

JURNAL

ANALISIS PENYUSUNAN INDIKATOR KINERJA PADA PEMERINTAH KABUPATEN PURBALINGGA

Alifah Anggun Pratiwi

INTISARI

Manajemen berbasis kinerja memfokuskan pada pengukuran kinerja organisasi yang berorientasi pada hasil (*outcome*) bukan hanya sekedar pengukuran *input* dan *output* saja (Julnes 2006). Hal tersebut disebabkan karena publik atau masyarakat menginginkan hasil akhir, manfaat, dan dampak positif yang dirasakan atau diperoleh (Mahmudi 2015). Manajemen berbasis kinerja memerlukan alat sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja yaitu pengukuran kinerja. Dalam melakukan pengukuran kinerja indikator kinerja memiliki peranan penting untuk mengukur keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan program instansi pemerintah. Indikator kinerja yang digunakan harus diarahkan untuk berorientasi pada hasil agar dapat memenuhi tuntutan manajemen berbasis kinerja. Oleh karena itu dalam menyusun indikator kinerja harus diarahkan untuk berorientasi pada hasil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyusunan indikator kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga dengan menganalisis kesesuaian informasi indikator kinerja dari dokumen perencanaan sampai dengan pelaporan kinerja termasuk mengidentifikasi adanya tekanan isomorfisma koersif dalam penyusunan indikator kinerja. Mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi Pemkab Purbalingga dalam menyusun indikator kinerja. Serta upaya-upaya yang seharusnya dilakukan untuk mengatasi kendala dalam menyusun indikator kinerja agar berorientasi pada hasil. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif metode studi kasus. Metode pengumpulan data dilakukan dengan dokumentasi dan wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian informasi indikator kinerja dari dokumen perencanaan sampai dengan dokumen pelaporan kinerja. Indikator kinerja yang dihasilkan oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga belum berorientasi pada hasil dibuktikan dengan 73% indikator kinerja berorientasi pada usaha (*service delivery outcome*) sedangkan 23% indikator kinerja berorientasi pada hasil (*community outcome*). Adanya tekanan isomorfisma koersif dalam menyusun indikator kinerja. Kendala-kendala dalam penyusunan indikator kinerja antara lain sumber daya manusia, perubahan aturan, dan komitmen organisasi. Upaya yang seharusnya dilakukan dalam menyusun indikator kinerja agar berorientasi pada

hasil antara lain pelatihan dan sosialisasi tentang penyusunan indikator kinerja bagi seluruh OPD, koordinasi yang solid antara bappelitbangda dan bagian organisasi setda dalam menindaklanjuti temuan Kemenpan RB, serta pemberian *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan komitmen organisasi OPD.

Kata Kunci: Akuntabilitas kinerja, Pengukuran kinerja, Indikator kinerja, Teori institusional, Empat kuadran Friedman

Pendahuluan

Berakhirnya orde baru menjadi awal munculnya demokrasi di Indonesia. Masyarakat semakin kritis dengan membuat tuntutan kepada pemerintah untuk lebih transparan dan akuntabel dalam menyelenggarakan pemerintahan. Untuk mewujudkan tuntutan masyarakat tersebut Presiden B.J. Habibie mengeluarkan Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999. Dalam Inpres No.7 Tahun 1999 setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat. Terbitnya Inpres tersebut merupakan tonggak awal reformasi organisasi sektor publik di Indonesia tujuannya adalah agar pemerintah lebih transparan dalam menyelenggarakan pemerintahan serta akuntabilitas yang baik kepada masyarakat (Akbar *et al* 2015).

Salah satu upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui reformasi manajemen organisasi sektor publik

(Mardiasmo 2009). Reformasi manajemen organisasi sektor publik telah dilakukan dengan perubahan dari manajemen tradisional menjadi manajemen berbasis kinerja yang merupakan bagian dari konsep *new public management* (NPM). Manajemen berbasis kinerja memfokuskan pada pengukuran kinerja organisasi yang berorientasi pada hasil (*outcome*) bukan hanya sekedar pengukuran *input* dan *output* saja (Julnes 2006). Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja sebagai dasar dalam melakukan penilaian kinerja untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan (Mahmudi 2015). Dalam melakukan pengukuran kinerja tidak terlepas dari indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Mahsun 2016). Melihat pentingnya peran indikator dalam pengukuran kinerja maka dalam

menyusun dan menentukan indikator harus tepat agar mampu menilai kinerja organisasi yang sesungguhnya.

Berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga tahun 2014 dan tahun 2015 mengalami penurunan dari 50,20 menjadi 50,03. Hal tersebut disebabkan karena ketidakmampuan dalam menyusun indikator kinerja yang berorientasi hasil, sehingga dalam dokumen perencanaan sampai dengan pelaporan kinerja belum sepenuhnya dilengkapi dengan indikator kinerja yang relevan, terukur sebagai alat untuk mengukur keberhasilan pencapaian target. Fenomena-fenomena tersebut mengindikasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Purbalingga belum mampu menyusun indikator kinerja yang berorientasi pada hasil. Oleh karena itu perlu mengkaji lebih dalam tentang penyusunan indikator yang telah dilakukan Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka perlu melakukan penelitian untuk

menganalisis penyusunan indikator kinerja dengan pendekatan *ongoing performance management and measurement* (OPM&M) yang dikenal dengan nama *performance blue print* (Longo 2000).

Tinjauan Pustaka

1. Teori Institusional

Teori institusional dalam pengukuran kinerja organisasi dinilai sebagai simbol keputusan legislatif bukan sebagai pengembangan kinerja agar lebih baik (DiMaggio dan Powell 1983). Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi disebabkan karena ingin membuat kesamaan tanpa mempertimbangkan apakah perubahan yang dilakukan membuat lebih efisien dan efektif. Munculnya reformasi organisasi sektor publik disebabkan adanya isomorfisma institusional (*institutional isomorphism*). Isomorfisma adalah kendala yang memaksa satu unit suatu populasi menyerupai unit lain dalam menghadapi kondisilingkungan yang sama (Hawley's 1968 dalam DiMaggio dan Powell 1983).

DiMaggio dan Powell (1983) mengidentifikasi tiga kekuatan isomorfik antara lain isomorfisma koersif, isomorfisma mimetik, dan isomorfisma normatif.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan upaya sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Mahsun 2016). Karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan organisasi bisnis, oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi sektor publik lebih luas dibandingkan dengan organisasi bisnis. Aspek-aspek pengukuran kinerja sektor publik tidak hanya dilihat dari aspek finansial saja melainkan juga memerhatikan aspek non finansial.

3. Indikator Kinerja

Menurut Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi

Pemerintah menyatakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan. Dalam penelitian ini indikator akan dikategorikan sesuai dengan yang dikemukakan oleh Longo. Mengkategorikan indikator kinerja kedalam ukuran upaya dan ukuran hasil serta membedakan antara ukuran penyedia layanan dengan ukuran bagi masyarakat.

4. *Ongoing Performance Management and Measurement (OPM&M)*

Pendekatan (OPM&M) adalah pendekatan yang dikembangkan oleh Paul J.Longo merupakan pendekatan analisis dan perencanaan yang komprehensif menggunakan dua *frame work* yaitu *logic model* dan *four quadrant friedman* yang dikenal dengan nama *performance blue print* (Longo 2000). Pendekatan OPM&M memiliki empat tahapan yang saling berkelanjutan (siklus OPM&M). Empat tahapan OPM & M yakni

penentuan visi, pelaksanaan, pengukuran, dan pembelajaran.

Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Metode studi kasus adalah pencarian pengetahuan secara empiris dengan menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak tegas dan menggunakan berbagai sumber bukti (Yin 2014). Dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam mengenai penyusunan indikator kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga. Selain itu dengan menggunakan metode studi kasus diharapkan mampu menjawab pertanyaan penelitian secara detail dan mendalam.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini yakni hasil wawancara, transkrip,

dan rekaman. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yakni dokumen dan arsip terkait penelitian antara lain dokumen RPJMD, RKPD, PK, dan LAKIP.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*in depth interview*) dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan Wawancara mendalam merupakan pengumpulan data yang meliputi pewawancara dan yang diwawancarai untuk mendiskusikan topik secara mendalam (Hennink *et al* 2011). Pihak yang diwawancarai dalam penelitian ini antara lain Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda), bagian organisasi sekretariat daerah, dan Dinas PU PR Kabupaten Purbalingga. Analisis dokumen dilakukan untuk menganalisis kesesuaian informasi indikator kinerja dari dokumen perencanaan sampai dengan pelaporan kinerja serta mengidentifikasi indikator

kinerja yang disusun Pemerintah Kabupaten Purbalingga

4. Teknik Analisis Data

Analisis data hasil wawancara dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Tahapan analisis data menurut Miles dan Huberman (1994) yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model Miles dan Huberman merupakan model interaktif yang dapat berlangsung secara terus menerus sampai tidak ditemukan data baru (datanya jenuh). Analisis dokumen dilakukan dengan *performance blue print* yang dikemukakan oleh Paul J.Longo (2002) dengan tahapan antara lain analisis alur logika, analisis indikator kinerja, dan pemetaan indikator kinerja.

5. Pengujian Data

Setelah data terkumpul kemudian dilakukan pengujian data. Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan *member checking*. Triangulasi dilakukan dengan memeriksa kembali

bukti-bukti yang diperoleh dari sumber tersebut termasuk mengecek kembali hasil penelitian apakah telah sesuai dengan bukti-bukti di lapangan (Creswell 2016). *Member checking* dilakukan dengan membawa kembali hasil wawancara kepada narasumber untuk diuji keakuratan datanya. Selanjutnya ketika data telah akurat seluruh narasumber menandatangani lembar *member checking*.

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Kesesuaian Informasi Indikator Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga

Berdasarkan analisis alur logika indikator kinerja pada dokumen perencanaan sampai dengan pelaporan kinerja diperoleh informasi bahwa terdapat ketidaksesuaian informasi logis indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga.

Setelah mengetahui adanya ketidaksesuaian informasi indikator kinerja, kemudian peneliti menggali informasi lebih dalam mengenai penyebab ketidaksesuaian tersebut

dengan melakukan wawancara penelitian kepada narasumber. Berdasarkan wawancara penelitian diperoleh informasi mengenai penyebab ketidaksesuaian informasi indikator kinerja antara lain yaitu tingkat pemahaman yang berbeda, tidak ditemukan data, dan adanya tekanan isomorfisma koersif dalam menyusun indikator kinerja. Tekanan isomorfisma koersif terjadi karena adanya tekanan peraturan perundang-undangan yang mewajibkan Pemerintah Kabupaten Purbalingga menyusun indikator kinerja.

Adanya tekanan peraturan perundang-undangan tersebut menyebabkan Pemerintah Kabupaten Purbalingga harus mematuhi dan mengikutinya sehingga dalam menyusun indikator kinerja dilakukan hanya sebagai pemenuhan kewajiban terhadap peraturan perundang-undangan. Hal ini sejalan dengan penelitian Akbar *et al* (2012) tentang faktor utama yang memengaruhi pengukuran kinerja ialah mandat legislatif. Adanya mandat legislatif ini

mengakibatkan pelaporan kinerja dilakukan bersifat formalitas dan belum berorientasi pada pentingnya hal tersebut bagi instansi yang bersangkutan.

Berdasarkan informasi dokumen diketahui indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga berjumlah 103 indikator kinerja. Dari 103 indikator kinerja, teridentifikasi 66 indikator berada pada kuadran empat (kuantitas usaha), 9 indikator berada pada kuadran dua (kualitas usaha), 15 indikator berada pada kuadran tiga (kuantitas hasil), dan 13 indikator berada pada kuadran satu (kualitas hasil).

Sebanyak 73% indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga berorientasi pada upaya, sedangkan 27% indikator kinerja berorientasi pada hasil. Berikut ini merupakan diagram proporsi indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga.

Hal ini menunjukkan bahwa indikator kinerja yang dihasilkan Pemerintah Kabupaten Purbalingga belum berorientasi pada hasil. Menurut

kemenpan RB untuk pemerintah daerah indikator kinerja yang dihasilkan seharusnya sudah berorientasi pada hasil (*outcome*). Akan tetapi indikator kinerja yang disusun Pemerintah Kabupaten Purbalingga belum berorientasi pada hasil dan indikator kinerja masih berorientasi pada upaya. Seharusnya indikator yang disusun oleh Pemerintah Kabupaten Purbalingga berorientasi pada hasil atau *community outcome* agar tolak ukurnya adalah apakah masyarakat memperoleh dampak dari program dan kegiatan yang dilakukan pemerintah.

Untuk mengetahui secara mendalam penyebab indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga belum berorientasi pada hasil (*outcome*) dilakukan wawancara penelitian. Berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber diperoleh keterangan penyebab indikator kinerja belum berorientasi pada hasil antara lain kesulitan dalam mengukur *outcome* dan pemahaman yang kurang mengenai indikator

kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*). Salah satu penyebab indikator kinerja belum berorientasi pada hasil adalah kesulitan mengukur *outcome*, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu Akbar *et al* (2012) mengenai empat faktor yang memengaruhi pengembangan indikator kinerja salah satunya adalah kesulitan metrik. Dalam menghasilkan indikator kinerja yang berorientasi pada hasil diperlukan kerjasama dari berbagai pihak, data yang lengkap, dan metode yang digunakan dalam mengukur *outcome*. Akan tetapi dalam mengukur *outcome* masih menjadi kesulitan terlebih lagi dalam bidang pemerintahan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mahmudi (2015) menyatakan bahwa dalam organisasi sektor publik, pengukuran *input* dan *output* relatif tidak menghadapi kesulitan karena masih bersifat kuantitatif, tetapi bila organisasi sektor publik melakukan pengukuran *outcome*, dan *impact* akan muncul beberapa kesulitan karena ukuran *outcome*, dan *impact* bersifat

kualitatif. Adanya manajemen berorientasi hasil yang digaungkan pemerintah pusat mengharuskan pemerintah daerah untuk mengukur *outcome* dan mengikuti aturan tersebut.

2. Kendala-kendala dalam Penyusunan Indikator Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga

Dalam menyusun indikator kinerja, Pemerintah Kabupaten Purbalingga menghadapi beberapa kendala antara lain sumber daya manusia, perubahan aturan, dan komitmen organisasi. Kendala yang paling dominan adalah perubahan aturan yang terjadi sangat dinamis. Adanya perubahan aturan terkait akuntabilitas kinerja yaitu Inpres No.7 Tahun 1999 menjadi Perpres No.29 Tahun 2014. Beberapa perubahan yang terjadi akibat adanya perubahan aturan tersebut antara lain 1) jumlah indikator kinerja berkurang, 2) sifat indikator kinerja berubah dari berorientasi *output* menjadi berorientasi *outcome*, dan 3) analisis yang dilakukan dari analisis program

dan kegiatan menjadi analisis indikator kinerja. Adanya perubahan peraturan yang sangat dinamis, membuat Pemerintah Kabupaten Purbalingga kesulitan untuk cepat beradaptasi dengan peraturan yang baru. Terlebih lagi ketika adanya perubahan aturan mengenai sifat indikator kinerja yang awalnya berorientasi *output* menjadi berorientasi *outcome*.

Selain perubahan aturan, kendala yang dihadapi dalam menyusun indikator kinerja yakni sumber daya manusia. Kendala terkait sumber daya manusia antara lain kualifikasi kemampuan SDM, kualitas SDM, dan rotasi pejabat. Berdasarkan hasil wawancara penelitian diperoleh keterangan bahwa pemahaman yang masih kurang mengenai tupoksi masing-masing individu. Hal ini juga berlaku ketika menyusun indikator kinerja, pihak yang dilibatkan dalam penyusunan indikator kinerja bukan merupakan individu yang menguasai teknis dan bidang di OPD yang bersangkutan. Adanya kendala tersebut menyebabkan dalam penyusunan

indikator kinerja belum dilakukan dengan baik sehingga indikator kinerja yang dihasilkan belum berorientasi pada hasil (*outcome*).

3. Upaya-upaya yang seharusnya dilakukan untuk mengatasi kendala dalam penyusunan indikator kinerja pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga

Untuk mengatasi berbagai macam kendala dan kesulitan yang dihadapi dalam menyusun indikator kinerja, diperlukan upaya yang tepat untuk dilakukan. Dalam hal ini pihak yang berwenang untuk menentukan kebijakan dan upaya pada Pemerintah Kabupaten Purbalingga adalah Bappelitbangda dan bagian organisasi setda. Kedua organisasi tersebut menetapkan upaya dan kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan pengertian tipe organisasi menurut Miles dan Snow dalam Andrews *et al* (2012), kedua organisasi ini merupakan tipe organisasi *prospector*. *Prospector* adalah tipe organisasi yang

terus mencari inovasi baru, bereksperimen untuk mendapatkan responden menciptakan tren baru. Dalam organisasi sektor publik yang termasuk dalam tipe ini ditunjukkan dengan kedudukan sebagai koordinator utama. Memiliki wewenang mengatur anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap institusi lain dan berani mengambil risiko.

Beberapa upaya yang seharusnya dilakukan dalam menyusun indikator kinerja antara lain sebagai berikut mengadakan pelatihan dan sosialisasi terkait penyusunan indikator kinerja bagi seluruh OPD, bappelitbangda bersama-sama dengan bagian organisasi sekretariat daerah berkoordinasi untuk menindaklanjuti temuan Kemenpan RB, memberikan *reward* dan *punishment* bagi seluruh OPD agar komitmen organisasi dalam menyusun indikator kinerja dapat menjadi lebih baik.

Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Hasil analisis kesesuaian indikator kinerja Pemerintah Kabupaten

Purbalingga dari perencanaan sampai dengan pelaporan kinerja menggunakan *performance blue print* dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidaksesuaian informasi indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Purbalingga dari perencanaan sampai dengan pelaporan kinerja. Hasil identifikasi indikator kinerja menggunakan empat kuadran Friedman diketahui bahwa dari 103 indikator kinerja, 73% indikator kinerja berorientasi pada usaha, sedangkan 27% indikator kinerja berorientasi pada hasil. Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yang disusun Pemerintah Kabupaten Purbalingga sebagian besar berorientasi pada usaha atau *service delivery outcome*.

Kendala dalam menyusun indikator kinerja antara lain sumber daya manusia, perubahan aturan, dan komitmen organisasi. Upaya-upaya yang seharusnya dilakukan untuk mengatasi kendala dalam penyusunan indikator kinerja antara lain mengadakan pelatihan dan sosialisasi

terkait penyusunan indikator kinerja bagi seluruh OPD, bappelitbangda bersama-sama dengan bagian organisasi sekretariat daerah berkoordinasi untuk menindaklanjuti temuan Kemenpan RB, memberikan *reward* dan *punishment* bagi seluruh OPD agar komitmen organisasi dalam menyusun indikator kinerja dapat menjadi lebih baik.

2. Saran

Saran penelitian ini antara lain: Meningkatkan pelatihan dan sosialisasi terkait penyusunan indikator kinerja sehingga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kualitas SDM dalam penyusunan indikator kinerja; Menyelaraskan pemahaman bagi seluruh pihak yang menyusun indikator kinerja tentang indikator yang berorientasi pada hasil (*outcome*); Bappelitbangda bersama dengan seluruh OPD dalam menyusun indikator kinerja diarahkan agar berorientasi pada hasil (*outcome*) sehingga dihasilkan indikator kinerja yang dapat mengukur keberhasilan

program dan kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat; Menerapkan *reward* dan *punishment* bagi seluruh OPD agar komitmen organisasi dalam menyusun indikator kinerja menjadi lebih baik lagi; dan Mengembangkan sistem teknologi informasi terintegrasi untuk pengumpulan data dan memudahkan pengaksesan data dalam menyusun indikator kinerja

Daftar Pustaka

- Akbar Rusdi, Pilcher Robyn Ann, dan Perrin Brian. 2012. "Performance Measurement in Indonesia: the case of local government." *Pacific Accounting Review* 24, no.3: 262-291
- Andrews Rhys, Boyne Gorge, Law Jennifer, dan Walker Richard. *Strategic Management and Public Service Performance*. 2012. United Kingdom: Palgrave and Macmillan
- Creswell John W. 2016. Terjemahan: Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- DiMaggio P.J, dan Powell W.W. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, no. 2: 147-160.
- Hennink M, Hutter I, dan Bailey A. 2011. *Qualitative Research Methods*. London: SAGE Publication
- Julnes Patricia de Lancer. 2006. *Performance Measurement: An Effective Tool For Government Accountability?The Debate Goes on*. Sage Publication
- Longo Paul J. 2002. *The Performance Blueprint: An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy. The Case of Performance-Based Contract Management*. ERIC
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mahsun Mohamad. 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Miles M.B, dan Huberman A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis* Second Edition. USA: SAGE Publication.
- Yin Robert K. 2014. *Case Study Research*. United Kingdom: SAGE Publication Ltd