

DOI: [doi.org/10.21009/JPEB.005.2.6](http://doi.org/10.21009/JPEB.005.2.6)

## **ANALISIS PENCAPAIAN STRATEGI MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

**Arasy Alimudin**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Narotama, Indonesia  
arasybest@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is measurement strategy achievement of public education office of surabaya city using *Balanced Scorecard* as a measurement tool based on financial perspective, internal business process perspective, customer perspective, and learning and growth perspective. The research approach used is descriptive qualitative by using the method of observation and interview and then analyzed by giving an overview of the performance of the strategy undertaken and explain systematically. The stages of the analysis include weighting performance to measure the number of indexes, which consists of Major Performance Indicator Achievement Index (IKU), Strategic Target Value (NSS), Performance Perspective Value (NKP), Unit Performance Value (NKU). Based on the achievement of strategy using *balanced scorecard* on the strategy used by Surabaya Education Department in improving the quality of education in Surabaya has been achieved well this is indicated by the achievement of Unit Performance Value of 102.31% which means it has met the target set 100%.*

**Keyword** : *Strategy Achievement, Balanced Scorecard, Performance*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengukur pencapaian strategi Dinas Pendidikan Kota Surabaya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, meliputi *financial perspective*, internal proses *business perspective*, *customer perspective*, serta *learning* dan *growth perspective*. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode studi observasi dan wawancara. Tahapan analisis yang dilakukan meliputi pembobotan kinerja untuk menilai besaran angka/indeks, yang terdiri dari; Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), Nilai Sasaran Strategis (NSS), Nilai Kinerja Perspektif (NKP), Nilai Kinerja Unit (NKU). Berdasarkan Analisis pencapaian strategi menggunakan *balanced scorecard* pada strategi yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kota Surabaya telah tercapai dengan baik hal ini ditunjukkan dengan pencapaian Nilai Kinerja Unit sebesar 102,31% yang berarti telah memenuhi target yang telah ditetapkan 100%.

**Kata Kunci**: Strategi, *Balanced Scorecard*, Kinerja

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan pembangunan manusia namun bila berbicara mengenai masalah pendidikan akan semakin banyak masalah yang muncul dikarenakan pendidikan sangatlah kompleks. Banyak upaya yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Surabaya untuk mengatasi problem pendidikan yang ada di kota, termasuk upaya mendorong warga ke depan agar mampu menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, namun juga upaya memotivasi warga agar bersedia beranjak dari kemiskinan, meninggalkan ketertinggalan, berubah dari kebodohan. Guna mengatasi hal tersebut diperlukan upaya – upaya dari Dinas Pendidikan selaku Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Surabaya yang menangani bidang pendidikan.

Dinas Pendidikan Kota Surabaya telah mencanangkan visi dan misi serta beberapa program untuk mengurai permasalahan serta mengatasi permasalahan – permasalahan tersebut. Demi mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan di kota surabaya serta mengurai permasalahan – permasalahan yang ada di dunia pendidikan di Kota Surabaya maka Dinas Pendidikan Kota Surabaya membuat sebuah visi yaitu “Menjadikan Surabaya Sebagai Barometer Pendidikan Nasional”. Melalui visi tersebut Dinas Pendidikan yang juga merupakan salah satu SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya yang memiliki anggaran cukup besar serta kebijakannya bersentuhan langsung dengan masyarakat, diharuskan untuk makin

aktif didalam meningkatkan mutu pendidikan Kota Surabaya dikarenakan untuk menjadi barometer pendidikan maka diperlukan kelebihan di berbagai sektor.

Dikarenakan pendidikan adalah urusan wajib pemerintahan yang mana *stakeholder*-nya adalah masyarakat sehingga secara tidak langsung kinerja dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya menjadi sorotan masyarakat dan berbagai pihak lainnya, namun selama ini pengukuran kinerja di Dinas Pendidikan Kota Surabaya atau instansi pemerintah pada umumnya dengan menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) masih belum merepresentasikan kinerja sesungguhnya dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya; karena hanya berorientasi pada anggaran yang terserap. Sehingga faktor non anggaran/keuangan tidak dilakukan pengukuran.

Selain itu, Dinas Pendidikan Kota Surabaya selama ini belum menggunakan analisis *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja terkait penerapan strategi yang telah berjalan, hanya menggunakan analisis serapan atas anggaran. Padahal, masyarakat Kota Surabaya semakin kritis terhadap nilai layanan yang mereka peroleh dari pemerintah. Dan keberadaan Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) yang dibuat Dinas Pendidikan Kota Surabaya, belum mampu menjelaskan hasil kinerja secara menyeluruh. Hal ini terlihat pada tidak terpantau dan terkontrolnya kegiatan–kegiatan yang dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan.

Oleh karena itu, untuk dapat melihat pencapaian kinerja menyeluruh, Dinas Pendidikan Kota Surabaya dapat

menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis. Adapun *Balanced Scorecard* meliputi *financial perpective, internal proses business perspective, customer perspective, dan learning dan growth*. Dengan dilakukannya analisis pencapaian strategi Dinas Pendidikan terhadap visinya menggunakan *Balanced Scorecard*, diharapkan dapat membantu Dinas Pendidikan dalam mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh. Lebih dari itu, dapat ditetapkan rencana pembangunan sesuai dengan strategi organisasi melalui penyusunan *Strategy Maps* sehingga visi, misi, tujuan Dinas pendidikan dapat terpantau pencapaiannya.

## KAJIAN TEORITIK

### Strategi

Strategi merupakan seperangkat keputusan dan kegiatan-kegiatan manjerial yang menentukan kinerja jangka panjang manjerial (Hunger, J. David, 2003). Dalam melaksanakan tugas pokoknya Dinas Pendidikan telah menetapkan visi, misi, serta strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan di kota Surabaya. Adapun visi dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya adalah “Menjadikan Surabaya Sebagai Barometer Pendidikan Nasional”. Dari Visi diatas kemudian dijabarkan ke dalam misi Dinas Pendidikan Kota Surabaya yang antara lain adalah sebagai berikut: (1) Peningkatan kompetensi Guru; (2) Peningkatan Kompetensi Siswa; (3) Ketersediaan Layanan Yang Bermutu, dan (4) Peningkatan Kualitas Sekolah.

Adapun strategi yang digunakan dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kota Surabaya adalah antara lain: (1)

Peningkatan Kompetensi guru; (2) Peningkatan kompetensi siswa; (3) Ketersediaan layanan pendidikan, dan (4) Peningkatan kualitas sekolah.

### Pengukuran Pencapaian Strategi

Untuk mengukur capaian strategi Dinas pendidikan Kota Surabaya menggunakan pelaporan pelaksanaan dari kegiatan – kegiatan yang ada dan dibentuklah suatu output – output untuk mengukur kinerja dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mencapai kinerja yang luar biasa di unit organisasi merupakan tanggung jawab setiap manajernya, para manajer berada di bawah tekanan besar untuk secara efektif menangani tren dan perkembangan. Oleh karena itu, semakin banyak yang diketahui tentang unsur-unsur yang membentuk kinerja organisasi yang berkelanjutan, semakin mudah bagi para manajer untuk memperbaiki organisasi mereka secara terfokus (André A. de Waal, 2007). Pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menterjemahkan misi, visi, dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan ukuran kinerja, baik kinerja keuangan maupun non-keuangan (Djoko Susanto., 2003). Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* tidak terbatas digunakan pada organisasi swasta melainkan juga bisa diterapkan pada organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2002).

### *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Revue Edisi Januari – Februari 1992 yang

merupakan salah satu alat manajemen strategi yang terdiri dari satu rangkaian pengukuran yang dapat memberikan gambaran non keuangan. *Balanced Scorecard* cocok satu sama lain dengan *activity based responsibility accounting*, karena *Balanced Scorecard* memfokuskan pada proses dan memerlukan penggunaan informasi berbasis aktifitas untuk menerapkan banyak tujuan dan tolak ukurnya.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu system management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2001: 117) ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses internal / bisnis (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut (Robert S. Kaplan, 2001) adalah sebagai berikut: (1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang; (2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh), dan (3)

*Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

*Balanced Scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kerja masa depan perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah metodologi perangkat evaluasi dengan empat perspektif yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan. *Balanced Scorecard* menilai kinerja suatu organisasi atau perusahaan dalam suatu rentang waktu tertentu (Maiga & Jacobs, 2003).

Banyak strategi eksekusi yang sudah ada, strategi visi dan alat formulasi strategi telah dikembangkan (Luis, S., Biromo, P. A., Hadisubrata, R., Andika, A., & Margana, 2011). Alat perencanaan strategi, termasuk *strategy maps* dan *Balanced Scorecard*, telah tersedia untuk digunakan oleh perusahaan lebih dari 10 tahun. Dan hampir semua perusahaan menggunakan alat operasional untuk manajemen kualitas, peningkatan proses, *dashboards*, dan *activity-based costing*. Bagaimanapun, kekurangannya adalah kerangka komprehensif untuk mengintegrasikan semua peralatan tersebut, sehingga sebagaimana mestinya dapat menjadi selaras dan sinkron.

### Tahapan Penyusunan *Balanced Scorecard*

Langkah pertama adalah menentukan visi, misi dan sasaran strategis. Visi merupakan pernyataan

yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa?”. Misi menerangkan cara yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan. Dalam konsep *balanced scorecard*, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis didefinisikan sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (sasaran strategis bersifat output/outcome) atau apa yang ingin dilakukan (sasaran strategis bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (sasaran strategis bersifat input).

Langkah kedua adalah menyusun peta strategi. Peta strategi merupakan suatu dashboard (panel instrument) yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input sumberdaya, proses internal dan output/outcome*).

Langkah ketiga adalah perspektif *balanced scorecard*. Kaplan dan Norton (Robert S. Kaplan, 2001) menggunakan empat standar perspektif *balanced scorecard* yaitu: (1) perspektif keuangan, yaitu *balanced scorecard*

dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud dengan perspektif keuangan di sini adalah terkait dengan financial sustainability. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi “organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan shareholder agar dinilai berhasil oleh shareholder; (2) perspektif pelanggan, yaitu perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal, yaitu serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*, dan (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumberdaya internal organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat tergantung pada perspektif ini.

Langkah keempat adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk setiap Sasaran Strategis (SS). KPI adalah alat ukur bagi pencapaian SS. KPI dibedakan menjadi KPI lagging dan KPI leading. KPI

lagging adalah KPI yang bersifat outcome/output atau yang mengukur hasil, umumnya di luar kendali unit yang bersangkutan. KPI leading adalah KPI yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian KPI lagging. Umumnya KPI leading berada di bawah kendali unit organisasi.

Dalam perumusan KPI seyogyanya memenuhi karakteristik indikator kinerja yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja menggunakan prinsip SMART-C, yaitu: (1) *Specific*, KPI harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja suatu unit kerja; (2) *Measurable*, KPI yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas

pula cara pengukurannya; (3) *Achievable*, KPI yang dipilih harus dapat dicapai oleh penanggungjawab atau Unit In Charge; (4) *Relevant*, KPI yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi, serta tujuan strategis organisasi; (5) *Time-bounded*, KPI yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian, dan (6) *Continuously Improve*, KPI yang dibangun menyesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi.

Selanjutnya, kualitas IKU ditentukan oleh:

1. Tingkat validitas IKU. Validitas suatu IKU ditentukan berdasarkan tingkat kedekatan IKU tersebut dengan tujuannya (SS) sebagaimana nampak pada gambar 1.



Gambar 1. Tingkat validitas IKU

Sumber: (Analisis, 2010)

Penjelasan Gambar 1:

Tingkat validitas IKU dibagi menjadi :

- Exact : Ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian Sasaran Strategi(SS) yang diharapkan
- Proxy : Indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut.
- Activity : IKU yang mengukur jumlah, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada SS yang bersangkutan.

2. Degree of controllability, yaitu menunjukkan sejauh mana kemampuan suatu organisasi dalam mengontrol / mengelola pencapaian target IKU: (1) *High*, bermakna pencapaian target secara dominan ditentukan oleh unit/individu yang bersangkutan; (2) *Moderate*, yang

bermakna pencapaian target juga ditentukan oleh unit/individu lain; dan (3) *Low*, yaitu pencapaian target sangat dipengaruhi oleh unit/individu lain.

Setiap IKU yang ditetapkan harus dilengkapi dengan manual IKU. Manual IKU berisi berbagai informasi

tentang IKU seperti deskripsi IKU, formula IKU, degree of controllability dari IKU, jenis IKU, pihak yang mengukur IKU, sumber data, satuan pengukuran, jenis konsolidasi data, polarisasi data, dan periode pelaporan:

1. Jenis konsolidasi data, menunjukkan pola penetapan atau penghitungan angka capaian IKU yang terdiri atas:
  - (a) *Sum*, yaitu penjumlahan angka capaian per periode pelaporan;
  - (b) *Take last known value*, yaitu angka capaian yang digunakan adalah angka periode terakhir, dan
  - (3) *Average*, yaitu rata-rata dari penjumlahan angka capaian per periode pelaporan.

2. Polarisasi data, yaitu menunjukkan ekspektasi arah nilai aktual dari IKU dibandingkan relatif dengan nilai target:
  - (a) *Maximize*, yaitu nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target;
  - (b) *Minimize*, yaitu nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target, dan
  - (c) *Stabilize*, yaitu nilai aktual/realisasi/pencapaian IKU diharapkan dalam satu rentang target tertentu. Polarisasi data ini digunakan untuk menentukan status capaian IKU yang secara umum menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis Polarisasi Data

Polarisasi			Status
Maximize	Minimize	Stabilize	
$X < 80\%$	$X > 120\%$	$X < 80\%$ atau $X > 120\%$	Merah
$80\% \leq X < 100\%$	$100\% < X \leq 120\%$	$80\% \leq X < 90\%$ atau $120 \geq X > 110\%$	Kuning
$X \geq 100\%$	$X \leq 100\%$	$90\% \leq X \leq 110$	Hijau

Sumber : (Analisis, 2010)

Setelah menentukan IKU untuk setiap SS, organisasi perlu menetapkan target untuk setiap KPI. Target adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berkaitan dengan penerapan BSC, target umumnya ditetapkan untuk masa 1 tahun. Penentuan besarnya target dapat didasarkan pada beberapa hal seperti pencapaian tahun lalu (baseline), keinginan stakeholder, atau melihat kepada kondisi internal dan eksternal organisasi.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk menyelidiki efektifitas BSC dalam organisasi (Al-Hosaini, Fahmi Fadhl, 2015). Diamati bahwa banyak organisasi mengadopsi perspektif yang berbeda sesuai fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tema strategis

mereka. Beberapa peneliti telah menyortir relevansinya dengan institusi Pendidikan Tinggi. Hasil studi mengidentifikasi perspektif yang relevan untuk Institusi Pendidikan Tinggi dan menyajikan analisis kontekstualnya. Bila di implementasikan, ini dapat digunakan untuk memantau kinerjanya dan memungkinkan mereka menyesuaikan diri dengan tantangan baru yang muncul sebagai akibat penerapan strategi utama. Penelitian Strohhecker ( 2007) juga menyatakan penggunaan Balanced Scorecard terindikasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Bukti empiris dari literatur mengkonfirmasi, bahwa perusahaan yang mengimplementasikan *Balanced*

*Scorecard* telah menunjukkan pemulihan dari kondisi kinerja buruk dan mengembalikan situasi kehilangan mereka juga (Etim, R. S., Agara, 2011). Gacheri (Gacheri, 2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa sebagian besar responden sepakat bahwa dampak sistem manajemen kinerja *balanced scorecard* terhadap kepuasan kerja karyawan penting dan akan lebih bernilai jika digunakan secara efektif. Efeknya umumnya dinilai moderat. Demikian juga studi (Narayanamma, 2017) yang meneliti *peran balanced scorecard* dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menyatakan untuk memperoleh manfaat penuh dari pendekatan *scorecard*, perusahaan harus bekerja lebih keras untuk mendapatkan karyawan menjalankan metode ini di semua tingkatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *balanced scorecard* dan kepuasan kerja.

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode observasi dan wawancara. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif yang memberikan gambaran dan menjelaskan secara sistematis. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari catatan dan laporan keuangan yang dibuat oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Periode waktu penelitian adalah 01 Januari 2015 s/d 31 Desember 2015. Serta data primer hasil wawancara dengan informan meliputi kepala bidang, kepala seksi, dan kepala sekolah.

Variabel-variabel dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah kinerja organisasi yang diukur dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu: (1) Perspektif keuangan; (2) Perspektif pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal; dan (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Narasumber dalam penelitian ini disesuaikan dengan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*: (1) Perspektif Pelanggan : Responden yang digunakan adalah wali murid, dan peserta didik; (2) Perspektif Bisnis Internal : Responden yang digunakan adalah Kepala Dinas, Kepala Bidang dan Kepala Seksi, dan (3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Responden yang digunakan adalah Kepala Dinas, Kepala Bidang dan Kepala Seksi.

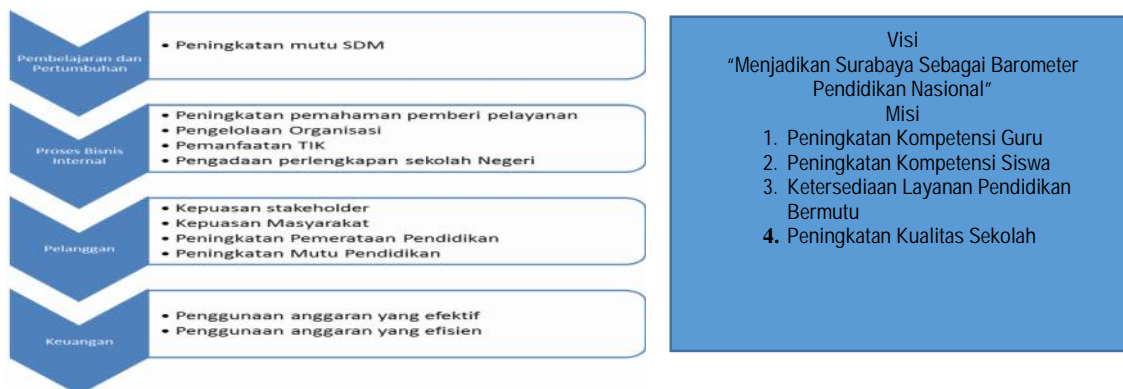
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif dengan melihat data-data fakta organisasi dan menganalisis kinerja organisasi berdasarkan perspektif – perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*. Tahapan analisis yang dilakukan meliputi pembobotan kinerja untuk menilai besaran angka/indeks, yang terdiri dari: (1) Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU); (2) Nilai Sasaran Strategis (NSS); (3) Nilai Kinerja Perspektif (NKP), dan (4) Nilai Kinerja Unit (NKU). Dalam analisis strategi digambarkan dan dijelaskan kondisi organisasi dalam bentuk tabel serta analisis sederhana meliputi: (1) Penggambaran alur peta strategi Dinas Pendidikan Kota Surabaya, dan (2) Penggambaran BSC model lengkap dengan sasaran strategis, pengukuran strategis dan performance.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data sekunder yang dilakukan dan dengan membanding-

kannya dengan teori yang ada, maka rancangan peta strategi Dinas Pendidikan Kota Surabaya dapat dilihat pada gambar 2:



Gambar 2. Rancangan Peta Strategi Dinas Pendidikan

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa peta strategi Dinas Pendidikan Kota Surabaya terdiri dari 4 perspektif *Balanced Scorecard*, dan masing-masing perspektif terdiri dari satu atau beberapa sasaran strategis (SS) yaitu:

1. Perspektif Keuangan
  - a. Penggunaan anggaran yang efisien, yaitu tingkat pencapaian realisasi anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya.
  - b. Penggunaan anggaran yang efektif, yaitu tingkat pencapaian tolok ukur kinerja dari setiap kegiatan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya.
2. Perspektif Pelanggan
  - a. Kepuasan *stakeholder*, yaitu representasi dari peningkatan pelayanan yang ada pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya terhadap siswa, sekolah, wali murid dan semua yang menjadi stakeholder pendidikan.
  - b. Kepuasan masyarakat, yaitu representasi dari peningkatan pelayanan yang ada pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya kepada masyarakat luas baik yang terlibat langsung dalam pendidikan maupun tidak.
  - c. Peningkatan pemerataan pendidikan, yaitu peningkatan akses terhadap lembaga pendidikan sehingga tidak ada lagi anak usia sekolah yang tidak bersekolah.
  - d. Peningkatan Mutu Pendidikan, yaitu peningkatan terhadap *output* yang dihasilkan dari proses pembelajaran yang telah dilakukan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
  - a. Peningkatan pemahaman pemberi layanan, yaitu program untuk meningkatkan pemahaman pemberi layanan dalam memberikan layanan pendidikan

- kepada masyarakat mulai dari warga sekolah dan warga kantor Dinas Pendidikan Kota Surabaya.
- b. Pengelolaan organisasi, yaitu pengelolaan proses bisnis dan alur pelayanan serta dasar Hukum yang digunakan yang ada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.
  - c. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, yaitu pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengolahan data menjadi informasi sebagai sumber atau bahan pengambilan keputusan.
  - d. Pengadaan perlengkapan sekolah negeri, yaitu merupakan proses peningkatan pelayanan kepada siswa melalui pemenuhan sarana dan prasarana dari sekolah negeri dibawah naungan Dinas Pendidikan Kota Surabaya
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang meliputi: (a) Peningkatan mutu SDM, dan (b) peningkatan mutu SDM adalah program untuk meningkatkan

kapasitas dan kemampuan dari pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik.

Berdasarkan hasil analisis dengan melihat data dan kinerja organisasi berdasarkan perspektif yang ada dalam Balanced Scorecard, penulis merumuskan rancangan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan target capaian dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Pada pembobotan IKU sendiri dibagi menjadi 3 level berdasarkan tingkat validitas dan tingkat control (*Degree of Controllability*) dari IKU tersebut. Adapun pembobotan IKU yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan validitas (V) terbagi atas 3 level bobot :
  - 1) *Exact* (E) = 0,50
  - 2) *Proxy* (P) = 0,35
  - 3) *Activity* (A) = 0,20
2. Berdasarkan *Degree of Controllability* (C) terbagi atas 3 level bobot :
  - 1) *High* (H) = 0,50
  - 2) *Moderate* (M) = 0,35
  - 3) *Low* (L) = 0,20

Tabel 2. Polarisasi Data Dinas Pendidikan Kota Surabaya

POLARISASI			STATUS
MAXIMIZE	MINIMIZE	STABILIZE	
X < 80%	X > 120%	X < 80% atau X > 120%	MERAH
80% X < 100%	100% < X 120%	80% X < 90% atau 120% X > 110%	KUNING
X 100%	X 100%	90% X 110%	HIAU

Sumber: Diadopsi dari panduan Pengelolaan Kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di lingkungan Kementerian Keuangan (2010)

Penjelasan Tabel: Pada tabel polarisasi data menunjukkan ekspektasi arah nilai dari IKU dibandingkan dengan nilai target yang terdiri dari :

1. Maximize : Nilai aktual / realisasi / pencapaian IKU diharapkan lebih tinggi dari target

2. Minimize : Nilai aktual / realisasi / pencapaian IKU diharapkan lebih kecil dari target
3. Stabilize : Nilai aktual / realisasi / pencapaian IKU diharapkan dalam satu rentang dengan target

Polarisasi data ini digunakan untuk menentukan status dari capaian

IKU(pada gambar 2 diberi notasi X) yang secara umum menggunakan perhitungan sebagai berikut :

1. Jika  $X < 80\%$ , atau  $X > 120\%$ , atau  $X < 80\%$  atau  $X > 120\%$ , maka status IKU berwarna MERAH yang artinya capaiannya dibawah standar.
2. Jika  $80\% < X < 100\%$ , atau  $100\% < X < 120\%$ , atau  $80\% < X < 90\%$  atau  $120\% < X < 110\%$ , maka status IKU berwarna KUNING yang artinya capaiannya mendekati standar.
3. Jika  $X > 100\%$ , atau  $X < 100\%$ , atau  $90\% < X < 110\%$ , maka status IKU berwarna HIJAU yang artinya capaiannya memenuhi standar.

### Hasil pengukuran Indeks Capaian IKU Dinas Pendidikan Kota Surabaya Tahun 2015

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki dua jenis IKU yaitu Realisasi Penyerapan Anggaran dan prosentase ketercapaian tolok ukur kinerja kegiatan, yang pada tahun 2014 untuk Realisasi Penyerapan Anggaran belum dapat melampaui target dari APBD yang telah dianggarkan sehingga capaian kinerjanya sebesar 85,70% dari target yang telah ditetapkan dan status IKU kuning. Sedangkan untuk prosentase ketercapaian tolok ukur kinerja kegiatan hanya tercapai 20 kegiatan dari total 32 kegiatan sehingga prosentase prosentase ketercapaian tolok ukur kinerja kegiatan sebesar 62,5% atau status IKU Merah.

Perspektif keuangan memiliki dua sasaran strategis (SS) yaitu anggaran yang efisien dan Anggaran yang efektif, dimana SS tersebut belum dapat tercapai untuk anggaran yang efisien dengan nilai skor 85,7% (status SS kuning) dan untuk anggaran yang efektif dengan nilai skor 62,5% (status SS Merah)

#### 2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan memiliki 21 IKU meliputi :

- a) Jumlah pengaduan stakeholder,
- b) Indeks Kepuasan Masyarakat,
- c) Angka Partisipasi Murni (APM) Jenjang PAUD,
- d) Angka Partisipasi Murni (APM) Jenjang SD/MI,
- e) Angka Partisipasi Murni (APM) Jenjang SMP/MTs,
- f) Angka Partisipasi Murni (APM) Jenjang SMA/MA/SMK,
- g) Angka Partisipasi Kasar (APK) Jenjang PAUD,
- h) Angka Partisipasi Kasar (APK) Jenjang SD/MI,
- i) Angka Partisipasi Kasar (APK) Jenjang SMP/MTs,
- j) Angka Partisipasi Kasar (APK) Jenjang SMA/MA/SMK,
- k) Angka Melanjutkan SD/MI ke jenjang SMP/MTs,
- l) Angka Melanjutkan SMP/MTs ke jenjang SMA/MA,
- m) Angka Melek Huruf,
- n) Angka Putus Sekolah Jenjang SD/MI,
- o) Angka Putus Sekolah Jenjang SMP/MTs,
- p) Angka Putus Sekolah Jenjang SMA/MA,
- q) Angka Putus Sekolah Jenjang SMK,

- r) Angka Kelulusan Jenjang SD/MI,
  - s) Angka Kelulusan Jenjang SMP/MTS,
  - t) Angka Kelulusan Jenjang SMA/MA,
  - u) Angka Kelulusan Jenjang SMK.
- Dari 21 IKU ada 20 IKU telah mencapai target (status hijau), namun ada satu IKU yang belum tercapai yaitu Angka Partisipasi Kasar (APK) jenjang SMP/MTS hanya tercapai 95,59% (status kuning). Berdasarkan hasil tersebut didapatkan kesimpulan bahwa lembaga pendidikan jenjang SMP/MTS masih kurang dibandingkan dengan jumlah penduduk usia sekolah tersebut. Pada perspektif Pelanggan terdapat empat sasaran strategis (SS) meliputi kepuasan stakeholder, kepuasan masyarakat, peningkatan pemerataan pendidikan, peningkatan mutu pendidikan. Dari kesemua SS tersebut telah berhasil dicapai (status NSS hijau).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
- Pada perspektif Proses Bisnis Internal terdapat 7 jenis IKU yang ditetapkan meliputi: jumlah sosialisasi yang diselenggarakan, Jumlah SOP Pelayanan, Jumlah Peraturan Daerah tentang Pendidikan, Jumlah Peraturan Walikota tentang Pendidikan, struktur jabatan dan eselonering yang terisi, Jumlah aplikasi berbasis TIK, Jumlah sekolah Negeri yang mendapatkan sarana. Dan semua IKU tersebut telah tercapai targetnya (status warna hijau)
- Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki 4 Sasaran Strategis (SS)

meliputi Peningkatan pemahaman pemberi layanan, Pengelolaan Organisasi, Pemanfaatan TIK, Pengadaan perlengkapan sekolah dan pada semua SS tersebut telah mencapai sasaran yang ditetapkan (status NSS hijau).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki 5 IKU yaitu Prosentase tenaga pendidik yang memenuhi standar kualifikasi, Jumlah guru yang mengikuti pendidikan lanjutan S1 dan S2, Jumlah siswa yang mendapatkan Pengembangan minat, bakat, dan kreatifitas, Jumlah orang yang mengikuti Pelatihan, Seminar, dan Lokakarya serta Diskusi Ilmiah Tentang Berbagai Isu Pendidikan, Jumlah peserta yang mengikuti peningkatan mutu pembelajaran. Dari 5 IKU tersebut terdapat satu IKU belum memenuhi target, yaitu Jumlah orang yang mengikuti Pelatihan, Seminar, dan Lokakarya serta Diskusi Ilmiah Tentang Berbagai Isu Pendidikan yang mana hanya tercapai 95,88% (status kuning). Hal ini menunjukkan masih belum optimalnya jumlah peserta pelatihan yang diadakan. Sedangkan IKU yang lain telah memenuhi target yang ditetapkan.
- Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terdapat satu SS yaitu peningkatan mutu SDM dan telah tercapai (status NSS hijau)

### Nilai Kinerja Perspektif (NKP)

Setelah menentukan NSS, maka akan dilakukan perhitungan besaran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) untuk unit organisasi. NKP bersifat fleksibel disesuaikan dengan karakteristik dari masing-masing organisasi dengan mempertimbangkan prioritas perspektif yang menjadi fokus strategi organisasi. Adapun rumusan NKP adalah sebagai berikut:

$$NKP = (NSS : SS) \times \text{Bobot Perspektif}$$

Untuk Dinas Pendidikan Kota Surabaya ditetapkan bobot tiap perspektif adalah sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan sebesar 20%
2. Perspektif Pelanggan sebesar 40%
3. Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 20%
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 20%

Pertimbangan penentuan bobot perspektif balanced scorecard di atas adalah sebagai berikut :

- a) Bobot perspektif pelanggan paling besar 40% karena Dinas Pendidikan Kota Surabaya adalah dinas teknis yang kebijakannya akan berdampak langsung terhadap masyarakat. Sehingga perspektif pelanggan menjadi prioritas utama dalam strategi yang ditetapkan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya
- b) Perspektif Proses Bisnis Internal dihitung 20% pelayanan optimal kepada pelanggan tergantung pada kemampuan SDM
- c) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan di hitung 20% dikarenakan kemampuan SDM internal merupakan faktor

pendukung internal proses bisnis yang ada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

- d) Perspektif keuangan ditetapkan sebesar 20% karena secara aturan Pemerintah diwajibkan untuk menganggarkan sekurang – kurangnya 20% dari APBD/APBN untuk program pendidikan, dan Pemerintah Kota Surabaya telah menetapkan pendidikan sebagai prioritas utama pembangunan dan telah dialokasikan anggaran sebesar 30%

Hasil pengukuran Nilai Kinerja Perspektif (NKP) pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Sebagaimana terlihat pada tabel 3, status NKP keuangan berwarna kuning menunjukkan kinerja Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam mencapai realisasi anggaran yang telah ditetapkan masih belum cukup baik, masih adanya beberapa kendala di lapangan yang pada akhirnya menghambat proses pelaksanaan sebuah kegiatan dan juga adanya perbedaan antara harga perencanaan dengan harga di lapangan yang mengakibatkan adanya sisa yang tidak bisa lagi untuk direalisasikan dan hal ini mengganggu capaian strategi ketersediaan layanan pendidikan yang terlihat dari IKU Angka Partisipasi Kasar (APK) Jenjang SMP/MTs yang masih status berwarna kuning karena belum mencapai standar.

Tabel 3. Nilai NKP Keuangan

Sasaran Strategis	Nilai SS	Jumlah SS	Bobot NKP	Nilai NKP	Status NKP
Anggaran yang efisien	85,70%	1	20,00%	17,14%	
Anggaran yang efektif	62,50%	1	20,00%	12,50%	
	148,2%	2	20,00%	14,82%	Kuning

Sumber : Data hasil observasi dan wawancara di olah 2016

### 2. Perspektif Pelanggan

Pada tabel 4 dapat dijelaskan bahwa status NKP Pelanggan berwarna hijau yang berarti Kinerja Dinas

Pendidikan Kota Surabaya dalam perspektif pelanggan masih harus ditingkatkan telah tercapainya.

Tabel 4. Nilai NKP Pelanggan

Sasaran Strategis	Nilai SS	Jumlah SS	Bobot NKP	Nilai NKP	Status NKP
Kepuasan Stakeholder	100 %	1	40%	40%	
Kepuasan Masyarakat	100%	1	40 %	40%	
Peningkatan Pemerataan Pendidikar	104,41%	1	40%	41,76%	
Peningkatan Mutu Pendidikan	100,23%	1	40%	40,09%	
	404,64%	4	40%	40,46%	Hijau

Sumber : Data hasil observasi dan wawancara di olah 2016

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada tabel 5 dapat dijelaskan NKP proses bisnis internal status NKP berwarna hijau yang berarti Kinerja Dinas Pendidikan Kota Surabaya dilihat dari sisi perspektif Proses

Bisnis Internal sudah cukup baik, hal ini dibuktikan dari nilai NKP yang telah dihitung mencapai 21,57% dibandingkan dengan bobot yang telah ditetapkan yaitu 20%.

Tabel 5. Nilai NKP Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	Nilai SS	Jumlah SS	Bobot NKP	Nilai NKP	Status NKP
Peningkatan pemahaman pemberi pelayanan	100, %	1	20,00%	20,00%	
Pengelolaan Organisasi	107,93%	1	20,00%	21,59%	
Pemanfaatan TIK	110 %	1	20,00%	22,00%	
Pengadaan perlengkapan sekolah Negeri	113,46%	1	20,00%	22,69%	
	431,39%	4	20,00%	21,57%	Hijau

Sumber : Data hasil observasi dan wawancara di olah 2016

Tabel 6. Nilai NKP Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran Strategis	Nilai SS	Jumlah SS	Bobot NKP	Nilai NKP	Status NKP
Peningkatan mutu SDM	127,31%	1	20%	25,46%	
	127,31%	1	20%	25,46%	Hijau

Sumber : Data hasil observasi dan wawancara di olah 2016

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada tabel 6 dapat dijelaskan bahwa status NKP pembelajaran dan pertumbuhan berwarna hijau yang menunjukkan kinerja Dinas Pendidikan Kota Surabaya dilihat dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah cukup baik sebagaimana dapat dilihat bahwa capaian NKP yang telah dihitung

sebesar 25,46% melebihi bobot yang ditetapkan yaitu 20%.

#### Nilai Kinerja Unit (NKU)

Setelah Nilai Kinerja Perspektif (NKP) ditentukan maka Nilai Kinerja Unit (NKU) yang menjadi nilai kinerja bagi pimpinan / Kepala Dinas Pendidikan Kota Surabaya sudah dapat diketahui. Nilai Kinerja Unit (NKU) ditentukan dengan cara menjumlahkan seluruh NKP sebagai berikut:

Tabel 7. Nilai Kinerja Unit (NKU)

Perspektif	Nilai NKP	Status NKU
Keuangan	14,82%	
Pelanggan	40,46%	
Proses Bisnis Internal	21,57%	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	25,46%	
<b>NKU</b>	<b>102,31%</b>	<b>Hijau</b>

Sumber : Data hasil observasi dan wawancara di olah 2016

Berdasarkan tabel 7 NKU dapat disimpulkan bahwa kinerja Dinas Pendidikan Kota Surabaya dilihat berdasarkan analisa *Balanced Scorecard* telah berjalan dengan baik dimana capaian NKU sebesar 102,31% yang berarti memenuhi target yang telah ditetapkan. Meskipun pada NKP keuangan belum memenuhi target masih 14,82% dari bobot 20% yang telah ditetapkan kurang 5,18%, namun ditutup sebesar 7,03% kelebihan target nilai dari NKP proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari pengamatan dan wawancara dengan nara sumber untuk meningkatkan NKU perspektif

keuangan Dinas Pendidikan Kota Surabaya dapat bekerja sama dengan SKPD terkait, Kecamatan, Kelurahan bahkan RT RW untuk menjangkau anak – anak usia sekolah yang tidak bersekolah kemudian akan disekolahkan kembali.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis pencapaian strategi menggunakan *balanced scorecard* pada strategi yang digunakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Kota Surabaya tahun 2015 telah tercapai dengan baik hal ini ditunjukkan dengan pencapaian NKU sebesar 102,31% yang berarti telah memenuhi target yang

telah ditetapkan 100%. Namun demikian status NKP keuangan berwarna kuning menunjukkan kinerja Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam mencapai realisasi anggaran yang telah ditetapkan masih belum cukup baik, masih adanya beberapa kendala di lapangan yang pada akhirnya menghambat proses pelaksanaan sebuah kegiatan dan juga adanya perbedaan antara harga perencanaan dengan harga di lapangan yang mengakibatkan adanya sisa yang tidak bisa lagi untuk direalisasikan.

Selanjutnya, Dinas Pendidikan Kota Surabaya perlu untuk memaksimalkan proses perencanaan anggaran sehingga anggaran yang telah ditetapkan akan dapat lebih efektif dan efisien. Termasuk dalam hal ini adalah perlu adanya evaluasi rutin terhadap pelaksanaan kegiatan yang ada di Dinas Pendidikan Kota Surabaya dalam rangka meningkatkan prosentase realisasi anggaran. Untuk penelitian selanjutnya bisa dilakukan penelitian pengaruh dari masing-masing perspektif terhadap capaian kinerja dengan memasukan unsur lingkungan eksternal

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hosaini, Fahmi Fadhl, and S. S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26–35. Retrieved from [search.proquest.com/openview/e463090c9252f6e3bb39916e40a79f12/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816339](http://search.proquest.com/openview/e463090c9252f6e3bb39916e40a79f12/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816339).
- Analisis, P. (2010). *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- André A. de Waal. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8(3), 179–185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
- Djoko Susanto., S. R. (2003). Penerapan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Pada Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 81–95. Retrieved from [http://stieykpn.ac.id/downloads/journal/JAM/JAM\\_Vol\\_14\\_No\\_1\\_April\\_2003.pdf](http://stieykpn.ac.id/downloads/journal/JAM/JAM_Vol_14_No_1_April_2003.pdf)
- Etim, R. S., Agara, I. G. (2011). The Balanced Scorecard: The New Performance Management Paradigm For Nigerian Firms. *International Journal of Economic Development Research and Investment*, 1(3), 64–73. Retrieved from [www.icidr.org/ijedri\\_vol2nos3\\_dec2011/The Balanced Scorecard-The New Performance Management Paradigm for Nigerian Firms.pdf](http://www.icidr.org/ijedri_vol2nos3_dec2011/The_Balanced_Scorecard-The_New_Performance_Management_Paradigm_for_Nigerian_Firms.pdf)
- Gacheri, M. (2011). *Effects Of Balanced Scorecard Performance Management System On Employee Job Satisfaction At The Co-Operative Bank Of Kenya Ltd*. Diss. Bank Of Kenya Ltd. Doctoral dissertation, University of Nairobi. University of Nairobi, Kenya.
- Hunger, J. David, and T. L. W. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Luis, S., Biromo, P. A., Hadisubrata, R., Andika, A., & Margana, A. (2011).



*Even elephants can dance:"  
transforming organizations  
through strategy and performance  
execution excellence (spex2).*  
Gramedia Pustaka Utama.

- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2003).  
Balanced scorecard, activity-based  
costing and company performance:  
an empirical analysis. *Journal of  
Managerial Issues*, 283-301.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor  
Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Narayanamma, P. L. (2017). A Study  
On Impact Of Balanced Scorecard  
Implementation On Job  
Satisfaction Of Employees In  
Selected Public And Private  
Sector. *Shanlax International  
Journal of Arts, Science and  
Humanities*, 4(3), 44–52. Retrieved  
from  
[www.shanlaxjournals.in/pdf/SPL/1  
oyola\\_spl.pdf](http://www.shanlaxjournals.in/pdf/SPL/1oyola_spl.pdf)
- Robert S. Kaplan, D. P. N. (2001). *The  
Strategy-focused Organization:  
How Balanced Scorecard  
Companies Thrive in the New  
Business Environment*. Boston:  
Harvard Business School Press.
- Strohhecker, J. (2007). Does a Balanced  
Scorecard Management Cockpit  
Increase Strategy Implementation  
Performance? In *system dynamics  
society conference* (pp. 1–31).  
Frankfurt Germany.  
<https://doi.org/10.1.1.617.9801>