Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah
http://inteleksia.stidalhadid.ac.id I p-ISSN 2686-1178 I e-ISSN 2686-3367
Vol. 7 No. 1 Juni 2025
DOI Artikel: 10.55372/inteleksiajpid.v7i1.362 I Hal. 135-154
Terakreditasi S4 sinta

MEMBANGUN STRATEGI BERKELANJUTAN BAGI ORGANISASI DAKWAH: KOLABORASI BUSINESS MODEL CANVAS dan *BALANCED SCORECARD*

Dian Marjayanti
STID AL-Hadid Surabaya
dianmarjayanti@gmail.com

Abstrak: *Pada era globalisasi saat ini, organisasi dakwah dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dan disaat bersamaan mengatasi masalah kelemahan di internal, agar tetap tumbuh, berkembang dan bertahan. Maka, dibutuhkan pemecahan masalah, berupa rencana strategi yang komprehensif , terintegrasi pada pencapaian tujuan dan lahir dari pembacaan kondisi organisasi secara menyeluruh. Konsep kolaborsi Bussiness model canvas (BMC) dengan peta strategi Balanced Scorecard lahir untuk menjawab masalah tersebut. Namun, studi yang menjelaskan penerapannya pada organisasi dakwah masih terbatas. Studi ini memberikan gambaran penerapan mengkolaborasikan konsep BMC dengan peta strategi balanced Scorecard sebagai tools merencanakan strategi organisasi. Teori yang digunakan adalah BMC dan peta strategi balanced scorecard konteks organisasi nirlaba. Jenis penelitiannya adalah kualitatif. Sumber datanya literatur. Adapun beberapa hasil temuannya: (1) BMC digunakan untuk menggambarkan aktivitas organisasi secara menyeluruh sebagai pijakan menetapkan perspektif BSC yang sesuai (2) pada tahap menetapkan sasaran strategi, tidak semua sembilan komponen utama organisasi akan menghasilkan sasaran strategi. Hal ini bergantung pada strategi umum organisasi dan pembacaan isu strategi di tiap komponen.*
Kata kunci: *Bussiness model canvas, Peta Strategi, Organisasi nirlaba*

Abstract: DEVELOPING A SUSTAINABLE STRATEGY FOR DAWAH ORGANIZATIONS: A COLLABORATION OF BUSINESS MODEL CANVAS and BALANCED SCORECARD. *In the current era of globalization, da'wah organizations are faced with demands to adapt and at the same time overcome internal weaknesses, in order to continue to grow, develop and survive. So, problem solving is needed, in the form of a comprehensive, integrated strategic plan for achieving goals and born from reading the overall condition of the organization. The concept of Business model canvas (BMC) collaboration with Balanced Scorecard strategy map was born to answer the problem. However, studies that explain its application to da'wah organizations are still limited. This study provides an overview of the application of collaborating the BMC concept with the balanced Scorecard strategy map as a tool for planning organizational strategy. The theories used are BMC and balanced scorecard strategy map in the context of non-profit organizations. The type of research is qualitative. The data source is literature. As for some of the findings: (1) BMC is used to describe the organization's overall activities as a foothold for determining the appropriate BSC perspective (2) at the stage of setting strategic goals, not all nine main components of the organization will produce strategic goals. This depends on the general strategy of the organization and the reading of strategic issues in each component.*
Keywords: *Business Model Canvas, Strategy Map, Non-Profit Organization*

Article Licensed Under
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

Pendahuluan

Secara etimologi, dakwah berarti kegiatan memanggil atau menyeru. Sementara dalam terminologi, dakwah dimaknai sebagai ajakan untuk menyeru seseorang dalam kebaikan agar memperoleh keselamatan dunia dan akhirat.[1] Dalam konteks ini adalah menyerukan nilai-nilai ajaran Islam. Maka, organisasi dakwah adalah entitas organisasi/badan yang terdiri dari sekelompok orang, yang melakukan aktivitas menyerukan nilai-nilai ajaran Islam.

Tujuan organisasi dakwah sebagaimana dalam Surat Al-Anfal ayat 24 yakni membangun kesadaran pada manusia terkait makna hidupnya dan memberikan pencerahan agar perilaku mereka mengalami perubahan menjadi pribadi yang baik.[2] Sehingga kedudukan Organisasi dakwah bernilai strategis dalam membangun masyarakat yang baik, melalui aktivitas menyeru secara lisan, tulisan dan perbuatan. Maka, seyogyanya dalam menjalankan aktivitasnya, harus dilakukan secara terencana, sistematis dan profesional.[3] Agar tujuan tersebut dapat tercapai.

Organisasi dakwah kini dihadapkan berbagai tantangan, khususnya di era globalisasi. Perilaku masyarakat materialisme dan individualisme dalam kehidupan meningkat.[4] fenomena agnotis dikalangan remaja[5], retannya para remaja terpengaruh paham fundamentalisme dan radikalisme. Hal ini mengindikasikan masih tingginya intoleran di Indonesia[6]. Di lain sisi maraknya masalah sosial yang terjadi di indonesia seperti kasus pelecehan seksual, korupsi, kemiskinan, eksploitasi anak dan sejenisnya.

Kemajuan teknologi internet dan media sosial juga membawa perubahan pola perilaku obyek dakwah. Menurut laporan digital 2021, sebanyak 61,8% penduduk indonesia adalah pengguna media sosial, khususnya mereka yang berusia 25-35 tahun. Platform Tiktok, instagram, youtube menjadi media yang cukup efektif dalam menyampaikan nilai-nilai islam tanpa harus melakukan tatap muka secara langsung. Namun, proses interaksi seperti tanya jawab seputar fiqih, masalah aktual atau kehidupan sehari-hari masih tetap bisa berjalan dan dikemas dengan audio visual yang menarik. Kelebihannya, obyek dakwah dapat mengakses konten tersebut dimana saja dan kapan saja.[7]

[1] Lilik Jauharotul Wastiyah, "Peran Manajemen Dakwah Di Era Globalisasi (Sebuah Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Tantangan)," *Idarotuna* 3, no. 1 (2020): 4, https://doi.org/10.24014/idarotuna.v3i1.10904.

[2] Wastiyah, 5.

[3] Abdullah Abdullah, "ANALISIS SWOT DAKWAH DI INDONESIA: Upaya Merumuskan Peta Dakwah," *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 36, no. 2 (2012): 410, https://doi.org/10.30821/miqot.v36i2.125.

[4] Wastiyah, "Peran Manajemen Dakwah Di Era Globalisasi (Sebuah Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Tantangan)," 11.

[5] Christopher Howard Wonohadidjojo et al., "Problems of Religious Life: Agnostics in Students," *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health* 1, no. 2 (2023): 189, https://doi.org/10.57235/jetish.v1i2.117.

[6] Muflihah Muflihah, "Nasionalisme Mahasiswa Lembaga Dakwah Kampus (Ldk) Uin Syarif Hidayatullah Jakarta," *Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah Dan Kemasyarakatan* 27, no. 1 (2023): 12, https://doi.org/10.15408/dakwah.v27i1.33323.

[7] Derry Ahmad Rizal, Rif Maula, and Nilna Idamatussilmi, "Transformasi Media Sosial Dalam Digitalisasi Agama ; Media Dakwah Dan Wisata Religi" 9, no. 2 (2024): 216–19.

Kondisi tersebut menuntut organisasi dakwah untuk mampu beradaptasi, mulai dari mendesign produk berupa muatan yang mampu menjawab masalah kekinian, tidak hanya berkutat pada masalah fiqh saja. Dan pengemasan penyampaian materi yang menyesuaikan dengan karakteristik obyek dakwah saat ini. Namun, produk dakwah berkualitas saja tidak cukup membuat obyek dakwah menjadi tertarik dan mau mengadopsi nilai-nilai Islam yang ditawarkan. organisasi dakwah juga perlu menciptakan proses mulai dari cara mengajak dan mentransfer nilai-nilai Islam yang menarik serta membangun kesadaran. Proses tersebut dapat berjalan bilamana Organisasi dakwah memiliki kesiapan sumber daya mulai dari Da'I dan pengurus lembaga yang kompeten serta memiliki idealisme yang tinggi dalam berdakwah. Kesiapan sistem pengelolaan lembaga yang profesional dan sarana prasarana yang memadai juga turut memengaruhi kelancaran proses dakwah.

Namun, kenyataan di lapangan masih ditemui beberapa kelemahan dalam pengelolaan Organiasasi dakwah meliputi: materi dakwah yang cenderung diulang-ulang, tidak terencana dan tidak menyesuaikan kebutuhan pemecahan masalah obyek dakwah, keterbatasan jumlah dan kompetensi da'I[8], metode dakwah yang tidak tepat, penggunaan media dakwah yang terbatas dan kurang adaptif dengan perkembangan teknologi yang ada.[9]

Setiap organisasi termasuk Organisasi dakwah, pasti memiliki visi dan misi Sehingga mereka akan berupaya untuk tumbuh, berkembang dan bertahan demi tercapainya visi dan misi tersebut. Organisasi dakwah dihadapkan pada kondisi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan kondisi eksternal agar mampu bertahan. Namun, dilain pihak juga perlu melakukan perbaikan dan membangun kesiapan pada sisi internal.

Maka, dibutuhkan kerangka pemecahan masalah berupa proses perencanaan strategi yang komprehensif. Makna komprehensif, tidak hanya menjadikan kondisi internal dan eksternal sebagai pertimbangan. Melainkan menjadikan aspek seperti kepuasan obyek dakwah, aktvitas dan kapabilitas organisasi dakwah sebagai aspek yang bernilai strategis dan menjadi dimensi dalam perumusan strategi hingga pengukurannya. Sehingga melahirkan sebuah strategi di tiap dimensi yang terintregrasi dan bersinergi, yakni saling terhubung satu sama lain selayaknya sebuah roadmap atau peta yang mengarah pada tujuan organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu konsep model pengelolaan organisasi berdasarkan empat persektif atau dimensi yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, yang dibangun dengan logika sebab akibat. Secara kedudukan perspektif finansial sebagai hasil yang cenderung bersifat jangka pendek. Sementara ketiga perspektif lainnya (*non finansial*) sebagai penyebab hasil yang cenderung memengaruhi berkembangnya organisasi jangka panjang. Keempat perspektif

[8] Resmi Satrika and Desi Syafriani, "Problematika Dakwah Di Nagari Muaro Sungai Lolo Kabupaten Pasaman," *Al-Jamahiria : Jurnal Komunikasi Dan Dakwah Islam* 1, no. 2 (2023): 121, https://doi.org/10.30983/al-jamahiria.v1i2.7574.

[9] wulur B. Meisil, "Problematika Dakwah Di Indonesia," *Mimbar* 2, no. 1 (2016): 105–21.

tersebut, juga mewakili aspek eksternal seperti pelanggan dan aspek internal yakni proses dan sumber adya organisasi. Sehingga dengan BSC, akan menghasilkan perencanaan strategi yang yang komprehensif, terintegrasi dan berimbang.[10]

Peta strategi *Balanced Scorecard (BSC)* adalah sebuah *tools* yang membantu organisasi dalam menyusun dan menggambarkan proses berjalannya sebuah strategi dalam bentuk sasaran-sasaran di tiap perspektif atau dimensi strategis organisasi, yang memiliki keterhubungan logika sebab akibat. Maka, untuk menghasilkan peta strategi BSC yang tepat, perlu memahami kondisi organisasi secara menyeluruh.

Bussiness model canvas merupakan *tools* yang membantu menggambarkan keseluruhan aktivitas sebuah organisasi dalam bentuk sembilan elemen dasar pada selembar kertas/kanvas selayaknya sebuah lukisan. Kesembilan komponen tersebut memiliki keterhubungan pengaruh satu sama lain. Misalkan, untuk menetapkan komponen aktivitas kunci dipengaruhi kejelasan pasar yang ditarget dan value produk yang akan ditawarkan. Namun, keterhubungan yang dibentuk bukan berupa *roadmap* atau jalan strategi. BMC menawarkan kemudahan dalam memahami keseluruhan aktivitas organisasi yang kompleks dalam bentuk yang sederhana.

Dalam perkembangannya, BMC digunakan sebagai *tools* untuk merumuskan strategi. Namun, kelemahannya strategi yang dihasilkan tidak menggambarkan proses keterhubungan atau pengaruh antar satu strategi dengan strategi lainnya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.[11] Sehingga memungkinkan dalam proses merencanakan strategi terjadi tidak sinkron antara sama lain. Dan karena sifatnya yang statis/tetap, kecenderungan kurang tepat digunakan pada konteks organisasi yang kondisinya dinamis.[12]

Maka, muncul gagasan mengkolaborasikan yang saling melengkapi kelemahan diantara kedua konsep tersebut. Yang dicetuskan oleh S. Richardson. Keberadaan konsep tersebut diharapkan mampu membantu organisasi dakwah dalam menyusun kerangka strategi yang melingkupi berbagai masalah krusial tersebut bagi pencapaian tujuan dakwahnya. Serta saling bersinergis dan terintegrasi sehingga dapat dapat tumbuh, berkembang dan sustain. Namun, studi terkait tema tersebut masih terbatas.
Studi yang ada selama ini, mencoba menerapkan gagasan tersebut sebagai pengukuran kinerja. Seperti artikel jurnal berjudul Transformasi model Canvas ke dalam BSC di universitas XYZ[13] dan Model

[10] Riza Lirizki, "Perencanaan Strategis Masjid Berbasis Balanced Scorecard Strategic Planning of Mosque Based on Balanced Scorecard," *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu DakwahJurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 03, no. 02 (2022): 194, https://doi.org/10.20414/tasamuh.v17i1.1218.2.

[11] Sandy Richardson, "Business Model Canvas and Strategy Map Fusion - Your Best Approach for Business Success," 2014, https://www.linkedin.com/pulse/20140911153223-3251275-business-model-canvas-and-strategy-map-fusion-your-best-approach-for-business-success/.

[12] Vívian Cândido Rodrigues, Humberto Elias, and Garcia Lopes, "The Limits Of The Business Model Canvas As A Dynamic Framework Business Model Analysis in Competitive Strategies View Project Carreiras View Project," no. May (2018), https://www.researchgate.net/publication/324969453.

[13] Ramayani Yusuf, Heny Hendawati, and Lili Adi Wibowo, "Transformasi Business Model Canvas Ke Dalam Balanced Scorecard Di Universitas XYZ Indonesia," *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu*

dasar Pengembangan Business Model Canvas ke *Balanced Scorecard* (Studi kasus: PT. Boma Bisma Indra).[14] Kedua artikel tersebut sama-sama melakukan langkah membedah model bisnis kedua organisasi sehingga menghasilkan gambaran sembilan elemen kunci. Hasil temuan tersebut lantas dikelompokan berdasarkan empat perspektif BSC dan dilakukan penetapan pembobotan tiap perspektif.

Adapun pada artikel jurnal formulasi strategi Badan Amil Zakat nasional (BAZNAS) Kota bogor, dengan BMC dan BSC sebagai dasar pemikiran pengembangan organisasi. Studi tersebut memberikan inspirasi penggunaan BMC untuk memberikan pemahaman pada stakeholder terkait organisasi secara menyeluruh. Namun, tidak menjelaskan penggunaan hasil BMC tersebut dalam menyusun peta strategi organisasi.[15]

Terbatasnya penelitian yang mengangkat gambaran penggunaan BMC dalam menyusun peta strategi sebagai bagian perencanaan strategi berbasis BSC cukup menarik untuk ditelaah lebih lanjut. Khususnya jika diterapkan pada konteks organisasi dakwah. Studi ini menjawab Rumusan masalah "Bagaimana prinsip penggunaan BMC dalam menyusun peta strategi *Balanced Scorecard* dan gambaran penerapannya pada konteks organisasi dakwah?" Tujuannya, memberikan gambaran prinsip penggunaan BMC dalam langkah menetapkan peta strategi Balanced Scorecard pada organisasi dakwah, beserta contoh penggunaannya. Sehingga diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi pengurus organisasi dakwah, dalam menerapkan konsep tersebut dalam merumuskan rencana strateginya.

Metode

Studi ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yang menekankan pemaparan data secara deskriptif dan lebih menekankan pada kualitas proses analisis keterhubungan antar data yang sangat dipengaruhi peneliti sebagai instrumen kuncinya.[16] Teknik pengumpulan datanya berupa membaca atau menyarikan dari sumber pengetahuan terkait, yakni teori BMC konteks organisasi nirlaba, peta strategi BSC dan konsep Kolaborasi BMC dengan *Balanced Scorecard* yang digagas oleh S. Richardson. Proses analisisnya, dengan memahami BMC organisasi nirlaba, peta strategi *balanced scorecard*. Dari pemahaman kedua konsep tersebut, lantas digunakan melakukan analisis kritis terhadap konsep kolaborasi BMC dan peta strategi BSC yang diusung S. Richardson, agar dapat melakukan penyesuaian atau mengadaptasikan penggunaan BMC dalam menyusun peta strategi pada organisasi dakwah.

Sosial 1, no. 2 (2020): 506–15, https://doi.org/10.38035/JMPIS.

[14] Lintang Kusuma Dewi, Arman Hakim Nasution, and Bustanul Arifin Noer, "Model Dasar Pengembangan Business Model Canvas Ke Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra)," *Jurnal Sains Dan Seni ITS* 6, no. 2 (2017), https://doi.org/10.12962/j23373520.v6i2.24371.

[15] Bayu Purnama Putra and Mukhaer Pakkanna, "Formulasi Strategi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bogor Dengan Business Model Canvas Dan Balanced Scorecard Sebagai Dasar Pemikiran Pengembangan Organisasi," *Jurnal Liquidity* 8, no. 2 (2019): 99–110.

[16] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2012), 7–9.

Hasil dan Pembahasan

1. Konsep Business Model Canvas (BMC) Konteks Organisasi Nirlaba

Menurut Osterwalder dan pigneur, model bisnis adalah penggambaran Dasar pemikiran terkait bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai.[17] Penggunaan kata "*organization*" mengindikasikan bahwa penggunaan model bisnis tidak dikhususkan bagi organisasi bisnis. Karena pada dasarnya setiap organisasi pasti membutuhkan model bisnis untuk dapat menghasilkan pendapatan yang cukup. Demi menutupi pengeluaran, sehingga mereka dapat bertahan. Perbedaan antara organisasi bisnis dan sosial hanyalah pada tujuannya.[18]

Menurut Slywotzky sebuah model bisnis sendiri, memberikan gambaran secara menyeluruh mulai dari membidik pelanggannya, menetapkan manfaat produk yang ditawarkan dan membuat pembeda penawarannya, serta sistem menyampaikannya pada pelanggan untuk memperoleh keuntungan, dengan mengintegrasikan berbagai sumber daya perusahaan.[19] Gambaran tersebut, dikenal sebagai sembilan komponen dasar dalam sebuah organisasi dalam menjalankan usaha. Sementara kanvas model bisnis adalah sebuah alat bantu untuk menggambarkan sembilan elemen dasar dari sebuah bisnis sehingga mudah untuk dipahami.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa canvas model bisnis adalah design yang menggambarkan secara sederhana bagaimana sebuah organisasi dibentuk, dan menjalankan aktivitas demi mencapai tujuan keuntungannya. sembilan komponen terdiri atas: (1) target pasar (*The customer segment* , (2) manfaat produk dan layanan yang ditawarkan *(the value propositions),* (3) saluran komunikasi promosi, distribusi dan transaksi *(the channels building),* empat) cara membangun hubungan pelanggan *(Customer relationships),* (5) gambaran sumber pendapatan *(revenue streams)*, (6) sumber daya kunci berupa: aset fisik, aset intelektual seperti merk, hak cipta/paten, kemitraan(jaringan) dan data base pelanggan, manusia dan finansial *(the key resources),* (7) aktivitas terpenting dari sebuah bisnis *(the key activities),* (8) jaringan pemasok dan mitra yang *berpengaruh (the key partnership),* (9) struktur biaya untuk menjalankan bisnis *(cost structure)*.[20]

Kedudukan kesembilan elemen tersebut, tidak berdiri sendiri, melainkan saling tekait satu sama lain. Pelanggan yang dibidik akan menjadi pijakan dalam menetapkan value produk yang ditawarkan, dan saluran distribusi yang memudahkan pelanggan tersebut dalam mengakses produk. Untuk menjalankannya tentu membutuhkan sumber daya, mitra termasuk ketersediaan dana. Organisasi nirlaba merupakan organisasi yang lahir untuk memecahkan masalah dimasyarakat dan bertujuan untuk menciptakan kondisi masyarakat yang lebih

[17] Alexander & Yves Pigneur Osterwalder, *Business Model Generation*, ed. Masda Yulian (jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2012), 12.
[18] Annisa Rahmani Qastharin, "Business Model Canvas for Social Enterprise," *The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business*, no. August 2015 (2015): 2.
[19] Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, "Business Models and Their Elements," *Management*, no. October (2002): 4–5, http://inforge.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf.
[20] Osterwalder, *Business Model Generation*, 20–41.

baik (*social impact*). keberadaannya memiliki berbagai peran penting dalam memberikan pelayanan pada masyarakat, salah satunya terkait dakwah. Dakwah sendiri memiliki aktivitas selain menyebarkan ajaran Islam, membangun moralitas sosial dan memperkuat hubungan sosial dalam komunitas. Serta transformasi sosial yang tujuannya memperbaiki kehidupan manusia menjadi lebih baik di dunia dan diakhirat. Sehingga pada dasarnya dakwah memiliki dimensi sosial dan agama.[21]

Hal yang perlu diperhatikan, penggambaran model bisnis konteks organisasi nirlaba, perlu penyesuaian ruang lingkup beberapa komponen. Bryan Alexandors, memberikan gambaran adaptasi di tiap komponen yakni:[22] (1) Pelanggan pada komponen *customer segmen* berubah menjadi *Co-Creators* atau pihak yang memengaruhi ketercapaian tujuan organisasi dan menerima *value* produk yang ditawarkan. Mereka terdiri atas pihak yang menerima manfaat/bantuan (*benificiaries)* dan para donatur atau mereka juga dapat berperan keduanya. (2)Komponen *value propotition menjadi social value propotition*, merupakan manfaat produk dan layanan yang ditawarkan bagi penerima manfaat dan donatur sebagai pemecahan masalah. (3) *Relation* sama halnya seperti *customer relationship*, upaya yang dilakukan untuk membangun dan mempertahankan hubungan dengan *co-creators.* (4) Makna, komponen *key activities, resources* dan *patners*, serta *cost structure* cenderung sama dengan konsep sebelumnya. 5) *Revenue streams* menjadi *outcome revenue* adalah dampak atau hasil yang diharapkan dengan memberikan manfaat/nilai bagi co-creators sebagaimana misi organisasinya. hasil/ dampak tersebut bisa berupa finansial atau non finansial seperti perubahan perilaku dan dampak sosial yang ada dimasyarakat. [23]

Pada sembilan komponen BMC konteks organisasi bisnis, keberadaannnya menggambarkan empat area utama yang memengaruhi sebuah organisasi berjalan yang terdiri atas: (1) *"What"* apa yang organisasi tawarkan berupa *value propotion*, (2) *"Who"* siapa yang ditarget/dilayani berupa komponen target pelanggan, chanel, dan customer relation, (3) *how* bagaimana hal ini bisa terwujud berupa operasi seperti proses, komponen sumber daya dan patnership dan empat) *how much* seberapa banyak yang diperoleh dengan melakukan semua itu, berupa komponen *revenues stream* dan *cost structure*.[24]

Pada konteks organisasi nirlaba, juga tidak jauh berbeda. Pertumbuhan dan eksistensinya juga dipengaruhi aspek produk, stakeholder dan aspek yang berkaitan dengan upaya menjalankan program seperti proses, sumber daya dan patner. Sementara aspek finansial dibutuhkan sebagai prasyarat untuk menjalankan program. Karena organisasi

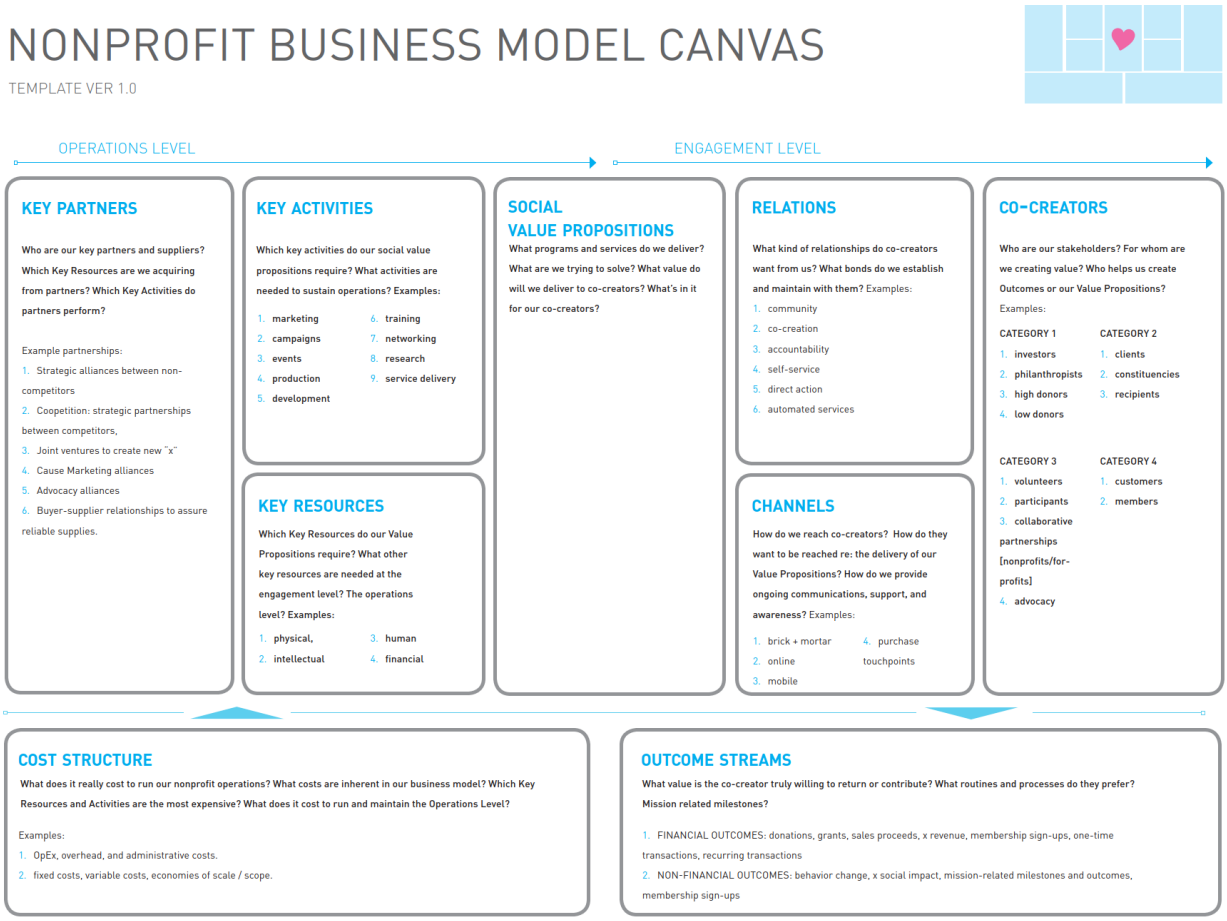
[21] Dkk Ningtyas, Wahyu Aini Baqiya, Nuryati, "KONTRIBUSI ORGANISASI NIRLABA DALAM MENGELOLA PROGRAM DAKWAH BERKELANJUTAN Baqiya," *Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri* 10 (2024): 235–36.

[22] Visualizing Your et al., "The Canvas Kit for Nonprofits," 2013, 18, https://www.nonprofitjourney.org/uploads/8/4/4/9/8449980/_npo_business_model_canvas_alexandros.pdf?utm_source=chatgpt.com#page=2.17.

[23] Your et al., 18.

[24] Osterwalder and Pigneur, "Business Models and Their Elements."

nirlaba fokus pada misi dan dampak sosial yang dicapai. Terkait urutan blok, terjadi perbedaan. jika semula dimulai dari segmen pelanggan. Namun pada konteks organisasi nirlaba, diawali dari misi hingga diakhir dengan dampak dan pengukuran setelah struktur biaya.[25]



Gambar 1 – Kanvas Model Bisnis Nonprofit

2. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri atas kata *scorecard* dan *balanced* yang berarti kartu nilai untuk mengukur kinerja dimensi finansial dan non finansial seseorang atau sebuah organisasi secara berimbang.[26] Dimensi non finansial meliputi pelanggan, proses internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek finansial dan non finansial tersebut lantas disebut sebagai perspektif yang saling terhubung satu sama lain dengan finansial sebagai muara akhirnya. Sementara ketiga aspek lain sebagai perspektif yang mendorong pertumbuhan finansial secara optimal.[27] Pada perkembangannya BSC berkembang

[25] Qastharin, "Business Model Canvas for Social Enterprise," 7–8.
[26] Mulyadi, *Balanced Scorecard*, edisi ke-2 (jakarta: Salemba Empat, 2001), 2.
[27] Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1261, https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9.

menjadi sistem manajemen strategi yang mengintegrasikan dan mengkoordinasikan antara perencanaan dan pengawasan strategi hingga operasionalnya mulai level corporasi sampai individu di dalam organisasi. Sehingga terbentuk keselarasan strategi.[28]

Peta strategi adalah sebuah *tools* yang membantu untuk menggambarkan proses berjalannya sebuah strategi dalam bentuk sasaran-sasaran strategi dalam bentuk logika sebab akibat. Mulai dari perspektif perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelanggan, hingga finansial sebagai hasil akhirnya.[29] Sasasan strategi sendiri merupakan tujuan/hasil yang hendak dicapai di tiap perspektif agar strategi organisasi dapat dijalankan.[30]
Peta strategi lahir dilatar belakangi, masalah strategi yang dihasilkan kecenderungan tidak terintegrasi dan tidak sinergis mengarah pada tujuan. Dengan adanya peta strategi, diharapkan terbangun strategi yang terintegrasi dan sinergis di tiap komponen yang sangat penting dalam sebuah rencana.[31]

Penyusunan peta strategi harus memperhatikan beberapa prinsip yakni: (1) Strategi harus menyeimbangkan antara tujuan utama atau hasil yang bersifat jangka pendek dan jangka panjang. Maka, pada tahap awal organisasi harus memahami strategi dan memperjelas tujuan finansial berupa pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas dengan tujuan jangka panjang untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan; (2) Perbedaan segmen pasar yang ditarget akan menghasilkan *value*/manfaat produk yang berbeda. Maka organisasi perlu menetapkan siapa target pasarnya dan mengetahui kebutuhan serta keinginan mereka; (3) *Value* yang ditawarkan kepada pasar diciptakan melalui proses internal. Maka pada tahap ini organisasi perlu mengidentifikasi proses internal yang bernilai sangat penting memengaruhi tersampaikannya *value* tersebut kepada segmen pasar yang ditarget; (4) Sasaran-sasaran strategi yang dihasilkan harus memiliki hubungan sebab akibat yang saling berkaitan dan melengkapi satu sama lain; (5) Sasaran strategi pada perspektif finansial, pelanggan dan proses internal akan memengaruhi dan diperngaruhi kesiapan aset organisasi tak berwujud seperti sumber daya manusia, informasi dan organisasi.[32]

Maka untuk merencanakan peta strategi BSC berpijak pada prinsip penyusunan peta strategi, dimulai dari *Top To Down*. *Pertama* menetapkan sasaran strategi finansial yang harus dicapai organisasi dengan memahami strategi yang dimiliki. *Kedua,* menetapkan sasaran strategi pada perspektif pelanggan yang berpijak pada sasaran strategi finansial, kondisi pasar dan strategi organisasi. *Ketiga* menetapkan sasaran strategi proses internal berpijak pada sasaran strategi perspektif pelanggan dan finansial, serta pembacaan kondisi proses internal. Dan *terakhir* menetapkan sasaran strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berpijak pada sasaran strategi perspektif

[28] Kaplan, 1266.
[29] Kaplan, 1262.
[30] Kaplan, 1261.
[31] Robert S. David P. Norton Kaplan, *The Execution Premium*, 2008th ed. (Boston, Massachusetts: harvard Business School press, 2008), 71.
[32] Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategic Map*, *Harvard Business Press* (Boston, MAssachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004), 10–14.

proses internal dan kondisi sumber daya organisasi baik yang berwujud atau tidak.

Tahapan tersebut mengasumsikan, apabila menggunakan empat perspektif BSC konteks organisasi bisnis dengan finansial sebagai perspektif paling atas. Sementara BSC sendiri banyak diterapkan pada berbagai organisasi baik bisnis, pemerintah dan sosial. Namun dengan konteks adaptasi yang berbeda-beda bergantung pada jenis organisasinya. Sebagaimana pendapat kaplan bahwa empat perspektif BSC bukanlah template, dapat berubah sesuai konteks organisasi. Hal ini menunjukkan secara konsep BSC sebuah organisasi tidaklah terlepas dari model usaha dari organisasi itu sendiri. Sehingga sebelum menetapkan sasaran strategi tiap perspektif, perlunya langkah untuk menetapkan perspektif tiap organisasi. Dengan memahami konteks usaha organisasi secara menyeluruh mulai dari orientasinya, pelanggannya, bagaimana proses internal dan pengelolaan sumber dayanya. Salah satu *tools* yang dapat membantu untuk menggambarkan keseluruhan aktivitas sebuah organisasi adalah konsep *Bussiness Model Canvas* (BMC).

3. Kolaborasi BMC dan Peta Strategi S. Richardson

Sebelum pembahasan gambaran penerapan gagasan tersebut, perlu mengulas gagasan konsep kolaborasi antara BMC dengan peta strategi BSC yang digagas oleh S. Richardson. Selanjutnya analisis kritis dilakukan untuk melakukan adaptasi penerapannya pada konteks organisasi nirlaba. Gagasan tersebut muncul dari analisis kritis, kelemahan konsep BMC yang hanya memberikan gambaran bagaimana sebuah organisasi diciptakan, menyampaikan manfaat produk dan layanan serta memperoleh keuntungan yang sifatnya sebatas ide/gagasan. Namun, tidak menjelaskan secara konkret langkah yang seharusnya dilakukan untuk menjalankan setiap elemen organisasi tersebut agar organisasi mampu memperoleh keuntungannya. Sehingga untuk mengatasi masalah tersebut, perlu adanya *strategy map* (peta strategi). Manfaat Peta Strategi untuk menjadikan model bisnis dan elemen kunci di dalamnya berjalan di lapangan. Dengan cara menterjemahkan strategi organisasi menjadi sasaran strategi yang relevan di tiap elemen kunci tersebut dan menambahkan logika hubungan sebab-akibat mulai dari perspektif kapabilitas organisasi mengarah pada perspektif finansial. Sehingga model bisnis dapat berjalan secara konsisten di lapangan.[33]

Adapun beberapa pengelompokan sembilan komponen utama bisnis dalam perspektif BSC yakni:[34] (1) komponen gambaran sumber penghasilan (*Revenue Stream*) dan pembiayaan (*cost structure*) masuk dalam perspektif finansial. Karena keduanya berkaitan dengan sasaran yang harus dicapai organisasi untuk mengoptimalkan profitnya; (2) komponen nilai produk, layanan dan citra (*value proposition*) dan upaya membangun hubungan dengan pelanggan (*customer relation*) menjadi bagian dalam perspektif pelanggan. Keduanya dibutuhkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan loyalitasnya; (3) komponen gambaran aktivitas kunci organisasi (*key activities*) akan

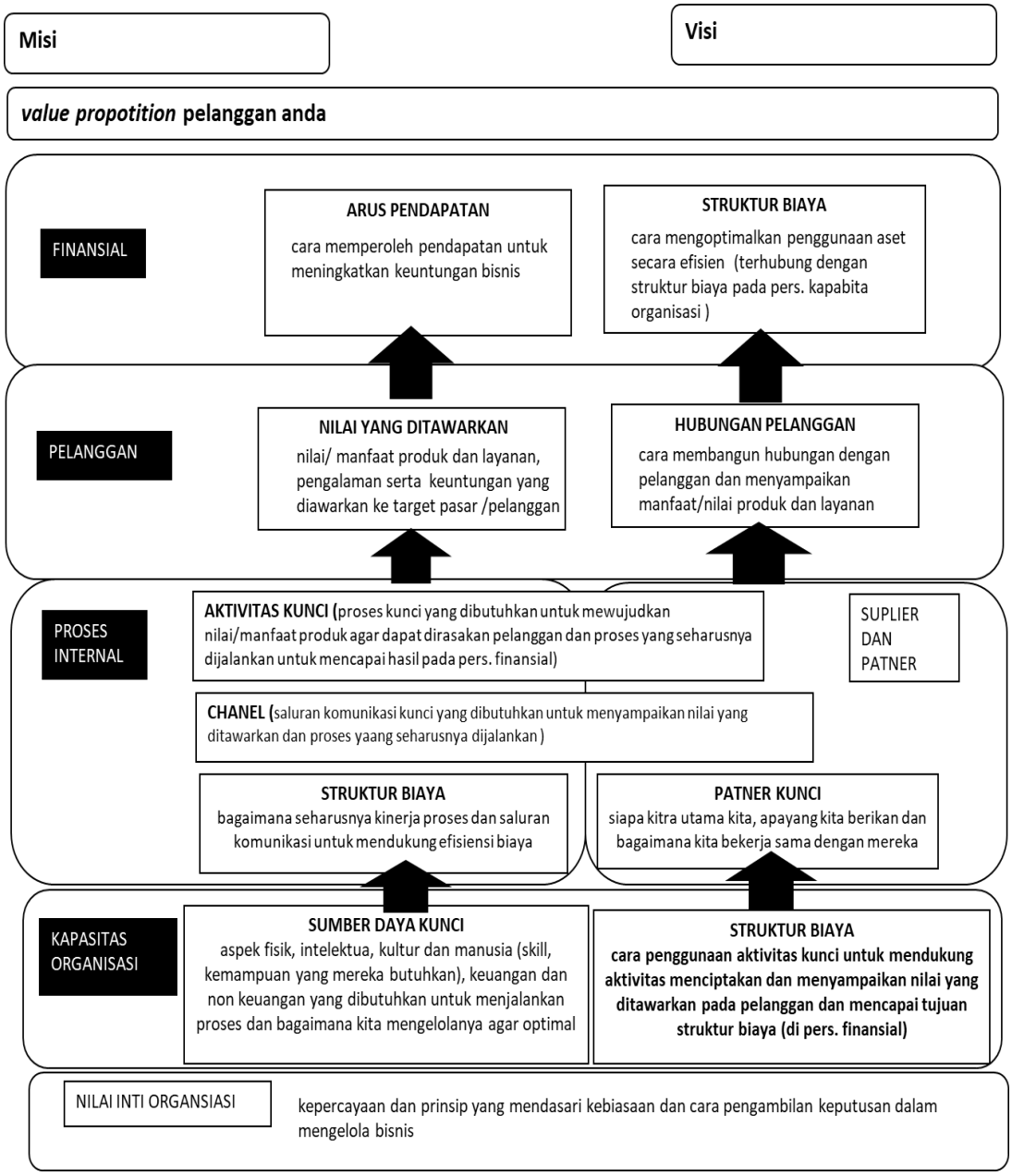
[33] Sandy Richardson, "Business Model Canvas and Strategy Map Fusion - Your Best Approach for Business Success."

[34] Sandy Richardson.

menghasilkan sasaran strategi terkait proses utamaya yang harus diperhatikan organisasi agar pelanggan dapat merasakan nilai produk dan layanan organisasi. Komponen membangun saluran (*channels)* akan menghasilkan sasaran terkait upaya organisasi untuk mengkomunikasikan dan mendistribusikan produk serta layanan sehingga mudah diakses pelanggan. Dan komponen *cost structure*, yang menghasilkan sasaran terkait efisiensi biaya kedua proses agar sasaran efisiensi biaya pada perspektif finansial dapat tercapai demi mengoptimalkan keuntungan organisasi. Ketiga bagian tersebut menjadi bagian dalam persepktif internal proses; (4) komponen kemitraan utama *(key patners*) akan menghasilkan sasaran terkait cara organisasi untuk membangun hubungan baik dengan pemasok dan mitra untuk mendukung berjalannya proses kunci dengan menggunakan saluran tertentu sehingga meningkatkan profitabilitas dan efisiensi biaya organisasi. komponen tersebut melahirkan perspektif pemasok dan kemitraan; (5) komponen sumber daya utama (*Key Resources*) akan menghasilkan sasaran sumber daya organisasi yang harus dikembangkan demi mendukung berjalannya sasaran strategi pada proses internal dan melakukan investasi/ pengembangan terhadapnya agar dapat mendukung sasaran strategi diatasnya.

Berikut ini merupakan hasil analisis kritis terhadap gagasan yakni: (1) BMC dan Peta strategi yang dibuat, khusus pada konteks organisasi bisnis, sehingga perlu adaptasi bila akan diterapkan pada organisasi nirlaba; (2) Setiap elemen adanya minimal satu sasaran strategi di tiap sembilan komponen. Tiap Sasaran Strategi di tiap komponen lantas ditetapkan ukuran kinerja dan targetnya sebagai standart keberhasilan. Sehingga pada akhir pengukuran dapat diketahui seberapa baik organisasi bisnis dalam menjalankan model bisnisnya mengharuskan di tiap komponen yang ada.

Namun, dalam konteks penetapan peta strategi dalam tahap perencanaan Strategi, memungkinkan tidak semua komponen model bisnis akan memunculkan sasaran strategi. Hal ini bergantung aspek tersebut dipandang krusial bagi berjalannya strategi organisasi demi mencapai tujuan.Sehingga penetapan sasaran strategi di tiap perspektif, tidak terlepas dari aspek strategi organisasi, tujuan, kondisi organisasi di tiap perspektif. Dan pemahaman akan ruang lingkup tiap perspektif yang diperoleh dari pemahaman model bisnis organisasinya. Misal pada penetapan sasaran strategi perspektif keuangan, sangat dipengaruhi bukan hanya strategi organisasi dan tujuan, namun juga kondisi keuangan organisasi. Bila secara bisnis sedang bertumbuh dan permintaan pasar terhadap produk tinggi, maka fokus sasaran strateginya adalah meningkatkan pertumbuhan pendapatan secara optimal. Namun, jika secara pertumbuhan usaha lemah ditambah turunnya permintaan pasar, maka fokus sasarannya melakukan efisiensi.



Gambar 2 - Kolaborasi BMC dan Peta Strategi BSC yang diterjemahkan

4. Adaptasi Penerapan BMC dalam Merencanakan Peta Strategi pada Organisasi Dakwah

Peta strategi merupakan penggambaran konkret strategi dalam bentuk sasaran strategi di tiap perspektif. Maka, dalam menetapkan peta strategi, organisasi harus sudah menetapkan tujuan dan strategi umum yang akan dijalankan. Strategi tersebut diperoleh dari tahap sebelumnya yakni perumusan strategi. Selanjutnya, perlu menetapkan perspektif dan kedudukan antar perspektif yang sesuai dengan model bisnis organisasi nirlaba tersebut. Keempat perspektif BSC bukan dipandang sebagai

seperti baju ketat.[35] Sehingga memungkinkan organisasi menggunakan tiga atau lebih dari empat perspektif. Ataupun menggunakan empat perspektif namun, secara hirarkinya berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan strateginya[36], serta jenis organisasinya.[37] Maka, BMC dengan sembilan komponen organisasi yang telah diadaptasikan pada konteks organisasi nirlaba sebagai alat untuk membantu menggambarkan keseluruhan aktivitas organisasi secara menyeluruh.

Pada konteks organisasi dakwah atau nirlaba, berorientasi pada perubahan kondisi masyarakat menjadi lebih baik. Menurut Paul Niven, Perspektif pelanggan, berada pada posisi hirarki teratas. Maka perspektif lainnya, termasuk keuangan ditujukan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.[38] Permaknaan perspektif pelanggan disini, tidak hanya terbatas pada pihak penerima manfaat, melainkan pihak donatur yang memberikan donasi demi berjalannya program pemecahan masalah di masyarakat. Ruang lingkup dalam perspektif pelanggan berpijak dari penggambaran model bisnisnya yakni: (1) pelanggan yang ditarget; (2) nilai/manfaat produk dan layanan yang diberikan kepada penerima manfaat atau donatur; (3) bentuk hubungan yang harus dibentuk dengan penerima manfaat atau donatur. Hal ini bertujuan, agar mereka puas dan berkontribusi demi jalannya program perbaikan di masyarakat. empat) *outcome revenue* yang berkaitan dengan seberapa baik perubahan atau dampak sosial yang terjadi setelah melakukan perbaikan.

Perspektif proses, memandang kesuksesan organisasi sosial bilamana mampu mencipkatan proses internal yang sangat penting untuk dapat menyampaikan manfaat/nilai produk dan layanan pada pelanggan dan dijalankan secara efisien sehingga tujuan sosial dapat tercapai. Kedudukannya, sebagai penopang/ pendorong tercapainya hasil pada perspektif pelanggan. Ruang lingkup proses internal berdasarkan penggambaran model bisnisnya yakni: (1) proses utama/kunci dari organisasi mulai dari menciptakan dan menyampaikan nilai/manfaat produk dan layanan pelanggan; (2) proses membangun hubungan baik dengan pihak yang berpengaruh terhadap berjalannya proses utama *(key partners);* (3) proses membangun saluran komunikasi dan kemudahan bagi pelanggan dalam mengakses manfaat/nilai produk dan layanan *(the channels building);* (4) menciptakan dan menjalankan semua proses secara efsien *(cost structure*) agar sasaran aspek keuangan organisasi dapat termanfaatkan secara optimal demi berjalannya misi dan tujuan organisasi.

Perspektif kapabilitas organisasi, memandang kesuksesan organisasi bilamana mampu mengembangkan sumber daya yang sangat penting bagi berjalannya proses internal. Sehingga secara kedudukannya menopang/mendorong berjalannya proses pada perspektif proses internal. Ruang lingkupnya berdasarkan penggambaran model bisnisnya adalah Sumber daya manusia (kemampuan, motivasi), kultur, sistem informasi,

[35] Robert S. David P. Norton Kaplan, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard* (jakarta: erlangga, n.d.), 31.
[36] Kaplan, 31.
[37] Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 1262.
[38] Lirizki, "Perencanaan Strategis Masjid Berbasis Balanced Scorecard Strategic Planning of Mosque Based on Balanced Scorecard," 203.

keselarasan organisasi, aset organisasi berupa fisik dan non fisik (merk, hak cipta/paten). Jenis SDM pada organisasi sosial berbeda dengan bisnis, yakni tenaga relawan (pengabdian) dan profesional.

Perspektif finansial/keuangan organisasi, memandang kesuksesan organisasi bilamana mampu meningkatkan pemasukannya dan mengelola keuangannya secara optimal agar organisasi mampu memenuhi kapabilitiasnya. Bagi lembaga dakwah, pendapatan baik bersumber dari donatur atau usaha mandiri, sangat dibutuhkan agar program dakwah dan aktivitas dapat berkembang dan tetap eksis. Implikasi tingkat kepuasan para donatur dan penerima manfaat dari program dakwah akan tinggi. Dan dampak sosial yang diharapkan dapat tercapai semakin optimal. Sehingga secara kedudukan perspektif finansial/keuangan berada dibawah perspektif pelanggan. Namun berada di atas perspektif proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Yang artinya Organisasi dakwah juga perlu menciptakan proses internal dan kapabilitas lembaga untuk memperoleh pendapatan bagi berjalalannya program dakwah.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran strategi di tiap perspektif. Untuk menetapkan sasaran strategi di tiap perspektif, maka perlu memahami tujuan dan strategi yang hendak dicapai, serta kondisi yang dipandang sangat penting atau bernilai strategis di tiap perspektif. Diawali dengan menetapkan sasaran strategi perspektif pelanggan, hingga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Setelah menetapkan sasaran strategi keseluruhan perspektif, maka dilakukan proses penggambaran logika akibat sebab mulai dari perspektif paling bawah hingga ke atas. Berbeda dengan tahap awal yang menggunakan logika sebab akibat dari perspektif paling atas hingga ke bawah. Hal ini perlu dilakukan untuk menguji keterhubungan antar sasaran strategi, jangan sampai ada yang tidak terhubung dan tidak mengarah pada hasil akhir perspektif paling atas.

Berikut ini adalah contoh penerapan BMC dalam menyusun peta strategi pada organisasi dakwah. Sebuah yayasan pendidikan X yang bergerak di pendidikan PAUD dan TK. Tujuan berdirinya sekolah tersebut untuk membentuk anak usia dini khususnya dari kalangan menengah kebawah agar menjadi anak yang cerdas, mandiri dan berakhlak sesuai dengan nilai ajaran Islam. Adapun pemaparan kanvas model bisnis yayasan pendidikan tersebut: Target pasarnya yakni anak usia 4-6 tahun beserta kedua orang tuanya/wali, yang tinggal disekitar yayasan dan tingkat ekonominya menengak kebawah. Secara kondisi setiap tahun, jumlah orang tua yang berminat menyekolahkan anaknya di TK tersebut cenderung rendah. Penyebabnya upaya promosi yang dilakukan pihak sekolah cenderung pasif. *Value proposition* yang ditawarkan, jaminan kualitas anak didik mereka, lebih cepat dan lancar dalam membaca, menulis dan berhitung (Calistung). Dan menerapkan pola pembelajaran Calistung yang menyesuaikan kondisi tiap siswa.

Pihak yayasan menggunakan media *offline* yang digunakan berupa spanduk yang dipasang didepan sekolah dan brosur, untuk melakukan promosi. Selain itu juga menggunakan media sosial FG dan IG namun

cenderung pasif, karena keterbatasan SDM dan dana. Semua aktivitas pembelajaran baik PAUD dan TK dilakukan secara langsung di gedung milik yayasan. Untuk membangun hubungan dengan orang tua/wali siswa, pihak yayasan melakukan beragam cara yakni: (1) Membuat grup WA antar pihak sekolah dengan walikelas sebagai media mensharingkan proses pembelajaran dikelas, perkembangan anak dan sosialisasi informasi dari pihak sekolah; (2) Membuka layanan konsultasi yang sifatnya personal sesuai dengan permintaan orang tua siswa; (3) Menyelenggarakan forum orangtua siswa sifatnya isidentil/momentual. Dan selama ini upaya tersebut senantiasa berjalan di lapangan. Aktivitas kunci yayasan pendidikan yakni pembuatan sistem pembelajaran yang menyesuaikan kurikulum dinas pendidikan kota, menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar dan promosi program sekolah.

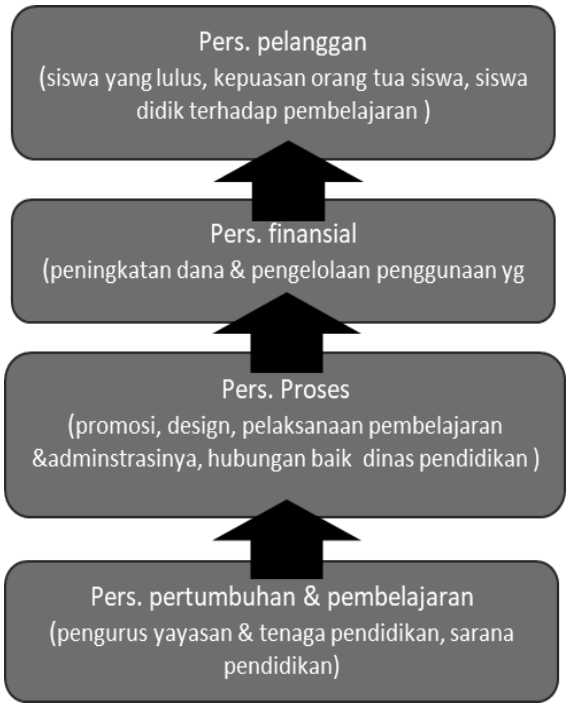
Pihak yayasan senantiasa membangun hubungan baik dengan pihak RT/RW sekitar yayasan, karena dipandang setiap kebijakan RT/RW setempat akan memengaruhi kelancaran kegiatan yayasan. Dan sebaliknya, segala kegiatan yayasan, memungkinkan memerlukan perijinan dari pihak RT/RW setempat. Adapun upaya yang telah dilakukan selama ini, seperti senantiasa mendukung program RT/RW setempat dengan rajin membayar iuran dan memberikan sumbangan kegiatan, serta tak jarang yayasan mempersilahkan menggunakan gedung yayasan untuk kegiatan RT/RW setempat secara gratis.

Sumber daya yang memengaruhi keberlangsungan kegiatan yayasan meliputi: (1) sumber daya manusia yang terdiri atas pengurus yayasan dan tenaga pengajar. Kondisi saat ini yayasan kekurangan tenaga untuk melakukan promosi. Dilain pihak tingkat komitmen dan keterlibatan pengurus yang ada dalam mengembangkan yayasan, cenderung rendah; (2) gedung sekolah, yang merupakan hibah dari salah satu pengurus yayasan dan secara kondisinya sangat baik; (3) dana yang berasal dari pemerintah berupa dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah).

Cost structure-nya meliputi gaji guru, biaya kedinasan, biaya perawatan dan perbaikan gedung dan sejenisnya. Selama ini kondisi keuangan antara pemasukan dengan pengeluaran cenderung tidak mengalami defisit. *Outcome revenue* yayasan terdiri atas dua yakni: (1) berbentuk finansial atau pendapatan yang bersumber dari pemasukan TK berupa SPP, uang kegiatan dan uang gedung; (2) non finansial berupa jumlah siswa yang lulus. Selama ini pihak yayasan, mengalami permasalahan dananya yang terbatas lantaran minimnya jumlah siswa yang masuk.

Yayasan pendidikan X memiliki tujuan yang hendak dicapai: jumlah siswa yang masuk TK mengalami peningkatan. Sementara strategi umumnya yakni: meningkatkan intensitas promosi dan meningkatkan keterlibatan pengurus yayasan dalam mengelola TK secara kualitas dibidang pemasaran dan memenuhi kebutuhan tenaga pengajar. Sebelum menetapkan sasaran strategi tiap perspektif. Maka, perlu menetapkan kedudukan perspektif yayasan pendidikan X berpijak dari pembacaan model bisnis yayasan pendidikan x. Berpijak dari latar belakang berdiri dan tujuannya, yayasan pendidikan X termasuk dalam organisasi nirlaba. Sebagaimana Undang-undang Nomor 16 tahun 2001, yang telah dirubah

dengan undang-undang nomor 28 tahun 2004 pasal 1 angka 1. Bahwa Yayasan merupakan badan hukum yang diperuntukan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan. Termasuk juga dapat berperan sebagai penyelenggara pendidikan.[39] Meskipun dalam aktivitasnya juga mencari pendapatan melalui kegiatan belajar mengajar. Namun, pendapatan ditujukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sehingga mampu meningkatkan dari sisi jumlah dan kualitas siswa didiknya. Maka, perspektif yang menjadi muara akhir/posisinya paling atas adalah perspektif pelanggan. Ruang lingkupnya meliputi hasil pendidikan yakni sejumlah siswa yang telah lulus dan sejumlah manfaat produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan. Sementara perspektif finansial menjadi pendorong bagi ketercapaian sasaran strategi pelanggan. Ruang lingkupnya meliputi, sasaran untuk meningkatkan hasil pendapatan dan mengoptimalkan pengelolaan dana secara efektif dan efisien. Untuk mencapai sasaran strategi pada aspek finansial dan pelanggan, dibutuhkan sasaran strategi proses meliputi inovasi sistem pembelajaran yang berkualitas, promosi, pelaksanaan pembelajaran dan administrasinya, membangun hubungan baik dengan mitra seperti dinas pendidikan dan RT/RW sekitar yayasan. Untuk mendukung kelancaran berjalannya proses internal tersebut. Maka, butuh membangun kesiapan sumber daya tenaga pengajar, pengurus yayasan, fasilitas pembelajaran, dan sistem yayasan seperti kultur, data base siswa, sistem manajemen dan sejenisnya.



Gambar 3 - Perspektif Yayasan Pendidikan X dan Kedudukannya.

[39] Tirsa Lapadengan, "Fungsi Yayasan Sebagai Badan Hukum Pengelolaan Pendidikan," *Lex et Societatis* 3, no. 1 (2015): 14, https://bit.ly/3xQuv5s.

Selanjutnya, menetapkan sasaran strategi mulai dari perspektif pelanggan hingga finansial dengan memahami kondisi di tiap perspektif, berikut adalah pemaparannya: Berdasarkan hasil pembacaan model bisnis yayasan pendidikan X. Diperoleh beberapa temuan masalah yakni: (1) jumlah siswa didik tiap tahun mengalami penurunan, (2) kurang intensifnya dalam melakukan promosi terutama melalui media online, (3) masalah kekurangan SDM yakni tenaga pengajar dan promosi serta rendahnya komitmen pengurus yayasan untuk terlibat dalam mengembangkan lembaga. Di lain pihak adanya beberapa kondisi yang menjadi keunggulan yayasan pendidikan X yakni, siswa lulusannya lancar dalam baca tulis dan berhitung. Hal ini mengindikasikan design pembelajarannya dan pelaksanaannya selama ini berkualitas. Maka, keunggulan tersebut harus senantiasa dipertahankan dan bila perlu dikembangkan.

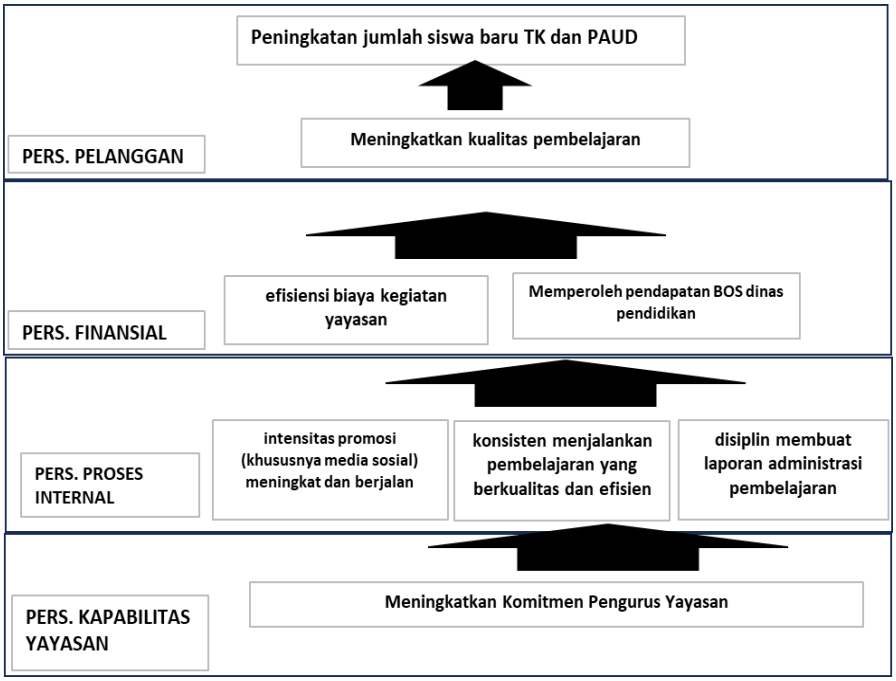
Pada perspektif pelanggan, kondisi yang dinilai krusial dalam perspektif pelanggan adalah Berdasarkan (1) jumlah siswa PAUD /TK cenderung rendah, (2)Jaminan kualitas lulusan anak didik PAUD/TK menjadi keunggulan produk dan layanannya. Maka untuk mencapai tujuan peningkatan jumlah lulusan siswa didik, perlu meningkatkan jumlah siswa PAUD dan TK. Serta meningkatkan kualitas pembelajaran yang telah berjalan. Hal ini menjadi daya tawar bagi calon siswa baru dan sekaligus meningkatkan kepuasan orang tua siswa lama. Keduanya menjadi sasaran strategi yang harus dicapai pada perspektif pelanggan.

Untuk mendukung pencapaian sasaran meningkatnya kualitas pembelajaran dan jumlah siswa yang masuk, maka membutuhkan dana operasinal. Dana ini diperoleh dari SPP dan bantuan pemerintah daerah/BOS. Kondisi yang ada saat dana yang dimiliki yayasan terbatas lantaran jumlah siswa yang masuk berkurang. Maka, upaya yang perlu dilakukan adalah melakukan efisiensi pembiayaan dan memperoleh pendapatan melalui bantuan pemerintah (BOS). Kedua hal ini menjadi sasaran yang harus dicapai diaspek perspektif finansial.

Demi mendukung ketercapaian kedua sasaran strategi perspektif pelanggan dan finansial. Proses yang dipandang krusial untuk diperhatikan adalah proses promosi. Hal ini sesuai dengan pembacaan strategi dan evaluasi di proses internal. Proses belajar mengajar juga bernilai sangat penting untuk menghasilkan jaminan lulusan anak didik yang berkualitas. Maka, sasaran strategi yang harus dicapai yakni: (1) meningkatkan intensitas promosi melalui media sosial. (2) konsisten menjalankan kualitas pembelajaran dengan membangun keterlibatan berbagai pihak. Dilain pihak, untuk memperoleh dana BOS pemerintah, yang harus dilakukan salah satunya rutin melakukan laporan administrasi kegiatan pembelajaran. Maka, kedisiplinan dalam melakukan administrasi pembelajaran menjadi sasaran strategi perspektif proses yang harus dilakukan.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yayasan pendidian X, aspek yang dipandang krusial adalah keterbatasan jumlah SDM dan rendahnya kemauan

pengurus untuk terlibat dalam mengembangkan yayasan. Perlu adanya perbaikan pada kedua aspek, agar sasaran strategi proses internal dapat berjalan dengan lancar. Maka, sasaran strategi yang harus menjadi kefokusan adalah meningkatkan komitmen pengurus yayasan dalam mengembangan yayasan. Pihak yayasan tidak melakukan rekrutmen sdm lantaran memiliki sumber daya dana yang terbatas.



Gambar 4 - Sasaran Strategi Yayasan Pendidikan X

Kesimpulan

BMC dapat digunakan sebagai salah satu *tools* untuk memotret aktivitas organisasi baik bisnis dan sosial/ nirlaba secara menyeluruh. Hal ini sangat dibutuhkan pada tahap awal menetapkan peta strategi yakni menetapkan perspektif yang sesuai dengan konteks organisasi tersebut. Kesembilan elemen bisnis tersebut, akan dikelompokan dan diklasifikasikan dalam keempat perspektif BSC. Namun, keempat perspektif tersebut bukanlah suatu yang template, melainkan dapat adaptasikan sesuai dengan konteks organisasi.

Dalam penetapan sasaran strategi di tiap perspektif, tidak semua elemen komponen bisnis akan melahirkan sasaran strategi, hal ini bergantung pada pembacaan kondisi krusial/isu strategis di tiap komponen dan pembacaan strategi umum organisasi tersebut. Sebagaimana kedudukan sasaran strategi di tiap perspektif sebagai sasaran atau hasil-hasil yang harus di tiap perspektif yang dipandang sangat penting agar strategi umum dapat berjalan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Bagi organisasi dakwah, diharapkan temuan ini dapat memberikan inspirasi dalam menyusun peta strateginya dengan menggunakan BMC

Bibliografi

Abdullah, Abdullah. "ANALISIS SWOT DAKWAH DI INDONESIA: Upaya Merumuskan Peta Dakwah." *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman* 36, no. 2 (2012): 409–26. https://doi.org/10.30821/miqot.v36i2.125.

Dewi, Lintang Kusuma, Arman Hakim Nasution, and Bustanul Arifin Noer. "Model Dasar Pengembangan Business Model Canvas Ke Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. Boma Bisma Indra)." *Jurnal Sains Dan Seni ITS* 6, no. 2 (2017). https://doi.org/10.12962/j23373520.v6i2.24371.

Kaplan, Robert S. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard." *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1253–69. https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9.

Kaplan, Robert S. David P. Norton. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. jakarta: erlangga, n.d.

———. *The Execution Premium*. 2008th ed. Boston, Massachusetts: harvard Business School press, 2008.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategic Map*. *Harvard Business Press*. Boston, MAssachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

Lirizki, Riza. "Perencanaan Strategis Masjid Berbasis Balanced Scorecard Strategic Planning of Mosque Based on Balanced Scorecard." *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu DakwahJurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 03, no. 02 (2022): 191–216. https://doi.org/10.20414/tasamuh.v17i1.1218.2.

Meisil, wulur B. "Problematika Dakwah Di Indonesia." *Mimbar* 2, no. 1 (2016): 105–21.

Muflihah, Muflihah. "Nasionalisme Mahasiswa Lembaga Dakwah Kampus (Ldk) Uin Syarif Hidayatullah Jakarta." *Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah Dan Kemasyarakatan* 27, no. 1 (2023): 10–21. https://doi.org/10.15408/dakwah.v27i1.33323.

Mulyadi. *Balanced Scorecard*. Edisi ke-2. jakarta: Salemba Empat, 2001.

Ningtyas, Wahyu Aini Baqiya, Nuryati, Dkk. "KONTRIBUSI ORGANISASI NIRLABA DALAM MENGELOLA PROGRAM DAKWAH BERKELANJUTAN Baqiya." *Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri* 10 (2024): 234–49.

Osterwalder, Alexander & Yves Pigneur. *Business Model Generation*. Edited by Masda Yulian. jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2012.

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. "Business Models and Their Elements." *Management*, no. October (2002): 4–5. http://inforge.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Osterwalder_Pigneur.pdf.

Putra, Bayu Purnama, and Mukhaer Pakkanna. "Formulasi Strategi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Bogor Dengan Business Model Canvas Dan Balanced Scorecard Sebagai Dasar Pemikiran Pengembangan Organisasi." *Jurnal Liquidity* 8, no. 2 (2019): 99–110.

Qastharin, Annisa Rahmani. "Business Model Canvas for Social Enterprise." *The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business*, no. August 2015 (2015).

Rizal, Derry Ahmad, Rif Maula, and Nilna Idamatussilmi. "Transformasi Media Sosial Dalam

Digitalisasi Agama ; Media Dakwah Dan Wisata Religi" 9, no. 2 (2024): 206–30.

Rodrigues, Vívian Cândido, Humberto Elias, and Garcia Lopes. "THE LIMITS OF THE BUSINESS MODEL CANVAS AS A DYNAMIC FRAMEWORK Business Model Analysis in Competitive Strategies View Project Carreiras View Project," no. May (2018). https://www.researchgate.net/publication/324969453.

Sandy Richardson. "Business Model Canvas and Strategy Map Fusion - Your Best Approach for Business Success," 2014. https://www.linkedin.com/pulse/20140911153223-3251275-business-model-canvas-and-strategy-map-fusion-your-best-approach-for-business-success/.

Satrika, Resmi, and Desi Syafriani. "Problematika Dakwah Di Nagari Muaro Sungai Lolo Kabupaten Pasaman." *Al-Jamahiria : Jurnal Komunikasi Dan Dakwah Islam* 1, no. 2 (2023): 121. https://doi.org/10.30983/al-jamahiria.v1i2.7574.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2012.

Tirsa Lapadengan. "Fungsi Yayasan Sebagai Badan Hukum Pengelolaan Pendidikan." *Lex et Societatis* 3, no. 1 (2015). https://bit.ly/3xQuv5s.

Wastiyah, Lilik Jauharotul. "Peran Manajemen Dakwah Di Era Globalisasi (Sebuah Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Tantangan)." *Idarotuna* 3, no. 1 (2020): 1. https://doi.org/10.24014/idarotuna.v3i1.10904.

Wonohadidjojo, Christopher Howard, Kevin Anandita Rukmana, Priscillia Imanuela, Rayhan Sudiro, and Yusuf Muhammad Yasin. "Problems of Religious Life: Agnostics in Students." *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health* 1, no. 2 (2023): 187–90. https://doi.org/10.57235/jetish.v1i2.117.

Your, Visualizing, Nonprofit To, Future Action, W H Y This, Framework As, A Starting Point, What Is, T H E Business, and Model Canvas. "The Canvas Kit for Nonprofits," 2013. https://www.nonprofitjourney.org/uploads/8/4/4/9/8449980/_npo_business_model_canvas_alexandros.pdf?utm_source=chatgpt.com#page=2.17.

Yusuf, Ramayani, Heny Hendawati, and Lili Adi Wibowo. "TRANSFORMASI BUSINESS MODEL CANVAS KE DALAM BALANCED SCORECARD DI UNIVERSITAS XYZ INDONESI." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 1, no. 2 (2020): 506–15. https://doi.org/10.38035/JMPIS.