

IMPLEMENTASI MODEL PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK BERDASARKAN NEW PUBLIC MANAGEMENT: TINJAUAN LITERATURE

¹Dharmawaty S. Makur, ²Mattoasi

¹Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Gorontalo

²Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Gorontalo

Provinsi Gorontalo 9600, Indonesia

Email : dharmawaty@umgo.ac.id

Abstract

All organizations want a change. Various methods have been used, including in changing the model used to support finance to obtain information for management decisions. This study uses qualitative research methods with data sources based on library research relating to performance appraisal models that have been used specifically in public sector organizations. The results showed that the application of a suitable measurement model that can produce useful information in decision making by considering financial, non-financial aspects and valuation aspects.

Keywords: Public Sector Organizations, Performance and Performance Measurement Models

Abstrak

Semua organisasi menginginkan suatu perubahan. Berbagai cara telah dilakukan termasuk merubah model pengukuran kinerja yang digunakan dari orientasi keuangan kepada orientasi non keuangan dengan tujuan untuk menghasilkan informasi untuk kebutuhan pengambilan keputusan manajemen. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan sumber data berdasarkan *library research* yang berkaitan dengan model-model pengukuran kinerja yang telah digunakan khususnya dalam organisasi sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan model pengukuran kinerja yang sesuai dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan aspek keuangan, non keuangan dan penciptaan nilai.

Keyword: Organisasi Sektor Publik, Kinerja dan Model Pengukuran Kinerja

1. Lata belakang

Kinerja pemerintah daerah dapat dicapai melalui usaha perbaikan secara terus menerus dengan memperhatikan seluruh aspek-aspek yang menjadi daya dukung dalam organisasi (Lewis-Beck and Stegmaier, 2007). Kinerja yang dicapai bukan hanya fokus kepada kinerja keuangan tetapi penting bagi pemerintah daerah untuk memperhatikan aspek non keuangan sehingga semua program yang telah direncanakan berdasarkan anggaran dan dilaksanakan untuk mencapai tahap kinerja outcome untuk jangka pendek dan kinerja manfaat dan kinerja dampak untuk jangka panjang (Boyle, 1990; Hood, 1991 & Osborne dan Gaebler, 1992).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, juga sejalan dengan beberapa hasil kajian sebelum ini yang menyatakan bahwa perkembangan terhadap suatu model pengukuran kinerja dan sasaran kinerja manajemen merupakan suatu program

modernisasi pengelolaan organisasi sektor publik. Hood (1991) memandang bahwa model pengukuran kinerja organisasi sektor publik tidak lagi fokus kepada input, tetapi sangat memerlukan proses untuk menghasilkan output yang lebih bagus. Demikian juga Osborne dan Gaebler (1992) yang menyatakan bahwa pengelolaan organisasi sektor publik harus mengikut pengelolaan organisasi sektor swasta dengan lebih mementingkan aspek output dan outcome berbanding dengan aspek input yang dikenal dengan konsep New Public Manajemen (NPM) dalam menerapkan model pengukuran kinerja yang digunakan.

Penerapan model pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik menurut Armesto (2017) dan Pickering & Jusić (2018) serta Amstron dan Baron, 1989; Robbins, 1996; Dubnik, 2005; Bouckaert dan Halligan, 2008) serta Gordon (1993); Briggs, 1997; serta Gibson dan Donnelly, 1996; Neely, Gregory, Platts, 1995; dan Daft, 2000;

Keban, 2004; dan Rivai dan Basri, 2005; Hansen dan Mowen, 2004; dan Niven, 2008) bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan diharapkan menghasilkan informasi kinerja yang lebih baik dengan memperhatikan aspek kinerja secara komprehensif. Demikian juga hasil penelitian Huang & Gao (2018).; Zakaria, (2013). Manyak, & Katono (2014) Capuno & Garcia (2010).; Astrini (2015).serta Von-Lübke (2012) dan sebelumnya Behn (2003); Marr (2008); Meyer (1994) serta Ghobadian dan Ashworth (1994); dan Zairi (1994) yang mementingkan model pengukuran kinerja yang digunakan lebih orientasi pada aspek keluaran dan hasil dibanding dengan kinerja input, termasuk sistem model pengukuran kinerja yang digunakan di Indonesia yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah (LAKIP) ditetapkan oleh pemerintah berdasarkan inpres nomor 7 tahun 1999, dengan sasaran kinerja yang

diharapkan dapat mencapai tahap manfaat dan dampak untuk jangka panjang.

Sejalan dengan maksud dan tujuan yang diharapkan di dalam model pengukuran kinerja maka pemerintah di Indonesia baik pemerintah pusat, pemerintah provinsi dan pemerintah kota dan kabupaten diharapkan dapat menetapkan kinerja capaian berdasarkan program untuk mencapai tahap output, outcome dan tahap kinerja manfaat dan dampak agar program yang dilaksanakan dapat dirasakan oleh masyarakat. Namun demikian dalam pelaksanaan menunjukkan bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan pemerintah hanya dapat memberikan informasi kinerja lebih fokus kepada kinerja output, termasuk di pemerintah Kota Gorontalo (LAKIP Kota Gorontalo, 2018).

2. KAJIAN PUSTAKA

Berkaitan dengan model pengukuran kinerja sebagai suatu variabel penting dalam setiap organisasi yang diharapkan menghasilkan informasi yang dapat digunakan oleh pimpinan organisasi di dalam mengambil setiap keputusan, termasuk dalam organisasi sektor publik. Di dalam organisasi sektor publik, penggunaan model pengukuran kinerja yang sesuai diharapkan dapat mengarahkan setiap organisasi di dalam menetapkan setiap program yang boleh dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, seperti yang diharapkan oleh Donaldson (1991) dalam Stewardship Theory.

Beberapa hasil penelitian, menunjukkan bahwa penggunaan model pengukuran kinerja yang sesuai dengan orientasi pada input, proses, output, outcome, manfaat dan dampak kepada masyarakat juga telah dilakukan. Amstron dan Baron (1989), Robbins (1996), Dubnik (2005) dan Bouckaert dan Halligan (2008) Talbot

(2010); Broadbent dan Laughlin (2009) mengharapkan agar setiap organisasi termasuk dalam organisasi sektor publik, memperhatikan aspek kinerja program bukan saja kuantitas input yang sesuai tetapi diharapkan dapat memperhatikan output yang dihasilkan. Demikian pula, hasil penelitian Gordon (1993), Briggs (1997), dan Gibson dan Donelly (1996), Neely, Gregory, Platts (1995) dan Daft (2000) menyatakan bahwa penggunaan model pengukuran kinerja yang sesuai akan menghasilkan kinerja organisasi yang efektif, sehingga capain kinerja akan lebih baik. Menurut mereka dengan menggunakan model pengukuran kinerja,, organisasi sektor awam diharapkan dapat mengikuti model pengukuran kinerja yang digunakan dalam organisasi sektor swasta dengan konsep New Public Management (NPM).

Model pengukuran kinerja dengan konsep NPM, juga sejalan dengan hasil kajian Keban (2004); Rivai dan Basri

(2005); Hansen dan Mowen (2004); Niven (2008); Behn (2003); Marr (2008); serta Meyer (1994) bahwa pengukuran kinerja yang sesuai pada saat ini orientasi untuk jangka panjang, sehingga hasilnya dapat memberi manfaat kepada masyarakat baik secara langsung maupun sebaliknya. Berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan mengikut model kinerja yang digunakan dalam organisasi sektor swasta juga sejalan dengan Donaldson dan Davis (1991); Donaldson dan Schoorman (1997); Van-Slyke (2006); Ghobadian dan Ashworth (1994); dan Zairi (1994) Talbot (2010); Broadbent dan Laughlin (2009) bahwa model pengukuran kinerja yang sesuai mempunyai dampak terhadap informasi yang dihasilkan di dalam pengambilan keputusan sekarang dan yang akan datang. Hal ini penting karena kualitas informasi yang dihasilkan dari suatu model pengukuran kinerja menurut Kroll (2015); Bryde (2003); Mir dan Pinnington (2014);

Hourneaux, Carneiro-da-Cunha, dan Hamilton (2017) merupakan alat yang digunakan oleh pimpinan organisasi untuk memperoleh informasi sesuai dengan kebutuhan dalam mengelola organisasi. Namun, menurut memberi Albach, Meffert, Pinkwart, dan Reichwald (2015); Chatzoglou, Chatzoudes, Vraimaki, dan Diamantidis (2013), Rajnoha, Lesníková, dan Korauš (2016); dan Morrison (2016) memberi prasarat bahwa model tersebut harus efektif sehingga penggunaannya terhadap informasi yang dihasilkan mempunyai nilai (*Value*). Hal ini penting menurut Draghici, Popescu, dan Gogan (2014); Ivanova dan Avasilcăi (2014) serta Daun (1997) bahwa pemilihan model pengukuran kinerja yang tepat dapat berdampak positif terhadap organisasi terutama dalam pengukuran kinerja.

Di dalam memastikan pentingnya model pengukuran kinerja khususnya dalam organisasi sektor awam maka penelitian ini

mencoba untuk mengurai setiap model pengukuran kinerja yang telah dikemukakan oleh beberapa kajian sebelum ini dengan menggunakan data, informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya yang diperoleh dari beberapa tulisan dalam referensi serta beberapa jurnal berkaitan dengan penelitian ini. sehingga rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan sumber data dari perpustakaan (*Library research*). Menggunakan rancangan kualitatif dengan sumber data melalui kepustakaan juga sejalan dengan Miles dan Huberman, 1994; Miles, Huberman dan Saldana, 2013 serta Creswell (2009; 2013) yang menyatakan bahwa studi kepustakaan dapat dilakukan dengan menjalin suatu konsep dan konsep lainnya untuk menjawab suatu gap atau fenomena. Demikian juga Yin (2009) serta Bogdan dan Bicklen (1994) bahwa jawaban terhadap suatu permasalahan boleh dilakukan dengan studi kepustakaan.

3. Hasil penelitian dan pembahasan

Konsep *performance measurement* dalam organisasi sektor publik telah mengadopsi model pengukuran kinerja yang digunakan dalam organisasi sektor swasta dengan konsep NPM. Berdasarkan konsep pengukuran kinerja yang telah dikemukakan dalam berbagai literatur dan hasil penelitian ini diperoleh informasi bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan dalam organisasi sektor publik, fokusnya bukan hanya kepada pengukuran kinerja keuangan tetapi juga pada kinerja non keuangan dan penciptaan nilai di dalam memberikan layanan dan kepuasan kepada seluruh pihak khususnya kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan dapat dirancang dengan baik sehingga kinerja pemerintah bukan saja bagaimana menghabiskan uang dalam satu tahun anggaran, tetapi juga dapat menilai dan melaporkan aspek-aspek non

keuangan berdasarkan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Dalam organisasi sektor publik sasaran kinerja yang telah ditetapkan yaitu mencapai tahap input, proses, output, outcome untuk jangka pendek dan sasaran kinerja manfaat dan dampak untuk jangka panjang juga sejalan dengan model pengukuran kinerja yang digunakan di Indonesia dengan menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang ditetapkan berdasarkan Inpres No 7 Tahun 1999.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya seperti Pickering, P. M., & Jusić, M. (2018) dan Alejandraa (2016) yang mengatakan bahwa sasaran yang terbaik dalam merancang suatu program dinilai dari tahap minimal outcome dan dapat ditingkatkan pada tahap manfaat dan dampak. Demikian juga hasil penelitian ini telah mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya, yaitu Zakaria, H. B. (2013) dan Capuno, J.,

& Garcia, M. M. (2010) yang mengatakan bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai tahap kinerja outcome terhadap setiap program.

Pentingnya menilai aspek keuangan dan non keuangan serta penciptaan nilai dalam mencapai sasaran kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan model pengukuran kinerja yang fokus kepada aspek keuangan semata, juga tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian Astrini, N. (2015) dan Christian dan von.luebke (2012) serta Daun (1997) yang menghendaki agar model pengukuran kinerja yang digunakan dapat maksimal dalam mengukur kinerja output, outcome, manfaat dan dampak setiap program, maka model pengukuran kinerja yang dirancang penting melaporkan kinerja secara kuantitatif dan kualitatif dengan memperhatikan aspek penciptaan nilai.

Kesimpulan dan saran

Penelitian yang berkaitan dengan model pengukuran kinerja telah dilakukan, walaupun informasi yang digunakan dalam penelitian ini hanya berdasarkan kajian teori, konsep dan beberapa hasil penelitian terdahulu. Dapat disimpulkan bahwa model pengukuran kinerja yang digunakan oleh pemerintah tidak sesuai lagi dengan mengukur kinerja keuangan berdasarkan rasio-rasio keuangan tetapi penting juga memperhatikan aspek non keuangan dan bahkan dapat diusahakan untuk ukuran

model pengukuran kinerja mencapai tahap penciptaan nilai.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, disarankan agar para peneliti selanjutnya dapat meneliti efektivitas suatu model pengukuran kinerja yang telah menerapkan konsep NPM. Hal ini penting agar dapat mengetahui apakah suatu model pengukuran kinerja yang telah digunakan mampu mengungkapkan kinerja organisasi baik kinerja keuangan, non keuangan dan penciptaan nilai.

Daftar Pustaka

- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A., & Reichwald, R. (2015). *Management of permanent change*. London: Springer Gabler. <http://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6> ISBN
- Alejandra a (2016) *Evaluation of Local Government Performance and Presidential Approval in Mexico* Evaluación del desempeño del gobierno local y aprobación presidencial en México Alejandra a. <http://web.b.ebscohost.com.eserv.uum.edu.my/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fa9a2707-9f47-4fc1-a30c-0cab6d46d819%40sessionmgr103>
- Armstrong and Baron (1989). *Performance Management: The new realists*. London: Institut of personnel and development.
- Astrini, N. (2015). *Local Government Performance Measurement: Developing Indicators Based on IWA 4: 2009*. *Public Organization Review*, 15(3), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0276-9>
- Behn, R. (2003). *Why Measure performance? different purposes require different measures*. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Biondi, L., & Lapsley, I. (2014). *Accounting, transparency and*

- governance: the heritage assets problem. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(2), 146–164.
<http://doi.org/10.1108/QRAM-04-2014-0035>.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Bouckaert, G & Halligan, H. (2008). *Managing performance: international comparisons* ISBN 978 0 415 423953; 464 p; New York: Routledge.
doi.org/10.1177/10384111100480020702
- Briggs, M. (1997). Type Indicator and dental school performance. *Journal of Dental education* December, 61 (12) 928-933.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295.
<http://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Bryde, D. (2003). Modelling project management performance. *project management Performance*, 20(2), 229–254.
<http://doi.org/10.1108/02656710310456635>
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the citizen's service centers of Greece. Prodromos Chatzoglou, Dimitrios Chatzoudes, Eftichia Vraimaki and Anastasios Diamantidis, 62(6), 583–605.
- Christian, V.L. & Von-Luecke, C. (2012). Striking the Right Balance. Economic Concentration and Local Government Performance in Indonesia and the Philippines. *European Journal of East Asian Studies*, 11 (1), 17-44.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design*. Choosing among five approaches (3rd Ed.). London: Sage publication Inc.
<http://doi.org/10.1111/1467-9299.00177>
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Draghici, A., Popescu, A., & Gogan, L. (2014). A proposed model for monitoring organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124(0), 544–551.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.518>
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the promise of performance: In search of the mechanisms. *Public Performance and management review*, 28, 376-417.
- Ghobadian, A., & Ashworth, J. (1994). Performance measurement in local government—concept and practice. *International Journal of Operations &*

- Production Management*, 14 (5), 35–51.
<http://doi.org/10.1108/01443579410056786>
- Gibson, J; Ivancevich, J & Donnelly, J. (1996). *Organisasi perilaku struktur dan proses*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gordon, G. G. and E. Christensen. (1993). Industry Influences on the Relationships between Management Culture and Performance. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA.
- Hansen, D & Mowen, M. (2004). *Management accounting*. (7th ed). South-Western Publishing
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *public administration*, 69(1), 3–19
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *public administration*, 69(1), 3–19
- Hourneaux, F., Carneiro-da-Cunha, A., & Hamilton, L. (2017). Performance measurement and management systems: different usages in Brazilian manufacturing companies. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 1–18.
<http://doi.org/doi/pdfplus/10.1108/MAJ-11-2015-1277>
- Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 7 pada Tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, Pp1-4.
<http://jatim.kemenag.go.id/file/file/per.ttg PNS/>.
- Ivanova, C., & Avasilcăi, S. (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 124, 397–404.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.416>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001), *The strategy focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Keban, T. (2004). Enam dimensi strategis administrasi publik, konsep, teori dan isu. Gava Media. Yogyakarta.
- Kementerian keuangan bagian direktorat jenderal perimbangan keuangan republik Indonesia (2017).
<http://www.djpk.depkeu.go.id/>.
 Dimuat turun pada tarikh 09 Feb. 2017.
- Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459–486.
<http://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006469>
- Lapsley, I., & Ríos, A.-M. (2015). Making sense of government budgeting: an internal transparency perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(4), 377–394.
<http://doi.org/10.1108/QRAM-01-2015-0014>.
- Marr, B. (2008). *Managing and delivering performance-how government, public sector and not-for-profit organisations can measure and manage what really matters*. USA: Elsevier Ltd
- Meyer, C. (1994). How the right measures help teams excel. *Harvard Business*

- Review, 72 (3)
<https://hbr.org/1994/05/how-the-right-measures-help-teams-excel>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis. a methods sourcebook* (3rd Ed.). London: Sage publication Inc.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Mir, F. ., & Pinnington, A. (2013). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management* 5(12), 1–16. <http://doi.org/org/10.1016/j.ijproman>
- Mir, F., & Pinnington, A. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32, 202–217. <http://doi.org/org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Morrison, L. (2016). Literature review: measuring and assessing organizational performance for non-profits, contextually sensitive standards and measures for the non-profit organization. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*, 5, 233–256. <http://doi.org/10.1108/S2051-663020160000005010>
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995) Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, 80-116. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Niven, P.R. (2008). *Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies*. Non Profit Organisation. (2nd Ed.). New Jersey
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company
- Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang standar Akuntansi Pemerintah. Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang pelaporan kinerja pemerintah daerah. Republik Indonesia.
- Pickering, P. M., & Jusić, M. (2018). Making local government work better: How local and internationally sponsored institutions interact to influence performance in Bosnia-Herzegovina. *Governance*, 31(4), 665–682. <https://doi.org/10.1111/gove.12328>
- Prasojo, E. (2014, Nopember, 25). Tantangan birokrasi pemerintahan Jokowi-JK. *Kompas.com*. <http://nasional.kompas.com/read/2014/11/25/12000021/Tantangan.Birokrasi.Pemerintahan>
- Rajnoha, R., Lesníková, P., & Korauš, A. (2016). From financial measures to strategic performance measurement

- system and corporate sustainability. *Empirical evidence from Slovakia*, 9(4), 134–152. <http://doi.org/DOI:10.14254/2071-789X.2016/9-4/8>
- Rivai, V dan Basri, M. (2005). Performance appraisal system yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1996). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. University of Minnesota. Prentice Hall.
- Sri Mulyani, I. (2017, Desember 5). Di depan anggota parpol, Sri Mulyani: 70,9% APBD untuk Gaji. *DeticFinance*. <https://pemeriksaanpajak.com/2017/12/05/di-depan-anggota-parpol-sri-mulyani-709-apbd-untuk-gaji/>.
- Stewart, J. D. (1984) The role of information in public accountability. Issues in Public Sector Accounting, J.D. Stewart, A. Hopwood and C. Tomkins, Philip Allen, Oxford. <http://www.sciepub.com/reference/69706>
- Talbot, C. (2010). *Theories of performance: organizational and service improvement in the public domain* (1st Ed.). Oxford-England: New York. Oxford University Press Inc
- Tomkins, C. R. (1987). *Achieving economy, efficiency and effectiveness in the public sector*, London: Kogan Page Limited, 1987. <https://www.amazon.com/Achieving-Economy-Efficiency-Effectiveness-Public/dp/1850914710>. Dimuat turun, tarikh 04-Februari 2018
- Undang-undang No. 22 pada Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah. <http://www.djpk.kemenkeu.go.id/?p=339>. Dimuat turun tarikh 29 Dec. 2017.
- Undang-undang No. 25 pada Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah. <http://prokum.esdm.go.id/uu/1999/uu-25-1999.pdf>. Dimuat turun tarikh 29 Dec. 2017.
- Yin, R.K (2008). Case Study Research: Design and Methods, Fourth Edition, Applied Social Research Methods Volume 5,
- Yusuf, K. (2018, April 25). Wapres ingatkan daerah agar tak terus bergantung kepada pemerintah pusat. Kompas.Com.
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11–24.
- Zakaria, H. B. (2013). Looking Back, Moving Forward: Towards Improving Local Governments' Performance in Ghana. *Commonwealth Journal of Local Governance*, (13/14), 90–108. <https://doi.org/10.5130/cjlg.v0i13/14.3726>