strategis diukur menggunakan ukuran pemacu kinerja atau *lead indicator*.⁸⁸

Pemilihan *action plan* atau inisiatif strategis dapat dilakukan dengan mengevaluasi inisiatif strategis yang pernah dijalankan oleh organisasi. Untuk inisiatif strategis yang dianggap kurang atau tidak memberikan kontribusi pada sasaran strategis dapat

⁸⁶ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 204–6.
⁸⁷ *Ibid.*, 218.

⁸⁸ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 225–27.

dikurangi.⁸⁹ Pemilihan inisiatif strategis pada konteks lembaga masjid dapat diawali dengan melakukan pendataan terhadap seluruh inisiatif strategis masjid baik dalam bentuk program maupun kegiatan-kegiatan lainnya. Berikutnya pengurus masjid dapat melakukan evaluasi inisiatif strategis masjid dengan berpijak pada sasaran strategis masjid beserta ukuran dan targetnya. Inisiatif strategis masjid yang dianggap tidak berkontribusi pada pencapaian sasaran strategis masjid dapat dihapus sehingga, sumber daya dapat dialokasikan untuk menyusun inisiatif strategis baru yang dianggap perlu.

Langkah terakhir dalam perencanaan strategis masjid berbasis *Balanced Scorecard* adalah menetapkan *lead indicator* untuk setiap *action plan* yang telah dipilih. *Lead indicator* diidentifikasi dengan memahami keseluruhan proses penting dalam pencapaian sasaran strategis.⁹⁰ Itu artinya, para pengurus masjid perlu memahami gambaran pelaksanaan *action plan* yang telah dipilih dan berikutnya menetapkan proses yang dianggap paling penting sebagai *lead indicator*.

Kesimpulan

Tujuan dari kajian ini adalah untuk merumuskan desain perencanaan strategis lembaga masjid menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, perencanaan strategis masjid dibuat secara seimbang dengan memperhatikan aspek finansial dan *nonfinansial*. Dalam sistem manajemen berbasis *Balanced Scorecard*, perencanaan

strategis masjid perlu berpijak pada visi, misi dan tema strategi masjid sebagai keluaran dari tahap sebelumnya yaitu, tahap perumusan strategi organisasi. Dengan banyaknya variasi jenis masjid yang ada di Indonesia, maka perencanaan strategis masjid perlu memperhatikan tipologi lembaga masjid yang dikelola khususnya yang berkaitan dengan tujuan (*output*), fungsi dan pelanggan masjid yang dilayani.

Penyusunan perencanaan strategis masjid berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari tiga tahapan utama yaitu, tahap penyusunan peta strategi masjid yang terdiri dari 4 perspektif, tahap penetapan ukuran kinerja (*Scorecard*) masjid, dan tahap pemilihan *action plan* (inisiatif strategis) masjid.

Skema penyusunan peta strategi masjid sebagai organisasi *nonprofit* berbeda dengan skema penyusunan peta strategi organisasi yang berorientasi profit. Dalam penyusunan peta strategi masjid, visi dan tujuan masjid yang berupa dampak sosial (*social impact*) menjadi muara dari peta strategi masjid. Pencapaian tujuan tersebut tercermin pada perspektif pelanggan yang berada pada hierarki teratas dalam peta strategi masjid. Perspektif proses internal diorientasikan untuk mewujudkan nilai (*value*) yang ingin diberikan pada pelanggan masjid yang terdiri dari para jemaah dan para donatur. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki posisi untuk menyiapkan kapasitas organisasi untuk menjalankan keseluruhan proses yang dibutuhkan. Meskipun masjid sebagai organisasi *nonprofit*, perspektif finansial tetap dibutuhkan untuk menopang terwujudnya keunggulan proses pada

⁸⁹ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 220–21.

⁹⁰ *Ibid.*, 189.

perspektif proses internal dan kebutuhan pembangunan kapasitas organisasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Ukuran kinerja (*Scorecard*) masjid berisi tentang sekumpulan ukuran hasil (*lag indicator*) beserta target pencapaiannya. Ukuran hasil haruslah mencerminkan kondisi pencapaian tiap sasaran strategis masjid yang sebenarnya, mudah dipahami dan antarukuran hasil haruslah memiliki hubungan sebab akibat sehingga terwujudlah ukuran kinerja organisasi yang komprehensif dan seimbang yang disebut dengan *balanced scorecard*.

Pencapaian sasaran strategis dilakukan dengan menetapkan *action plan* (inisiatif strategis) yang kesuksesannya diukur menggunakan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*). Pemilihan *action plan* dapat

dilakukan dengan mengevaluasi seluruh inisiatif strategis masjid sebelumnya. Bagi inisiatif strategis masjid yang dianggap kurang berkontribusi pada pencapaian sasaran strategis masjid maka, dapat dihilangkan atau diganti dengan inisiatif strategis yang baru.

Kajian ini hanya membahas tentang tahap perumusan perencanaan strategis masjid. Dalam sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard*, tahap perencanaan strategis perlu dilanjutkan dengan tahap-tahap berikutnya, misalnya saja tahap perumusan program organisasi. Oleh karena itu, kajian ini dapat dilanjutkan dengan membuat desain perumusan tahapan berikutnya dalam sistem manajemen strategis lembaga masjid berbasis *Balanced Scorecard*.

Bibliografi

- Aco, Hasanudin. "Masjid Istiqlal Sukses Gelar Webinar Tentang Membangun Peradaban Islam Indonesia Berbasis Masjid." *Tribunnews.Com*. Accessed November 7, 2021. <https://www.tribunnews.com/nasional/2020/07/08/masjid-istiqlal-sukses-gelar-webinar-tentang-membangun-peradaban-islam-indonesia-berbasis-masjid?page=all>.
- Agama, Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Departemen. *Pedoman Pembinaan Kemasjidan*. Jakarta: Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Departemen Agama, 2007.
- Fortiana, Dewi, Irawan Suntoro, and Riswandi. "Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard* Di Yayasan Al Kautsar Lampung." *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99. <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/download/11787/8405>.
- Gunawan, Anwar Sarul, and Zaini Abdul Malik. "Analisis Penerapan Metode *Balance Scorecard* Terhadap Kinerja Pengelolaan Zakat Di LAZISMU Jawa Barat." *Prosiding Hukum Ekonomi Syariah* 7, no. 2 (2021): 277–82. http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/hukum_ekonomi_syariah/article/view/27841/pdf.
- Hentika, Niko Pahlevi, Sumartono, and Endah Setyowati. "Upaya Kementerian Agama Dan Non Government Organization (Ngo) Dalam Memperbaiki Manajemen Masjid Di Kota Malang." *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran* 3, no. 1 (2016): 38–50. <http://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/1926>.
- Huda, Miftahul, and Rhoni Rodin. "Balanced *Scorecard* Sebagai Alternatif Tool Sistem

- Manajemen Sekolah Abad 21." *Tadbir : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 4, no. 2 (2020): 201. doi:10.29240/jsmp.v4i2.1619.
- Jaakkola, Elina. "Designing Conceptual Articles: Four Approaches." *AMS Review* 10, no. 1–2 (2020): 18–26.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga, 2000.
- . *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*. Jakarta: PT Ufuk Publishing House, 2010.
- . *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 2001.
- . "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review* 88, no. 2 (2007): 534.
[https://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.pdf](https://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Using%20the%20Balanced%20Scorecard%20as%20a%20Strategic%20Management%20System.pdf).
- Liana, Yuyuk. "Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai." *Inspirasi Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial* 17, no. 2 (2020).
<https://jurnal.stkipppgritulungagung.ac.id/index.php/inspirasi/article/download/1810/866>
- Masruri, Ahmad. "Efektifitas Manajemen Pondok Pesantren Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyah Pondok Aren Tangerang Selatan." Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2019.
[https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/46502/1/AHMAD MASRURI-FITK.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/46502/1/AHMAD%20MASRURI-FITK.pdf).
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014.
- Munawir, Ahmad Warson. *Kamus Bahasa Arab*. Yogyakarta: Fustaka Progresif, 1984.
- Muslim, Aziz. "Manajemen Pengelolaan Masjid." *Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama* 5, no. 2 (2005): 105–14.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2014.
- . *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc, 1995.
- Prasetyoningrum, Ari Kristin. "Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015): 1–36. doi:10.21580/economica.2015.6.1.784.
- Putra, Ahmad, and Prasetio Rumondor. "Eksistensi Masjid Di Era Rasulullah." *Tasamuh* 17, no. 1 (2019): 245–64. doi:10.20414/tasamuh.v17i1.1218.
- Suherman, Eman. *Unggul, Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sulanjaku, Marsel. "The Perspectives of Using Balanced Scorecard in Intangibles Measurement and Management in Albania." *International Journal of Managerial Studies and Research* 2, no. 9 (2014): 132–39. <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v2-i9/15.pdf>.
- Susanta, Gatut, Adi Sulisty, and Suyud Basumi. *Cara Cerdas Memakmurkan Masjid*. I. Depok: Penebar Plus, 2008.
- Sutarmadi, Ahmad. *Manajemen Masjid Kontemporer*. Jakarta: Inti Perdana Permata Jaya Offset, 2012.
- Syalom. "Design of a Balanced Scorecard on Nonprofit Organizations (Study on Yayasan Pembinaan Dan Kesembuhan Batin Malang)." *IOSR Journal of Business and Management*

- 17, no. 12 (2015): 2319–7668. doi:10.9790/487X-171220714.
- Syukron, Amin. “Implementasi Model Manajemen Strategi Dan Balanced Scorecard Pada Sistem Manajemen Masjid Untuk Meningkatkan Kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (Bkm).” *Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali* 2 (2016).
<https://ejournal.unugha.ac.id/index.php/dms-ghozali/article/view/4>.
- Triono Subagyo. “Ketum DMI Jusuf Kalla: Jumlah Masjid Indonesia Terbanyak Di Dunia.” Accessed October 4, 2021. <https://www.antaraneews.com/berita/1323622/ketum-dmi-jusuf-kalla-jumlah-masjid-indonesia-terbanyak-di-dunia>.
- Zein, H.F. *Manajemen: Konsep Membangun Sukses*. Yogyakarta: MIDA Pustaka, 2008.

