Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
(2) 2025, Page: 5558

Service Organization – Evaluasi Kinerja Layanan Organisasi Nirlaba dengan Pendekatan Balanced Scorecard: Studi Kasus Lembaga Sosial di Indonesia

Arfa Mella Diva Intira[1], Cindi Aulia Silvianingsih[2], Anna Marina[3]
Universitas Muhammadiyah Surabaya
Corresponding Author: Arfa Mella Diva Intira, E-Mail: arfamella19@gmail.com

Published: May, 2025

ABSTRAK

Nonprofit organizations are increasingly utilizing Internet-based technologies to address accountability issues,playing a strategic role in social development in Indonesia. These organizations face increasingly complex challenges, including growing demands for transparency, accountability, and sustainability in fulfilling their missions .The Balanced Scorecard (BSC) approach, which includes four perspectives—financial, customer, internal business processes, and learning and growth—offers a comprehensive framework. The Balanced Scorecard connects intangible and tangible assets in value-creating activities A case study was conducted on a nationally scaled social organization in Indonesia. The results indicate that the BSC approach provides a holistic view of the organization's service efficiency and effectiveness. These findings contribute significantly to strengthening strategic evaluation systems and enhancing transparency and accountability in nonprofit management.

***Keywords**: Balanced Scorecard, nonprofit organization, performance evaluation, accountability, social institution*

ABSTRACT

Organisasi nirlaba semakin banyak menggunakan teknologi berbasis Internet untuk menangani akuntabilitas nirlaba ini memainkan peran strategis dalam pembangunan sosial di Indonesia. tantangan yang semakin kompleks, termasuk meningkatnya tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam menjalankan misi mereka dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC), yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard menghubungkan aset tak berwujud dan berwujud dalam aktivitas penciptaan nilai . Studi kasus dilakukan pada salah satu lembaga sosial berskala nasional di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan BSC memberikan gambaran menyeluruh mengenai efisiensi dan efektivitas layanan organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi signifikan dalam penguatan sistem evaluasi strategis serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan organisasi nirlaba.

***Kata kunci**: Balanced Scorecard, organisasi nirlaba, evaluasi kinerja, akuntabilitas, lembaga sosial*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Organisasi nirlaba (non-profit organization) merupakan entitas yang berorientasi pada pelayanan publik tanpa motif utama memperoleh keuntungan. Di Indonesia, penerapan temuan ke sektor nirlaba yang beragam seperti (Moxham, 2009)lembaga sosial yayasan, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan lembaga amil zakat memainkan peran krusial dalam menjangkau kelompok rentan serta memperkuat kohesi sosial. Meskipun kontribusinya signifikan dalam pembangunan masyarakat, pengukuran kinerja organisasi nirlaba masih terbatas pada aspek pelaporan keuangan dan belum mencerminkan pencapaian tujuan strategis secara menyeluruh. Balanced Scorecard (BSC) yang merupakan alat manajemen strategis

yang memungkinkan evaluasi kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dinilai relevan untuk organisasi nirlaba karena mampu mengintegrasikan misi sosial ke dalam kerangka evaluasi kinerja yang terstruktur dan terukur. Namun demikian, implementasi BSC dalam organisasi nirlaba di Indonesia masih relatif terbatas dan belum terdokumentasi secara luas dalam literatur. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja layanan sebuah organisasi nirlaba di Indonesia dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan model evaluasi strategis yang dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta akuntabilitas dalam pengelolaan layanan organisasi nirlaba.

Tinjauan Pustaka

Balanced Scorecard (BSC) menghubungkan aset tak berwujud dan berwujud dalam aktivitas penciptaan nilai .(Kaplan & Norton, 2001) ini juga pertama kali diperkenalkan sebagai alat manajemen strategis yang mengintegrasikan pengukuran kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Awalnya dirancang untuk sektor korporasi, pendekatan ini kemudian berkembang dan menunjukkan relevansi yang tinggi ketika diadaptasi untuk organisasi nirlaba yang tidak berorientasi pada keuntungan finansial (Kaplan, 2001)

Dalam konteks organisasi nirlaba, pendekatan BSC perlu disesuaikan agar lebih menekankan pada pencapaian misi sosial, efektivitas layanan, dan kepuasan pemangku kepentingan. (Moxham, 2009) menegaskan bahwa pengukuran kinerja di sektor nirlaba harus mencerminkan nilai-nilai sosial yang diemban, bukan hanya efisiensi operasional yang mengembangkan model BSC khusus untuk organisasi nirlaba dengan menempatkan perspektif misi sebagai inti dari strategi organisasi. Ini juga membuat Organisasi nirlaba semakin banyak menggunakan teknologi berbasis Internet untuk menangani akuntabilitas nirlaba(Saxton & Guo, 2011)

Penelitian empiris oleh (Saxton & Guo, 2011) menunjukkan bahwa penerapan BSC dalam organisasi nirlaba dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat yang menekankan bahwa BSC turut berperan dalam menciptakan keselarasan antara tujuan strategis dan operasional di berbagai jenis organisasi.

Meskipun secara global penerapan BSC dalam organisasi nirlaba telah banyak dikaji, praktik ini di Indonesia masih relatif terbatas. Studi-studi sebelumnya lebih menitikberatkan pada aspek pelaporan keuangan dan evaluasi program jangka pendek, sementara pengukuran strategis jangka panjang belum mendapatkan perhatian yang memadai. Selain itu, masih minimnya literatur lokal yang mengkaji implementasi BSC pada lembaga sosial menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi. Adapun pula tantangan yang semakin kompleks, termasuk meningkatnya tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan dalam menjalankan misi mereka(Wiley, n.d.)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan model evaluasi kinerja yang komprehensif dan berorientasi strategis untuk organisasi nirlaba di Indonesia, khususnya melalui pendekatan Balanced Scorecard yang disesuaikan dengan nilai-nilai sosial dan misi organisasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Topik tentang akuntabilitas dan pengukuran kinerja menjadi sebuah Penelitian yang menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif pada sebuah lembaga sosial(Kaplan, 2001) di Indonesia yang bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat dan bantuan kemanusiaan,Untuk melacak tujuan spesifik dalam menyediakan aliran berkelanjutan dari solusi yang menarik (Kaplan & Norton, 2005)Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam mengevaluasi kinerja organisasi nirlaba secara komprehensif.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian haruslah dilaksanakan berdasarkan teori-teori, prinsipprinsip serta asumsi-asumsi dasar ilmu pengetahuan Data dikumpulkan melalui kombinasi teknik kualitatif dan kuantitatif, (Suminar, 2016) yaitu: Wawancara mendalam dengan pimpinan, manajer operasional, dan staf pelaksana untuk memperoleh informasi strategis dan operasional terkait implementasi BSC. Adapun Kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada pengguna layanan dan donatur untuk mengukur tingkat kepuasan dan persepsi terhadap kualitas layanan organisasi. Serta Studi dokumentasi, yang termasuk didalamnya analisis laporan keuangan, laporan kegiatan, dan dokumen perencanaan strategis organisasi selama tiga tahun terakhir (2022–2024).

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif-komparatif. Indikator kinerja dikategorikan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap indikator dievaluasi secara longitudinal untuk mengamati tren dan perubahan kinerja organisasi dalam rentang waktu tiga tahun (2022–2024). Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode, guna memastikan konsistensi dan keandalan hasil analisis. Triangulasi ini melibatkan penggunaan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber informasi untuk memberikan gambaran yang lebih akurat dan menyeluruh mengenai fenomena yang diteliti . Hasil analisis digunakan sebagai dasar dalam merumuskan rekomendasi strategis yang relevan dan aplikatif untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas kinerja lembaga sosial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian kinerja lembaga sosial dilakukan dengan menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC): keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengumpulan dan analisis data selama tiga tahun terakhir (2022–2024) diuraikan sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Secara umum, lembaga menunjukkan pengelolaan keuangan yang stabil, dengan laporan keuangan yang terpublikasi secara transparan setiap tahun. Rasio efisiensi penggunaan dana menunjukkan bahwa sekitar 78–81% dana operasional dialokasikan langsung ke program sosial. Namun, terjadi fluktuasi signifikan pada jumlah donasi, terutama pada tahun 2023 akibat penurunan partisipasi donatur pasca pandemi. Hal ini berdampak pada keterlambatan distribusi bantuan dan pengurangan jumlah program sosial aktif.

Beban operasional yang tinggi, khususnya dalam logistik dan distribusi, menjadi tantangan dalam menjaga efektivitas penyaluran dana. Temuan ini sejalan dengan pendapat (Moxham, 2009), bahwa organisasi nirlaba kerap mengalami keterbatasan dalam pengelolaan dana yang berkelanjutan dan efisien.

Perspektif Pelanggan

Survei yang dilakukan kepada 215 penerima manfaat menunjukkan bahwa 83% responden merasa puas terhadap layanan yang diberikan lembaga, khususnya dalam aspek ketersediaan bantuan, keramahan staf, dan keterbukaan informasi. Namun, sebanyak 14% responden menyatakan masih terdapat keterlambatan dalam respon terhadap kebutuhan darurat seperti bencana alam atau permintaan bantuan medis mendesak.

Kelemahan ini menunjukkan perlunya optimalisasi mekanisme tanggap darurat dan peningkatan koordinasi lintas divisi. Dalam konteks ini, pendekatan pelanggan sebagai pusat evaluasi strategis sebagaimana ditegaskan oleh (Kaplan, 2001)), belum sepenuhnya diimplementasikan secara maksimal.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Lembaga telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi dan diterapkan pada hampir seluruh lini layanan. Namun, sistem monitoring dan evaluasi (monev) program belum dilaksanakan secara periodik dan sistematis. Evaluasi program lebih banyak bersifat reaktif, bukan proaktif.

Akibatnya, terdapat kesenjangan antara perencanaan dan implementasi, khususnya pada program berbasis komunitas yang memerlukan pendekatan partisipatif. Kelemahan ini dapat berdampak pada efektivitas pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Hal serupa diungkapkan oleh

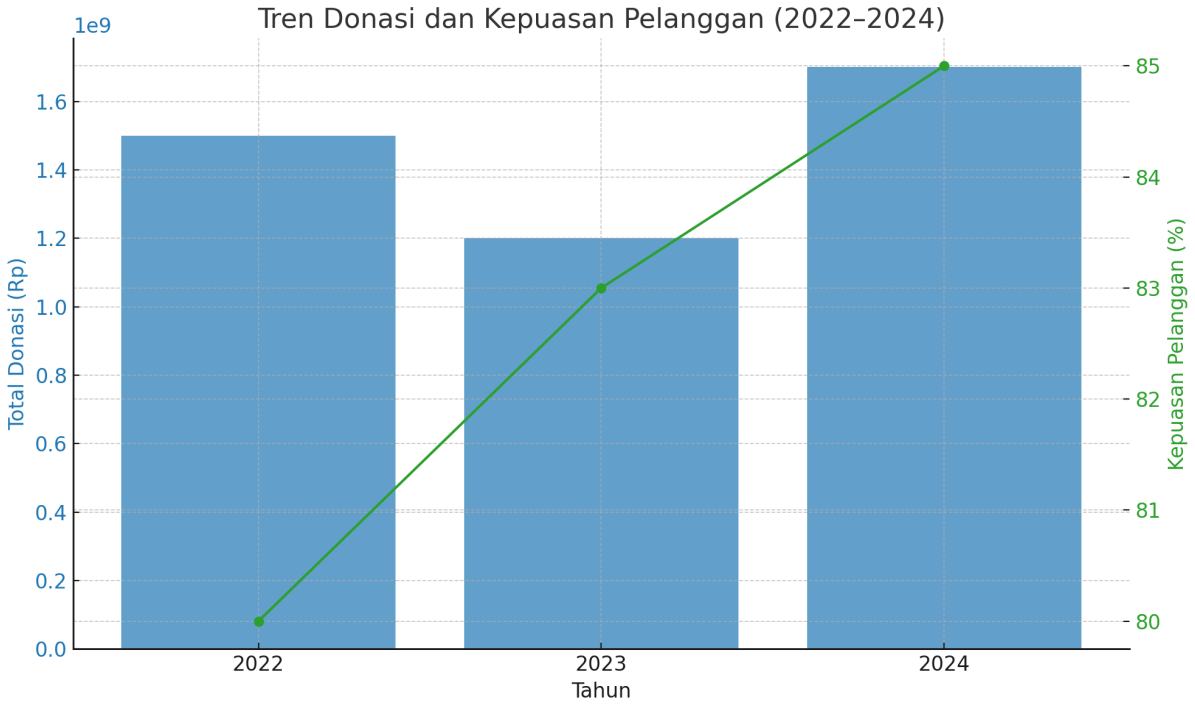
(Saxton & Guo, 2011)bahwa keberhasilan organisasi nirlaba sangat bergantung pada kejelasan proses internal dan penguatan mekanisme evaluasi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tingkat loyalitas karyawan cukup tinggi, yang ditunjukkan oleh rendahnya angka turnover. Hal ini mengindikasikan adanya ikatan emosional dan kepercayaan terhadap visi organisasi. Namun, anggaran pelatihan dan pengembangan SDM masih sangat terbatas, dengan alokasi dari total anggaran tahunan.

Minimnya pelatihan berdampak pada stagnasi kompetensi, terutama dalam bidang digitalisasi layanan dan manajemen berbasis data. Padahal, perspektif pembelajaran merupakan fondasi utama dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif . Oleh karena itu, perlu adanya reorientasi strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan melalui kemitraan eksternal dan pendekatan low-budget training

Untuk memperjelas dinamika donasi dan kepuasan pelanggan, grafik berikut menggambarkan tren dari tahun 2022 hingga 2024:



Gambar 1. Grafik tren donasi dan kepuasan pelanggan(2022-2024)

Grafik menunjukkan penurunan donasi pada tahun 2022 yang berbanding lurus dengan penurunan kecepatan respons organisasi, meskipun tingkat kepuasan pelanggan tetap relatif tinggi dan meningkat kembali pada 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa lembaga tetap berhasil menjaga kualitas layanan meski dalam kondisi finansial yang menantang.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) memberikan pendekatan evaluasi yang lebih strategis dan komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi nirlaba. Studi kasus pada lembaga sosial di Indonesia mengungkapkan bahwa organisasi telah mencapai capaian positif pada beberapa perspektif, terutama dalam kepuasan penerima manfaat dan stabilitas keuangan dasar. Namun demikian, kelemahan masih ditemukan pada aspek evaluasi internal program serta pengembangan sumber daya manusia yang belum optimal. Secara keseluruhan, penggunaan BSC membantu organisasi untuk lebih selaras antara tujuan operasional dan misi sosial yang diemban, serta meningkatkan akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan.

Rekomendasi strategis yang dapat diterapkan oleh organisasi nirlaba meliputi: Meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kapasitas (capacity building) secara berkelanjutan guna memperkuat kompetensi SDM dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sehingga dapat Menyusun Key Performance Indicators (KPI) yang selaras dengan misi sosial lembaga dan diukur secara periodik, guna memastikan keberlanjutan dampak sosial yang dicapai,dengan tujuan untuk Mengembangkan sistem evaluasi rutin berbasis data, dengan integrasi antara feedback pengguna layanan, laporan keuangan, dan indikator kinerja program, agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih akurat dan berbasis bukti (evidence-based).

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan model evaluasi kinerja organisasi nirlaba di Indonesia, serta sebagai dasar untuk penguatan sistem manajemen strategis di sektor sosial.

DAFTAR PUSTAKA

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *11*(3), 353–370. https://doi.org/10.1002/nml.11308

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy- Focused Organization - Summary. *Soundview Executive Book Summaries*, *23*(1), 1–8.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, *83*(7–8).

Moxham, C. (2009). Performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, *29*(7), 740–763. https://doi.org/10.1108/01443570910971405

Saxton, G. D., & Guo, C. (2011). Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *40*(2), 270–295. https://doi.org/10.1177/0899764009341086

Suminar, R. P. (2016). Pengaruh Bahasa Gaul Terhadap Penggunaan Bahasa Indonesia Mahasiswa Unswagati. *Jurnal Logika*, *XVIII*(3), 1–23.

Wiley, J. (n.d.). *John Wiley & Sons, Inc.*