



STRATEGI LEMBAGA DAKWAH BERBASIS BALANCED SCORECARD: RESOLUSI PENINGKATAN KINERJA LPQ MIFTAHUL JANNAH TAHUN 2025

Riza Lirizki

STID Al-Hadid, Surabaya

rlirizki@gmail.com

Abstrak: Kinerja lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ) mutlak diperlukan untuk menumbuhkan jiwa Qurani anak-anak semenjak dini. *Balanced scorecard* sebagai salah satu sistem manajemen strategis terkini dapat membantu peningkatan kinerja organisasi melalui prinsip-prinsip yang diusung meliputi prinsip komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kajian ini merupakan kajian terapan (*applied research*) yang menggunakan metode kualitatif untuk menghasilkan usulan desain strategi peningkatan kinerja LPQ Miftahul Jannah Surabaya dengan menerapkan konsep *balanced scorecard*. Adapun usulan yang dihasilkan yaitu, untuk meningkatkan kinerja, LPQ Miftahul Jannah perlu mengadaptasi skema perspektif *balanced scorecard* yang relevan dengan konteks lembaga. Perspektif yang diusulkan meliputi perspektif santri dan perspektif keuangan sebagai perspektif yang mencerminkan hasil dan berada pada hierarki teratas. Kedua perspektif tersebut perlu ditopang oleh perspektif proses internal dan perspektif kapabilitas lembaga. Selain itu, kajian ini juga menghasilkan usulan peta strategi LPQ Miftahul Jannah yang terdiri dari 8 sasaran strategis yang dilengkapi dengan 9 lag indicator dan 7 inisiatif strategis untuk meningkatkan kinerja lembaga secara menyeluruh.

Kata Kunci: Strategi, *balanced scorecard*, LPQ Miftahul Jannah

Abstract: **BALANCED SCORECARD-BASED DA'WAH INSTITUTION STRATEGY: A RESOLUTION TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF LPQ MIFTAHUL JANNAH IN 2025.** *Balanced Scorecard-Based Strategy for Da'wah Institutions: Performance Improvement Resolution for LPQ Miftahul Jannah in 2025. The performance of Quranic education institutions (LPQ) is absolutely necessary to cultivate the Qur'anic spirit in children from an early age. The balanced scorecard, as one of the latest strategic management systems, can aid in enhancing organizational performance through its principles, which are comprehensive, coherent, measurable, and balanced. This study is an applied research that uses qualitative methods to propose a strategy design for improving the performance of LPQ Miftahul Jannah Surabaya by applying the balanced scorecard concept. The proposals suggest that to improve its performance, LPQ Miftahul Jannah needs to adapt a balanced scorecard perspective scheme that is relevant to the institution's context. The proposed perspectives include the student perspective (santri) and the financial perspective as the top-level perspectives that reflect outcomes. These two perspectives need to be supported by internal process perspectives and institutional capability perspectives. Furthermore, this study also generates a strategic map for LPQ Miftahul Jannah, which consists of eight strategic objectives, complemented by nine lag indicators and seven strategic initiatives to enhance the overall performance of the institution.*

Keywords: Strategy, *balanced scorecard*, LPQ Miftahul Jannah



Pendahuluan

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis terkini yang dapat membantu para pimpinan organisasi atau lembaga dalam mengelola organisasi secara profesional, terukur, dan komprehensif.¹ Konsep *balanced scorecard* saat ini menjadi pilihan bagi banyak organisasi profit maupun nonprofit dalam upayanya meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut dikarenakan *balanced scorecard* mendorong pimpinan organisasi menggunakan sudut pandang (perspektif) yang lengkap dan relevan, serta memperjelas berbagai ukuran ketercapaian kinerja yang diperlukan. Selain itu, *balanced scorecard* juga mendorong organisasi untuk menentukan berbagai inisiatif strategis yang relevan. Pemberian perhatian terhadap hasil dan sebab hasil yang seimbang menjadi keunggulan *balanced scorecard* bila diterapkan untuk peningkatan kinerja organisasi baik.²

Penggunaan *balanced scorecard* pada organisasi nonprofit sudah banyak dilakukan. Meskipun *balanced scorecard* bermula dari konteks organisasi profit, *balanced scorecard* telah terbukti dapat membantu peningkatan kinerja organisasi nonprofit.³ Namun, diperlukan adaptasi dalam penerapan konsep *balanced scorecard* agar konsep tersebut dapat efektif diterapkan pada konteks organisasi nonprofit, khususnya yang berorientasi dakwah.

Peningkatan kinerja mutlak dibutuhkan untuk semua jenis organisasi. tak terkecuali dengan lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ) yang memegang peranan penting sekaligus berfungsi sebagai tempat strategis dalam mencetak kemampuan dan kepribadian islami anak-anak. LPQ adalah lembaga yang bertujuan mencetak generasi Qurani yang memiliki kemampuan dalam membaca dan menulis Al-Quran, serta memahami dan mengamalkan nilai-nilai Al-Quran dalam kehidupan sehari-hari.⁴ Usia anak-anak merupakan usia dimana seseorang mulai tumbuh fitrah Islamiyah yang ada dalam diri mereka. Pada usia ini, secara naluriah anak akan mulai terdorong untuk mengenal Tuhannya serta mulai belajar dan membiasakan diri mengikuti nilai-nilai agama yang diajarkan oleh lingkungannya. Pengaruh lingkungan dalam membentuk kepribadian di usia ini sangatlah besar karena di masa inilah anak mulai belajar menyerap berbagai pengetahuan dan nilai yang diterimanya.⁵ Dengan memberikan pengetahuan dan nilai-nilai keislaman pada mereka, anak-anak memiliki pondasi agama yang kuat sedari kecil.

Guna mencapai tujuannya, LPQ dituntut menjalankan berbagai program diantaranya pembelajaran baca tulis Al-Quran (BTAQ), pemberian wawasan ke-Islaman, pembinaan moralitas anak, praktikum ibadah, serta kegiatan-kegiatan penunjang lainnya. Banyaknya kegiatan yang perlu dijalankan dan besarnya tanggung jawab LPQ dalam mencetak santri anak berkualitas menuntut adanya pengelolaan lembaga yang baik.

Fenomena yang patut menjadi perhatian bahwa pengelolaan LPQ di masyarakat cenderung dikelola oleh nonprofesional dan dijalankan secara swadaya. Bahkan di tempat-tempat terpencil,

¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014), 8–9.

² Cornelus Rante Langi and L.M. Hasriadi, "Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Keuangan Di Perusahaan Industri Manufaktur," *Journal of Innovation Research and Knowledge* 4, no. 7 (2024): 4944–45, <https://doi.org/https://doi.org/10.53625/jirk.v4i7>.

³ Jeffrey J. Algor, "The Balanced Scorecard and Improvement Performance in Nonprofit Organizations," *Administrative Issues Journal* 2, no. 3 (2012): 10.

⁴ M. Askari Zakariah et al., "Pembelajaran Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) Dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam," *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 14911–19.

⁵ M. Willian Anwar, Afrit Purwani, and Nurul Hidayati Murtafiah, "Peran Penyelenggaraan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) Terhadap Kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an Di Masyarakat," *AL-AKMAL : Jurnal Studi Islam* 1, no. 1 (2022): 24.

banyak LPQ yang harus berhadapan dengan keterbatasan SDM dan sumber daya pendanaan.⁶ Meskipun begitu, eksistensi LPQ di masyarakat tidak pernah hilang dan justru semakin berkembang. Salah satu faktor penting eksistensi LPQ di masyarakat adalah adanya motivasi dan dedikasi guru mengaji meskipun gaji guru mengaji sangat minim.⁷ Hingga tahun 2023 tercatat bahwa terdapat 190.000 LPQ yang telah mendapatkan tanda daftar.⁸ Angka ini menunjukkan bahwa LPQ di Indonesia masih tetap berkembang meskipun LPQ seringkali dihadapkan dengan persoalan sumber daya.

LPQ Miftahul Jannah merupakan LPQ di bawah naungan Masjid Miftahul Jannah yang hadir di tengah kawasan Putat Jaya yang notabene merupakan wilayah eks-lokalisasi Dolly Surabaya. LPQ ini didirikan oleh warga setempat dengan tujuan tidak hanya memakmurkan Masjid Miftahul Jannah semata, namun juga mencetak anak-anak yang berada di wilayah RW 12 Kelurahan Putat Jaya sebagai generasi Qurani. Latar belakang sosial kemasyarakatan tempat LPQ Miftahul Jannah berada menjadi tantangan sekaligus peluang tersendiri bagi pengurus LPQ Miftahul Jannah dalam upayanya mencetak Generasi Qurani mengingat kawasan eks-lokalisasi Dolly saat ini sedang bertransformasi menjadi kawasan yang lebih baik.

Seperti halnya LPQ pada umumnya, LPQ Miftahul Jannah juga dihadapkan dengan berbagai kebutuhan peningkatan kinerja lembaga khususnya kinerja dalam mencetak anak-anak di wilayah RW 12 Putat Jaya menjadi Generasi Qurani yang mampu membaca Al-Quran dengan baik beserta pengamalannya dalam kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu, pengurus LPQ Miftahul Jannah perlu memiliki perencanaan dan strategi yang matang dan komprehensif agar misi dakwah lembaga dapat terwujud.

Tujuan dari kajian ini adalah merancang desain strategi LPQ Miftahul Jannah Tahun 2025 dengan menggunakan pendekatan kerangka kerja *balanced scorecard*. Strategi berbasis *balanced scorecard* dilakukan melalui beberapa tahap diantaranya merancang skema perspektif yang relevan dengan konteks LPQ Miftahul Jannah, membuat peta strategi, menetapkan ukuran ketercapaian sasaran beserta targetnya, dan diakhiri dengan penentuan inisiatif strategis sebagai langkah konkrit dalam mencapai sasaran-sasaran LPQ Miftahul Jannah.

Studi literatur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kajian tentang penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai pendekatan penyusunan dan perencanaan strategi pada konteks organisasi dakwah khususnya untuk lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ) masih belum banyak dilakukan. Konsep *balanced scorecard* lebih banyak digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja organisasi dakwah, dan bukan ditujukan untuk lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ). Misalnya, kajian dengan judul Analisis Kinerja Lembaga Zakat, *Infah*, dan *Shadaqoh* dengan Metode *Balanced Scorecard* (studi kasus pada LAZIS Al-Ihsan Jawa Tengah Cabang Solo Raya) oleh Lulu Syifa Pratama⁹, dalam kajian ini konsep *balanced scorecard*

⁶ Eli Masnawati and Salva Nur Fitria, "Peran Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) Dalam Pengembangan Akhlak Anak," *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 4, no. 2 (2024): 218, <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v4i2.1738>.

⁷ Tsaniyatul Karimah and Malichatul Istifadah, "Gaji Guru Taman Pendidikan Al-Qur'an Dalam Perspektif Ekonomi Syari'ah," *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam* 8, no. 1 (2018): 1–21, <https://doi.org/10.15642/maliyah.2018.8.1.1-21>.

⁸ Kementerian Agama Republik Indonesia, "Catat, 190.000 Lembaga Pendidikan Al-Quran Sudah Dapat Tanda Daftar," accessed February 20, 2024, <https://kemenag.go.id/nasional/catat-190000-lembaga-pendidikan-al-quran-sudah-dapat-tanda-daftar-hanp03>.

⁹ Pratama Lulu syifa, "Analisis Kinerja Lembaga Zakat Infah Dan Shadaqoh Dengan Metode *Balanced scorecard* (Studi Kasus Pada Lazis Al-Ihsan Jawa Tengah Cabang Solo Raya)," *Academica - Journal of Multidisciplinary Studies* 2, no. 2 (2018): 233–46.

digunakan untuk mengevaluasi kinerja sebuah lembaga amal zakat dan tidak digunakan untuk menghasilkan strategi.

Sebagian kajian lainnya mencoba menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk perancangan strategi seperti yang ada pada kajian dengan judul Perancangan Strategi Komunikasi Pemasaran Produk Kripik Pisang Pelangi Rasa Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan Benchmarking oleh Achmad Rusvito Udaya dkk.¹⁰ Dalam kajian ini, subjek kajian yang dipilih adalah organisasi profit yang menjadikan keuntungan material sebagai kinerjanya. Berbeda dengan kajian ini, subyek kajian merupakan lembaga dakwah berorientasi nonprofit yang memerlukan adaptasi konsep *balanced scorecard* dalam penggunaannya, mengingat konsep *balanced scorecard* lahir dari konteks bisnis.

Bentuk kajian penggunaan konsep *balanced scorecard* pada konteks organisasi dakwah lainnya adalah digunakan untuk menghasilkan rumusan adaptasi penerapan *balanced scorecard* pada konteks Taman Kanak-Kanak (TK) Islam seperti kajian dengan judul Arsitektur Perspektif *Balanced Scorecard* Lembaga Taman Kanak-Kanak Islam di Indonesia oleh Riza Lirizki yang menghasilkan rumusan adaptasi penerapan konsep *balanced scorecard* pada lembaga dakwah secara umum pada lembaga TK dan tidak menghasilkan rumusan pemecahan masalah spesifik untuk lembaga dakwah tertentu. Berbeda dengan kajian dalam artikel ini, bahwa akan dihasilkan pemecahan masalah spesifik berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja untuk konteks lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ) Miftahul Jannah Surabaya.

Berdasarkan beberapa studi literatur yang telah dijelaskan sebelumnya, masih sulit ditemui kajian dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang ditujukan untuk menghasilkan strategi organisasi pada konteks lembaga dakwah yang spesifik. Hasil kajian ini secara praksis diharapkan dapat menjadi resolusi bagi LPQ Miftahul Jannah untuk meningkatkan kinerja lembaga ke depan. Secara teoritis, hasil kajian ini dapat menambah khasanah keilmuan tentang adaptasi penerapan konsep *balanced scorecard* pada lembaga dakwah khususnya untuk lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ).

Metode

Kajian ini merupakan kajian terapan (*applied research*) yang menggunakan metode kualitatif. *Applied research* merupakan kajian yang bertujuan memecahkan masalah praktis dan menerapkan teori tertentu dalam situasi yang riil atau nyata.¹¹ Adapun teori yang akan digunakan adalah teori *balanced scorecard* yang digunakan untuk menghasilkan desain strategi peningkatan kinerja untuk LPQ Miftahul Jannah Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapatkan melalui wawancara atau interview secara mendalam pada Ketua LPQ Miftahul Jannah guna mengeksplorasi kondisi LPQ Miftahul Jannah.

¹⁰ Achmad Rusvito Udaya, Agus Ahmad Suhendra, and Aulia Fashanah, "Perancangan Strategi Komunikasi Pemasaran Produk Keripik Pisang Pelangi Rasa Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dan Benchmarking," *EProceedings of Engineering* 2, no. 2 (2015): 4174–81, <http://librarye proceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/1748>.

¹¹ Maya Panorama and Muhajirin, *Pendekatan Praktis: Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2017), 150.

Hasil dan Pembahasan

Penyusunan dan Perencanaan Strategi Berbasis *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yang mengandung filosofi sistem pengelolaan organisasi. Kata berimbang (*balanced*) menekankan makna bahwa pengelolaan organisasi perlu dilakukan secara komprehensif, dengan memperhatikan keseimbangan antara ukuran hasil (*lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*), ukuran finansial dan nonfinansial, serta perhatian terhadap internal dan eksternal organisasi. Sedangkan kata kartu skor atau rapor kinerja (*scorecard*) menekankan pentingnya kejelasan ukuran kinerja sesuai dengan prinsip "*If you can't measure it, you can't manage it*".

Gabungan kata *balance* dan *scorecard* mengartikan bahwa organisasi perlu dikelola menggunakan berbagai ukuran kinerja yang komprehensif. Oleh sebab itu, setiap eksekutif atau pimpinan organisasi perlu memiliki sudut pandang atau perspektif yang lengkap dan relevan tentang organisasi yang dikelolanya.

Arsitektur *balanced scorecard* orisinal menawarkan empat perspektif yang secara universal relevan dengan konteks organisasi bisnis, meliputi perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses internal (*internal process*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).¹² Keempat perspektif tersebut memiliki keterhubungan sebab akibat dengan perspektif keuangan berada pada hierarki teratas. Hal tersebut dikarenakan orientasi akhir dari organisasi profit adalah melipatgandakan kekayaan.¹³ Namun penerapan *balanced scorecard* pada konteks organisasi nonprofit diperlukan proses adaptasi agar *balanced scorecard* relevan dan dapat diterapkan. Paul niven dalam bukunya yang berjudul *Balanced scorecard: Step by Step for Government and Nonprofit Agencies* banyak memberikan contoh modifikasi arsitektur perspektif *balanced scorecard* untuk organisasi nonprofit dan publik.¹⁴ Kaplan dan norton sebagai ilmuwan yang melahirkan konsep *balanced scorecard* juga menjelaskan perlunya adaptasi keempat perspektif orisinal *balanced scorecard* mengingat keempat perspektif tersebut hanyalah sebagai model dasar sehingga sifatnya tidak seperti "baju yang ketat".¹⁵

Filosofi manajemen yang diusung oleh konsep *balanced scorecard* lahir dari adanya kebutuhan persaingan bisnis di era informasi. Pada era ini masih banyaknya perusahaan yang hanya menitikberatkan pengukuran kinerja perusahaan hanya di aspek finansial, sedangkan di era informasi perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi yang lebih kompetitif seperti menjalin hubungan dengan pelanggan atau peningkatan kompetensi utama organisasi, strategi tersebut tidak bisa diukur hanya melalui "*language of business*" atau ukuran finansial semata.¹⁶ Oleh sebab itu perlu adanya ukuran kinerja yang dapat menggambarkan strategi organisasi.

Setelah sukses membantu organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja, di awal tahun 2000 konsep *balanced scorecard* berkembang menjadi sistem manajemen strategis.¹⁷ Penggunaan

¹² Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, 2001, 29–40.

¹³ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 390.

¹⁴ Paul R. Niven, *Balanced scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies* (John Wiley & Sons, Inc, 1995).

¹⁵ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Jakarta: Erlangga, 2000), 31.

¹⁶ Friska Sipayung, "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis," *Jurnal Manajemen Bisnis* 2, no. 1 (2009): 9, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35212835/balance_scorecard-libre.pdf?1413859618=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFriska_Sipayung_Balanced_Scorecard_Pengu.pdf&Expires=1688481821&Signature=MDoNG2ljiFED7aM-43PJQgcWLFf8XhinzusX03alnMQV.

¹⁷ F Fitroh et al., "Implementasi Dan Perkembangan Balanced Scorecard: Sistematis Review," *Konferensi ...*, no. March (2018): 286–87, <http://jurnal.atmaluhur.ac.id/index.php/knsi2018/article/view/373>.

balanced scorecard sebagai sistem manajemen strategis organisasi dapat ditujukan untuk mengklarifikasi atau memperbaiki strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh elemen organisasi, penyalarsan tujuan bawahan, mengidentifikasi dan menyeleraskan inisiatif strategis, dan melakukan peninjauan kinerja secara berkala guna memperbaiki strategi.¹⁸

Dalam sistem manajemen strategis, strategi dihasilkan dari tahap penyusunan strategi. Output dari penyusunan strategi adalah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan dalam sasaran dan inisiatif strategis. Penggunaan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis akan membuat penerapan sistem manajemen strategis menjadi komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Keempat prinsip ini pada gilirannya akan menjamin tercapainya tujuan organisasi secara berkesinambungan.¹⁹

Sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* secara umum terdiri dari 6 tahapan dengan proses siklus tertutup, diantaranya adalah tahap menyusun strategi, tahap merencanakan strategi, tahap penyalarsan organisasi, tahap merencanakan operasi, tahap pemantauan dan pembelajaran, dan yang terakhir tahap pengujian dan penyesuaian strategi.²⁰ Sebagai suatu proses, keenam tahapan ini akan terus dijalankan dan dilakukan penyesuaian sepanjang perjalanan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dari keenam tahapan tersebut, strategi organisasi dihasilkan dari tahap pertama dan kedua yaitu tahap penyusunan dan perencanaan strategi.

Tahap penyusunan strategi merupakan tahap *envisioning* dan pemilihan strategi. Tahap ini akan menghasilkan tujuan dan pernyataan arah strategi yang dipilih berdasarkan analisis lingkungan yang dilakukan.²¹ Sedangkan perencanaan strategi merupakan penerjemahan strategi menjadi peta strategi (*strategy map*) yang disertai dengan ukuran dan target yang berimbang (*balanced scorecard*), lengkap dengan inisiatif strategis sebagai langkah konkrit mencapai tiap sasaran strategis.²² Di bawah ini merupakan sketsa tahapan penyusunan dan perencanaan strategi menggunakan kerangka kerja *balanced scorecard*.

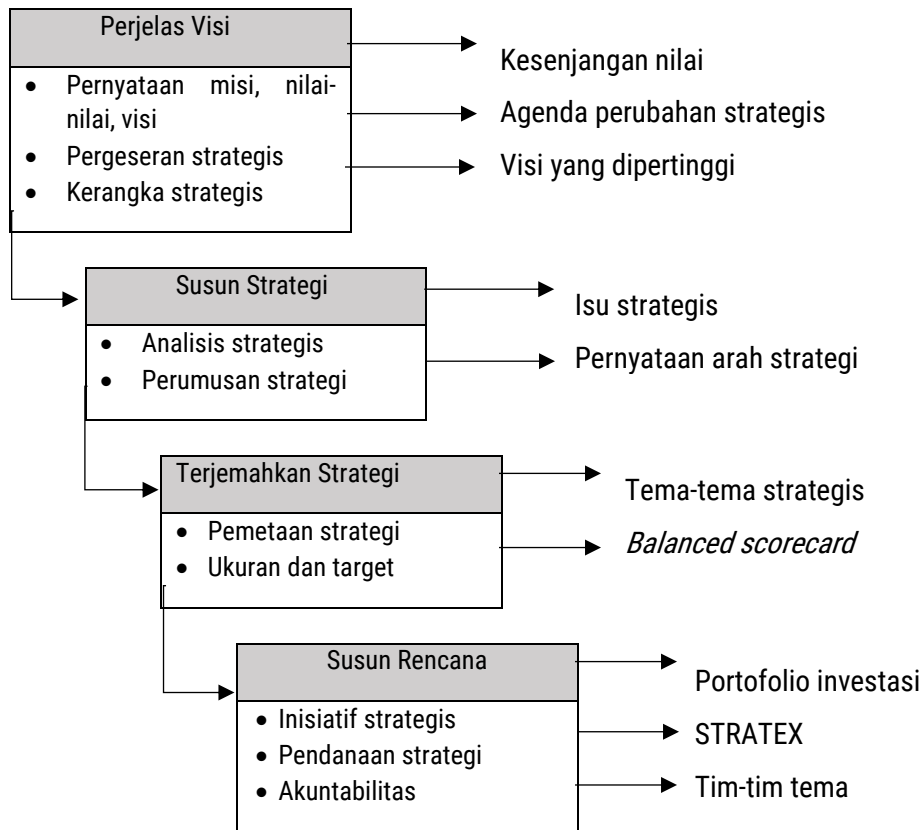
¹⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* 88, no. 2 (2007): 13.

¹⁹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 33.

²⁰ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi* (Jakarta: PT Ufuk Publishing House, 2010), 62.

²¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 149–52.

²² Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 115.



Gambar 1 - Membangun Rencana Strategis²³

Penyusunan strategi terdiri dari tiga tahapan diantaranya (1) memperjelas misi, nilai-nilai, dan visi (tujuan); (2) melakukan analisis strategis; (3) merumuskan strategi. Meskipun misi dan nilai organisasi biasanya bersifat stabil seiring berjalannya waktu, namun kedua tahap ini tetap dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk mengkaji ulang dan menegaskan pernyataan misi dan nilai-nilai organisasi. Pernyataan salah seorang *chief executive officer* yaitu "Tim eksekutif harus senantiasa mengingatkan diri sendiri mengenai dasar-dasar atas apa yang kita perbuat".²⁴

Misi merupakan pernyataan tentang tujuan fundamental berdirinya sebuah organisasi. Panduan perumusan misi dalam *the theory of the business*, misi dirumuskan berdasarkan asumsi tentang bisnis dan misi akan membangun kompetensi inti untuk mewujudkan misi tersebut. Sebuah misi selalu terdapat tiga hal meliputi kompetensi inti (*core competence*), pernyataan misi (*mission statement*) yang menggambarkan kebutuhan yang perlu dipenuhi, pelanggan, dan bidang bisnis yang dijalankan, serta asumsi tentang lingkungan (*environment*).²⁵

Sedangkan nilai dasar sebagai kompas internal organisasi yang menentukan sikap, perilaku, dan karakter sebuah organisasi. Nilai dasar senantiasa dijunjung tinggi oleh personil dan memandu personil dalam memilih berbagai alternatif yang diperlukan. Dengan demikian nilai dasar akan memberikan batasan terhadap langkah yang dipilih dalam mencapai tujuan, karena tidak semua langkah bisa diterima berdasarkan nilai dasar organisasi.

²³ Kaplan and Norton, 64.

²⁴ Kaplan and Norton, 66.

²⁵ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, 168.

Tujuan merupakan penjabaran dari misi organisasi yang menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju perusahaan. Dalam manajemen strategis istilah tujuan berbeda dengan sasaran. Tujuan akan memperjelas arah, sedangkan sasaran merupakan tonggak-tonggak pencapaian yang digunakan untuk mengukur kemajuan suatu organisasi. Tujuan sekiranya dapat ditetapkan secara berbeda dengan posisi organisasi saat ini. Ambisius dalam menetapkan tujuan organisasi dianggap sangat penting mengingat peran utama seorang pimpinan adalah menciptakan rasa urgensi dan menetapkan target yang menantang bagi bawahannya sekalipun kondisi organisasi sudah baik. Oleh karena itu tujuan perlu ditetapkan secara ambisius dengan mencantumkan ukuran kesuksesan dan rentang waktu yang jelas.²⁶

Setelah tahap pertama penyusunan strategi dilakukan, berikutnya perlu dilanjutkan pada tahap kedua yaitu dengan menjalankan analisis strategis. Analisis strategis terdiri dari analisis eksternal dan internal yang dilanjutkan dengan melakukan analisis SWOT sebagai perangkat yang paling mendasar dari semua perangkat analisis strategis. Tujuan dari analisis strategis ini adalah mengidentifikasi, melalui analisis terstruktur tentang kejadian-kejadian, kekuatan, dan pengalaman yang mempengaruhi keputusan strategi organisasi.²⁷ Penerapan analisis strategis menggunakan kerangka kerja *balanced scorecard* memiliki karakteristik bahwa analisis strategis dilakukan di tiap perspektif dengan output menentukan isu strategis di tiap perspektif.

Output tahap kedua penyusunan strategi akan menjadi pijakan dalam proses perumusan strategi. Pada tahap ini eksekutif perlu membuat keputusan (*decision*) dengan mempertimbangkan hasil analisis strategis mereka selama ini. Guna merangsang strategi yang kreatif dan efektif, saat ini sudah banyak tersedia berbagai pendekatan perumusan strategi. Beberapa metode perumusan strategi yang populer diantaranya *positioning* (oleh Micahel Porter), *blue ocen strategy*, kompetensi inti, dan lain sebagainya. Namun apapun pendekatan perumusan strategi yang digunakan tampaknya tetap berorientasi untuk mengembangkan arahan yang dapat mendukung keunggulan kompetitif yang berkesinambungan guna mencapai tujuan peningkatan kinerja (laba untuk organisasi profit dan efek sosial bagi organisasi nonprofit).²⁸

Perumusan strategi dalam kerangka kerja *balanced scorecard* dilakukan di tiap perspektif, mengingat analisis strategis sebelumnya juga dilakukan di tiap perspektif. Misalnya saja pada perspektif finansial dibutuhkan strategi untuk memenuhi tuntutan *shareholder*. Pada perspektif pelanggan dibutuhkan strategi peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan, ataupun peningkatan citra organisasi yang nantinya dapat mendorong tercapainya tujuan peningkatan keuntungan. Pada perspektif proses internal dibutuhkan strategi perbaikan proses. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibutuhkan strategi pengelolaan dan pengembangan aset tidak berwujud organisasi.²⁹

Setelah tahap penyusunan strategi telah dijalankan dengan menghasilkan misi, nilai dasar, tujuan, dan arah strategi organisasi, selanjutnya dilakukan perencanaan strategis. Perencanaan strategis memiliki kedudukan yang penting dalam sistem manajemen strategis, karena pada tahap ini menentukan kelengkapan dan keseimbangan rencana yang dibuat organisasi. Pada perencanaan strategis, misi, nilai dasar, tujuan, dan strategi perlu diterjemahkan dalam sasaran-

²⁶ Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 69–72.

²⁷ Kaplan and Norton, 65.

²⁸ Kaplan and Norton, 85–93.

²⁹ Dian Marjayanti, "Perumusan Strategi Membangun Kemandirian Ekonomi Masjid Berbasis Balanced Scorecard," *INTELEKSIA – Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 230, <https://doi.org/https://doi.org/10.55372/inteleksiapjpid.v3i2.185>.

sasaran strategis dalam bentuk peta strategi (*strategy map*), ukuran dan target, dan inisiatif strategis.³⁰

Peta strategi merupakan peta yang menguraikan proses penciptaan nilai melalui hubungan sebab-akibat (koheren) di antara sasaran-sasaran strategis. Pada skema perspektif orisinal *balanced scorecard* sasaran-sasaran strategis tersebut terbagi menjadi empat perspektif. Peta strategi dibangun berdasarkan strategi organisasi. Perspektif proses internal merupakan perspektif kunci yang menunjukkan jalannya strategi yang dipilih. Tema strategis pada perspektif proses internal dapat berhubungan ke atas yaitu perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Selain itu juga bisa terhubung ke bawah yaitu ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.³¹

Setelah peta strategi dibuat, tahap selanjutnya adalah menentukan ukuran dan target bagi tiap sasaran strategis di tiap perspektif. Setidaknya untuk setiap sasaran strategis perlu dipilih satu ukuran. Ukuran ketercapaian sasaran strategis perlu diungkapkan dengan bahasa yang spesifik dan mengikuti perkembangan organisasi dalam mencapai sasaran strategis tersebut. Selanjutnya setiap sasaran strategis juga perlu dilengkapi dengan target. Secara umum terdapat dua teknik penetapan target yaitu bagi seluruh kesenjangan nilai ke dalam beberapa target untuk tiap tema strategis, dan tetapkan target berdasarkan logika sebab-akibat dari peta strategi yang dibuat.³²

Profil LPQ Miftahul Jannah

Dalam menjelaskan profil LPQ Miftahul Jannah, perlu kiranya adanya pemaparan terlebih dahulu terkait dengan bidang usaha LPQ secara umum. Lembaga pendidikan Al-Quran (LPQ) adalah lembaga yang bertujuan untuk membantu peserta didik dalam membaca dan menullis Al-Quran, serta memahami dan mengamalkan Al-Quran. Output dari lembaga ini adalah peserta didik memiliki kompetensi dan mampu berperan aktif dalam masyarakat sebagai generasi Qurani. Keberhasilan LPQ diindikasikan dari kemampuan peserta didik dalam baca dan tulis Al-Quran (BTAQ), pemahaman peserta didik terhadap nilai dasar ke-Islaman yang terkandung dalam Al-Quran, karakter (akhlik karimah) peserta didik, kesinambungan pembelajaran peserta didik setelah mendapat pembelajaran Al-Quran.

Guna mencapai keberhasilannya, LPQ memiliki tugas utama dan tugas penunjang. Tugas utama LPQ adalah memberikan pembelajaran untuk mencetak santri yang memiliki kemampuan membaca Al-Quran, kemampuan menulis Al-Quran, kemampuan menghafal Al-Quran, dan kemampuan dalam memahami dan mengamalkan nilai-nilai Al-Quran. Sedangkan tugas penunjang LPQ meliputi tugas administrasi dan keuangan lembaga, menjalin hubungan dengan para stakeholder, pengembangan SDM khususnya untuk pengelola dan tenaga pengajar, dan pengelolaan sarana belajar mengajar.

Keseluruhan data Profil LPQ Miftahul Jannah didapatkan dari hasil wawancara dengan Joko Wahyono selaku ketua LPQ Miftahul Jannah.³³ LPQ Miftahul Jannah merupakan lembaga di bawah naungan dewan kemakmuran masjid (DKM) Miftahul Jannah yang berada di wilayah RW 12 Putat Jaya Surabaya. Saat ini LPQ masih dalam proses pengurusan surat ijin operasional untuk mendapatkan nomer tanda daftar sebagai syarat pengurusan kompensasi jasa pelayanan guru LPQ dari pemerintah. Dalam hal operasional, LPQ Miftahul Jannah bisa memanfaatkan seluruh fasilitas yang ada di Masjid Miftahul Jannah untuk kebutuhan kegiatan operasionalnya.

³⁰ Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 115.

³¹ Kaplan and Norton, 117.

³² Kaplan and Norton, 137-40.

³³ Joko Wahyono, *Interview*, LPQ Miftahul Jannah, 7 Februari 2025

Program dan layanan yang diberikan oleh LPQ Miftahul Jannah meliputi kegiatan mengaji rutin yang diadakan pada hari senin-sabtu pada sore hari dengan menggunakan metode pembelajaran tilawati. Dalam kegiatan mengaji tersebut, para santri juga diajak untuk menghafal surat pendek, doa, hadis serta melakukan praktikum ibadah seperti shalat fardhu atau shalat sunnah. Selain memiliki program rutin, LPQ Miftahul Jannah juga memiliki program insidental yang biasanya dilaksanakan dalam bentuk pawai bersama di hari-hari besar Islam seperti menjelang bulan Ramadhan atau mengawali tahun baru Hijriyah, pengadaan lomba-lomba ke-Islaman, serta pengadaan *rihlah* dakwah.

LPQ Miftahul Jannah belum memiliki visi lembaga yang diformalkan secara khusus, namun pendiri sekaligus ketua lembaga berharap agar anak-anak di wilayah RW 12 bisa menjadi santri yang berkualitas dengan memiliki kemampuan dalam membaca atau menulis Al-Quran, memiliki akhlak yang baik, memiliki bekal pengetahuan ke-Islaman yang cukup sebagai bekal untuk masuk sekolah menengah ataupun pesantren, serta para santri LPQ Miftahul Jannah memiliki semangat yang konsisten mengaji hingga usia dewasa dan dimanapun mereka berada. Hingga beberapa tahun ke depan, LPQ Miftahul Jannah masih fokus mencetak santri yang ada saat ini sejumlah 31 orang santri dan tidak berniat secara aktif menambah jumlah santrinya.

Total pengurus LPQ Miftahul Jannah sebanyak 5 orang. Struktur kerja LPQ miftahul jannah terdiri dari ketua, bendahara, guru atau tenaga pengajar reguler dan tenaga pengajar khusus untuk kegiatan insidental. Mayoritas tenaga pengajar merupakan tenaga pengajar yang telah memiliki sertifikat pembelajaran tilawati dan memiliki banyak pengalaman dalam mengajarkan BTAQ, hanya sebagian kecil saja yang masih berproses beradaptasi menjalankan peran sebagai tenaga pengajar karena baru saja diangkat sebagai tenaga pengajar reguler. Fokus *upgrading skill* tenaga pengajar ke depan adalah pada tenaga pengajar baru serta menumbuhkan semangat bersama untuk terus berinovasi.

Guna menjalankan seluruh programnya, LPQ Miftahul Jannah mendapatkan dukungan pendanaan dari DKM Miftahul Jannah setiap bulan yang dialokasikan untuk *fee* 3 orang tenaga pengajar reguler. Selain itu, LPQ juga mendapat infak dari para santri di setiap bulannya. Meskipun sudah memiliki dukungan pendanaan, LPQ tetap perlu meningkatkan kapasitas pendanaannya mengingat besarnya dana yang dimiliki lembaga akan berbandingkan lurus dengan efektifitas program-program yang dijalankan.

DKM Miftahul jannah sebagai *stakeholder* LPQ berharap agar LPQ Miftahul Jannah bisa mencetak santri dengan kemampuan bacaan Al-Quran yang baik, sehingga bisa menjalankan program tadarus Al-Quran di Masjid secara rutin. Selain itu DKM juga berharap agar LPQ Miftahul Jannah tetap eksis untuk menunjang kemakmuran masjid. Sedangkan *stakeholder* lainnya seperti orang tua wali, tidak memiliki harapan khusus, karena yang terpenting bagi mereka adalah anak-anaknya bisa mengaji dan bisa mendoakan orang tuanya dalam bahasa arab.

Selama ini LPQ Miftahul Jannah telah konsisten menjalankan programnya dalam memberikan pembelajaran dan pembinaan untuk para santri, meliputi kegiatan baca dan tulis Al-Quran, membaca ikrar santri agar ternanam jiwa santri semenjak dini, *tahsin*, hafalan doa. Kegiatan mengaji rutin juga diselingi dengan praktikum ibadah atau kegiatan penunjang lainnya. Kegiatan pembinaan untuk para santri tetap konsisten diberikan oleh tenaga pengajar guna mencetak santri yang berakhlak karimah meskipun dalam penerapannya masih bergantung pada inisiatif dari tenaga pengajar masing-masing.

Dalam hal pembelajaran BTAQ, tenaga pengajar LPQ Miftahul Jannah menilai semangat belajar mengaji santri masih perlu ditingkatkan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi tenaga pengajar mengingat para santri LPQ Miftahul Jannah juga diwajari masih dalam usia anak-anak yang perlu terus dijaga motivasi belajarnya. Guna mengatasi persoalan motivasi santri, pengurus

berinisiatif memberikan *reward* khusus untuk santri teladan, dimana salah satu kriteria menjadi teladan adalah berkaitan dengan intensitas kehadiran saat mengaji. Selain itu, ketua maupun tenaga pengajar juga senantiasa berupaya melibatkan peran orang tua/wali santri agar ikut memberikan perhatian terhadap motivasi dan hasil belajar santri dengan memberikan laporan dalam bentuk buku penghubung.

Jumlah santri Miftahul Jannah saat ini sebanyak 31 santri yang terbagi menjadi 4 kelompok. Sehingga satu orang tenaga pengajar bertanggung jawab terhadap beberapa tingkatan tilawati. Jumlah santri dalam satu tingkatan tilawati bervariasi. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi para tenaga pengajar untuk menerapkan sistem pembelajaran tilawati secara ideal, mengingat pembelajaran dengan model tilawati perlu dilakukan secara bersama atau berkelompok yang menuntut satu orang guru mengajar hanya satu tingkatan tilawati. Meskipun begitu, para tenaga pengajar tetap berusaha untuk menjaga kualitas hasil belajar tiap santri dengan melakukan pendampingan secara personal agar kemampuan para santri di tiap kelompok dapat merata dan semua dalam kondisi siap dalam mengikuti kegiatan *munaqosah* di akhir semester.

Guna melakukan pemantauan hasil belajar santri, LPQ Miftahul Jannah rutin mengadakan kegiatan *munaqosah* di setiap akhir semester. Kegiatan ini diharapkan dapat memotivasi sekaligus mengukur kualitas hasil belajar santri dalam mengaji. Berdasarkan track record selama ini, sebagian besar santri selalu lulus dan berhasil naik ke tingkat tilawati selanjutnya. Ke depan, para pengurus LPQ Miftahul Jannah tetap berusaha untuk berinovasi merumuskan berbagai alat ukur baru agar bisa melakukan pemantauan tidak hanya pada aspek kemampuan BTAQ saja, namun juga mengukur target-target pembelajaran yang lain seperti perubahan akhlak, kemampuan dalam beribadah, dan lain sebagainya.

LPQ Miftahul Jannah berada di sekitar warga RW 12 yang secara umum mendukung eksistensi kegiatan pendidikan dan keagamaan di sekitarnya. Meskipun RW 12 Putat Jaya merupakan wilayah perkampungan, tidak menuntut kemungkinan para warga juga berpotensi bisa mendukung kegiatan LPQ melalui dana. Peluang ini ditangkap oleh pengurus LPQ Miftahul Jannah, sehingga ke depan pengurus akan mencoba menyampaikan program-program pada warga dengan harapan agar partisipasi warga dalam mendukung kegiatan LPQ Miftahul Jannah lebih meningkat. Selain itu, mengingat LPQ Miftahul Jannah berada di wilayah eks-lokalisasi Dolly, hal ini dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi para calon donatur di Surabaya untuk ikut serta berpartisipasi mendukung kegiatan LPQ baik dari moril maupun materil.

Penyusunan dan Perencanaan Strategi Berbasis *Balanced scorecard* untuk LPQ Miftahul Jannah

Memperhatikan kondisi LPQ Miftahul Jannah yang telah dipaparkan sebelumnya, LPQ Miftahul Jannah masuk dalam kategori organisasi nonprofit. Penerapan *balanced scorecard* pada LPQ Miftahul Jannah akan sulit dilakukan bila tidak melalui proses adaptasi. Hal ini dikarenakan konsep *balanced scorecard* lahir dari konteks organisasi yang berorientasi profit. Agar *balanced scorecard* dapat diterapkan pada konteks LPQ Miftahul Jannah, diperlukan adaptasi teori yang difokuskan pada perancangan skema perspektif. Penerapan *balanced scorecard* pada konteks organisasi apapun sangat diwarnai oleh skema perspektif yang digunakan mengingat perspektif digunakan sebagai pijakan dalam melakukan *environmental scanning* organisasi yang merupakan tahap paling awal dalam menyusun dan merencanakan strategi organisasi.

Secara filosofis arsitektur perspektif *balanced scorecard* selalu terdiri dari komponen hasil dan sebab hasil. Hal ini sejalan dengan makna berimbang yang diusung oleh *balanced scorecard*. Lebih lanjut sebab hasil setidaknya terdiri dari komponen proses atau jalan mencapai tujuan dan

komponen kapabilitas organisasi. Dengan begitu adaptasi skema perspektif *balanced scorecard* setidaknya terdiri dari komponen meliputi komponen hasil atau tujuan, komponen jalan mencapai tujuan, dan komponen kapabilitas organisasi.³⁴

Perancangan perspektif *balanced scorecard* pada konteks LPQ Miftahul Jannah perlu diawali dengan mengidentifikasi tujuan lembaga untuk menentukan perspektif yang berada pada hierarki teratas sebagai komponen hasil. Berdasarkan hasil pemetaan yang telah dilakukan sebelumnya Tujuan LPQ secara umum adalah mencetak anak-anak yang tinggal di wilayah RW 12 Putat Jaya sebagai Generasi Qurani yang tidak hanya memiliki kompetensi BTAQ saja namun juga pengamalan nilai nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari. Untuk lebih detilnya maka para santri diharapkan memiliki kemampuan dalam baca dan tulis Al-Quran, memiliki pengetahuan ke-Islaman yang cukup, memiliki moralitas yang baik dan mengamalkannya dalam kehidupan sehari-hari, untuk jangka menengah saat ini fokus LPQ Miftahul Jannah adalah meningkatkan kualitas para santri yang sudah ada sekarang. Tujuan yang dimiliki oleh LPQ Miftahul Jannah ini bisa diwakili oleh perspektif santri dengan ruang lingkupnya meliputi jumlah santri yang terdaftar, output pembelajaran santri mulai dari kemampuan BTAQ, pengetahuan ke-Islaman, serta moralitas sehari-hari, motivasi santri dalam belajar Al-Quran, dan persepsi santri terhadap lembaga, tenaga pengajar, dan kegiatan yang ditawarkan.

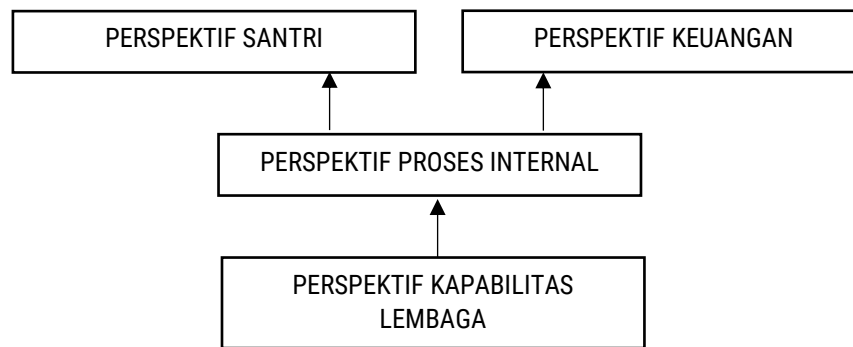
Komponen hasil LPQ Miftahul Jannah tampaknya tidak cukup hanya diwakili oleh perspektif hasil, perlu ada perspektif keuangan yang juga perlu dianggap sebagai komponen hasil lembaga. Hal ini seperti yang telah diupayakan oleh lembaga selama ini bahwa LPQ Miftahul Jannah dalam jangka waktu menengah ini terus berupaya untuk meningkatkan pendapatan lembaga agar sumber pendapatan lembaga tidak hanya bergantung pada dukungan dari DKM Miftahul Jannah saja dan bisa memiliki sumber pendanaan mandiri. Hal ini menunjukkan perbedaan antara skema perspektif LPQ Miftahul Jannah dengan skema perspektif orinisial *balanced scorecard*. Pada LPQ Miftahul Jannah terdapat dua perspektif yang mencerminkan komponen hasil, sedangkan skema perspektif orinial *balanced scorecard* hanya diwakili oleh perspektif finansial.

Adaptasi komponen jalan mencapai tujuan, lebih dibutuhkan untuk mengadaptasikan ruang lingkup jalan atau proses yang relevan dengan konteks dan strategi organisasi. Proses internal yang perlu dijalankan oleh LPQ Miftahul Jannah dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu proses utama dan proses penunjang. Proses utama LPQ Miftahul Jannah meliputi memasarkan kegiatan lembaga dan mengadakan pembelajaran BTAQ dan pembinaan. Sedangkan proses penunjang yang perlu dilakukan meliputi administrasi proses belajar-mengajar, menjalin hubungan dengan para stakeholder, serta pengurusan legalitas. Keseluruhan proses ini bisa diwakili oleh perspektif proses internal.

Layaknya komponen jalan, komponen kapabilitas juga ditujukan untuk mengadaptasikan ruang lingkup kapabilitas yang sesuai dengan konteks dan strategi organisasi. Kedua komponen ini merupakan komponen yang selalu hadir karena menggambarkan strategi organisasi. Pada konteks LPQ Miftahul Jannah, beberapa kapasitas yang perlu diperhatikan hanya meliputi dimensi tenaga pengajar dan sarana pembelajaran. Untuk tenaga pengajar bisa berkaitan dengan ketecukupan jumlah tenaga pengajar, kompetensi, motivasi/komitmen kerja, serta kultur kerja yang terbangun. Berbagai kebutuhan kapabilitas LPQ Miftahul Jannah bisa diwakili oleh perspektif kapabilitas organisasi.

Berikut merupakan hasil perancangan skema perspektif yang relevan dengan konteks LPQ Miftahul Jannah:

³⁴ Riza Lirizki, "Arsitektur Perspektif Balanced Scorecard Lembaga Taman Kanak-Kanak Islam Di Indonesia," *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 32, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.19>.



Gambar 2. Adaptasi perancangan skema perspektif *balanced scorecard* LPQ Miftahul Jannah

Hierarki teratas ditempati oleh perspektif santri dan perspektif keuangan. Guna mencapai berbagai sasaran strategis yang ada pada kedua perspektif ini maka perlu ditopang oleh perspektif proses internal. Perspektif kapabilitas lembaga dibutuhkan untuk menjamin keterlaksanaan keseluruhan proses yang perlu dijalankan pada perspektif proses internal. Adaptasi skema perspektif ini sejalan dengan beberapa prinsip adaptasi *balanced scorecard* pada konteks organisasi nonprofit yang disampaikan oleh Paul Niven, dimana misi organisasi nonprofit menempati hierarki teratas, proses internal tetap dibutuhkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tetap berada paling bawah sebagai dasar dalam membangun *balanced scorecard*.³⁵

Setelah tahap adaptasi perancangan skema perspektif LPQ Miftahul Jannah dilakukan, selanjutnya perlu dilakukan tahapan penyusunan dan perencanaan strategi *balanced scorecard* yang telah dipaparkan sebelumnya. Diawali dengan memperjelas visi kembali, tahap ini tetap dibutuhkan guna memastikan bahwa visi organisasi tidak mengalami perubahan mengingat dalam berjalannya waktu biasanya organisasi juga melakukan evaluasi terhadap visi yang telah ditetapkan. Secara umum LPQ Miftahul Jannah memiliki visi yang tetap mulai dari awal berdiri hingga saat ini, meskipun tidak disampaikan secara formal. Dalam menjalankan usaha dakwahnya, LPQ Miftahul Jannah tetap berupaya memakmurkan Masjid Miftahul Jannah dengan mencetak Generasi Qurani dengan sasaran dakwahnya yaitu anak-anak yang tinggal di wilayah RW 12 Putat Jaya Surabaya. Hingga jangka menengah ke depan, LPQ Miftahul Jannah difokuskan untuk meningkatkan kualitas para santri yang sudah terdaftar.

Analisis strategis akan dilakukan di tiap perspektif dengan mengacu pada hasil adaptasi skema perspektif beserta ruang lingkupnya masing-masing yang telah dilakukan sebelumnya. Untuk melakukan analisis strategis, dilakukan dengan menetapkan panduan SWOT guna mengetahui isu strategis di tiap perspektifnya. Analisis strategis juga dimulai dari perspektif yang menempati hierarki teratas. Hal ini bertujuan agar analisis strategis dan penetapan isu strategis antar perspektif dapat saling terhubung secara koheren sesuai dengan prinsip yang diusung oleh *balanced scorecard*.

Analisis strategis pada konteks LPQ Miftahul Jannah dapat dimulai dari perspektif santri atau perspektif keuangan. Untuk melakukan analisis strategis pada perspektif santri dilakukan dengan menggunakan beberapa panduan SWOT diantaranya output hasil belajar santri, kekuatan dan kelemahan yang ada dari proposisi nilai yang dipersepsi oleh santri, tantangan dan peluang yang terkait dengan santri. Memperhatikan kondisi LPQ Miftahul Jannah saat ini, terdapat dua isu strategis pada perspektif santri yang perlu menjadi perhatian yaitu berkaitan dengan motivasi

³⁵ Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*, 33–36.

belajar santri dan kualitas belajar santri yang tetap perlu dijaga. Motivasi belajar santri LPQ Miftahul Jannah akan sangat berdampak pembentukan santri sebagai Generasi Qurani karena keseluruhan proses pembelajaran pastinya mensyaratkan kehadiran para santri dalam setiap kegiatan yang diadakan. Selain itu kualitas santri juga perlu dipertahankan mengingat LPQ Miftahul Jannah perlu mencapai keberhasilannya dalam mencetak kemampuan BTAQ para santri hingga tingkat Al-Quran. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa LPQ Miftahul Jannah telah mampu mencapai misi dakwahnya.

Analisis strategis pada perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan beberapa panduan SWOT diantaranya kekuatan dan kelemahan kinerja keuangan LPQ saat ini, peluang pertumbuhan dan peningkatan produktivitas yang dapat menutupi kebutuhan keuangan organisasi, dan tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan keuangan lembaga. Meskipun sumber pendanaan utama LPQ Miftahul Jannah saat ini masih berasal dari dukungan DKM, namun LPQ Miftahul Jannah memiliki banyak peluang untuk menambah sumber keuangannya khususnya dengan mengupayakan mendapatkan dukungan dari pemerintah sekitar. Di satu sisi lembaga masih sering terkendala pendanaan disaat akan menjalankan program-programnya. Sehingga isu strategis LPQ Miftahul Jannah terkait dengan keuangan adalah adanya kebutuhan peningkatan pendanaan lembaga.

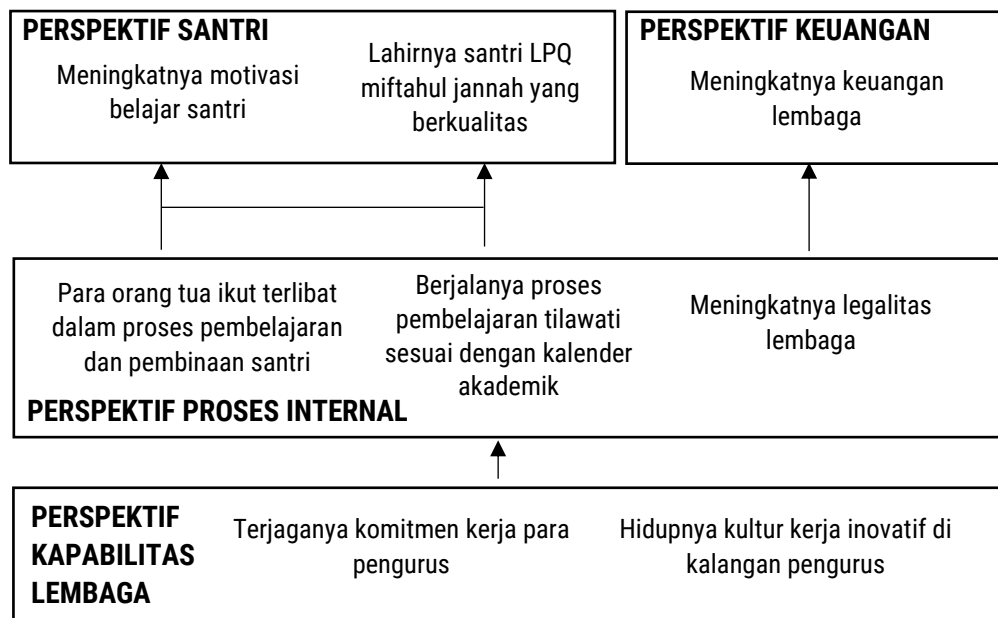
Isu strategis pada perspektif proses internal dianalisis menggunakan beberapa panduan SWOT diantaranya kekuatan dan kelemahan proses internal lembaga, peluang yang bisa diambil dalam rangka perbaikan internal, dan ancaman yang dimunculkan atas kelemahan internal. Beberapa panduan SWOT ini nantinya perlu dihubungkan dengan isu strategis yang ada perspektif yang ditopang yaitu perspektif santri dan perspektif keuangan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, terdapat dua isu strategis yang berkaitan dibutuhkan untuk menopang isu strategis pada perspektif santri yaitu perlunya pelibatan orang tua/wali dalam proses pembentukan anak menjadi Generasi Qurani dan peningkatan kualitas pembelajaran dan pembinaan santri. Sedangkan isu strategis pada proses internal yang berkaitan dengan isu strategis yang ada pada perspektif keuangan adalah perlunya LPQ Miftahul Jannah meningkatkan legalitasnya dengan tujuan agar ke depan LPQ Miftahul Jannah bisa mendapatkan dukungan pendanaan dari pemerintah baik dalam bentuk kompensasi jasa pelayanan tenaga pengajar ataupun bentuk dukungan pendanaan yang lain.

Analisis strategis pada perspektif kapasitas lembaga dilakukan dengan menggunakan beberapa panduan SWOT diantaranya kekuatan dan kelemahan internal khususnya dalam hal SDM dan kultur kerja para tenaga pengajar, peluang perbaikan kapabilitas internal, serta ancaman yang mungkin dimunculkan dari kelemahan kapabilitas internal. Analisis strategis para perspektif kapabilitas lembaga juga perlu dihubungkan dengan adanya kebutuhan pemecahan masalah beberapa isu strategis yang ada pada perspektif proses internal. Hal ini mengingat perspektif perspektif kapabilitas lembaga sebagai perspektif dasar yang menopang perspektif di atasnya.

Berdasarkan analisis strategis yang dilakukan, terdapat dua isu strategis pada perspektif kapabilitas yang perlu menjadi perhatian yaitu adanya kebutuhan pembangunan kultur kerja inovasi di kalangan pengurus dan kebutuhan untuk menjaga komitmen kerja para pengurus. Kultur kerja inovasi mutlak dibutuhkan bagi lembaga yang sedang berupaya meningkatkan kualitas pada aspek proses (*process improvement*). Kultur inovasi ini juga akan berdampak pada percepatan mencapai keberhasilan proses yang baru. Terjaganya komitmen kerja para pengurus nantinya diharapkan akan berdampak pada pelaksanaan keseluruhan proses yang dibutuhkan baik yang berkaitan dengan proses peningkatan kualitas santri ataupun proses lembaga dalam meningkatkan kondisi keuangannya.

Berbagai isu strategis yang telah dianalisis di tiap perspektif berikutnya perlu dirumuskan arahan strateginya, tentunya juga memperhatikan berbagai kondisi yang relevan untuk nantinya diterjemahkan dalam bentuk peta strategi LPQ Miftahul Jannah dan diikuti dengan berbagai ukuran kinerja yang berimbang (*balanced scorecard*) beserta targetnya. Peta strategi (*strategy map*) akan menyediakan rancang bangun yang dapat mengintegrasikan semua strategi dan operasi. Peta strategi berisi tentang kumpulan sasaran strategis yang saling terkait secara koheren.³⁶ Sasaran strategis LPQ Miftahul Jannah mendefinisikan tujuan spesifik yang perlu dicapai oleh LPQ Miftahul Jannah ke depan sebagai tonggak-tonggak pencapaian tujuannya yang lebih luas. Di bawah ini merupakan usulan peta strategi (*strategy map*) LPQ Miftahul jannah:



Gambar 3 - Usulan peta strategi (*strategy map*) LPQ Miftahul Jannah

Setelah peta strategi lembaga disusun, berikutnya perlu ditetapkan ukuran dan target untuk tiap sasaran strategis yang telah ditetapkan. Ukuran ketercapaian sasaran strategis (*lag indicator*) dan target perlu ditetapkan secara relevan dan sesuai dengan kondisi perkembangan organisasi.

Sasaran strategis meningkatnya motivasi belajar santri dapat diukur melalui intensitas keaktifan para santri dalam mengikuti kegiatan mengaji dengan target dalam tiap kegiatan dapat dihadiri oleh lebih dari 70% santri. Sasaran lahirnya santri LPQ Miftahul Jannah yang berkualitas dapat diukur melalui dua hal yaitu jumlah santri yang berani menampilkan kemampuan BTAQ di acara-acara yang diadakan oleh masjid dan prosentase jumlah santri yang lulus dalam kegiatan munaqosah. Ke depan diharapkan setidaknya terdapat 5 orang santri yang berani menunjukkan kemampuannya dalam BTAQ pada kegiatan acara atau event masjid dan seluruh santri diharapkan lulus di tiap kegiatan munaqosah yang diadakan di tiap semester.

Sasaran strategis meningkatnya keuangan lembaga secara praktis dapat diukur menggunakan tingkat kemandirian lembaga dalam menjalankan seluruh program-programnya. Adapun target peningkatan pendapatan lembaga ke depan adalah LPQ memiliki pendanaan yang mandiri sehingga tidak lagi bergantung pada dukungan pendanaan dari DKM Masjid Miftahul Jannah

³⁶ Kaplan and Norton, *Execution Premium: Proses Besar Merencanakan Dan Mengeksekusi Strategi*, 117.

Sasaran strategis para orang tua ikut terlibat dalam proses pembelajaran dan pembinaan santri dapat diukur melalui tingkat partisipasi para orang tua/wali dengan target 50% orang tua/wali ikut terlibat dalam kegiatan yang diadakan oleh lembaga. Sasaran strategis berjalannya proses pembelajaran tilawati sesuai kalender akademik diukur melalui jumlah tingkatan tilawati yang konsisten menerapkan pembelajaran tilawati model kelompok dengan target 3 kelompok dapat menerapkan pembelajaran tilawati secara ideal. Sedangkan untuk sasaran strategis meningkatnya legalitas lembaga dapat diindikasikan dengan kepemilikan izin operasional dan tanda daftar lembaga.

Pada perspektif kapabilitas lembaga, sasaran strategis terjaganya komitmen kerja para pengurus dapat diukur melalui jumlah guru yang rutin datang mengajar dengan target seluruh tenaga pengajar masuk kategori rutin yaitu aktif mengajar setiap harinya. Untuk sasaran strategis hidupnya kultur kerja inovatif di kalangan pengurus dapat diukur melalui jumlah inisiatif yang disampaikan oleh tenaga pengajar dengan target setidaknya masing-masing tenaga pengajar telah menyampaikan gagasan inovasinya masing-masing.

Setelah tujuan dan strategi lembaga diterjemahkan menjadi peta strategi, ukuran dan target, tahap terakhir perencanaan strategi berbasis *balanced scorecard* adalah menentukan inisiatif strategis yang dibutuhkan. Inisiatif strategis merupakan langkah konkrit yang perlu diputuskan guna mencapai seluruh sasaran strategis yang ditetapkan.

Secara kecenderungan, inisiatif strategis ditetapkan guna mencapai sasaran strategis yang mewakili perspektif proses internal dan kapabilitas organisasi. Pada kedua perspektif inilah yang menggambarkan logika berjalannya strategi organisasi. Berdasarkan pemetaan yang telah dilakukan diperlukan setidaknya tujuan inisiatif strategis agar LPQ Miftahul Jannah dapat mencapai seluruh sasaran strategisnya.

Pada perspektif proses internal, diperlukan komunikasi yang lebih intensif agar para orang tua/wali berkenan terlibat dalam kegiatan lembaga. Selain itu LPQ perlu menerapkan buku tugas santri untuk mendorong motivasi belajar santri. Diktat kepengajaran tiap tingkatan tilawati tampaknya juga diperlukan agar masing-masing tenaga pengajar dapat menerapkan kepengajaran model tilawati secara ideal. Guna meningkatkan legalitas lembaga perlu menunjuk orang tertentu yang ditugaskan secara profesional membantu kepengurusan legalitas lembaga.

Sedangkan untuk perspektif kapabilitas lembaga, para pengurus perlu didorong untuk lebih inovatif melalui forum peningkatan kualitas tenaga pengajar. Forum ukhuwah tenaga pengajar juga bisa dilakukan untuk membangun kedekatan antar guru sehingga komunikasi gagasan inovasi akan lebih lancar. Untuk menjaga komitmen kerja para pengurus, diperlukan inisiatif strategis melakukan pendampingan khususnya untuk tenaga pengajar baru yang sedang beradaptasi.

Simpulan

Usulan strategi peningkatan kinerja LPQ Miftahul Jannah yang disusun dan direncanakan melalui pendekatan *balanced scorecard* dapat memberikan arahan strategi yang lebih komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Arahan strategi dapat dipaparkan secara sederhana melalui peta strategi (*strategy map*) LPQ Miftahul Jannah. Peta strategi ini selanjutnya dapat menjadi pijakan pimpinan lembaga dalam melakukan perbaikan ke depan dan sekaligus dapat digunakan sebagai pijakan dalam mengevaluasi kinerja lembaga secara berkesinambungan.

Dengan mengetahui berbagai sasaran strategis dengan berbagai ukuran dan targetnya yang relevan maka pimpinan LPQ Miftahul Jannah telah memiliki *dashboard* kinerja yang dapat memandu berjalannya organisasi ke depan. Selain itu, berbagai usulan inisiatif strategis yang telah dipaparkan sekaligus juga dapat berfungsi sebagai pijakan dalam mengevaluasi berbagai program

yang telah berjalan selama ini. Dengan begitu peningkatan kinerja LPQ Miftahul Jannah dapat dijalankan melalui strategi yang lebih relevan dan pengelolaan lembaga dapat dijalankan dengan lebih profesional.

Hal ini sekaligus menunjukkan penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis organisasi terbukti dapat membantu proses penyusunan dan perencanaan strategi organisasi. Meskipun lahir dari konteks bisnis, secara prinsip *balanced scorecard* masih relevan diterapkan pada konteks organisasi nonprofit termasuk organisasi yang memiliki misi dakwah dengan melalui proses adaptasi prosedur yang difokuskan pada perancangan skema perspektifnya sebagai langkah awal.

Hasil kajian ini juga bisa menjadi referensi berharga bagi organisasi dakwah lain yang ingin mengadopsi *balanced scorecard* sebagai pendekatan dalam penyusunan dan perencanaan peningkatan kinerjanya. Dengan memanfaatkan *balanced scorecard*, organisasi dakwah dapat menyusun dan merencanakan strategi dengan lebih berimbang dan teukur, sehingga mendukung peningkatan kinerja dengan lebih efektif.

Bibliografi

- Anwar, M. Willian, Afrit Tito Purwani, and Nurul Hidayati Murtafiah. "Peran Penyelenggaraan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) Terhadap Kemampuan Baca Tulis Al-Qur'an Di Masyarakat." *AL-AKMAL : Jurnal Studi Islam* 1, no. 1 (2022): 22–37.
- Askari Zakariah, M, Jl Raya Kalibeber Km, Mojotengah Kota, and Kec Mojotengah. "Pembelajaran Taman Pendidikan Qur'an (TPQ) Dan Pengaruhnya Terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam." *Journal on Education* 06, no. 02 (2024): 14911–19.
- Aulgur, Jeffrey J. "The Balanced Scorecard and Improvement Performance in Nonprofit Organizations." *Administrative Issues Journal* 2, no. 3 (2012): 10.
- Fitroh, F, I Qoyim, A Wadud, A Y Adhanty, and ... "Implementasi Dan Perkembangan Balanced Scorecard: Sistematis Review." *Konferensi ...*, no. March (2018): 8–9. <http://jurnal.atmaluhur.ac.id/index.php/knsi2018/article/view/373>.
- Indonesia, Kementrian Agama Republik. "Catat, 190.000 Lembaga Pendidikan Al-Quran Sudah Dapat Tanda Daftar." Accessed February 20, 2024. <https://kemenag.go.id/nasional/catat-190000-lembaga-pendidikan-al-quran-sudah-dapat-tanda-daftar-hanp03>.
- 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.
- Karimah, Tsaniyatul, and Malichatul Istifadah. "Gaji Guru Taman Pendidikan Al-Qur'an Dalam Perspektif Ekonomi Syari'ah." *Maliyah : Jurnal Hukum Bisnis Islam* 8, no. 1 (2018): 1–21. <https://doi.org/10.15642/maliyah.2018.8.1.1-21>.

- Langi, Cornelus Rante, and L.M. Hasriadi. "Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Keuangan Di Perusahaan Industri Manufaktur." *Journal of Innovation Research and Knowledge* 4, no. 7 (2024): 4933–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.53625/jirk.v4i7>.
- Lirizki, Riza. "Arsitektur Perspektif Balanced Scorecard Lembaga Taman Kanak-Kanak Islam Di Indonesia." *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 2, no. 1 (2024): 25–44. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v2i1.19>.
- Lulu syifa, Pratama. "Analisis Kinerja Lembaga Zakat Infaq Dan Shodaqoh Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Lazis Al-Ihsan Jawa Tengah Cabang Solo Raya)." *Academica - Journal of Multidisciplinary Studies* 2, no. 2 (2018): 233–46.
- Marjayanti, Dian. "Perumusan Strategi Membangun Kemandirian Ekonomi Masjid Berbasis Balanced Scorecard." *INTELEKSIA – Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 3, no. 2 (2022): 217–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v3i2.185>.
- Masnawati, Eli, and Salva Nur Fitria. "Peran Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ) Dalam Pengembangan Akhlak Anak." *Irsyaduna: Jurnal Studi Kemahasiswaan* 4, no. 2 (2024): 213–24. <https://doi.org/10.54437/irsyaduna.v4i2.1738>.
- Mulyadi. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc, 1995.
- Panorama, Maya, and Muhajirin. *Pendekatan Praktis: Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2017.
- Sipayung, Friska. "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis." *Jurnal Manajemen Bisnis* 2, no. 1 (2009): 7–14. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35212835/balance_scorecard-libre.pdf?1413859618=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFriska_Sipayung_Balanced_Scorecard_Pengu.pdf&Expires=1688481821&Signature=MDoNG2IjFED7aM-43PJQgcWlfl8XhinzusX03alnMQV.
- Udaya, Achmad Rusvito, Agus Ahmad Suhendra, and Aulia Fashanah. "Perancangan Strategi Komunikasi Pemasaran Produk Keripik Pisang Pelangi Rasa Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dan Benchmarking." *EProceedings of Engineering* 2, no. 2 (2015): 4174–81. <http://libraryproceeding.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/1748>.