

PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAHAN PRESIDEN SUSILO BAMBANG YUDHOYONO PERIODE 2004-2009 DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

Mohammad Abdul Mukhyi¹

¹mukhyi@staff.gunadarma.ac.id

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Gunadarma

ABSTRACT

Balance Scorecard is a management performance analysis technique designed to translate an organization's mission statement and overall business strategy into specific, quantifiable goals and to monitor the organization's performance in terms of achieving these goals developed by Kaplan and Norton. Balance scorecard was originally created to overcome the problem associated with management performance measurement system which focuses limitedly on financial aspects. It is a comprehensive approach that analyzes an organization's overall performance in four ways: financial analysis, customer analysis, internal analysis, and learning and growth analysis. In addition, it is designed to translate an organization's mission statement and overall business strategy into specific, quantifiable goals and to monitor the organization's performance in terms of achieving these goals. Balanced Scorecard development experience in the implementation, not only used to measure the performance of the company but will also be applied to measure the performance of government. Research purposes to measure management performance of the SBY-JK administration from both financial and non financial perspectives. It was concluded that from the financial perspective, the administration has achieved satisfactory results; from customer (stakeholder), internal business, and learning and growth perspectives the administration has also achieved results which were satisfactory. This means that performance of the overall SBY-JK administrations was satisfactory.

Keywords: *balance scorecard, financial performance; customer (stakeholder); internal business process; learning and growth processes.*

ABSTRAK

Balanced scorecard adalah alat atau metode untuk mengukur kinerja manajemen yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Dalam metode ini kinerja manajemen tidak hanya dilihat dari aspek kinerja keuangan namun juga aspek-aspek lainnya, yakni kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan, inovasi organisasi (proses bisnis internal), dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Metode ini, selain di perusahaan atau organisasi bisnis, dapat juga diterapkan untuk mengevaluasi kinerja sebuah pemerintahan. Penelitian ini ditujukan untuk mengevaluasi kinerja pemerintahan SBY-JK dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard. Hasil kajian mengindikasikan bahwa, baik dilihat dari perspektif finansial maupun nonfinansial (masyarakat/pemangku kepentingan, bisnis internal, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran) pemerintahan SBY-JK dinilai baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemerintahan SBY-JK dalam periode 2004-2009 berhasil mengemban amanah rakyat dengan baik.

Kata kunci: *balanced scorecard; kinerja finansial; kepuasan pemangku kepentingan; proses bisnis internal; proses pertumbuhan dan pembelajaran.*

PENDAHULUAN

Ekonomi Indonesia mengalami kemunduran pada akhir tahun 1990-an akibat krisis ekonomi yang melanda sebagian besar Asia pada saat itu. *Balance Scorecard* (BSC) merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, dimana keberhasilan keuangan yang dicapai suatu perusahaan bersifat jangka panjang. Melalui *balance scorecard* organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya. Sedangkan didalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen startegik yang berorientasi pada masyarakat. Kondisi ekonomi global yang tertekan dan penuh ketidakpastian menyebabkan prakiraan keadaan ekonomi khususnya dalam jangka pendek menjauh jadi lebih sukar. Dalam perjalanannya, pada paruh kedua tahun 2007 perekonomian Indonesia kembali menghadapi tantangan yang datang dari perekonomian global, termasuk rambatan krisis *subprime mortgage* di AS.

Balance Scorecard merupakan konsep manajemen yang telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Pada awalnya *balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja manajemen yang terlalu berfokus pada aspek keuangan. Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial

tradisional. Namun, *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran tersebut dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran itu diterjemahkan dari visi dan strategi perusahaan yang ditinjau dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan penelitian ini adalah

1. Mengukur kinerja selama Pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Periode 2004-2009 dilihat dari perspektif keuangan dan nonkeuangan
2. Mengetahui kemiskinan Indonesia selama Pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Periode 2004-2009
3. Mengetahui tingkat pengangguran selama Pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Periode 2004-2009

Menurut Mardiasmo dalam Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana *Good Governance*, *Scorecard* sektor publik lebih berfokus pada pelayanan masyarakat bukan pada profit, tidak mempunyai *shareholders*, lebih berfokus pada kondisi regional dan nasional, lebih dipengaruhi oleh keadaan politik, dan mempunyai *stakeholders* yang lebih beragam. Akuntansi sektor publik, yang diartikulasikan melalui akuntansi manajemen, akuntansi keuangan, dan *auditing* sektor publik sudah sangat mendesak pengembangan dan pengaplikasiannya sebagai alat untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas publik dalam mencapai *good governance*.

Konsep penilaian kinerja suatu pemerintahan memang seharusnya mencakup wilayah perencanaan dan

pelaksanaan. Karena implikasi pelaksanaan bergantung pada rumusan perencanaan, dalam hal ini APBN, Pemerintah yang meneruskan kebijakan yang dirumuskan oleh Pemerintah sebelumnya, menurut Undang-Undang tentang Keuangan Negara, memang dimungkinkan untuk melakukan perubahan. APBN (dan juga APBD) sebagai jangkar utama kinerja pemerintahan di Indonesia seharusnya dapat dijadikan alat bagi mendorong kemajuan ekonomi bangsa untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Konsep perencanaan pembangunan ekonomi yang berkesinambungan seperti dirumuskan dalam Undang-Undang tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional sesungguhnya lebih menjelaskan kewajiban setiap pemerintahan untuk melanjutkan pembangunan ekonomi secara terus menerus. (Harry Azhar Azis, 2003)

METODOLOGI PENELITIAN

Dasar pendekatan yang digunakan dalam pengukuran penilaian adalah

konsep perspektif *balance scorecard*. Empat perspektif yang akan dianalisis yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sesuai gambar 1. Data yang digunakan adalah data sekunder dari tahun 2004-2008 untuk mengukur perspektif keuangan, pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif bisnis internal. Perspektif keuangan menggunakan data-data keuangan GNP, GDP, pendapatan nasional. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur berdasarkan tingkat pertumbuhan ekonomi. Perspektif bisnis internal diukur dengan tingkat ekspor, impor dan investasi.

Pelanggan diukur berdasarkan kepuasan masyarakat terhadap pemerintahan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua warga Negara Indonesia yang bertempat tinggal di Jakarta. Sampel di ambil secara acak sebanyak 150 orang yaitu berdasarkan jenis kelamin, pekerjaan dan usia.



Gambar 1. Konsep Perspektif Balance Scorecard

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan Pendapatan nasional dan PDB

Berdasarkan pada data PDB Indonesia tahun 2004-2008 menurut harga konstan kecenderungan mengalami peningkatan yang juga dibarengi

peningkatan konsumsi rumah tangga dan pemerintah, sehingga ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah baik. Kekuatan di sektor keuangan ini karena adanya kekuatan yang dimiliki oleh masyarakat Indonesia, hal ini dibuktikan dengan meningkatnya ekspor Indonesia lebih besar dari impornya.

Tabel 1
Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan 2000
Menurut Jenis Pengeluaran, 2004 - 2008 (miliar rupiah)

Jenis Pengeluaran	2004	2005	2006	2007	2008
Atas Dasar Harga Konstan 2000					
PDB Menurut Pengeluaran	1,656,516.8	1,750,656.1	1,846,654.9	1,963,974.3	2,082,104
Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga	1,004,109.0	1,043,805.1	1,076,928.1	1,130,847.1	1,191,191
Pengeluaran Konsumsi Pemerintah	126,248.7	134,625.6	147,563.7	153,309.6	169,297
Pembentukan Modal Tetap Domestik Bruto	354,865.7	393,177.8	404,606.6	441,614.1	493,222
Perubahan Inventori (Diskrepansi Statistik 1)	25,099.1	18,652.1	13,095.1	16,911.9	33,865
Ekspor Barang-Barang dan Jasa	680,621.0	791,995.9	864,503.5	937,849.2	1,031,866
Dikurangi: Impor Barang-barang dan Jasa	543,183.8	635,920.1	684,077.8	756,348.3	832,820
Pendapatan Neto Terhadap Luar Negeri atas Faktor Produksi	-80,468.1	-107,381.7	-115,452.1	-116,241.2	-97,022
Produk Nasional Bruto	1,576,048.7	1,643,274.4	1,733,435.4	1,847,733.1	1,985,082
Dikurangi: Pajak Tidak Langsung Neto	46,040.6	34,580.2	55,422.1	56,308.9	31,237
Dikurangi: Penyusutan	82,825.8	87,532.8	92,332.7	98,198.7	31,237
Pendapatan Nasional	1,447,182.2	1,521,161.4	1,583,447.9	1,693,225.5	1,849,739

Sumber : Pendapatan Nasional Indonesia, BPS

1). Angka sementara

Indonesia mengalami surplus terbesar pada tahun 2006 yaitu sebesar 180,728.7 milyar Rupiah dan surplus minimum terjadi pada tahun 2008, hal ini dikarenakan oleh kondisi ekonomi global yang mengalami krisis keuangan.

Pengangguran

Pekembangan tingkat pengangguran di Indonesia semakin menurun dari tahun 2005 sampai 2008 baik secara prosentase maupun secara total. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintah sudah baik kelihatannya.

Tabel 2
Jumlah pengangguran Indonesia dari tahun 2004-2008 (dlm %)

Tahun	Pengangguran (ribu orang)	(%)
2004	11.630	9.86
2005	11.630	10.75
2006	11.100	10.37
2007	10.287	9.43
2008	9.118	9.28

Sumber : BPS

Pada tahun-tahun berikutnya setelah krisis ekonomi tahun 1998 angka pengangguran terus meningkat sampai menyentuh angka 10,37% pada tahun 2006, turun menjadi 9,43% pada tahun 2007, dan menjadi 9,28 % pada Februari 2008.

Relatif tingginya angka pengangguran menunjukkan indikasi bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia yang di bawah 6,4% pasca krisis belum mampu menyerap tambahan kesempatan kerja

baru dan mengurangi kemiskinan secara substansial.

Tenaga kerja

Tingkat partisipasi angkatan kerja cukup baik dan besar, berarti bahwa ada kesadaran bahwa masyarakat Indonesia kalau ingin hidupnya baik maka harus memiliki pekerjaan, dan ini juga menunjukkan turunnya tingkat pengangguran masyarakat Indonesia

Tabel 3
ketenaga kerjaan Indonesia

Tipe aktivitas	Unit	2004	2005	2006	2007	2008
Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas	Juta orang	153923648	158491 396	160811498	164 118 323	165 565 992
Angkatan kerja	Juta orang	103973387	105857 653	106388935	109 941 359	111 477 447
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja	Persentase	67.55	66.79	66.16	66.99	67.33
Bekerja	Juta orang	93722036	93 958 387	95 456 935	99 930 217	102 049 857
Pengangguran	Juta orang	10 251 351	11899 266	10 932 000	10 011 142	9 427 590
Tingkat Pengangguran Terbuka	Persentase	9.86	11.24	10.28	9.11	8.46
Bukan Angkatan Kerja	Juta orang	49950261	52633 743	54 422 563	54 176 964	54 088 545
bersekolah	Juta orang	11577230	13581 943	13 530 160	13 777 378	13 281 107
Ibu rumah tangga	Juta orang	30877274	30619 529	31 977 973	31 989 042	32 122 769
Lain-lain	Juta orang	7 495 757	8 432 271	8 914 430	8 410 544	8 696 778

Sumber: Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia, BPS

Pertumbuhan tenaga kerja belum mampu mendorong peningkatan jumlah tenaga kerja secara keseluruhan. Dalam kurun waktu 2005-2008, tingkat partisipasi angkatan kerja turun dari 68% menjadi 67,3%. Jumlah angkatan kerja berpendidikan tinggi yang terserap dalam pasar tenaga kerja menurun sekitar 3%.

Kompleksitas persoalan tenaga kerja juga dipicu gejala urbanisasi yang meninggi, yang mengindikasikan aktivitas ekonomi pedesaan tidak memberi surplus dan tak menyediakan ruang memadai bagi penyerapan tenaga produktif.

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran Pertumbuhan ekonomi

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia jauh lebih baik dari apa yang

direncanakan oleh pemerintah sebesar 4-5% per tahunnya, dan ini menunjukkan angka yang melebihi target, hal ini menunjukkan bahwa kondisi Indonesia sangat kondusif dalam peningkatan perekonomian.

Tabel 4
Pertumbuhan Ekonomi (%)

Tahun	Persentase (%)
2004	4,43
2005	5,01
2006	5,29
2007	5,91
2008	6,50
2009	7,4*

Sumber : Bank Indonesia

*angka sementara

Bila target rata-rata lima tahun seperti tercantum pada RPJMN dari pemerintahan SBY-JK terhadap pertumbuhan ekonomi 6,6% per tahun, maka pertumbuhan ekonomi tahun 2008 dan 2009 haruslah diupayakan minimal

rata-rata 7,8%. Bila dapat dicapai perkiraan pertumbuhan ekonomi tahun 2008 sebesar 6,8%.

Kemiskinan

Tabel 5
Kemiskinan Indonesia pada tahun 2004-2008

Indikator	Unit	2004	2005	2006	2007	2008
a. Penduduk miskin	Juta orang	36.1	35.1	39.3	37,2	34,96
b. Penduduk miskin	Persentase	(16,7)	(15,97)	(17,75)	(16,6)	(15.4)
c. Garis Kemiskinan	(Rp/Kap/ Bln)	122,775	129,108	151,997	166,697	182,636
d. Indeks Gini/Gini Index	Persentase	0.32	0.33	0.35	0,37	0,36

Sumber : BPS

Persentase penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan pada tahun 2006-2007 berkurang sebanyak 1,9 juta orang. Selain meningkatnya pertumbuhan ekonomi dan stabilnya inflasi, membaiknya indikator kemiskinan juga terkait dengan berbagai program sosial yang diluncurkan untuk membantu masyarakat miskin, termasuk bantuan

yang terkait dengan bencana alam, tahun 2009 adalah tahun pemilu. Indeks gini tahun 2008 sebesar 0,36 berarti RPJMN pemerintah tidak terpenuhi karena indeks gini yang diharapkan yaitu sebesar 0,35. dua tahun terakhir ini pencapaian indeks gini tidak bisa terwujud karena dorongan dan bantuan-bantuan serta stimulus yang pemerintah berikan kepada dunia usaha

untuk meningkatkan lapangan kerja belum bisa berjalan maksimal, dan juga program-program sosial dari pemerintah belum mengena untuk meningkatkan

produktivitas masyarakat dalam segala aspek.

Perspektif Bisnis Internal Inflasi

Table 6
Inflasi 2004-2008 (%)

Tingkat inflasi	2004	2005	2006	2007	2008
	6.40	17.11	6.6	6.59	11.06

Sumber : laporan tahunan keuangan Indonesia BI

Pada tahun 2006 ke tahun 2007 tingkat inflasi turun dari 6.6% menjadi 6.59% kemudian pada tahun tahun 2008 menjadi 11.06 hal ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (BBM) dan juga krisis global (subprime mortgage) pada akhir tahun 2008.

kenaikan inflasi ini di dorong karena terjadinya krisis global dan bukan karena atas dorongan konsumsi dari dalam negeri.

Ekspor-Import

Table 7
Ekspor- Import Indonesia (US\$)

		2005	2006	2007	2008
Nilai menurut kelompok barang	Ekspor	86.722.732	103.493.455	118.014.263	193.274.789
	Import	75630632	80658604	93100625	126656280
Nilai Non Migas Menurut Negara Tujuan	Ekspor	66.010.428	80.091.764	92.598.084	106.843.157
	Import	40335199	62476910	71599315	99971610

Sumber : statistik keuangan Indonesia Bank Indonesia

Berdasarkan tabel diatas, terbukti bahwa Indonesia tidak terkena dampak krisis global pada akhir tahun 2008. Hal ini dapat dilihat dari tingginya kegiatan ekspor baik menurut ekspor menurut kelompok barang ataupun ekspor non migas menurut Negara tujuan. Ekspor Indonesia juga dinilai aman karena didominasi oleh komoditas, berbeda dengan produk elektronik dan otomotif, dimana produk komoditas tidak langsung terkena dampak krisis. Import Indonesia terus meningkat menurut kelompok barang terus mengalami kenaikan dari tahun 2004 hingga 2008 Kenaikan terbesar terjadi pada tahun 2007 hingga 2008 yaitu sebesar 1.36% Meskipun

tingkat ekspor terus mengalami kenaikan tetapi import juga mengalami kenaikan

Investasi

Investasi penanaman modal asing terbanyak pada tahun 2008 yaitu dengan jumlah proyek 1138, dengan banyaknya jumlah investasi ini maka dapat memberikan masukan pendapatan yang menguntungkan selain itu juga dapat mengurangi angka pengangguran sehingga dapat meningkatkan pendapatan nasional. Dengan banyaknya investasi dalam negeri dapat menekan angka pengangguran seminimum mungkinan juga mengurangi tingkat inflasi.

Tabel 8
Investasi periode 2004-2009

Jenis penanaman	Tahun	Proyek	Nilai (US\$)
PMA	2004	544	4.601,10
	2005	909	8.914,60
	2006	867	5.796,90
	2007	983	10.341,10
	2008	1.138	14.871,40
	2009	176	1.970,9
PMDN	2004	129	15.264,70
	2005	214	30.665,00
	2006	164	20.788,40
	2007	159	34.878,70
	2008	239	20.363,40
	2009	29	2.628,3

Sumber :statistik ekonomi dan keuangan Indonesia, BI

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengukur kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan presiden SBY periode 2004-2009 kinerja Presiden Susilo Bambang Yudhoyono periode 2004-2009 menurut rakyat Indonesia merasa puas dan baik karena berdasarkan visi misinya pemerintahan SBY sudah tercapai meskipun menurut rencana pembangunan jangka menengah nasional ada yang tidak tercapai tetapi hal itu tidak membuat masyarakat memberikan respon yang negatif justru masyarakat menginginkan pemerintahan SBY tersebut dilanjutkan. Selain itu juga karena slogannya yang terbukti bersih, cerdas dan wibawa.

Solusi Masalah Ekonomi Makro

Cara yang dapat dilakukan untuk masalah kemiskinan adalah memberikan bantuan dan perlindungan sosial kepada keluarga kurang mampu atau yang kita sebut dengan kelompok sasaran. Seperti bantuan melalui penyediaan Beras Untuk Rakyat Miskin (Raskin), Program Keluarga Harapan (PKH), Bantuan Langsung Tunai (BLT),Jaminan

Kesehatan Masyarakat, serta Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Program dan anggaran berbass masyarakat, yang diwadahi dalam Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM).Tingkatkan pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), termasuk perbaikan iklim berusaha dan penyediaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) terutama bagi kelompok usaha kecil, menengah, dan koperasi.

Penindakan dan pencegahan tindak pidana korupsi, Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemberantasan korupsi.

KESIMPULAN

Dari hasil observasi responden yang mencakup 16 pertanyaan dengan 4 perspektif *balance scorecard*. Hasil perspektif keuangan yaitu pendapatan nasional Indonesia terus mengalami kenaikan baik dari PDB berdasarkan harga konstan ataupun harga berlaku terus naik. Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran juga terus mengalami kenaikan. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari investasi ,impor dan ekspor mengalami kenaikan. Perspektif

pelanggan respon masyarakat terhadap kinerja SBY memberikan respon yang positif dan merasa puas.

Berdasarkan hasil pembahasan berarti kinerja Presiden Susilo Bambang Yudhoyono periode 2004-2009 menurut rakyat Indonesia merasa puas dan baik karena berdasarkan visi misinya pemerintahan SBY sudah tercapai meskipun menurut rencana pembangunan jangka menengah nasional ada yang tidak tercapai tetapi hal itu tidak membuat masyarakat memberikan respon yang negatif justru masyarakat menginginkan pemerintahan SBY tersebut dilanjutkan. Selain itu juga karena slogannya yang terbukti bersih, cerdas dan wibawa.

Saran- saran

- bantuan dan perlindungan sosial kepada keluarga kurang mampu atau yang kita sebut dengan kelompok sasaran. Memberikan bantuan melalui penyediaan Beras Untuk Rakyat Miskin (Raskin), Program Keluarga Harapan (PKH), Jaminan Kesehatan Masyarakat, serta Bantuan Operasional Sekolah(BOS)
- program dan anggaran berbasis masyarakat, yang diwadahi dalam Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri. Desa- desa
- Penindakan dan pencegahan tindak pidana korupsi, Peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemberantasan korupsi.

DAFTAR PUSTAKA

Azis, H.A. 2008. "Kinerja Pemerintahan SBY-JK di Bidang Perekonomian."

<http://www.setneg.go.id>. Tanggal akses Kamis, 27 Maret 2008.

- Federica, F. 2009, "Balanced Scorecard Implementation in an Italian Local Government Organization." *Public Money & Management*. Vol. 29, No. 5, pp. 313 – 320.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategy Menjadi Aksi*. P.T. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Sistem manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Sakirno, S. 2008. *Makro Ekonomi Teori Pengantar Edisi 1*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta .
- Sugioyono. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Alfabeta. Jakarta.
- Supranto, J. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Konsumen: Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Wilopo. 2002. "Improvisasi Manajemen Strategi Sektor Publik." *Jurnal Administrasi Negara*. Volume. III, No.1.
- Woods, M and Grubnic, S. 2008. "Linking Comprehensive Performance Assessment to the Balanced Scorecard: Evidence from Hertfordshire County Council" *Financial Accountability & Management*. Vol. 24, No.3, pp. 343-361.
- Yongping, H. 2008. "Localized Application of BSC (Balanced Score Card) in China: Exploration and Practice of Qingdao Municipal Government." *Journal of the Washington Institute of China Studies*. Vol. 3, No. 2, pp. 61-71.