

ANALISIS *CASCADING* KINERJA DAN *CROSS CUTTING* PROGRAM BERBASIS INDIKATOR KINERJA UTAMA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN POLEWALI MANDAR PROPINSI SULAWESI BARAT

Safriansyah¹, Muhammad Massyat², Mohammad Arfandi Adnan³

¹Ilmu Hukum Universitas Terbuka, ²Ilmu Pemerintahan Universitas Al Asyariah Mandar, arfandiadnan1982@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the performance cascading and cross cutting programs of the Polewali Mandar Regency government based on key performance indicators. In achieving the Vision and Mission of the Polewali Mandar Regency Government, it requires cascading performance that supports the achievement of the goals, targets and vision and mission of the Polewali Mandar Regency Government. The research method used is descriptive qualitative that is to provide an appropriate description or explanation objectively related to the actual situation of the object under study. Data collection instruments are interviews and on-site observations and documents. The results of this study indicate that the Government of Polewali Mandar Regency has implemented a balanced scorecard (BSC) using the Niven method in measuring performance so that performance measurements can be measured properly. And applying the cross cutting program method to streamline the Polewali Mandar District Government budget.

Keywords : *Balance Scorecard, Performance Cascading, Local Government.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *cascading* kinerja dan *cross cutting* program pemerintah Kabupaten Polewali Mandar berbasis indikator kinerja utama. Dalam pencapaian Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dibutuhkan *cascading* kinerja yang mendukung dalam pencapaian tujuan, sasaran serta visi dan misi Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu memberikan deskripsi atau penjelasan yang sesuai secara obyektif terkait dengan situasi aktual objek yang diteliti. Instrumen pengumpulan data adalah wawancara dan observasi di lokasi dan dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar sudah menerapkan *balance scorecard* (BSC) dengan menggunakan metode Niven dalam melakukan pengukuran kinerja sehingga pengukuran kinerja dapat terukur dengan baik. Dan menerapkan metode *cross cutting* program untuk mengefesienkan anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Polewali Mandar.

Kata kunci: *TPP; Balance Scorecard, Cascading Kinerja, Pemerintah Daerah.*

PENDAHULUAN

Pemerintah Daerah dalam melakukan pengukuran kinerja ada beberapa elemen penting diantaranya: (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi. Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran; (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. (3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan; dan (4) Melakukan evaluasi kinerja (Sony, 2006). Dalam melakukan sinkronisasi antara *Visi*, *Misi*, Tujuan serta Sasaran Strategis Pemerintah Daerah perlu dilakukan analisis terhadap *cascading* kinerja dan *cross cutting program* dan kegiatan yang telah disusun oleh Pemerintah daerah.

Sejak tahun 2014 Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar menerapkan sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* (BSC) untuk mengukur dan memonitoring implementasi dari Rencana Strategis Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dengan menggunakan suatu sistem informasi manajemen kinerja Pegawai (SIMKP) dengan menggunakan BSC diharapkan Pemerintah Daerah dapat menghubungkan strategi organisasi dan kinerja organisasi. Dalam BSC digunakan *Key Performance Indicators* (KPI) atau lebih dikenal dalam organisasi dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). Penggunaan IKU memungkinkan organisasi dapat memonitoring apakah strategi yang telah disusun berjalan sesuai dengan perencanaan sehingga dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja organisasi dapat dilihat dari pencapaian aktual IKU tersebut.

Pengukuran capaian kinerja Pemerintah Daerah selama ini hanya didasarkan pada persentase penyerapan anggaran semata tanpa perhatian terhadap *outcome* dari program / kegiatan tersebut (Mulihartanti, 2013) selain itu *system control* yang digunakan juga belum berjalan secara optimal sebab pengevaluasian keterlaksanaan program atau kegiatan dilakukan hanya secara kuantitatif. Evaluasi terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada penilaian

SAKIP Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dari Kementerian Aparatur Sipil Negara Reformasi Birokrasi (Kemenpan–RB) tahun 2014- 2017. Predikat SAKIP dari Kemenpan RB kepada Kabupaten Polewali Mandar adalah bentuk pencapaian kinerja yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar selama kurang lebih 3 tahun terakhir ini dengan predikat B meskipun pada 2014 tahun sebelumnya hanya mencapai predikat CC dari Kemenpan RB. Untuk lebih meningkatkan kinerja akuntabilitas pemerintah, maka Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar perlu melakukan *Cascading kinerja* dan *Cross Cutting Program* dan Kegiatan.

Cascading kinerja merupakan suatu dokumen pernyataan kinerja / kesepakatan kinerja / perjanjian kinerja antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan target yang ingin capai dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis sedangkan *cross cutting program* merupakan upaya penyelarasan program dan kegiatan pemerintah di tingkat unit kerja sebagai bentuk sinergitas antar instansi pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. Pelaksanaan kinerja berjenjang antara atasan dan bawahan yang tertuang *cascading* kinerja hendaknya dapat menyajikan informasi kinerja terkait hasil-hasil yang dicapai suatu kegiatan dan juga termasuk informasi atas biaya-biaya yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil tersebut (Robinson, 2011). Pemilihan Kabupaten Polewali Mandar sebagai lokasi penelitian mengingat bahwa Kabupaten Polewali Mandar sebagai pilot proyek Reformasi Birokrasi serta satu-satunya Kabupaten yang berada di Propinsi Sulawesi Barat yang memperoleh Predikat B dari Kemenpan RB dan sebagai percontohan bagi Kabupaten Lain yang ada di Sulawesi Barat dalam tata kelola Birokrasi Pemerintahan.

Kinerja berjenjang antara atasan dan bawahan sebagaimana dalam pemerintahan daerah yang dimana Sasaran pada pimpinan Eselon II, diturunkan kepada Eselon III dan IV selanjutnya dikerjakan oleh staf. Hal ini sejalan dengan pengertian Manajemen Kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat bertemu (Simanjutak, 2011). Sedangkan Arifin (2004) menyatakan bahwa manajemen kinerja bagi pegawai bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi ikut juga berperan dalam pencapaian tujuan organisasi yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar. Bacal (1998) mengungkapkan lima pandangan dasar sistem manajemen kinerja:

1. Model integratif untuk kinerja organisasi. Pada pandangan ini manajemen kinerja sebagai suatu struktur integrative yang saling berkesinambungan antara aspek sehingga keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh keseluruhan aspek yang ada dalam suatu organisasi, tidak ditentukan bagian perbagian.
2. Fokus pada proses dan hasil. Manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil (pandangan tradisional). Proses menjadi salah satu aspek penunjang penting dalam penentuan hasil yang baik.
3. Keterlibatan pihak yang berkaitan dalam pencapaian tujuan. Pegawai sebagai subyek utama yang melakukan proses tujuan organisasi secara langsung. Maka dari itu keterlibatan pihak yang berkaitan (pegawai) menjadi penunjang dalam pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian kinerja obyektif mengenai pada sasaran. Manajemen kinerja mencakup penilaian kinerja obyektif dan sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dan penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.
5. Evaluasi dan pembelajaran atas dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu menyediakan hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi dapat memberikan informasi kepada pihak terkait (atasan maupun bawahan). Informasi mengenai hasil evaluasi dapat menjadi sarana pembelajaran dan penentuan perbaikan di masa mendatang.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan berdasarkan visi bersama dan pendekatan strategis yang terpadu dimana tujuan organisasi dan tujuan individu bertemu dan membuat motivasi dalam dirinya dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan adaptasi *Balanced Scorecard* (BSC) yang diciptakan oleh Kaplan dan Norton sebelumnya Paul R. Niven (2008) berpendapat bahwa dalam BSC non profit dan BSC Profit memiliki perbedaan dalam menempatkan misi utama dalam framework BSC. Dalam organisasi profit menitik beratkan perpektif keuangan dalam pencapaian misi utama yang didukung oleh perpektif dibawahnya sedangkan pada organisasi sector publik dan non profit menitik beratkan perpektif pelanggan seperti pemberian layanan dalam pencapaian misi pada

keuntungan yang dihasilkan. Hal inilah yang menyebabkan tujuan dari perpektif pelanggan pada BSC untuk organisasi publik / pemerintah menjadi dasar bagi tiga perspektif lainnya.

BSC yang diadaptasi oleh Norton dan Kaplan (2000) mampu mengatasi kekurangan penilai kinerja secara tradisional ini tidak mampu menggambarkan aspek-aspek diluar keuangan yang ternyata mampu mempengaruhi kinerja Pemerintah secara signifikan termasuk terhadap kinerja keuangan perusahaan. Aspek-aspek lain yang berpengaruh tersebut adalah aspek pelayanan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek tersebut berpengaruh terhadap seluruh kinerja organisasi bahkan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan mampu mempengaruhi dan menentukan kelangsungan hidup roda pemerintahan pada masa mendatang.

Analisis awal beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Polewali Mandar ada ketidaksesuain antara nomenklatur jabatan dengan program dan kegiatan yang dilaksanakan sehingga penyusun program dan kegiatan pemerintah masih banyak Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang masih keliru dalam melakukan *cascading* kinerja yang sejalan dengan *Visi, Misi, Tujuan* dan Sasaran Strategis Pemerintah Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Dari hal tersebut dapat dipertanyakan apakah ukuran yang dibuat dalam *scorecard* sudah relevan sehingga secara akurat dan objektif menjelaskan proses yang akan dievaluasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu untuk mengetahui dan menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti. Atau penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri atau tunggal, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Sumber Data

1. *Data primer*: data yang diperoleh melalui penelitian lapangan, yaitu melakukan penelitian dengan cara terjun langsung ke lapangan dengan menggunakan teknik pengambilan data melalui wawancara dan observasi langsung.
2. *Data sekunder*: data yang diperoleh berdasarkan acuan atau literatur yang berhubungan dengan penelitian, seperti; buku-buku,

literatur dan artikel yang berhubungan dengan objek dan permasalahan penelitian, dokumen, dan laporan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menetapkan cara-cara yang dipilih dalam memperoleh data melalui :

- a. *Wawancara*: mengajukan serangkaian pertanyaan terhadap informan yang dianggap mengetahui informasi yang relevan sesuai dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara dengan mendatangi langsung informan dan mencatat hasil dari wawancara tersebut.
- b. *Observasi*: kegiatan pengamatan langsung di lapangan untuk memperoleh informasi dan keterangan yang relevan. Penulis melakukan observasi langsung dengan mengunjungi Dinas, Badan dan Kantor / Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Kabupaten Polewali Mandar.
- c. *Studi Dokumen*: cara pengumpulan data dan telaah pustaka dimana dokumen-dokumen yang dianggap menunjang dan relevan dengan permasalahan yang akan diteliti baik berupa literatur, laporan, jurnal, karyatulis ilmiah.

Teknik Analisis Data

Untuk menghasilkan dan memperoleh data yang akurat dan objektif analisis data menggunakan teknik analisis kualitatif dengan cara analisis konteks dari telaah pustaka dan analisis pernyataan dari hasil wawancara dari informan. Dalam melakukan analisis data peneliti mengacu pada beberapa tahapan yang terdiri: pengumpulan informasi, reduksi data (data reduction), penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclusion drawing/ verification)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menilai Keselarasan BSC Kabupaten Polewali Mandar berdasarkan indikator kinerja utama Kabupaten Polewali Mandar, Penulis akan melakukan perbandingan antara hasil Cascading Kinerja Kabupaten Polewali Mandar dengan best practice yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. Dengan menggunakan metode BSC Paul.R. Niven dan Suwardi Luis. Berdasarkan teori Paul R. Niven

disimpulkan bahwa untuk melakukan cascading BSC dapat dilakukan dengan tiga cara antara lain:

- a. Hasil adopsi langsung: jika pencapaian SS atau IKU merupakan tanggung jawab Organisasi Perangkat Daerah (OPD)
- b. Lingkup di persempit: semakin rendah level maka semakin lingkup capaian di persempit
- c. Buat baru: bisa dilakukan selama bisa memberikan kontribusi pada pencapaian SS dan IKU pada level di atasnya

Perangkat daerah pendukung dapat mengadopsi langsung sasaran strategis pada perspektif *learn and growth* dan menggunakannya sebagai perspektif *costumers*. Dalam melakukan *cascading* juga harus dipastikan bahwa setiap *scorecard* berada pada perspektif yang tepat.

Proses cascading dari Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar sampai dengan Perangkat daerah akan dilakukan pada tiga tingkatan sehingga dua kali proses cascading. Pertama adalah dari BSC level Pemerintah Kabupaten akan diturunkan ke BSC level Perangkat Daerah. Hal menurunkan BSC Pemerintah Kabupaten ke Organisasi Perangkat Daerah. Pertama dilakukan untuk melakukan proses cascading adalah melihat di mana perangkat daerah mengambil bagian dan pengaruh dalam pencapaian sasaran pada level diatasnya. Pada peta strategi Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar, Organisasi Perangkat Daerah mengambil pada pencapaian sasaran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi dan perpektif keuangan. Hal tersebut dilakukan berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar di mana Organisasi Perangkat daerah bertanggung jawab pada pencapaian sasaran strategis tersebut.

Gambar 1. Pada tujuan 1 yaitu Meningkatkan kualitas Pendidikan dan kesehatan dengan indikator Indeks Pembangunan Manusia menunjukkan pencapaian sasaran strategis (SS) Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar di mana Organisasi Perangkat Daerah memberikan pengaruh Proses cascading dari Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar sampai dengan Perangkat daerah akan dilakukan pada tiga tingkatan sehingga dua kali proses cascading. Pertama adalah dari BSC level Pemerintah Kabupaten akan diturunkan ke BSC level Perangkat Daerah. Hal menurunkan BSC Pemerintah Kabupaten ke Organisasi Perangkat Daerah. Pertama dilakukan untuk melakukan

proses cascading adalah melihat di mana perangkat daerah mengambil bagian dan pengaruh dalam pencapaian sasaran pada level di atasnya. Pada peta strategi Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar, Organisasi Perangkat Daerah mengambil pada pencapaian sasaran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi dan perpektif keuangan.

Analisa IKU dilihat berdasarkan pemenuhan prinsip SMART-C dan juga menilai tingkat validitas dan tingkat kendali IKU yang dibuat. Definisi dari IKU ini adalah indeks yang mengukur tingkat capaian kinerja Pemerintah Daerah. Tujuannya untuk mengukur capaian kinerja masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk membantu Kepala Pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga dapat mendukung pada peningkatan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Polewali Mandar. Adapun laporan kinerja Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut :

- a. Periode Pengukuran : Tahunan
- b. Sumber Data : Laporan Kinerja Pemda Polman
- c. Penanggung Jawab : Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar

Prinsip SMART-C untuk penentuan IKU

a. *Specific* (spesifik)

IKU ini tidak menyatakan hal yang spesifik mengenai siapa yang dimaksud sebagai pemilik pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. Karena pemilik kepentingan terhadap pencapaian kinerja IKU bisa dari pihak organisasi perangkat daerah yang ada di Kabupaten Polewali Mandar.

b. *Measurable* (dapat diukur)

IKU ini dirancang dengan pengukuran yang jelas. Satuan ukuran yang digunakan adalah skala, adapun ukuran capaian kinerja dalam skala persentase. IKU di ukur dengan capaian kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) setiap semester. Untuk mengukur tercapainya IKU perangkat daerah sesuai dengan target tahunnya.

c. *Agreeable* (dapat disetujui)

IKU ditentukan berdasarkan hasil kesepakatan bersama antara pihak manajemen pemerintah daerah Kabupaten Polewali Mandar sebagai organisasi. IKU yang telah ditetapkan kemudian diturunkan

kepada pejabat eselon di tingkatan OPD mulai dari eselon II, III, IV dan fungsional pelaksana untuk dilaksanakan sesuai dengan target kinerja pada IKU IKU ini realistis untuk dapat dicapai berdasarkan kinerja yang dicapai oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar. Akan tetapi pada pencapaian realisasi kinerja masih banyak dari Organisasi Perangkat Daerah(OPD) belum dapat mencapai target kinerja sesuai yang di tetapkan. Hal ini tentu perlu ada perhatian Pemerintah Daerah Kabupaten Polewali Mandar terkait kendala yang dihadapi dalam pencapaian kinerja Pemerintah daerah setiap tahunnya

c. *Time Bounded* (memiliki jangka waktu)

IKU ini memiliki jangka waktu pencapaian satu tahun. Untuk pengukuran IKU ini dilakukan sebanyak satu kali dengan periode pengukuran tahunan.

d. *Continuously Improve* (diupayakan terus meningkat)

Realisasi pencapaian IKU ini terus meningkat, dan diikuti oleh kenaikan penetapan target. Sehingga memenuhi prinsip *continuously improve*.

Berdasarkan analisis diatas maka diketahui bahwa IKU Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar memiliki Pemilik Kepentingan IKU yang tersebar kepada masing-masing OPD Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar sehingga memenuhi prinsip SMART-C karena menunjukkan secara spesifik siapa yang dimaksud sebagai pemilik kepentingan IKU dan untuk capaian targetnya diupayakan untuk terus meningkat namun belum mencapai target sehingga perlu dilakukan evaluasi atas target yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar.

Tingkat validitas kedekatan IKU Pemerintah Daerah Kabupaten Polewali Mandar pemilik kepentingan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terhadap sasaran strategis terpenuhinya kebutuhan pemilik kepentingan OPD berada pada tingkat *proxy*. Pengukuran persentase capaian kinerja pemilik kepentingan OPD secara langsung dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Sebab IKU yang di turunkan ke OPD sesuai dengan Sasaran Strategis (SS) hasil pencapaian sasaran yang diinginkan. Tingkat kendali IKU ini

berada pada posisi *High*, karena pencapaian target sangat dipengaruhi secara dominan oleh pihak pemilik kepentingan. Maka IKU Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar pemilik kepentingan OPD dapat didefinisikan sebagai IKU *proxy-high*. IKU ini juga merupakan IKU *lagging* karena diluar kendali Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar untuk pencapaian targetnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa:

1. Berdasarkan proses analisa pemilihan IKU berdasarkan karakteristik pengukuran efektif, dari 25 IKU yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar semuanya sudah memenuhi unsur *specific, measurable, agreeable, realistic, time bound dan continuously improve*, sehingga dapat disimpulkan IKU Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar saat ini memenuhi prinsip SMART-C. namun perlu ada kajian dalam penentuan target kinerja
2. IKU Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar saat ini sudah sesuai dengan pengukuran efektif dikarenakan saat ini Pemerintah sudah memenuhi prinsip SMART-C. langkah-langkah terstruktur untuk menyusun balance scorecard. Dalam penyusunan proses *cascading* BSC Pemerintah Daerah dilakukan dalam forum OPD yang menetapkan tujuan dan sasaran pemerintah daerah Kabupaten Polewali Mandar, dimana setiap unit eselon II dapat terwakili dalam BSC Pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacal, R. (1998). *Performance Management*. Boston: McGraw - Hill.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (2000). *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* . Jakarta: Erlangga.
- Mathis, R. &. (2006). *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Salemba Empat.
- Milkovich, G. T. (1997). *Human Resource Management. Eight Edition*. Chicago: Timer High Education
- Mulihartanti. (2017). Analisis Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Utara (Studi Kasus untuk tahun Anggaran 2011). *Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia* .
- Paul R, N. (2008). *Balanced Scorecard step by step Goverment and Nonprofit 2nd Edition*. Inc.
- RI, L. (2011). *Sistem Manajemen Kinerja Organisasi (PAK-02)*. Jakarta: LAN RI.
- Robinson. (2011). *Clear Training Material : Performance Based Budgeting*. Johannesburg: Regional Centers for learning on Evaluation and Results.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* . Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, Payaman J. (2011). *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sofyani, H & R. Akbar. (2013). Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* , 207-235.
- Sony. (2006). Analisis Balance Scorecard (Studi Kasus pada Perum Pegadaian Jember) . *Tesis Universitas Jember*.
- Novita. Selvia dewi, dkk., 2015. Pengaruh *self esteem* dan *self efficacy* terhadap kinerja karyawan pada kantor konsultan pajak. *Jurnal administrasi bisnis – perpajakan*. vol. 6 no. 1.