



PETA STRATEGI BSC SEBAGAI ALAT PEMECAHAN MASALAH DEPARTEMEN: STUDI KASUS REKRUTMEN RELAWAN BANK SAMPAH

Dian Marjayanti

STID AL-HADID, SURABAYA

marjayantidian@gmail.com

Abstrak: *Studi ini membahas penerapan perumusan peta strategi sebagai alat pemecahan masalah spesifik pada level departemen yang kecenderungan belum banyak diulas pada studi terdahulu. Masalah yang menjadi fokus pembahasan, terkait pemenuhan rekrutmen SDM relawan Bank sampah PKK RW Perumahan Safir Residence Blok 6. Tujuannya menerapkan teori perumusan peta strategi untuk rekrutmen relawan di Bank Sampah PKK RW Perumahan Safir residence Blok 6 Desa Prasung buduran Sidoarjo tahun 2025. Outputnya berupa penetapan sasaran strategi, ukuran keberhasilan tiap sasaran strategi hingga inisiatif strateginya. Dan temuan adaptasi penerapan teori peta strategi BSC agar sesuai kebutuhan pemecahan masalah di lapangan. Teori yang digunakan peta strategi BSC Kaplan yang telah diadaptasikan untuk merumuskan strategi pemecahan masalah spesifik pada level departemen organisasi nirlaba. Metode penelitiannya kualitatif dasar terapan. Data diperoleh melalui proses wawancara, lantas dianalisis dan dikonstruksi secara rasional. Kesimpulannya peta strategi yang dihasilkan terdiri atas 3 perspektif, 7 sasaran strategi berikut dengan ukuran kinerja hasil dan beberapa inisiatif strategi, yang saling sinergis dan terintegrasi. Dan beberapa temuan (1) penggunaan peta strategi BSC sebagai alat pemecahan masalah memiliki kelebihan menghasilkan konsep pemecahan masalah yang komprehensif dan koherensi. (2) Dalam penerapannya, butuh penyesuaian, khususnya pada tahap merumuskan model perspektif yang ruang lingkupnya terbatas pada konteks lingkup tujuan dan masalah departemen.*

Kata Kunci: *peta strategi BSC, relawan, bank sampah*

Abstract: *THE BSC STRATEGIC MAP AS A TOOL FOR DEPARTMENTAL PROBLEM-SOLVING: A CASE STUDY OF VOLUNTEER RECRUITMENT FOR THE WASTE BANK. This study discusses the application of strategic mapping as a tool for solving specific problems at the departmental level—an approach that has not been extensively addressed in previous studies. The issue at the center of this discussion relates to meeting the volunteer recruitment needs for the PKK RW Waste Bank at Safir Residence Block 6. The objective is to apply the strategic map formulation theory to volunteer recruitment at the PKK RW Waste Bank in Safir Residence Block 6, Prasung Buduran Village, Sidoarjo, by 2025. The output consists of the establishment of strategic objectives, success metrics for each strategic objective, and the corresponding strategic initiatives. Additionally, the study identifies adaptations to the BSC strategic map theory to align with the needs of problem-solving in the field. The theory used is Kaplan's BSC strategic map, which has been adapted to formulate strategies for solving specific problems at the departmental level of a nonprofit organization. The research method employed is basic applied qualitative research. Data were obtained through interviews, then analyzed and constructed rationally. In conclusion, the resulting strategy map consists of 3 perspectives, 7 strategic objectives along with*

performance metrics, and several strategic initiatives, all of which are synergistic and integrated. Some findings include: (1) the use of the BSC strategy map as a problem-solving tool has the advantage of producing a comprehensive and coherent problem-solving concept; (2) in its application, adjustments are needed, particularly in the stage of formulating perspective models with a limited scope.

Keywords: *BSC strategy map, volunteers, recruitment*

Pendahuluan

Peta strategi merupakan bagian dari konsep balanced scorecard, yang berfungsi untuk menerjemahkan strategi menjadi sebuah sasaran-sasaran strategi yang sifatnya lebih konkret, saling terintegrasi, terhubung sebab akibat mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.¹ Namun pada perkembangannya, peta strategi dapat digunakan sebagai *tools* dalam merumuskan strategi organisasi dalam bentuk sasaran-sasaran konkret dan komprehensif. Karena sasaran tersebut ada untuk menjawab isu strategis di tiap perspektif, yang lahir dari hasil pembacaan kondisi internal dan eksternal. Dan saling terhubung sebab akibat mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dengan peta strategi tersebut dapat membantu memetakan berbagai masalah secara menyeluruh dan yang saling terkait satu sama lain. Serta mampu menggambarkan *step by step* menjalankan pemecahan yang harus dijalankan demi mencapai tujuan organisasi. Manfaat lainnya, ukuran kinerja yang dihasilkanpun tidak banyak karena terikat sasaran strategi konkret tersebut.² Bagi SDM, peta strategi memberikan gambaran jelas pengaruh pekerjaan mereka terhadap pencapaian sasaran strategi. Sehingga melahirkan cara kerja yang terkoordinasi dan kolaboratif dalam mencapai tujuan organisasi.³

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang membahas penerapan peta strategi sebagai *tools* dalam perumusan strategi, seperti artikel berjudul Usulan Rancangan Strategy Map berdasarkan Konsep Balanced Scorecard sebagai Acuan Strategi pada Sekolah Tinggi X. Tujuannya, mendesign visi dan misi yang selaras dengan peta strategi. Hasilnya berupa rekomendasi beberapa sasaran strategi di tiap perspektif yang dihasilkan dari proses analisis SWOT. Proses penetapannya, dimulai dari sasaran strategi perspektif finansial sebagai muara akhir dan dilanjutkan hingga menetapkan sasaran strategi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.⁴ Artikel lainnya berjudul Manajemen Strategik berbasis Balanced Scorecard di yayasan Al-Kautsar Lampung, yang bertujuan mendeskripsikan penerapan Balanced Scorecard (BSC) dalam perencanaan strategi organisasi Nirlaba yakni manajemen strategik yayasan Al-Kautsar. Hasilnya berupa peta strategi di tiap perspektif beserta ukuran kinerja hasilnya. Sasaran

¹ Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1261, [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).

² Luis E. Quezada et al., "Method for Identifying Strategic Objectives in Strategy Maps," *Intern. Journal of Production Economics* 122, no. 1 (2009): 495, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.019>.

³ Robert S. David P. Norton Kaplan, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard," *Harvard Business Review*, n.d., 167, <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>.

⁴ Tasya and Dwi Hartanti, "Usulan Rancangan Strategy Map Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Februari 2023, no. 3 (2023): 510–14, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633267>.

strategi tersebut lahir dari proses memahami visi, misi dan tujuan organisasi.⁵ Namun, proses penetapan sasaran strategi tersebut tidak dijelaskan secara detil. Hal yang cukup menarik dari artikel tersebut, adanya proses penyesuaian pada keempat perspektif BSC. Yang mana perspektif pelanggan berada di posisi teratas menggantikan perspektif finansial. Pada konsep orisinal perspektif BSC, perspektif finansial senantiasa ditempatkan pada posisi teratas atau menjadi muara akhir ketiga perspektif lainnya.

Kecenderungannya, peta strategi banyak digunakan untuk merencanakan strategi organisasi yang berlaku bagi keseluruhan departemen di bawahnya. Sementara upaya perumusan peta strategi yang komprehensif, terintegrasi dan jelas langkahnya, juga sangat dibutuhkan bagi departemen / unit organisasi tertentu, khususnya pada konteks untuk memecahkan masalah yang membutuhkan kompleksitas atau melibatkan pemecahan masalah di berbagai bidang. Adapun beberapa kelebihanannya : 1) mampu menggambarkan situasi masalah yang dihadapi departemen tersebut secara menyeluruh dengan pendekatan perspektif. Dan hubungan pengaruh antar masalah melalui logika sebab akibat, 2) temuan peta masalah tersebut, akan memandu lahirnya upaya pemecahan masalah dalam bentuk sasaran-sasaran strategi, berikut standart keberhasilan dan inisiatif strateginya. Sehingga akan tergambar *roadmap sasaran/* sunnatullah jalan yang harus dicapai agar masalah dapat terselesaikan.

Bank sampah Perumahan Safir Residence Blok 6, merupakan salah satu departemen PKK yang fokus menangani masalah lingkungan untuk mewujudkan keluarga yang sehat dan sejahtera sebagaimana salah satu Visi PKK. Secara kewenangan, memiliki otonomi untuk menetapkan tujuan, program dan mengelola hasil pendapatan dari pengelolaan bank sampah untuk operasionalnya. Masalah yang sedang dihadapi adalah keterbatasan jumlah relawan yang membantu proses mulai dari pemilahan hingga menyeteror ke pihak pengepul di tiap bulannya. Jumlah SDM relawan yang dibutuhkan 12 orang. Namun, hanya 7 relawan saja yang konsisten hadir. Dengan rincian 5 relawan berasal dari pengurus Bank sampah dan sisanya adalah pengurus PKK. Hal ini berdampak proses kerja yang dilakukan menjadi lama, mulai dari jam 08.00-13.00 siang. Keterbatasan SDM juga berimplikasi jumlah sampah yang mampu dipilah juga menjadi terbatas sehingga pendapatan yang diperolehpun juga terbatas. Berbagai upaya telah dilakukan mulai dari senantiasa mengajak anggota PKK untuk membantu setiap momen rapat PKK. Namun, sifatnya masih cenderung informatif. Dan secara momentual memberikan apresiasi seperti sabun cuci atau minyak goreng bagi mereka yang mau membantu. Namun, cara tersebut kurang efektif untuk membuat jumlah relawan yang konsisten hadir sesuai target. Di lain pihak Bank sampah juga dihadapkan dengan masalah keterbatasan dana yang berimplikasi pada keterbatasan strategi rekrutmen yang harus dilakukan. Ditambah lagi, jika nantinya harus menambah jumlah relawan, otomatis butuh dana untuk memberikan kompensasi. Meskipun hanya sebungkus nasi dan segelas air minum.

Hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk memenuhi jumlah 12 relawan tiap bulannya membutuhkan prasyarat pemecahan masalah lainnya, mulai dari menetapkan tawaran berupa

⁵ Dewi Fortiana, Irawan Suntoro, and Riswandi, "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung," *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99, <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/11787>.

manfaat yang mampu membangun minat relawan untuk bersedia hadir dan membantu secara konsisten, menetapkan cara mengajak relawan yang persuasif dan menyelesaikan masalah keterbatasan aspek sumber daya keuangan. Tidak menutup kemungkinan ada prasyarat pemecahan masalah lainnya, sehingga dibutuhkan langkah pendalaman masalah yang berpengaruh terhadap upaya rekrutmen relawan ini dari berbagai aspek seperti seberapa baik upaya bank sampah dalam membangun hubungan baik dengan relawan, kesiapan pengurus dalam mengajak relawan dan tingkat komitmen mereka dalam mengembangkan bank sampah.

Masalah lain yang muncul adalah, perlunya mengintegrasikan dan mensinergiskan strategi pemecahan masalah dari tiap aspek tersebut baik terkait aspek tawaran, proses dan sumber daya yang dibutuhkan dalam menjalankannya agar dapat berjalan sukses di lapangan sehingga berdampak pada tercapainya tujuan kebutuhan sejumlah relawan. Sebagaimana Robert Anthony bahwa "*perencanaan strategi bergantung pada perkiraan hubungan sebab akibat antara tindakan baik berupa upaya dan sumber daya, dan hasil yang diinginkan*".⁶ Maka dengan peta strategi BSC dipandang relevan diterapkan untuk merumuskan strategi rekrutmen Bank sampah secara komprehensif dan terintegrasi yang komprehensif dan terintegrasi. Sehingga bank sampah dapat senantiasa tumbuh dan berkembang untuk senantiasa mendakwahkan kepedulian terhadap lingkungan.

Keberadaan bank sampah sendiri, berperan sangat penting untuk mengatasi masalah sampah di Indonesia. Berdasarkan data kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) tahun 2023, Indonesia menghasilkan sampah 68,5 juta ton per tahun. Dengan 18.5 % di antaranya merupakan sampah plastik yang sulit terurai.⁷ Di lain pihak tingkat kesadaran masyarakat untuk memilah dan mengolah sampah khususnya sampah anorganik masih minim. Hal ini terbukti, masih banyaknya masyarakat yang membuang sampah plastik di sungai-sungai yang menyebabkan aliran sungai terhambat dan memicu banjir. Maka bank sampah ada sebagai salah satu bentuk inovasi yang mengajarkan masyarakat untuk peduli terhadap lingkungan dengan membangun pembiasaan memilah sampah dan mengolah sampah sehingga dapat bernilai ekonomi. Serta membudayakan pola pikir masyarakat untuk mendukung kebijakan pengelolaan sampah yang memerhatikan aspek keberlanjutan.⁸ Kegiatan tersebut, selaras dengan nilai-nilai ajaran Islam, bahwa tanggung jawab manusia sebagai khalifah di bumi dan menekankan kepentingan menjaga keseimbangan alam, salah satu bentuknya adalah dengan menjaga lingkungan. Hal ini mengindikasikan, kegiatan bank sampah termasuk dalam bentuk dakwah bi al-hal. Yakni dakwah melalui keteladanan dan aksi nyata, yang dapat diwujudkan dalam bentuk edukasi masyarakat terkait kepedulian terhadap lingkungan.⁹

Selama ini perumusan peta strategi tingkat departemen, diperoleh dari proses *cascading* peta strategi tingkat organisasi/ corporate. Sehingga mengasumsikan organisasi secara keseluruhan harus menerapkan sistem manajemen BSC. Namun, kondisi ini bisa jadi berbeda pada

⁶ Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Harvard Business School* 3 (2009): 6, [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).

⁷ Andi Awaludin, "Membangun Kesadaran Lingkungan Melalui Gerakan Dakwah : Pendekatan Teori Dan Praktik" 2, no. 1 (2025): 32, <https://doi.org/10.63199/progresif.v2i1.32>.

⁸ Fikri Dina Intan, "Manifestasi Dakwah Bil-Hal Dalam Pengelolaan Sampah," *JURNAL AT-TAGHYIR* 7 (2024): 104.

⁹ Awaludin, "Membangun Kesadaran Lingkungan Melalui Gerakan Dakwah : Pendekatan Teori Dan Praktik," 32.

konteks departemen atau unit yang bersifat otonom, Karena memiliki kewenangan untuk menetapkan model pengelolaan internalnya sendiri. Dengan asumsi tetap terikat dengan visi, misi nilai dan strategi organisasi secara keseluruhan agar tetap selaras dengan harapan dan gerak organisasi. Maka, memungkinkan adanya perbedaan dan penyesuaian penetapan peta strategi pada level organisasi dengan level departemen .

Permasalahannya, studi yang membahas perumusan peta strategi BSC pada tingkat departemen sifatnya masih terbatas. Adapun artikel berjudul *performance measurement in academic departments: The Strategy map approach*, bertujuan untuk menggambarkan penerapan peta strategi pada departemen universitas yang cenderung memiliki sektor layanan public yang kompleks. Hasilnya, BSC mampu diterapkan pada konteks departemen yang kompleks dengan terlebih dahulu melakukan adaptasi keempat perspektif BSC. Yang mana perspektif pelanggan menjadi muara akhir menggantikan perspektif finansial. Sementara peta strategi yang dihasilkan, merupakan hasil menerjemahkan misi universitas dan strateginya, beserta pemahaman terkait kondisi internal eksternal yang diterjemahkan ke dalam sasaran strategi yang spesifik. indikator kinerja dan inisiatif strategi.¹⁰ Artikel tersebut memberikan inspirasi bahwa penetapan peta strategi departemen yang bersifat otonom, tidak selalu dimulai dengan melakukan proses *cascading* dari peta strategi organisasi saja. Namun, bisa juga berpijak dari visi-misi, strategi dan konteks internal eksternal yang melingkupinya. Dengan asumsi perlu melakukan penyesuaian terhadap perspektif BSC departemen tersebut sebelumnya. Namun, kelemahan artikel tersebut belum menggambarkan perumusan peta strategi departemen dalam konteks pemecahan masalah tertentu.

Artikel lainnya, berjudul *Exploring Strategic Execution: A Case Study On The Use Of Balanced Scorecard Within An Irish Hospital*, bertujuan menggambarkan penerapan BSC pada departemen rumah sakit untuk meningkatkan kualitas rumah sakit khususnya di departemen laboratorium kardiologi. Outputnya berupa peta strategi dan pengukuran kinerja BSCnya. Proses yang dilakukannya, dengan memahami misi departemen laboratorium kardiologi dan kontribusinya terhadap upaya rumah sakit untuk meningkatkan kualitas layanannya. Serta memahami masalah kunci di tiap perspektif dengan menggunakan skema perspektif BSC organisasi non profit. Temuan masalah tersebut dan pemahaman misi lab, melahirkan sasaran strategis tiap perspektif yang spesifik menjawab masalah tertentu. Sasaran strategi tersebut lantas digambarkan dalam bentuk peta strategi yang memiliki hubungan sebab akibat mengarah pada pencapaian misi. Dan dirumuskan pula ukuran kinerja hasil tiap perspektif.¹¹ Artikel tersebut, memberikan inspirasi bahwa peta strategi BSC dapat diterapkan sebagai alat pemecahan masalah pada level departemen tertentu. Namun, kelemahannya artikel tersebut tidak menjelaskan langkahnya secara konkret dalam menetapkan peta strategi tersebut.

¹⁰ Antonella Cugini, Giovanna Michelon, and Silvia Pilonato, "Performance Measurement in Academic Departments : The Strategy Map Approach," no. July (2011): 271–78, <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.586240>.

¹¹ Meabh Smith; John Loonam, "Exploring Strategic Execution: A Case Study on the Use of the Balanced Scorecard within an Irish Hospital," *Journal of Strategy and Management* 9 (2016): 406–28, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2015-0094>.

Sehingga studi ini bertujuan menerapkan teori perumusan peta strategi program rekrutmen relawan di Bank Sampah PKK RW Perumahan Safir residence Blok 6 Desa Prasung buduran Sidoarjo tahun 2025. Outputnya berupa penetapan sasaran strategi, ukuran keberhasilan tiap sasaran strategi hingga inisiatif strateginya. Dan, tidak menutup kemungkinan dalam penerapannya, menghasilkan beberapa temuan penyesuaian agar teori tersebut mampu diterapkan untuk memecahkan masalah. Karena kecenderungannya teori tersebut diterapkan pada konteks organisasi bukan departemen spesifik terkait program tertentu. Dan jenisnya organisasi bisnis yang kondisinya sudah mapan. Berbeda dengan organisasi sosial yang masih tahap merintis. Harapannya konsep dan temuan tersebut dapat menjadi inspirasi bagi bank sampah lainnya dalam memecahkan masalah yang serupa. Manfaat lainnya, mampu memberikan gambaran proses adaptasi teori yang kompleks sehingga mampu memecahkan masalah pada konteks organisasi yang sederhana. Adapun artikel berjudul Tinjauan Etis Situasional Dalam Formulasi Keputusan Insentif bagi *Community Worker* Bank Sampah PKK di Sidoarjo yang memiliki kesamaan pada obyek penelitiannya. Namun, subyek penelitiannya berbeda, artikel tersebut fokus pada pemecahan masalah pemberian insentif yang etis kepada relawan bank sampah, menggunakan pendekatan teori perumusan keputusan etis terapan. Hasilnya berupa rumusan insentif berupa uang yang dibayarkan setiap setahun sekali.¹²

Metode

Studi ini merupakan jenis penelitian dasar terapan (*applied research*), yang bertujuan untuk menerapkan, menguji, dan mengevaluasi kemampuan sebuah teori dalam memecahkan masalah praktis di lapangan.¹³ Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, yang cenderung memahami realitas sosial sebagai sesuatu yang kompleks, dinamis dan holistik. Sehingga data yang diperoleh harus sealamiah mungkin dan tidak dimanipulasi. Data tersebut lantas dimaknai dan dikonstruksi berpijak pada teori tertentu sehingga melahirkan fakta-fakta baru yang memungkinkan di luardari teori yang ada.¹⁴ Data yang diperoleh bersumber dari hasil wawancara pengurus, yang disajikan apa adanya. Interpretasi data dilakukan berdasarkan temuan data yang ada, dan dikonstruksi secara rasional berdasarkan teori perumusan peta strategi sehingga melahirkan konsep pemecahan masalah. Memungkinkan dalam proses konstruksi tersebut, menghasilkan temuan-temuan baru yang sifatnya bisa melengkapi atau mengkonkretkan, teori pembuatan peta strategi BSC yang telah ada.

Hasil dan Pembahasan

Prinsip Gagasan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) adalah seperangkat alat pengukuran kinerja finansial atau hasil yang telah dicapai dan non finansial yang berpengaruh pada keberlangsungan organisasi

¹² Rr Febrina and Prima Sari, "KEPUTUSAN INSENTIF BAGI COMMUNITY WORKER" 4 (2026): 25, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v4i1.63>.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2012), 4.

¹⁴ Sugiyono, 8–9.

dalam mencapai finansial di masa depan.¹⁵ BSC lahir untuk menjawab kebutuhan alat pengukuran kinerja yang mampu menggambarkan aspek yang bernilai sangat penting bagi berjalannya sebuah organisasi, sebagai pijakan manajer dalam mengambil keputusan. Selama ini manajer hanya menggunakan satu ukuran saja yakni finansial untuk mengukur kinerja organisasi. Ukuran finansial, memiliki kelemahan karena hanya dapat memberikan informasi kondisi yang telah dicapai organisasi di masa lalu. Sementara organisasi dihadapkan dengan konteks persaingan yang menuntut organisasi tidak hanya tumbuh dan berkembang, namun juga sustain.¹⁶ Maka, muncul ukuran kinerja non finansial berupa pelanggan, proses internal dan pertumbuhan serta pembelajaran, yang kemudian ukuran tersebut dikenal sebagai perspektif. Sehingga BSC dianggap sebagai pengukuran kinerja yang mampu menilai dan memberikan gambaran kondisi organisasi secara menyeluruh.¹⁷ BSC sebagai alat ukur ternyata memiliki kelemahan, ukuran kinerja hasil yang digunakan organisasi tidak mampu mengukur seberapa baik pelaksanaan strategi mereka di lapangan. Hal ini terjadi karena dalam menetapkan ukuran tersebut tidak dikaitkan dengan strategi organisasi. sehingga muncul gagasan organisasi perlu menerjemahkan strategi organisasi yang bersifat umum, menjadi sasaran yang harus dicapai dengan menggunakan perspektif BSC, sebelum menetapkan ukuran kinerjanya. Maka, lahirnya gagasan sasaran strategi dan peta strategi BSC.¹⁸

Pada perkembangannya, muncul kebutuhan pemanfaatan BSC tidak sekadar sebagai alat untuk mengendalikan pelaksanaan strategi, namun juga sebuah sistem manajemen yang mampu mengintegrasikan dan mengkoordinasikan antara perencanaan dan pengawasan strategi hingga operasionalnya mulai level korporasi sampai individu di dalam organisasi. Sehingga terbentuk keselarasan strategi.¹⁹ Sebagaimana gagasan Robert antony terinspirasi dari kisah sukses MVC13²⁰. Bahwa agar organisasi dapat menjalankan manajemennya secara efektif dan efisien, maka dipengaruhi oleh perencanaan strategi, manajemen pengawasan dan operasionalnya.²¹ Implikasinya, BSC dengan perspektifnya yang menyeluruh mewarnai tidak hanya saat pengukuran atau pengendalian strategi saja melainkan mulai tahap perencanaannya.

Dari tinjauan sejarah perkembangan konsep BSC tersebut dapat ditarik prinsip gagasan yang ditawarkan oleh BSC yakni: 1) kerangka kerja mengelola organisasi secara komprehensif. Makna komprehensif ini, adalah perspektif dalam mengelola tidak hanya melihat aspek hasil yang hendak dicapai organisasi, melainkan aspek lain yang memiliki pengaruh penting terhadap ketercapaian hasil tersebut mulai dari proses atau kapabilitas organisasi. Sehingga melahirkan sasaran strategi, ukuran kinerja dan inisiatif strategi yang khas di tiap perspektif. Wilayah penerapannya, mulai dari proses memahami kondisi organisasi, menetapkan strategi, rencana pelaksanaan hingga mengukur kesuksesan berjalannya strategi tersebut. 2) Kerangka kerja yang terintegrasi. Makna terintegrasi di sini adalah a) sasaran strategi, ukuran kinerja, inisiatif strategi yang dihasilkan di

¹⁵ Robert S. David P. Norton Kaplan, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, ed. Yati. Sumiharti, 2000th ed. (jakarta: erlangga, 1996), 9.

¹⁶ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, 2005, 71, <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.

¹⁷ Mulyadi, *Balanced Scorecard*, edisi ke-2 (jakarta: Salemba Empat, 2001), 1–2.

¹⁸ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1261.

¹⁹ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1266.

²⁰ Marriott Vacation Club International yakni perusahaan yang mengelola berbagai resort bintang 5 yakni: Marriott Vacation Club, Grand Residences by Marriott, Horizons by Marriott Vacation Club, and The Ritz-Carlton Club.

²¹ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1266.

tiap perspektif tidaklah berdiri sendiri, melainkan memiliki keterhubungan logika sebab akibat mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. b) adanya keseragaman arah gerak organisasi mulai dari level puncak hingga personal individu, dimana hasil peta strategi level organisasi memiliki keselarasan gerak dengan hasil dan upaya yang harus dicapai level departemen hingga individu.

Prinsip gagasan BSC, komprehensif dan terintegrasi merupakan aspek metodologi atau kerangka berfikir dalam mengelola organisasi yang tidak terkait atau mensyaratkan skala organisasinya. Sehingga memungkinkan kerangka kerja BSC diterapkan pada konteks organisasi skala apapun dan bahkan departemen yang analog dengan organisasi. Yakni departemen yang memiliki kewenangan otonom untuk mengambil keputusan dan menjalankan strategi serta pengelolaan sumber dayanya secara mandiri. Di lain pihak, berpijak kedua prinsip tersebut, muncul inspirasi untuk menerapkan peta strategi BSC sebagai alat untuk pemecahan masalah spesifik organisasi ataupun departemen otonom. Prinsip komprehensif, membantu organisasi/departemen otonom untuk membuka prasyarat aspek apa saja yang harus dipenuhi organisasi untuk mencapai tujuan pemecahan masalah yang diharapkan dan kondisi riilnya, dengan pendekatan perspektif terkait hasil, proses dan kapabilitas organisasi. Sementara prinsip terintegrasi, membantu memahami adanya masalah yang dihasilkan dari temuan kesenjangan antara prasyarat dengan kondisi riil, di tiap perspektif secara utuh melalui logika sebab akibat sehingga tergambar sunnatullah atau peta masalah yang harus dipecahkan untuk mencapai tujuan. Lantas, pada tahap rencana pemecahan masalah, perlu merumuskan strategi untuk menjawab masalah di tiap perspektif. Mulai dari sasaran/ hasil dan standart keberhasilan yang harus dicapai, serta inisiatif sebagai cara untuk mencapai sasaran tersebut dengan logika sebab akibat secara vertikal (perspektif terkait hasil ke pendorong). Outputnya berupa peta yang menggambarkan alur jalan pemecahan masalah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

Peta Strategi Balanced Scorecard

Pada kerangka kerja BSC sebagai sistem manajemen strategi, dimulai dari proses perumusan strategi organisasi dan dilanjutkan pada tahap menyusun perencanaan strategi, yang menggambarkan bagaimana menjalankan strategi tersebut. Peta strategi merupakan salah satu output dari langkah perencanaan strategi. Peta strategi adalah sebuah peta yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar sasaran strategi dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelanggan, hingga finansial sebagai hasil akhirnya.²²

Peta strategi lahir karena menyoroti kelemahan strategi organisasi yang beragam, namun tidak terintegrasi dan tidak sinergis mengarah pada tujuan. Sehingga adanya peta strategi, bertujuan menghasilkan strategi dalam bentuk sasaran-sasaran yang terintegrasi dan sinergis di tiap perspektifnya.²³ Sasaran tersebut lantas disebut sebagai sasaran strategi. Sehingga sasaran strategi merupakan salah satu bagian dalam peta strategi yang menggambarkan tujuan/sasaran/hasil yang harus dicapai dan menggambarkan strategi organisasi.²⁴ dapat disimpulkan bahwa peta strategi adalah peta yang menjelaskan keterhubungan sebab akibat hasil

²² Kaplan, 1262.

²³ Robert S. David P. Norton Kaplan, *The Execution Premium*, 2008th ed. (Boston, Massachusetts: harvard Business School press, 2008), 71.

²⁴ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1261.

yang hendak dicapai organisasi di tiap perspektifnya dalam menjalankan strateginya, mulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hingga finansial sebagai hasil akhir organisasi. Maka, dalam konsep BSC kaplan, fungsi peta strategi menerjemahkan strategi organisasi menjadi sasaran strategi yang konkret dan terukur sehingga memudahkan dalam proses menetapkan langkah operasionalnya.

Pada perkembangannya, fungsi peta strategi meluas sebagai *tools* dalam perumusan strategi, sebagaimana gagasan Luis E. Quezada pada tahun 2009, yang menggunakan kerangka analisis SWOT berbasis perspektif BSC sehingga melahirkan sasaran strategi yang konkret dan spesifik.²⁵ Gagasan tersebut dilatar belakangi selama ini organisasi mampu menetapkan ukuran yang bisa ukur, namun sulit menetapkan ukuran yang seharusnya diukur dari sasaran strategi. Menurut Luis, kerangka BSC hanya menjelaskan penetapan ukuran kinerja berpijak dari proses menerjemahkan strategi dan visi misi organisasi. Namun, tidak ada penjelasan langkah konkret untuk melakukannya. Implikasinya terjadi lompatan logika dari memahami visi-misi, strategi hingga melahirkan sasaran-sasaran strategi dan ukuran kinerjanya. Dampaknya, di lapangan organisasi banyak menghasilkan ukuran kinerja. Namun, sering kali banyak ukuran tersebut yang tidak mengarah pada hasil yang seharusnya dicapai demi mencapai tujuan organisasi. Atau dengan kata lain, terjadi bias atau kesenjangan antara strategi organisasi, visi misi dengan sasaran strategi dan ukuran kinerjanya.²⁶ Studi tersebut bertujuan memberikan alat atau sebuah kerangka kerja sederhana dalam menetapkan sasaran strategi sebagai bagian proses merancang peta strategi dan menetapkan indikator kinerjanya secara tepat.²⁷

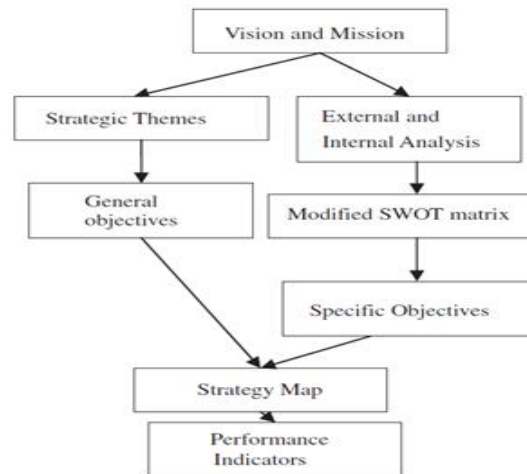
Luis E. melakukan perbandingan termasuk analisis kelebihan dan kelemahan, berbagai kerangka kerja perumusan peta strategi yang diterapkan pada 12 organisasi dengan jenis. Terdapat beberapa poin utama dari gagasan tersebut yakni: 1) proses penetapan sasaran strategi dilakukan bertahap mulai dari menetapkan tema strategi yang bersifat umum, berpijak dari pemahaman identitas organisasi (visi) dan tujuan yang ingin dicapai (misi) organisasi. 2) Menetapkan sasaran strategi yang konkret dan spesifik karena terikat hasil pembacaan kondisi internal dan eksternal, yang menggunakan matrix SWOT yang telah dimodifikasi dengan perspektif BSC. *Outputnya* tidak menghasilkan strategi organisasi yang sifatnya makro namun strategi spesifik tiap perspektif (sasaran strategi). 3) Merancang peta strategi yang menyelaraskan antara tema strategi dengan sasaran strategis dalam bentuk hubungan sebab-akibat secara vertikal, yang mengarah pada pencapaian visi dan misi organisasi. Dimana, tema strategi berfungsi sebagai acuan/panduan apa yang dituju organisasi. Sementara sasaran strategi sebagai cara /upaya yang harus dilakukan organisasi untuk mencapainya. Hasil penyelarasan sasaran strategi tersebut menjadi pijakan dalam menetapkan ukuran kinerja yang berpengaruh terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.²⁸

²⁵ Luis E. Quezada et al., "Method for Identifying Strategic Objectives in Strategy Maps," 494–95.

²⁶ Luis E. Quezada et al., 493.

²⁷ Luis E. Quezada et al., 492.

²⁸ Luis E. Quezada et al., 495.



Grafis 1. langkah menetapkan peta strategi yang digagas Luis E. Quezada

Berpijak dari pemaparan teori tersebut, terdapat beberapa poin penting dalam perumusan peta strategi yakni: 1) sasaran strategi yang bersifat spesifik dapat dirumuskan secara langsung melalui analisis kondisi internal-eksternal organisasi berbasis perspektif, tanpa harus menetapkan strategi umum. 2) sasaran strategi yang dihasilkan harus memiliki logika hubungan sebab akibat secara vertikal yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Namun, penjelasan analisis kondisi hingga menghasilkan sasaran strategis spesifik tiap perspektif tidak banyak diulas.

Kaplan dan Norton dalam *the execution premium*, menawarkan gagasan design sistem manajemen yang komprehensif dan terintegrasi yang mengintegrasikan antara perumusan strategi, perencanaan dan pelaksanaan/ operasionalnya. Lahirnya gagasan tersebut, menyoroti adanya kesenjangan antara strategi dengan pelaksanaannya, yang disebabkan beragamnya perangkat perumusan (*framework*) dan perbaikan operasinya. Namun, tidak ada kerangka kerja yang memandu dan memastikan kesuksesan berjalannya keseluruhan kerangka tersebut. Implikasinya, pembacaan situasi, masalah/ tantangan yang harus dihadapi organisasi tidak menyeluruh karena hanya melihat dari sudut pandang teori/kerangka pemecahan masalah bidang spesifik, strategi yang dihasilkanpun cenderung parsial, berdiri sendiri sehingga memungkinkan tidak mengarah pada kesatuan arah pencapaian tujuan organisasi.²⁹

Jika ditinjau dari kerangka sistem manajemen strategis, khususnya pada tahap *develop the strategy* atau perumusan strategi, mulai dari tahap: 1) memahami misi, nilai dan visi organisasi, 2) melakukan analisis strategi yang secara prinsip untuk memahami kondisi internal dan eksternal organisasi dengan menggunakan berbagai *tools*. Salah satunya SWOT, namun kaplan dan norton tidak memberikan keharusan menggunakan *tools* tersebut. Sehingga memungkinkan menggunakan *tools* analisis strategi lainnya. *Output* analisis strategi adalah isu strategi dan hasil pembacaan kondisi organisasi secara utuh. 3) tahap melakukan formulasi atau merancang strategi organisasi untuk menjawab tiap isu strategis. Pada tahap selanjutnya yakni perencanaan strategi,

²⁹ Kaplan, *The Execution Premium*, 12–13.

strategi tersebut lantas diterjemahkan menjadi sasaran-sasaran strategi tiap perspektif yang terintegrasi.

Hal yang cukup menarik adalah hasil analisis kondisi internal dan eksternal organisasi, menghasilkan temuan isu strategis yang menjadi acuan dalam menetapkan strategi. Isu strategi adalah suatu kondisi/ fenomena aktual atau potensial yang memiliki pengaruh signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Sehingga isu strategis sangat terikat dengan kondisi organisasi, memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan, bisa bersumber dari internal atau eksternal organisasi, dan keberadaannya dapat dirasakan.³⁰ Menurut Bard Kuvaas, isu strategis sendiri bisa berupa masalah atau peluang kunci yang harus diperhatikan karena menentukan prioritas gerak, alokasi sumber daya dan mitigasi risiko dalam pengambilan keputusan.³¹ Namun, berpijak pada prinsip kerangka pemecahan masalah BSC secara terintegrasi, maka perlu menambahkan salah satu kriteria dikatakan isu tersebut strategis, bilamana juga memiliki pengaruh logika sebab akibat yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sehingga dalam penetapan isu tersebut perlu dipastikan antar isu memiliki keterhubungan sebab akibat mengarah pada pencapaian tujuan. Di akhir, Jika dianalogikan, isu strategis adalah sebuah pertanyaan dan strategi adalah jawaban berisi keputusan/tindakan atas pertanyaan tersebut.

Maka, jika dihubungkan dengan gagasan langkah menetapkan peta strategi menurut Luis, memungkinkan temuan isu strategis tiap perspektif yang dihasilkan dari analisis kondisi internal dan eksternal berbasis perspektif dapat menghasilkan langsung sasaran strategis tiap perspektif, tanpa harus menetapkan strategi umum. Hal ini pula akan memangkas adanya langkah analisis formula untuk menghasilkan strategi organisasi terlebih dahulu baru menerjemahkan menjadi sasaran strategi. Dan karena isu strategis tersebut memiliki logika hubungan sebab akibat, maka otomatis penetapan sasaran strategi di tiap perspektif akan menghasilkan penggambaran strategi yang komprehensif, sinergis dan terintegrasi.

Namun, sebelum melakukan pembacaan kondisi internal dan eksternal, organisasi perlu melakukan adaptasi perspektif BSC yang sesuai dengan model usaha organisasinya. Kata perspektif sendiri, berasal dari kata latin "*perspectus*" yang berarti untuk melihat lebih dalam atau melihat dengan jelas.³² Konsep dasar perspektif BSC terdiri atas: a) perspektif finansial atau keuangan sebagai perspektif hasil, sehingga muara akhir dari perspektif lainnya, b) perspektif pelanggan, perspektif proses, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai perspektif yang mendorong pencapaian hasil organisasi. Kedudukan keempat perspektif BSC tersebut, bukan template selayaknya baju ketat.³³ Sehingga, memungkinkan organisasi menggunakan 3 atau lebih dari 4 perspektif. Ataupun menggunakan 4 perspektif namun, secara hirarkinya berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan strateginya³⁴, serta jenis organisasinya.³⁵

³⁰ Taufan Arifianto, "DIAGNOSA ISU STRATEGIS DALAM PERENCANAAN ORGANISASI : STUDI PADA LEMBAGA DAYCARE ISLAMI ABC SURABAYA" 3, no. 2 (2025): 127, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.42>.

³¹ Arifianto, 124.

³² Paul R. Niven, *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies (Google EBook)*, 2011, 13, <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=p-vyaltvGiYC&pgis=1>.

³³ Robert S. David P. Norton Kaplan, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard* (jakarta: erlangga, n.d.), 31.

³⁴ Kaplan, 31.

³⁵ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 1262.

Jika ditelaah lagi, konsep perspektif BSC menurut Riza, terinspirasi dari gagasan Peter Drucker bahwa keputusan strategi lahir untuk menjawab beberapa pertanyaan yaitu: (1) apa misi organisasi, (2) jadi seperti apa organisasi ke depan, (2) apa hasil yang ingin dicapai, (4) bagaimana organisasi mengukur ketercapaiannya atau setidaknya nilainya?. Jika disimpulkan instrumen tersebut meliputi 3 komponen meliputi (1) komponen hasil atau tujuan organisasi, (2) komponen jalan pencapaian hasil, (3) komponen kebutuhan kapabilitas dalam mencapai hasil.³⁶ Pemikiran tersebut selaras dengan gagasan Robert Anthony bahwa "*perencanaan strategi bergantung pada perkiraan hubungan sebab akibat antara tindakan baik berupa upaya dan sumber daya, dan hasil yang diinginkan*".³⁷ Sehingga ketiga komponen tersebut dapat dijadikan sebagai pijakan dalam proses merancang model peta strategi yang relevan dengan kondisi organisasi.³⁸

Prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam menyusun peta strategi yakni: (1) peta strategi membangun keseimbangan dan keterhubungan antara pencapaian hasil atau finansial jangka pendek dengan jangka panjang. (2) Berbeda segmen pasar yang dibidik akan menghasilkan nilai atau manfaat produk dan layanan yang berbeda pula. (3) nilai diciptakan dari proses internal. Maka organisasi perlu mengidentifikasi proses internal yang bernilai sangat penting atau krusial karena berpengaruh terhadap perwujudan nilai /manfaat bagi pelanggan yang ditarget dan shareholder. Sama halnya dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, keduanya menggambarkan upaya organisasi dalam menjalankan strategi. (4) peta strategi terdiri atas tema-tema atau sasaran sasaran strategi yang saling berkaitan dan melengkapi satu sama lain. (5) Strategi yang dihasilkan pada perspektif lainnya (finansial, pelanggan dan proses internal) akan memengaruhi dan terhubung dengan aset organisasi yang tidak berwujud seperti sumber daya manusia, sumber daya informasi dan sumber daya organisasi.³⁹ Berikut adalah langkah atau proses dalam merumuskan peta strategi yang akan dijadikan acuan dalam studi ini :



Grafis 2. Kerangka berpikir perumusan peta strategi departemen

³⁶ 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>.

³⁷ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 2009, 6.

³⁸ Lirizki, "Arsitektur Perspektif Balanced Scorecard Lembaga Taman Kanak-Kanak Islam Di Indonesia," 33.

³⁹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Strategic Map*, Harvard Business Press (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004), 10–14.

Profil dan Kondisi Departemen Bank Sampah PKK RW⁴⁰

Bank sampah merupakan salah satu unit PKK RW Perumahan Safir residence Blok 6 Desa Prasung Buduran Sidoarjo. Visi PKKnya yakni: 1) Mewujudkan keluarga yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, 2) mewujudkan keluarga yang berakhlak mulia dan berbudi luhur, 3) mewujudkan keluarga yang sehat, sejahtera lahir dan batin. Peran Bank sampah dalam mencapai visi tersebut adalah turut mewujudkan keluarga yang sehat dan sejahtera dengan misinya menyelamatkan lingkungan dari sampah yang tidak bisa terurai/terurai tapi lama, lantas dikumpulkan dan dijual ke pengepul (untuk didaur ulang). Implikasi yang diharapkan, jumlah sampah di perumahan berkurang sehingga lingkungan jadi bersih dan minim penyakit. Di sisi lain bank sampah juga memiliki sisi ekonomi, dapat memberikan pendapatan tambahan bagi warga untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Target yang hendak dicapai adalah 12 relawan yang membantu proses pemilahan bank sampah tiap bulan. Makna relawan di sini adalah di luar pengurus Bank Sampah. Tidak ada penjelasan eksplisit harus orang yang sama/ baru. Hal ini berpengaruh terhadap target harus membangun tataran loyal atau sekadar ikut bantu saja. Namun, idealnya 5 relawan tersebut bantu terus, sehingga kendala mencari tambahan sdm tidak ada. atau bisa jadi tidak harus sampai loyal namun, kendala kesulitan mencari tambahan sdm bisa teratasi (dengan syarat ada pihak yang ready menyuplai relawan).

Kondisi relawan rata-rata 7-8 orang. terdiri atas 5 pengurus bank sampah dan 3 anggota PKK. rata-rata berusia 35 tahun ke atas dan mayoritas bekerja. Selama ini mereka membantu mulai pkl 08.00- 13.00 setiap 1 bulan sekali. Kondisi SDM (pengurus bank sampah) 5 orang, mereka senantiasa aktif dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank sampah. Meskipun tidak ada kompensasi khusus (gaji/insentif). Mereka juga aktif mengajak anggota PKK lain untuk membantu kegiatan Bank sampah. Bentuk kompensasi yang diberikan pada relawan meliputi makan (nasi bungkus) dan minuman (air putih atau es teh) dengan nominal Rp 13.000 per orang. Adapun upaya lembaga memberikan apresiasi lain berupa sembako untuk meningkatkan partisipasi relawan. Namun, secara belum membuahkan hasil.

Adapun peluang potensi relawan bersumber dari anggota PKK berjumlah 46 orang, dan warga RW 12 lainnya. Namun, menurut ketua PKK minat warga untuk terlibat kegiatan PKK cukup rendah dan ini menjadi isu strategi di PKK RW 12. Serta Anggota karang taruna, rata-rata SMP dan SMA, berjumlah 39 orang. Sejauh ini beberapa sudah membantu. Kondisi karang taruna juga sedang menghadapi masalah dana yang terbatas.

Selama ini pihak pengurus bank sampah dibantu pengurus PKK, berupaya aktif melakukan ajakan baik dalam grup PKK (online atau off line). Atau ajakan personal (kedekatan) pada anggota PKK atau karang taruna. Namun, pesan yang disampaikan cenderung informatif atau kurang persuasif. Pemberian tugas bagi relawanpun sifatnya praktis, tidak membutuhkan skill khusus seperti memilah dan mengelompokkan. Sehingga tidak terlalu memberatkan bagi para relawan. Jika ada kebingungan bisa bertanya pada senior yang juga mendampingi selama menjalankan tugas.

⁴⁰ X, "Wawancara Pengurus PKK" (surabaya, 2025).

Secara kapasitas, sumber pendapatan untuk menjalankan operasional lembaga (memberikan kompensasi bagi relawan) mengambil 10% dari tabungan sampah warga. Rata-rata pendapatan yang diperoleh bank sampah 800.000-1 juta. Hasil itu diperoleh dari kurang lebih 10 nasabah. Sementara jumlah warganya berjumlah 320 KK. 10% tersebut sudah menjadi ketentuan dan tidak bisa diotak atik lagi. Saat awal mendirikan usaha, pihak PKK membantu bank sampah menjalankan programnya seperti saat memberi timbangan. Namun, saat ini tidak lagi. Hanya saat kondisi krusial seperti masalah pengepul yang tidak membayar sampah, implikasinya nasabah tidak bisa menerima tabungannya. Maka sementara dibantu oleh pihak PKK (hitungannya sebagai hutang yang perlu diganti)

Secara keorganisasian, selama ini kegiatan bank sampah cenderung monoton hanya pengumpulan, pemilahan dan penjualan sampah saja sehingga terkesan rutinitas. Sementara misi bank sampah sebagai salah satu unit PKK adalah mewujudkan keluarga yang sehat dan sejahtera dengan menyelamatkan lingkungan. Maka, sebenarnya kegiatan bank sampah bisa lebih luas, salah satunya aktif melakukan edukasi pengolahan sampah pada masyarakat atau daur ulang sampah misal sampah organik sebagai pupuk alami bagi tanaman obat-obatan warga. Serta perlu melakukan pengukuran seberapa pengaruh kegiatan bank sampah selama ini terhadap kesejahteraan masyarakat dan perbaikan kondisi lingkungan sebagaimana misi tersebut. Namun, selama ini bank sampah hanya melakukan pengukuran besar omset pendapatan dari pengolahan sampah tiap bulannya. Padahal, jika ini dilakukan akan berpotensi menjadi daya tarik bagi relawan dan pengurus bank sampah untuk terlibat aktif kegiatan bank sampah secara terus menerus.

Rancangan Peta Strategi Rekrutmen Relawan Bank Sampah

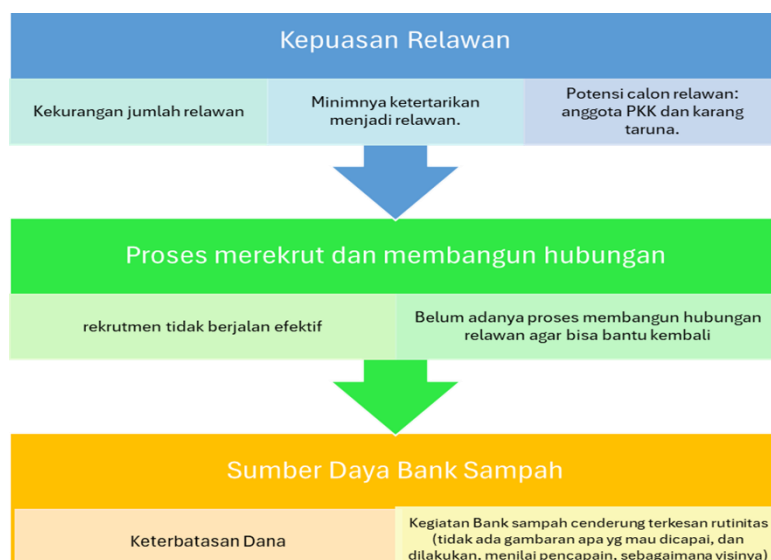
Pada tahap awal dimulai dengan merancang model perspektif yang sesuai dengan departemen bank sampah, yang berfungsi sebagai dimensi untuk memahami kondisi internal dan eksternal departemen sehingga melahirkan isu strategi tiap perspektif. Mengacu pada gagasan yang disampaikan Riza, bahwa komponen model perspektif terdiri atas 3 yakni: 1) komponen hasil atau tujuan yang hendak dicapai organisasi, 2) komponen upaya mencapai hasil, 3) komponen kebutuhan kapabilitas. Maka, pertama harus memahami hasil atau tujuan yang hendak dicapai departemen bank sampah, yakni memperoleh min. 12 relawan yang membantu proses pemilahan bank sampah tiap bulan. Tujuan tersebut mengandung bukan sekadar memperbanyak jumlah relawan melainkan membuat relawan tersebut konsisten hadir membantu kegiatan bank sampah. Sehingga lahir perspektif relawan sebagai perspektif hasil, dengan ruang lingkupnya menambah jumlah, membuat mereka puas dan bertahan mengikuti kegiatan bank sampah. Kedua, menetapkan perspektif terkait jalan untuk membuat relawan tertarik ikut, puas dan loyal, yang meliputi proses internal seperti rekrutmen relawan, pembinaan dan pelatihan relawan dan memungkinkan berkolaborasi dengan pihak lain demi menjalankan proses internal. Terakhir, adalah menetapkan kapabilitas departemen yang dibutuhkan untuk menjalankan proses internal, meliputi pengurus bank sampah dari aspek jumlah, kemampuan dan komitmen, pendanaan serta sarana dan prasarana untuk mendukung berjalannya proses internal.



Grafis 3. Model Perspektif Departemen Bank Sampah dalam Mengatasi Masalah Kekurangan Relawan

Tahap selanjutnya adalah melakukan pemetaan dan analisis kondisi di tiap perspektif. Pertama pada perspektif relawan, terdapat beberapa kondisi mendukung yakni (1) Terdapat 46 anggota PKK dan 39 karang taruna yang berpotensi dilibatkan dalam kegiatan Bank Sampah, serta beberapa kondisi menghambat (1) jumlah relawan yang hadir tiap bulan kurang dari target, (2) kompensasi yang diberikan tidak sebanding dengan pekerjaan yang diberikan. Kedua pada perspektif proses internal, kondisi yang mendukung (1) kegiatan bank sampah konsisten berjalan setiap bulan, (2) adanya proses pendampingan bagi relawan yang baru terlibat sehingga memudahkan mereka dalam menjalankan perannya. Sementara kondisi yang menghambat adalah proses promosi belum berjalan optimal, selain hanya melakukan promosi di PKK, pesan promosinya masih bersifat informatif. Ketiga perspektif kapabilitas, cenderung dominan kondisi menghambat (1) keterbatasan dana meskipun tidak sampai minus, namun hal ini berdampak keterbatasan bentuk kompensasi yang diberikan, (2) Pengurus Bank sampah belum memiliki gambaran kondisi bank sampah di masa depan. Implikasinya kegiatan Bank sampah masih terbatas pada menghimpun dan menjual sampah pada pengepul. Sementara jika dihayati kembali visi dan misi bank sampah memungkinkan lebih dari itu. Hal ini bisa berpotensi penurunan minat relawan bank sampah yang masih aktif, karena terkesan kegiatannya rutinitas dan kurang memiliki kebermaknaan bagi lingkungan. Apalagi selama ini proses pengukuran kinerja seberapa baik kinerja bank sampah dalam menanggulangi masalah lingkungan belum dilakukan.

Lantas, analisis tersebut menghasilkan beberapa isu strategis di tiap perspektif. Pertama pada perspektif relawan, isu strategisnya (1) kekurangan jumlah relawan secara konsisten tiap bulannya, hal ini mengindikasikan adanya masalah motivasi. Kemungkinan sebabnya adalah bentuk kompensasi yang diberikan dianggap tidak sebanding dengan peran yang harus mereka lakukan. (2) Adanya sejumlah anggota PKK dan karang taruna yang berpotensi dilibatkan sebagai relawan kegiatan bank sampah. Kedua, pada perspektif proses internal, isu strategisnya (1) proses rekrutmen yang dianggap belum mampu memengaruhi calon relawan untuk mengikuti kegiatan bank sampah, (2) belum adanya proses membangun hubungan dengan para relawan yang bersifat jangka panjang. Selama ini proses pelibatan relawan sifatnya sekadar transaksional. Ketiga pada perspektif kapabilitas, isu strategisnya (1) keterbatasan sumber dana, karena jumlah nasabahnya yang masih sedikit, (2) gerakan bank sampah masih terkesan rutinitas. Implikasinya, seakan-akan kegiatan bank sampah tidak selaras dengan visi PKK yakni turut mewujudkan keluarga yang sehat dan sejahtera dengan misinya menyelamatkan lingkungan. Berpijak dari misinya penyelamatan lingkungan, semestinya kegiatan bank sampah tidak sebatas penghimpunan dan pengolahan sampah anorganik menjadi tabungan sampah saja, tetapi juga berkembang pada edukasi, pengelolaan sampah organik yang dapat dimanfaatkan untuk pupuk Tanaman obat-obatan warga, atau program sedekah sampah. Di lain pihak selama ini tidak adanya proses pengukuran kinerja seberapa baik bank sampah terhadap pemecahan masalah lingkungan (sampah) di tingkat RW. Hal ini berdampak pada potensi menurunnya relawan dan pengurus bank sampah yang aktif mengikuti kegiatan bank sampah. Apalagi dorongan terbesar mereka bukan karena kompensasi materi yang diberikan, melainkan rasa kebermaknaan untuk dapat berkontribusi memecahkan masalah lingkungan.

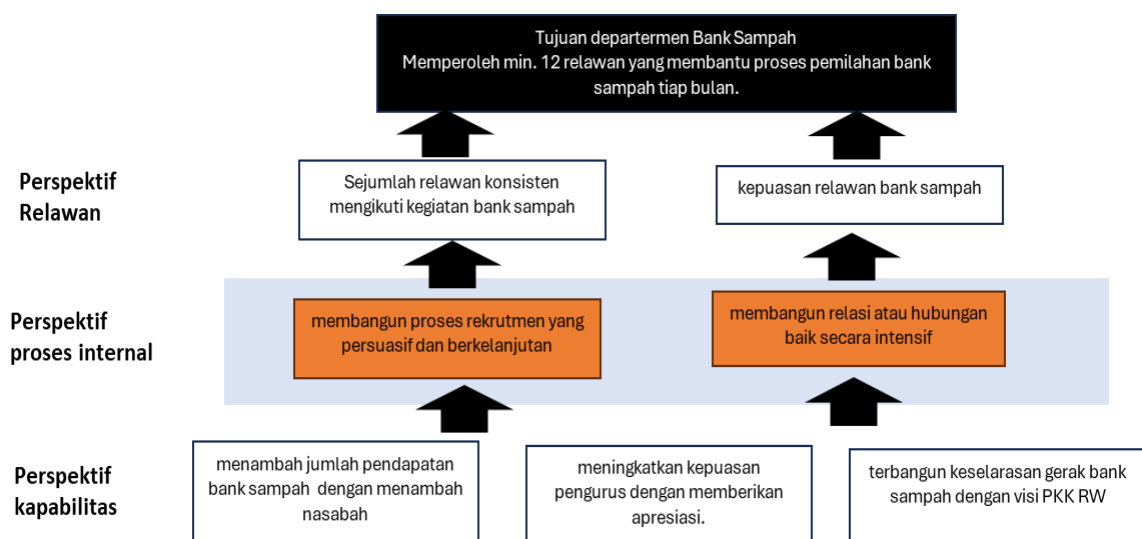


Grafis 4. hubungan sebab akibat antar isu strategis tiap perspektif.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran strategi yang harus dicapai tiap perspektif, sesuai dengan isu strategisnya dan memiliki keterhubungan sebab-akibat mengarah pada pencapaian tujuan memperoleh min. 12 relawan bank sampah tiap bulannya. Pertama pada

perspektif relawan, sasaran strategisnya (1) memperoleh sejumlah relawan yang konsisten jumlahnya di tiap bulan, (2) kepuasan relawan dengan membangun kebermaknaan turut berkontribusi pemecahan masalah lingkungan selain pemberian kompensasi berupa konsumsi. Kedua sasaran tersebut, dapat tercapai bilamana proses promosi dijalankan secara persuasif dan efektif, yakni senantiasa mengangkat manfaat kebermaknaan. Dan memanfaatkan peluang bekerja sama dengan lembaga atau komunitas seperti karang taruna, yang berpotensi direkrut menjadi relawan bank sampah. Sehingga melahirkan sasaran strategi (1) membangun proses rekrutmen yang persuasif dan berkelanjutan melalui kolaborasi supaya memperoleh kepastian sejumlah relawan yang siap membantu kegiatan bank sampah tiap bulannya. Di lain pihak kepuasan dan loyalitas relawan juga dipengaruhi proses bank sampah dalam membangun relasi yang berkelanjutan yang selama ini cenderung hubungannya transaksional, sehingga lahir sasaran strategi (2) membangun relasi atau hubungan baik secara intensif dengan relawan.

Kedua sasaran strategi tersebut, tidak akan mungkin bisa berjalan bilamana bank sampah memiliki keterbatasan, dari sisi pendanaan yang membuat berbagai inovasi program tidak berjalan. Sehingga muncul sasaran strategi untuk (1) meningkatkan pendapatan bank sampah dengan menambah jumlah nasabah. Karena masih banyak warga RW yang belum mengikuti program bank sampah. Di lain pihak, isu kegiatan bank sampah yang selama ini yang dianggap rutinitas dan belum adanya pengukuran kinerja bank sampah dalam memecahkan masalah lingkungan. Hal ini mengindikasikan, belum adanya keselarasan antara peran bank sampah dengan pencapaian visi dan misi PKK. Sehingga lahir sasaran strategi yang bersifat jangka panjang yakni (2) terbangun keselarasan gerak bank sampah dalam mencapai visi PKK RW. Di lain pihak masalah tersebut juga berdampak potensi menurunnya relawan dan pengurus bank sampah yang aktif mengikuti kegiatan bank sampah. sehingga butuh sasaran strategi (3) meningkatkan apresiasi khususnya bagi pengurus dan relawan yang selama ini aktif membantu.



Grafis 5. peta strategi departemen bank sampah untuk mencapai tujuan memperoleh sejumlah relawan

Untuk mengukur ketercapaian tiap sasaran strategi, maka perlu menetapkan ukuran keberhasilan. Selain sebagai standart pengukuran kinerja, ukuran kinerja hasil juga berfungsi menjadi pijakan dalam menetapkan rencana untuk mencapai target tersebut dalam bentuk inisiatif strategi. Langkah awal yang harus dilakukan adalah perlu memahami hasil yang diharapkan dari sasaran strategi tersebut. Selanjutnya menetapkan ukuran atau indikator yang dianggap mampu mewakili pencapaian hasil tersebut.

Tabel 6. Ukuran Kinerja Hasil Tiap Sasaran Strategi Di Tiap Perspektif

Perspektif	Sasaran strategi	Ukuran kinerja hasil
Perspektif relawan	a. Sejumlah relawan konsisten mengikuti kegiatan bank sampah b. Kepuasan relawan	a. jumlah relawan yang ikut tiap bulan b. jumlah relawan yang puas / tingkat kepuasan relawan
Perspektif proses internal	a. Membangun proses rekrutmen yang persuasif dan berkelanjutan b. Membangun relasi dengan relawan secara intensif	a. jumlah relawan yang telah diajak b. % program membangun relasi dengan relawan berjalan
Perspektif kapabilitas	a. Menambah jumlah pendapatan bank sampah b. Meningkatkan kepuasan pengurus c. Terbangun keselarasan gerak bank sampah dengan pkk	a. % peningkatan jumlah pendapatan bank sampah b. jumlah pengurus yang puas / yang terlibat aktif kegiatan bank sampah c. % program bank sampah (yang sudah selaras dengan PKK RW), yang sudah berjalan.

Penetapan ukuran pencapaian hasil tidaklah cukup, butuh sebuah rencana upaya yang harus dilakukan untuk mencapainya dalam bentuk program yang disebut inisiatif strategi. Adapun proses dalam menetapkan inisiatif strategi yakni memahami isu strategis dan melakukan analisis formulasi hasil pembacaan kondisi internal-eksternal yang berpengaruh terhadap pemecahan masalah isu strategi tersebut. Serta melibatkan dialog dengan pengurus PKK dan Bank sampah sehingga melahirkan beberapa inisiatif strategis sebagai berikut:

Pertama program *take and give*, yakni pengurus bank sampah harus memiliki pandangan menjadikan relawan sebagai pelanggan yang harus dipuaskan dan dijaga loyalitasnya. Bukan sebatas sebagai SDM yang diharapkan tenaganya saja. Dengan menyelenggarakan berbagai program yang bertujuan membangun memperkuat ikatan relawan dengan bank sampah, seperti program ukhwh bersama, melibatkan relawan dalam pembuatan program bank sampah, menampilkan hasil nyata dampak sosial kegiatan bank sampah bagi warga sekitar sehingga terbangun kebermaknaan. Inisiatif ini muncul untuk menjawab masalah isu strategis kurangnya jumlah relawan yang tertarik untuk membantu. Bentuk kompensasi yang ada selama ini tidak cukup membuat pasar tertarik menjadi relawan. Sementara terdapat pasar seperti karang taruna yang berpotensi direkrut menjadi relawan.

Kedua melakukan kerja sama relawan dengan karang taruna. Inisiatif ini muncul untuk merespon isu strategis cara rekrutmen yang berjalan kurang efektif. Sementara terdapat peluang karang taruna yang berpotensi diajak kerja sama aspek sumber daya manusianya. Bank sampah

PKK berkepentingan menciptakan lingkungan bersih dan sejahtera(kaitannya bank sampah). Sementara karangtaruna kepentingan mendidik generasi muda untuk membangun kepedulian terhadap sekitarnya.⁴¹ Usulan bentuk kerja samanya Karang taruna menyediakan relawan sebagai salah satu bentuk program menumbuhkan rasa kecintaan lingkungan dan lapangan riil berorganisasi. Sementara Pihak bank sampah sebagai mitra yang membantu memilah dan menjualkan sampah milih karang taruna atau sebagai pihak yg diharapkan bisa memberikan pelatihan “keorganisasian di karang taruna”. Serta mempertimbangkan menurunkan % biaya operasional yang sebelumnya 10%. Diharapkan dengan potongan tersebut, dapat memberikan pemasukan bagi karang taruna yang sedang memiliki masalah pendanaan.

Ketiga, untuk meningkatkan pemasukan Bank sampah upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan jumlah nasabah. Karena prosentase warga RW yang menjadi nasabah bank sampah masih sedikit. Peningkatan jumlah nasabah ini dapat dilakukan dengan intensif melakukan edukasi pentingnya mengumpulkan dan mengelola sampah plastik selain memiliki manfaat ekonomi (memberikan pendapatan tambahan nasabah), mengurangi jumlah sampah di tingkat RW dan jika memungkinkan bisa turut membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang membutuhkan (simpan pinjam dari pendapatan bank sampah). konsekuensi program ini, bank sampah

Keempat, memberikan apresiasi pengurus dalam bentuk penghargaan seperti “pahlawan lingkungan” atau menyelenggarakan program ukhwh bagi pengurus yang sumbernya dari keuntungan yang diperoleh bank sampah. Dan melakukan konsolidasi pengurus bank sampah dengan PKK RW dalam menetapkan program bank sampah yang selaras dengan misi. Termasuk sistem pengukuran kinerja bank sampah yang relevan. Kedua inisiatif tersebut untuk menyelesaikan isu strategis kegiatan bank sampah yang terkesan rutinitas atau tidak ada pengembangan yang selaras dengan misi bank sampah. Apalagi selama ini tidak ada upaya melakukan pengukuran kinerja bank sampah khususnya dalam memecahkan masalah lingkungan. Di akhir paling tidak terdapat dua temuan yang diperoleh dari studi ini, yakni:

Pertama, adanya perbedaan pada aspek hasil dari tahap merancang model perspektif departemen bank sampah secara umum, dengan departemen bank sampah pada konteks pemecahan masalah spesifik. Pada konteks umum, penetapan perspektif hasilnya mengacu pada visi dan misi dari bank sampah yakni kepuasan dari penerima manfaat bank sampah yakni nasabah bank sampah. Ruang lingkup perspektif internalnya melingkupi keseluruhan kegiatan bank sampah mulai dari promosi, operasional penghimpunan hingga penjualan sampah, membangun hubungan baik dengan nasabah dan stakeholder berpengaruh lainnya. Sementara perspektif kapabilitasnya terkait Sumber daya manusia, dana, sistem organisasi dan saran prasarana yang mendukung keseluruhan proses internal bank sampah. Sehingga secara potret model perspektifnya lebih bersifat makro dan menyeluruh. Namun, jika departemen bank sampah dipotret pada pemecahan masalah dan tujuan spesifik seperti memperoleh relawan, maka model perspektif yang dihasilkan bersifat terbatas/mikro sehingga kurang mewakili keseluruhan dari bank sampah. Dan

⁴¹ karang taruna adalah lembaga kemasyarakatan yang menjadi wadah pengembangan generasi muda, yang tumbuh dan berkembang atas dasar kesadaran dan rasa tanggung jawab sosial dari, oleh, dan untuk masyarakat, terutama generasi muda di wilayah desa/kelurahan atau komunitas adat sederajat. Pasal 1 angka 14 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 5 Tahun 2007 tentang Pedoman Penataan Lembaga Kemasyarakatan (“Permendagri 5/2007”),

kecenderungan, model perspektif tersebut hanya berlaku jangka pendek karena terbatas pada tujuan spesifik yang terbatas. Hal ini juga berlaku bagi sasaran strategi, ukuran hasil kinerja dan inisiatif strategi yang telah direncanakan. Masalah yang muncul selanjutnya adalah bila departemen bank sampah memiliki tujuan lebih dari satu, apakah nantinya menghasilkan model perspektif dan peta strategi yang berbeda-beda. Jika iya, bagaimana upaya mensinkronkan keseluruhan peta strategi tersebut agar bisa berjalan sinergis satu sama lain. Sehingga perlu adanya studi lanjutan untuk menjawab masalah tersebut.

Kedua, adanya perbedaan hasil pemecahan masalah rekrutmen relawan jika menggunakan kerangka kerja rekrutmen SDM dengan kerangka kerja perumusan peta strategi BSC, yang cukup signifikan. Penggunaan kerangka kerja perumusan peta strategi BSC mendorong manajer untuk melakukan pemecahan masalah secara makro dan koheren. Karena manajer dituntut melihat berbagai isu strategi yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan rekrutmen dari berbagai perspektif yang melibatkan pemecahan masalah di berbagai bidang. Sehingga tidak hanya menghasilkan pemecahan masalah yang menyeluruh saja. Namun, juga tergambar step dalam menjalankannya. Karena antar strategi memiliki alur kausalitas dan memiliki ukuran ketercapaian yang jelas. Sementara itu, kerangka kerja rekrutmen SDM hanya menghasilkan rencana pemecahan masalah yang bersifat mikro atau terbatas dari sudut pandang SDM. Hal inilah yang menjadi salah satu keunggulan peta strategi sebagai *tools* pemecahan masalah dibandingkan dengan penggunaan kerangka pemecahan masalah yang spesifik satu bidang. Sehingga studi ini dapat memberikan inspirasi penggunaan peta strategi BSC sebagai pemecahan masalah yang bersifat proyekan/ jangka pendek. Karena kecenderungan selama ini pemanfaatan perumusan peta strategi BSC untuk membuat rencana organisasi atau departemen secara makro dan jangka panjang.

Simpulan

Penerapan kerangka kerja perumusan peta strategi BSC untuk memecahkan masalah departemen bank sampah PKK terkait rekrutmen SDM, mampu menghasilkan peta strategi dengan model perspektif terdiri atas 3 perspektif dan 7 sasaran strategi berikut dengan ukuran kinerja hasil, yang memiliki hubungan sebab akibat mengarah pada pencapaian tujuan memperoleh min. 12 relawan yang siap membantu kegiatan bank sampah tiap bulannya. Serta beberapa inisiatif strategi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran strategi tersebut. Proses perumusannya dimulai dari proses merancang model perspektif sebagai pijakan melakukan pemetaan dan memahami kondisi departemen secara menyeluruh, melakukan analisis kondisi mendukung dan menghambat hingga melahirkan berbagai isu strategis, penetapan sasaran strategi, ukuran kinerja hasil dan inisiatif strategi yang berpijak dari isu strategi dan hasil pembacaan kondisi internal eksternal.

Studi ini memberikan gambaran dan sekaligus inspirasi penggunaan perumusan peta strategis BSC sebagai *tools* pemecahan masalah level departemen, yang memiliki kelebihan mampu menghasilkan pemecahan masalah yang komprehensif dan koherensi mengarah pada tujuan tertentu. Meskipun peta strategi yang dihasilkan bersifat jangka pendek karena terikat asumsi masalah dan tujuan tertentu. Sehingga bagi lembaga dakwah, temuan ini dapat menjadi salah satu alternatif kerangka pemecahan masalah organisasi.

Studi ini juga memiliki keterbatasan meliputi: adanya potensi masalah yang akan dihadapi departemen bilamana memiliki tujuan lebih dari satu. Sehingga mendorong lahirnya studi lanjutan terkait konsep tersebut. Serta perlunya memperdalam data dari sumber data atau metode penggalian data selainnya, untuk meningkatkan kualitas temuan data.

Bibliografi

- Arifianto, Taufan. "Diagnosa Isu Strategis Dalam Perencanaan Organisasi : Studi Pada Lembaga Daycare Islami Abc Surabaya" 3, no. 2 (2025): 123–42. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i1.42>.
- Awaludin, Andi. "Membangun Kesadaran Lingkungan Melalui Gerakan Dakwah : Pendekatan Teori Dan Praktik" 2, no. 1 (2025): 31–40. <https://doi.org/10.63199/progresif.v2i1.32>.
- Cugini, Antonella, Giovanna Michelon, and Silvia Pilonato. "Performance Measurement in Academic Departments : The Strategy Map Approach," no. July (2011): 271–78. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.586240>.
- Febrina, Rr, and Prima Sari. "KEPUTUSAN INSENTIF BAGI COMMUNITY WORKER" 4 (2026): 25–44. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v4i1.63>.
- Fortiana, Dewi, Irawan Suntoro, and Riswandi. "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung." *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99. <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/11787>.
- Intan, Fikri Dina. "Manifestasi Dakwah Bil-Hal Dalam Pengelolaan Sampah." *JURNAL AT-TAGHYIR* 7 (2024): 101–30.
- Kaplan, Robert S. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard." *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1253–69. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).
- . "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard." *Harvard Business School* 3 (2009): 1253–69. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).
- Kaplan, Robert S. David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edited by Yati. Sumiharti. 2000th ed. Jakarta: erlangga, 1996.
- . "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Focusing Your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard." *Harvard Business Review*, n.d. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>.
- . *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: erlangga, n.d.
- . *The Execution Premium*. 2008th ed. Boston, Massachusetts: harvard Business School press, 2008.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *Strategic Map*. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- . "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 2005. <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
- 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>.
- Luis E Quezada, Felisa M Cordova, Pedro Palominos, Katherine Godoy, and Jocelyn Ross. "Method for Identifying Strategic Objectives in Strategy Maps." *Intern. Journal of Production Economics* 122, no. 1 (2009): 492–500. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.019>.
- Meabh Smith; John Loonam. "Exploring Strategic Execution: A Case Study on the Use of the Balanced Scorecard within an Irish Hospital." *Journal of Strategy and Management* 9 (2016):

- 406–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2015-0094>.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard*. Edisi ke-2. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies (Google EBook)*, 2011. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=p-vyaltvGiYC&pgis=1>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2012.
- Tasya, and Dwi Hartanti. "Usulan Rancangan Strategy Map Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Februari 2023, no. 3 (2023): 502–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633267>.