

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**KEBERKESANAN PERLAKSANAAN MODEL
PENGUKURAN PRESTASI KERAJAAN
BERASASKAN MODEL LAKIP: KAJIAN KES KE
ATAS KERAJAAN BANDAR GORONTALO,
INDONESIA**



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2018**

**KEBERKESANAN PERLAKSANAAN MODEL PENGUKURAN PRESTASI
KERAJAAN BERASASKAN MODEL LAKIP: KAJIAN KES KE ATAS
KERAJAAN BANDAR GORONTALO, INDONESIA.**



**Tesis Dikemukakan Kepada
Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz,
Universiti Utara Malaysia,
dalam Memenuhi Keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah**



TUNKU PUTERI INTAN SAFINAZ
SCHOOL OF ACCOUNTANCY
COLLEGE OF BUSINESS
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

MATTOASI

calon untuk Ijazah **DOCTOR OF PHILOSOPHY**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

KEBERKESANAN PERLAKSANAAN MODEL PENGUKURAN PRESTASI KERAJAAN BERASASKAN MODEL LAKIP: KAJIAN KES KE ATAS KERAJAAN BANDAR GORONTALO, INDONESIA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

17 April 2018.

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

17 April 2018.

Pengerusi Viva : **Prof. Dr. Zakaria Abas**
(Chairman for Viva)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar : **Prof. Dr. Nafsiah Mohamed (UiTM)**
(External Examiner)

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam : **Assoc. Prof. Dr. Engku Ismail Engku Ali**
(Internal Examiner)

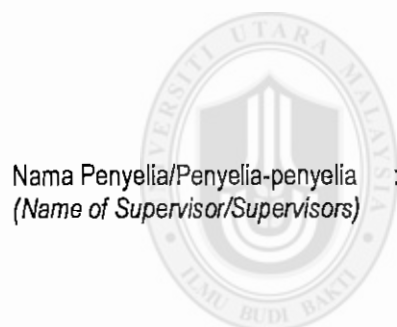
Tandatangan
(Signature)

Tarikh: **17 April 2018**
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student) : **Mattoasi**

Tajuk Tesis / Disertasi
(Title of the Thesis / Dissertation) : **KEBERKESANAN PERLAKSANAAN MODEL PENGUKURAN PRESTASI
KERAJAAN BERASASKAN MODEL LAKIP: KAJIAN KES KE ATAS
KERAJAAN BANDAR GORONTALO, INDONESIA**

Program Pengajian
(Programme of Study) : **Doctor of Philosophy**



Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) : **Dr. Rose Shamsiah Samsudin**

Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors) :

Tandatangan

KEBENARAN MERUJUK

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk Ijazah Doktor Falsafah (Ph.D) Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti Utara Malaysia boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa tesis ini. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz, Universiti Utara Malaysia diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebaran bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan dan atau kegunaan tesis ini sama ada sebahagian atau sepenuhnya daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis dari saya. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

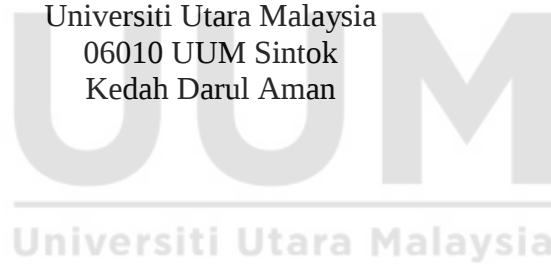
Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman



ABSTRAK

Seruan supaya entiti sektor awam meningkatkan akauntabiliti selari dengan rasional ekonomi yang mencadangkan supaya kerajaan memastikan berlaku nilai tambah bagi setiap wang awam yang terhad itu dibelanjakan sewajarnya untuk sesuatu program. Dalam hal ini, kerajaan pusat di Indonesia telah melakukan penambahbaikan terhadap model pengukuran prestasi Manual Administrasi Keuangan Daerah (MAKUDA) menjadi model pengukuran prestasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) berdasarkan Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999. Matlamat LAKIP untuk memberi ruang kepada pengurus kerajaan memacu entitinya ke arah pengurusan prestasi yang lebih baik. Kajian awal dijalankan menunjukkan bahawa selepas 18 tahun perlaksanaannya, keberkesanan pelaksanaan LAKIP cenderung bergantung kepada ukuran prestasi kewangan. Kajian mendalam bertujuan untuk mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan LAKIP, meneroka faktor-faktor yang menjadi kekangan LAKIP, dan mencadangkan penambahbaikan keberkesanan pelaksanaan model berkenaan. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan pendekatan kajian kes. Data dokumen, temu bual, dan pemerhatian dianalisis menggunakan teknik Analisis Kandungan dan Model Interaktif. Dapatan kajian menunjukkan bahawa keberkesanan pelaksanaan model LAKIP kurang berjaya kerana kebanyakan program dan aktiviti kerajaan daerah hanya mencapai tahap prestasi keluaran. Jika dihubungkan dengan teori akauntabiliti, kajian menunjukkan bahawa pengurus organisasi kerajaan sebagai pemegang amanah, mestilah berusaha menguruskan prestasi organisasi kepada tahap yang lebih baik. Apabila tahap akauntabiliti dilaksanakan, pengurus kerajaan perlu berusaha memanfaatkan setiap keadaan ke arah mencapai tahap prestasi yang maksimum sebagai satu bentuk pertanggungjawaban kepada awam. Dapatan kajian ini juga mencadangkan beberapa penambahbaikan termasuk keperluan pengurus untuk mengadakan pengauditan prestasi terhadap program dan aktivitinya. Kajian secara kuantitatif pada masa hadapan akan berupaya memberi gambaran lebih menyeluruh kepada keseluruhan kerajaan daerah dan bandar di Negeri Gorontalo.

Kata kunci: keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi, organisasi sektor awam, pengukuran prestasi.

ABSTRACT

The call for public sector entities to increase accountability is consistent with the economic rationale suggesting the need for government to ensure an added value for every single public money disbursed on programmes, especially when available fund are limited. Hence, the Indonesian government upgraded its performance measurement model of Local Financial Administration Manual (MAKUDA) into a Government Agency Performance Accountability Report (LAKIP) performance measurement model based on Presidential Instruction No.7, 1999. The goal was to provide local government greater ability to drive its entitlement towards better performance management. A preliminary study on the government of Gorontalo City found that even after 18 years of implementation, the effectiveness of LAKIP implementation tends to rely solely on financial performance measurement. This in-depth study aimed to identify the effectiveness of LAKIP, explore factors that impede its effectiveness and recommend improvements for the effective implementation of LAKIP. This study used qualitative method with case study approach. Data from documents, interviews and observations were analyzed using Content Analysis and Interactive Model. The findings show that the effectiveness of the LAKIP model is less successful as most government programmes only achieved output performances. The theory of accountability cautions that managers must work as trustees of public funds to drive the organization's performance to a better level. When the level of accountability is identified, government managers must work to take advantage of every situation towards achieving maximum level of performance as a form of accountability to the public. The findings suggest some improvements which include the need to conduct performance audits on programmes and activities. Future quantitative studies may be able to provide a more comprehensive picture of the scenario in all district and city governments in the State of Gorontalo.

Keywords: the effectiveness of the performance measurement model, public sector organization, performance measurement.

PENGHARGAAN



Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Yang Maha Penyayang.

Alhamdulillah, pujian dan syukur kepada Allah SWT yang telah memudahkan saya untuk menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam kepada baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat hingga akhir zaman.

Pertamanya penghargaan tidak terhingga saya sampaikan kepada penyelia saya Dr. Rose Shamsiah Samsudin atas setiap bimbingan dan dorongan, nasihat, komen-komen mahupun perkongsian maklumat dan pengalaman dalam melengkapkan tesis ini. Ucapan terima kasih juga saya rakamkan kepada Allahyarham Prof. Madya Dr. Omar Othman atas segala bimbingan dan dorongan dalam melengkapi penyusunan tesis ini semasa beliau menjadi penyelia saya sebelum bersara. Ucapan terima kasih juga saya ucapkan kepada Prof. Madya Engku Ismail Engku Ali yang telah bersedia bertindak sebagai penilai dalam sesi mempertahankan cadangan kajian sebelum ini. Juga tidak ketinggalan saya ucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Yahaya Mahamood dan Yang Berbahagia Prof. Madya Dato' Dr. Nuraini Yusoff atas kesediaan membantu menyempurnakan tesis ini dari sudut bahasa.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak Universiti Utara Malaysia (UUM) khususnya pegawai dan kakitangan Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz mahupun pegawai dan kakitangan yang lain dalam persekitaran UUM yang turut membantu saya menyelesaikan penulisan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga dirakamkan kepada seluruh responden dalam kajian ini. Demikian pula ucapan terima kasih disampaikan kepada Rektor Universitas Negeri Gorontalo yang telah mengizinkan saya untuk meneruskan pengajian di UUM ini.

Dorongan, sokongan dan pengorbanan kedua ibu bapa dan ibu bapa mertua mahupun seisi keluarga termasuklah Dharmawaty S. Makur., S.Pd., M.Ak selaku isteri dan anak-anak saya Akmalyasir dan Amira Salsabilah sangatlah bererti dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir sekali, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu saya secara langsung atau tidak langsung untuk menyelesaikan tesis ini.

SENARAI KANDUNGAN

KEBENARAN MERUJUK	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
SENARAI KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	x
SENARAI LAMPIRAN	xi
SENARAI SINGKATAN	xii
GLOSARI	xiii
BAB SATU PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang	1
1.2.1 Kajian Awal Melalui Sorotan Karya	7
1.2.2 Kajian Awal Pelaksanaan LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo	10
1.3 Pernyataan Masalah	19
1.4 Persoalan Kajian	21
1.5 Objektif Kajian	21
1.6 Kepentingan Kajian	22
1.7 Skop Kajian	23
1.8 Takrif Istilah Utama	24
1.9 Organisasi Bab Tesis	26
BAB DUA SOROTAN KARYA	28
2.1 Pengenalan	28
2.2 Konsep Prestasi	28
2.3 Prestasi Organisasi	30
2.4 Pengurusan Prestasi Organisasi Sektor Awam	32
2.5 Pengukuran Prestasi Organisasi Sektor Awam	35
2.6 Model Pengukuran Prestasi dan Implikasinya	44
2.7 Keberkesanan Pelaksanaan Model Pengukuran Prestasi	52
2.8 Pelaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	56

2.9 Teori Asas	61
2.9.1 Teori Pengamanahan (<i>Stewardship Theory</i>)	61
2.9.2 Teori Akauntabiliti	63
2.10 Rumusan	68
BAB TIGA KAEDAH KAJIAN	69
3.1 Pengenalan	69
3.2 Kerangka Konsep	69
3.3 Reka Bentuk Kajian	72
3.4 Fasa Kajian	75
3.5 Batasan Kajian	78
3.6 Kaedah Penentuan Responden	79
3.7 Responden Kajian	80
3.7.1 Komposisi dan Umur Responden	80
3.7.2 Jawatan Responden	81
3.7.3 Tempoh Perkhidmatan Responden	81
3.7.4 Kelayakan Akademik	82
3.8 Tahap Kajian	83
3.9 Kajian Rintis	84
3.10 Kaedah Pengumpulan Data Sebenar	89
3.10.1 Pemerhatian	91
3.10.2 Analisis Dokumen	92
3.10.3 Temu Bual Bersemuka	93
3.11 Instrumen Pengumpulan data	94
3.12 Kesahan Data Kajian	96
3.13 Pengurusan Data Kajian	97
3.14 Analisis Data Kajian	98
3.15 Rumusan	103
BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	104
4.1 Pengenalan	104
4.2 Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	104
4.2.1 Asas Pembangunan Model LAKIP	104
4.2.2 Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	112
4.3 Keberkesanan Perlaksanaan LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo	119

4.3.1	Tumpuan Kepada Prestasi Keluaran Sahaja	124
4.3.2	Tumpuan Kepada Prestasi Hasil Sahaja	125
4.4	Faktor-Faktor Kekangan Terhadap Keberkesanan LAKIP	135
4.5	Penambahbaikan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	152
4.6	Rumusan	157
BAB LIMA KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN		158
5.1	Pengenalan	158
5.2	Kesimpulan	158
5.2.1	Untuk Mengetahui Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	159
5.2.2	Untuk Mengetahui Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	161
5.2.3	Penerokaan Faktor Kekangan Keberkesanan Perlaksanaan LAKIP	162
5.3	Implikasi Kajian	163
5.3.1	Implikasi Teori	163
5.3.2	Implikasi Praktikal	172
5.4	Cadangan Kajian	174
5.4.1	Cadangan kepada Pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo	174
5.4.2	Limitasi dan Cadangan Kajian Masa Hadapan	175
5.5	Rumusan	176
RUJUKAN		178

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1 Ringkasan Model Pengukuran Prestasi Organisasi	52
Jadual 3.1 Reka Bentuk Kajian Kes	74
Jadual 3.2 Perkaitan Persoalan Kajian	75
Jadual 3.3 Umur Responden	81
Jadual 3.4 Tempoh Perkhidmatan Setiap Responden	82
Jadual 3.5 Kelayakan Akademik	82
Jadual 3.6 Senarai Pejabat dan Kod Kajian Rintis	86
Jadual 3.7 Jenis Bengkel yang Diikuti oleh Pengkaji	91
Jadual 4.1 Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP Berdasarkan Data 2008-2013	121
Jadual 4.2 Keberkesanan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	123
Jadual 4.3 Pembangunan Elemen Kesihatan Kerajaan Bandar Gorontalo	126
Jadual 4.4 Sasaran Prestasi Hasil	127
Jadual 4.5 Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	131
Jadual 4.6 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Tumpuan Kepada Prestasi Kewangan	138
Jadual 4.7 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Pembangunan kepada Sumber Manusia Rendah	140
Jadual 4.8 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Audit Prestasi Tidak Dilakukan	142
Jadual 4.9 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Tidak Dijadikan Panduan Dalam Perancangan	144
Jadual 4.10 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Sukar Menetapkan Pemboleh Ubah Prestasi	146
Jadual 4.11 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Menjadi Laporan Aktiviti Sahaja	148
Jadual 4.12 Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Memfokus Penggunaan Bajet Bukan Kepada Prestasi	150
Jadual 5.1 Tahap Akauntabiliti Stewart (1984) - Stewart's Ladder of Accountability	165

SENARAI RAJAH

Rajah 1.1 Struktur Pentadbiran di Indonesia setelah Autonomi Daerah	3
Rajah 1.2 Aliran Belanja Kerajaan Pusat Kepada Daerah di Indonesia	4
Rajah 1.3 Evolusi Model Pengukuran Prestasi	9
Rajah 1.4 Autonomi Kewangan Majlis Perbandaran Di Indonesia Sebagai Ibu Negeri	14
Rajah 1.5 Autonomi Kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo	15
Rajah 1.6 Tingkat Pertumbuhan Ekonomi kerajaan Bandar Gorontalo dan Nasional	16
Rajah 3.1 Kerangka Konsep	70
Rajah 3.2 Fasa Kajian	76
Rajah 3.3 Kaedah Pengumpulan Data Kajian	90
Rajah 3.4 Kaedah Analisis Data Kualitatif	99
Rajah 4.1 Pelaksanaan Pengukuran Prestasi dengan MAKUDA	107
Rajah 4.2 Pelaksanaan Model MAKUDA jika ada Lebihan Kewangan	108
Rajah 4.3 Cadangan Dokumen Pelaksanaan Bajet	110
Rajah 4.4 Cadangan Perincian Aktiviti dan Sumber Dana	111
Rajah 4.5 Proses Perancangan Prestasi ke Atas Kerajaan Bandar Gorontalo	112
Rajah 4.6 Evolusi Pelaksanaan Model LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo	114
Rajah 4.7 Tahapan Pencapaian Prestasi Hasil	127
Rajah 4.8 Tingkat Celik Huruf dan Pengangguran	130
Rajah 4.9 Sasaran Keberkesanan LAKIP Oleh Kerajaan Bandar Gorontalo menurut Instruksi Presiden No.7 pada Tahun 1999.	132
Rajah 4.10 Kekangan Kepada Keberkesanan Model LAKIP	137
Rajah 5.1 Pelbagai Model Pengukuran Prestasi	168

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A-1: Surat Izin Kajian Kesbangpol Kerajaan Bandar Gorontalo	212
Lampiran A-1.1: Surat Izin Perpanjangan (Pertama) Masa Kajian	213
Lampiran A-1.2: Surat Izin Perpanjangan (Kedua) Masa Kajian	214
Lampiran B: Protokol Temu Bual Kajian	215
Lampiran C: Panduan Temu Bual	220
Lampiran D: Kod Responden dalam Analisis Data Kajian	221
Lampiran E: Data Dokumen	223
Lampiran F: Data Pemerhatian	224
Lampiran G: Hasil Pengurusan Temu Bual Bersemuka Berasaskan Atlas ti.7	225
Lampiran H: Rajah Hasil Analisis Atlas ti.7	239



SENARAI SINGKATAN

APBD	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
APBN	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
PUSKESMAS	: Pusat Kesehatan Masyarakat
MAKUDA	: Manual Administrasi Keuangan Daerah
LAKIP	: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
LRA	: Laporan Realisasi Anggaran
PNS	: Pegawai Negeri Sipil



GLOSARI

Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah	: Bajet Pendapatan dan Bajet Pembelanjaan Kerajaan Daerah
Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara	: Bajet Pendapatan dan Bajet Pembelanjaan Kerajaan Pusat
Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan	: Agensi Audit Kewangan dan Pembangunan Kerajaan
Bagian Kepegawaian	: Bahagian Pembangunan Sumber Manusia
Dinas Kesehatan	: Pejabat Kesihatan
Dinas Pendidikan	: Pejabat Pendidikan
Instruksi Presiden (Inpres)	: Arahan Presiden
Kabupaten	: Pusat pentadbiran yang diuruskan oleh Bupati dan Timbalan Bupati
Kecamatan	: Pusat pentadbiran yang diuruskan oleh Camat. Beberapa kawasan kecamatan membentuk 1 (satu) kabupaten
Kuangan Daerah	: Wang kerajaan daerah yang diperoleh dari pendapatan kawasan dan dana agihan dari kerajaan pusat dan wang yang bersumber dari geran
Laporan Kinerja	: Laporan Prestasi
Masa Orde Lama	: Tahun 1945 sehingga 1966 dengan sistem pentadbiran berpusat.
Masa Orde Baharu	: Bermula tahun 1966 sehingga 1999, dengan sistem pentadbiran berpusat
Masa Reformasi	: Bermula tahun 1999 sehingga kini
Menteri Keuangan	: Menteri Kewangan
Pemerintah Daerah	: Kerajaan Daerah
Peraturan Presiden (Perpres)	: Peraturan yang dibuat oleh Presiden dalam hal-hal tertentu.
Puskesmas Pembantu	: Pusat kesihatan masyarakat yang dibina diperingkat kecamatan
Lembaga Administrasi Negara	: Institusi pentadbiran negeri; yang diberi tugas untuk menguruskan sistem pentadbiran negara.
Manual Administrasi Keuangan Daerah	: Model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu
Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	: Model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa reformasi sehingga masa kini
Laporan Realisasi Anggaran	: Laporan yang mengandungi penggunaan Bajet Pendapatan dan Bajet Pembelanjaan.
Pegawai Negeri Sipil	: Pegawai atau kakitangan kerajaan
Peraturan Daerah	: Perundangan yang ditetapkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan persetujuan Datuk Bandar.
Pemerintah Kota Gorontalo	: Kerajaan Bandar Gorontalo

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Dalam bab ini latar belakang kajian dibentangkan, diikuti oleh kajian awal dan pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian dan pentakrifan konsep-konsep utama dan organisasi bab-bab dalam tesis.

1.2 Latar Belakang

Proses tadbir urus sesebuah negara melibatkan peranan sektor awam dan sektor swasta dalam pembangunan negara untuk menjamin kesejahteraan masyarakat. Sistem tadbir urus dalam sektor awam di Negara Indonesia terbahagi kepada dua bahagian utama, 'kerajaan pusat' dan 'kerajaan negeri'. Kerajaan negeri pula merangkumi kerajaan bandar dan kerajaan daerah. Sistem tadbir urus ini telah dijalankan melalui tiga fasa iaitu sistem pentadbiran lama (1945-1966), sistem pentadbiran baharu (1966-1998) dan sistem pentadbiran reformasi yang mula dilaksanakan pada tahun 1999 hingga kini (Donald, 2013).

Dalam sistem pentadbiran, sama ada sistem pentadbiran lama atau sistem pentadbiran baharu, hasil tadbir urus kerajaan daerah dilaporkan terus kepada kerajaan pusat iaitu sistem pentadbiran berpusat. Oleh itu setiap pendapatan yang diperoleh daripada pendapatan asli daerah kerajaan sama ada pada kerajaan bandar atau daerah mestilah disimpan sepenuhnya dalam kerajaan pusat sebelum diagihkan kepada kerajaan bandar dan daerah (Thoha, 2008).

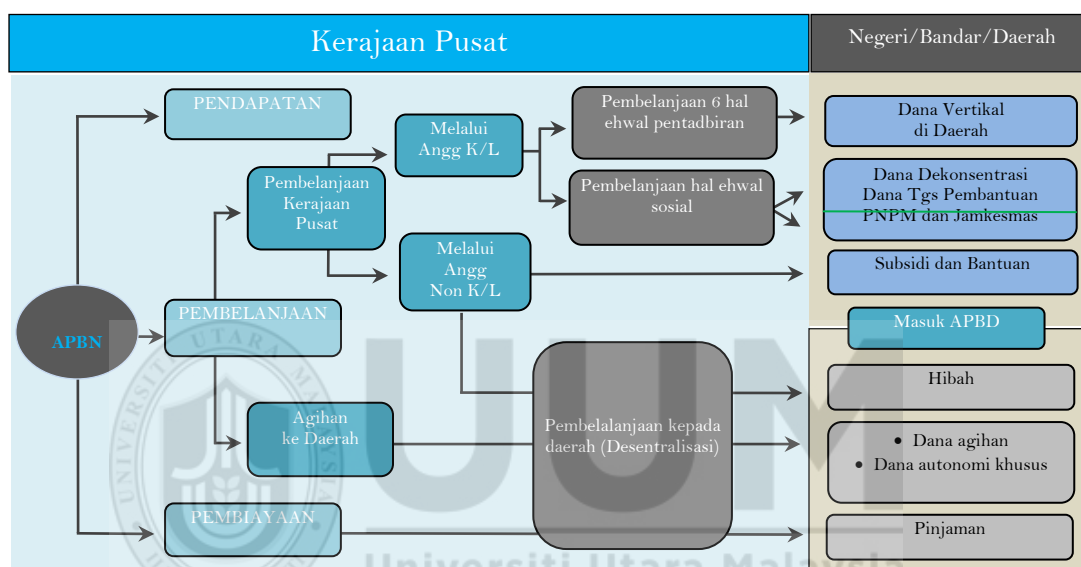
Pengagihan kewangan kerajaan pusat kepada kerajaan bandar dan daerah untuk melaksanakan pentadbiran seringkali tidak sesuai dengan keperluan daerah yang

menimbulkan pelbagai soalan utama di peringkat kerajaan bandar dan daerah (Mahfud, 2000). Ketidakadilan dalam agihan dana kepada kerajaan bandar dan daerah menurut Syamsuddin (2007); Thoha (2008); Wijaya (2005); Hardinata (2010) mahupun Hamzah (2004) merupakan satu perkara utama dalam sistem pentadbiran berpusat. Oleh itu Galih (2016) dan Wijaya (2016) pula menyatakan bahawa pengagihan kewangan kerajaan pusat yang tidak merata menjadi penyebab utama mengapa masyarakat menuntut supaya sistem pentadbiran diubah daripada sistem sentralisasi kepada sistem desentralisasi atau dikenali autonomi daerah sehingga pada masa kini.

Selari dengan tuntutan masyarakat, mulai pada Tahun 1999, kerajaan pusat telah menetapkan sistem pentadbiran kepada sistem autonomi daerah berasaskan undang-undang No. 22 Tahun 1999. Matlamatnya adalah untuk memberi autoriti kepada kerajaan bandar dan daerah untuk menjaga dan mengurus kepentingan awam yang tidak bercanggah dengan undang-undang yang lebih tinggi termasuklah kepada Undang-Undang Dasar Tahun 1945.

Pemberian autonomi daerah kepada kerajaan negeri, bandar dan daerah juga diharapkan boleh mempercepat realisasi kesejahteraan masyarakat. Hal ini boleh dilakukan melalui undang-undang No. 22 Tahun 1999 dengan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti, pemeraksanaan kakitangan, dan penyertaan masyarakat dalam program kerajaan. Usaha juga perlu ditumpukan kepada peningkatan daya saing kerajaan bandar dan daerah dengan memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, ekuiti, dan prinsip keadilan bagi kawasan di dalam sistem kerajaan negara Indonesia.

Seterusnya, pelaksanaan pentadbiran di peringkat bandar atau daerah masing-masing akan disokong oleh dana daripada pendapatan sendiri melalui kutipan cukai (undang-undang No. 25 Tahun 1999). Pendapatan dari sumber lain adalah melalui dana agihan kerajaan pusat dalam bentuk dana peruntukan am dan khas walaupun perolehannya belum pasti (Mahfud, 2000; Republika Online, 2016). Perkara ini dijelaskan dalam Rajah 1.2.



Rajah 1.2
 Aliran Belanja Kerajaan Pusat Kepada Daerah di Indonesia
 Sumber: Menteri Keuangan Republik Indonesia, 2015

Berdasarkan huraian yang telah dibuat dan aliran belanja kerajaan pusat kepada kerajaan daerah seperti dalam Rajah 1.2, memberi maklumat bahawa setelah autonomi daerah dilaksanakan, maka sistem pentadbiran pada peringkat kerajaan bandar dan daerah akan bergantung kepada pendapatan asli daerah dan dana peruntukan kerajaan pusat. Walau bagaimanapun di dalam undang-undang No. 25 Tahun 1999 yang telah disempurnakan dengan undang-undang No. 33 Tahun 2004, bandar dan daerah diharapkan dapat memaksimumkan pengurusan prestasinya. Tindakan ini boleh dilakukan dengan menggunakan dana yang diperoleh daripada

pendapatan sendiri untuk meningkatkan autonomi kewangan agar kebergantungan kepada kerajaan pusat boleh dilupuskan.

Kerajaan pusat berharap kepada kerajaan bandar dan daerah untuk meningkatkan autonomi kewangan kerajaan. Harapan ini adalah selari dengan pandangan Kaplan dan Norton (1992) mahupun Niven (2008) terhadap pengurusan prestasi. Mereka menyatakan bahawa pengurus organisasi perlu memberi perhatian kepada penggunaan kewangan yang diperoleh dan diuruskan untuk mencapai sasaran prestasi secara menyeluruh dan berterusan terhadap prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan. Perkara ini penting menurut De Lancer Julnes (2008) dan Radin (2006) sekiranya pentadbir ingin mencapai prestasi yang lebih ekonomik, cekap dan berkesan.

Berdasarkan huraian yang dibuat sebelum ini, kerajaan pusat telah menetapkan model pengukuran prestasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang didasarkan kepada Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999. Ianya memfokus kepada pengukuran prestasi kewangan dan bukan kewangan. Manakala keberkesanan perlaksanaannya diharapkan dapat mencapai sasaran prestasi input; keluaran; hasil; manfaat dan sasaran prestasi impak terhadap setiap program yang dirancang.

Penentuan model pengukuran prestasi LAKIP dengan pemboleh ubah prestasi keberkesanan perlaksanaannya minimum kepada sasaran prestasi keluaran (Lee & Moon, 2008). Mereka menyatakan bahawa sasaran minimum kepada prestasi keluaran sewajarnya boleh memberi maklumat kepada pengurus organisasi dalam menguruskan organisasi. Keadaan ini pula selari dengan pandangan Kroll dan

Proeller (2013); Jääskeläinen dan Laihonen (2014); Raudla dan Savi (2015), dan Douglas, Roudla, Randma-Liiv, dan Savi (2016) bahawa maklumat prestasi yang dihasilkan setiap model pengukuran prestasi boleh memberi manfaat untuk menguruskan organisasi secara lebih berkesan.

Dalam konteks LAKIP, model pengukuran prestasi yang diamalkan oleh sektor swasta membolehkan kerajaan mencapai tahap prestasi minimum keluaran. Melalui model LAKIP ini, kerajaan memberi tumpuan kepada aspek kewangan dan aspek bukan kewangan dalam pengukuran prestasi agar maklumat yang diperoleh lebih bersepadu. Seterusnya ia boleh digunakan oleh pengurus organisasi untuk menguruskan organisasi bagi mencapai tahap prestasi yang diharapkan (Kroll, 2015). Keadaan ini selari dengan manfaat pembentukan LAKIP yang diharapkan boleh memaklumkan prestasi tadbir urus tahunan kepada kerajaan pusat (Lembaga Administrasi Negara, No.239/IX/6/8/2003).

Model pengukuran prestasi LAKIP juga didapati bersesuaian dengan pandangan Heinle, Ross, Saouma (2014) dan Verhoest, Thiel, Bouckaert, dan Laegreid (2012) yang menyatakan bahawa model ini apabila diaplikasikan dalam sektor awam akan membolehkan sesebuah organisasi mencapai tahap impak. Model ini dapat menyediakan pelbagai maklumat organisasi yang boleh digunakan oleh pengurus dalam perancangan, pelaksanaan sehingga pada tahap pengukuran dan juga penilaian organisasi (Suryanto, 2017). Oleh itu dari kajian Alach (2017a) menyatakan bahawa maklumat prestasi organisasi yang berkualiti dan sistematik termasuk dalam organisasi sektor awam boleh membantu pengurus dalam meningkatkan prestasi kerajaan.

Huraian yang telah dibuat juga selari dengan Marvel (2016) yang menyatakan bahawa penggunaan maklumat prestasi dalam pengurusan sesebuah organisasi akan membolehkan pengurusnya mencapai prestasi yang diharapkan. Keadaan ini penting menurut Hafidh (2013) kerana prestasi organisasi berupa autonomi kewangan kerajaan secara berterusan harus didahulukan, supaya pihak kerajaan boleh memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada keperluan masyarakat.

Apabila objektif ini boleh dicapai, maka kerajaan boleh dikatakan berjaya dalam menyediakan keperluan dan pelbagai kemudahan masyarakat melalui sokongan kewangan hasil daripada pendapatan yang diperoleh dari pelbagai sumber. Menurut Zafra-Gomez, Lopez-Hernandez, Plata-Diaz, dan Perez-Lopez (2014), hal ini perlu untuk memastikan tidak terjadinya kekangan kewangan oleh kerajaan daerah dalam melaksanakan pentadbiran secara berterusan.

1.2.1 Kajian Awal Melalui Sorotan Karya

Berasaskan teori-teori yang diketengahkan, model pengukuran prestasi yang digunakan dalam sektor awam didapati menjurus secara umumnya kepada model pengukuran prestasi yang pernah dilaksanakan oleh organisasi sektor swasta. Model pengukuran prestasi yang diguna pakai bukan sahaja memfokus terhadap aspek kewangan tetapi juga memberi perhatian kepada aspek bukan kewangan (Cuganesan, Jacobs, & Lacey, 2014). Dalam konteks Indonesia, khususnya Kerajaan Bandar Gorontalo, model pengukuran prestasi yang telah diguna pakai berubah daripada “MAKUDA” yang memberi perhatian kepada aspek kewangan kepada model pengukuran prestasi “LAKIP” yang memberi perhatian kepada aspek kewangan dan bukan kewangan.

Sorotan karya mengenai pengukuran prestasi menunjukkan bahawa model pengukuran prestasi memberi perhatian kepada prestasi pencapaian kewangan daripada prestasi bukan kewangan. Model ini lebih cenderung untuk menghabiskan bajet pembelanjaan supaya ada keseimbangan antara bajet penerimaan dan aktiviti perbelanjaan atau pengeluaran wang awam kepada setiap program yang telah dirancang dan dilaksanakan.

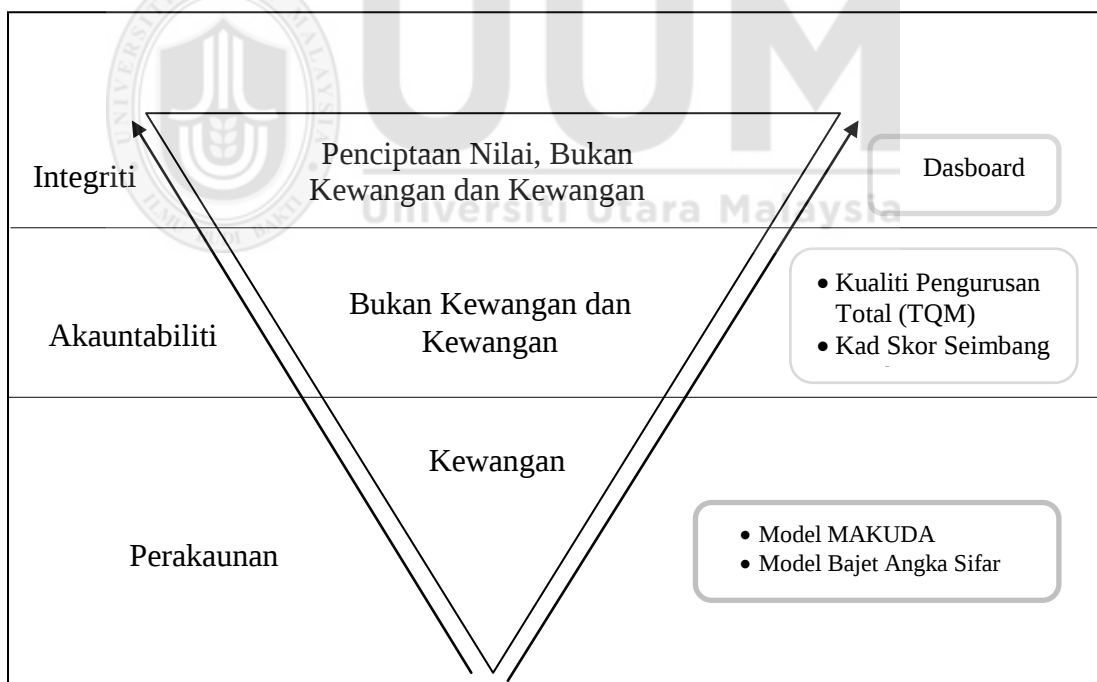
Huraian yang telah dibuat memberi maklumat bahawa tanggungjawab pengurus organisasi bukan sekadar melapor atau mengakaun penggunaan bajet. Sebaliknya, model pengukuran prestasi yang memberi perhatian kepada aspek kewangan dan bukan kewangan pula lebih menekankan kepada penggunaan bajet yang selari dengan program yang telah dirancang untuk mencapai prestasi yang selari dengan visi atau matlamat organisasi.

Menurut Awang dan Romle (2007) dan Morgan dan Fletcher (2013), konsep akauntabiliti juga diperbincangkan dalam hal ini. Selain bertindak sebagai pemegang amanah bagi wang awam, pengurus perlu bertanggungjawab atas penggunaan sumber daya organisasi, hasil tindakan dan pembuatan keputusan sebagai satu bentuk pertanggungjawaban kerajaan kepada masyarakat yang membayar cukai (Darling & Cunningham, 2016). Kebelakangan ini pula, sasaran pengukuran prestasi berubah dengan memberi lebih perhatian kepada aspek kewangan dan juga aspek bukan kewangan yang lebih menyeluruh dan bersifat jangka panjang dengan mengenal pasti manfaat dan impak sesuatu program (Draghici, Popescu, & Gogan, 2014).

Selanjutnya analisis sorotan karya memperlihatkan bahawa kejayaan model pengukuran prestasi itu bergantung kepada aspek kewangan dan bukan kewangan.

Pada umumnya prestasi bukan kewangan itu memberi perhatian kepada pembangunan sumber manusia organisasi dan juga aspek penciptaan nilai atau hasil jangka panjang (Gadda & Dey, 2014; Toscano, 2016; Helden & Reichard, 2016).

Selain aspek kewangan dan aspek bukan kewangan, konsep integriti juga diperkenalkan. Ianya bertujuan untuk memastikan rantai nilai organisasi tidak terputus di bahagian perlaksanaan. Bahagian teknikal dan strategi organisasi juga saling bersepadu dalam melaksanakan setiap program yang telah dirancang. Kesepadanan ini dijangka dapat membantu kejayaan organisasi untuk mencapai visi yang telah dirancang oleh pengurus organisasi, seperti yang digambarkan dalam Rajah 1.3.



Rajah 1.3
Evolusi Model Pengukuran Prestasi
 Sumber: Pelbagai model pengukuran prestasi, 2017

Rajah 1.3, merupakan ringkasan yang diperoleh melalui sorotan karya. Perubahan model pengukuran prestasi organisasi kerajaan adalah selari dengan masa (Rujuk

Bab Dua). Dari hasil kajian, setiap model pengukuran prestasi yang pernah diguna pakai oleh organisasi sektor awam telah melalui proses perubahan yang jelas. Setiap model pengukuran prestasi yang digunakan oleh organisasi mempunyai ciri khas mengikut aturan berikut, iaitu: 1) memberi perhatian kepada aspek kewangan dengan mengikut nisbah kewangan organisasi; 2) memfokus aspek kewangan dan aspek bukan kewangan; dan 3) memfokus kepada aspek kewangan, bukan kewangan, dan aspek penciptaan nilai.

Dalam konteks kajian ini, timbul persoalan sama ada proses perubahan model pengukuran prestasi oleh Kerajaan Bandar Gorontalo telah melalui tiga ciri yang sama seperti Rajah 1.3. Adakah keselarian ini memberi kebaikan yang konsisten dengan jangkaan sorotan karya iaitu kerajaan berjaya merubah tumpuan dari prestasi kewangan semata-mata kepada juga prestasi bukan kewangan; dan dari hanya perakaunan kepada juga aspek akauntabiliti dan seterusnya integriti (penciptaan nilai)?

1.2.2 Kajian Awal Perlaksanaan LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo

Evolusi awal model pengukuran prestasi organisasi sektor awam di Indonesia telah bermula dengan pengukuran prestasi yang memberi perhatian kepada aspek kewangan. Ianya bermula daripada model “Stelsel Kas” yang dilaksanakan pada tahun 1972 kepada pengukuran prestasi dengan sistem MAKUDA pada Tahun 1980. Model pengukuran prestasi LAKIP pula mengikut Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 menyepadukan aspek kewangan dan aspek bukan kewangan.

Model pengukuran prestasi LAKIP di Indonesia diharapkan dapat digunakan oleh pengurus organisasi untuk merancang, melaksanakan dan menilai program-program

yang telah dilaksanakan dalam usaha melakukan penambahbaikan berterusan seperti yang disarankan beberapa kajian lepas (Ammons, Liston, dan Jones, 2013; dan Niven, 2008). Keadaan ini sangat penting agar prestasi yang dilaporkan dalam LAKIP bukan hanya terhad kepada aspek-aspek input, keluaran, hasil tetapi boleh juga mencapai tahap penilaian aspek manfaat dan impak kepada masyarakat sebagai gambaran prestasi kerajaan.

Huraian yang dibuat boleh menjelaskan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP mempunyai sistem perancangan prestasi yang lebih menyeluruh kerana ia bermula dari perancangan strategik, pengukuran prestasi sehingga kepada tahap penilaian prestasi. Walau bagaimanapun, selepas model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan, maka sasaran prestasi yang diharapkan seperti dalam pembentukannya belum boleh mencapai tahap maksimum. Berdasarkan kepada hasil beberapa kajian, perkara ini didapati berpunca dari kelemahan sistem dalam pelaksanaan LAKIP (Yusrianti & Safitri, 2015; Sulaiman, 2016). Mengikut mereka kelemahan sistem dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ini terletak pada kelemahan dalam fungsi kawalan dan pemantauan; peruntukan belanjawan yang terhad; kekurangan komitmen pengurusan; kekurangan kualiti dan kuantiti sumber manusia; dan kekurangan koordinasi dalam pelaksanaan.

Pandangan ini tidak jauh berbeza dari kajian sebelum ini (Akbar, Pilcher, dan Perrin, 2015; Primarisanti dan Akbar, 2015). Mereka mendapati bahawa kelemahan sistem dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP berpunca dari beberapa isu seperti komitmen pengurus organisasi yang rendah; motivasi pengurus dan kakitangan. Perkara lain yang ditemui mereka termasuklah kekurangan kemahiran

pekerja; dan autoriti dalam membuat keputusan belum sepenuhnya dilaksanakan secara maksimum.

Kajian Asmoko (2014) dan Jumali dan Siti-Nabiha (2015) pula mendapati bahawa model pengukuran prestasi LAKIP mempunyai pemboleh ubah prestasi yang bersepadu kecuali sistem hukuman dan penghargaan yang tidak dilaksanakan. Perkara yang lain seperti rendahnya kepatuhan terhadap undang-undang; tidak bersepadunya perancangan program dan bajet; penunjuk prestasi yang tidak bersesuaian dalam pelaporan data; ketiadaan audit terhadap prestasi organisasi; dan LAKIP yang belum dimanfaatkan oleh pengurus dalam penyusunan perancangan organisasi. Perkara lainnya iaitu pemboleh ubah yang ditetapkan belum menggambarkan adanya hubungan yang logik antara sasaran prestasi yang diharapkan dengan pemboleh ubah prestasi yang cadangkan.

Selain itu, Mulyana (2015) mencadangkan bahawa pelaksanaan sistem dalam LAKIP memberi perhatian kepada sistem maklumat dan mempersiapkan pengurusan sumber manusia secara berterusan. Tambahan pula, menurut Budivera (2016), kelemahan sistem dalam pelaksanaan LAKIP juga berpunca dari setiap aktiviti yang dirancang tidak berterusan sifatnya. Program yang dibuat oleh pengurus organisasi pula tidak ada kaitan dengan program-program yang telah dilaksanakan pada tahun-tahun sebelumnya.

Dari huraian yang telah dibuat, didapati pelbagai isu boleh melemahkan pelaksanaan sistem dalam model pengukuran prestasi LAKIP. Justeru keberkesanannya tidak mencapai tahap maksimum seperti yang diharapkan. Perkara ini menurut Ammons *et al.* (2013) dan Niven (2008) menyebabkan maklumat

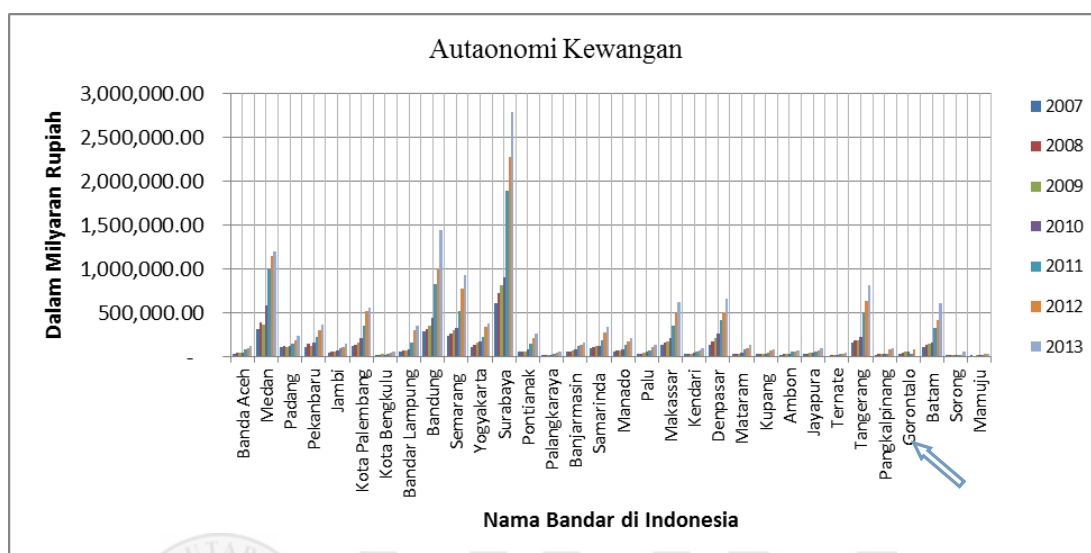
prestasi yang dihasilkan juga tidak bersepadu dan boleh menyukarkan pengurus organisasi untuk membuat perancangan dalam usaha melakukan penambahbaikan secara berterusan terhadap organisasi.

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi seperti yang dinyatakan Ammons *et al.* (2013) membolehkan pengurus organisasi kerajaan Bandar Gorontalo memaksimumkan penggunaan maklumat prestasi yang terkandung dalam model pengukuran prestasi LAKIP. Menurut Akbar, Pilcher dan Perrin (2012), sasaran prestasi yang ingin dicapai bukan hanya terhad kepada aspek input, keluaran, hasil tetapi juga boleh mencapai tahap pengukuran prestasi dengan sasaran manfaat dan impak kepada pihak awam.

Justeru, kerajaan Bandar Gorontalo boleh melaksanakan pentadbiran dengan sokongan kewangan daripada pendapatan sendiri dan tidak mengharapkan bantuan dana kerajaan pusat yang perolehannya belum boleh dipastikan. Walau bagaimanapun, selepas autonomi daerah berkesan dilaksanakan dengan menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP, prestasi kerajaan Bandar Gorontalo didapati masih belum mencapai tahap prestasi yang diharapkan sebagaimana yang dikehendaki dalam Inpres No. 7 Tahun 1999.

Perkara ini boleh difahami daripada data dokumen yang diperolehi melalui Jabatan Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2017 mengenai prestasi kewangan bandar-bandar di Indonesia. Rajah 1.4 menunjukkan bahawa prestasi kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo yang mempunyai kekangan dari aspek pendapatan sendiri. Keadaan ini menyebabkan tingkat kebergantungan kepada kerajaan pusat masih terlalu tinggi. Kerajaan Bandar Gorontalo, selama autonomi daerah

dilaksanakan, juga mempunyai pendapatan sendiri yang lebih rendah jika dibandingkan dengan purata pembelanjannya setiap tahun. Keadaan ini dipaparkan dalam Rajah 1.4.



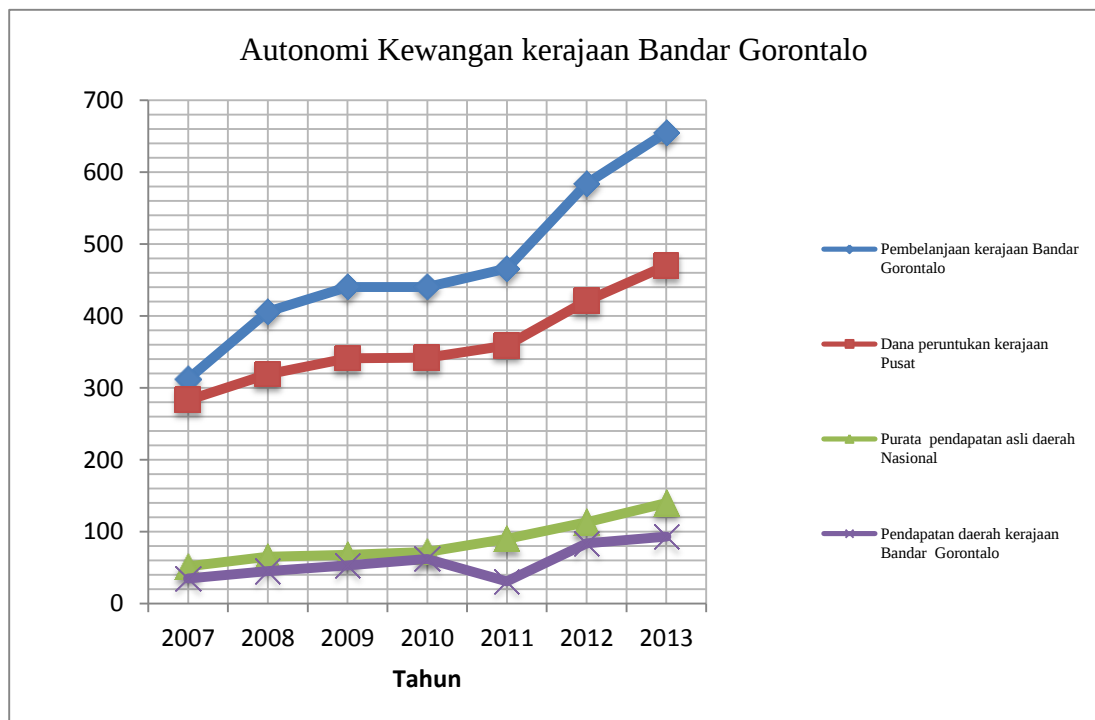
Rajah 1.4

Autonomi Kewangan Majlis Perbandaran Di Indonesia Sebagai Ibu Negeri

Sumber: Menteri keuangan bagian direktorat jenderal perimbangan keuangan Republik Indonesia, 2017

Jesteru, timbul persoalan tentang kewajaran seruan supaya entiti sektor awam meningkatkan akauntabiliti selari dengan rasional ekonomi. Ia mencadangkan supaya kerajaan memastikan berlaku nilai tambah bagi setiap rupiah wang awam yang dibelanjakan untuk program dan aktiviti terutamanya apabila wang awam yang tersedia itu terhad untuk dibelanjakan (Tomkins, 1987).

Walau bagaimanapun, melalui dapatan kajian awal kekurangan kewangan tersebut boleh ditampung dengan memperoleh peruntukan kewangan daripada kerajaan pusat. Tindakan ini penting supaya pentadbiran Kerajaan Bandar Gorontalo masih boleh dilaksanakan mengikut perancangan yang telah ditetapkan. Ianya boleh dilaksanakan walaupun perolehan kewangan sendiri belum boleh dipastikan kerana ia bergantung kepada pendapatan kerajaan secara nasional (Rujuk Rajah 1.5).



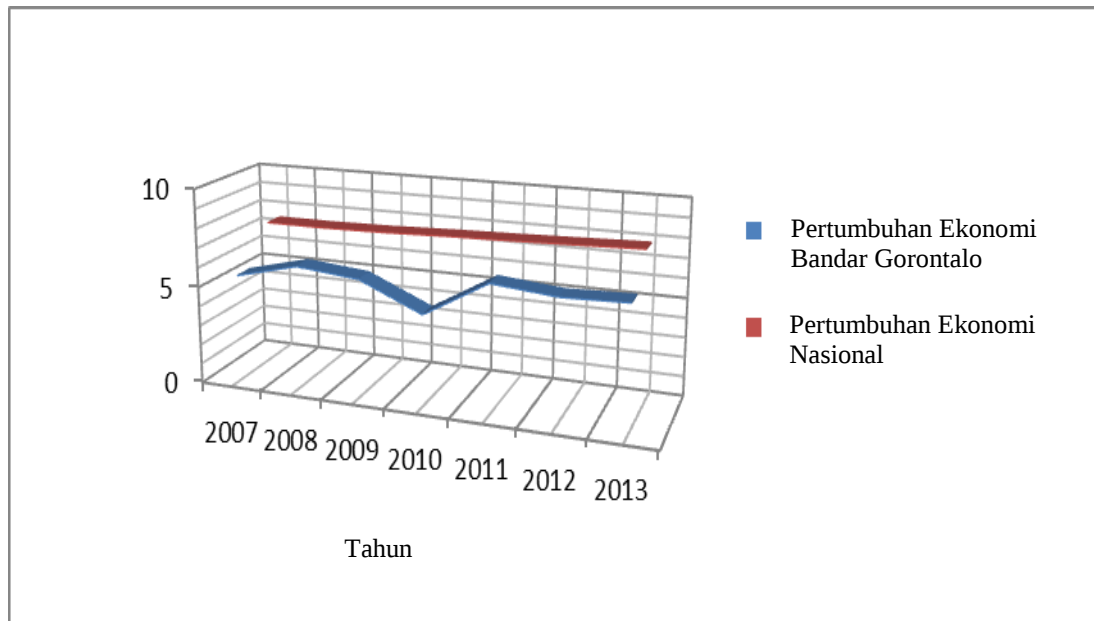
Rajah 1.5

Autonomi Kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo

Sumber: Pemerintah Kota Gorontalo; dinas pengelolaan pendapatan dan aset daerah, 2013

Rajah 1.5, menunjukkan bahawa pembelajaan tahunan Kerajaan Bandar Gorontalo meningkat dalam usaha mempertingkatkan kebajikan masyarakat dari segi penyediaan perkhidmatan dan pembangunan yang berkualiti. Walau bagaimanapun, hasil kajian awal mendapati bahawa peningkatan pembelajaan tahunan ini bukanlah dibiayai oleh pendapatan sendiri kerana peruntukan dana itu diberikan oleh kerajaan pusat (Randa & Paledung, 2013; Menteri Keuangan, 2015).

Kajian awal yang lebih teliti juga mendapati bahawa pencapaian prestasi kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo tidak selari dengan tahap pertumbuhan ekonomi Kerajaan Bandar Gorontalo selama autonomi daerah dilaksanakan. Keadaan ini berpunca dari data pertumbuhan ekonomi Bandar Gorontalo yang lebih baik dari masa ke semasa berbanding pertumbuhan ekonomi nasional seperti dalam Rajah 1.6.



Rajah 1.6

Tingkat Pertumbuhan Ekonomi kerajaan Bandar Gorontalo dan Nasional

Sumber: Badan Pusat Statistik pemerintah Kota Gorontalo (2013) dan Badan Pusat Statistik nasional (2013)

Jika dirujuk kembali Rajah 1.4, Rajah 1.5 dan Rajah 1.6, apa yang disarankan Amnah (2014); Ari (2016) tidak berlaku. Biarpun Kerajaan Bandar Gorontalo menerima autonomi daerah dan dikuatkuasakan pula sebagai ibu negeri untuk Negeri Gorontalo, namun ia berdepan dengan masalah kerana pertumbuhan ekonominya bergantung kepada pembiayaan kerajaan pusat (Sugiono & Wuryani, 2014). Autonomi kewangan yang dijangkakan memberi pendapatan sendiri seperti yang diharapkan oleh Boetti, Piacenza, Turati (2012); Siddiquee, Nastiti, dan Sejati (2012); Sacchi dan Salotti (2014) dan Verschuere dan Beddeleem (2013) masih jauh daripada apa-apa yang sewajarnya berlaku. Keadaan ini menyebabkan kerajaan daerah seperti Kerajaan Bandar Gorontalo menghadapi kekangan dalam melaksanakan pelbagai program dan aktiviti untuk kebajikan dan kesejahteraan masyarakat.

Oleh kerana pertumbuhan ekonomi Kerajaan Bandar Gorontalo lebih baik daripada angka pertumbuhan nasional, maka kerugian akan dirasakan jika ianya tidak disokong dengan sesuatu sistem atau model. Model pengukuran prestasi itu perlulah dapat membantu pengurusan untuk memastikan setiap nilai rupiah yang diperoleh sama ada secara sendiri atau dari kerajaan pusat dibelanja sebaiknya. Pencapaian sasaran yang jelas dapat memberi nilai tambah melalui sasaran keluarannya, hasilnya, impak dan manfaatnya kepada kerajaan dan masyarakat umumnya.

Satu lagi implikasi keadaan ini didasarkan kepada Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2007. Peraturan ini menyatakan bahawa bandar yang telah dianugerahkan autonomi boleh dimansuhkan jika bandar berkenaan didakwa tidak mampu melaksanakan autonomi daerah dengan sokongan kewangan sendiri selain dana kerajaan pusat. Keadaan ini boleh terjadi menurut Niven (2008) jika pengukuran prestasi lebih memfokus pada prestasi jangka masa pendek iaitu kewangan yang dibelanjakan untuk menyelesaikan program pada masa tertentu dan kurang memberi perhatian terhadap impak yang dihasilkan untuk masa hadapan.

Penetapan model pengukuran prestasi LAKIP selari dengan pandangan Anjarwati (2012); Zhonghua dan Ye (2012); dan Parmenter (2015) yang mengesyorkan bahawa suatu model pengukuran prestasi dalam organisasi awam adalah untuk mengukur akauntabiliti kerajaan daerah kepada masyarakat. Oleh itu, pengurus organisasi diharapkan memberi perhatian terhadap model pengukuran prestasi yang digunakan supaya ia boleh menghasilkan maklumat yang berkualiti. Ia boleh digunakan oleh pengurus menurut Ammons *et al.* (2013) untuk memastikan wujudnya proses akauntabiliti dan pengurusan organisasi akan lebih cekap dan berkesan.

Kajian Adams, Muir, dan Hoque (2014) menekankan bahawa pengurusan prestasi ke tahap keluaran, hasil, manfaat dan impaknya berlaku secara berperingkat. Pada akhirnya dengan autonomi kewangan, pendapatan sendiri boleh membantu kerajaan melepaskan kebergantungan kewangan kepada kerajaan pusat (Surya-Wardhana, Rasmini, & Astika, 2015). Justeru, penting dipastikan model pengukuran prestasi yang digunakan oleh kerajaan itu berkesan.

Subhan (2014) yang mengkaji keberkesanan model LAKIP Kerajaan Asahan Sumatera Utara Indonesia mendapati kewujudan bajet berasaskan prestasi, pertanggungjawaban perbelanjaan, dan audit dalaman menyumbang kepada keberkesanan LAKIP. Ade (2015) pula mengkaji keberkesanan polisi penyusunan bajet, pelaksanaan bajet dan perbelanjaan daerah terhadap model LAKIP di Kerajaan Daerah Asahan dan kesannya terhadap prestasi akauntabiliti kerajaan. Hasil daripada kajian ini mendapati bahawa ketiga-tiga pembolehubah mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan akauntabiliti kerajaan dalam menguruskan organisasi kerajaan.

Di samping itu, Sari (2015) pula melaksanakan kajian di Kerajaan Bandar Sleman Yogyakarta untuk menilai prestasi sistem akauntabiliti kerajaan. Kajian ini menilai hubungan setiap komponen sistem akauntabiliti kerajaan daerah dan faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan maklumat di Kerajaan Daerah Sleman. Kesimpulan dari kajian ini mendapati komponen daripada sistem akauntabiliti Kerajaan Daerah Sleman menunjukkan kesesuaian maklumat yang diperoleh daripada dokumen yang diuraikan dalam pengukuran prestasi LAKIP untuk tujuan kegunaan sistem akauntabiliti.

Tidak seperti Sari (2015), kajian oleh Surya-Wardhana *et al.* (2015) meninjau keberkesanan kepakaran kakitangan terhadap akauntabiliti kerajaan daerah dengan komitmen organisasi sebagai pembolehubah pencilah. Hasil kajian di Kerajaan Daerah Tabanan Bali-Indonesia menunjukkan bahawa kepakaran mempunyai kesan positif pada akauntabiliti kerajaan dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat. Demikian pula komitmen organisasi menguatkan keberkesanan kepakaran organisasi terhadap akauntabiliti kerajaan.

Persoalannya banyak kajian telah dilakukan ke atas model pengukuran prestasi LAKIP selepas ia mula dilaksanakan dalam organisasi sektor awam di Indonesia. Walau bagaimanapun, ia melibatkan kerajaan daerah-daerah lain. Belum ada yang mengkaji keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP di Kerajaan Bandar Gorontalo, walaupun selepas 18 tahun ia dilaksanakan yang bermula daripada autonomi daerah dilaksanakan.

Pelbagai polisi telah diperkenalkan yang antaranya undang-undang, peraturan kerajaan, peraturan menteri yang berhubungkait dengan pengurusan prestasi organisasi sektor awam untuk membantu menyelesaikan permasalahan kewangan kerajaan. Walau bagaimanapun, sehingga kajian ini dilaksanakan, polisi-polisi ini masih boleh dipertikaikan kerana keadaan kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo yang masih tidak stabil. Kebergantungan kewangannya pada kerajaan pusat pula didapati masih tinggi.

1.3 Pernyataan Masalah

Secara keseluruhannya, kajian awal menimbulkan pernyataan permasalahan kajian berikut:

- (i) Proses pembangunan model pengukuran prestasi sektor awam, jika disimpulkan melalui sorotan karya terdahulu, telah berubah dari pemfokusan kepada elemen kewangan; kemudiannya kepada bukan kewangan; dan seterusnya penciptaan nilai. Ketidakupayaan organisasi menyediakan mekanisma, yang membolehkan elemen pelaporan, akauntabiliti, dan seterusnya integriti disesuaikan dengan perubahan model pengukuran prestasi, akan menyebabkan keberkesanan sesuatu model tergugat;
- (ii) Menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP selari dengan pelaksanaan autonomi daerah memberi kuasa yang lebih luas kepada penjawatan kewangan sendiri. Walau bagaimanapun, perbandingan dengan prestasi nasional menunjukkan pendapatan Kerajaan Bandar Gorontalo adalah lebih rendah. Ketidakupayaan kerajaan daerah untuk meningkatkan akauntabiliti selari dengan rasional ekonomi telah menyebabkan nilai tambah tidak wujud bagi setiap rupiah wang awam yang dibelanjakan sedangkan jumlahnya adalah terhad;
- (iii) Pertumbuhan ekonomi Kerajaan Bandar Gorontalo adalah lebih baik berbanding purata pertumbuhan ekonomi nasional. Momentum pertumbuhan akan tergugat tanpa sumber kewangan sendiri yang kukuh. Begitu juga jika sistem pengukuran prestasi tidak dapat menunjukkan dengan jelas keluaran, hasil, impak dan manfaat yang diberikan oleh setiap rupiah yang dibelanjakan;
- (iv) Keupayaan dan keberkesanan pentadbir atau pengurus organisasi Kerajaan Bandar Gorontalo dalam memaksimumkan penggunaan maklumat prestasi yang diukur melalui model pengukuran prestasi LAKIP masih boleh dipertikaikan. Perkara ini dianalisis dengan mengambil kira kajian-kajian

terdahulu dan kajian awal ini, yang memberi ruang kepada mereka untuk melakukan penambahbaikan pengurusan dan pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

1.4 Persoalan Kajian

Berasaskan latar belakang kajian dan permasalahan yang telah diuraikan, maka persoalan kajian boleh dirumuskan seperti berikut:

- (i) Bagaimanakah pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP Kerajaan Bandar Gorontalo berbanding sorotan karya?
- (ii) Bagaimanakah keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP dipraktikkan dalam konteks Kerajaan Bandar Gorontalo?
- (iii) Bagaimanakah model pengukuran prestasi LAKIP boleh membantu pengurus dalam mencapai sasaran prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo yang lebih baik?

1.5 Objektif Kajian

Berasaskan persoalan kajian yang telah dinyatakan, pengkaji berhasrat mengenal pasti keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo Indonesia. Bagi tujuan tersebut, objektif kajian ini secara khususnya adalah:

- (i) Untuk mengenal pasti pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.
- (ii) Untuk mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas kerajaan Bandar Gorontalo.
- (iii) Untuk meneroka faktor-faktor yang menjadi kekangan kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar

Gorontalo (jika ada).

- (iv) Untuk mencadangkan penambahbaikan kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

1.6 Kepentingan Kajian

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo, setakat pengetahuan pengkaji sehingga kini masih belum dikaji walaupun pelaksanaan model ini sudah 18 tahun dilaksanakan. Oleh itu, kajian ini dapat menyumbang dalam bentuk keilmuan mengenai tahap kejayaan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ini dalam konteks Kerajaan Bandar Gorontalo berasaskan saranan daripada sorotan karya.

Maklumat daripada data dokumen menunjukkan bahawa prestasi kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo masih rendah. Begitu juga dapatan kajian awal prestasi kewangan yang digambarkan melalui perbandingan 32 bandar di Indonesia (Rajah 1.4). Keadaan ini menyebabkan kebergantungan kewangan khususnya kepada kerajaan pusat adalah masih sangat tinggi. Kebergantungan ini menggambarkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP pada masa kini masih lagi kurang berkesan. Pengurus atau pentadbir masih belum memaksimumkan penggunaan maklumat yang diperoleh untuk menguruskan organisasi. Oleh itu, penemuan kajian ini boleh membantu pentadbir atau pengurus organisasi dan juga pembuat dasar dan polisi kerajaan untuk menambahbaik polisi dan proses pelaksanaan yang sedia ada.

Biarpun pelbagai polisi, undang-undang, peraturan kerajaan, instruksi presiden mahupun keputusan menteri dalam negeri digubal dan dikuatkuasakan, masih terdapat lompong dari sudut pengurusan tadbir urus yang perlu dikaji. Hasil analisis

beberapa penyelidikan lepas juga belum dapat menyelesaikan secara konstruktif masalah keberkesanan penggunaan model pengukuran prestasi di Kerajaan Bandar Gorontalo. Oleh itu, kajian secara kualitatif, mendalam dan dalam konteksnya yang tersendiri dapat mengisi kekurangan berkaitan hal ini. Seterusnya ia dapat memberi gambaran dan penjelasan yang mendalam mengenai pengukuran prestasi yang lebih menyeluruh terhadap Kerajaan Bandar Gorontalo.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini memberi tumpuan kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP kerajaan Bandar Gorontalo Indonesia. Model pengukuran prestasi LAKIP yang dilaksanakan terhadap Kerajaan Bandar Gorontalo bermula daripada autonomi daerah yang dilaksanakan mulai Tahun 1999 sehingga pada masa kini.

Pemilihan Kerajaan Bandar Gorontalo dibuat berdasarkan keunikan persoalan yang timbul. Keunikan yang dimaksudkan itu ialah selain beroperasi sebagai bandar, ia juga ditetapkan sebagai Ibu Negeri Kerajaan Bandar Gorontalo. Walau bagaimanapun, selepas melaksanakan pentadbiran mengikut konsep autonomi daerah dengan sokongan kewangan pendapatan sendiri. Kajian awal menunjukkan Kerajaan Bandar Gorontalo termasuk dalam kalangan bandar-bandar Indonesia yang berpendapatan sendiri rendah. Keadaan ini menyebabkan mereka sangat bergantung dari segi kewangannya kepada kerajaan pusat.

Dalam kajian ini, kaedah kualitatif digunakan bagi memastikan persoalan kajian ditangani secara mendalam (Creswell 2013; Miles, Huberman, dan Saldana, 2014, Yin, 2014). Di samping itu, kajian ini menggunakan kaedah triangulasi sama ada triangulasi kaedah atau triangulasi sumber data untuk memperoleh maklumat yang

berhubung kait dengan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP.

1.8 Takrif Istilah Utama

Prestasi dalam kajian ini merujuk kepada pencapaian akhir daripada setiap aktiviti organisasi yang boleh diukur sama ada dengan kaedah kuantitatif mahupun kualitatif (Khandekar & Sharma, 2006; Robbin & Judge, 2013).

Prestasi organisasi dalam kajian ini merujuk kepada tahap keberkesanan pelaksanaan prestasi organisasi berbanding dengan objektifnya. Ia dilakukan secara berterusan bagi memberikan impak kepada masyarakat terutamanya dalam memenuhi setiap keperluan yang asas (Fattore, Dubois, & Lapenta, 2012; Martin & Downe, 2014; De Vries & Nemec, 2013).

Pengurusan prestasi merupakan penilaian terhadap kakitangan, proses, atau faktor lain untuk mengukur kemajuan ke arah matlamat yang telah ditetapkan. Ia melibatkan aktiviti perancangan, pelaksanaan sehingga kepada tahap penilaian prestasi yang mesti dimaksimumkan (Sanger, 2013; Helden & Reichard, 2016).

Pengukuran Prestasi adalah penunjuk yang boleh diukur, digunakan untuk menilai sejauh mana sesuatu organisasi atau perniagaan itu telah mencapai objektif yang dikehendaki. Ramai pengurus organisasi secara rutin meninjau pelbagai jenis ukuran prestasi untuk menilai perkara-perkara seperti hasil, pengeluaran, permintaan dan kecekapan operasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih objektif tentang bagaimana organisasi mereka beroperasi dan sama ada penambahbaikan diperlukan. Pengukuran prestasi merupakan suatu maklum balas pengurus yang menyediakan

maklumat mengenai tindakan terhadap rancangan yang telah dibuat (Sillanpaa, 2013; Sanger, 2013).

Model Pengukuran Prestasi adalah pendekatan berasaskan sistem untuk memupuk budaya pencapaian dengan mengaitkannya dengan objektif utama organisasi. Tumpuan masa kini berubah dari input kepada hasil sebagai fokus pengukuran. Ia merupakan alat pengurusan untuk memperoleh maklumat yang bersesuaian bagi kegunaan organisasi (Bryde, 2003; Talbot, 2010).

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi merujuk kepada kemampuan pengurus organisasi memaksimumkan penggunaan maklumat prestasi semasa menguruskan organisasi bagi mencapai prestasi yang diharapkan iaitu tahap prestasi input, keluaran, hasil, dan impak (Bastian, 2006; de Lancer Julnes, 2008).

Sasaran prestasi input bermaksud segala sesuatu yang diperlukan bagi melaksanakan setiap aktiviti untuk menghasilkan keluaran seperti adanya sumber dana, sumber manusia, saranan dan kemudahan lainnya.

Sasaran prestasi keluaran ialah sesuatu yang diharapkan secara langsung tercapai dari suatu aktiviti sama ada fizikal atau bukan fizikal.

Sasaran prestasi hasil bermaksud segala sesuatu yang mencerminkan keberfungsian keluaran pada jangka masa sederhana.

Prestasi manfaat ialah kegunaan keluaran yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat yang berupa ketersediaan layanan atau kemudahan yang dapat diakses mereka.

Prestasi Impak boleh berupa keberkesanan yang dimunculkan sama ada positif mahupun negatif pada setiap peringkat pemboleh ubah prestasi berasaskan andaian yang telah ditetapkan. Dengan perkataan yang lain prestasi impak boleh juga diukur dari penanda aras prestasi berasaskan impaknya terhadap keadaan makro yang ingin dicapai melalui pemboleh ubah prestasi manfaat.

1.9 Organisasi Bab Tesis

Penulisan tesis ini dibahagikan kepada Lima bab. Bab Satu merangkumi pendahuluan, pengenalan, latar belakang kajian; kajian awal dan pernyataan masalah; persoalan kajian; objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, definisi terma utama dan organisasi tesis. Seterusnya Bab Dua membincangkan sorotan karya mengenai prestasi, prestasi kakitangan, prestasi organisasi termasuk juga pengurusan dan pengukuran prestasi. Bab ini juga membincangkan tentang model pengukuran prestasi dan implikasinya; keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi Laporan Akuntabiliti Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan juga teori-teori asas mengenai pengukuran prestasi dan diakhiri dengan rumusan kajian.

Bab Tiga membincangkan kaedah kajian, kerangka konsep, reka bentuk kajian, fasa kajian, batasan kajian, kaedah penentuan responden, responden kajian, tahap kajian, kajian rintis. Seterusnya dalam bab ini dibincangkan mengenai kaedah pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, kesahan data kajian, pengurusan data kajian dan analisis data kajian. Bab ini diakhiri dengan rumusan kajian.

Bab Empat merangkumi dapatan kajian dan perbincangan; pengenalan; pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP; Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo; meneroka faktor-

faktor kekangan kepada keberkesanan pelaksanaan LAKIP; penambahbaikan ke atas model pengukuran prestasi LAKIP; dan rumusan. Akhir sekali, bab Lima adalah mengenai kesimpulan kajian iaitu pengenalan; kesimpulan kajian; implikasi kajian; cadangan dan limitasi kajian; dan rumusan.



BAB DUA

SOROTAN KARYA

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan sorotan karya mengenai prestasi, prestasi kakitangan, prestasi organisasi termasuk juga pengurusan dan pengukuran prestasi. Bab ini juga membincangkan tentang model pengukuran prestasi dan implikasinya; keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan juga teori-teori asas mengenai pengukuran prestasi dan diakhiri dengan rumusan kajian.

2.2 Konsep Prestasi

Prestasi atau "*Performance*" menurut The Scribner- Bantan English Dictionary, terbitan Amerika menurut Williams (1979) berasal dari kata "*to perform*" dengan beberapa erti, iaitu; 1) melakukan atau melaksanakan; 2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban yang telah disepakati; 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab; dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan seseorang. Di dalam kamus The Web's Largest Dictionary (2017) dinyatakan bahawa prestasi merupakan konsep yang abstrak dan mesti diwakili oleh peristiwa yang boleh diukur dari aktiviti yang telah dilaksanakan.

Pusat Rujukan Persuratan Melayu (2017) menyatakan bahawa prestasi merupakan hasil dan mutu yang diperoleh dalam menjalankan sesuatu tugas. Dalam Kamus Inggeris-Melayu Dewan (2007) pula dijelaskan bahawa prestasi merupakan hasil kerja yang dicapai selepas menjalankan sesuatu aktiviti.

Dari huraian yang telah dibuat, prestasi merupakan hasil kerja organisasi berasaskan program yang telah dirancang. Pandangan yang berhubungkait dengan prestasi telah dihuraikan oleh Armstrong (2006); Fitzgerald (1991); dan Otley (1999) yang menyatakan bahawa prestasi merupakan hasil kerja seorang individu atau kumpulan dalam suatu organisasi dengan sokongan sumber-sumber organisasi yang sedia ada. Pengkaji yang lain melihat prestasi sebagai gambaran mengenai tahap pelaksanaan suatu aktiviti berupa hasil kerja kakitangan (Phillips, 1999). Hasilnya boleh diukur secara kuantitatif mahupun secara kualitatif dan mempunyai hubungan dengan matlamat organisasi (Van der Waldt, 2004).

Mengikut huraian yang telah dibuat menggambarkan bahawa prestasi boleh difahami melalui sesebuah pelaksanaan program untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Penjelasan tersebut selari dengan pandangan Bernardin (2002) bahawa prestasi merupakan hasil yang diperoleh dari sesuatu pekerjaan selama kakitangan melaksanakan aktiviti program yang telah dirancang oleh pengurus.

Khususnya dalam organisasi sektor awam, prestasi boleh difahamkan sebagai suatu produktiviti dari penggunaan sumber-sumber organisasi secara cekap, berkesan dan mendapat keluaran dan hasilnya (Bruijn, 2007). Kecekapan mahupun keberkesanan yang dimaksudkan ialah pengurus organisasi boleh memberi perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat dengan sokongan kewangan yang diperoleh daripada pendapatan sendiri (Copley, 2011). Dalam Peraturan Pemerintah No. 8 pada Tahun 2006 prestasi ditakrifkan sebagai keluaran atau hasil daripada setiap aktiviti yang akan dicapai atau telah dicapai yang berhubung kait dengan penggunaan setiap bajet yang boleh diukur secara kuantiti atau kualitinya.

Menurut Gao (2015), Gomes, Romão, dan Caldeira (2013); Van-Dooren, Bouckaert, dan Halligan (2015), prestasi itu merupakan hasil kerja daripada organisasi dengan menggunakan sumber-sumber organisasi yang boleh diukur sama ada secara kuantitatif atau kualitatif. Sementara kajian lain seperti Luthans (2011); Lockwood dan Porcelli (2013), Robbins, Judge, dan Boyle (2014) pula melihatnya sebagai sesuatu yang mesti memberi kesan dan impak kepada pihak awam.

2.3 Prestasi Organisasi

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang diselaraskan secara sedar, yang boleh dikenal pasti dan bekerja secara berterusan untuk mencapai suatu tujuan secara bersama atau berkelompok (DeCenzo & Robbins, 2004). Justeru itu, organisasi adalah sebagai suatu sistem yang dibentuk untuk melakukan aktiviti secara bersama bagi menghasilkan prestasi organisasi yang bersesuaian (Marr, 2008). Secara ringkasnya pula, Georgopoulos dan Tannenbaum (1957) menjelaskan bahawa prestasi organisasi boleh diukur melalui kemampuan organisasi melaksanakan tugas-tugas yang telah disepakati.

Dalam kajian Yuchtman dan Seashore (1967) prestasi organisasi itu merupakan kemampuan organisasi memanfaatkan kawasan organisasi dengan sokongan pelbagai sumber organisasi yang terhad untuk mencapai hasil secara cekap dan berkesan. Keadaan ini penting kerana prestasi organisasi berkaitan dengan bagaimana suatu kumpulan berjaya dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Organisasi itu seharusnya mempunyai kemampuan untuk menghasilkan keluaran dan hasil seperti yang diharapkan Van-Dooren *et al.* (2015) di dalam meningkatkan perkhidmatan kepada masyarakat.

Swanson (2001) pula, menjelaskan bahawa prestasi organisasi merupakan keadaan yang diharapkan mengikut perancangan yang telah dibuat dalam apa juga bidang sama ada ekonomi, politik, bidang budaya organisasi atau bidang lainnya. Dengan lebih terperinci, Jowett dan Rothwell (1988) menjelaskan prestasi organisasi merupakan gambaran mengenai tahap pencapaian pelaksanaan tugas oleh suatu organisasi sebagai upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi organisasi berasaskan sasaran prestasi minimum pada tahap keluaran.

Justeru, prestasi organisasi boleh dicapai dengan baik jika pengurus dan kakitangan secara berkelompok dan bekerjasama untuk mencapai visi dan misi organisasi. Mengikut Miner (2015), Nurmandi dan Kim (2015), Pasolong (2014), Walker dan Andrews (2015), prestasi organisasi dan prestasi kakitangan tidak boleh diasingkan, kerana setiap sumber organisasi itu tidak akan mengesani masyarakat tanpa sokongan kakitangan yang saling bekerjasama dalam sesuatu kumpulan. Kajian seperti Rachim (2015) memberi perhatian kepada kakitangan dalam pengurusan prestasi organisasi kerana mengikut beliau, pengurus telah menyepadukan sama ada aspek kewangan mahupun aspek bukan kewangan (misalnya kakitangan) dalam menguruskan prestasi.

Apa yang dihuraikan oleh Rachim (2015) selari dengan hasil kajian Modell (2004) dan Greiling dan Dorothea (2005) sebelumnya. Mereka menyatakan bahawa model pengukuran prestasi pada organisasi sektor awam memfokus kepada prestasi kewangan dan boleh dipertingkatkan dengan memberikan perhatian kepada aspek kewangan dan aspek bukan kewangan untuk meningkatkan prestasi organisasi. Menurut Sun dan Van-Ryzin (2012) kesepaduan prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan adalah sangat penting kerana prestasi bukan kewangan pada amnya

boleh menjadi motivasi kepada pencapaian prestasi organisasi yang lebih baik. Organisasi kerajaan memerlukan sokongan kewangan daripada pendapatan sendiri yang diperoleh dari usaha pihak pengurus mahupun kakitangan untuk mewujudkan visi yang telah dirancang (Björk, Szűcs, dan Hårenstam, 2014).

Berasaskan beberapa huraian yang telah dibuat, peranan aspek kewangan dan bukan kewangan dalam menguruskan prestasi diharapkan boleh memberi impak kepada organisasi dan masyarakat secara berterusan. Pandangan ini selari dengan hasil kajian Agustinus (2015), De Vries dan Nemec (2013), Fattore *et al.* (2012) Lewis dan Peter (2012), Martin dan Downe (2014) yang menyatakan bahawa prestasi organisasi secara berterusan mesti diusahakan agar boleh memberikan impak kepada masyarakat sebagai satu bentuk tanggungjawab organisasi.

2.4 Pengurusan Prestasi Organisasi Sektor Awam

Berasaskan beberapa huraian yang telah dibuat, prestasi dan prestasi organisasi boleh dicapai jika pengurusan prestasi boleh dilakukan dengan baik. Mathis, Jackson, Valentine dan Meglich (2017) menjelaskan bahawa pengurusan prestasi merangkumi keseluruhan aktiviti yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi organisasi sama ada secara individu atau secara kumpulan.

Selari dengan pengurusan prestasi, Verbeeten (2008) menyatakan bahawa pengurusan prestasi merupakan suatu rangkaian perilaku pengurus dalam melaksanakan aktiviti yang bermula dari perancangan prestasi, pemantauan prestasi, penilaian prestasi dan sehingga kepada tindakan lanjut yang berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Mengikut Aguinis (2009) pula, pengurusan prestasi merupakan suatu proses yang berterusan dalam mengenal pasti, mengukur, dan

membangunkan prestasi sama ada secara individu mahupun kelompok yang boleh menyelaraskan prestasi dengan matlamat strategik organisasi.

Pandangan lain adalah seperti Bruijn (2002) yang melihat pengurusan prestasi sebagai suatu proses kerja secara kumpulan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seperti keberkesanan, kecekapan, dan kesahihan kerajaan dalam melaksanakan pentadbiran. Dalam konteks Indonesia secara umumnya, Departemen Keuangan Republik Indonesia (2008) mentakrifkan pengurusan prestasi sebagai satu proses strategik dan bersepadu dalam menyokong kejayaan organisasi melalui pembangunan kakitangan yang boleh menyokong kewujudan visi sesebuah organisasi.

Tidak jauh berbeza dengan pandangan ini, ialah pandangan Daly (2012) yang menakrif pengurusan prestasi merupakan suatu proses sistematik dengan memfokus kepada 5 perkara penting. Perkara-perkara yang dimaksudkan itu merangkumi pengurusan prestasi seperti; perancangan prestasi; melaksanakan pemantauan prestasi; membangunkan kapasiti kakitangan; melakukan pengukuran prestasi dan akhir sekali iaitu memberi ganjaran bagi kakitangan yang mempunyai prestasi yang lebih baik dalam melaksanakan setiap aktiviti organisasi yang telah diberikan kepadanya.

Berasaskan huraian yang telah dibuat, pengukuran prestasi boleh difahamkan sebagai suatu kesatuan yang dimulakan daripada perancangan sehingga kepada penilaian prestasi dengan menggunakan sumber-sumber organisasi dalam menguruskan organisasi. Oleh itu menurut Boubaker, Nguyen, dan Nguyen (2012) dan Hilb (2012), organisasi sektor awam perlu diuruskan mengikut tadbir urus organisasi yang

telah ditetapkan oleh kerajaan supaya tahap keberkesanan dan kemampunan organisasi dapat dicapai.

Pengurusan prestasi boleh dikatakan sebagai suatu rangkaian yang tidak terputus dalam mengurus prestasi (Abdullah, 2012). Menurut pandangan Cokins (2004) pula pengurusan organisasi secara berterusan perlu dilaksanakan kerana di dalamnya terdapat penghubung yang menghubungkan satu aktiviti dengan aktiviti yang lain. Walau bagaimanapun menurut Cokins (2013) ianya boleh dicapai jika kakitangan setiap bahagian memahami organisasi yang berkaitan dengan matlamat prestasi yang telah dirancang.

Kajian lain yang berkaitan dengan pengurusan prestasi dalam organisasi sektor awam adalah oleh Gao (2015) dan Norazlina, Nik Kamaruzaman dan Nafsiah (2016) yang menjelaskan bahawa perkhidmatan kerajaan yang berkualiti kepada masyarakat bergantung kepada tahap pengurusannya yang perlu dimaksimumkan. Oleh itu Mir dan Pinnington (2013) menyatakan bahawa pengurusan prestasi itu adalah upaya yang diharapkan dapat memberikan impak kepada masyarakat secara berterusan dengan penggunaan sumber organisasi secara maksimum.

Matlamat utama sesuatu pengurusan prestasi organisasi kerajaan ialah untuk memberikan kualiti perkhidmatan yang berimpak tinggi kepada masyarakat secara berterusan mengikut maklumat yang disampaikan (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2015). Beberapa kajian yang pernah dilakukan seperti Arnaboldi, Lapsley, dan Steccolini (2015); Helden dan Reichard (2016); Ma (2016) dan Sanger (2013) mengenai pentingnya impak pengurusan prestasi. Mereka menyatakan bahawa pengurusan prestasi mesti bermula dengan perancangan, dan pelaksanaan,

pengukuran prestasi dan penilaian prestasi mesti dimaksimumkan. Tindakan ini menurut Romzek dan Dubnick (1987) dan Glynn dan Murphy (1996) menyatakan bahawa setiap sumber organisasi mestilah dipertanggungjawabkan kepada mereka dan wujud keperluan menjustifikasikan segala hasil keputusan dan tindakan kepada masyarakat sebagai bukti bahawa organisasi telah diuruskan secara telus dan akauntabiliti.

2.5 Pengukuran Prestasi Organisasi Sektor Awam

Melalui pelbagai sorotan karya, pengukuran prestasi organisasi boleh diertikan sebagai suatu proses dalam memperoleh kefahaman terhadap kejayaan suatu organisasi. Matlamatnya adalah untuk meningkatkan prestasi melalui perhidmatan yang berkualiti kepada pihak awam. Berkenaan dengan perkara ini, Sarel, John dan Manish (2014), Behn (2003), Marr (2008), Meyer (1994), Modell (2009) dan Talbot (2010) mencadangkan bahawa pengukuran prestasi merupakan suatu proses dalam memperoleh kefahaman mengenai kejayaan organisasi berasaskan visi yang telah ditetapkan.

Ghobadian dan Ashworth (1994) sebelum ini mentakrifkan pengukuran prestasi sebagai suatu aktiviti dalam memperoleh data dan maklumat mengenai tahap kecekapan dan keberkesanan penggunaan sumber organisasi. Ia merupakan aktiviti sistematik untuk menghasilkan maklumat prestasi organisasi (Zairi, 1994). Hasil pengukuran prestasi organisasi ini boleh dijadikan maklumat untuk melaksanakan aktiviti organisasi dengan baik. Mengikut Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati (2012), maklumat ini juga boleh digunakan pengurus untuk penambahbaikan organisasi pada masa hadapan. Dickinson (2008) menjelaskan bahawa pengukuran prestasi merupakan asas dalam menguruskan sesebuah organisasi.

Mengikut huraian yang telah dibuat, pengukuran prestasi merupakan sebahagian dari pengurusan prestasi (Lebas, 1995). Ianya merupakan suatu proses yang sistematik untuk menghasilkan maklumat prestasi yang boleh digunakan oleh pengurus untuk meningkatkan prestasi seperti mana yang diharapkan (Goh, 2012; Van Dooren, De Caluwe dan Lonti, 2012). Pentingnya pengukuran prestasi juga selari dengan pandangan Behn (2003); Blenkinsop dan Burn (1992); Hussein, Omar, Noordin, Ishak (2016); Ruzita, dan Azhar dan Hasan (2012) pada kajian sebelumnya. Mereka menyatakan bahawa hasil daripada pengukuran prestasi boleh digunakan oleh pengurus organisasi termasuklah organisasi sektor awam dalam menguruskan organisasi dengan beberapa matlamat utama iaitu untuk 1) melaksanakan penilaian; 2) pengurus boleh memberi kawalan; 3) memotivasikan unsur dalaman suatu organisasi; 4) menggalakkan organisasi; 5) meraikan organisasi; 6) sebagai maklumat untuk pembelajaran; dan 7) boleh diguna pakai untuk penambahbaikan.

Selari dengan huraian yang telah dibuat, Van-Dooren *et al.* (2015) juga berharap agar pengukuran prestasi yang dilakukan dalam organisasi sektor awam dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai kecekapan dan keberkesanan organisasi berdasarkan prestasi yang bersepadu dengan mengambil kira aspek kewangan dan aspek bukan kewangan. Hal ini selari dengan de Lancer Julnes (2008) yang menyatakan bahawa selain kecekapan dan keberkesanan organisasi, maka perlu juga memberi perhatian kepada pengukuran prestasi input, keluaran; hasil dan impak yang boleh menyediakan maklumat kepada pihak yang mempunyai kepentingan dalam organisasi. Hal ini perlu diberi perhatian supaya ia tidak menjadi kekangan kepada pengurus organisasi (Greiling & Halachmi, 2013; McLeod & Harun, 2014).

Berdasarkan matlamat pengukuran prestasi, pengurus organisasi boleh menghasilkan maklumat prestasi yang lebih menyeluruh, supaya ia boleh memberi impak kepada organisasi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan (Mayston, 1985). Keadaan ini telah dihuraikan oleh Ammons *et al.* (2013), Halachmi (2005; 2011), Greiling dan Stötzer (2015), Micheli dan Mari (2013), Poister *et al.* (2015), Speklé dan Verbeeten, (2014), Yusuf dan Leavitt (2014) dan Van-Dooren dan Van-Walle, (2010) mengenai pentingnya maklumat prestasi. Mereka berharap supaya setiap program dan aktiviti organisasi diukur untuk mendapatkan maklumat tentang prestasi kewangan mahupun prestasi bukan kewangan agar ianya bersesuaian dengan keperluan organisasi.

Balaboniene dan Vecerskiene (2015), dan juga Maheshwari dan Janssen (2012) telah menghuraikan asas dalam pengurusan prestasi. Mereka berpandangan bahawa maklumat dari proses pengukuran prestasi boleh menjadi maklumbalas kerajaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil tadbir urus kerajaan sebagai satu bentuk ketelusan dan akauntabiliti organisasi (Melnyk, Batitci, Platts, Tobias dan Andersen, 2014).

Melalui pengukuran prestasi yang baik menurut Morrison (2016), organisasi boleh mengenal pasti bahagian mana atau aktiviti mana dalam organisasi yang memerlukan pembetulan atau pelarasan masa hadapan termasuk dari aspek perancangan dan kawalan bagi setiap aktiviti. Sillanpaa (2013); Veledar, Bašić, dan Kapić (2014) berpandangan bahawa pengukuran prestasi dilakukan dengan maksud agar perancangan organisasi yang telah dibuat boleh dilaksanakan secara telus dan berakauntabiliti dan seterusnya boleh meningkatkan kemakmuran kepada masyarakat. Menurut Sillanpaa (2013) pula, tiga perkara penting dalam pengukuran prestasi ialah: 1) sebagai perbandingan sama ada sesuatu yang dirancang berpadanan

dengan sesuatu yang dicapai; 2) sebagai kaedah untuk mencari apa yang perlu dimaksimakan pada masa hadapan; 3) sebagai maklumat sama ada matlamat organisasi telah dicapai atau belum, dan bahagian yang mana dalam organisasi memerlukan penambahbaikan untuk masa hadapan.

Kepentingan penggunaan maklumat dari pengukuran prestasi untuk pengurusan prestasi secara berterusan (Alach, 2017a; Diana, 2014; Francisco dan Alves, 2012; Shaoul, Stafford, dan Stapleton, 2012). Mereka secara konsisten menyatakan bahawa maklumat prestasi yang berkualiti akan menjadi pedoman pengurus untuk menguruskan organisasi. Kajian lain seperti yang dilakukan Rivenbark dan Kelly (2006) dan Sanger (2013) juga mendapati pengukuran prestasi boleh membekalkan maklumat mengenai prestasi yang berkualiti dan boleh digunakan oleh pengurus dalam menetapkan setiap keputusan masa kini dan masa hadapan untuk mencapai sasaran prestasi yang lebih baik.

Sebagai tambahan, beberapa kajian lain seperti Bawono, Halim, dan Lord (2015); Grosswiele, Röglinger dan Friedl (2013); Moynihan (2013); Whole dan Hatry (1992) mahupun Zhang dan Jiang (2016) mendapati beberapa masalah dalam pengurusan prestasi. Mereka secara konsisten menyatakan bahawa dengan maklumat prestasi yang tersedia boleh digunakan oleh pengurus untuk membuat perancangan, menguruskan belanjawan, mencadangkan peningkatan perkhidmatan, akauntabiliti, ketelusan, dan apabila hendak mengenal pasti strategi untuk mengatasi setiap kekangan dalam organisasi. Oleh itu, prestasi yang dilaporkan haruslah mengandungi sasaran prestasi minimum keluaran (De Lancer Julnes, 2013; Van-Dooren *et al.*, 2015).

Maklumat prestasi yang berkualiti dalam organisasi seperti yang diharapkan oleh Kroll (2015) boleh diusahakan kerana menurut Alach (2017b), ia boleh diperolehi dengan menyatukan sama ada aspek kewangan mahupun aspek bukan kewangan. Hal ini penting menurut Adams *et al.* (2014) dan Grafton, Lillis, Widener (2010) kerana organisasi boleh mencapai sasaran prestasi yang lebih baik dengan setiap penggunaan sumber organisasi kerajaan secara cekap, berhemat dan bijaksana (Hoque, 2008; Radnor, 2008, Van-Sluis, Cachet & Ringeling 2008). Mengikut Poister *et al.* (2015) pula, terdapat beberapa kegunaan maklumat prestasi yang diperolehi, antaranya ialah 1) boleh mempertingkatkan kualiti keputusan dalam pengurusan organisasi; 2) boleh meningkatkan kualiti perkhidmatan; 3) boleh meningkatkan akauntabiliti pengurus; 4) boleh memfokus kepada matlamat organisasi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Secara global, kajian Charbonneau, Bromberg dan Henderson (2015) yang telah dilakukan di Ontario mahupun kajian Brusca dan Montesinos (2013) di Sepanyol mendapati bahawa pengukuran prestasi organisasi sektor awam umumnya memberi tumpuan yang minimum pada tahap keluaran. Pengkaji lain seperti Posayanant dan Chareonngam (2010) di Thailand menyatakan bahawa pengukuran prestasi yang bertumpu kepada tahap prestasi input adalah kurang bersesuaian lagi, dengan kata lain model pengukuran prestasi perlu menumpu kepada tahap prestasi minimum iaitu prestasi keluaran.

Model pengukuran prestasi yang diharapkan minimum kepada prestasi keluaran pada asasnya mempunyai matlamat agar sumber organisasi boleh memberi manfaat kepada pihak awam. Menurut Frey, Homberg, dan Osterloh (2013), model pengukuran prestasi yang bersesuaian boleh dipertingkatkan kepada tahap prestasi

yang lebih baik seperti berubah dari sasaran prestasi input kepada prestasi keluaran. Ia perlu diterokai secara berterusan daripada model pengukuran prestasi yang digunakan.

Di Malaysia, Noore (2010) dan Siti Mardina, Jamil, dan Firdaus (2016) menyatakan konsep pengukuran prestasi yang menerima pakai model pengukuran prestasi organisasi sektor swasta telah berjaya melakukan perubahan dari prestasi input kepada tahap prestasi keluaran. Menurut kajian Yilmaz dan Venugoval (2013) yang dilakukan di Pihilipina, pengurusan prestasi organisasi boleh dilakukan secara maksimum dengan sokongan kewangan yang berpunca daripada pendapatan sendiri. Kajian Bianci dan Xavier (2016) yang menggunakan kaedah analisis perbandingan antara kerajaan Itali dan kerajaan Malaysia pula mendapati pengurus organisasi sektor awam boleh menguruskan organisasi secara telus dan berakauntabiliti sehingga tercapai tahap pengukuran prestasi yang baik bukan sahaja bertumpu kepada sasaran prestasi input tetapi boleh mencapai sasaran prestasi keluaran.

Walau bagaimanapun, pencapaian prestasi sehingga ke tahap sasaran prestasi keluaran sahaja menurut beberapa pengkaji masih belum mencukupi (Agia, 2015). Menurut beliau memokus kepada tahap keluaran sahaja boleh menyebabkan pengurus kerajaan hanya cenderung untuk menghabiskan bajet. Ini kerana menurut Sri Mulyani (2017), hal seperti itu hanya terhad kepada program jangka masa pendek. Keadaan seperti ini mestilah dipertingkatkan agar autonomi kewangan kerajaan boleh dicapai. Selaras dengan perkara ini, Tan, Lord, Craig, dan Ball (2011) mahupun Abnur (2016) mengungkapkan bahawa sumber organisasi yang dimiliki mesti dimaksimumkan pengurusannya sehingga boleh mencapai pada tahap prestasi hasil.

Kejayaan pengurus dalam menguruskan organisasi sehingga boleh mencapai tahap hasil diharapkan akan memberi impak kepada masyarakat. Menurut hasil kajian Ewoh (2011) yang dilakukan di India, China dan Amerika, tahap prestasi hasil yang dicapai memberi gambaran bahawa sebahagian daripada visi dan misi organisasi telah tercapai berdasarkan kualiti, kitaran dan kepuasan masyarakat. Keadaan ini juga selari dengan kajian Eckerd dan Snider (2017) di bahagian pertahanan Amerika, yang mendapati bahawa prestasi organisasi mesti sekurang-kurangnya mencapai tahap hasil.

Poister *et al.* (2015) mementingkan pengukuran prestasi sehingga ke tahap hasil berbanding dengan sekadar prestasi keluaran supaya pengurus organisasi kerajaan lebih mudah untuk mengenal pasti keberkesanan dan kecekapan penggunaan sumber-sumber organisasi. Maklumat prestasi yang dihasilkan, juga dengan melaporkan hasil daripada semua aktiviti yang telah dirancang akan menghasilkan maklumat prestasi yang berkualiti sebagai panduan pengurus untuk melaksanakan tadbir urus organisasi seperti yang diharapkan (Kroll, 2013).

Daripada kajian yang telah dihuraikan jelas bahawa di beberapa buah kerajaan, pengurus organisasi akan berusaha untuk menguruskan prestasi organisasi sehingga ke tahap prestasi hasil. Keadaan ini selari dengan kajian Zhonghua dan Ye (2012) yang telah dilaksanakan di China. Begitu juga hasil kajian oleh Kuhlmann dan Jäkel (2013) yang dilakukan di Eropah, menyatakan bahawa sasaran prestasi hasil adalah lebih baik berbanding keluaran kerana ia dijangka boleh memberi impak kepada masyarakat mengikut tahap keberkesanan dan kecekapan terhadap sumber-sumber organisasi yang ada.

Kajian Klase (2014) yang dilakukan di North Carolina mahupun hasil kajian Pollitt (2013) yang dilaksanakan dalam kerajaan-kerajaan yang tergabung dalam kumpulan Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) menyatakan bahawa pencapaian prestasi sehingga tahap hasil akan lebih berkesan dan cekap dalam melakukan tadbir urus kerajaan dengan memaksimumkan penggunaan sumber-sumber organisasi (Sanger, 2013). Sorotan karya terdahulu juga mendapati bahawa tumpuan prestasi yang bermula daripada input, keluaran sehingga pada tahap hasil boleh menyokong kerajaan dalam menetapkan pelbagai rancangan aktiviti untuk masa hadapan.

Kajian MacIndoe dan Barman (2013); Cordery dan Sinclair (2013); dan kajian Van Der Hoek, Groeneveld, dan Kuipers (2016) mendapati bahawa perkhidmatan yang berkualiti penting dilaksanakan oleh pengurus organisasi agar boleh menghasilkan prestasi minimum sehingga pada tahap hasil. Hasil kajian yang lain pula seperti Buschor (2013) di Sepanyol mendapati bahawa pencapaian prestasi secara berterusan kepada tahap hasil akan menghasilkan prestasi bersepadu sama ada untuk masa kini dan pada masa hadapan.

Pelbagai huraian mengenai tahap prestasi yang boleh diamalkan dalam organisasi sektor awam dicadangkan termasuklah tahap prestasi keluaran dan tahap prestasi hasil. Pencapaian prestasi ke tahap hasil juga akan menghasilkan penggunaan sumber-sumber organisasi yang lebih berkesan dan cekap (Van-Dooren *et al.*, 2015; Marti, 2013; Fritz, 2016).

Kejayaan untuk mencapai tahap hasil juga selari kajian Tan *et al.* (2011) bahawa keberkesanan organisasi dalam mencapai sehingga pada tahap hasil boleh diusahakan

jika pengurus organisasi menggunakan maklumat prestasi secara maksimum. Ia merupakan suatu inovasi untuk mencapai matlamat yang sesuai berasaskan perancangan yang telah dibuat oleh pengurus dalam suatu organisasi (Bloch & Bugge, 2013).

Tambahan pula, Yang dan Wu (2013) di negara China juga mendapati bahawa prestasi organisasi sektor awam boleh mencapai tahap prestasi hasil. Kajian lain seperti Tan *et al.* (2011) di New Zealand mendapati bahawa penggunaan maklumat prestasi secara berkesan boleh memberi keberkesanan organisasi dalam mencapai tahap prestasi hasil berbanding dengan tahap prestasi keluaran. Pengkaji-pengkaji lain seperti Conaty (2012); Helden dan Reichard (2016) dan Yetano (2013); mendapati bahawa pencapaian prestasi sehingga pada tahap hasil kepada masyarakat sangat bersesuaian dengan organisasi sektor awam, justeru ianya penting untuk diperkukuhkan sebagai program kerajaan secara berterusan.

Daripada sorotan karya yang diulas jelas bahawa keberkesanan pelaksanaan suatu model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam telah mencapai sekurang-kurangnya tahap prestasi keluaran. Sebahagian yang lain pula telah mencapai tahap prestasi hasil. Kejayaan organisasi untuk mencapai tahap keluaran dan hasil belum mencukupi sepertimana yang ditunjukkan melalui sorotan karya mengenai pengurusan prestasi organisasi sektor awam.

Prestasi organisasi yang lebih cekap, berkesan dan berterusan sepatutnya boleh diusahakan sehingga mencapai tahap prestasi manfaat dan tahap prestasi impak agar organisasi kerajaan semakin berakuntabiliti, berintegriti. Hal ini akan dicapai jika pengurus organisasi tidak hanya memfokus kepada mencapai tahap prestasi keluaran

dan tahap prestasi hasil semata-mata tapi boleh mencapai tahap prestasi manfaat dan impak.

2.6 Model Pengukuran Prestasi dan Implikasinya

Pengukuran prestasi perlu dianggap sebagai aktiviti yang berterusan terhadap sasaran prestasi yang telah ditetapkan dengan menggunakan pelbagai kaedah. Hal ini penting menurut kajian Mari (2003) kerana boleh menghasilkan pelbagai pemboleh ubah prestasi yang bersesuaian.

Pengurusan prestasi organisasi seperti yang telah dijelaskan oleh Talbot (2010) menunjukkan ianya mengandungi; 1) perancangan prestasi; 2) pengukuran prestasi; dan 3) penilaian prestasi. Pandangan yang tidak jauh berbeza juga dikatakan oleh Broadbent dan Laughlin (2009) pula bahawa pengukuran prestasi menjadi sangat penting kerana tahapan prestasi yang dihasilkannya akan menjadi sumber maklumat kepada pengurus untuk menguruskan organisasi dan membuat perancangan untuk masa hadapan.

Berasaskan kajian mengenai model pengukuran prestasi yang dilakukan oleh Bryde (2003); Mir dan Pinnington (2014); Hourneaux, Carneiro-da-Cunha, dan Hamilton (2017), model pengukuran prestasi merupakan suatu model pengukuran untuk memperoleh suatu maklumat yang bersesuaian. Menurut mereka, maklumat prestasi dalam model pengukuran prestasi boleh digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik sebagai satu bentuk kawalan terhadap organisasi.

Kajian oleh Albach, Meffert, Pinkwart dan Reichwald (2015); Chatzoglou, Chatzoudes, Vraimaki, dan Diamantidis (2013), dan Rajnoha, Lesníková, dan Korauš (2016) mahupun Hammerschmid, Van de Walle, Andrews, dan Mostafa

(2018) menyatakan bahawa setiap model pengukuran prestasi yang diguna pakai perlu memberi impak kepada organisasi dalam mencapai prestasi secara berterusan dengan melakukan pelbagai perubahan. Oleh itu, Siti-Mardina *et al.* (2016) menyarankan agar organisasi sektor awam menggunakan model pengukuran prestasi yang bersesuaian terhadap penggunaan sumber organisasi sebagai bentuk pengurusan prestasi secara berterusan.

Morrison (2016) pula mendapati bahawa penggunaan model pengukuran prestasi yang bersesuaian boleh membantu pengurus dalam memperoleh kefahaman terhadap keberkesanan dan kecekapan suatu aktiviti organisasi yang telah dirancang dan dilaksanakan. Berkaitan dengan perlaksanaan model pengukuran prestasi, kajian Poister (2003) mendapati bahawa maklumat yang dihasilkan oleh sesuatu model pengukuran prestasi boleh digunakan pengurus untuk mengesan ukuran prestasi secara cekap dan berkesan dalam mencapai visi organisasi yang lebih baik.

Di samping itu, terdapat beberapa kajian mengenai pentingnya kesesuaian pemilihan model pengukuran prestasi, Draghici *et al.* (2014); Ivanova dan Avasilcăi (2014) yang mencadangkan bahawa aspek kewangan dan aspek bukan kewangan sebagai inovasi yang boleh mengekalkan prestasi sangat perlu diberi perhatian. Penggunaan model pengukuran prestasi yang bersesuaian dalam organisasi sektor awam diharapkan dapat memberikan maklumat prestasi yang lebih berkualiti. Menurut Barbato dan Turri (2017) maklumat begini boleh digunakan oleh pengurus untuk menguruskan organisasi dengan baik.

Manakala kajian lain sebelum ini seperti Karasu dan Demir (2012), Murray dan Efendioglu (2011), Rahmayani (2010), Sriharioto (2012), berharap agar model

pengukuran prestasi yang digunakan boleh didasarkan kepada bajet prestasi. Wildavsky (1964) menyatakan bahawa model pengukuran prestasi dengan orientasi input mestilah dipertingkatkan kepada pengukuran prestasi pada peringkat keluaran agar boleh memberi impak kepada awam secara telus dan bertanggungjawab. Perkara ini juga selari dengan beberapa kajian sebelum ini (Brunsson, 1989a; dan Mayston, 1985). Mereka secara serentak mengatakan bahawa pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam sering bergantian dan mengalami perubahan yang cepat kerana mesti diubahsuai selari dengan keperluan organisasi.

Mengikut beberapa pandangan sebelumnya, juga selari dengan hasil kajian oleh Abogun dan Fagbemi (2012), Biondi dan Lapsley (2014), Busuioc dan Lodge (2016; 2017), Burns, Nixon, Lapsley, Ríos (2015), Jang dan Park (2015), Lapsley dan Rios (2015), Lohan (2013), Lorenz dan Wigger (2012), Marti (2013), Robinson (2013) dan Shaw (2016) mengenai pengukuran prestasi. Bagi mereka model pengukuran prestasi yang dibuat berasaskan bajet prestasi telah mempraktikkan prinsip telus dan berakuntabiliti berasaskan penggunaan kewangan secara berkesan, cekap dan ekonomik selari dengan visi organisasi.

Beberapa model pengukuran prestasi yang boleh digunakan dalam sektor awam berbeza antara satu sama lain. Begitu juga pemboleh ubah prestasi yang digunakannya juga berbeza-beza untuk diguna pakai dalam melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi. Model pengukuran prestasi yang digunakan dalam sesebuah kerajaan membolehkan sasaran prestasi dicapai dengan lebih baik. Antara model ini termasuklah model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan di Indonesia selepas autonomi daerah dilaksanakan.

Beberapa model pengukuran prestasi yang boleh digunakan dalam sektor awam berbeza antara satu sama lain. Begitu juga pemboleh ubah prestasi yang digunakannya juga berbeza-beza untuk diguna pakai dalam melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi. Model pengukuran prestasi yang digunakan dalam sesebuah kerajaan membolehkan sasaran prestasi dicapai dengan lebih baik. Diantara model pengukuran prestasi yang boleh dilaksanakan dalam organisasi sektor awam seperti Model pengurusan total kualiti (TQM) yang dipopularkan oleh Deming (1981) dengan matlamat untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan sesebuah organisasi. Model TQM menurut beberapa kajian seperti Oakland & Tanner (2008); Goetsch dan Davis (2014) bahawa dalam pelaksanaan model TQM memberi perhatian kepada 1) keperluan pelanggan/masyarakat; 2) melibatkan kakitangan secara penuh; 3) mementingkan proses; 4) adanya sistem yang bersepadu; 5) adanya pendekatan yang strategik dan sistematik; 6) perbaikan secara berterusan; 7) berasaskan fakta kepada setiap keputusan, dan 8) adanya komunikasi yang baik.

Tidak jauh berbeza dengan model pengukuran prestasi yang lain seperti yang dipopularkan oleh Keegan, Eiler, dan Jones (1989) yang dikenali model pengukuran Prestasi Matriks dengan ciri-ciri memupuk kerjasama, kecekapan, keberkesanan, kemahiran dan inovasi dalam melaksanakan tadbir urus organisasi. Beberapa hasil kajian mendapati bahawa model pengukuran prestasi Matriks mengambil kira aspek kewangan dan aspek bukan kewangan serta juga memberi perhatian kepada aspek dalaman dan luaran organisasi (Yin, 2011; Banu & Tansel, 2012; Kipley, Lewis, dan Jeng, 2012; Sezhian, Muralidharan, Nambirajan, & Deshmukh, 2011).

Demikian pula berlaku kepada Model Pengukuran Prestasi Piramid. Model pengukuran prestasi ini menurut Lynch dan Cross (1995) boleh menghubungkan

strategi dengan tingkat operasi organisasi mengikut keperluan organisasi yang memberikan perkhidmatan kepada masyarakat. Model pengukuran prestasi berasaskan Piramid dibangunkan memfokus kepada visi organisasi; sasaran prestasi; pelaksanaan aktiviti organisasi; dan pemboleh ubah prestasi yang merangkumi kualiti tadbir urus, kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan. Selain itu model pengukuran prestasi Piramid juga mengambil kira aspek dalaman dan aspek luaran organisasi (Calton, Werhane, Hartman, dan Bevan, 2013; Simanis dan Milstein, 2012; dan Watts dan McNair-Connolly (2012). Demikian pula berlaku kepada pandangan Mezias dan Fakhreddin (2014) dan Tung dan Bennet (2014) berkaitan dengan model pengukuran prestasi dengan menggunakan Piramid. Mereka secara konsisten menyatakan bahawa model pengukuran prestasi Piramid cenderung kepada inovasi organisasi secara menyeluruh sama ada pihak dalaman mahupun pihak luaran organisasi.

Model Pengukuran Kad Skor Seimbang pula, boleh digunakan oleh pengurus organisasi kerajaan dalam mengukur prestasi organisasi (Kaplan dan Norton, 1992). Di dalamnya terdapat empat (4) perspektif yang merangkumi perpektif kewangan, perspektif pelanggan, perspektif dalaman dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini pada akhirnya harus seimbang semasa mengukur prestasi (Niven, 2008). Menurut beliau penggunaan Kad Skor Seimbang untuk mengukur prestasi boleh dibuat penyesuaian mengikut keadaan organisasi.

Pengkaji lain seperti Dimitropoulos, Ioannis, Ioannis (2017); Dreveton (2013); Habibur dan Youssef (2015) dan Lidija dan Mende (2016) dalam penggunaan model Kad Skor Seimbang. Mereka menyatakan bahawa terdapat beberapa elemen-elemen

prestasi dalam pengukuran prestasi Kad Skor Seimbang kerana ianya menyepadukan perspektif kewangan dan perspektif bukan kewangan semasa mengukur prestasi.

Beberapa model pengukuran prestasi yang telah dihuraikan juga selari dengan model pengukuran prestasi yang dipopularkan oleh Neely, Adams, dan Crowe (2001) iaitu model Prism. Model pengukuran prestasi Prism mempunyai kaedah pengukuran prestasi dengan tiga dimensi yang terdiri dari lima bidang perspektif atau sisi, iaitu sisi kepuasan pihak yang berkepentingan, strategi, proses, keupayaan dan sumbangan daripada pihak yang berkepentingan. Model pengukuran prestasi menurut Neely *et al.* (2001) mempunyai elemen penting seperti 1) individu; 2) proses dan 3) penjimatan kos.

Kajian Vinichenko (2015) pula mendapati bahawa pengguna model Prism perlu berinovasi dengan matlamat; 1) memahami keinginan dan keperluan pihak yang berminat dan bagaimana menciptakan nilai kepada pelanggan; 2) selalu melakukan penyelarasan dan mengintegrasikan strategi, proses, dan kemampuan yang menambah nilai kepada pihak yang berminat; dan 3) adanya pemahaman masing-masing pihak bahawa kerajaan dan pihak yang berminat saling memerlukan.

Model pengukuran prestasi dalam setiap organisasi juga selari dengan kajian lepas (Calvo-mora, Leal, dan Roldan, 2005). Beliau menyatakan bahawa model pengukuran prestasi Yayasan Eropah Pengurusan Qualiti (EFQM) memiliki konsep asas yang merangkumi; 1) sasaran prestasi hasil; 2) memfokus kepada pelanggan; 3) pembaikan secara berterusan; 4) adanya perbaikan dan inovasi; 5) perkongsian; dan 6) adanya ketegasan dalam mencapai tujuan. Kajian ke atas kesan penggunaan model pengukuran prestasi EFQM juga dilakukan oleh Akyuz (2015), Ayensa,

Menorca, dan Servós (2013), Maja, Matjaz, Jana, dan Maja (2015) bahawa ianya mengandungi pemboleh ubah prestasi yang pelbagai. Mereka mempunyai pandangan yang konsisten bahawa penggunaan model pengukuran prestasi EFQM boleh meningkatkan keberkesanan dan kecekapan organisasi dengan konsep asas yang pelbagai kerana boleh menjunjung tinggi inovasi 2) melakukan perbaikan secara berterusan; dan sangat 3) mementingkan perkongsian; dan 4) memfokus kepada keperluan masyarakat.

Mengikut beberapa huraian mengenai model pengukuran prestasi, memberi maklumat bahawa beberapa model tersebut boleh dilaksanakan oleh kerajaan daerah dalam menguruskan prestasi kepada halatuju yang lebih baik. Penggunaan model pengukuran prestasi menurut Daum (2003), kerajaan boleh menggunakan model Dashboard.

Model pengukuran prestasi Dashboard dijangka boleh mengintegrasikan aspek-aspek kad skor seimbang dengan aspek-aspek penciptaan nilai yang meliputi rantai nilai, adanya aspek operasi dan adanya sumber pengurusan. Demikian pula pandangan Wayne (2011) yang menyatakan dashboard dirancang sebagai alat pengukuran prestasi yang boleh dilakukan dalam tiga tahap organisasi iaitu; tahap operasi; tahap taktik; dan tahap strategi untuk mencapai matlamat organisasi.

Pentingnya model pengukuran prestasi dengan menggunakan Dashboard juga selari dengan pandangan Wankhade, Ingle, dan Meshram (2012), Gadda dan Dey (2014), Toscano (2016), dan Tudor dan Hart (2013). Mereka secara konsisten menyatakan bahawa model pengukuran prestasi yang menampilkan maklumat penting dan dipaparkan dalam sebuah layar boleh difahami secara sepintas lalu dibangun selari

dengan keperluan organisasi agar maklumat yang diperoleh lebih bersesuaian dalam membangunkan sesebuah organisasi.

Kejayaan pengurus organisasi dalam memilih model pengukuran prestasi juga selari dengan Goldratt (1990) dengan mengenalkan *Teori Kekangan*. Model ini menurut Nave (2002) berfokus kepada 3 soalan iaitu; 1) penambahbaikan sistem; 2) keluaran yang dihasilkan; 3) perkhidmatan yang stabil. Mengikut pandangan Goldratt (1990) dan Mabin, Forgeson, dan Green (2001), teori kekangan dalam sesebuah organisasi adalah rangkaian yang terdiri dari banyak jaringan, dan keberhasilan suatu organisasi boleh ditentukan oleh sumbangan setiap jaringan yang ada.

Berdasarkan huraian yang telah dibuat Rand (2000) pula, menyatakan konsep dasar teori kekangan sebagai pengukuran prestasi memfokus pada lima tahapan dalam pelaksanaan iaitu; 1) mengenal pasti kekangan sistem; 2) bagaimana untuk mengeksploitasi kekangan sistem; 3) mencari kekangan yang paling rendah/lemah; 4) meningkatkan kekangan; dan 5) jika telah berubah maka ia dijangkakan akan kembali kepada langkah pertama (Dalci & Kosan, 2012; Golmohammadi & Mansouri, 2015; Naor, Bernardes, & Coman, 2013; dan Şimşit, Günay, & Vayvay, 2014).

Tidak jauh berbeda dengan matlamat pembangunan suatu model pengukuran prestasi, yang lain, di Indonesia pada masa orde baharu telah dikenali model pengukuran prestasi Manual Admistrasi Keuangan Daerah (MAKUDA) yang ditetapkan oleh kerajaan Indonesia sesuai dengan Peraturan Kerajaan No. 900 tahun 1980 telah dilaksanakan pada tahun 1981. Walau bagaimanapun pemboleh prestasi yang dikandungnya hanya terhad kepada penerimaan dan penggunaan kewangan yang dilaporkan berasaskan laporan perhitungan bajet dan nota

perhitungan bajet kerajaan. Oleh itu, seperti yang dihuraikan oleh Latifah dan Sabeni (2007); Tandaju dan Elim (2015), model pengukuran prestasi MAKUDA ini dilaporkan hanya berasaskan penerimaan dan belanjawan selama masa satu tahun dengan sistem input tunggal dalam mencatatkan penerimaan dan penggunaan kewangan.

Berdasarkan beberapa model pengukuran prestasi yang telah dihuraikan, maka pengkaji boleh meringkaskan beberapa model pengukuran prestasi dan pemboleh ubah prestasi yang dikandungnya, seperti mana dalam Jadual 2.1 berikut ini.

Jadual 2.1

Ringkasan Model Pengukuran Prestasi Organisasi

Fokus	Model Pengukuran Prestasi								
	TQM	Matriks	Piramid	BSC	Prism	EFQM	Dash Board	TOC	Makuda
Kewangan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kewangan dan bukan kewangan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Kewangan, bukan kewangan dan penciptaan nilai	x	x	x	x	x	x	✓	x	x

Sumber: Ringkasan Berbagai Model pengukuran prestasi mengikut sorotan karya (2013)

2.7 Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi

Berdasarkan huraian yang telah dibuat dalam Jadual 2.1 memberi maklumat bahawa setiap model pengukuran prestasi mempunyai pemboleh ubah prestasi berbeza satu dengan yang lain. Perkara ini penting diberi perhatian agar keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi boleh menghasilkan maklumat prestasi yang dapat digunakan oleh pengurus dalam menguruskan organisasi. Selari dengan

Jadual 2.1 pula diharapkan agar keberkesanan pelaksanaan suatu model pengukuran prestasi yang digunakan menurut Radin (2006) boleh mengarahkan organisasi untuk mencapai sasaran prestasi keluaran (*output*), hasil (*outcome*) dan impak (*impact*) yang dijangka boleh memberikan kesan akhir yang baik terhadap masyarakat.

Walau bagaimanapun menurut Goh (2012) bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi merupakan bahagian daripada pengurusan prestasi. Menurut beliau menggalakkan penggunaan maklumat prestasi dalam proses pengambilan keputusan merupakan pembelajaran dan penambahbaikan organisasi adalah satu kunci untuk menghasilkan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang berkesan.

Menurut Goh (2012) juga, terdapat 3 faktor utama untuk mendapatkan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi dalam sektor awam, iaitu; 1) kakitangan harus komited dan memahami sifat dan petunjuk prestasi sebagai sasaran yang harus dicapai; 2) terdapat motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai visi organisasi kerana mereka telah dilibatkan dalam menetapkan sasaran prestasi dan 3) dipraktikkannya budaya pembelajaran dan evaluatif yang kuat dengan menggunakan maklum balas daripada maklumat prestasi yang dapat digunakan untuk membangunkan strategi baru yang inovatif sebagai penambahbaikan dan perubahan yang berterusan.

Berdasarkan huraian yang telah dibuat, dinyatakan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi boleh dilihat dari kemampuan organisasi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan dengan menggunakan setiap maklumat prestasi yang diuraikan setiap model pengukuran prestasi yang digunakan. Keadaan ini juga selari dengan pandangan Alexander, Löffler, Klages dan Korac-Kakabadse

(1999) menyatakan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi bukan sahaja mampu mengarahkan organisasi untuk mencapai tahap ekonomi, kecekapan dan keberkesanan mengikut nisbah kewangan tetapi sangat penting mengukur prestasi bukan kewangan agar sasaran prestasi yang dicapai bukan sahaja terhad kepada input, tetapi boleh berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran, hasil, manfaat dan tahap impak, agar setiap maklumat prestasi boleh digunakan sebagai maklum balas dan pembelajaran terhadap organisasi.

Perkara mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam juga selari dengan pandangan DeCenzo dan Robbins (2002) yang menyatakan bahawa organisasi penting untuk memberi perhatian kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi agar sasaran prestasi yang diharapkan dalam organisasi selari dengan visi yang telah dirancang. Sebelumnya Talbot (2010) juga memandangkan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi boleh membawa organisasi untuk mencapai sasaran prestasi yang bersifat jangka masa panjang termasuklah manfaat dan impak kepada masyarakat.

Pentingnya keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi seperti yang didedahkan oleh Goh (2012) juga selari dengan pandangan de Bruijn (2001) sebelumnya. Beliau mengatakan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam diharapkan boleh membentangkan maklumat prestasi dan boleh digunakan oleh pengurus dalam pengambilan setiap keputusan untuk pembangunan dan pembelajaran organisasi.

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi juga selari dengan pandangan Rodriguez, Galera, dan Hernandez (2006) dan Yang (2008) yang

menyatakan bahawa penting bagi organisasi untuk melibatkan kepada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dalam ukuran prestasi yang dijangka boleh menyebabkan sasaran prestasi yang diharapkan dapat dicapai. Menurut Parsons, Gokey dan Monica (2013) keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam boleh membawa kepada sasaran prestasi input, keluaran, hasil, dan sasaran prestasi impak dengan menetapkan pelbagai pemboleh ubah prestasi yang sesuai.

Tidak jauh berbeza dengan pandangan Folz, Abdelrazek, dan Chung (2009) mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi. Menurut mereka bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi untuk mencapai sasaran prestasi sehingga kepada tahap prestasi keluaran, hasil, manfaat dan impak mesti dibangun berasaskan komitmen pengurus organisasi. Demikian juga pandangan De Lancer Julnes (2008) bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi juga boleh difahami dari maklumat prestasi yang dihasilkan dengan kaedah menyepadukan hasil perancangan program dan pengukuran prestasi terhadap hasil yang diperoleh.

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi diharapkan boleh mengurangkan petunjuk prestasi yang tidak bersesuaian dengan organisasi seperti objektif yang dirancang setiap program kurang jelas dan boleh mengurangkan kesan daripada perkara-perkara tidak berfungsinya model pengukuran prestasi yang digunakan (Van Thiel & Leeuw, 2016). Sebelumnya Heinrich (2003) yang menyatakan bahawa memanfaatkan semua data prestasi dalam organisasi diharapkan boleh meningkatkan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang digunakan. Menurut beliau bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran

prestasi boleh menghasilkan maklumat prestasi yang akan digunakan dalam menguruskan organisasi untuk mencapai sasaran prestasi yang diharapkan.

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi juga selari dengan pandangan Kravchuk dan Schack (1996) ketika itu. Mereka menyatakan bahawa penggunaan model pengukuran prestasi diharapkan keberkesanannya boleh mencapai tahap prestasi keluaran dan hasil kepada setiap program yang dirancang agar boleh memberi impak kepada masyarakat.

Berdasarkan huraian yang telah dibuat memberi maklumat bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi bukan sahaja terhad kepada menghasilkan maklumat prestasi secara ekonomik, kecekapan dan keberkesanan mengikut nisbah kewangan sahaja yang terhad kepada menghasilkan input sahaja. Walau bagaimanapun penting bagi pengurus untuk menguruskan organisasi kepada aspek bukan kewangan agar keberkesanan pelaksanaannya boleh mencapai sehingga kepada tahap keluaran, hasil, manfaat dan impak.

2.8 Pelaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Pada asasnya setiap organisasi bertanggungjawab untuk menyediakan laporan-laporan prestasi secara berkala bagi setiap bahagian dalam organisasi kerajaan daerah atau tempatan di Indonesia. Selaras dengan itu, maka pembentukan model pengukuran prestasi LAKIP sebagai sebuah model pengukuran prestasi yang berisikan prestasi dan akuntabiliti kerajaan yang dilaporkan kepada kerajaan pusat setiap tahun yang sesuai dengan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 diterimapakai.

Berdasarkan data dokumen yang dilihat, kerajaan menetapkan kaedah pelaksanaan LAKIP sebagai garis panduan yang berasaskan Surat Perintah LAN

239/IX/6/8/2003. Dalam penetapannya Model pengukuran prestasi LAKIP sebagai garis panduan yang menjelaskan bahawa setiap agensi kerajaan khasnya kerajaan daerah atau tempatan dijangkakan boleh mencapai prestasi bermula daripada input, keluaran, hasil, manfaat dan impak dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat dan ia berlaku secara berterusan. Secara keseluruhannya pemboleh ubah prestasi yang dikandung dalam pemboleh ubah prestasi untuk pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP telah mengikut beberapa hasil kajian lepas.

Dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP, selari dengan pandangan Mahsun (2006) yang menyatakan bahawa sasaran prestasi input dalam suatu organisasi merangkumi bajet, sumber manusia, kemudahan, atau material, dan masukan lainnya yang digunakan untuk melaksanakan setiap aktiviti. Manakala sasaran prestasi keluaran pula menurut Mahsun (2006) boleh diukur berasaskan perancangan dan pelaksanaan program dengan pemboleh ubah yang dikandungnya seperti jumlah program yang dirancang; jumlah sumber manusia yang diperlukan; jumlah program yang dilaksanakan dan jumlah keluaran yang dihasilkan.

Dalam pelaksanaan, model pengukuran prestasi LAKIP juga selari dengan hasil kajian Mahmudi (2005). Beliau menyatakan bahawa sasaran prestasi keluaran boleh diukur daripada pemboleh ubah prestasi yang dikandungnya seperti 1) bilangan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan; dan 2) ketepatan dalam menghasilkan barangan atau perkhidmatan. Selain daripada itu sasaran prestasi yang diharapkan iaitu sasaran prestasi hasil pula mempunyai pemboleh ubah prestasi yang merangkumi 1) tahap kualiti produk mahupun tahap perkhidmatan yang dihasilkan; dan 2) produktiviti pekerja dalam suatu bahagian atau organisasi.

Selain sasaran prestasi input, keluaran dan sasaran prestasi hasil yang dipraktikkan dalam model pengukuran prestasi LAKIP, pengkaji juga mendapati bahawa sasaran prestasi yang diharapkan dalam Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999 iaitu sasaran prestasi manfaat dan impak. Sasaran prestasi manfaat pula merangkumi pemboleh ubah prestasi seperti; tahap kepuasan komuniti dan tahap penyertaan masyarakat. Keadaan ini juga berlaku sasaran prestasi impak yang menghendaki agar pemboleh ubah prestasi boleh dicapai iaitu; peningkatan kebajikan kepada masyarakat dan peningkatan pendapatan pihak awam.

Berdasarkan huraian telah dibuat yang berkaitan dengan pemboleh ubah prestasi dalam beberapa sasaran prestasi yang diharapkan dalam LAKIP, juga selari dengan pandangan Firtz (2016) yang menyatakan bahawa sasaran prestasi input boleh dilihat daripada; dana; kepakaran kakitangan; perunding atau organisasi rakan kongsi. Demikian pula pemboleh ubah keluaran boleh berbentuk keluaran yang dihasilkan selepas proses dilaksanakan yang biasanya diukur dengan capaian peratusan yang berjaya dilaksanakan bagi setiap program. Contohnya jumlah program yang dilaksanakan untuk menghasilkan graduan.

Demikian pula pada pemboleh ubah hasil dan impak. Menurut Fritz (2016) bahawa sasaran hasil mempunyai pemboleh ubah prestasi seperti kesan program iaitu kumpulan graduan yang boleh mendapatkan pekerjaan. Tidak jauh berbeza dengan sasaran prestasi impak yang boleh diukur berdasarkan kesan daripada hasil yang boleh dilihat untuk jangka panjang seperti adanya graduan yang boleh mendapatkan kualiti hidup yang lebih baik.

Perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP dengan sasaran prestasi yang diharapkan dengan pelbagai pemboleh ubah prestasi juga selari dengan pandangan

Edstrom (2009) dan Mosse (1996) mahupun Meek dan Van Der Lee (2005) mengenai sasaran prestasi organisasi sektor awam. Mereka menyatakan bahawa sasaran prestasi dalam organisasi sektor awam bersesuaian dengan sasaran prestasi yang diharapkan, bermula daripada input sehingga kepada sasaran prestasi impak dengan menetapkan pelbagai pemboleh ubah prestasi yang sesuai.

Berdasarkan huraian yang telah dibuat, boleh diperoleh maklumat bahawa masing-masing sasaran prestasi dalam organisasi sektor awam termasuklah kepada kerajaan Bandar Gorontalo yang telah melaksanakan model LAKIP yang keberkesanan perlaksanaannya bermula daripada input sehingga kepada sasaran prestasi impak masing-masing mempunyai pemboleh ubah prestasi. Perkara ini penting agar setiap sasaran prestasi yang telah ditetapkan organisasi boleh diperolehi.

Selari dengan sasaran prestasi yang diharapkan dapat dicapai dalam keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP selari dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 29 Tahun 2010. Di dalam peraturan ini dinyatakan bahawa maklumat dalam model pengukuran prestasi LAKIP mempunyai faedah iaitu; 1) penilaian akauntabiliti prestasi kerajaan; 2) menjadi alat untuk perancangan pada masa hadapan; dan 3) sebagai kaedah penambahbaikan terhadap pelaksanaan program kerajaan untuk aktiviti berikutnya.

Penerangan yang telah dikemukakan bermaksud untuk memberikan maklumat bahawa model pengukuran prestasi LAKIP adalah sangat penting bagi organisasi kerana dijangka berpotensi menjadi sumber maklumat yang sesuai dan boleh digunakan untuk menguruskan organisasi kerajaan. Selepas diputuskan sebagai model pengukuran prestasi yang akan diguna pakai, maka fungsi LAKIP yang diharapkan iaitu; 1) sebagai maklum balas terhadap pihak-pihak yang mempunyai

kepentingan dengan organisasi; 2) sebagai alat pengurusan organisasi dalam meningkatkan prestasi; dan 3) sebagai alat atau mekanisma akauntabiliti terhadap penggunaan sumber-sumber organisasi.

Di dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 25 Tahun 2012 juga disebutkan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP mempunyai beberapa penekanan penting diberi perhatian dalam perlaksanaannya. Di antaranya ialah: 1) membentangkan maklumat prestasi organisasi; 2) membentangkan maklumat pencapaian sasaran prestasi hasil; dan 3) membentangkan maklumat prestasi yang sebenarnya selaras dengan matlamat atau sasaran yang telah dibuat; dan 4) maklumat prestasi yang ada dalam LAKIP hendaklah boleh dipercayai.

Berasaskan beberapa faedah, fungsi dan prinsip yang terkandung di dalam model pengukuran prestasi LAKIP maka dijumpai beberapa komponen penting telah ditetapkan. Komponen tersebut dianggap menyokong satu sama lain dalam menghasilkan maklumat prestasi yang berkualiti antaranya: 1) sebagai perancangan prestasi; 2) pengukuran prestasi; 3) laporan prestasi; dan 4) sebagai penilaian prestasi.

Berasaskan huraian yang telah dibuat diperoleh maklumat bahawa model pengukuran prestasi LAKIP mempunyai perancangan prestasi yang lebih menyeluruh kerana ia bermula dari perancangan strategik, pengukuran prestasi, sehingga pada tahap penilaian prestasi. Pada tahap perancangan, pengurus organisasi diharapkan boleh membuat perancangan secara menyeluruh dalam organisasi agar boleh memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat dengan maklumat prestasi yang dihasilkan dalam model pengukuran prestasi LAKIP.

2.9 Teori Asas

2.9.1 Teori Pengamanahan (*Stewardship Theory*)

Berdasarkan beberapa hasil kajian yang telah dihuraikan, bolehlah dirumuskan bahawa pengurusan prestasi organisasi khususnya dalam organisasi sektor awam adalah sangat diperlukan. Tulli (2014) menyatakan bahawa pengurusan organisasi kerajaan yang maksimum akan memberi ruang dan peluang kepada pengurus organisasi untuk mencapai tahap kecekapan, keberkesanan; telus dan bertanggungjawab terhadap sumber-sumber organisasi berdasarkan perkhidmatan yang berkualiti. Kajian ini selari dengan teori pengamanahan yang dipanggil “*Stewardship Theory*” (Donaldson, 1985). Berkaitan dengan teori ini, Donaldson dan Davis (1991) dan Eddleston dan Kellermanns (2007) mahupun Leopold (1998) menyatakan bahawa pengurus organisasi mempunyai tanggungjawab penuh dalam menjaga dan menguruskan sumber-sumber organisasi apatah lagi ia melibatkan wang dan kepentingan awam.

Mengikut teori ini juga, pengurus organisasi mempunyai kesungguhan untuk menguruskan organisasi kerana ianya suatu amanah dari pihak yang lebih berautoriti atau “*principal*”. Oleh itu, pengurus mesti mempunyai pemikiran yang kolektif dan memfokus kepada organisasi mahupun kumpulan agar hasil pekerjaannya memberi kepuasan kepada pemilik modal atau *principal* iaitu masyarakat umumnya. Teori pengamanahan menyediakan satu rangka kerja yang mencirikan tingkah laku pengurus dalam menguruskan organisasi iaitu menjadikan pengurusan organisasi lebih jelas dan fokusnya selari dengan visi yang telah ditetapkan (Donaldson, 1985; Donaldson & Davis, 1991). Menurut mereka juga, teori pengamanahan mengemukakan bahawa para pengurus, dengan sendirinya, akan bertindak sebagai penanggungjawab yang bertanggungjawab terhadap aset termasuklah dana yang

mereka kendalikan. Oleh itu, teori ini adalah pandangan alternatif mengenai teori agensi, di mana pengurus dianggap bertindak dengan kepentingan diri sendiri atas perbelanjaan para pemegang saham.

Sebaliknya dalam sektor awam pula, teori pengamanahan adalah di mana seorang pengurus organisasi kerajaan mengamalkan gaya pentadbiran berdasarkan kepercayaan, mereka mempunyai kewajiban untuk melakukan apa sahaja yang perlu demi kepentingan kerajaan dan rakyat (Tudor & Malley, 2007). Kebanyakan pengkaji menekankan bahawa teori pengamanahan meletakkan nilai yang lebih tinggi kepada penumpuan matlamat daripada kepentingan diri individu (Davis, Donaldson dan Schoorman, 1997; Fox & Hamilton, 1994). Mereka juga mencadangkan bahawa teori pengamanahan adalah kontrak jangka panjang hubungan di antara kerajaan dan rakyat, atau pengurus organisasi dan pihak yang lebih berautoriti, dibangunkan berdasarkan amanah, reputasi, matlamat kolektif, dan penglibatan di mana penyelarasan adalah hasil yang diperolehi dari timbal balik hubungan ini.

Selari dengan teori pengamanahan ini, Albanese, Dacin dan Harris (1997); Covaleski dan Dirsmith (1981); Miller dan Le Breton-Miller (2009) mahupun Newton (1997); juga menyatakan bahawa melaksanakan teori pengamanahan, telah memberi bukti bahawa pengurus organisasi melaksanakan amanah sebagai satu bentuk akauntabiliti pengurus (individu) dan organisasi (kumpulan) kepada pihak awam dan memastikan sumber organisasi yang diamanahkan terurus dengan baik. Hal ini penting menurut Stewart (1984) dan Tomkins (1987) kerana keberkesanan dan kecekapan setiap aktiviti diharapkan boleh memberi impak kepada organisasi untuk mencapai sasaran prestasi yang lebih baik sekaligus mencapai akauntabiliti yang diharapkan.

2.9.2 Teori Akauntabiliti

Menurut Grizzle (1985), sebagai pertukaran untuk menggunakan dana awam, pentadbir awam dikekang menggunakannya dalam cara yang tidak bertanggungjawab atau boros. Oleh itu, kerajaan yang memegang tanggungjawab terhadap apa yang dilakukannya, perlu memastikan akauntabiliti dan pengawasan atau pengamanahan sumber-sumber awam dilaksanakan. Dalam kes penyimpangan atau kekurangan akauntabiliti, pengurus organisasi mempunyai kewajipan untuk hadir di hadapan pihak tertentu seperti Jabatan Audit, Jawatankuasa Kira-Kira Wang Awam, atau Suruhanjaya Anti-Rasuah dan lainnya, yang membawa kepada proses memaklumkan atau menjawab tentang salah laku yang dilakukan sehingga diakhiri dengan hukuman atau sekatan (Grizzle, 1985; Mulgan, 1997; Mulgan, 2000; Bovens, 2005).

Selari dengan hal ini, Tomkins (1987) menggambarkan akauntabiliti sebagai keadaan di mana “seseorang atau sekumpulan orang diamanahkan dengan sumber (kewangan dan bukan kewangan) yang akhirnya memerlukan mereka mengakaun kepada penggunaannya. Dalam hal ini, keadaan yang tersiratnya adalah wujudnya pihak yang lebih berautoriti yang menyediakan sumber dan akhirnya nanti mempunyai kuasa untuk mengenakan hukuman apabila prestasi tidak mencapai sepertimana ukuran dan sasarannya.

Terdahulu dalam teori akauntabiliti oleh Stewart (1984), beliau mencadangkan perbincangan mengenai akauntabiliti ditapis dari perbincangan umum kepada memberi perhatian tentang apa yang diperlukan pada setiap tingkat akauntabiliti. Menurut beliau, hanya dengan mengenal pasti secara jelas tahap akauntabiliti yang dipraktikkan (akauntabiliti polisi, akauntabiliti program, akauntabiliti prestasi,

akauntabiliti progres, akauntabiliti *probiti*), organisasi berupaya mengenal pasti pihak yang bertanggungjawab pada sesuatu tahap akauntabiliti dan yang harus menjalankan hukuman apabila prestasi tidak menepati sasaran.

Apabila menguruskan wang awam, Fiorina (1977) berhujah bahawa kekurangan insentif yang kuat untuk menjadi lebih prihatin wujud berbanding dengan usaha atau keperluan untuk memastikan keberkesanan pemantauan atau pengawasan yang teliti. Scott (2000) mendakwa bahawa akauntabiliti telah lama menjadi tema utama serta masalah utama dalam perbincangan berkenaan pengamanahan kerana kesukaran mengimbangi autonomi yang diberikan kepada mereka yang menjalankan kuasa awam dengan kawalan yang sesuai dilaksanakan. Menurut Harrison, Rouse, dan De Villiers (2012) pula, pengukuran prestasi adalah sebahagian daripada keperluan umum akauntabiliti kerana menurutnya, akauntabiliti memerlukan pertimbangan terhadap strategi dan pihak berkepentingan dan cara bagaimana untuk diukur dan dilaporkan.

Untuk mencapai kejayaan sesuatu pengurusan prestasi perlu menerima pakai model pengukuran prestasi acuan organisasi sektor swasta (Hood, 1991). Pihak swasta lebih mementingkan tahap prestasi minimum pada keluaran dengan prestasi input. Konsep pengukuran prestasi ini dikenali sebagai “*New Public Management*” (NPM). Jika model pengukuran prestasi yang berkonsepkan NPM diaplikasikan, maka pengurus organisasi mestilah mengamalkan konsep bahawa pencapaian tahap prestasi daripada input boleh dipertingkatkan menjadi tahap prestasi yang didasarkan kepada tahap prestasi keluaran dan hasil. Amalan ini penting untuk memastikan penggunaan sumber organisasi diuruskan dengan lebih telus, cekap, berkesan, ekonomik dan

boleh dipertanggungjawabkan kepada individu dan organisasi seperti yang diharapkan apabila berbicara tentang pengamanahan dan akauntabiliti (Hood, 1991).

Pengurusan prestasi mengikut teori pengamanahan (*Stewardship*) juga diamalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992). Pengurusan prestasi yang dipopularkan ini juga dirujuk sebagai "*Re-inventing Government*". Konsep ini memfokus kepada masyarakat di mana sasaran prestasi memfokus pada tahap prestasi keluaran dan hasil bukannya input; kerajaan pula berkhidmat untuk kebajikan masyarakat; dan pendekatannya adalah untuk tidak mewujudkan program yang kurang memberi impak kepada masyarakat.

Berdasarkan kepada pentingnya penerapan NPM dalam pengurusan prestasi, beberapa kajian seperti kajian oleh Alonso, Clifton, dan Diaz-Fuentes (2015); Belle dan Ongaro (2014); Kuhlmann (2010) dan Nath dan Sharma (2014) telah dilakukan. Mereka berpandangan bahawa mengamalkan konsep NPM, pengurus dapat menguruskan dan memacu organisasi untuk mensasarkan prestasi manfaat dan impak. Cepilovs, Drechsler, Lember, Kattel, Kalvet, & Tonurist (2013); Kattel, Cepilovs, Drechsler, Kalvet, Lember, & Tonurist (2014); Lember, Kattel, dan Kalvet (2015); Pollitt, Thiel, dan Vincent (2007) pula berpendapat bahawa inovasi perlu ada dalam menguruskan prestasi organisasi untuk mencapai kesan yang lebih baik seperti manfaaat dan impak secara berterusan.

Menyedari kepentingan mengenai konsep ini juga membuatkan Poister, Aristigueta, dan Hall (2015) menyarankan supaya model pengukuran prestasi dengan konsep NPM diutamakan organisasi sektor awam. Ianya perlu diberi perhatian dalam menguruskan organisasi, supaya sasaran prestasi organisasi boleh dicapai dengan

tahap prestasi hasil setanding dengan pencapaian prestasi organisasi sektor swasta. Berdasarkan sasaran pengukuran prestasi organisasi dalam organisasi sektor awam, Bowrey, Hui dan Smark (2017), dan Lewis dan Peter (2012) mendapati bahawa sasaran prestasi jangka masa panjang boleh dicapai iaitu sehingga sasaran prestasi manfaat dan impak jika setiap sumber organisasi boleh diuruskan secara cekap dan berkesan. Verhoest *et al.* (2012) menambahkan bahawa perkara ini boleh dicapai jika aspek kewangan dan bukan kewangan diberi perhatian secara penuh dalam menguruskan prestasi organisasi.

Berasaskan huraian yang telah dibuat ini, jelas bahawa pengurusan prestasi organisasi bukan sahaja menfokus kepada input tetapi juga kepada pengurus organisasi supaya mencapai sasaran prestasi keluaran, hasil, manfaat dan impak yang dapat dihasilkan oleh sesuatu organisasi. Walau bagaimanapun menurut Johnsen (2015) prestasi organisasi yang tinggi boleh dicapai jika pengurus organisasi dapat menguruskan organisasi secara cekap dan berkesan sebagai suatu strategi yang bermula daripada perancangan prestasi, pelaksanaan program, pengukuran prestasi dan tahap penilaian organisasi.

Dalam mencapai sasaran prestasi yang maksimum, pengurus diharap menguruskan organisasi bukan sahaja dengan memfokus kepada aspek dalaman organisasi tetapi juga memberi perhatian kepada aspek luaran organisasi (Ammons *et al.*, 2013). Kajian mengenai pentingnya pengurusan prestasi dari aspek dalaman organisasi telah dilakukan oleh beberapa pengkaji (Pandey, 2010; Pollitt, 2010; dan Visser, 2016). Mereka mendapati bahawa itu penting untuk mendapatkan maklumat prestasi yang berkualiti dalam melaksanakan tadbir urus organisasi sektor awam agar impaknya boleh dirasakan oleh awam.

Seterusnya, dalam pengurusan prestasi organisasi juga mementingkan aspek luaran organisasi. Beberapa pengkaji seperti Cordery dan Sinclair (2013) dan Bracci, Gagliardo dan Bigoni (2014) berpandangan bahawa pihak luaran organisasi seperti orang awam, dan penaja organisasi sangat memerlukan maklumat mengenai keadaan organisasi. Maklumat prestasi ini sangat penting menurut Florez, Ramon, Velez, Alvarez-dardet dan Sanchez (2016) mahupun Huang dan Feeney (2015) agar mereka boleh memperoleh kefahaman terhadap keadaan organisasi.

Penglibatan pihak-pihak berkepentingan dalam organisasi menurut Fryer, Antony, dan Ogden (2009), Ramadass, Sambasivan, dan Xavier (2017) dan Verbeeten dan Speklé (2015) dapat menyokong organisasi mencapai tahap prestasi maksimum sehingga kepada tahap prestasi yang boleh memberi manfaat dan impak kepada masyarakat. Prestasi ini boleh dicapai kerana menurut Jamaliah dan Nur-Hidayah (2014) dan Nederhand dan Klijn (2017) penglibatan pelbagai pihak dalam organisasi dijangka boleh meningkatkan kualiti tadbir urus organisasi secara berterusan.

Pengurusan prestasi dengan tumpuan kepada aspek luaran organisasi seperti pihak awam, pelanggan dan pihak penaja dipandang sebagai suatu inovasi dalam proses tadbir urus organisasi kerajaan. Keadaan ini selari dengan kajian (Bhatt, 2016; Jones, 2015; Lewis dan Peter, 2012; Morrison, 2016; Vries, Bekkers dan Tummers, 2016). Mereka menyatakan bahawa inovasi yang dilaksanakan boleh meningkatkan akauntabiliti pengurusan organisasi. Menurut Kenk dan Haldma (2016), akauntabiliti tadbir urus yang rendah boleh mengurangkan kepercayaan masyarakat kepada kerajaan.

2.10 Rumusan

Prestasi organisasi sama ada dalam organisasi sektor swasta mahupun organisasi sektor awam mesti diusahakan, supaya visi setiap organisasi boleh dicapai. Prestasi organisasi dalam sektor awam boleh lihat dari kemampuan kerajaan dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat berasaskan sumber-sumber organisasi yang dimiliki yang boleh diukur sama ada secara kuantitatif mahupun secara kualitatif.

Untuk memperoleh prestasi yang lebih baik, maka pengurusan prestasi organisasi dalam organisasi sektor awam mesti diuruskan mengikut pengurusan prestasi dalam organisasi sektor swasta yang berkonsepkan *New Public Management* (NPM). Daripada sorotan karya yang dibuat menunjukkan kebanyakan model pengukuran prestasi mengamalkan konsep ini sebagai sebahagian dari cirinya. Konsep ini mengharapkan agar penggunaan sumber-sumber organisasi boleh dimaksimumkan supaya sasaran prestasi yang lebih baik dapat dicapai yang bukan sahaja terhadap tahap prestasi input, tetapi juga tahap prestasi keluaran, hasil, manfaat dan impaknya kepada masyarakat.

BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Kaedah kajian bertujuan menjelaskan secara terperinci mengenai langkah-langkah penyelidikan yang telah dilaksanakan. Dalam bab ini dibincangkan mengenai kaedah kajian, kerangka konsep, reka bentuk kajian, fasa kajian, batasan kajian, kaedah penentuan responden, responden kajian, tahap kajian, kajian rintis. Seterusnya dalam bab ini dibincangkan mengenai kaedah pengumpulan data, instrumen pengumpulan data, kesahan data kajian, pengurusan data kajian dan analisis data kajian. Bab ini diakhiri dengan rumusan kajian.

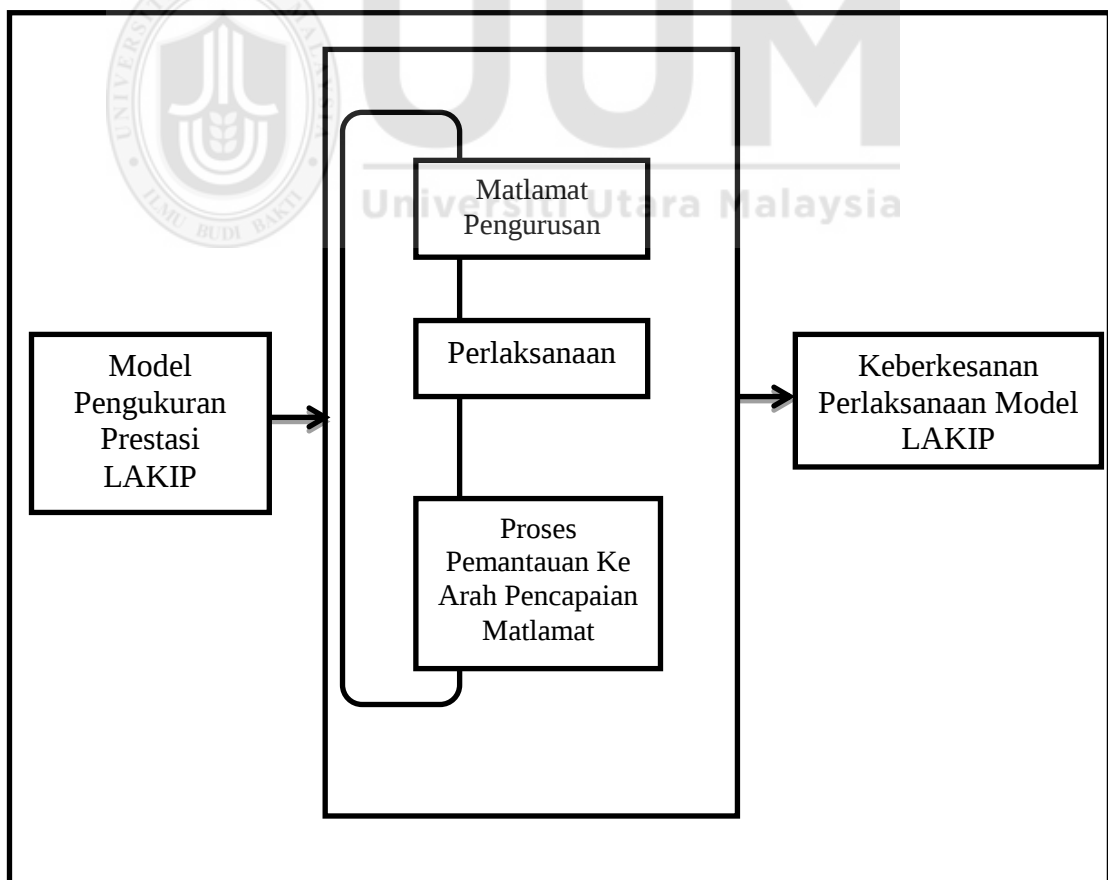
3.2 Kerangka Konsep

Sehingga kini, perkembangan mengenai pengurusan organisasi umumnya bermatlamat memfokus kepada keberkesannya. Salah satu matlamat pengukuran itu adalah untuk memastikan berlaku kawalan melalui perakaunan dan pelaporan yang bertanggungjawab. Sehubungan itu, pertikaian atau lompong yang wujud dalam amalan bagi menilai keberkesanan adalah ketidakupayaan organisasi membangunkan kaedah pengukuran prestasi yang jitu. Sementara isu ini ditangani, organisasi berkemungkinan selesai menerima pakai pendekatan asas atau umum iaitu aturan yang bermula dengan penetapan objektif, perancangan, pemantauan, dan kawalan ke atas organisasi, dengan andaian apa yang diperlukan adalah kaedah pengukuran yang sesuai (Tomkins, 1987).

Persoalan mengenai pengukuran prestasi kadangkala mengelirukan dengan isu bagaimana ukuran perbandingan untuk mengukur prestasi ditetapkan. Contohnya

perbandingan di antara angka anggaran dengan angka sebenar; atau di antara dua entiti awam yang mempunyai ciri yang sama. Menurut Tomkins (1987) perbezaan mestilah wujud di antara; 1) statistik perbandingan mengenai input yang boleh membantu menangani isu keberkesanan secara umum; 2) statistik perbandingan mengenai kadar atau nisbah input-keluaran bagi melihat isu berkaitan kecekapan dan keberkesanan yang lebih dipertingkatkan; dan 3) ukuran pencapaian matlamat sosial yang menunjukkan pengukuran prestasi tidak lengkap dengan hanya melihat kecekapan dan keberkesanan melalui angka semata-mata sebaliknya impak dan juga manfaat.

Perkaitan antara pelaksanaan LAKIP dan keberkesanannya dijelaskan dalam Rajah 3.1.



Rajah 3.1

Kerangka Konsep

Sumber: Diadaptasi daripada Tomkins, 1987

Mengikut Rajah 3.1, keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi boleh diukur berdasarkan matlamat perancangannya dalam pengurusan prestasi. Oleh itu keberkesanan model ini ditentukan oleh beberapa perkara termasuklah; 1) matlamat pembentukannya; 2) perlaksanaannya; dan 3) bagaimana pemantauan yang dilakukan oleh pengurus agar model yang dilaksanakan benar-benar memberi kesan kepada organisasi ke arah pencapaian matlamatnya.

Kerangka konsep dalam Rajah 3.1 juga selari dengan model pengukuran prestasi yang dilaksanakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP boleh dicapai dengan memperhatikan asas dan matlamat pembentukan model LAKIP. Demikian pula dalam perlaksanaannya diharapkan boleh memberi kesan sehingga tahap prestasi manfaat dan impak. Selain daripada itu, perlu wujud pemantauan dalam pelaksanaan agar perkara-perkara yang boleh menyebabkan kurang berkesannya pelaksanaan model LAKIP boleh diminimalkan.

Daripada Rajah 3.1 juga, memperlihatkan bahawa untuk menilai keberkesanan pelaksanaan LAKIP, keberkesanan dilihat sebagai konsep yang pragmatik, dan usaha berterusan untuk menganalisis keberkesanan prestasi organisasi melalui model pengukuran prestasi yang diguna pakai boleh diusahakan. Kajian ini mengandaikan suatu model pengukuran prestasi yang sesuai akan memberi maklumat yang jelas mengenai sasaran ukuran prestasi yang perlu dikenal pasti terlebih dahulu, dan kemudiannya dilaksanakan. Pelaksanaan ini melibatkan proses matlamat organisasi ditetapkan, dilaksanakan, dipantau termasuk dinilai untuk memastikan pencapaian matlamat.

Model pengukuran prestasi yang diterimapakai berkesan apabila pada tempoh tertentu (misalnya satu tahun kewangan), maklumat mengenai operasi dan pencapaian tersedia untuk kegunaan pengurusan sementara isu dan permasalahan boleh disemak supaya kesan langsung dan tidak langsung daripada pelaksanaan dapat dilihat. Pengurusan organisasi pula seterusnya dapat menimbangkan sama ada matlamat organisasi perlu disemak semula apabila model berkenaan memberi gambaran ia perlu ditambahbaik.

3.3 Reka Bentuk Kajian

Berdasarkan isu-isu kajian dan objektif kajian seperti yang telah diterangkan dalam bab satu, reka bentuk kajian adalah bertujuan memberi panduan kepada pengkaji dalam menjalankan kajian, termasuklah pengumpulan data dengan matlamat untuk memberikan jawapan terhadap permasalahan kajian. Dalam hal ini, Gioia, Corley, Hamilton (2013) menjelaskan bahawa setiap kajian memerlukan kajian yang menyeluruh terhadap perancangan kajian yang dijalankan, untuk menghasilkan jawapan terhadap fenomena yang dikaji.

Kajian kualitatif ini juga disokong oleh pandangan Lebar (2012) dan Tracy (2010) bahawa penggunaan kaedah ini harus bersesuaian dengan tajuk yang dikaji, agar mempunyai kredibiliti dan sumbangan yang penting bagi organisasi dan memberi makna kepada pihak awam. Kajian kualitatif ini menggunakan kaedah kajian kes dalam mengumpul dan menganalisis data. Pemilihan ini berasaskan penjelasan Yin (2014) iaitu penggunaan kajian kes sangat bersesuaian untuk mendapatkan kefahaman tentang keberkesanan program yang dilaksanakan sesebuah organisasi. Tambahan pula, penggunaan kajian kes ini dipercayai boleh membantu pengkaji untuk mendapatkan jawapan tentang fenomena yang dikaji. Sebelumnya Yin (2009)

menjelaskan bahawa kajian kes berkaitan dengan penggunaan kata “bagaimana” dan “mengapa” dalam menggubal soalan-soalan kajian yang ingin mengenal pasti fenomena yang terjadi.

Berkaitan dengan hal kajian kes, Marohaini (2013); Merriam (2009); Miles, *et al.* (2014); Ridder dan Hoon (2009) juga berpendapat bahawa reka bentuk penyelidikan kajian kes dengan menggunakan kaedah kualitatif sesuai digunakan jika kajian yang dilaksanakan melibatkan sama ada orang perseorangan mahupun kumpulan dalam organisasi, keluarga dan masyarakat.

Penggunaan kajian kes juga didapati boleh menghasilkan maklumat yang mempunyai kebolehpercayaan tinggi kerana penyelidikan melalui kaedah ini pada umumnya menggunakan pemerhatian, analisis dokumen, dan temu bual secara bersemuka untuk mendapatkan data kajian (Baker, 2014; Yin, 2014). Pengumpulan data melalui kaedah triangulasi ini dinilai mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi kerana dijalankan oleh pengkaji sendiri (Creswell, 2013; Denzin, 2010; Leavy, 2014).

Oleh hal yang demikian, pemahaman pengkaji terhadap fenomena yang diterokai mestilah secara menyeluruh selari dengan keadaan yang sebenar mengikut persekitaran semula jadi. Hal ini penting agar data yang dikumpul mengikut kaedah pengumpulan data yang merangkumi aktiviti-aktiviti pemerhatian, pengumpulan data dokumen dan temu bual bersemuka sesuai dengan yang diharapkan (Braun & Clarke, 2013; Miles *et al.*, 2014; Patton, 2015; Richards & Morse 2013).

Merriam (2009) mencadangkan lima perkara yang perlu difahami dalam melaksanakan kajian kualitatif agar hasilnya boleh menjadi maklumat kepada

pengkaji dalam merumuskan hasil kajian, iaitu: 1) data dianalisis dengan kaedah induktif; 2) lebih mementingkan proses daripada dapatan kajian; 3) rekabentuk kajian masih bersifat sementara; 4) pengambilan sampel dengan kaedah *purposive sampling* dengan menetapkan jumlah responden kajian dalam kajian yang dilaksanakan atau menggunakan *snowball effect*; dan 5) dapatan kajian yang diperoleh mestilah dibincangkan dan dalam kajian ini pengkaji boleh mengetahui keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang diguna pakai khasnya kepada Kerajaan Bandar Gorontalo.

Huraian yang dibuat menguatkan lagi pilihan kaedah kajian kes untuk mengkaji mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Fenomena organisasi ini sesuai yang dijelaskan oleh Yin (2014) dalam kajian kualitatif sebagai suatu kajian kes tunggal organisasi seperti dalam Jadual 3.1.

Jadual 3.1
Reka Bentuk Kajian Kes

	Kes Tunggal	Kes Berbilang
<i>Holistik</i> (satu unit analisis)	Jenis-1	Jenis-3
Terjalin (berbilang unit analisis)	Jenis-2	Jenis-4

Sumber: Yin, 2014

Selain daripada reka bentuk kajian kes yang digunakan, dalam kajian ini pengkaji juga telah menetapkan perkaitan kajian berasaskan soalan kajian, objektif kajian, kaedah kajian dan hasil kajian yang diharapkan saling bersesuaian agar ianya boleh memberi manfaat. Hal ini diterangkan dalam Jadual 3.2 menerangkan perkaitan kajian bermula daripada soalan, objektif, kaedah dan hasil daripada kajian yang dilaksanakan.

Jadual 3.2
Perkaitan Persoalan Kajian

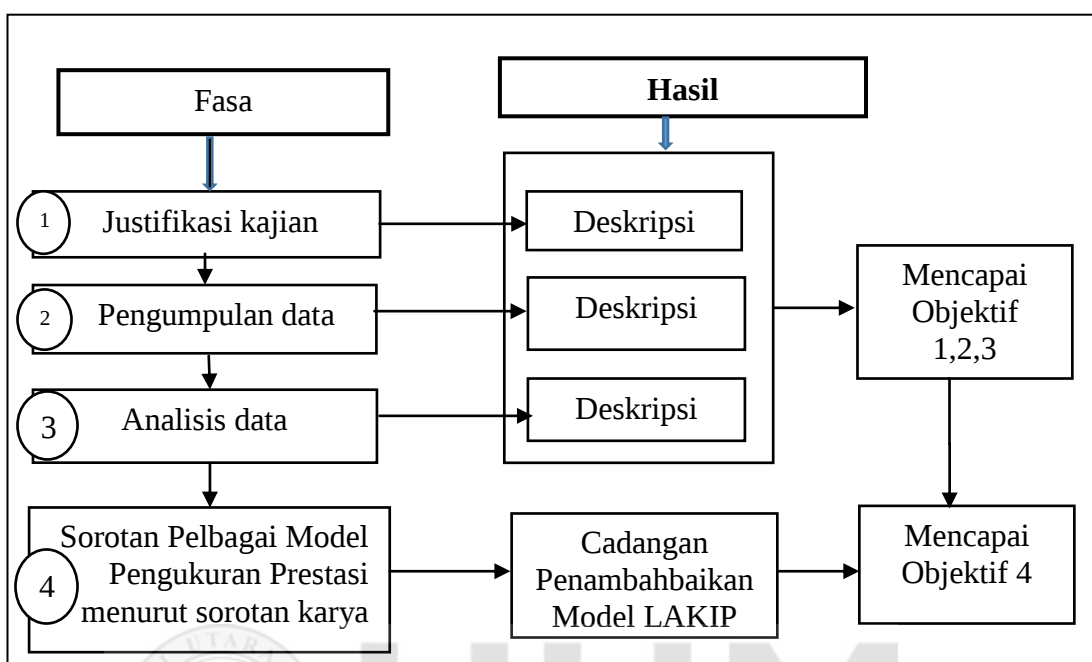
Soalan	Objektif	Kaedah	Hasil
Bagaimana model pengukuran prestasi LAKIP dibangunkan?	Untuk mengenal pasti pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP.	• Analisis dokumentasi • Temu bual bersemuka	Deskripsi/Gambaran pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP
Bagaimana keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP	Untuk mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP	• Pemerhatian • Analisis dokumentasi • Temu bual bersemuka	Deskripsi/Gambaran keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP
Bagaimana memaksimumkan pelaksanaan Model pengukuran prestasi LAKIP	Untuk meneroka faktor-faktor yang menjadi kekangan pelaksanaan LAKIP	• Analisis Dokumentasi • Temu bual bersemuka	Deskripsi mengenai perkara yang menjadi kekangan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP
	Untuk mencadangkan penambahbaikan kepada keberkesanan pelaksanaan LAKIP	• Sorotan pelbagai model pengukuran prestasi melalui sorotan karya • Temu bual bersemuka kepada responden	Cadangan penambaaian model pengukuran prestasi LAKIP

Sumber: Diadaptasi daripada Norshuhada dan Shahizan, 2010

3.4 Fasa Kajian

Bahagian ini menerangkan penetapan fasa dan hasil kajian seperti yang diutarakan oleh Bogdan dan Biklen (2007); Creswell (2013) dan kajian Yin (2014) yang bermula daripada justifikasi kajian, pengumpulan data, analisis data dan melakukan sorotan terhadap pelbagai model pengukuran prestasi yang boleh digunakan dalam

organisasi sektor awam. Mengenai perkara ini seperti mana yang ditunjukkan pada Rajah 3.2 berikut.



Rajah 3.2

Fasa Kajian

Sumber: Mengikut Objektif Kajian, 2013

Huraian setiap fasa daripada Rajah 3.2 adalah sebagai berikut:

(1) Fasa Justifikasi Kajian

Pada fasa ini pengkaji menggunakan kaedah pengumpulan data sama ada melalui pemerhatian mahupun analisis dokumen dengan matlamat untuk memperoleh pemahaman mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP yang telah dilaksanakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Hal ini penting dilakukan agar pengurusan prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo boleh dimaksimumkan apatah lagi selepas dikukuhkan sebagai ibu negeri kepada Negeri Gorontalo.

(2) Fasa Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan kaedah pengumpulan data, maka pengkaji menggunakan tiga kaedah pengumpulan data iaitu pemerhatian, analisis dokumen dan temu

bual bersemuka atau yang dipanggil sebagai triangulasi kaedah pengumpulan data. Dalam fasa ini pengkaji pada awal lagi menyusun panduan temu bual, menentukan responden kajian berasaskan sampel bertujuan (*purposive sampling*) dan menetapkan pelaksanaan pengumpulan data.

(3) Fasa Analisis Data Kajian

Pada fasa analisis data, pengkaji menggunakan kaedah analisis data dengan model interaktif. Analisis telah dijalankan untuk menguji keseluruhan masalah dan untuk melakukan ujian keserasian data. Analisis data menurut Marshall dan Rossman (2006) dianjurkan dijalankan secara serentak di antara pengumpulan data dan pembuatan laporan. Hal ini penting dilakukan supaya data dan maklumat yang dikumpul boleh digunakan secara konsisten dalam melakukan analisis data (Miles *et al.*, 2014).

Dalam kajian ini pengkaji menggunakan model analisis interaktif khasnya dalam melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi LAKIP. Data dari transkripsi temu bual diuruskan menggunakan pakej *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS) yang perisiannya dinamakan *Atlas.ti7*. Manakala analisis data temu bual dilakukan berdasarkan Stewart (1984) dan Tomkins (1987) yang memperkenalkan tahap-tahap akauntabiliti atau "*Ladder of Accountability*".

(4) Sorotan Pelbagai Model Pengukuran Prestasi Organisasi Sektor Awam

Fasa ini merupakan suatu fasa untuk mencadangkan penambahbaikan terhadap model pengukuran prestasi selepas memperoleh maklumat daripada analisis data yang dilakukan secara terperinci. Kajian ini menganalisis data yang berkaitan dengan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP dan isu-

isu yang menyebabkan model pengukuran prestasi LAKIP tidak mencapai sasaran prestasi yang dijangkakan.

Pada fasa ini pula, pengkaji menyelidik beberapa model pengukuran prestasi sama ada yang telah digunakan di Indonesia mahupun yang telah digunakan di beberapa negara, terutamanya dalam organisasi sektor awam. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan faktor-faktor yang boleh digunakan dalam memaksimumkan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP, agar keberkesanannya di dalam menguruskan prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo sendiri boleh mencapai tahap prestasi maksima.

3.5 Batasan Kajian

Berdasarkan permasalahan yang ditimbulkan pada Bab Satu, kajian ini melihat kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang dilaksanakan selepas Kerajaan Bandar Gorontalo mendapat kuasa autonomi daerah. Kajian awal mendapati bahawa Kerajaan Bandar Gorontalo yang telah dikuatkuasakan sebagai ibu negeri bagi Negeri Gorontalo, Indonesia mengalami kekangan kewangan apabila prestasi kerajaan tidak berjaya dikekalkan secara berterusan sehingga pada masa kini menyebabkan matlamat yang diharapkan oleh kerajaan untuk memberikan perkhidmatan yang maksimum kepada masyarakat terjejas.

Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji telah menetapkan batasan kajian, yang merangkumi; 1) data-data dan maklumat yang digunakan berhubungkait dengan prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo adalah selepas autonomi daerah dilaksanakan yang bermula tahun 1999 sehingga masa kini; 2) semua data diperoleh sama ada melalui pemerhatian, analisis dokumen ataupun melaksanakan temu bual secara bersemuka kepada responden; 3) tumpuan hanya kepada keberkesanan

perlaksanaan model pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo dan tidak cenderung untuk membincangkan keadaan politik semasa di Indonesia umumnya atau khasnya di Kerajaan Bandar Gorontalo; dan 4) batasan suatu kajian kes seperti dapatan tidak dapat memberi kesimpulan umum untuk semua keadaan, kemungkinan pandangan dan perspektif pengkaji berat sebelah dan sebagainya cuba diminimakan.

3.6 Kaedah Penentuan Responden

Kajian yang mendalam terhadap suatu fenomena boleh dilakukan dengan menggunakan maklumat yang diperoleh daripada responden melalui temu bual bersemuka dan sokongan daripada data dokumen. Kajian ini menggunakan kaedah persampelan bertujuan atau dikenali *Purposive Sampling*. Pemilihan kepada setiap responden dalam kajian ini mengikut tugas utama yang diberikan oleh kerajaan mengenai pengurusan prestasi organisasi. Pada akhir tahun setiap ketua bahagian, juru setia dan ketua program harus membuat laporan prestasi yang akan disampaikan kepada Dewan Bandar.

Penggunaan teknik Sampel Bertujuan (*Purposive Sampling*) mengikut saranan Miles *et al.* (2014) bertujuan agar pengkaji boleh menerokai pelbagai maklumat terhadap suatu fenomena sosial yang ada pada suatu organisasi atau kumpulan. Hal ini penting menurut Creswell (2013) dan disokong oleh Marohaini (2013) supaya data yang diperoleh dalam kajian ini benar-benar mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi khususnya data yang diperoleh daripada responden temu bual apatah lagi, responden merupakan sumber data utama terhadap suatu perkara yang dikaji.

3.7 Responden Kajian

Pengkaji dalam kajian ini telah menetapkan seramai 30 orang responden yang mewakili 10 pejabat yang ada di Kerajaan Bandar Gorontalo. Kesepuluh pejabat dimaksudkan dalam kajian, iaitu: 1) Bahagian Pengajian; 2) Bahagian Kesihatan; 3) Bahagian Pembangunan Sumber Manusia Organisasi; 4) Bahagian Pemeriksaan Dalam; 5) Bahagian Kerja Awam dan Pembangunan; 6) Bahagian Perhubungan; 7) Bahagian Pendapatan, Pengurusan Kewangan dan Aset Daerah; 8) Bahagian Pembangunan Daerah; 9) Bahagian Perkhidmatan yang Bersepadu; dan 10) Bahagian Kewangan.

Penentuan pejabat daripada setiap responden mengikut data dokumen sangat bersesuaian kerana merupakan pejabat yang menjadi prioriti dan telah dikukuhkan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo dalam menyokong visi yang telah dirancang mengikut pembangunan jangka masa pendek mahupun pembangunan jangka masa sederhana (Peraturan Pemerintah Kota Gorontalo, 2008). Setiap pejabat telah ditetapkan 3 orang sebagai responden iaitu Ketua Pejabat, Setiausaha, dan Ketua Program.

3.7.1 Komposisi dan Umur Responden

Responden dalam kajian ini merangkumi kakitangan yang berkhidmat di bawah Kerajaan Bandar Gorontalo. Mereka adalah terdiri daripada Ketua Bahagian; Ketua Program dan Setiausaha; iaitu masing-masing seramai 10 orang yang diperoleh dari 10 bahagian yang ada di dalamnya.

Selanjutnya, umur responden masing-masing telah diperolehi dari data dokumen. Dengan jumlah 30 orang responden, maka keseluruhannya mereka mempunyai

kelompok atau jurang umur yang berbeza-beza. Misalnya, responden yang berumur 20 tahun sehingga 30 tahun hanya seramai dua (2) orang manakala responden yang mempunyai umur di antara 51 tahun sehingga 60 tahun adalah seramai sepuluh orang.

Jadual 3.3

Umur Responden

Umur/tahun	Bilangan Responden	%
20 sehingga 30	2	6.67
31 sehingga 40	6	20.00
41 sehingga 50	12	40.00
51 sehingga 60	10	33.33
Jumlah	30	100

Sumber: Pemerintah Kota Gorontalo Bahagian Kepegawaian, 2014

3.7.2 Jawatan Responden

Responden dalam kajian ini merangkumi Ketua Bahagian, Ketua Program dan Setiausaha. Manakala daripada setiap jawatan diambil pula seramai sepuluh orang daripada sepuluh bahagian Kerajaan Bandar Gorontalo kerana bahagian-bahagian itulah yang diharapkan boleh menyokong visi dan misi Kerajaan Bandar Gorontalo Tahun 2008-2013 seperti mana yang dihuraikan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah, 2013.

3.7.3 Tempoh Perkhidmatan Responden

Pengkaji turut memperoleh maklumat berkenaan tempoh perkhidmatan responden kajian ini yang majoritinya melebihi lima (5) tahun. Tempoh perkhidmatan setiap responden, iaitu; responden yang telah berkhidmat daripada empat (4) tahun sehingga enam tahun seramai dua (2) orang. Seramai tujuh (7) orang telah berkhidmat tujuh (7) tahun sehingga sembilan (9) tahun. Responden yang telah berkhidmat sepuluh tahun sehingga 14 tahun seramai 14 orang. Tujuh (7) responden

telah berkhidmat selama 15 tahun. Jadual 3.4 menjelaskan tempoh perkhidmatan setiap responden secara ringkas.

Jadual 3.4

Tempoh Perkhidmatan Setiap Responden

Tempoh	Jumlah Responden	Peratusan
4 - 6 tahun	2	6.67
7 - 9 tahun	7	23.33
10 -14 tahun	14	46.67
15 tahun	7	23.33
Jumlah	30	100

Sumber: Pemerintah Kota Gorontalo bahagian kepegawaian, 2014

Mengikut Jadual 3.4 diperoleh maklumat bahawa majoriti responden telah bekerja kurang lebih sepuluh tahun sehingga 14 tahun atau seramai 46.67 peratus. Ertinya bahawa setiap responden dalam kajian ini sedikit sebanyak faham mengenai tadbir urus bahagian tempat mereka berkhidmat. Keadaan ini penting agar data dan maklumat yang dihuraikan mengenai keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi.

3.7.4 Kelayakan Akademik

Dalam kajian ini, pengkaji berjaya memperoleh maklumat tentang kelayakan akademik kepada setiap responden. Keadaan ini dimaklumkan mengikut Jadual 3.5.

Jadual 3.5

Kelayakan Akademik

Ijazah	Jumlah	Peratusan
Peringkat Sarjana Muda	11	36.67
Peringkat Sarjana/ Master	18	60
Peringkat Kedoktoran	1	3.33
Jumlah	30	100

Sumber: Pemerintah Kota Gorontalo Bahagian Kepegawaian, 2014

Mengikut Jadual 3.5, responden dalam kajian ini yang mempunyai ijazah Sarjana Muda seramai 36.67 peratus. Manakala dalam peringkat Sarjana pula seramai 18 responden mewakili 60 peratus jumlah responden, dan terdapat seorang (1) atau seramai 3.33 peratus yang mempunyai ijazah peringkat Kedoktoran. Oleh itu, bolehlah disimpulkan bahawa setiap responden mempunyai kelayakan akademik yang bersesuaian dan selayaknya mempunyai kepakaran di dalam menguruskan prestasi organisasi kerajaan, apatah lagi mereka telah bekerja dengan jangka masa yang lama (lebih lima tahun).

Selain pemilihan kawasan yang sesuai, latar belakang, sistem pemerintah dan profil responden seperti tempoh perkhidmatan mahupun tahap pendidikan dianggap boleh menyokong kajian ini dalam menjawab persoalan yang dikaji iaitu keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

3.8 Tahap Kajian

Daripada kajian ini, pengkaji telah melaksanakan beberapa tahap dalam kajian, iaitu:

- 1) melaksanakan kajian permulaan (*preliminary study*); 2) membuat pra-rekabentuk kajian; 3) pembentangan cadangan kajian; 4) melakukan penambahbaikan terhadap hasil pembentangan cadangan kajian; 5) menguruskan kebenaran menjalankan kajian melalui surat kajian daripada Pusat Pengajian Perakaunan Universiti Utara Malaysia yang ditujukan kepada Datuk Bandar ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo Indonesia; 6) memasuki kawasan kajian untuk mendapatkan data kajian rintis dengan menggunakan kaedah temu bual bersemuka; 7) melakukan analisis terhadap kajian rintis; 8) pengumpulan data untuk kajian yang sebenar; 9) menganalisis data yang telah diperoleh untuk kajian sebenar; 10) membuat kesimpulan kajian dan diakhiri dengan membuat laporan kajian.

Ketika pengumpulan data yang sebenar dijalankan, dengan menggunakan kaedah pengumpulan data yang pelbagai, pengkaji mengambil kira saranan dalam Miles *et al.* (2014) yang menyatakan bahawa pengumpulan data umumnya dilakukan secara berpusingan (kitaran atau *cycle*) dan boleh dilakukan berulang-ulang dengan pelbagai kaedah sehinggalah maklumat yang diperoleh dinyatakan mencukupi. Oleh itu, Creswell (2013) juga menyarankan agar pengumpulan data kajian perlulah secara berterusan sehingga pada titik ketepuan maklumat (*point of saturation*).

3.9 Kajian Rintis

Kajian rintis merupakan fasa terakhir sebelum pengumpulan data yang sebenarnya dilakukan, dengan matlamat untuk memperoleh kefahaman dalam soalan-soalan temu bual yang bermasalah, seperti soalan yang lemah, arahan yang tidak lengkap dan perkara-perkara yang sukar dijawab oleh responden. Berg (2008) dan Kohlbacher (2006) menjelaskan bahawa kajian rintis bermatlamat untuk memastikan bahawa panduan temu bual bersemuka (*interview guide*) yang telah dirancang mempunyai kebolehpercayaan yang kuat, boleh difahami oleh responden dalam kajian rintis, dan soalnya meliputi semua matlamat kajian ini.

Berkenaan dengan kajian rintis, Jasmi (2012) berpendapat bahawa matlamat daripada kajian rintis iaitu untuk mencari keselarasan antara jawapan terhadap soalan yang dikaji dengan objektif yang dibina. Begitu juga Yin (2014) menegaskan bahawa kajian rintis boleh membantu pengkaji dalam memperbaiki rancangan pengumpulan data termasuklah data dan prosedur yang mesti dilalui dalam kajian yang sebenarnya.

Walau bagaimanapun, Yin (2014) mengingatkan bahawa kajian rintis ini bukan “*Pre-test*”, tetapi lebih kepada pencontohan yang bersifat formatif dan boleh membantu dalam membangunkan panduan yang sesuai dalam kerangka penyelidikan

dari pelbagai pertanyaan yang diutarakan. Hal ini bermaksud soalan-soalan yang akan diajukan pada masa kajian sebenarnya boleh difahami oleh responden temu bual. Pandangan ini juga selari dengan saranan Flick (2014) bahawa sebelum menjalankan penyelidikan yang sebenar, penting bagi seorang pengkaji untuk mengetahui kekuatan daripada soalan temu bual yang telah dirancang dalam kajian rintis.

Dalam penyelidikan ini juga penyelidik mengambil kira pandangan Yin (2014) bahawa pengujian kepada responden yang digunakan dalam kajian rintis ini tidak boleh digunakan dalam kajian yang sebenar. Biasanya kajian rintis ini dilakukan kepada responden dengan jumlah skala yang kecil sahaja agar boleh mendapatkan ketelusan data daripada ujian percubaan.

Kebolehpercayaan panduan temu bual bersemuka (*interview guide*) dalam kajian sebenar diharapkan benar-benar boleh diperolehi. Oleh itu, selepas soalan temu bual diujikan kepada responden kajian rintis, maka soalan-soalan yang ada akan digunakan di dalam kajian sebenar dilaksanakan setelah panduan temu bual yang digunakan telah memperoleh kesahan daripada tiga orang pakar dalam sektor awam. Keadaan ini selari dengan anjuran Bogdan dan Biklen (2007), bahawa penting panduan temu bual yang digunakan dalam kajian sebenarnya memperoleh kesahan dari pelbagai sumber.

Setelah memperoleh kesahan terhadap soalan kajian yang dibuat, seterusnya pengkaji memulakan kajian rintis mengenai asas pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP; dan keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP. Kajian rintis juga dilakukan terhadap perkara-perkara yang menyebabkan model pengukuran

prestasi LAKIP tidak maksima pelaksanaannya selama autonomi daerah berkesan dilaksanakan.

Kajian rintis dijalankan kepada dua pejabat ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo, iaitu 1) Pejabat Pelancongan; dan 2) Pejabat Sosial. Kedua-dua pejabat ini merupakan pejabat yang juga melakukan pentadbiran ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo terutama mengenai pengurusan pelancongan dan pengurusan persoalan sosial yang timbul dalam masyarakat tetapi tidak termasuk dalam senarai pejabat yang menjadi lokasi kajian sebenar. Bagi memperoleh kefahaman tentang responden bagi kajian rintis ini, Jadual 3.6 menerangkan senarai pejabat dan kod kajian rintis.

Jadual 3.6

Senarai Pejabat dan Kod Kajian Rintis

Pejabat dan Responden Temu bual Ketika Kajian Rintis			
Pejabat Pelancongan	Kod	Pejabat Sosial	Kod
Ketua Bahagian	KB1-Kr	Ketua Bahagian	KB2-Kr
Ketua Program	KP1-Kr	Ketua Program	KP2-Kr
Setiausaha	SU1-Kr	Setiausaha	SU2-Kr

Sumber: Kerajaan Bandar Gorontalo, 2012

Daripada jadual 3.6, diuraikan bahawa soalan-soalan temu bual bersemuka dengan responden bagi mendapatkan reaksi mereka untuk tujuan penambahbaikan soalan untuk temu bual bersemuka sebenar. Daripada pertanyaan-pertanyaan yang diutarakan ketika temu bual bersemuka, pengkaji mendapati responden secara keseluruhannya berpendapat bahawa model pengukuran prestasi LAKIP merupakan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan sebelum ini. Keadaan ini boleh difahami daripada pandangan responden antaranya:

[...Perubahan model pengukuran prestasi Makuda pada masa orde baharu menjadi model pengukuran prestasi LAKIP bermatlamat untuk

melakukan penambahbaikan model pengukuran yang digunakan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan..] KB1-Kr

[...Model pengukuran prestasi LAKIP merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi Makuda yang digunakan pada masa orde baharu..] KP1-Kr

[...Kelemahan yang dijumpai dalam model pengukuran prestasi Makuda menjadi matlamat kerajaan dalam melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini iaitu LAKIP..] SU1-Kr

[...Mengikut Instruksi presiden No.7 pada Tahun 1999 bermatlamat untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu iaitu MAKUDA..] KB2-Kr

[...Keberkesanan model pengukuran prestasi Makuda menyebabkan kerajaan menetapkan model pengukuran prestasi LAKIP pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan sebagai matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi Makuda yang digunakan pada masa orde baharu..] KP2-Kr

[...Model pengukuran prestasi LAKIP dibangun dengan matlamat untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi Makuda yang digunakan pada masa orde baharu..] SU2-Kr

Jika soalan kajian mengenai keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang berkesan dilaksanakan pada masa autonomi daerah, maka jawapan responden dalam kajian rintis ini dihuraikan seperti ini.

[...Pencapaian prestasi hanya mencapai tahap prestasi keluaran sahaja berbanding daripada pencapaian tahap prestasi yang lebih baik iaitu tahap hasil, tahap manfaat mahupun tahap impak kepada masyarakat selepas model pengukuran LAKIP dilaksanakan..]" (KB1-Kr)

[...Sasaran prestasi selepas model pengukuran prestasi LAKIP berkesan dilaksanakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo khususnya pada bahagian pelancongan cenderung kepada pencapaian prestasi yang fokus pada kuantiti program dengan orientasi keluaran..] KP1-Kr

[...Selepas model pengukuran prestasi LAKIP digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo, sasaran prestasi yang dicapai lebih tertumpu kepada aspek keluaran kerana pencapaian prestasi pada hasil sangat sulit dicapai..] SU1-Kr

[... Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan kerajaan dalam melaporkan prestasi organisasi pada masa kini hanya tertumpu kepada pencapaian prestasi keluaran terhadap semua program yang ada..] KB2-Kr

[...Model pengukuran prestasi LAKIP sebenarnya lebih baik berbanding dengan model sebelumnya, kerana tahap prestasi yang ditetapkan boleh mencapai tahap impak kepada masyarakat. Walau bagaimanapun, keberkesanan pelaksanaan LAKIP hanya boleh mencatatkan setiap program sehingga pada tahap keluaran saja..] KP2-Kr

[... Model pengukuran prestasi LAKIP hanya berjaya melaporkan prestasi organisasi pada pejabat Sosial sehingga pada tahap keluaran, masih sukar untuk mencapai tahap hasil..] SU2-Kr

Selari dengan soalan kajian ini, maka apabila dipersoalkan mengenai faktor-faktor yang menjadi kekangan kepada mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik, pengkaji memperoleh pelbagai jawapan mengenai faktor-faktor yang menjadi kekangan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas kerajaan Bandar Gorontalo. Berikut adalah jawapan kepada setiap responden sama ada yang diperoleh daripada Pejabat Pelancongan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo mahupun kepada Pejabat Sosial Kerajaan Bandar Gorontalo:

[... Model pengukuran prestasi LAKIP dengan sasaran prestasi yang hanya mencapai tahap keluaran sahaja akan menjadi kekangan kerajaan daerah dalam mencapai prestasi secara berterusan, kerana model ini hanya memberi tumpuan untuk menghabiskan bajet semata-mata..] KB1-Kr

[...Kadang-kadang model pengukuran prestasi LAKIP yang dibuat setiap tahun tidak dijadikan panduan dalam menguruskan organisasi kepada setiap bahagian..] KP1-Kr

[... Model pengukuran prestasi LAKIP cenderung untuk menjadi laporan aktiviti tahunan semata-mata..] SU1-Kr.

[...Sewajarnya model pengukuran prestasi LAKIP menjadi pedoman utama dalam mengambil setiap keputusan..] KB2-Kr

[...Pencapaian sasaran prestasi sehingga tahap prestasi keluaran saja ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo menjadi kekangan kerajaan dalam mencapai prestasi yang maksimum..] KP2-Kr

[...Setiap program yang dirancang dan dilaksanakan masih cenderung untuk menghabiskan bajet dan kurang memberi tumpuan kepada prestasi kerajaan..] SU2-Kr

Jawapan yang diperoleh daripada responden dalam kajian rintis ini, kesamaan dan keselarian pandangan memberi maklumat bahawa panduan temu bual yang dibuat ini mempunyai nilai kebolehpercayaan dan sesuai digunakan dalam menjalankan kajian yang sebenar. Misalnya, responden secara umumnya memberi pandangan bahawa di antara sebab pencapaian prestasi model pengukuran prestasi LAKIP hanya mencapai tahap prestasi keluaran.

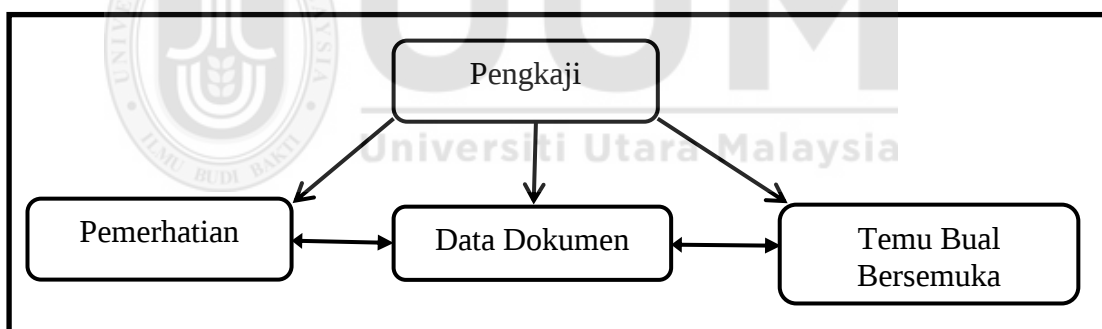
Pencapaian prestasi kepada tahap prestasi keluaran terjadi kerana tindakan pusat yang bertanggungjawab yang hanya cenderung menghabiskan bajet; dan kurang fokus diberi kepada pencapaian prestasi. Aspek lain yang menjadi kekangan dalam memaksimumkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP menurut mereka adalah kerana perlaksanaannya lebih bersifat melepaskan tanggungjawab kepada individu-individu tertentu semata-mata tanpa menjadikan maklumat dan kaedah di dalamnya sebagai panduan atau matlamat dalam menguruskan organisasi.

3.10 Kaedah Pengumpulan Data Sebenar

Pengkaji dalam kaedah kualitatif mempunyai matlamat bagaimana untuk mendapatkan data yang sesuai dengan objektif kajian yang telah dicadangkan. Oleh itu, pengkaji kualitatif menggunakan kaedah pengumpulan data yang pelbagai (Miles *et al.*, 2014). Pengumpulan data menurut Creswell (2013) dilakukan secara berpusungan (*cyclical*) dan boleh dilakukan berulang-ulang dengan pelbagai cara supaya maklumat yang diperolehi mencukupi dan saling memberi sokongan dalam

menghasilkan maklumat kajian atau yang disebut sebagai titik ketepuan maklumat. Kedudukan pengkaji dalam kajian ini diterangkan pada Rajah 3.2.

Berasaskan huraian yang telah dibuat, pengkaji menggunakan triangulasi sumber data dengan pelbagai latar belakang dan jawatan responden temu bual, juga triangulasi kaedah pengumpulan data supaya boleh memperoleh data yang mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi agar hasil penyelidikan akan menjadi berkualiti sesuai dengan yang diharapkan (Flick, 2014; Miles *et al.*, 2014). Keadaan ini juga selari dengan pandangan Denzin dan Lincoln (2012); Merriam dan Tisdell (2016) dan Yin (2014) yang menegaskan bahawa penggunaan kaedah kualitatif mesti memperoleh data yang mempunyai nilai yang sah dan diperoleh dengan kaedah saintifik. Rajah 3.3 menjelaskannya.



Rajah 3.3

Kaedah Pengumpulan Data Kajian

Sumber: Diadaptasi dari Creswell, 2013; Miles *et al.* 2014; Yin, 2014

Daripada Rajah 3.3 disebutkan mengenai setiap kaedah pengumpulan data berkenaan kajian ini, penerangan berikut diambil kira pengkaji apabila menetapkan kaedah pengumpulan data. Hal ini penting dilakukan agar setiap kaedah pengumpulan data yang telah dilakukan boleh difahami secara menyeluruh kerana kaedah yang pertama diharapkan boleh memberi sokongan kepada kaedah yang lain (Cresswell, 2013).

3.10.1 Pemerhatian

Setelah pengkaji mendapatkan pengesahan mengenai kebenaran melakukan kajian pada Kerajaan Bandar Gorontalo (Rujuk Lampiran A-1). Pengesahan kajian ini diperoleh daripada Bahagian Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol), pengkaji mengagihkannya kepada setiap pejabat sebagai kawasan kajian.

Kajian ini memerlukan penerangan dalam memperoleh kefahaman berhubungkait dengan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo yang digunakan selepas autonomi daerah dilaksanakan. Sebagai permulaan, pengkaji sebagai pemerhati telah mengikuti beberapa bengkel yang berkaitan dengan penambahbaikan prestasi. Jadual 3.7 menjelaskan jenis bengkel yang diikuti oleh pengkaji.

Jadual 3.7
Jenis Bengkel yang Diikuti oleh Pengkaji

Nama Bengkel	Kaedah	Tempat dan Tarikh
1.Kaedah memaksimumkan kewangan daerah (P-01)	<i>Non- Participative Observation</i>	Bilik Mesyuarat Pejabat Badan Pembangunan Daerah kerajaan Bandar Gorontalo (Selasa,18 Mac-2012)
2.Pengurusan prestasi kerajaan dalam masa autonomi daerah (P-02)	<i>Non- Participative Observation</i>	Bilik pelbagai guna di “Sekolah Menengah Kepandaian Puteri” (Khamis, 27 Mac 2012)

Sumber : Pengkaji melalui data pemerhatian, 2013

Pemerhatian yang dilaksanakan oleh pengkaji dalam bengkel ialah pemerhatian tidak terlibat langsung (*non-participative*). Bermula daripada bengkel tersebut, maka pengkaji mengumpul bahan dalam bentuk dokumen dan juga maklumat yang boleh menjadi panduan sebagai persediaan menjalankan temu bual bersemuka mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa

kini iaitu LAKIP, yang diharapkan pengkaji boleh memperoleh data sesuai dengan keperluan kajian.

Pemerhatian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti perkara-perkara yang terjadi supaya ia boleh menyokong maklumat yang diperolehi daripada kaedah lain. Keadaan ini selari dengan pandangan Creswell (2013) bahawa kaedah pengumpulan data dalam kajian kualitatif boleh dilakukan dalam bentuk temu bual bersemuka, pemerhatian, data dokumen dan data visual yang saling memberi sokongan dalam menghasilkan maklumat terhadap kajian yang dilakukan. Keadaan ini juga selari dengan yang disarankan oleh Ellingson (2009) mahupun Mills, Europas, dan Wiebe (2010) supaya pemerhatian membolehkan tumpuan diberi kepada bagaimana memperoleh data yang bersesuaian selama tempoh kajian dilaksanakan. Menurut Miles *et al.* (2014) lagi bahawa pengkaji memerlukan pemahaman dan kemahiran kepada setiap objek kajian berasaskan pemerhatian sebelum aktiviti sebenar dilaksanakan.

3.10.2 Analisis Dokumen

Pengkaji mendapati bahawa proses untuk menentukan data-data dan maklumat yang diperlukan dalam kajian ini menjadi lebih mudah dengan mengikuti bengkel yang dilaksanakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Tambahan pula dengan mengikut bengkel tersebut, pengkaji telah mengenali beberapa individu yang dipercayai boleh memberikan maklumat atau arahan bagaimana data-data mengenai dokumen yang selari dengan kajian yang pengkaji sedang lakukan boleh diperolehi, termasuklah dokumen yang berkaitan dengan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

Pengambilan dokumen dilakukan secara beransur-ansur dengan kaedah, pertamanya pengkaji memperolehi LRA Tahun 2008, selepas memahami kandungannya, maka laporan LRA Tahun 2008 ini dikembalikan kepada Bahagian Kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo. Demikian pula berlaku pada pengumpulan data dokumen LRA Tahun 2009 dan seterusnya sehingga pada Tahun 2013. Keadaan ini selari dengan pandangan Flick (2014); Miles *et al.* (2014) mahupun Richards dan Morse (2013) bahawa data dokumen yang dikumpul perlu dilakukan analisis kandungan (*Content Analysis*) supaya boleh difahami sama ada boleh digunakan dalam menyokong kajian atau perlu diasingkan. Kaedah analisis dokumen perlu dilakukan untuk memperoleh data yang bersesuaian dan tentulah boleh menyokong kaedah pemerhatian dan temu bual secara bersemuka.

3.10.3 Temu Bual Bersemuka

Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang digunakan Kerajaan Bandar Gorontalo setelah autonomi daerah dilaksanakan merupakan fokus kepada kajian ini. Maklumat kajian awal telah memberi gambaran bahawa Kerajaan Bandar Gorontalo dalam mengurus organisasi telah mengimplementasi model pengukuran prestasi LAKIP yang disusun berasaskan bajet prestasi (Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999). Lanjutan daripada huraian yang telah dinyatakan, maka maklumat yang diperolehi mendapati bahawa selepas model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan pada masa autonomi daerah diberikan, maka prestasi kerajaan daerah dari masa ke semasa khasnya prestasi kewangan hanya mencapai lapan peratus (8%) sehingga sepuluh peratus (10%) setiap tahun (Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, 2013).

Keadaan prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo memberi gambaran awal bahawa model pengukuran prestasi LAKIP tidak dimaksima fungsinya dalam perancangan yang mengakibatkan autonomi kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo selama autonomi daerah di bawah piawaian yang diharapkan. Oleh itu, secara jangka panjang, keadaan ini boleh menjejaskan kewangan daerah secara berterusan (LRA, 2008-2013).

Bagi memperoleh kefahaman terhadap fenomena yang terjadi ke atas prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo, pengkaji menerokai kaedah temu bual secara bersemuka (Brinkmann, 2013; Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2012; Miles *et al.*, 2014). Walau bagaimanapun, pengkaji mengambil saranan Hammersley dan Traianou (2012) bahawa adalah penting untuk melakukan pertemuan awal dengan setiap responden dan menyampaikan tujuan temu bual bersemuka dan juga borang mengenai kerahsiaan dalam kajian ini sebagai satu cara memastikan etika pengkaji dalam kajian dipelihara (Rujuk Lampiran B).

Implikasi daripada itu, maka kajian ini menggunakan temu bual bersemuka separa berstruktur (*semi-structured interviews*) seperti saranan Richards dan Morse (2013) bahawa temu bual separa berstruktur iaitu kaedah yang terbaik untuk meneroka dan menerangkan fenomena suatu kajian. Keadaan ini selari dengan pandangan Marohaini (2013) dan Lamnek (2014) bahawa bentuk temu bual ini bertujuan untuk mendapatkan data dan maklumat yang lebih baik.

3.11 Instrumen Pengumpulan data

Pengkaji dalam kajian ini sebagai sumber data yang utama dalam mengumpul setiap maklumat yang diperlukan dalam memberi jawapan terhadap soalan kajian yang

telah dibangun. Walau bagaimanapun penting bagi pengkaji untuk mengikut saranan Yin (2014) bahawa instrumen tambahan berupa protokol temu bual sangat diperlukan dalam kajian.

(i) Protokol temu bual

Pengkaji perlu memberi perhatian kepada kebolehpercayaan data yang akan diperoleh apabila menggunakan analisis kualitatif. Oleh itu, sebelum proses pengumpulan data dilakukan terutamanya temu bual bersemuka maka Yin (2014) mencadangkan agar pengkaji boleh menggunakan protokol temu bual untuk mengumpulkan maklumat agar kebolehpercayaan data yang diperoleh semakin terjamin.

Protokol yang dibuat di dalam kajian ini mengandungi soalan-soalan temu bual yang boleh digunakan untuk ditanya kepada setiap responden. Pada masa perlaksanaan, soalan-soalan yang dibangun boleh diubahsuai sesuai dengan keadaan pada masa temu bual bersemuka dilaksanakan. Soalan-soalan ini dicipta oleh pengkaji berasaskan sorotan karya yang dibuat, agar keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo boleh difahami.

(ii) Senarai semak (*Check List*)

Dalam mendapatkan data kajian terutamanya semasa pada saat melaksanakan data pemerhatian dan data dokumen, pengkaji telah menyiapkan senarai yang berkaitan dengan perkara-perkara yang ditemui pengkaji terhadap fenomena sosial yang terjadi seperti autonomi kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo.

(iii) Alat perakam suara

Dalam melakukan temu bual bersemuka, pengkaji telah menyiapkan alat perakam suara (*tape-recorder*) berjenama Sonic. Alat ini diharapkan boleh membantu

pengkaji untuk merakamkan hasil temu bual bersemuka selain daripada catatan yang dibuat dalam buku pada hari pelaksanaan kajian.

3.12 Kesahan Data Kajian

Kesahan data bermaksud bahawa adanya ketepatan antara data yang diperolehi dengan data yang dilaporkan oleh pengkaji. Hal ini bermaksud bahawa kesahan data kajian menjurus kepada persoalan sama ada temuan kajian secara tepat mencerminkan keadaan yang sebenar dan disokong oleh data.

Dalam kajian kualitatif kesahan data boleh difahamkan daripada penggunaan tipologi kajian. Disarankan oleh Afrizal (2016) bahawa pengkaji kualitatif semestinya menjalankan tipologi secara tepat, agar boleh mencapai nilai kesahan data yang tinggi. Untuk itu, Cresswell (2013); Miles *et al.* (2014) mendedahkan bahawa data yang mempunyai kesahan yang tinggi bermaksud boleh menghasilkan maklumat berkualiti dan menjadi panduan dalam mengambil tindakan.

Selari dengan huraian yang telah dibuat, maka pengkaji dalam kajian ini telah melakukan beberapa hal agar memperoleh nilai kesahan data yang tinggi seperti yang diharapkan. Hal yang dimaksudkan dalam kajian ini, iaitu: 1) melakukan triangulasi sama ada triangulasi sumber dan triangulasi kaedah; dan 2) melakukan penyemakan (*member check*).

Melakukan triangulasi sumber bermaksud bahawa kesahan data ini boleh diperolehi daripada beberapa responden yang telah ditentukan dalam kajian yang merangkumi ketua bahagian; ketua program dan setiausaha. Triangulasi kaedah pula, pengkaji melakukan semakan data sama ada yang diperolehi pada masa pemerhatian berlangsung; analisis dokumentasi dan temu bual bersemuka.

Selain daripada kesahan data yang diperoleh dengan kaedah triangulasi, pengkaji juga melakukan penyemakan (*member check*) terhadap data dan maklumat yang diperoleh dan telah dirumuskan oleh pengkaji selama berada dilapangan lokasi kajian. Data yang telah terkumpul daripada lokasi kajian diedarkan semula kepada responden untuk mendapatkan pembetulan daripada pandangan responden mengenai keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

3.13 Pengurusan Data Kajian

Selepas data dikumpulkan sama ada daripada pemerhatian, analisis dokumentasi dan temu bual bersemuka, seterusnya setiap data yang diperoleh diuruskan sesuai dengan sifat daripada data yang diperoleh. Data yang diperoleh daripada pemerhatian direkodkan dalam senarai semak yang telah disediakan pengkaji, dengan matlamat untuk menyokong data analisis yang lebih kukuh (Denzin & Lincoln, 2012). Untuk data dokumen, pengkaji merekodkan semua dalam senarai semak yang telah disediakan dengan kaedah mengkategorikan mengikut sifat setiap data dan maklumat yang diperoleh. Dengan matlamat yang sama untuk menyokong analisis data jika diperlukan (Yin, 2014).

Selain dapatan data daripada pemerhatian dan data dokumen, pengkaji juga menggunakan temu bual bersemuka dalam mengumpulkan data kajian. Data yang diperoleh daripada temu bual bersemuka yang dikumpulkan berasaskan bukti rakaman diikuti dengan melakukan transkripsi data. Hasil daripada transkripsi data ini, pengkaji menguruskannya dengan menggunakan perisian mengikut penggunaan komputer. Penggunaan perisian dalam kajian ini selaras dengan saranan Miles *et al.* (2014) bahawa pengkaji kualitatif boleh menggunakan analisis data dengan

menggunakan komputer yang dipanggil *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)*.

Daripada kajian ini, pengkaji menggunakan *Caqdas* yang dipanggil perisian *Atlas.ti*. Penggunaan alat ini juga selari dengan pandangan Frieze dan Ringmayr (2012); Legewie, (2014) yang menyatakan bahawa penggunaan perisian *Caqdas Atlas.ti* boleh membantu pengkaji dalam menguruskan maklumat yang diperoleh dalam setiap kajian. Kepentingan penggunaan perisian ini dalam menguruskan data kajian seperti saranan Paulus dan Jessica (2016); Paulus, Woods, Atkins, dan Macklin (2017) juga menyatakan bahawa penggunaan *Atlas.ti* membolehkan pengkaji untuk membuat dan mendokumentasikan keputusan analisis secara sistematik.

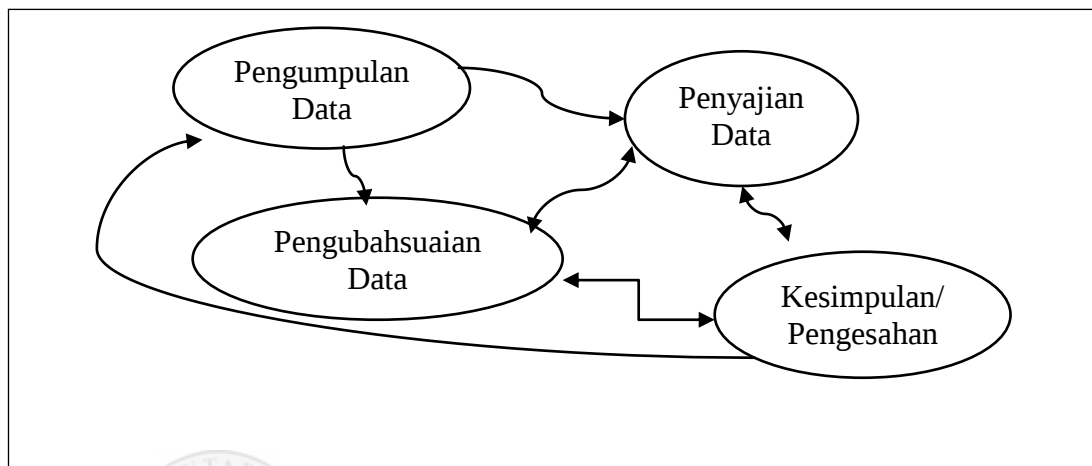
3.14 Analisis Data Kajian

Analisis data yang digunakan dalam kajian ini menggunakan analisis interaktif (Miles *et al.*, 2014). Walau bagaimanapun menurut Afrizal (2016) analisis data merupakan suatu proses yang sistematik dalam menguruskan data kajian yang boleh menghasilkan satu klasifikasi mengikut bahagian-bahagian yang telah tersambung.

Hasil daripada analisis data, pengkaji boleh menentukan data yang bersesuaian setelah pengkaji melakukan proses kritikal, mentafsir, melakukan klasifikasi, dan mencari hubungkait terhadap kumpulan data yang ada. Untuk itu pengumpulan dan analisis data boleh dilakukan secara serentak dan berterusan agar tidak ada data dan maklumat yang terputus sehingga laporan hasil kajian tersusun.

Sebagaimana pula hasil kajian Miles *et al.* (2014) bahawa pengumpulan dan analisis data dilakukan secara serentak sama ada masih berada di lokasi kajian mahupun

setelah proses pengumpulan data selesai, sebab kedua soalan ini bukan aktiviti yang dilakukan pada waktu yang berbeza. Oleh itu proses analisis data dalam kajian ini menggunakan kaedah analisis yang dipopularkan oleh Miles *et al.* (2014). Rajah 3.4 menerangkannya.



Rajah 3.4
Kaedah Analisis Data Kualitatif
Sumber: Miles *et al.*, 2014

Berasaskan Rajah 3.4 boleh diuraikan kepada masing-masing aktiviti dalam melakukan analisis data.

(1) Pengumpulan data

Pengkaji membuat pengumpulan data kajian dengan melakukan analisis sebelum memasuki lokasi kajian, semasa berada di lokasi kajian dan setelah selesai urusan di lokasi kajian. Analisis sebelum memasuki lapangan bermatlamat untuk menentukan fokus kajian mengenai keberkesanan model pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Selepas fokus kajian ditetapkan, pengkaji melakukan pengumpulan dan melakukan analisis data terhadap data dan maklumat yang diperoleh mengikut langkah-langkah kajian yang dianjurkan (Miles *et al.*, 2014). Langkah-langkah yang dilakukan pengkaji dalam melakukan analisis kajian semasa pengumpulan data, iaitu:

- (i) Pengkaji mesti memberi perhatian kepada catatan kajian, hasil rakaman atau dokumen hasil temu bual bersemuka dan sewaktu melakukan pemerhatian dan analisis dokumentasi. Dalam setiap dokumen ini mungkin mengandungi suatu maklumat penting seperti simbol atau hujah, atau mungkin pengkaji boleh berjumpa dengan peristiwa-peristiwa yang boleh menyokong kajian ini.
- (ii) Memberi tafsiran kepada tema-tema yang dijumpai dalam kajian ini sehingga boleh memberi ruang kepada pengkaji untuk menentukan sub-tema.
- (iii) Pengkaji boleh menterjemahkan hasil analisis data sama ada dalam bentuk huraian atau diagram atau beberapa rajah.
- (iv) Membangun andaian tentang peristiwa atau hubungan antara kategori terhadap fenomena kajian. Proses pengumpulan data tetap berlangsung.
- (v) Melakukan ujian kesahan terhadap andaian yang telah dibangun.

(2) Pengubahsuaian Data (*Data Reduction*)

Merupakan suatu proses dalam pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, dalam melakukan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan tertulis di lokasi kajian. Selain daripada itu, pengubahsuaian data juga bertujuan untuk menajamkan, melakukan klasifikasi data, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan menyusun data dengan cara yang pelbagai untuk menghasilkan kesimpulan kajian.

Di dalam dapatan kajian ini, pengubahsuaian yang dilakukan oleh pengkaji berlangsung secara berterusan bermula daripada penyelidikan dijalankan sehingga laporan disusun. Proses pengubahsuaian data dilakukan kepada tiga tahap; iaitu: melakukan suntingan data; pengkaji melakukan pemeriksaan

terhadap setiap jawapan responden melalui temu bual dan juga melakukan pemeriksaan terhadap data kajian yang dikumpul sama ada melalui data dokumen mahupun data pemerhatian. Matlamat daripada proses pengubahsuaian ini adalah bagaimana pengkaji boleh melakukan pemilihan terhadap kata-kata, membuang keterangan yang dianggap tidak penting, melakukan transkripsi daripada temu bual menjadi teks dan melakukan semakan terhadap kesempurnaan dan konsistensi data yang dikumpulkan.

Selain daripada melakukan suntingan data, pengkaji melakukan pengelompokan yang bermaksud untuk meletakkan data kepada kerangka laporan yang telah ditentukan sebelumnya. Manakala hal lain yang dilakukan pengkaji iaitu pengkodan; bermatlamat boleh memudahkan pengkaji bagi menemukan makna tertentu dari setiap tumpukan data serta bagi memudahkan untuk meletakkannya dalam kerangka membuat laporan.

(3) Penyajian Data (*Data Display*)

Pada tahap ini pengkaji melakukan analisis data semasa penulisan laporan sebelum dilakukan penyajian data. Walau bagaimanapun dalam pelaksanaan, penulisan dan penyajian data merupakan suatu aktiviti analisis data kajian. Semasa penulisan kajian, pengkaji mesti memberi perhatian kepada: 1) semakan terhadap klasifikasi data yang telah dibuat semasa aktiviti pengumpulan data dilakukan; 2) pengkaji melakukan semakan terhadap andaian-andaian yang telah dibangunkan; dan 3) pengkaji menyambungkan dapatan kajian dengan beberapa kajian lepas yang selaras dengan kajian yang dilakukan ini.

Setelah proses penulisan dilaksanakan, pengkaji membentangkan hasil penyelidikan dalam bentuk kategori atau berasaskan kumpulan. Hasil analisis

dirancang untuk menghasilkan maklumat yang berkualiti dan mudah diperolehi daripada pihak yang memerlukan. Data kajian sebagai sumber maklumat dalam kajian ini dipamerkan sama ada dalam bentuk huraian mahupun bentuk jadual. Pameran data yang dilakukan ini selari dengan Miles *et al.* (2014) bahawa maklumat yang diperolehi daripada hasil analisis data boleh dipamerkan dalam bentuk yang pelbagai termasuklah dalam bentuk; huraian; matriks, grafik, rajah, dan suatu bentuk rangkaian. Apabila dalam pameran, semua kajian telah disokong dengan data yang ada maka pola tersebut sudah menjadi pola yang tidak lagi mengalami perubahan dan dipamerkan dalam laporan akhir hasil kajian.

(4) Membina Kesimpulan Kajian

Membina kesimpulan kajian adalah suatu tahap lanjutan daripada analisis data kajian kerana pada tahap ini pengkaji membuat kesimpulan daripada data yang diperolehi. Dinyatakan oleh Miles *et al.* (2014) dan Yin (2014) bahawa selepas data kajian dipaparkan, pengkaji seterusnya boleh membuat kesimpulan kajian selepas semua data telah diproses menjadi maklumat.

Oleh itu, kesimpulan terhadap data yang telah diproses ini diharapkan boleh memberikan jawapan kepada setiap soalan yang merupakan hasil daripada tapisan data dari lokasi kajian. Selepas kesimpulan diambil, penting bagi pengkaji untuk melakukan semakan semula yang berhubung kait dengan kesahihan tafsiran dengan memeriksa proses pengekodan dan menyampaikan data untuk memastikan tiada kesilapan berlaku (Miles *et al.*, 2014).

3.15 Rumusan

Kajian ini menggunakan kaedah kajian kualitatif dengan menggunakan pelbagai kaedah pengumpulan data dalam menganalisis data mengenai keberkesanan model pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Kajian ini juga menggunakan reka bentuk kajian kes holistik dalam satu unit analisis. Oleh itu pengkaji di dalam kajian ini telah menetapkan 4 fasa utama dalam kajian.

Setiap fasa yang ada merupakan suatu fasa pakej aktiviti yang dijalankan oleh pengkaji untuk memperoleh jawapan terhadap soalan-soalan kajian mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo yang telah dibangun. Walau bagaimanapun semua fasa merujuk kepada pelaksanaan kajian kes.



BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menjelaskan dapatan kajian dan perbincangan berdasarkan: 1) pembangunan model pengukuran prestasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP); 2) keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan; dan 3) penambahbaikan terhadap model pengukuran prestasi LAKIP.

4.2 Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Model pengukuran prestasi LAKIP merupakan model pengukuran prestasi yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo semasa autonomi daerah dilaksanakan. Pengukuran prestasi ini bertujuan untuk menghasilkan maklumat prestasi yang boleh digunakan pengurus dalam menguruskan prestasi organisasi untuk mencapai visi yang telah dirancang, demi perkhidmatan yang berkualiti. Turut dibincangkan dalam bab ini tema-tema yang muncul berdasarkan data dokumen dan hasil temu bual daripada responden berkaitan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP.

4.2.1 Asas Pembangunan Model LAKIP

Apabila kerajaan Indonesia melaksanakan perubahan cara pentadbiran, iaitu daripada sistem pentadbiran berpusat kepada sistem pentadbiran autonomi daerah, maka pengukuran prestasi organisasi juga turut berubah. Sebelum ini, prestasi kerajaan daerah atau bandar khususnya Kerajaan Bandar Gorontalo diukur berdasarkan bajet angka sifar. Apabila sistem pentadbiran autonomi daerah dilaksanakan, prestasi organisasi diukur berdasarkan kepada bajet prestasi. Dengan kata lain, setiap

program yang akan dilaksanakan mestilah jelas pengukuran prestasinya sebelum menerima wang daripada kerajaan.

Pengukuran prestasi berdasarkan angka sifar bermaksud setiap kerajaan daerah mesti menghabiskan bajet yang telah diagihkan kepada mereka oleh kerajaan pusat. Pada setiap akhir tahun, penggunaan bajet kerajaan dipertanggungjawabkan secara langsung kepada kerajaan daerah, perlu diukur melalui Manual Administrasi Keuangan Daerah (MAKUDA) yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri No. 900 pada Tahun 1980. Apabila autonomi daerah dilaksanakan pada tahun 1999, prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo perlu menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP dengan sasaran prestasi mengambil kira prestasi input, keluaran, hasil, manfaat dan impak.

Untuk memperoleh kefahaman mengenai perubahan dari pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA kepada LAKIP, maka pengkaji meneliti beberapa dokumen dan menjalankan temu bual dengan Ketua Pejabat, Ketua Program, dan Setiausaha untuk memperoleh maklumat mengenai perubahan tersebut. Maklumat yang diperoleh menunjukkan bahawa pengukuran prestasi dengan model MAKUDA hanya terhad kepada perakaunan iaitu jumlah resit bajet penerimaan wang kerajaan pusat dan resit pembelanjaan wangnya. Kedua-dua resit ini mesti menunjukkan baki yang sifar, iaitu penerimaan wang ditolak dengan pembelanjannya. Dengan kata lain bahawa dalam sistem pengukuran prestasi MAKUDA, pada setiap akhir tahun, kewangan kerajaan mestilah seimbang.

Daripada huraian yang telah dibuat, didapati bahawa pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa lampau memberi

tumpuan kepada kemampuan kerajaan dalam melaksanakan program mengikut bajet yang diterima daripada kerajaan pusat. Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA pada masa itu lebih bertumpu kepada merealisasikan pelaksanaan program berbanding dengan tindakan memberi tumpuan kepada sasaran prestasi hasil daripada pelaksanaan sesuatu program yang telah dirancang.

Model pengukuran prestasi MAKUDA mengukur prestasi kerajaan daerah dari segi kemampuan mereka membelanjakan bajet. Berdasarkan data dokumen, didapati bahawa pengukuran prestasi dengan model MAKUDA menggunakan sistem “line item budgeting”. Sistem ini memberi gambaran bahawa cara pengurus menyediakan belanjawan itu terhad kepada penambahan atau pengurangan jumlah bajet tahun sebelumnya atau juga sebahagian program yang telah dilaksanakan tahun lepas dilupuskan sesuai dengan keperluan untuk pembelanjaan tahun berikutnya.

Perlaksanaan pengukuran prestasi MAKUDA terhadap Kerajaan Bandar Gorontalo seperti yang dipaparkan dalam Rajah 4.1, menunjukkan bahawa hanya terdapat struktur pengiraan belanjawan penerimaan dan pembelanjaan. Dari borang itu hanya merekodkan dua jenis urusan niaga, iaitu urusan niaga penerimaan wang dan urusan niaga pengeluaran wang.

Seterusnya, perbelanjaan dibahagikan kepada dua kategori, iaitu pembelanjaan kos tetap dan kos pembinaan. Model pengukuran prestasi yang digunakan semasa pentadbiran orde baharu keberkesanan pelaksanaannya terhad kepada kejayaan dalam menyeimbangi sebarang penerimaan dan perbelanjaan kewangan. Pada masa itu, kewangan kerajaan daerah bagi setiap tahun perlu seimbang atau mempunyai baki yang sifar seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 4.1.

Kerajaan
Laporan Pendapatan dan Pembelanjaan
Dalam Rupiah (Rp)
Tahun.....

Pendapatan	Rp. XXXX
Pembelanjaan:	
Kos tetap	Rp. XXX
Kos pembinaan	Rp. XXX (+)
Jumlah kos	<u>Rp. XXXX (-)</u>
Selisih penerimaan selepas ditolak pembelanjaan	Rp. 0

Rajah 4.1

Perlaksanaan Pengukuran Prestasi dengan MAKUDA

Sumber: Peraturan Menteri No. 900 Tahun 1980

Daripada data dokumen tersebut juga terdapat maklumat bahawa model pengukuran prestasi MAKUDA mewajibkan kerajaan daerah meremitkan kembali baki kewangan kepada kerajaan pusat jika terdapat selisih lebih atau *surplus* kewangan. Ertinya bahawa kewangan kerajaan pada masa yang sama mesti sifar.

Demikian juga dalam Rajah 4.2 menunjukkan bahawa setiap bajet kewangan yang diterima daripada kerajaan pusat mesti sesuai dengan baki pembelanjaan kerajaan daerah mengikut program yang dilaksanakan. Perkara ini penting, kerana baki kewangan kerajaan Bandar Gorontalo mesti sifar terlebih dahulu sebelum mereka boleh menerima wang untuk pembelanjaan selanjutnya pada masa hadapan. Keadaan ini memungkinkan wujudnya keadaan Kerajaan Bandar Gorontalo berusaha untuk menghabiskan dana walaupun ada kecenderungan berlakunya pembaziran, pemborosan atau penggunaan dana untuk tujuan yang tidak bersesuaian.

Kerajaan Laporan Pendapatan dan Pembelanjaan Dalam Rupiah (Rp) Tahun	
Pendapatan	Rp. XXXXX
Pembelanjaan:	
Kos tetap	Rp. XXXX
Kos pembinaan	Rp. XXXX (+)
Jumlah pembelanjaan	Rp. XXXX (-)
Lebihan kewangan selepas penerimaan ditolak perbelanjaan (Diremit kembali kepada kerajaan pusat)	Rp. XX

Rajah 4.2

Perlaksanaan Model MAKUDA jika ada Lebihan Kewangan

Sumber: Peraturan Menteri No. 900 Tahun 1980

Berdasarkan Rajah 4.1 dan Rajah 4.2, jelas bahawa pengukuran prestasi yang menggunakan model pengukuran prestasi MAKUDA hanya melaporkan maklumat mengenai penerimaan dan perbelanjaan yang bersifat rutin seperti gaji pegawai dan elaun. Ia juga boleh bersifat pembinaan seperti pembinaan sekolah; jalan raya dan kemudahan awam. Keadaan ini menyebabkan kerajaan daerah tidak boleh mempamerkan maklumat secara terperinci mengenai aset organisasi melalui penyata kewangan organisasi.

Melalui model pengukuran prestasi LAKIP yang berdasarkan bajet prestasi, kerajaan pusat berharap setiap kerajaan, sama ada di peringkat negeri, bandar mahupun daerah perlu menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP dalam laporan prestasi tahunan yang dicapai sesebuah pentadbiran. Perkara ini penting dilakukan supaya setiap perancangan organisasi perlu menumpukan perhatian kepada matlamat

prestasi organisasi dengan menjuruskan aktiviti ke arah pencapaian prestasi keluaran, hasil, manfaat dan impaknya kepada masyarakat awam.

Data dokumen mengenai pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP yang diperoleh menunjukkan bahawa pengukuran prestasi LAKIP bukan hanya mencatatkan secara terperinci baki penerimaan mahupun baki pembelanjaan kerajaan daerah seperti dalam model pengukuran prestasi MAKUDA tetapi juga belanjawan kepada setiap program yang akan dilaksanakan oleh pengurus organisasi harus dibuat secara jelas.

Model pengukuran prestasi LAKIP, perlu mempunyai maklumat perancangan prestasi yang akan dicapai secara jelas bagi setiap program dan aktiviti yang telah dirancang sebelum menerima wang daripada kerajaan pusat. Perancangan prestasi yang jelas dalam penggunaan model pengukuran prestasi LAKIP boleh dilihat dalam data dokumen yang terdapat dalam Rajah 4.3.

Rajah 4.3 menunjukkan bahawa setiap bahagian akan membuat perancangan pendapatan pada tahun berkenaan untuk dicadangkan kepada kerajaan pusat. Dalam borang tersebut diperincikan sumber pendapatan daerah sama ada yang diperoleh daripada kerajaan pusat mahupun yang diperoleh daripada sumber kawasan masing-masing seperti pendapatan lain yang dibenarkan.

Selepas cadangan yang dikemukakan mendapat kebenaran pihak kerajaan, maka setiap bahagian akan membuat perincian cadangan program dan aktiviti yang akan dilaksanakan. Hal ini penting agar setiap bahagian menyediakan panduan dalam melaksanakan setiap aktiviti yang telah dirancang (Perincian ini diterangkan dalam Rajah 4.3).

Format: Cadangan Dokumen Perlaksanaan Bajet

Bahagian:						
Dokumen Perlaksanaan Bajet Bahagian.....		No. Dokumen perlaksanaan Bajet (DPA) Bahagian.....				Borang DPA-Bahagi aN2.2.1
		XX	XX	XX	XXX	5 2
		X	X	X		
Kerajaan Bandar Gorontalo Tahun.....						
Hal Ehwal Pentadbiran						
Pertubuhan :						
Butiran Dokumen Perlaksanaan Bajet Bahagian.....						
		Butiran Pengiraan				
Kod Akaun	Penerangan	Volume	Unit	Kadar	Jumlah	
X	Pendapatan					
X XX	Pendapatan Kawasan					
X XX XX	Pendapatan sah yang lain					
Jumlah.....					XXX	
Rancangan Pendapatan setiap suku tahun						
Suku Tahun 1 : Rp.....		Tarikh,				
Suku Tahun 2 : Rp.....		Mengesahkan,				
Suku Tahun 3 : Rp.....		Pengurus Kewangan Kerajaan				
Suku Tahun 4 : Rp.		Tandatangan				
===== +		Nama				
Jumlah	Rp.....					

Rajah 4.3

Cadangan Dokumen Perlaksanaan Bajet

Sumber: Data Dokumen Kerajaan Bandar Gorontalo, 2013

Mengikut Rajah 4.3, setiap program dan aktiviti yang akan dilaksanakan mesti jelas sumber dana yang akan digunakan. Seterusnya program dan aktiviti yang akan dilaksanakan oleh setiap bahagian mesti dirancang selari dengan Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999 dengan sasaran prestasi yang ingin dicapai, input, keluaran, hasil untuk jangka masa pendek dan sasaran prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang.

Borang B: Dokumen Pelaksanaan Bajet pada Bahagian.....

Dokumen Pelaksanaan Bajet Bahagian.....	No. DPA-Bahagian XX XXX XXX XXX 5 2	Borang DPA- SKPD 2.2.1
Kerajaan Bandar Gorontalo		
Hal Ehwal Pentadbiran :		
Pertubuhan:		
Program:		
Aktiviti:		
Sumber Dana:		
Pembolehkan Prestasi		
Pembolehkan Prestasi	Ukuran Prestasi	Sasaran Prestasi
Input Keluaran Hasil Manfaat Impak		
Kode No. Rekening	Uraian	Rincian Perhitungan Volume Satuan Harga Satuan
1	2	3 4 5
XX XX XX XX XX		6=3X5
Suku Tahun 1 : Rp... Suku Tahun 2 : Rp... Suku Tahun 3 : Rp... Suku Tahun 4 : Rp.... ===== + Jumlah Rp.....		Tarikh, Mengesahkan, Pengurus Kewangan Kerajaan Tandatangan Nama

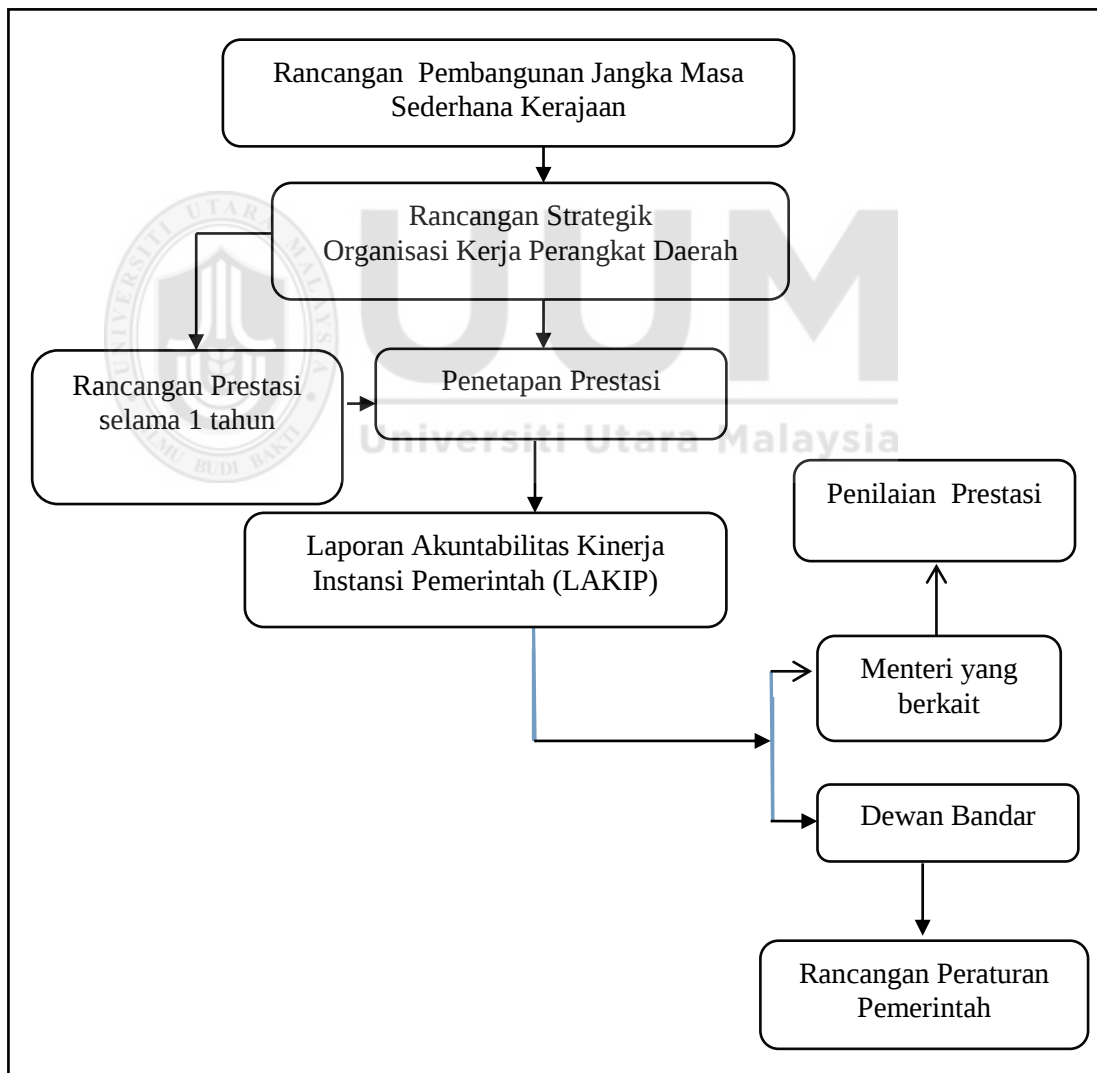
Rajah 4.4

Cadangan Perincian Aktiviti dan Sumber Dana

Sumber: Kerajaan Bandar Gorontalo mengikut data dokumen, 2013

4.2.2 Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Model pengukuran prestasi dengan sasaran prestasi input sahaja belum mencukupi. Perkara ini menyebabkan pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan. Selaras dengan Insruksi Presiden No. 7 Tahun 1999, setiap kerajaan diharapkan boleh mencapai keberkesanan perlaksanaannya kepada tahap prestasi minimum keluaran dan mesti dipertingkatkan sehingga prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang. Data dokumen mengenai pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP dihuraikan dalam Rajah 4.5.



Rajah 4.5

Proses Perancangan Prestasi ke Atas Kerajaan Bandar Gorontalo

Sumber: Data dokumen, 2013

Rajah 4.5, memperlihatkan bahawa model pengukuran prestasi berasaskan LAKIP mempunyai perancangan prestasi yang lebih jelas dan terperinci kerana bermula daripada perancangan strategik dan dibuat berasaskan bajet prestasi. Data dokumen yang telah dihuraikan juga selaras dengan pandangan responden kajian dalam temu bual bersemuka:

[...Kelemahan yang dijumpai dalam perlaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA yang dibuat berasaskan bajet berimbang menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berasaskan LAKIP dengan matlamat melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu..] (KB-01)

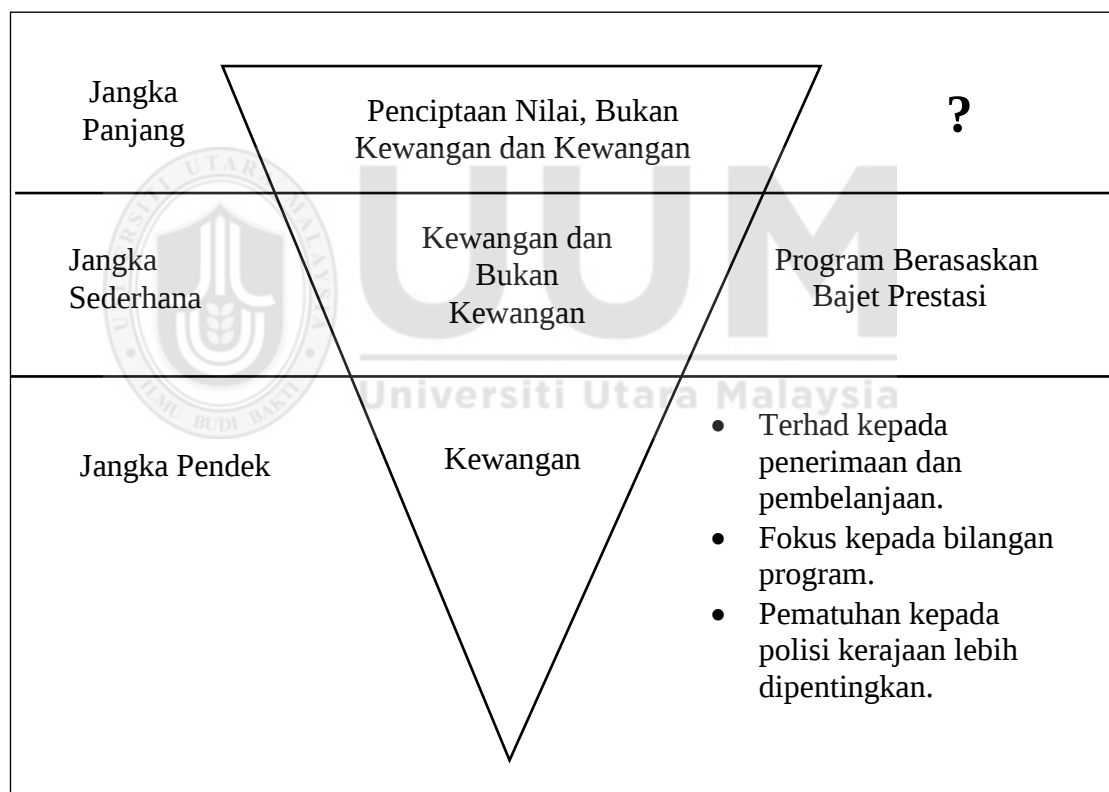
Pandangan responden KB-01 sebagai ketua bahagian, dalam kajian ini memperlihatkan bahawa model pengukuran prestasi yang digunapakai Kerajaan Bandar Gorontalo sehingga masa kini merupakan penambahbaikan kepada model pengukuran prestasi MAKUDA. Penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA ini adalah selari dengan pandangan responden ketua program bahagian. Beliau menyatakan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan adalah berasaskan bajet prestasi yang merupakan satu penambahbaikan kepada model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa dahulu yang keberkesanan perlaksanaannya boleh mencapai sasaran prestasi yang lebih baik.

[...Model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu LAKIP bermatlamat untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu..] (KP-08)

Pandangan responden KP-08 juga sama dengan pandangan responden SU-07, seorang setiausaha bahagian. Dalam temubual bersemuka yang dilaksanakan, responden SU-07 menyatakan bahawa:

[...*Walau bagaimanapun model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu..*] (SU-07).

Secara keseluruhannya, pembangunan model pengukuran prestasi yang pernah digunakan di Kerajaan Bandar Gorontalo, sama ada pada masa dahulu dan masa reformasi boleh digambarkan dengan mengambil kira evolusi pelaksanaan model pengukuran prestasi bermula dari sistem pentadbiran baharu (1966-1998), dan sistem pentadbiran reformasi yang mula dilaksanakan pada tahun 1999 hingga kini adalah seperti yang terdapat pada Rajah 4.6.



Rajah 4.6
Evolusi Pelaksanaan Model LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo
 Sumber: Data kajian Tahun, 2013

Berdasarkan Rajah 4.6, model pengukuran prestasi yang pernah dan sedang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo telah mengalami perubahan. Daripada memberi tumpuan terhadap aspek kewangan kepada model pengukuran prestasi yang

memberi tumpuan kepada pengukuran prestasi kewangan dan bukan kewangan. Perubahan ini dijangka boleh mencapai sasaran prestasi yang lebih baik, bukan sahaja pencapaian prestasi input tetapi juga dapat mencapai sasaran prestasi manfaat dan impak untuk masa jangka panjang. Perkara ini sangat penting kerana pencapaian prestasi yang maksimum secara berterusan boleh mengurangkan kebergantungan kewangan kerajaan daerah kepada kerajaan pusat. Dengan itu, penggunaan wang awam akan mempunyai nilai tambah dan seterusnya pula, autonomi kewangan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

Daripada data dokumen mahupun data dari temu bual kajian ini, pembangunan model pengukuran prestasi seperti LAKIP boleh meningkatkan perkhidmatan kerajaan kepada pihak awam seperti yang terdapat dalam sorotan karya (Gadda dan Dey, 2014; Niven, 2008; Sanger, 2013; Talbot, 2010; dan Toscano, 2016). Mereka secara konsisten menyatakan bahawa setiap model pengukuran prestasi hendaklah mengambil kira aspek wang, bukan wang dan aspek penciptaan nilai.

Pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP adalah selari dengan Peraturan Pemerintah No.58 Tahun 2005 dan juga selari dengan beberapa kajian (Biondi dan Lapsley, 2014; Hood, 1991; Lapsley dan Rios, 2015). Mereka menyatakan bahawa model pengukuran prestasi yang berasaskan bajet prestasi mempunyai prinsip yang telus dan akauntabiliti yang jelas. Penggunaan bajet mengikut model pengukuran prestasi LAKIP membolehkan setiap bahagian melaksanakan program yang telah dirancang sehingga keberkesanan perlaksanaannya boleh mencapai tahap prestasi keluaran berbanding dengan prestasi input seperti mana beberapa model pengukuran prestasi yang digunakan dalam organisasi.

Hasil kajian ini menyokong hasil kajian (Murray dan Efendioglu, 2011). Beliau menyatakan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang dibuat berasaskan bajet prestasi akan mengambil kira sama ada aspek kewangan mahupun aspek bukan kewangan, termasuk sumber-sumber organisasi yang lain dalam pengukuran prestasi. Kajian ini juga selaras dengan kajian (Burn *et al*, 2015; Busuioc & Lodge, 2016). Menurut mereka, kerajaan boleh mempertingkatkan keberkesanan suatu model pengukuran prestasi dengan menfokus bukan hanya kepada aspek kewangan tetapi penting memberi perhatian kepada prestasi bukan kewangan.

Pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP ini juga selaras dengan hasil kajian Abogun dan Fagbemi (2012), Biondi dan Lapsley (2014), dan Lapsley dan Rios (2015) yang mendapati bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang dibuat berasaskan bajet prestasi dijangka boleh memberi maklumat prestasi yang telus dalam menguruskan organisasi. Sebelum ini juga, Karasu dan Demir (2012) dan Sriharioto (2012) mahupun Rahmayani (2010) menjelaskan bahawa bajet berasaskan prestasi berkesan secara ketara terhadap prestasi organisasi kerana pengurus organisasi perlu mengambil kira aspek bukan kewangan sebagai pencetus dalam pengurusan prestasi organisasi.

Di samping itu, kejayaan pengurusan sesebuah organisasi sektor awam memberi perhatian kepada aspek kewangan dan bukan kewangan seperti yang diamalkan model pengukuran prestasi LAKIP dalam kajian ini, juga selaras dengan hasil kajian (Marti, 2013). Beliau mendapati bahawa pelaksanaan bajet berasaskan prestasi secara cekap dan berkesan dalam model pengukuran prestasi boleh membawa sesebuah organisasi mencapai prestasi keluaran menjadi tahap hasil seperti yang

diharapkan. Hasil kajian ini dan juga menyokong beberapa teori dalam pengurusan prestasi (Dirsmith dan Jablonsky, 1979; Wildavsky, 1964). Mereka menyatakan bahawa penggunaan model pengukuran prestasi yang menggunakan bajet berasaskan prestasi merupakan kaedah yang lebih cekap dan berkesan daripada sistem pengukuran prestasi yang keberkesanan perlaksanaannya fokus kepada prestasi input.

Demikian pula hasil kajian ini juga menyokong hasil kajian Busuioc dan Lodge (2016) yang mendapati bahawa penggunaan bajet berasaskan prestasi di dalam model pengukuran prestasi, mempunyai matlamat untuk mengurus organisasi secara berkesan, cekap, telus. Tindakan ini membolehkan hasil penggunaan bajet dilaporkan secara bertanggungjawab. Keadaan ini juga boleh memberikan kesan kepada organisasi seperti Kerajaan Bandar Gorontalo supaya perancangan prestasi yang dilaksanakan itu boleh dicapai selaras dengan penerimaan bajet setiap tahun.

Pembangunan model pengukuran prestasi dengan menggunakan bajet prestasi, juga selaras dengan Teori Pengamanan (*Stewardship Theory*) (Donaldson, 1985; Donaldson dan Davis, 1991). Mereka menegaskan prestasi yang dicapai oleh organisasi merupakan suatu kejayaan melaksanakan amanah daripada pihak awam atau masyarakat yang mesti diusahakan supaya sumber-sumber organisasi boleh diuruskan dengan baik dan jayanya untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada awam.

Peralihan model pengukuran prestasi berorientasi input kepada model pengukuran prestasi berorientasikan tahap keluaran adalah untuk meningkatkan mutu perkhidmatan kepada pihak awam. Menurut Hood (1991); Broadbent dan Laughlin (1995); Kaplan dan Norton (1992); Keegan *et al.* (1989); Niven, (2008) dan Neely *et al.* (2001) bahawa organisasi sektor awam boleh menggunakan kaedah pengukuran

prestasi yang berkonsepkan *New Public Management* (NPM) yang menyasarkan prestasi minimum perlu berada pada tahap prestasi keluaran seperti yang dikehendaki dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 yang ditetapkan oleh kerajaan pusat selepas autonomi daerah berkesan dilaksanakan.

Hasil kajian ini juga selari dengan beberapa pandangan mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP. Contohnya Osborne dan Gaebler (1992) dengan konsep *Re-inventing Government* yang menjangkakan sasaran prestasi dalam organisasi sektor awam boleh mencapai tahap prestasi keluaran dan sasaran prestasi hasil. Pada masa yang sama mereka menyarankan agar organisasi berusaha untuk tidak kembali kepada tahap prestasi input. Menurut Osborne dan Gaebler (1992) lagi, setiap penggunaan sumber daya organisasi boleh diuruskan secara ekonomi, cekap dan berkesan tanpa menjejaskan matlamat untuk meningkatkan kebajikan awam.

Pencapaian tahap prestasi minimum dengan memfokus kepada prestasi input sahaja seperti hasil kajian De Lancer Julnes (2009), Kuhlmann (2010) dan Michiel dan Juraj (2013) tidak sepatutnya berlaku. Pengurus mestilah menganjurkan organisasi untuk mencapai sasaran prestasi minimum kepada prestasi keluaran dan secara beransur-ansur, boleh mencapai sasaran prestasi yang lebih baik seperti yang dijangkakan termasuklah sasaran prestasi manfaat dan impak kepada masyarakat awam dalam satu kawasan.

Hasil kajian ini, dan beberapa hasil kajian lepas menunjukkan bahawa suatu model pengukuran prestasi yang dibangunkan khasnya dalam organisasi sektor awam mestilah mempunyai matlamat untuk menguruskan organisasi ke arah yang lebih baik. Matlamatnya adalah untuk memberi impak kepada pihak awam melalui proses

pentadbiran kewangan dan bukan kewangan yang cekap serta memberikan perkhidmatan yang berkualiti secara berterusan kepada pihak awam.

4.3 Keberkesanan Pelaksanaan LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan Kerajaan Bandar Gorontalo untuk menguruskan prestasi organisasi diharapkan boleh mencapai tahap prestasi secara berperingkat. Prestasi yang dimaksudkan iaitu bermula daripada prestasi input, keluaran, hasil, manfaat dan impak kepada awam seperti yang dinyatakan dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999.

Dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 ini pula, menjelaskan bahawa model pengukuran prestasi yang diguna pakai perlu dilaksanakan secara cekap dan berkesan agar maklumat prestasi boleh disalurkan mengikut keperluan pengurusan kerajaan. Keberkesanannya diharapkan boleh mencapai sehingga tahap prestasi manfaat dan impak kepada pihak awam. Keadaan ini akan membantu Kerajaan Bandar Gorontalo untuk mencapai tahap integriti dalam pentadbiran secara tekal, mengurangkan kebergantungan kepada kerajaan pusat, dan mempunyai peringkat autonomi kewangan yang lebih baik.

Secara teorinya, model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo untuk menguruskan organisasi dijangka boleh mencapai prestasi yang maksimum. Maksudnya, model pengukuran prestasi LAKIP bukan hanya memfokuskan kepada sasaran prestasi input tetapi boleh mencapai sasaran prestasi keluaran, hasil dan boleh mencapai tahap impak jika dilaksanakan secara berkesan dan cekap.

Maklumat prestasi yang sesuai dengan keperluan kerajaan boleh digunakan untuk menguruskan organisasi dengan cara yang mampan. Situasi ini akan membantu organisasi untuk mencapai prestasi keluaran dan hasil untuk jangka masa pendek di samping tahap prestasi manfaat dan prestasi impak yang diharapkan dapat dicapai untuk jangka masa panjang oleh Kerajaan Bandar Gorontalo dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat.

Melalui kajian ini, pengkaji memperoleh maklumat mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo mengikut data dokumen LAKIP bermula dari tahun 2008 sehingga 2013 seperti yang terdapat dalam Jadual 4.1. Hasil analisis data dokumen mulai tahun 2008 sehingga 2013 menunjukkan bahawa Kerajaan Bandar Gorontalo telah melaksanakan pelbagai program berasaskan program yang dirancang sebelumnya, dengan bilangan program bertambah dari 16 program pada tahun 2008 kepada 20 program pada tahun 2013.

Walau bagaimanapun, selepas dilakukan analisis terperinci data dokumen dengan menggunakan analisis kandungan menunjukkan bahawa kebanyakan program yang dilaksanakan hanya mencapai tahap prestasi keluaran. Sebagai contoh pada tahun 2008, kesemua 16 (100%) program yang dijalankan mencapai tahap prestasi keluaran sahaja. Dari 2008 hingga 2013, hanya 5 hingga 16 peratus daripada bilangan program tahunan yang mencapai tahap prestasi hasil. Keadaan mengenai analisis data dokumen yang diperoleh daripada pejabat Kerajaan Bandar Gorontalo ini dijelaskan dalam Jadual 4.1.

Jadual 4.1

Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP Berdasarkan Data 2008-2013

Thn	Bil	Sasaran Prestasi		%	Contoh Program
2008	16	Input	16	100	-
		Keluaran	16	100	Peningkatan akses kepada pendidikan
		Hasil	0	0	-
		Manfaat	0	0	-
		Impak	0	0	-
Total			100	-	
2009	22	Input	22	100	Perusahaan milik daerah Bandar Gorontalo menjadi rakan kongsi dalam pembangunan potensi bandar dengan nisbah kewangan yang sihat.
		Keluaran	20	86.36	Seluruh kawasan perumahan mempunyai kemudahan pengangkutan yang lancar, kemudahan air bersih, elektrik dan sanitasi yang boleh dipercayai (berkualiti)
		Hasil	2	9.09	Hospital, Puskesmas memenuhi piawaian kualiti dan dapat dijangkau oleh orang-orang di kawasan nya.
		Manfaat	0	0	-
		Impak	0	0	-
Total			100	-	
2010	15	Input	15	100	-
		Keluaran	13	86.67	Setiap Bahagian melaksanakan reka bentuk, pelaksanaan, pemantauan dan pelaporan masa dan diselaraskan dengan pangkalan data yang bersesuaian.
		Hasil	2	13.33	Semua anak usia sekolah menamatkan pendidikan minimum sekolah menengah.
Total			100	-	
2011	12	Input	12	100	Orang yang mempunyai masalah kebajikan sosial mendapat bimbingan kerajaan.
		Keluaran	10	83.33	Seluruh pusat ekonomi mempunyai kemudahan pengangkutan dan kemudahan yang lain dalam memberikan perkhidmatan kepada masyarakat
		Hasil	2	16.67	Hospital memenuhi piawaian kualiti dan biaya pengobatan boleh dicapai oleh awam
Total			100	-	
2012	18	Input	18	100	Setiap sub-distrik mempunyai komoditi unggul yang menggunakan teknologi dan pembungkusan yang unggul dengan pengeluaran dan pemasaran yang terjamin.
		Keluaran	16	88.88	Orang yang mempunyai masalah kebajikan sosial mendapat bimbingan Kerajaan, agar ianya boleh mempunyai keadaan yang normal

				kembali dan boleh melakukan aktiviti dalam memenuhi kehidupan yang lebih baik seperti yang diharapkan.
	Hasil	2	11.11	Semua anak usia sekolah menamatkan pendidikan minimum sekolah menengah, dan lulusan sekolah menengah menguasai kemahiran keusahawanan, teknologi maklumat, agar boleh bersaing secara lokal dan nasional.
	Manfaat	0	0	-
	Impak	0	0	-
	Total		100	-
	Input	20	100	Setiap bahagian mencapai matlamat prestasi dan melaksanakan pentadbiran yang bertanggungjawab kepada pihak –pihak yang memerlukan.
2013	20			
	Keluaran	19	95	Setiap bahagian melaksanakan perancangan, pelaksanaan pemantauan dan pelaporan tepat waktu dan disepadukan dengan basis data yang tepat agar setiap pengambilan keputusan pengurus dapat dilakukan secara penuh tanggungjawab.
	Hasil	1	5	Semua pelajar sekolah menamatkan sekolah minimum pada sekolah menengah, dan mempunyai kemahiran keusahawanan, teknologi maklumat agar mereka boleh memahami kaedah-kaedah dalam perniagaan yang lebih baik.
	Manfaat	0	-	-
	Impak	0	-	-
	Total		100	-

Sumber: Tapisan daripada data dokumen, 2014

Selain data dokumen yang diperoleh oleh pengkaji dalam kajian ini seperti yang dipaparkan dalam Jadual 4.1, pengkaji juga berjaya memperoleh pandangan responden mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP melalui temu bual bersemuka dengan pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo yang meliputi iaitu: 1) ketua bahagian; 2) juru setia; dan 3) ketua program. Ringkasan pandangan masing-masing responden dalam kajian ini seperti yang tertera dalam Jadual 4.2.

Jadual 4.2

Keberkesanan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Kod Resp.	Sasaran Prestasi			
	Keluaran	Hasil	Manfaat	Impak
KB-01	x	✓	x	x
KB-02	x	✓	x	x
KB-03	✓	x	x	x
KB-04	✓	x	x	x
KB-05	✓	x	x	x
KB-06	✓	x	x	x
KB-07	✓	x	x	x
KB-08	✓	x	x	x
KB-09	✓	x	x	x
KB-10	✓	x	x	x
KP-01	x	✓	x	x
KP-02	x	✓	x	x
KP-03	✓	x	x	x
KP-04	✓	x	x	x
KP-05	✓	x	x	x
KP-06	✓	x	x	x
KP-07	✓	x	x	x
KP-08	✓	x	x	x
KP-09	✓	x	x	x
KP-10	✓	x	x	x
SU-01	x	✓	x	x
SU-02	✓	x	x	x
SU-03	✓	x	x	x
SU-04	✓	x	x	x
SU-05	✓	x	x	x
SU-06	✓	x	x	x
SU-07	✓	x	x	x
SU-08	✓	x	x	x
SU-09	✓	x	x	x
SU-10	✓	x	x	x
	25 (83%)	5 (17%)		
Ket.	✓= Yang dicapai		X= Tidak dicapai	

Sumber: Tapisan daripada temu bual responden, 2014

Kajian ini mendapati pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo ketika ini masih belum mencapai tahap prestasi impak dan manfaat. Seramai 83% responden berpendapat prestasi hanya mencapai tahap keluaran manakala selebihnya (17%) berpandangan terdapat program dan aktiviti yang mencapai prestasi hasil. Isu ini diketengahkan melalui dua tema utama

berikutnya iaitu; 1) tumpuan kepada prestasi keluaran sahaja; dan 2) tumpuan kepada prestasi hasil sahaja.

4.3.1 Tumpuan Kepada Prestasi Keluaran Sahaja

Selaras dengan keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP, pengkaji menggunakan kaedah seperti pemerhatian, analisis dokumen dan temu bual bersemuka untuk mengkaji persoalan berkenaan keberkesanan model pengurusan prestasi LAKIP. Daripada pemerhatian yang dilaksanakan, Kerajaan Bandar Gorontalo didapati berdepan dengan pelbagai kekangan dalam menguruskan organisasi. Kekangan ini menyebabkan autonomi kewangan Kerajaan Bandar Gorontalo berada pada tahap yang rendah. Keadaan ini juga mengakibatkan kebergantungan kewangan kepada kerajaan pusat masih tinggi sehingga perlu mengharapkan dana peruntukan daripada kerajaan pusat dalam bentuk dana peruntukan am dan peruntukan khas.

Daripada data dokumen (Dk-01) Laporan Realisasi Anggaran (LRA) tahun 2008-2013 tersebut didapati bahawa pencapaian Kerajaan Bandar Gorontalo dari segi pendapatan dan perbelanjaan kerajaan hanya mencapai sekitar 8 peratus sehingga 12 peratus yang diperoleh (dibelanja) daripada pendapatan sendiri. Keadaan ini menyebabkan kekangan kewangan dari aspek perancangan aktiviti dan program, dan juga dari aspek pembangunan sumber menjadikan model pengukuran prestasi LAKIP hanya berkesan perlaksanaannya sehingga pada tahap prestasi keluaran.

Dari segi kefahaman secara mendalam tentang keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo, maka temu bual secara bersemuka juga dilaksanakan. Keputusan temu bual secara bersemuka yang analisis

dengan perisian Atlas.ti⁷ mendapati bahawa keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo hanya mencapai tahap prestasi keluaran. Keadaan ini digambarkan oleh responden KB-03, KP-05, SU-06 dan SU-08:

[...Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan kerajaan Bandar Gorontalo selama autonomi daerah khususnya pada bahagian sumber manusia dapat berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran berbanding dengan sasaran prestasi yang lain..](KB-03)

[...Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas kerajaan Bandar Gorontalo telah berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran..](KP-05)

[... Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa kini ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo dalam memaklumkan prestasi organisasi baharu berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran sahaja berbanding dengan sasaran prestasi yang lebih baik seperti prestasi hasil..](SU-06)

[...Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa kini ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran..](SU-08)

Daripada pandangan responden boleh dirumuskan bahawa prestasi yang boleh dicapai oleh Kerajaan Bandar Gorontalo yang menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP, keberkesananannya sehingga ke tahap prestasi keluaran. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa pandangan responden yang menggambarkan model pengukuran prestasi LAKIP yang dilaksanakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo telah mengarahkan organisasi untuk mencapai ke tahap prestasi hasil seperti yang akan diuraikan berikutnya.

4.3.2 Tumpuan Kepada Prestasi Hasil Sahaja

Data yang diperolehi dalam kajian ini juga menunjukkan bahawa selepas model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo sebagai

model pengukuran prestasi organisasi, maka didapati beberapa program sudah berjaya mencapai tahap prestasi hasil seperti yang dirancang. Contohnya, data yang diperoleh daripada responden Pusat Kesihatan Masyarakat “Puskesmas Pembantu” yang telah dibina di peringkat mukim yang merara-rata di setiap mukim di Kerajaan Bandar Gorontalo telah menampakkan kesan yang lebih menyeluruh kepada pihak awam. Inisiatif tersebut telah dapat mengurangkan nisbah kurang nutrisi dan malnutrisi setiap tahun. Penurunan ini diharapkan boleh meningkatkan jangkaan usia dengan kehidupan yang lebih baik dengan pola hidup yang sehat, seperti diterangkan dalam Jadual 4.3.

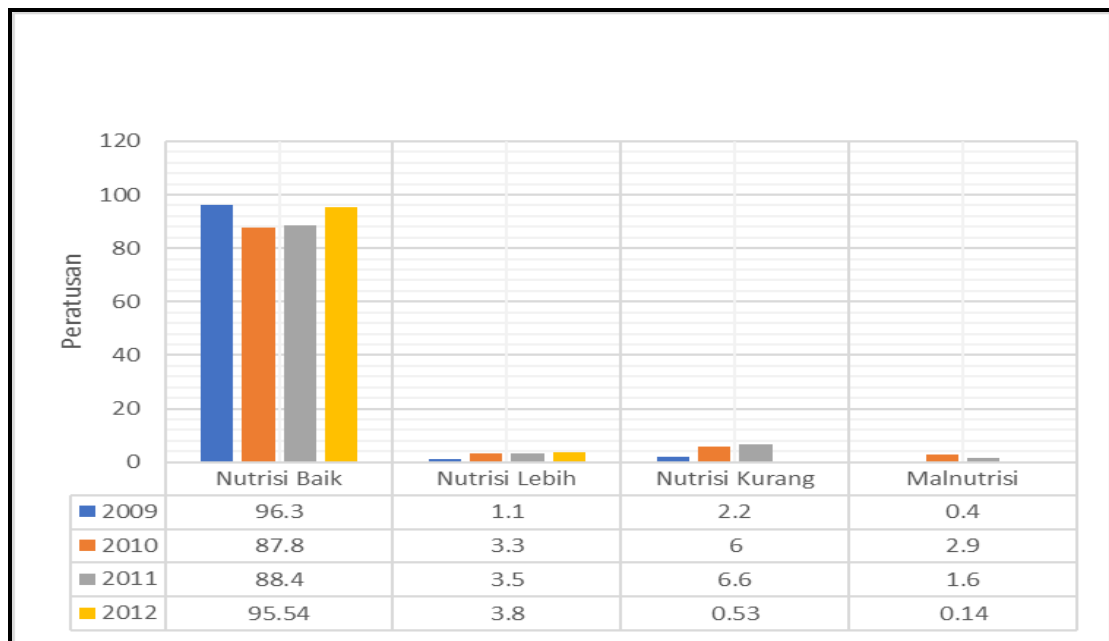
Jadual 4.3

Pembangunan Elemen Kesihatan Kerajaan Bandar Gorontalo

Bil.	Huraian	Tahun			
		2009	2010	2011	2012
01	Malnutrisi	0.40	2.90	1.60	0,14
02	Kurang Nutrisi	2.20	6.00	6.60	0.53
03	Nutrisi Baik	96.30	87.80	88.40	95.54
04	Nutrisi Lebih	1.10	3.30	3.50	3.80
Total		100%	100%	100%	100%

Sumber: Laporan kinerja Pemerintah Bandar Gorontalo, 2013

Berasaskan Jadual 4.3 boleh difahami secara jelas bahawa kewujudan program pusat kesihatan yang dilaksanakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo, telah berjaya menurunkan nisbah kurang nutrisi kepada pihak awam dan malnutrisi dari masa ke masa. Program ini memberi kebaikan kepada orang awam dari segi memperoleh nutrisi baik, malahan sebahagian yang lain pula telah mempunyai nutrisi yang lebih. Rajah 4.7 menerangkannya.



Rajah 4.7

Tahapan Pencapaian Prestasi Hasil

Sumber: Laporan kinerja Pemerintah Bandar Gorontalo, 2013

Selain data dokumen pejabat Bahagian Kesihatan, data dokumen juga diperoleh daripada sekolah pakej iaitu sekolah yang dibina Kerajaan Bandar Gorontalo. Sekolah ini secara khusus akan menampung kanak-kanak yang tercicir daripada sekolah atas pelbagai alasan (Rujuk Jadual 4.4). Dalam data dokumen tersebut, program pengajian yang dilaksanakan di luar sekolah dalam bentuk pakej. “Pakej A” adalah program pendidikan sekolah rendah. Manakala “Pakej B” pula bagi peringkat pendidikan sekolah menengah awal dan “Pakej C” bagi peringkat pengajian sekolah menengah utama.

Jadual 4.4

Sasaran Prestasi Hasil

Tahun		Celik Huruf (%)	Pengangguran (%)
2008		93.39	8.88
2009	Menaik	93.50	7.92
2010		93.60	7.75
2011		94.55	7.35
2012		99.97	6.87

Sumber: Laporan kinerja pemerintah daerah, 2013

Dapatan dalam Jadual 4.4 diringkaskan secara keseluruhannya dalam bentuk graf yang terdapat dalam Rajah 4.8. Maklumat yang diperoleh dalam Rajah 4.8 menunjukkan bahawa keberkesanan perlaksanaan pakej A, B, dan C membolehkan kerajaan Bandar Gorontalo meningkatkan celik huruf kadar orang awam dari masa ke masa. Begitu penting suatu program pengajian dalam meningkatkan celik huruf juga selari dengan Badan Pusat Statistik Nasional (2013); dan UNESCO dalam akhbar Tempo 2011. Secara konsisten mereka berpandangan bahawa celik huruf merujuk kepada suatu keadaan yang membolehkan penduduk di kawasan Kerajaan Bandar Gorontalo membaca dan menuliskan beberapa patah kata, mengenali, menterjemah, mencipta, berkomunikasi dan memproses kandungan siri ujian yang terkandung dalam bahan bercetak dan bertulis yang berkaitan dengan pelbagai situasi.

Pandangan ini tidak jauh berbeza daripada kajian Chadha dan Wadhwa (2018); mahupun Clasen dan Lopez (2017) dengan kaitannya celik huruf. Mereka mempunyai pandangan bahawa program pengajian yang dilaksanakan pada amnya dapat meningkatkan celik huruf kepada pihak awam dan boleh mengurangkan jumlah pihak awam yang menganggur.

Pandangan yang tidak jauh berbeza juga dinyatakan oleh pengkaji lain seperti Ashley; Maksl; dan Craft (2013) dan Banerji dan Shotland (2017) mahupun Forzani dan Leu (2017) menyatakan bahawa program peningkatan celik huruf boleh memberi kesan kepada pihak awam. Ianya penting kerana mereka boleh mengenal pasti setiap perkara dengan baik terhadap keadaan persekitaran yang boleh memberi keberkesanan kepada kehidupan awam.

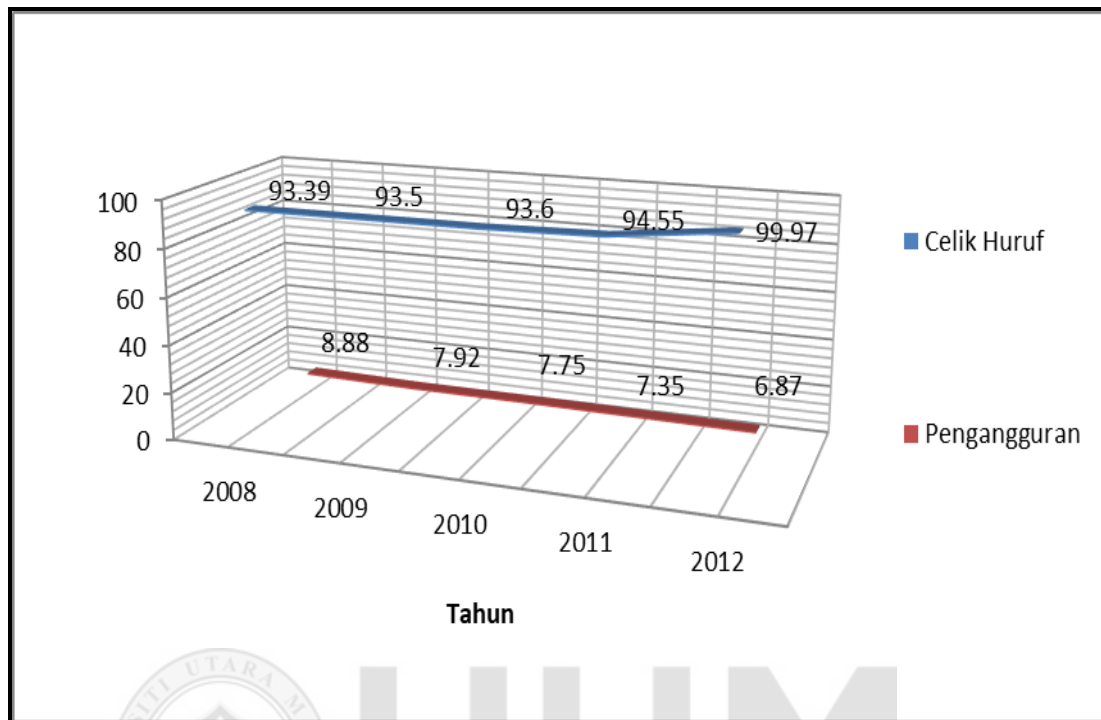
Kepentingan program pengajian dalam meningkatkan celik huruf kearah awam juga selari dengan beberapa kajian lepas (Philip, 2004; Sulistyastuti, 2007; Overton, 2017). Mengikut mereka, program celik huruf ini penting kepada pihak awam untuk membolehkan memahami persekitaran mereka. Begitu juga Wiratama dan Brodjonegoro (2014) yang berpendapat peningkatan celik huruf boleh mengurangkan tahap pengangguran pihak awam.

Berdasarkan huraian yang telah dibuat jelas bahawa apabila bilangan celik huruf meningkat maka jumlah penduduk yang manganggur akan semakin berkurangan. Menurut Badan Pusat Statistik (2017) pengangguran itu dibahagikan mengikut cirinya. Ciri yang pertamanya seseorang manganggur dengan musiman kerana individu hanya memperoleh pekerjaan pada saat produksi dilaksanakan dan ciri keduanya pengangguran terbuka yang terjadi kerana jenis pekerjaan yang tersedia lebih kecil berbanding dengan jumlah pencari kerja.

Keadaan yang sama juga berlaku kepada pengangguran tersembunyi yang biasanya melibatkan diri dalam pekerjaan walaupun sifatnya tidak rasmi tetapi selalu mengalami peningkatan (Merrilees, 1977; Steinke, 1978). Setengah penganggur pula ditunjukkan kepada mereka hanya yang bekerja kurang dari masa kerja piawaian seperti bekerja dua jam atau empat jam sahaja sehari atau mungkin hanya bekerja dalam 2 kali dalam satu minggu.

Berasaskan huraian yang telah dibuat, maklumat mengenai perlaksanaan program pengajian pada setiap tahap boleh mengurangkan bilangan orang awam yang manganggur setiap tahun. Kejayaan kerajaan daerah dalam menguruskan masyarakat untuk meningkatkan celik huruf juga boleh memberi impak kepada pertumbuhan

ekonomi kerana kuasa membeli orang awam akan meningkat dengan meningkatnya pekerjaan. Rajah 4.8 menerangkannya.



Rajah 4.8
Tingkat Celik Huruf dan Pengangguran
Sumber: Laporan Kinerja Pemerintah Daerah, 2013

Untuk mendapatkan maklumat lanjut tentang keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP sehingga ke tahap prestasi hasil, temu bual bersemuka dilakukan kepada responden yang berkaitan. Contoh hasil temu bual bersemuka adalah seperti berikut:

[...Setelah model pengukuran prestasi LAKIP berkesan dilaksanakan, prestasi yang dicapai pada bahagian kesihatan Bandar Gorontalo berkesan sehingga pada tahap prestasi hasil..] (KB-01)

[...Setelah autonomi daerah berkesan dilaksanakan, maka model pengukuran prestasi dengan menggunakan LAKIP yang dibuat berasaskan bajet prestasi boleh melaporkan sehingga pada tahap prestasi hasil khasnya pada bahagian pendidikan..] (KP-02)

[...Model LAKIP yang digunapakai kerajaan dalam pengukuran prestasi telah berkesan sehingga pada tahap prestasi hasil..] (SU-01)

Berasaskan huraian yang telah dibuat, pengkaji telah membuat jadual ringkas yang menggambarkan pandangan responden mengenai keberkesanan model LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo. Keadaan ini diringkaskan dalam Jadual 4.5.

Jadual 4.5

Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

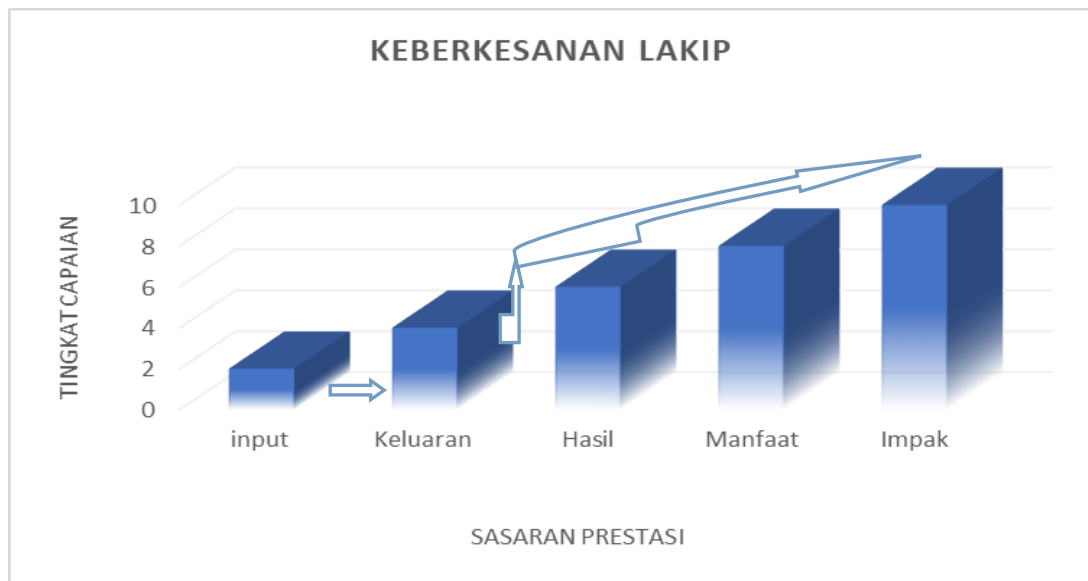
Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Mencapai tahap prestasi keluaran	25	83
Mencapai tahap prestasi hasil	5	17
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka (2013)

Daripada Jadual 4.5 didapati seramai 25 responden atau sejumlah 83 peratus daripada responden berpandangan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP telah meningkatkan prestasi kerajaan sehingga ke tahap prestasi keluaran. Selebihnya pula menyatakan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP telah berjaya mengarahkan organisasi kerajaan untuk mencapai tahap prestasi hasil, seperti yang diungkapkan oleh lima (5) responden atau seramai 17 peratus responden.

Hasil temu bual bersemuka (Rujuk Jadual 4.5) dan data pemerhatian (P1; P2) dan data dokumen (Dk-01) menguatkan lagi kesimpulan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP yang dilaksanakan berjaya mencapai tahap prestasi keluaran berbanding hanya berada pada tahap prestasi input sahaja sebelum ini. Walau bagaimanapun, hasrat kerajaan supaya kerajaan mencapai tahap yang lebih baik, iaitu prestasi hasil sepenuhnya belum lagi berhasil.

Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo selepas autonomi daerah dilaksanakan juga berasaskan hasil analisis data yang dipaparkan dalam Rajah 4.9.



Rajah 4.9

Sasaran Keberkesanan LAKIP Oleh Kerajaan Bandar Gorontalo menurut Instruksi Presiden No.7 pada Tahun 1999.

Sumber: Diadaptasi dari kandungan Instruksi Presiden No.7 pada Tahun 1999

Berasaskan Rajah 4.9, dan seperti yang terkandung dalam Borang (B) Dokumen Pelaksanaan Bajet prestasi sebelum ini (Rajah 4.4). Keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP boleh diusahakan sehingga tercapainya tahap prestasi impak seperti yang diuraikan dalam Instruksi Presiden No.7 pada Tahun 1999

Dapatan kajian ini memberi maklumat bahawa Kerajaan Bandar Gorontalo telah berjaya mencapai tahap prestasi keluaran. Pencapaian daripada tahap input semata kepada tahap prestasi keluaran merupakan suatu bukti kerajaan telah melaksanakan amanah yang diterimanya daripada awam. Keadaan ini selari dengan pandangan Donaldson (1985) yang menyatakan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi mesti boleh dipertingkatkan supaya akauntabiliti penggunaan sumber-sumber organisasi boleh wujud.

Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Covaleski dan Dirsmith (1981); Donaldson dan Davis (1991); Eddleston dan Kellermanns (2007); Leopold (1998);

Le Breton-Miller & Miller (2009) dan Newton (1997) mengenai model pengukuran prestasi. Mereka berpandangan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi mesti mengalami perubahan daripada sasaran prestasi input kepada prestasi keluaran. Dapatan kajian ini juga menyokong hasil kajian Rajnoha *et al.* (2016) yang berpendapat setiap model pengukuran prestasi dijangka boleh menghasilkan maklumat prestasi yang bersesuaian, iaitu sasaran prestasi yang perlu dicapai adalah prestasi keluaran dan tidak kembali kepada tahap prestasi input.

Pencapaian prestasi pada tahap minimum prestasi keluaran juga selari dengan Hood (1991); Keegan *et al.* (1989) mahupun Niven, (2008) yang bermaksud bahawa setiap program yang dilaksanakan boleh memberikan impak kepada pihak awam berasaskan matlamat program yang telah dirancang. Oleh itu, tumpuan pengukuran prestasi yang dilakukan bukan sahaja memfokus kepada tahap kejayaan organisasi dalam menghabiskan bajet secara keseluruhan setiap tahun. Tetapi harus memberikan hasil atau keluaran yang memberi manfaat kepada orang awam. Hasil kajian ini juga, selaras dengan apa yang diharapkan oleh kerajaan Indonesia melalui Peraturan Menteri No. 29 Tahun 2010. Mengikut peraturan ini, selepas model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan, kerajaan negeri mahupun bandar dan daerah seharusnya mencapai sasaran prestasi yang lebih baik selain hanya pencapaian sasaran input. Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Abnur (2016) bahawa program kerajaan mesti diusahakan sehingga ke tahap prestasi hasil.

Penambahbaikan model pengukuran prestasi memfokus kepada peningkatan tahap prestasi input kepada pengukuran prestasi keluaran bagi sesuatu program yang telah dirancang merupakan suatu tahapan prestasi minimum yang diharapkan dalam organisasi sektor awam. Pencapaian tahap prestasi ini juga selari dengan pandangan

Broadbent dan Laughlin (1995) dan hasil kajian De Lancer Julnes (2009) dan Michiel (2010) mengenai pengukuran prestasi organisasi sektor awam. Mereka mencadangkan supaya keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi boleh mencapai tahap prestasi minimum bagi sasaran prestasi keluaran. Kajian oleh Charbonneau *et al.* (2015) dan Brusca dan Montesinos (2013) juga mendapati bahawa keberkesanan suatu model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam minimum ialah mencapai tahap prestasi keluaran dan selalu berusaha untuk mencapai tahap prestasi hasil.

Dapatan kajian ini juga selari dengan hasil kajian lepas (Posayanant dan Chareonngam, 2010). Mereka mendapati bahawa tumpuan kepada tahap prestasi input adalah tidak bersesuaian lagi pada masa kini. Justeru, menurut Posayanant dan Chareonngam (2010) lagi, kerajaan perlu berusaha untuk mencapai tahap prestasi dengan menggunakan setiap maklumat prestasi yang dihasilkan melalui model pengukuran prestasi yang digunakan.

Isu keberkesanan model pengukuran prestasi untuk mencapai sekurang-kurangnya sasaran prestasi keluaran menjadi tanggungjawab pengurus semasa menguruskan organisasi. Keperluan ini selaras dengan beberapa hasil kajian mengenai model pengukuran prestasi di beberapa institusi kerajaan (Noore, 2010; Siti-Mardina, *et al.*, 2016; Yilmaz dan Venugoval, 2013; dan Agia, 2015). Mereka mendapati bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi pada amnya perlu mencapai tahap prestasi keluaran terhadap program yang telah dirancang seperti yang diharapkan dalam konsep pengurusan prestasi di sektor awam.

Model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam merupakan satu model pengukuran prestasi yang berkesan secara teorinya kerana kebolehan model ini menjana maklumat prestasi yang sangat diperlukan pengurus organisasi untuk menguruskan organisasi seperti yang diharapkan (Alach, 2017a). Oleh itu, tahap pencapaian Kerajaan Bandar Gorontalo apabila mengguna pakai model pengukuran prestasi LAKIP dijangka akan dapat membantu pengurus organisasi memaksimumkan penggunaan maklumat prestasi yang dihasilkan.

Perlaksanaan model pengukuran LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo ketika ini telah mencapai sasaran prestasi keluaran tetapi ia diharapkan boleh mencapai prestasi peringkat manfaat dan impak untuk jangka masa panjang seperti yang dijangkakan (Badan pemeriksa keuangan dan pembangunan, 2015). Pencapaian prestasi yang lebih baik akan memberi ruang kepada kerajaan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan, memenuhi tuntutan akauntabiliti pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo selepas menerima amanah daripada masyarakat dalam bentuk dana perbelanjaan yang telah diperuntukkan saban tahun.

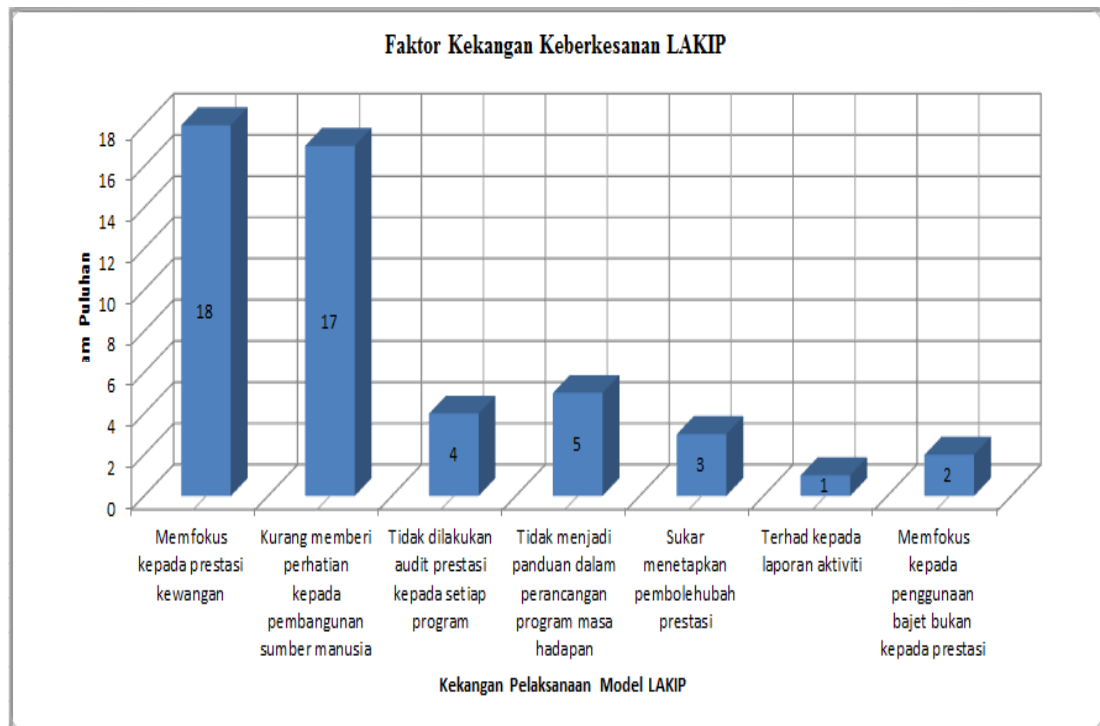
4.4 Faktor-Faktor Kekangan Terhadap Keberkesanan LAKIP

Hasil daripada kajian ini mendapati bahawa terdapat sebanyak tujuh faktor kekangan terhadap keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi yang dilaksanakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Kajian ini mendapati bahawa maklumat yang diperoleh sama ada daripada ketua bahagian, jurusetia dan ketua program sebagai responden dalam kajian secara majoritinya, mempunyai pandangan bahawa penggunaan model pengukuran prestasi LAKIP dapat membantu pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo mencapai tahap prestasi keluaran berbanding dengan tahap prestasi input sebelumnya (Rujuk Jadual 4.5).

Untuk boleh memberikan impak yang lebih baik kepada masyarakat, pengurus organisasi perlu menggunakan sumber-sumber organisasi yang terhad. Walau bagaimanapun aktiviti-aktiviti yang dirancang pula, berbentuk berterusan supaya program yang dilaksanakan pada masa kini akan memberi impak dari masa ke semasa.

Untuk menjawab persoalan mengapa pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP masih belum berkesan secara maksimum oleh kerajaan Bandar Gorontalo seperti yang diharapkan dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 dengan sasaran prestasi input, keluaran, hasil, manfaat dan impak, maka perlu pengkaji melakukan kajian yang lebih mendalam. Hasil kajian sama ada ke atas data dokumen mahupun data yang bersumber dari temu bual bersemuka, yang disokong pula oleh data pemerhatian selama kajian dilaksanakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo telah dilakukan dianalisis kepada setiap sumber data dengan menggunakan analisis kandungan.

Secara keseluruhan daripada analisis data yang dilakukan, maka dijumpai faktor-faktor kekangan yang boleh mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Perkara-perkara tersebut boleh dirumuskan dalam bentuk beberapa sub-tema yang diperolehi daripada responden kajian dalam kajian ini seperti mana yang dipaparkan dalam Rajah 4.10.



Rajah 4.10
Kekangan Kepada Keberkesanan Model LAKIP
 Sumber: Hasil Temu bual Bersemuka, 2013

Rajah 4.10, memperlihatkan tujuh kekangan terhadap pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP secara berkesan, iaitu 1) tumpuan semasa hanya kepada prestasi kewangan; 2) pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian; 3) sukar dalam menetapkan pembolehubah prestasi; 4) tidak dilakukan audit prestasi kepada setiap program yang dirancang dan dijalankan; 5) prestasi semasa tidak dijadikan panduan untuk membuat perancangan masa hadapan; 6) maklumat terhadap kepada laporan aktiviti sahaja; dan 7) tumpuan utama pengurusan hanyalah kepada penggunaan bajet.

Kekangan utama yang dikenal pasti ialah tumpuan hanya kepada prestasi kewangan. Halangan ini menggambarkan Kerajaan Bandar Gorontalo masih cenderung menumpukan perhatian kepada penggunaan maklumat prestasi kewangan berbanding dengan hasil yang diperoleh seperti yang sepatutnya dibentangkan dalam data dokumen. Jadual 4.6 menjelaskannya.

Jadual 4.6

Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Tumpuan Kepada Prestasi Kewangan

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Tumpuan hanya kepada prestasi kewangan	18	60
Tidak menyatakan	12	40
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Beberapa contoh pandangan yang berkait dengan faktor kekangan iaitu tumpuan kepada pengukuran prestasi kewangan adalah seperti pandangan yang berikut:

[...Model pengukuran prestasi LAKIP memiliki pelbagai kelemahan, sebab tumpuan utama kepada prestasi kewangan..](KB-02)

[...Kelemahan yang lain dijumpai dalam model pengukuran prestasi LAKIP iaitu tumpuan utama terhad kepada prestasi kewangan..](KP-01)

[...Serta belum menghasilkan maklumat prestasi yang bersepadu kerana prestasi kewangan menjadi prioriti yang utama berbanding dengan prestasi lainnya..] (SU-02)

Pandangan responden yang ditemu bual bersemuka terhadap model pengukuran prestasi LAKIP didapati kurang berkesan dalam perlaksanaannya. Ini berpunca daripada tumpuan pengukuran prestasi yang masih lebih cenderung untuk mengukur prestasi kewangan. Keadaan ini menyebabkan usaha Kerajaan Bandar Gorontalo untuk meningkatkan keupayaan aktiviti yang dirancang untuk mencapai tahap prestasi keluaran terjejas. Dapatan kajian ini selari dengan pandangan Prasojo (2014) dan Sri-Mulyani (2017) bahawa prestasi kerajaan bandar dan daerah yang berorientasikan sasaran keluaran sahaja akan cenderung untuk menghabiskan bajet sahaja.

Apabila prestasi kewangan sahaja yang diukur seperti yang diamalkan di Kerajaan Bandar Gorontalo, maka hasilnya tidak memberi impak kepada yang diharapkan.

Puncanya ialah sumber-sumber organisasi hanya digunakan untuk menyelesaikan setiap program yang dirancang. Dengan ini pengurus dan kakitangan tidak akan berusaha untuk mencapai prestasi yang lebih baik dari aspek prestasi hasil, manfaat dan impak. Aspek ini penting diberi perhatian, kerana masyarakat sangat memerlukan perkhidmatan kerajaan yang berkualiti.

Huraian yang telah dibuat telah dijelaskan dalam kajian terdahulu (Donaldson, 1985; Donaldson dan Davis, 1991; Hood, 199; Osborne dan Gaebler, 1992). Mereka berpendapat bahawa pengukuran prestasi yang diguna pakai tidak hanya memfokus kepada aspek kewangan tetapi juga perlu memberi perhatian kepada aspek bukan kewangan seperti memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada masyarakat secara berterusan yang pada akhirnya boleh membawa kepada kemakmuran pihak awam.

Selari aspek kewangan, aspek bukan kewangan sangat penting diambil kira dalam menguruskan prestasi organisasi supaya setiap sumber daya organisasi boleh digunakan oleh kerajaan untuk menguruskan organisasi secara maksimum. Dengan itu, pengukuran boleh menghasilkan maklumat prestasi yang lebih berkualiti (Van Dooren *et al.*, 2015). Pengurusan kewangan sememangnya penting kepada usaha menambah baik kualiti perkhidmatan awam. Melalui pengurusan yang baik akan membantu Kerajaan Bandar Gorontalo menentukan keutamaan sumber-sumber organisasi yang terhad. Dengan itu mereka dapat menguruskan kos dengan sempurna bagi menyediakan perkhidmatan awam yang berkesan.

Masyarakat juga mungkin akan lebih percaya kepada organisasi sektor awam sekiranya terdapat gambaran yang jelas tentang pengamanahan (*Stewardship*),

kebertanggungjawaban dan ketelusan dalam penggunaan wang awam. Keseimbangan tumpuan kepada prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo boleh memberi impak yang baik kepada kerajaan dalam menguruskan prestasi. Hasilnya boleh mencapai tahap prestasi maksimum yang diharapkan seperti tahap prestasi hasil dan manfaat dan impak (Albach *et al.*, 2015; dan juga Chatzoglou *et al.*, 2013).

Kekangan lain yang ditemui daripada kajian ini yang berkaitan dengan mengapa pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP menjadi kurang berkesan adalah berpunca pengurus organisasi Kerajaan Bandar Gorontalo yang kurang memberi perhatian kepada pembangunan sumber manusia, khususnya kepada kakitangan organisasi. Perkara ini juga selari dengan maklumat yang diperolehi daripada hasil temu bual bersemuka kepada responden seperti yang diuraikan dalam Jadual 4.7 dalam kajian ini.

Jadual 4.7

Kekangan Pelaksanaan LAKIP: Pembangunan kepada Sumber Manusia Rendah

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Kurang memberi perhatian kepada pembangunan sumber manusia	17	56.67
Tidak menyatakan	13	43.33
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Contoh pandangan responden mengenai kekangan ini dinyatakan KB-06, KP-04, dan SU-06:

[...Aspek yang menjadi kelemahan utama dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian dalam pengukuran prestasi..] (KB-06)

[...Kelemahan iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian..] (KP-04)

[...Kelemahan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian dalam mengekalkan prestasi..] (SU-06)

Setiap responden dalam kajian ini berpandangan bahawa LAKIP yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo tidak memberikan tumpuan kepada pengukuran prestasi kakitangan. Tindakan ini selari dengan pandangan KP (02) dalam kajian ini yang menyatakan bahawa kakitangan majoritinya bekerja bukan berasaskan kepakaran dan komitmen yang dimiliki. Mereka bekerja lebih kepada memenuhi kewajipan sahaja daripada menyempurnakan tugas yang diberikan.

Dapatan kajian ini semestinya tidak terjadi, kerana pembangunan sumber manusia setiap saat mesti sangat diperlukan dalam menguruskan organisasi. Hal ini selari dengan hasil kajian Miner (2015) dan Nurmandi dan Kim (2015) mendapati bahawa pengukuran prestasi dengan memberi tumpuan kepada pembangunan sumber manusia boleh menyokong organisasi dalam mencapai visi yang telah ditetapkan, di samping impak yang lebih bersifat jangka panjang.

Kepentingnya pembangunan sumber manusia dalam pengukuran prestasi sesebuah organisasi juga selari dengan pandangan Bjo`rk, Szu`cs, dan Ha`renstam (2014). Mereka menyarankan bahawa aspek pembangunan sumber manusia perlu diambil kira dalam pengukuran prestasi kerana ini akan memberi impak yang baik kepada organisasi yang memberikan perkhidmatan kepada orang awam.

Mengikut huraian yang telah dibuat, boleh difahamkan bahawa Kerajaan Bandar Gorontalo perlu mengambil kira aspek bukan kewangan dalam pengukuran prestasi seperti yang dikehendaki oleh (Niven, 2008; Sun dan Van-Ryzin, 2012). Mereka mendapati bahawa menyepadukan aspek kewangan dan bukan kewangan seperti

sumber manusia sangat penting. Prestasi bukan kewangan pada umumnya boleh menjadi pencetus kepada pencapaian prestasi organisasi yang lebih baik.

Mengikut Rajah 4.10 juga, satu lagi faktor yang boleh menyebabkan model pengukuran prestasi LAKIP tidak mencapai tahap maksima ialah model pengukuran prestasi tidak memberi perhatian kepada pelaksanaan audit prestasi bagi setiap program. Jadual 4.8 menunjukkan empat (4) daripada 30 orang responden membangkitkan kekangan ini ketika ditemu bual.

Jadual 4.8

Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Audit Prestasi Tidak Dilakukan

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Tidak dilakukan audit prestasi	4	13.33
Tidak menyatakan	26	86.67
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Maklumat responden menunjukkan audit prestasi tidak dilakukan kepada setiap program seperti yang digambarkan hasil temu bual bersemuka dengan beberapa responden yang berikut.

[...Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas kerajaan Bandar Gorontalo kerana pengurus tidak melakukan audit prestasi kepada setiap program yang telah dilaksanakan..] (KB-07)

[...Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP kerana model tersebut tidak dilakukan audit prestasi kepada setiap program..] (KP-06)

Temu bual bersemuka dengan responden menunjukkan bahawa audit prestasi belum dilaksanakan kepada setiap program Kerajaan Bandar Gorontalo. Keadaan ini menimbulkan kesukaran untuk mendapatkan penilaian dan maklum balas dari pihak ketiga (bebas) terhadap keberkesanan setiap program yang telah dirancang dan

dilaksanakan. Maklumat daripada hasil temu bual bersemuka juga disokong dengan Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 2008 bahawa audit yang dilakukan kepada kerajaan daerah terhadap kepada audit kewangan dan audit pengurusan aset.

Audit prestasi mesti dilakukan bagi setiap program untuk memperoleh kefahaman mengenai prestasi yang telah dicapai oleh kerajaan. Dapatan kajian ini yang menggambarkan ketiadaan audit prestasi tidak selaras dengan Deis dan Giroux (1992) dan Azis (2015) yang menyatakan bahawa setiap organisasi termasuklah organisasi sektor awam perlu menjalankan audit prestasi agar pengurus organisasi boleh mendapatkan maklum balas dan juga menilai bukti secara objektif terhadap prestasi organisasi, program, fungsi dan apa-apa aktiviti yang telah dijalankan.

Tanpa pelaksanaan audit prestasi, dapatan kajian ini juga tidak selaras dengan saranan Alwardat, Benamraoui dan Rieple (2015) kerana kajian mereka mendapati audit prestasi sangatlah penting dalam meningkatkan prestasi organisasi sektor awam, terutamanya dalam memperoleh kefahaman terhadap keberkesanan program yang telah dirancang. Ketidadaan hasil laporan audit prestasi yang berkualiti yang boleh digunakan sebagai panduan dalam mengambil keputusan, ia boleh memberi impak kepada Kerajaan Bandar Gorontalo dalam menentukan sesuatu keputusan.

Ketiadaan audit prestasi ini juga bercanggah dengan dengan beberapa hasil kajian lainnya seperti kajian oleh Beisland, Mersland dan Strøm (2015) bahawa hasil audit yang berkualiti menyumbang kepada keberkesanan yang tinggi dalam menjalankan tadbir urus organisasi. Begitu pula Reichborn-Kjennerud (2014) dan English (2007) bahawa hasil audit prestasi bermatlamat untuk memberikan kesimpulan mengenai prestasi pengurusan agensi kerajaan dan mengemukakan cadangan penambahbaikan

bagaimana mengurus program dan aktiviti organisasi secara ekonomik, cekap dan berkesan.

Faktor kekangan lain yang menyebabkan model pengukuran pencapaian LAKIP kurang berkesan adalah setiap maklumat yang disampaikan tidak dijadikan sebagai garis panduan pengurus dalam membuat perancangan masa hadapan seperti yang dinyatakan oleh lima (5) dari 30 orang responden kajian (Jadual 4.9)

Jadual 4.9

Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Tidak Dijadikan Panduan Dalam Perancangan

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Tidak dijadikan garis panduan dalam membuat perancangan	5	16.67
Tidak menyatakan	25	83.33
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Hasil temu bual secara bersemuka dilakukan membawa kepada maklum balas berikut daripada responden.

[...Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP dalam perlaksanaan memiliki beberapa kelemahan, iaitu; LAKIP kurang dijadikan panduan dalam membuat perancangan masa hadapan..]
KP-01

[...Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu model pengukuran prestasi LAKIP kurang dijadikan panduan dalam penetapan program pada masa hadapan..] KP-10

[...Kelemahan pada model pengukuran prestasi LAKIP yang dihuraikan berasaskan bajet prestasi iaitu LAKIP kurang dijadikan panduan dalam membuat keputusan pada perancangan program masa hadapan..] SU-02

Berdasarkan pandangan responden dalam kajian ini, jelas bahawa pihak pengurusan kurang menjadikan maklumat hasil dari pengukuran prestasi sebagai panduan dalam menguruskan program-program organisasi untuk masa hadapan. Hal ini juga

disokong dengan data dokumen bahawa setiap perancangan prestasi yang dibuat dalam LAKIP tidak mempunyai arahan daripada pihak pengurusan setiap bahagian untuk menjadikan model pengukuran prestasi LAKIP sebagai asas untuk merancang program untuk masa hadapan.

Dapatan kajian ini juga tidak selaras dengan beberapa kajian yang berkaitan dengan maklumat prestasi sebagai panduan untuk menetapkan sesuatu keputusan. Arnold dan Hope (2012) mencadangkan supaya maklumat prestasi yang bersifat kuantitatif mengenai keadaan organisasi boleh digunakan untuk membuat keputusan dari pelbagai pilihan. Penggunaan maklumat prestasi berguna untuk membantu pihak pengurusan dalam membuat perancangan strategik, kawalan pengurusan dan kawalan operasi.

Begitu juga kajian Alach (2017a); Diana (2014) dan Menteri Dalam Negeri No.59 Tahun 2007 yang mendapati suatu model pengukuran prestasi harus menjadi panduan dalam menguruskan prestasi, agar program yang dirancang boleh memberi impak kepada awam. Oleh itu, setiap maklumat prestasi yang terkandung diperoleh melalui model pengukuran seperti LAKIP boleh memaksimumkan prestasi organisasi, iaitu prestasi secara bersepadu kewangan dan bukan kewangan. Ia membolehkan pengurusan prestasi organisasi diuruskan dengan bersepadu dan berkesan dilakukan secara berterusan.

Pentingnya hasil pengukuran suatu model pengukuran prestasi seperti LAKIP dijadikan garis panduan dalam menguruskan organisasi juga selari dengan kajian (Francisco dan Alves, 2012; Shaoul *et al.*, 2012). Mereka menyatakan bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi yang digunakan oleh suatu

organisasi boleh memberi impak kepada pengurus yang mengikut atau menggunakan maklumat prestasi yang dilaporkan.

Perkara mengenai keberkesanan model pengukuran prestasi perlu diberi perhatian agar apa yang diharapkan oleh kerajaan pusat melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2008 boleh dilaksanakan. Hal ini diharapkan agar model pengukuran prestasi LAKIP menjadi pedoman kepada pengurus organisasi dalam menguruskan organisasi agar perancangan prestasi yang dibuat dipastikan boleh memberikan impak kepada pihak awam secara berterusan membolehkan kemakmuran awam tercapai.

Rajah 4.9 mengenai kekangan keberkesanan LAKIP juga menunjukkan terdapat kesukaran dalam menetapkan pemboleh ubah prestasi kepada setiap program. Kesukaran ini merupakan salah satu perkara yang menyebabkan model pengukuran prestasi LAKIP tidak maksimum dalam pelaksanaan pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Perkara ini boleh memberikan impak kepada pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo untuk menguruskan prestasi organisasi secara berterusan. Jadual 4.10 menjelaskannya.

Jadual 4.10

Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Sukar Menetapkan Pemboleh Ubah Prestasi

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Sukar menetapkan pembolehubah prestasi	3	10
Tidak menyatakan	27	90
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Contoh hasil daripada temu bual bersemuka dengan responden dalam aspek ini adalah seperti berikut:

[...Sukar menetapkan pemboleh ubah prestasi kepada setiap tahap prestasi yang ada..] (KB-03)

[...Sukar menetapkan pemboleh ubah prestasi berasaskan piawaian yang telah ditetapkan..] (KP-09)

Berdasarkan beberapa ungkapan responden dalam temu bual bersemuka didapati bahawa keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP kurang maksimum. Tahapan prestasi yang begini berpunca daripada penetapan pemboleh ubah prestasi yang masih sukar dilakukan oleh kakitangan organisasi. Setiap tahap prestasi ditentukan oleh pemboleh ubah prestasi yang mesti dicapai seperti yang ditetapkan dalam pembentukan awal model pengukuran prestasi LAKIP.

Dapatan kajian ini disokong dengan data dokumen yang diperoleh daripada pejabat Kerajaan Bandar Gorontalo. Mereka didapati tidak mengambil kira aspek sumber manusia semasa menguruskan organisasi untuk mencapai tahap prestasi yang diharapkan. Keadaan ini juga disokong oleh data dokumen mengenai sumber manusia Kerajaan Bandar Gorontalo. Bermula daripada tahun 2008 sehingga tahun 2013, status sumber manusianya berkedudukan dengan 46 peratus kakitangan didapati mempunyai kelayakan sekolah menengah, manakala selebihnya mempunyai ijazah pertama, sarjana dan hanya seorang dengan ijazah kedoktoran.

Status pendidikan ini mungkin menyukarkan kakitangan memperoleh kefahaman dalam menetapkan penunjuk prestasi bagi setiap tahap prestasi yang telah digariskan dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 yang berkaitan dengan model pengukuran prestasi LAKIP. Keadaan ini mesti diberi perhatian agar perhatian kepada sumber manusia mesti diusahakan agar pengurusan organisasi boleh menepati visi dan misi yang telah ditetapkan (Martin dan Downe, 2014; Niven, 2008). Kakitangan bertanggungjawab memandu segala usaha ke arah mencapai

prestasi yang maksimum, sekaligus akan memberi kesan secara menyeluruh kepada organisasi.

Kekangan seterusnya yang boleh menjejaskan keberkesanan model pengurusan prestasi LAKIP ialah hasil laporan daripada pengukuran prestasi LAKIP hanya digunakan terhad sebagai laporan aktiviti sahaja seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.11

Jadual 4.11

Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Menjadi Laporan Aktiviti Sahaja

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Hasil LAKIP hanya digunakan terhad sebagai laporan aktiviti	1	3.33
Tidak menyatakan	29	96.67
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Contohnya, pandangan responden yang berhubungkait dengan penggunaan LAKIP hanya sebagai laporan aktiviti ini dihuraikan oleh responden KP-05.

[...Aspek kelemahan dalam perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP kerana cenderung digunakan sebagai laporan aktiviti sahaja dan tidak memberi maklumat prestasi secara menyeluruh mengikut tugas utama dan fungsi setiap organisasi..]

Daripada temu bual bersemuka didapati bahawa model pengukuran prestasi LAKIP yang diharapkan menjadi maklumat prestasi kepada pengurus dalam menguruskan organisasi, sehingga pada masa kini masih cenderung digunakan sebagai laporan perlaksanaan aktiviti sahaja. Keadaan ini juga disokong dengan data dokumen yang menyatakan bahawa bermula dari tahun 2008 sehingga tahun 2010, Kerajaan Bandar Gorontalo tidak memperoleh keputusan atau mendapat maklum balas daripada kementerian pusat mengenai kualiti laporan LAKIP yang telah dibuat.

Menjadikan hasil pengukuran prestasi LAKIP sebagai laporan aktiviti boleh menggugat keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP secara berterusan. Menurut Albach *et al.* (2015) dan Chatzoglou *et al.* (2013), pengurus perlu menjadikan laporan pengukuran prestasi sebagai satu bentuk laporan pertanggungjawaban prestasi berterusan kepada semua pihak yang telah diberi amanah dan tanggungjawab. Selain mereka, pihak-pihak lain juga memerlukan maklumat bagi membolehkan perlaksanaan model LAKIP memberi impak kepada organisasi dalam mencapai prestasi yang diharapkan.

Perkara ini selari dengan Peraturan pemerintah No. 8 Tahun 2006. Peraturan ini menekankan bahawa laporan prestasi tidak sepatutnya dijadikan laporan aktiviti sahaja. Sebaliknya ia mesti mengandungi laporan prestasi yang bersepadu agar Kerajaan Bandar Gorontalo boleh memaklumkan prestasi kerajaan mengenai penggunaan sumber-sumber organisasi dalam meningkatkan kemakmuran awam. Oleh itu Ivanova dan Avasilcăi (2014) dan Siti-Mardina *et al.* (2016) mengesyorkan bahawa penggunaan maklumat yang diperoleh melalui model pengukuran prestasi yang bersesuaian diaplikasikan pengurus untuk mengagih sumber-sumber organisasi yang terhad dengan memberikan keutamaan kepada perkhidmatan atau program-program yang dapat memanfaatkan pihak awam secara maksimum.

Temu bual secara bersemuka juga menunjukkan bahawa keberkesanan LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo selepas autonomi daerah dilaksanakan masih belum mencapai peringkat prestasi yang maksimum. Perkara ini berpunca daripada tindakan setiap bahagian di Kerajaan Bandar Gorontalo yang lebih cenderung menghabiskan bajet sahaja seperti mana yang dihuraikan dalam setiap LAKIP yang dibuat yang ukurannya penggunaan bajetnya 100 %. Mereka tidak berusaha supaya

pembelanjaan yang diberikan oleh kerajaan boleh memberi kesan yang maksimum kepada pihak awam dengan mencapai tahap prestasi hasil mahupun manfaat dan impak.

Jadual 4.12

Kekangan Perlaksanaan LAKIP: Memfokus Penggunaan Bajet Bukan Kepada Prestasi

Keberkesanan LAKIP	Jumlah Responden	Peratus (%)
Memfokus kepada penggunaan bajet bukan prestasi	2	6.67
Tidak menyatakan	28	93.33
Jumlah	30	100

Sumber: Hasil temu bual bersemuka, 2013

Keadaan ini seperti dihuraikan oleh responden KB-10 dan SU-04 dalam temu bual bersemuka.

[...Setiap program yang dilaksanakan memberi keutamaan kepada penggunaan bajet bukan kepada prestasi yang dicapai setiap bahagian..] (KB-10)

[...Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP yang berkesan dilaksanakan sejak autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu hanya memberi keutamaan kepada penggunaan bajet dan bukan kualiti hasil daripada penggunaan bajet yang diharapkan..] (SU-04)

Pandangan daripada responden KB-10 mahupun SU-04 dalam kajian ini memberi gambaran bahawa model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa ini, lebih menekankan kepada usaha melangkaikan program yang berasaskan jumlah dana yang diterima. Pandangan ini disokong oleh data dokumen yang diperolehi daripada pejabat Kerajaan Bandar Gorontalo. Difahami daripada data dokumen bahawa setiap program yang telah dirancang dalam satu-satu bahagian itu hanya menfokus kepada perlaksanaan aktiviti tahunan sahaja.

Penekanan ini bertentangan dengan matlamat model pengukuran prestasi yang menumpu kepada penggunaan bajet sahaja dan tidak sepatutnya berlaku. Kerajaan perlu memastikan setiap penggunaan bajet kerajaan dijangka boleh menghasilkan prestasi maksimum, iaitu prestasi hasil untuk jangka masa pendek dan prestasi manfaat dan impak untuk tempoh jangka masa panjang.

Perkara ini tidak selaras dengan apa yang telah dihuraikan dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014. Menurut peraturan ini, setiap kerajaan yang ada di Indonesia selepas autonomi daerah dilaksanakan, perlu menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP supaya setiap program yang dibuat mesti dijelaskan sasaran prestasi yang akan dicapai sama ada untuk jangka masa pendek, sederhana dan panjang. Oleh itu, adalah wajar untuk setiap agensi dan jabatan kerajaan daerah juga menggunakan bajet berasaskan prestasi dalam merancang setiap program yang akan dilaksanakan.

Memfokus kepada penggunaan bajet sahaja bercanggah dengan beberapa hasil kajian lepas. Kebanyakan hasil kajian mereka menunjukkan bahawa dengan menggunakan bajet berasaskan prestasi, maka pengurus boleh menguruskan organisasi kerajaan berkenaan penggunaan sumber-sumber organisasi secara telus dan berakuntabiliti. Abogun dan Fagbemi (2012) misalnya menyatakan bahawa model pengukuran prestasi yang digunakan oleh setiap kerajaan diharapkan boleh menghasilkan maklumat prestasi secara bersepadu agar maklumat tersebut boleh digunakan dalam membuat keputusan bagi sesebuah organisasi. Barbato dan Turri (2017) menghendaki agar setiap sumber daya organisasi yang digunakan mesti menghasilkan prestasi dengan matlamat untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti kepada pihak awam.

Di samping itu, Busuioc dan Lodge (2016) menjelaskan bahawa model pengukuran prestasi semestinya digunakan oleh pengurus kerajaan dalam menguruskan prestasi organisasi. Menurut Robbins dan Lapsley (2015), keperluan memberi perhatian kepada penggunaan bajet dapat membantu pengurus merancang, memperuntukkan dan seterusnya memandu keseluruhan sumber organisasi sama ada kewangan atau sebaliknya untuk mencapai prestasi yang bersepadu.

Model pengukuran prestasi LAKIP juga boleh menyediakan maklumat prestasi kepada pihak kerajaan terhadap usaha yang dijalankan untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti kepada pihak awam. Oleh itu beberapa perkara yang didapati dalam kajian ini memperlihatkan faktor-faktor yang menyebabkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ini tidak mencapai tahap maksimum. Perkara ini mesti diperbaiki secara beransur-ansur agar apa yang dikehendaki kerajaan menurut Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 keberkesanan pelaksanaannya boleh mencapai prestasi keluaran, hasil, untuk jangka masa pendek dan tahap prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang.

4.5 Penambahbaikan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Berasaskan maklum balas dari setiap item kajian yang dijelaskan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP ini didapati merupakan penambahbaikan pembangunan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan sebelum autonomi daerah diberikan. Selain itu, model pengukuran prestasi LAKIP setakat ini hanya mencapai tahap prestasi keluaran kerana beberapa kekangan terhadap pelaksanaan yang berkesan (Rujuk Jadual 4.5 dan Rajah 4.8). Berdasarkan sorotan karya, jelas bahawa model pengukuran prestasi LAKIP yang dilaksanakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo masih memfokus kepada pengukuran prestasi kewangan. Keadaan ini

boleh menjejaskan tugas-tugas pihak pengurus atau pentadbir kerajaan Bandar Gorontalo dalam menguruskan prestasi organisasi secara berterusan kerana penggunaan kewangan dalam melaksanakan setiap program masih bergantung kepada kerajaan pusat (Rujuk Rajah 1.3).

Pertukaran model pengukuran prestasi MAKUDA kepada model pengukuran prestasi LAKIP telah dikuatkuasakan dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999. Model pengukuran prestasi LAKIP dijangka boleh menghasilkan maklumat prestasi yang boleh diguna pakai oleh pengurus kerajaan untuk menguruskan dan memandu organisasi ke arah mencapai tahap prestasi yang bermula daripada input, keluaran, hasil, manfaat sehingga prestasi impak.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian menunjukkan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan oleh Kerajaan Bandar Gorontalo masih memfokus kepada pencapaian sasaran prestasi keluaran sahaja. Pencapaian sasaran prestasi ini menunjukkan Kerajaan Bandar Gorontalo hanya cenderung menghabiskan bajet yang diperuntukkan bagi pelaksanaan program atau aktiviti organisasi. Dalam memperoleh pemahaman terhadap aspek-aspek prestasi yang boleh memaksimumkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP, maka pengkaji menganalisis beberapa model pengukuran prestasi yang boleh digunakan dalam organisasi sektor awam, termasuklah Kerajaan Bandar Gorontalo.

Hasil analisis beberapa model pengukuran prestasi yang telah dihuraikan dalam Bab Dua (Sorotan Karya) menunjukkan bahawa setiap model pengukuran prestasi perlu memfokus bukan sahaja kepada pengukuran prestasi kewangan tetapi juga kepada pengukuran prestasi bukan kewangan. Hal ini sedemikian kerana prestasi bukan

kewangan akan menjadi motivasi untuk menghasilkan prestasi organisasi secara lebih menyeluruh dan berterusan.

Menurut Deming (1981) dan Keegan, Eiler, dan Jones (1989), setiap bahagian dalam pentadbiran kerajaan harus berupaya dalam memberi perkhidmatan kepada masyarakat. Keupayaan yang dimaksudkan iaitu keupayaan kerajaan memperoleh sumber dana kewangan dan juga bukan kewangan yang mencukupi untuk menjalankan program dan aktiviti serta keupayaan kerajaan untuk menguruskan aspek dalaman dan aspek luaran organisasi. Walau bagaimanapun menurut Linch dan Cross (1995), keberkesanan model pengukuran prestasi yang dilaksanakan dalam organisasi sektor swasta boleh mencapai kejayaan termasuk dalam organisasi sektor awam jika pengurus kerajaan mempunyai strategi utama pada tahap operasi untuk menguruskan organisasi.

Selain itu, Kaplan dan Norton (1992) juga menghendaki agar model pengukuran prestasi yang digunakan mengandungi aspek kewangan dan aspek bukan kewangan secara seimbang, supaya pengukuran prestasi lebih bersepadu. Walau bagaimanapun Neely, Adams dan Crowe (2001) secara khusus menyarankan bahawa organisasi perlu melaksanakan model pengukuran prestasi yang bersesuaian dengan memberi perhatian kepada kakitangan yang pakar, proses yang bersesuaian, dan sistem yang dibangunkan.

Selain keupayaan organisasi menguruskan prestasi dengan memberi perhatian kepada beberapa pemboleh ubah prestasi seperti pelanggan, pembekal dan sistem yang dibangunkan. Calvo-Mora, *et al.* (2005) menyarankan bahawa model pengukuran prestasi perlu juga mengambil kira aspek-aspek yang boleh menyokong

organisasi untuk mencapai prestasi. Aspek tersebut adalah aspek inovasi dan penerokaan peluang-peluang perkongsian kepada mana-mana pihak yang diharapkan boleh membantu menyokong prestasi organisasi.

Organisasi perlu memberi tumpuan kepada aspek bukan kewangan seperti perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi dan perspektif dalaman organisasi seperti perancangan strategik dan penambahbaikan sistem. Pada akhirnya, model pengukuran prestasi organisasi ini boleh menjamin kewujudan integriti dan kredibiliti kepada organisasi berasaskan sumber-sumber organisasi yang sedia ada. Menurut Daum (2003), integriti organisasi boleh dicapai jika pengurus organisasi boleh menyepadukan aspek kewangan dan bukan kewangan dengan penciptaan nilai sebagai suatu inovasi dalam pengukuran prestasi organisasi.

Berasaskan huraian yang telah dibuat, keberkesanan model pengukuran prestasi organisasi khasnya dalam organisasi sektor awam boleh menggunakan pelbagai pemboleh ubah prestasi yang bersesuaian kerana faktor-faktor itu saling sokong menyokong. Pihak organisasi perlu memberi perhatian kepada aspek bukan kewangan, seperti pengurusan 1) pelanggan; 2) kakitangan; 3) proses; 4) teknologi; 5) penambahbaikan sistem; 6) perancangan strategik; 7) aspek perkongsian; 8) inovasi atau keupayaan organisasi; 9) menjalinkan komunikasi yang baik; 10) penambahbaikan secara berterusan; dan 11) aspek pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Berasaskan beberapa pemboleh ubah prestasi yang dikemukakan, maka Kerajaan Bandar Gorontalo perlu berusaha untuk melengkapkan model pengukuran prestasi LAKIP agar sasaran prestasi yang diharapkan boleh dicapai. Sasaran ini boleh

merupakan pencapaian tahap prestasi keluaran dan hasil untuk jangka masa pendek mahupun sasaran prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang. Jika organisasi hanya memfokus kepada prestasi kewangan yang hanya cenderung untuk menghabiskan bajet yang telah diagihkan, maka sasaran prestasi hanya boleh mencapai tahap prestasi input dan keluaran seperti yang dihuraikan dalam pelbagai sorotan karya. Keadaan ini boleh menyebabkan adanya lompong atau jurang yang begitu jauh daripada prestasi yang diharapkan selari dengan pembentukan LAKIP.

Selari dengan beberapa model pengukuran prestasi yang telah dihuraikan dalam Bab Dua, maka pengkaji juga mendapati bahawa kerajaan daerah khususnya Kerajaan Bandar Gorontalo perlu memberi perhatian kepada aspek penciptaan nilai sebagai rangka kerja menyeluruh bagi ukuran prestasi organisasi termasuk item tidak ketara (*intangible*) seperti reputasi dan nama baik organisasi. Justeru, untuk pemantauan dan pengurusan organisasi perlu dibuat secara komprehensif supaya maklumat prestasi yang dihasilkan lebih berkualiti dan boleh menjadi rujukan pengurus dalam membuat suatu keputusan.

Jika dilihat daripada pelbagai permasalahan yang ditemui dalam kajian ini, maka Kerajaan Bandar Gorontalo boleh menggunakan pembolehubah prestasi penciptaan nilai (*value creation*) yang merujuk aspek-aspek dalam rantai nilai yang saling menyokong dan memberi tumpuan kepada inovasi perkhidmatan yang merangkumi; fasa penemuan, pentingnya fasa perlaksanaan, dan pemasaran. Pada aspek operasi pula penciptaan nilai diarahkan kepada aspek rantai pembekal dan hubungan pelanggan dengan pengurus. Selanjutnya pada aspek pengurusan organisasi penciptaan nilai diarahkan kepada pemboleh ubah prestasi seperti ketersediaan sumber manusia, adanya teknologi maklumat, perkongsian, dan aspek kewangan.

4.6 Rumusan

Hasil kajian menunjukkan bahawa pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo telah mencapai sasaran prestasi keluaran seperti mana yang diharapkan dalam pengurusan organisasi sektor awam mengikut konsep pengurusan baharu dalam organisasi sektor awam (NPM). Kelebihan yang dijumpai dalam model pengukuran prestasi LAKIP kerana setiap program yang dirancang mempunyai sasaran prestasi yang lebih jelas sebelum setiap aktiviti dilaksanakan.

Walau bagaimanapun pencapaian prestasi pada tahap prestasi keluaran ini masih belum maksimum seperti yang disasarkan oleh kerajaan. Ia berpunca daripada beberapa elemen yang boleh menjadi kekangan perlu diberi perhatian agar keberkesanan model LAKIP ini boleh mencapai tahap prestasi yang lebih baik, iaitu prestasi hasil, prestasi manfaat dan juga prestasi impak. Hal ini penting dilakukan agar setiap penggunaan sumber organisasi boleh memberi kesan yang baik dan menyeluruh kepada pihak awam termasuk memberi perhatian kepada prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan dalam menguruskan program dan aktiviti kerajaan secara keseluruhannya.

BAB LIMA

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bab 5 ini menyimpulkan hasil kajian yang dibina berasaskan huraian bab-bab sebelumnya. Bab ini juga menghuraikan mengenai implikasi hasil kajian dan seterusnya mengutarakan cadangan untuk kajian masa hadapan.

5.2 Kesimpulan

Kajian mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo telah dilakukan dengan objektif untuk mengkaji pelaksanaan LAKIP bermula apabila autonomi daerah dilaksanakan berbanding MAKUDA, iaitu model pengukuran prestasi yang digunakan sebelum tempoh reformasi.

Model pengukuran prestasi LAKIP yang dikuatkuasakan oleh Kerajaan Indonesia mengikut Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 merupakan usaha kerajaan untuk meningkatkan pengurusan prestasi organisasi melalui perkhidmatan yang berkualiti kepada pihak awam. Melalui pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP, sasaran prestasi yang diharapkan oleh kerajaan bukan sahaja kepada prestasi input tetapi kerajaan negeri dan daerah di Indonesia diharapkan boleh mencapai tahap prestasi keluaran dan hasil untuk jangka masa pendek, malah prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang bagi aktiviti-aktiviti dan program yang dijalankan.

Secara lebih khusus melalui kajian ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo, pengurus organisasi Kerajaan Bandar Gorontalo mestilah memaksimumkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP. Pengukuran prestasi sewajarnya dilakukan secara

menyeluruh dengan mengambil kira aspek kewangan dan aspek bukan kewangan. Sementara sasaran prestasinya pula diharapkan mencapai sekurang-kurangnya tahap keluaran, hasil, manfaat dan impak secara berterusan. Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati amalannya tidak begitu. Kerajaan Bandar Gorontalo didapati hanya berjaya mencapai sasaran keluaran bagi aktiviti dan program yang dijalankan. Seterusnya, kesimpulan kajian secara terperinci dikemukakan berdasarkan objektif kajian.

5.2.1 Untuk Mengetahui Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Berasaskan hasil kajian lalu yang berkaitan dengan model pengukuran prestasi seperti yang diuraikan dalam sorotan karya, pemilihan model pengukuran prestasi yang bersesuaian didapati boleh memberikan faedah kepada setiap organisasi. Walau bagaimanapun, selari dengan pembangunan organisasi kadang-kadang model pengukuran prestasi yang digunakan tidak lagi sesuai dengan keadaan semasa organisasi, menyebabkan model pengukuran prestasi yang digunakan mesti dipertingkatkan, termasuklah model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo pada masa sebelum reformasi.

Model pengukuran prestasi MAKUDA dilaksanakan dengan menggunakan sistem *line item budgeting*. Kaedah ini menambah atau mengurangi nilai setiap akaun pendapatan dan pembelanjaan tahun sebelumnya. Tanggung jawab penggunaan kewangan pula hanya dilaporkan dalam bentuk laporan realisasi pendapatan dan perbelanjaan setiap tahun tanpa ada keperluan mengemukakan penyata kewangan yang boleh memberi maklumat yang lebih terperinci seperti jumlah aset dan hutang organisasi. Sasaran prestasi model MAKUDA pula, lebih tertumpu kepada keupayaan menghabiskan jumlah bajet yang diperuntukkan sejajar dengan fokus

model ini yang lebih cenderung mengutamakan input dan bukannya sasaran keluaran dan hasil. Oleh kerana matlamatnya bukan kepada implementasi dan hasilnya, maka model MAKUDA juga tidak memberi penekanan kepada pelaporan kewangan, ketelusan perbelanjaan dan juga kebertanggungjawaban yang jelas mengenai bagaimana peruntukan dibelanjakan. Penekanan juga tidak diberikan kepada sama ada matlamat atau sasaran asal peruntukan digunakan tercapai atau tidak.

Berdasarkan kelemahan yang ada dalam model pengukuran prestasi MAKUDA, maka pada masa autonomi daerah dilaksanakan, pengurusan prestasi organisasi bertanggungjawab penuh kepada kerajaan daerah. Sebagai sebuah kerajaan daerah yang berautonomi, aktiviti kerajaan termasuklah perancangan penjana pendapatan, dan perbelanjaan yang cekap dan berkesan untuk tujuan pembangunan dan perkhidmatan yang berkualiti kepada pihak awam. Tindakan ini memerlukan suatu model pengurusan prestasi yang lebih tersusun, telus dan berakauntabiliti. Keadaan ini menyebabkan kerajaan pusat menetapkan suatu model pengukuran prestasi baharu yang dipanggil LAKIP berdasarkan kepada Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999.

Daripada beberapa huraian yang telah dibuat, boleh disimpulkan bahawa Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 merupakan asas pembentukan model pengukuran prestasi LAKIP. Matlamat model ini ialah untuk melakukan suatu penambahbaikan terhadap model pengukuran prestasi yang digunakan sebelum ini (MAKUDA). Model pengukuran prestasi LAKIP diperkenalkan selepas autonomi daerah diberikan. Perlaksanaannya diasaskan kepada bajet prestasi bagi membolehkan pengurus membuat perancangan dan matlamat prestasi bagi setiap program yang akan dilaksanakan sebelum menerima dana kerajaan pusat.

5.2.2 Untuk Mengetahui Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP diharapkan dapat menghasilkan maklumat mengenai prestasi yang boleh digunakan oleh pengurus untuk menguruskan organisasi bagi mencapai sasaran prestasi yang lebih baik. Pencapaian berdasarkan kepada prestasi input sahaja ketika model MAKUDA digunakan tidak dapat mencapai hasrat kerajaan pusat. Sumber-sumber organisasi yang terhad dan digunakan untuk perlaksanaan program sahaja dan pengurus organisasi kurang memikirkan soalan sama ada program dapat memberikan hasil, manfaat dan impak yang jelas kepada pihak awam secara berterusan.

Walau bagaimanapun, selepas model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan, keberkesanan model ini masih boleh dipersoalkan kerana kajian ini mendapati ia hanya berjaya mencapai sasaran prestasi keluaran. Walaupun pencapaian prestasi ini lebih baik berbanding model pengukuran prestasi yang hanya memfokus kepada sasaran prestasi input, keadaan ini telah berlarutan untuk tempoh yang panjang (mulai Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999). Keadaan ini juga memberi gambaran bahawa tiada usaha yang jelas atau kukuh untuk memperbaiki prestasi sedia ada.

Implikasi keadaan ini pula membawa kepada kewujudan isu-isu yang boleh menggugat matlamat kerajaan untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat. Contohnya 1) masih wujud kebergantungan kewangan yang tinggi kepada kerajaan pusat; 2) kerajaan daerah masih tidak dapat memberi prestasi yang lebih baik berbanding tahap keluaran; 3) kerajaan daerah masih tidak memaksimumkan penggunaan maklumat berkenaan perbelanjaan dan kaitannya dengan prestasi menyebabkan aplikasi konsep pengamanahan (*Stewardship*) dan

kebertanggungjawaban (*Accountability*) pengurusan dan kakitangan masih tidak jelas; dan 4) kerajaan masih tidak dapat menjana usaha dan sumber termasuklah rangsangan kepada kakitangan untuk lebih berinovasi dalam penghasilan program dan aktiviti. Tindakan ini tidak akan dapat membantu Kerajaan Bandar Gorontalo menghasilkan program dan aktiviti yang ekonomik, cekap dan berkesan.

5.2.3 Penerokaan Faktor Kekangan Keberkesanan Pelaksanaan LAKIP

Model pengukuran prestasi LAKIP yang dibangunkan untuk penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA diharapkan boleh menghasilkan maklumat prestasi yang sangat diperlukan oleh pengurus dalam menguruskan Kerajaan Bandar Gorontalo. Tindakan ini penting untuk memastikan sasaran prestasi dapat dicapai bukan hanya memfokus kepada prestasi input tetapi juga mencapai tahap prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang seperti yang dikehendaki di dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999.

Walau bagaimanapun, selepas model pengukuran prestasi LAKIP dilaksanakan yang bermula pada tahun 1999 sehingga kajian ini dilaksanakan, kajian mendapati keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP baharu mencapai tahap prestasi keluaran. Melalui kaedah temu bual, data dokumen dan pemerhatian pengkaji, perkara itu berpunca daripada beberapa perkara yang menjadi kekangan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP.

Kekangan kepada keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang paling ketara antaranya ialah 1) kecenderungan model pengukuran prestasi LAKIP memfokus hanya kepada aspek kewangan menyebabkan tindakan kerajaan daerah tidak selari dengan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 yang mengharapkan

sasaran prestasi boleh mencapai sasaran prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang; 2) Pengurusan kerajaan daerah tidak mengambil kira kepentingan aspek bukan kewangan dan penciptaan nilai seperti yang dihuraikan dalam sorotan karya dalam Bab 2 sebagai sebahagian daripada sasaran pengurusan supaya menjadi pencetus prestasi organisasi; dan 3) Kerajaan Bandar Gorontalo tidak mempunyai kakitangan yang mempunyai kelayakan, kepakaran dan pengalaman dalam menyokong usaha menambah baik prestasi organisasi.

5.3 Implikasi Kajian

Selepas kajian ini dilaksanakan, maka pengkaji merumuskan bahawa hasil kajian ini mempunyai implikasi secara teori dan praktikal yang akan memberi kesan ke atas pengurusan Kerajaan Bandar Gorontalo.

5.3.1 Implikasi Teori

Secara konsepnya, hasil kajian ini telah memberi gambaran yang selari dengan soroton karya terdahulu dari segi perkembangan teori-teori mengenai keberkesanan model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam terutama apabila berlakunya evolusi model pengukuran prestasi dari yang sedia ada kepada yang lain. Oleh itu kajian ini boleh menambah kekayaan dinamik ilmu pengetahuan terutamanya dalam bidang perakaunan yang berhubung kait dengan pengukuran prestasi organisasi sektor awam. Dalam konteks ini, Kerajaan Bandar Gorontalo dalam melaksanakan pentadbiran telah menerima pakai model pengukuran prestasi yang digunakan dalam organisasi sektor swasta berupa LAKIP dengan konsep pengurusan baharu dalam organisasi sektor awam atau dikenali dengan *New Public Management (NPM)*.

Kajian ini mendapati selepas autonomi daerah diberikan, Kerajaan Bandar Gorontalo berpeluang menjana dan merancang kewangan dan aktivitinya dengan lebih luas. Ini perlu memandangkan kerajaan daerah atau tempatan tidak terkesan secara langsung dengan polisi makro-ekonomi bersifat peringkat nasional. Yang lebih penting kepadanya ialah kebebasan untuk bertindak bagi mengatasi masalah dan memenuhi keperluan masyarakat tempatan.

Walau bagaimanapun, apabila tanggungjawab atau amanah diberikan, umumnya akan diberikan beserta dengan akauntabiliti untuk menjawab atas segala tindakan dan pembuatan keputusan ataupun prestasi. Menurut Tomkins (1987), tekanan supaya pengurusan organisasi awam meningkatkan akauntabiliti bukanlah mengenai kawalan perundangan dan etika. Ia lebih kepada tuntutan rasional ekonomi, yang menganggap kerajaan mestilah berusaha mendapatkan lebih nilai untuk setiap rupiah yang dibelanjakan terutama apabila dana untuk dibelanja adalah terhad.

Tomkins (1987) menggambarkan akauntabiliti sebagai keadaan ketika “seseorang atau sekumpulan orang diamanahkan dengan sumber (kewangan dan bukan kewangan) yang akhirnya memerlukan mereka mengakaun kepada penggunaannya”. Yang tersirat daripada definisi ini ialah wujudnya pihak yang lebih berautoriti yang menyediakan sumber (atau boleh juga rakyat yang akhirnya memilih kerajaan) dan akhirnya nanti mempunyai kuasa untuk mengenakan hukuman apabila prestasi tidak mencapai sepertimana ukuran dan sasarannya.

Kajian ini menggunakan model akauntabiliti Stewart (1984) dalam menganalisis data temu bual dan juga data dokumen apabila melihat perbezaan tahap ketika hubungan akauntabiliti berlaku. Hubungan yang dimaksudkan seperti mana dalam Jadual 5.1.

Jadual 5.1

Tahap Akauntabiliti Stewart (1984) - Stewart's Ladder of Accountability

Tahap	Akauntabiliti	Penerangan	Kerajaan Bandar Gorontalo
1	Akauntabiliti Polisi	Pemilihan polisi untuk digunapakai atau diketepikan	Berlaku (Intruksi Presiden No.7 Tahun 1999)
2	Akauntabiliti Program	Penetapan dan pencapaian matlamat	Berlaku (Ditetapkan, diguna melalui sistem pengukuran prestasi LAKIP)
3	Akauntabiliti Prestasi	Operasi yang cekap dan berkesan	Tidak Lengkap (Sistem yang dikenal pasti, Sasaran yang jelas, tetapi pelaporan dan pemantauan tidak jelas)
4	Akauntabiliti Progres	Penggunaan ukuran yang sesuai dan mencukupi	Tidak Lengkap (Wujud sasaran yang jelas dikenal pasti tetapi lebih menjurus kepada sasaran dan ukuran kewangan sahaja)
5	Akauntabiliti <i>Probiti</i>	Pematuhan arahan undang-undang, disahkan pihak ketiga	Tidak Berlaku (Audit Prestasi tidak dijalankan)

Sumber: Diadaptasi daripada Stewart (1984)

Dalam teori akauntabiliti oleh Stewart (1984), beliau mencadangkan perbincangan mengenai akauntabiliti ditapis dari perbincangan umum kepada memberi perhatian tentang apa yang diperlukan pada setiap tingkat atau tahap akauntabiliti (Rujuk Jadual 6.1). Menurut beliau, hanya dengan mengenal pasti dengan jelas tahapnya, pengurus organisasi atau pihak berautoriti berupaya mengenal pasti pihak yang bersangkutan dengan sesuatu tahap akauntabiliti dan siapa yang harus menerima hukuman apabila prestasi tidak menepati sasaran (Tomkins, 1987).

Dalam kes Kerajaan Bandar Gorontalo ini, jelas bahawa akauntabiliti polisi dan program berlaku. Walau bagaimanapun menurut Stewart (1984), tindakan

mengadakan polisi yang selalunya disokong dengan matlamat organisasi, membolehkan pemilihan program dibuat dengan lebih teratur. Kerajaan akan lebih cenderung memilih program dan aktiviti yang menyokong polisi dan matlamat organisasi untuk dilaksanakan. Oleh itu, pengurus organisasi mestilah bertanggungjawab di atas pemilihan program-program yang dijalankan kerana ia melibatkan proses pembuatan keputusan mengenai penggunaan dana yang terhadap manakala perlaksanaannya memberi hasil yang maksimum.

Akauntabiliti prestasi dan progres pula tidak sepenuhnya berlaku bagi Kerajaan Bandar Gorontalo manakala akauntabiliti *probiti* pula tidak dilakukan. Akauntabiliti progres tidak lengkap kerana proses pelaporan dan pemantauannya tidak jelas, dan akauntabiliti prestasi pula tidak sempurna kerana lebih cenderung melihat prestasi kewangan sahaja. Keadaan ini menyebabkan akauntabiliti probiti (*probing*) yang sepatutnya boleh dicapai jika wujud audit prestasi, tidak berlaku tambahan pula tanpa pelaporan dan pemantauan prestasi yang jelas.

5.3.1.1 Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Hasil kajian ini selari dengan Teori Pengamanahan atau *Stewardship* (Donaldson, 1985; Donaldson & Davis, 1991). Beliau menyatakan bahawa pengurus organisasi kerajaan mestilah menguruskan organisasi secara baik dan benar terhadap sumber-sumber organisasi sebagai suatu amanah daripada pihak awam. Tindakan ini membolehkan masyarakat umum selaku *principal* mendapatkan perkhidmatan yang berkualiti daripada pihak pengurusan atau kerajaan yang bertindak sebagai pemegang amanah (*Steward*).

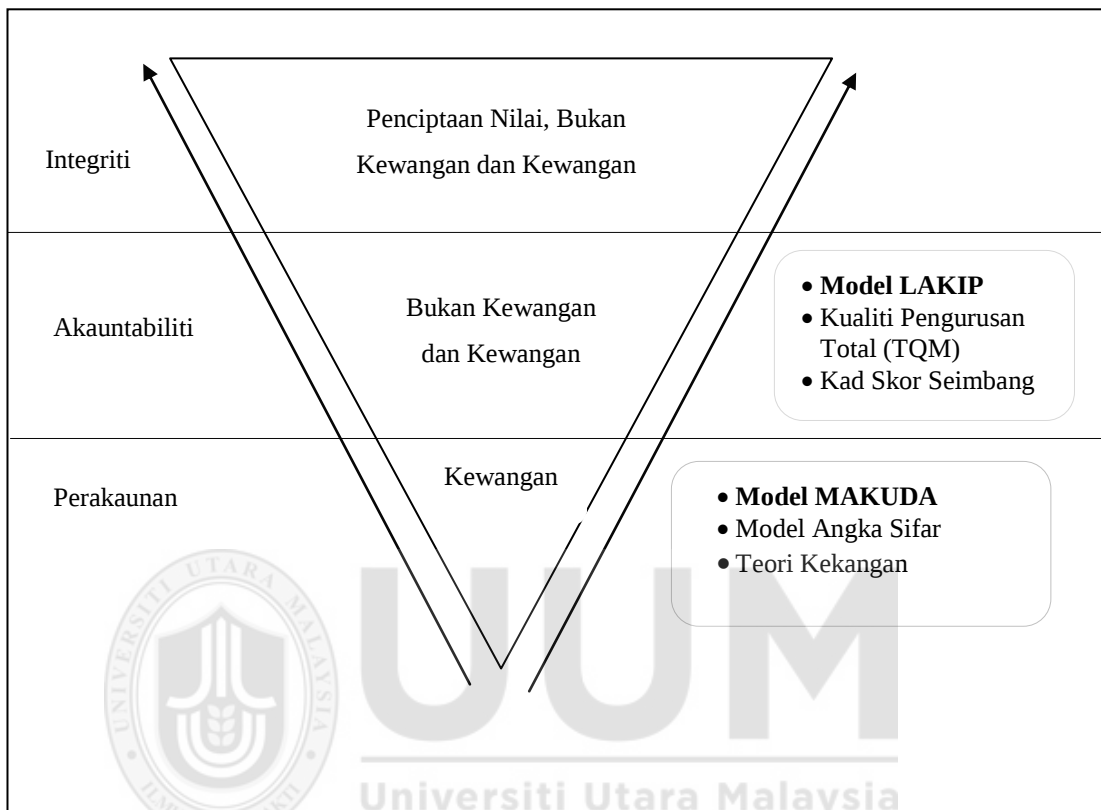
Selari dengan keperluan masyarakat semasa, maka pengurus organisasi kerajaan diharapkan dapat menguruskan organisasi secara cekap, berkesan, telus dan

berakuntabiliti terhadap penggunaan sumber-sumber organisasi. Pandangan ini juga diperkukuh oleh Hood (1991) yang mencadangkan konsep pengurusan baharu dalam organisasi sektor awam (NPM), iaitu keupayaan menerima pakai model pengukuran prestasi yang digunakan pada organisasi sektor swasta. Usaha Kerajaan Bandar Gorontalo sebagai pemegang amanah untuk mencapai tahap prestasi yang lebih baik berbanding dengan sasaran prestasi input seperti yang diharapkan Donaldson (1985) juga selari dengan beberapa model pengukuran prestasi yang boleh digunakan dalam organisasi sektor awam termasuklah yang digunakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo, Indonesia.

Daripada sorotan karya, boleh dikatakan bahawa dalam pembangunan model pengukuran prestasi, pengurus organisasi dapat menetapkan model pengukuran prestasi yang bersesuaian dan selari dengan keperluan organisasi. Walau bagaimanapun, dengan memberi perhatian kepada prestasi kewangan sahaja khususnya bagi Kerajaan Bandar Gorontalo selepas autonomi daerah dilaksanakan, pulangan yang diterima tidak setimpal dengan sasaran yang diharapkan. Malah keberkesanan perlaksanaannya terhad kepada sasaran prestasi keluaran dan hampir sahaja kembali kepada prestasi input seperti mana yang dipraktikkan dalam keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA. Rajah 5.1 menerangkannya berdasarkan sorotan karya.

Rajah 5.1 memperlihatkan kedudukan model pengurusan prestasi MAKUDA dan LAKIP bersama model-model pengukuran prestasi lain. Pengurus kerajaan pada masa kini perlu memberi perhatian kepada aspek bukan kewangan. Sebahagian yang lain mengharapkan agar selain memberi perhatian kepada aspek kewangan dan bukan kewangan, pengurus organisasi juga mesti memberi perhatian kepada

penciptaan nilai atau “*value creation*” supaya hasil yang diperoleh dapat memberi kesan jangka panjang untuk mencapai tahap akauntabiliti yang lebih baik dan membina integriti organisasi.



Rajah 5.1
Pelbagai Model Pengukuran Prestasi
Sumber: Sorotan Karya, 2013

Pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP yang dilaksanakan dengan bajet prestasi juga mengukuhkan beberapa hasil kajian (Wildavsky, 1961; Wildavsky, 1964; Hopwood, 1972; Jang dan Park, 2015; Burns *et al.*, 2015; Biondi dan Lapsley, 2014; & Khulmann, 2010). Mengikut mereka penambahbaikan model pengukuran prestasi dengan melaksanakan bajet prestasi boleh memberi ruang kepada pengurus organisasi dalam menetapkan sasaran prestasi yang lebih jelas kepada setiap program yang dirancang untuk mencapai sasaran prestasi yang diharapkan seperti mana yang telah ditetapkan dalam visi setiap organisasi.

5.3.1.2 Keberkesanan Perlaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Selari dengan asas dan matlamat pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP, pengurus kerajaan diharapkan boleh memberi perhatian kepada keberkesanan perlaksanaan LAKIP dengan meneliti setiap kandungan maklumat prestasi agar boleh menjadi pedoman dalam merancang program untuk masa hadapan. Walau bagaimanapun hasil kajian ini mendapati bahawa keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP di Kerajaan Bandar Gorontalo, hanya mencapai sasaran prestasi keluaran sahaja.

Pencapaian sasaran prestasi keluaran dalam kajian ini selari dengan apa yang dikehendaki oleh Donaldson (1985) sebelum ini. Menurut beliau, pengurus organisasi kerajaan mesti mempunyai usaha untuk memberikan perkhidmatan kepada pihak awam berdasarkan sumber kewangan kerana merupakan amanah yang telah diterima. Perubahan dari model pengukuran prestasi yang keberkesanan perlaksanaannya cenderung untuk menghabiskan bajet tahunan semata-mata perlu ditukar kepada model pengukuran prestasi yang dilaksanakan berasaskan bajet prestasi, iaitu LAKIP, menunjukkan wujud usaha untuk menyediakan kemudahan dan perkhidmatan yang lebih memberi impak kepada pihak awam. Tindakan ini bertujuan mewujudkan satu bentuk perlaksanaan akauntabiliti pihak pemegang amanah (*steward*) terhadap pihak yang memberi amanah (*principal*).

Keberkesanan perlaksanaan model pengukuran prestasi walaupun hanya pada tahap keluaran, namun telah menyokong teori pengukuran prestasi dengan menerima kaedah pengukuran prestasi organisasi sektor swasta. Teori Keusahawanan Kerajaan atau dikenali dengan *Re-inventing Government* oleh Osborne Gaebler (1992) menyatakan bahawa perkhidmatan yang baik dan benar ialah apabila setiap program

yang dirancang secara minimum pada tahap prestasi keluaran dan lebih ke arah tahap pencapaian prestasi hasil. Kajian ini menyokong kajian-kajian terdahulu seperti kajian Covalski dan Dirsmith (1981); dan Dirsmith dan Joblonsky (1979); Hopwood (1984) mahupun Ouchi (1979) tentang keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi. Mereka menyatakan bahawa pengukuran prestasi yang mencapai tahap prestasi keluaran merupakan suatu pembaharuan dalam organisasi sektor awam. Dapatan kajian ini juga menyokong beberapa hasil kajian lain seperti Ruzita *et al.* (2012), yang menegaskan bahawa model pengukuran prestasi yang digunakan suatu organisasi haruslah mempunyai elemen kewangan dan bukan kewangan untuk menjamin keseimbangan sasaran prestasi input, aktiviti dan sasaran prestasi keluaran dicapai.

Kajian mengenai keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP juga mengukuhkan hasil kajian Noore (2010) yang menerima pakai model pengukuran prestasi yang berkonsepkan pengurusan baharu (*New Public Management*) dalam organisasi sektor awam. Penggunaan model ini telah berjaya memfokuskan perhatian kerajaan untuk mencapai sasaran prestasi yang keberkesanan pelaksanaannya mencapai tahap prestasi keluaran berbanding dengan prestasi input. Tambahan pula menurut Noore (2010), Otley (1999), Osborne dan Gaebler (1992) perhatian kepada sasaran prestasi keluaran telah memberi ruang kepada pengurus kerajaan untuk menguruskan organisasi secara berterusan. Pengurusan akan memastikan setiap program yang dirancang telah ditetapkan sasaran prestasi yang akan dicapai secara jelas dan terperinci.

Hasil kajian ini juga menyokong pandangan oleh Posayanant dan Chareonngam (2010) dan Yilmaz dan Venugoval (2013) dalam pengukuran prestasi. Mereka

mengatakan bahawa keberkesanan model pengukuran prestasi dalam organisasi sektor awam dengan menggunakan kewangan yang berpunca daripada pendapatan kawasan membolehkan keberkesanan mencapai tahap prestasi keluaran. Prestasi organisasi sektor awam tidak mencukupi untuk mencapai tahap prestasi input sahaja, tetapi perlu mencapai tahap prestasi keluaran atau yang lebih baik seperti yang disasarkan (Brusca & Montesinos, 2013).

Kajian ini juga telah mengenal pasti beberapa perkara sebagai penghalang keberkesanan pelaksanaan suatu model pengukuran prestasi. Dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo perkara yang paling ketara menghalang dan menjadi kekangan dalam memaksimumkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ialah tindakan pengurus yang lebih mengutamakan pengukuran prestasi kewangan daripada pengukuran prestasi bukan kewangan seperti pengukuran sumber manusia organisasi. Dapatan kajian ini menyokong pandangan Mayston (1985) bahawa perkara utama yang sering menjadi kekangan dalam keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi ialah kecenderungan pengurus untuk lebih memfokus kepada aspek kewangan daripada aspek bukan kewangan.

Kekangan yang ditemui dalam kajian ini menyebabkan keberkesanan model pengukuran prestasi tergugat untuk mencapai tahap prestasi hasil, manfaat dan impak. Dapatan ini juga selari dengan kajian Pollit (2010) bahawa pengukuran prestasi organisasi sektor awam lebih cenderung mengukur prestasi yang bersifat jangka pendek yang mengakibatkan kurang berjaya dalam pengukuran prestasi organisasi. Kajian ini juga menyokong hasil kajian oleh Johnson dan Kaplan (1987); Niven (2008), dan Kaplan dan Norton (1992) tentang keberkesanan model

pengukuran prestasi. Mereka menegaskan bahawa pelaksanaan model pengukuran prestasi yang digunakan oleh organisasi sektor awam, memerlukan pengurus sektor awam atau kerajaan memberi perhatian kepada aspek bukan kewangan seperti pembangunan sumber manusia.

Kebelakangan ini beberapa kajian mengenai pengukuran prestasi mula memberi perhatian kepada aspek bukan kewangan seperti sumber manusia. Rachim (2015), Bjo`rk, Szu`cs, dan Ha`renstam (2014), Bloch dan Bugge (2013), dan Sun dan Van-Ryzin (2012) umpamanya menyatakan bahawa menyepadukan aspek kewangan dan aspek bukan kewangan sangat penting. Bagi mereka, prestasi bukan kewangan pada amnya akan menjadi pencetus kepada pencapaian organisasi yang lebih nyata, bertanggungjawab dan lebih mampan.

5.3.2 Implikasi Praktikal

Kajian ini menerangkan tahap keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP oleh Kerajaan Bandar Gorontalo. Keberkesanan pelaksanaan yang diharapkan boleh mencapai tahap prestasi keluaran dan hasil untuk jangka masa pendek dan prestasi manfaat dan impak untuk jangka masa panjang sepertimana yang disarankan di dalam Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999.

Walau bagaimanapun, selepas model pengukuran prestasi dilaksanakan, prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo yang diperoleh, secara amnya, hanya mencapai tahap prestasi keluaran. Hanya sebahagian kecil program dan aktiviti boleh mencapai tahap prestasi hasil. Keadaan ini memberi gambaran bahawa pengukuran prestasi oleh Kerajaan Bandar Gorontalo dalam pelaksanaannya masih memfokus kepada

aspek kewangan, berbanding aspek bukan kewangan walaupun penggunaan bajet yang dilaksanakan sudah menggunakan bajet prestasi.

Hasil dapatan kajian ini boleh dijadikan rujukan oleh pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo semasa menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP yang ditambah baik prosesnya. Prestasi organisasi Kerajaan Bandar Gorontalo dengan itu diharap bukan hanya terhad pada pencapaian tahap prestasi keluaran tetapi mencapai tahap hasil (*outcome*) dan seterusnya manfaat dan impak. Misalnya, usaha perlu diadakan untuk memastikan: 1) semua perancangan program dan aktiviti serta penetapan sasaran prestasi hendaklah mengambil kira kedua-dua faktor kewangan dan bukan kewangan; 2) pegawai yang sesuai dengan kepakaran dalam pengurusan kewangan kerajaan daerah perlu diutamakan dalam pengambilan kakitangan; 3) penajaan idea dan program-program kerajaan daerah haruslah berinovasi dan menjurus ke arah penajaan kewangan kerajaan; 4) program pembangunan fasiliti dan program-program yang dirancang mestilah sesuai dengan keperluan masyarakat agar manfaat dan impaknya jelas dan berterusan; dan 5) pembangunan modal insan untuk mempertingkatkan kualiti kerja dan pengetahuan kakitangan organisasi dan masyarakat perlu diberi perhatian.

Di samping itu, untuk pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo, dalam meningkatkan keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP, perlu memastikan audit prestasi dijalankan ke atas program-program yang dilaksanakan. Tindakan ini adalah untuk memperbaiki kelemahan program dan mempertingkatkan kecakapan menguruskan prestasi kewangan bagi program-program yang dijalankan.

Oleh itu pihak pengurusan perlu menjadikan LAKIP dan maklumat di dalamnya sebagai panduan dan pengisian penting dalam melakukan setiap perancangan program. Mereka perlu memastikan setiap bajet yang dibelanjakan dapat menghasilkan prestasi berdasarkan perancangan yang telah dibuat atau seperti saranan konsep yang menyatakan “*money follow function and performance*” (Alwardat *et al.*, 2015).

5.4 Cadangan Kajian

Berdasarkan dapatan kajian yang telah dihuraikan, beberapa cadangan dikemukakan bagi meningkatkan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

5.4.1 Cadangan kepada Pengurus Kerajaan Bandar Gorontalo

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo ketika ini bersesuaian berbanding dengan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi dengan orientasi sasaran prestasi input. Ini menggambarkan bahawa kerajaan telah berusaha melaksanakan bajet berasaskan prestasi dalam membuat perancangan program untuk mencapai tahap prestasi yang lebih baik. Walau bagaimanapun, selepas 18 tahun pelaksanaannya sejak tahun 1999 sehingga selesainya kajian ini, prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo didapati hanya boleh mencapai tahap prestasi keluaran (Rujuk Rajah 4.9).

Berdasarkan Rajah 4.9 mengenai tahap keberkesanan LAKIP dan Rajah 4.10 mengenai kekangan kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP, Kerajaan Bandar Gorontalo perlu mengukur prestasi kewangan dan prestasi bukan kewangan di samping memberi perhatian kepada penciptaan nilai (*value*

creation) secara bersepadu agar prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo boleh berjaya. Ia bukan sahaja terhad kepada prestasi dalaman tetapi juga kepada prestasi luaran organisasi sepertimana yang disarankan dalam kajian ini melalui data pemerhatian, analisis dokumen, pengurusan temu bual bersemuka dan beberapa hasil analisis sorotan karya supaya kekangan-kekangan tersebut dapat ditangani.

5.4.2 Limitasi dan Cadangan Kajian Masa Hadapan

Kajian yang lebih menyeluruh juga perlu dibuat bagi melihat dan mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Misalnya kajian perbandingan di antara kerajaan pusat, negeri dengan daerah; ataupun kajian perbandingan di antara kerajaan-kerajaan daerah. Hasil kajian ini memperlihatkan beberapa permasalahan dalam keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP, sekalipun pelaksanaannya sudah mencecah 18 tahun. Kerajaan Bandar Gorontalo masih berada pada peringkat pertumbuhan (belum mencapai prestasi maksimum) jika dibandingkan dengan beberapa sasaran prestasi yang diharapkan melalui sorotan karya dan juga dikehendaki dalam pembentukan LAKIP.

Oleh itu kajian ini mencadangkan beberapa kajian lanjut:

- 1) Kajian ini hanya melihat keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo berdasarkan 30 orang responden yang diperoleh dari 10 bahagian atau sektor dalam Kerajaan Bandar Gorontalo sahaja. Oleh itu, reka bentuk kajian dengan menggunakan masa yang lebih panjang dan responden yang lebih ramai dapat memberikan dapatan baharu mengenai perkara-perkara yang boleh menjejaskan keberkesanan LAKIP.

- 2) Kajian ini hanya mendapatkan data dan responden temu bual bersemuka daripada responden dalaman yang komprehensif, iaitu kakitangan organisasi Kerajaan Bandar Gorontalo sahaja (10 bahagian). Walau bagaimanapun, bagi memastikan kesahihan data, mereka dipilih dari tiga sumber yang berbeza, iaitu Ketua bahagian, Ketua Program, dan Setiausaha. Kajian pada masa hadapan boleh juga menambah baik triangulasi ini dengan responden luaran seperti Badan Audit Kewangan Kerajaan Pusat yang bermastautin di setiap negeri termasuk Negeri Gorontalo.
- 3) Dapatan kajian kualitatif ini tertumpu kepada hasil analisis dengan menggunakan teknik analisis kandungan (*Content Analysis*) yang terhad kepada konteks kerajaan Bandar Gorontalo. Hasilnya menyebabkan sukar untuk digeneralisasi secara umum. Kajian dalam bentuk *mixed methods* atau menggunakan kaedah kuantitatif boleh diusahakan pada masa hadapan bagi menghasilkan maklumat yang lebih menyeluruh dan boleh membuat perbandingan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP.

5.5 Rumusan

Kajian ini telah berusaha untuk melihat keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Hasil kajian menunjukkan bahawa model pengukuran prestasi LAKIP merupakan penambaikan kepada kekurangan-kekurangan yang ada pada model pengukuran prestasi yang pernah dilaksanakan sebelum autonomi daerah dilaksanakan. Kajian ini juga mendapati bahawa keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP yang telah dilaksanakan 18 tahun yang lalu tidak berkesan kerana baru mencapai tahap prestasi keluaran (peringkat pertumbuhan) berbanding tempoh masa ia mula

dilaksanakan, dan juga prestasinya yang belum mampu mencapai tahap hasil, manfaat dan impak.

Kajian ini juga meneroka faktor-faktor yang boleh menjadi kekangan dalam memaksimumkan keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo. Perkara-perkara ini menurut beberapa sorotan karya dan seperti yang dinyatakan dalam kajian ini penting diberi perhatian dan ditangani oleh Kerajaan Bandar Gorontalo demi keberkesanan pelaksanaan suatu model pengukuran prestasi yang digunakan.

Berdasarkan hasil kajian ini didapati keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP sehingga pada peringkat keluaran disebabkan oleh pengukuran prestasi yang digunakan hanya memfokus kepada prestasi kewangan. Oleh itu, pengurus organisasi diharapkan mengukur prestasi bukan sahaja terhadap kepada prestasi kewangan tetapi juga penting mengambil kira prestasi bukan kewangan termasuk penciptaan nilai seperti yang diamalkan dalam kalangan organisasi sektor swasta pada masa kini.

RUJUKAN

- Abdullah, N. A. (2012). Performance measurement in Malaysia's higher education. *PMA 2012 Conference*, (July), 11–13. http://irep.iium.edu.my/26520/1/PMA2012_Anisah.pdf
- Abnur, A. (2017, Januari 25). Tingkat akuntabilitas pemerintah daerah rendah. *Kompas.Com*, Rabu 25 Januari 2017.
- Abogun, S., & Fagbemi, T. O. (2012). The efficacy of budgeting as a control measure in developing economies: a study from Nigeria. *Asian Social Science*, 8(1), 176–182. <http://doi.org/10.5539/ass.v8n1p176>
- Adams, C.A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 5(1), 46–67. <http://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018>
- Ade, M. (2015). Pengaruh kebijakan penyusunan anggaran, penerapan anggaran dan belanja daerah berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. <http://doi.org/repository.usu.ac.id/handle/123456789/49923>
- Afrizal. (2016). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Agia, L. (2015). Evaluasi penerapan sistem pengukuran dan pelaporan kinerja (Studi kasus pada Dinas Pendidikan Provinsi Riau). Universitas Gadjah Mada, 2015. Retrieved from <http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod>
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. *performance management: Putting Research into Action*, 1–43. <http://doi.org/978-0-470-19232-0>
- Agustinus, J. (2015). Implementation and reporting and spending fund of Papua special autonomy. *Information Management & Business Review*, 7(2), 79–86
- Akbar, R.; Pilcher, R.; dan Perrin, B. (2012). Performance measurement in Indonesia: the case of local government. *Pacific Accounting Review*, 24 (3), 262-29, <https://doi.org/10.1108/01140581211283878>
- Akbar,R; Pilcher,R dan Perrin,B. (2015). Implementing performance measurement systems: Indonesian local government under pressure. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(1),3-33.<https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0013>
- Akyuz, G. A. (2015). Quality excellence in complex supply networks:EFQM excellence model reconsidered. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(12),1282–1297.<http://doi.org/10.1080/14783363.2014.929253>
- Alach, Z. (2017a). Performance measurement maturity in a national set of universities. *International Journal of Productivity and Performance*

- Management*, 66(2), 216–230. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-10-2015-0158>
- Alach, Z. (2017b). The use of performance measurement in universities. *International Journal of Public Sector Management*, 30(2), 102–117. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-05-2016-0089>
- 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
- Albanese, R., Dacin, M.T., Harris, I. C. (1997). Agents as stewards. *Academy of Management Review*, 22, 609–614. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.15868807>
- Alexander, K; Löffler, E; Klages, H; dan Korac-Kakabadse, N. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: Towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (2), 121–144, <https://doi.org/10.1108/09513559910263462>
- Alonso, J., Clifton, J., & Diaz-Fuentes, D. (2015). Did new public management matter? an empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643–660
- Alwardat, Y. A., Benamraoui, A., & Rieple, A. (2015). Value for money and audit practice in the UK public sector. *International Journal of Auditing*, 19(3), 206–217. <http://doi.org/10.1111/ijau.12037>
- Ammons, D. N., Liston, E. G., & Jones, J. a. (2013). Performance management purpose, executive engagement, and reported benefits among leading local governments. *State and Local Government Review*, 1–8. <http://doi.org/10.1177/0160323X13498261>
- Amnah. (2014). Pengaruh pendapatan asli daerah, dana alokasi umum, dana alokasi khusus terhadap pertumbuhan ekonomi dengan belanja modal sebagai variabel intervening di Kabupaten dan Kota Provinsi Aceh. USU Medan. <http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/39986/Cover.pdf>.
- Anjarwati, M. (2012). Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. *Accounting Analysis Journal*, 1(2), 1–7. ISSN 2252-6765
- Ari, G. (2016). Pengaruh pertumbuhan pendapatan asli daerah pertumbuhan belanja modal dan pertumbuhan ekonomi/PDRB terhadap fiscal stress pada kabupaten/kota di Sumatera Utara periode 2012-2014. USU Medan
- Armstrong, M. (2006). *Performance management. Key strategies and practical guidelines* (3rd Ed.). London and Philadelphia: Kogan page. http://doi.org/http://library.imtdubai.ac.ae/content%5Ce_books%5CE0016.pdf

- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: the ultimate challenge. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 1–22. <http://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Arnold, J., & Hope, A. (2012). Reporting business performance. *Accounting and Business Research*, 5(18), 96–105. <http://doi.org/10.1080/00014788.1975.9729070>
- Ashley, S.; Maksl, A.; & Craft, S. (2013). Developing a news media literacy scale. *Journalism & Mass Communication Educator*, 68(1) 7 –21. DOI: 10.1177/1077695812469802
- Asmoko, H. (2014). Evaluasi sistem pengukuran kinerja pemerintah pusat di Indonesia. Badan pendidikan dan pelatihan keuangan. Menteri keuangan Indonesia. <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/19817-evaluasi-sistem-pengukuran-kinerja-pemerintah-pusat-di-indonesia>
- Awang, S. & Romle A.R. (2007). Isu-isu kontenporari pengurusan awam. Cetakan pertama. Pearson Prentice Hall. Selangor-Malaysia
- Ayensa, E. J., Menorca, L. G., & Servós, C. M. (2013). The challenge of quality for social third sector. cases analysis of EFQM model implementation. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 111–126. <http://doi.org/10.5295/cdg.ll0285ea>
- Azis, H.A. (2015, Mei 04). BPK: Tata kelola laporan keuangan pemerintah daerah masih banyak masalah. *Kompas.com*. <http://nasional.kompas.com/read/2015/05/04/20210071/BPK.Tata.Kelola.Laporan.Kuangan.Pemerintah.Daerah.Masih.Banyak.Masalah>.
- Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan. (2015). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2015. Perwakilan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan Sumatera Utara. <http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/sumut/files/lakip%202015.pdf>. Dimuat turun pada tarikh 9 Januari 2018.
- Badan Pusat Statistik .(2017). Survei angkatan kerja nasional. Subdit.Stat. *Ketenagakerjaan Direktorat Diseminasi Statistik*. <https://sirusa.bps.go.id/sirusa/index.php/dasar/pdf?kd=5&th=2017>
- Badan Pusat Statistik Kota Gorontalo pada Tahun (2013). Tentang statistik pemerintah Kota Gorontalo. Pemerintah Kota Gorontalo. Tidak diterbitkan.
- Badan Pusat Statistik Nasional. (2018). Angka melek huruf (AMH). *Subdit Rujukan Statistik*. <https://sirusa.bps.go.id/sirusa/index.php/indikator/313>. Dimuat turun pada tarikh 17-06-2018.
- Pemerintah Kota Gorontalo Undang-Undang (2013). Tentang Data dokumen format permohonan Perlaksanaan Bajet. Pemerintah Kota Gorontalo. Tidak diterbitkan.

- Pemerintah Kota Gorontalo Bahagian Undang-Undang Tahun (2015). Tentang kawasan pentadbiran kerajaan Bandar Gorontalo. Tidak diterbitkan.
- Baker, R. (2014). Qualitative research in accounting & management article information: *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(4), 1–10. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/GRAM-08-2014-0054>
- Balaboniene, I., & Vecerskiene, G. (2015). The aspects of performance measurement in public sector organization. In *20 th International Scientific Conference Economics and Management* (Pp.314–320). Lithuania: Elsevier Ltd. <http://www.icem.lt/index.php/icem/article/view/1701/0>
- Banerji, R., B, dan Shotland, M. (2017). The impact of mother literacy and participation programs on child learning: Evidence from a randomized evaluation in India. Cambridge, MA: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). https://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2017&issue=4&author=R.+Banerji&author=J.+Berry&author=M.+Shotland&title=The+impact+of+mother+literacy+and+participation+programs+on+child+learning.
- Banu, S., & Tansel, B. (2012). Improvement of data quality for post-closure care of landfills using a tiered decision matrix approach case studies. *Waste Management and Research*, 30(2), 171–180
- Barbato, G., & Turri, M. (2017). Understanding public performance measurement through theoretical pluralism article information : *Public Sector Management*, 30(1), 15–30. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-11-2015-0202>
- Bastian, I. (2006). Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Bawono, I., Halim, A., & Lord, B. (2015). Information and knowledge of public sector decision makers: experimental research in the context of a local government hospital in Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 30(2), 113–119. <https://doi.org/10.22146/jieb.9956>
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <http://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Beisland, L., Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2015). Audit quality and corporate governance: evidence from the microfinance industry. *International Journal of Auditing*, 19(3), 218–237. <http://doi.org/10.1111/ijau.12041>
- Belle, N., & Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and public service motivation : improving the dialogue between research agendas. *International Review of Administrative Sciences*, 80 (2), 382–400. <http://doi.org/10.1177/0020852313514523>
- Berg, B. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. (4th Ed.). USA: Allyn and Bacon.

- Bernardin, H. (2002). Human resource management: An experiential approach (Google Book). https://books.google.com.my/books/about/Human_Resource
- Bhatt, P. (2016). Performance of government linked companies and private owned companies in Malaysia. *International Journal of Law and Management*, 58(2), 150–161. <http://doi.org/doi.org/10.1108/IJLMA-11-2014-0062>
- Bianci, C., & Xavier, J. (2016). The design and execution of performance management systems at state level: a comparative analysis of Italy and Malaysia. *International Journal of Public Administration*, 1-12. <http://doi.org/doi.org/10.1080/01900692.2016.1191034>
- 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>
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Björk, L., Szűcs, S., & Härenstam, A. (2014). Measuring capacity to perform across local government services managers perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 27(1), 26–38. <http://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2012-0115>
- Blenkinsop, S., & Burns, N. (1992). Performance measurement revisited. *International Journal of Operations and Production Management*, 12(10), 16–25. <http://doi.org/org/10.1108/01443579210017213>
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation-from theory to measurement. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 133–145. <http://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008>
- Boetti, L., Piacenza, M., & Turati, G. (2012). Decentralization and local governments' performance: how does fiscal autonomy affect spending efficiency? *FinanzArchiv: Public Finance Analysis*, 68(3), 269–302. <http://doi.org/10.1628/001522112X653840>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2007). *Qualitative research for education : an introduction to theories and methods* (5th Ed.). London: Pearson Education, Inc.
- Boubaker, S., Nguyen, B., & Nguyen, D. (2012). *Corporate governance.recent development and new trends*. Springer Heidelberg New York Dordrecht London. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-31579-4>
- Bovens, M. (2005). Public accountability. in *The oxford handbook of public management* (pp. 182–208). <http://doi.org/10.1108/09513550210439616>
- Bowrey, G., Hui, F., & Smark, C. (2017). An 1831 discussion on new public management. *Accounting History*, 22(3), 370–386. <http://doi.org/10.1177/1032373216686086>

- Bracci, E., Gagliardo, E. ., & Bigoni, M. (2014). Performance management systems and public value strategy: a case study, in James Guthrie , Giuseppe Marcon , Salvatore Russo, Federica Farneti (Ed.). *Public Value Management, Measurement and Reporting*, 3, 129–157. <http://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003006>
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research*. Sage Publication Ltd. ISBN: 978-01-84787-581-5
- Brinkerhoff, D., & Brinkerhoff, J. (2015). Public sector management reform in developing countries: perspectives beyond NPM orthodoxy. *Public Administration And Development*, 35(4),222–237.<http://doi.org/10.1002/pad.1739>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing; understanding qualitative research*. (3rd ed.). New York: Oxford University Press Inc. New York
- 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>
- Bruijn, H. (2002). *Managing performance in the public sector* (1st Ed.). London and New York: Routledge.
- Bruijn, H. (2007). *Managing performance in the public sector* (2nd Ed.). London and New York: Routledge.
- Brunsson, N. (1989a). Administrative reforms as routines. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 219–28.
- Brusca, I., & Montesinos, V. (2013). From rhetoric to practice: the case of Spanish local government reforms. *Financial Accounting dan Management*, 29(4), 0267–4424. [10.1111/faam.12019](http://doi.org/10.1111/faam.12019)
- Bryde, D. (2003). Modelling project management performance. *project management Performance*, 20(2), 229–254. <http://doi.org/10.1108/02656710310456635>
- Budivera (2016). Permasalahan Dalam Penyusunan LAKIP. <http://kampus4u.blogspot.my/2015/06/permasalahan-dalam-penyusunan-lakip.html>. Di muat turun pada tarikh 8-05-2018.
- Burns, J., Nixon, B., Lapsley, I., Ríos, A. (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>
- Buschor, E. (2013). Performance management in the public sector: past, current and future trends. *t'ekhne. Review of Applied Management Studies*, 11(1), 4-9. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.05.005>
- Busuioc, E. M., & Lodge, M. (2016). The reputational basis of public accountability. *Governance*, 29(2),247–263.[Http://doi.org/10.1111/gove.12161](http://doi.org/10.1111/gove.12161).

- Busuioc, M., & Lodge, M. (2017). Reputation and accountability relationships: managing accountability expectations through reputation. *Public Administration Review*, 77(1), 91–100. <http://doi.org/10.1111/puar.12612>
- Calton, J. M., Werhane, P. H., Hartman, L., & Bevan, D. (2013). Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development Pyramid. *Journal of Business Ethics*, 117(4), 721–733. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1716-0>
- Calvo-mora, A., Leal, A., & Roldan, J. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741–770. <http://doi.org/doi.org/10.1080/14783360500077708>
- Cepilovs, A., Drechsler, W., Lember, V., Kattel, R., Kalvet, T., & Tonurist, P. (2013). Can we measure public sector innovation? a literature review. *Lipse Project Paper, WP 6 Socia* (2), 2–38.
- Chadha, N dan Wadhwa. (2018). Impact of an adult literacy programme on the personal and public lives of women impact of an adult literacy programme on the personal and public lives of women *evidence from india*. *Journal of South Asian Development*, 13 (1). <http://journals.sagepub.com.eserv.uum.edu.my/doi/pdf/10.1177/0973174118764930>
- Charbonneau, É., Bromberg, D. E., & Henderson, A. C. (2015). Performance improvement, culture, and regimes. *International Journal of Public Sector Management*, 28(2), 102–120. <http://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2014-0093>
- 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. Prodrimos Chatzoglou, Dimitrios Chatzoudes, Eftichia Vraimaki and Anastasios Diamantidis, 62(6), 583–605. <http://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0140>
- Clasen, L.E. dan De Lopez, K.J. (2017). Bookfun – ‘there's more to it than reading a book’ – implementing a Danish early literacy programme that supports professionalism, language development and social inclusion. *Journal of Early Childhood Literacy*, 17 (2), 254-279.
- Cokins, G. (2013). Enterprise performance management: making it work. *EDPACS*, 48(6), 11–21. <http://doi.org/10.1080/07366981.2014.865954>
- Cokins, J. (2004). *Performance management finding the missing pieces*. to close the intelligence gap (1st Ed.). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Conaty, F. J. (2012). Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 290–309. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-10-2012-0068>
- Copley, A. (2011). *Essentials of accounting for governmental and not-for-profit organizations* (9th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin

- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(3/4), 196–212. <http://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0014>
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1981). MBO and goal directedness in a hospital context, *Academy of Management Review*, 6(3), 409–18.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design*. Chosing among five approaches (3rd Ed.). London: Sage publication Inc. <http://doi.org/10.1111/1467-9299.00177>
- Cuganesan, S., Guthrie, J., & Vranic, V. (2014). The riskiness of public sector performance measurement: a review and research agenda. *Financial Accountability & Management*, 30(3), 279–302. <http://doi.org/10.1111/faam.12037>
- Dalci, I., & Kosan, L. (2012). Theory of constraints thinking-process tools facilitate goal achievement for hotel management: a case study of improving customer satisfaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(5), 541–568. <http://doi.org/10.1080/19368623.2012.626751>
- Daly, J. (2012). *Human resource management in the public sector policies and practices*. (1st Ed.). New York: Routledge.
- Darling, S., & Cunningham, J. (2016). Underlying values and competencies of public and private sector managers. *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371–387. <http://dx.doi.org.eserv.uum.edu.my/10.1108/AEDS-09-2015>.
- Daum, H. J. (2003). *Intangible assets and value creation*. John Wiley & Sons, Inc. <https://www.amazon.com/Intangible-Assets-Value-Creation-Juergen/dp/0470845120>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180258>
- de Lancer Julnes, P. (2008). *International handbook of practice-based performance management*. USA. Sage Publication Inc. <https://books.google.com.my/books?hl=en&lr=&id=QvnRNxN5lIEC&oi=fnd&pg=PP1&dq=+de+Lancer+Julnes,+P.,+Berry,+F>.
- de Lancer Julnes, P. (2013). Citizen-driven performance measurement: opportunities for evaluator collaboration in support of the new governance. *New Directions for Evaluation*, 137, 81–92. <http://doi.org/10.1002/ev.20048>
- DeCenzo, D., & Robbins, S. (2004). *Fundamental of human resource management* (8th Ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Deis, D. R., & Giroux, G. a. (1992). Determinants of in audit sector quality the public. *The Accounting Review*, 67(3), 462–479

- Deming, W. (1981). Improvement of quality and productivity through action by management. *National Productivity Review*, 1, 12–22.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). *The sage handbook of qualitative research*. (4th Ed.). Sage publication Inc. Retrieved from [books.google.com.my/books?id=AmPgDQAAQBAJ&pg=PT1603&dq=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+\(2012\).+Dimuat+turun+30-12-2017](http://books.google.com.my/books?id=AmPgDQAAQBAJ&pg=PT1603&dq=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+(2012).+Dimuat+turun+30-12-2017)
- Denzin, N. (2010). *The qualitative manifesto: A call to arms*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Departemen Keuangan Republik Indonesia 2008 tentang manajemen kinerja. menuju keunggulan organisasi berkinerja tinggi. Jakarta. Retrieved from <http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-print-list.asp?ContentId=373>.
- De-Vries, M. & Nemec, J. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4–16. <http://doi.org/10.1108/09513551311293408>
- Dewan Bahasa dan Pustaka. (2007). *Kamus dewan*. Dawaman Sdn.Bhd. Selangor Darul Ehsan. Kualalumpur.
- Diana, M. (2014). Measuring performance in the public sector: between necessity and difficulty. *Studies in Business and Economics*, 9(2), 40–50
- Dickinson, G. (2008). Performance measurement and performance management of innovative products. *Thesis Doctor Of Philosophy University of Bath*. <http://opus.bath.ac.uk/17225/>
- Dimitropoulos, P., Ioannis, K., & Ioannis, D. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362–379. <http://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Tahun 2013 tentang laporan realisasi anggaran dan pendapatan daerah 2007-2013 Pemerintah Kota Gorontalo.
- Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Tahun 2013 tentang tingkat otonomi keuangan pemerintah Kota Gorontalo
- Dirsmith, M. W., & Jablonsky, S. F. (1979). MBO political rationality and information inductance. *Accounting, Organizations and Society*, 4(1/2), 39–52
- Donald, L.H. (2013). *Constitutional change and democracy in Indonesia*. Cambridge University Press Textbooks. ISBN:1-107-02727-6, 978-1-107-02727-5. [Http://onsearch.id/SummonRecord/FETCH-LOGICAL-a26422-73b68ef05ce06cc1cc008b59f3dd59af4ef6feb7d3e3e7f497c835f4f978e74b3](http://onsearch.id/SummonRecord/FETCH-LOGICAL-a26422-73b68ef05ce06cc1cc008b59f3dd59af4ef6feb7d3e3e7f497c835f4f978e74b3)
- Donaldson, L. (1985). *In defence of organisation theory: a reply to the critics*. (Google Book).

<https://books.google.com.my/books?hl=id&lr=&id=KBk4AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR8&dq=Donaldson,+L.,+1985>

- 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>
- Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, 33(2), 131–136. <http://doi.org/org/10.1080/09540962.2013.763425>
- Eckerd, A., & Snider, K. (2017). Does the program manager matter? new public management and defense acquisition. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 36–57. <http://doi.org/10.1177/0275074015596376>.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545-565.
- Edstrom. (2009). Contoh-contoh indikator kinerja untuk satuan kerja perangkat daerah. Seri Keuangan dan Penganggaran. *Local Government support program*. https://swamandiri.files.wordpress.com/2012/04/contoh-contoh_indikator_kinerja_untuk_skpd.pdf
- Ellingson, L. (2009). *Engaging crystallization in qualitative research: An introduction* (1st Ed.). London. [https://books.google.com.my/books?id=HrO8BIycdfIC&pg=PR4&dq=Ellingson,+L.L.+\(2009\)](https://books.google.com.my/books?id=HrO8BIycdfIC&pg=PR4&dq=Ellingson,+L.L.+(2009))
- English, L. M. (2007). Performance audit of Australian public private partnerships: legitimising government policies or providing independent oversight? *Financial Accountability & Management*, 23(3), 313–336. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2007.00431.x>
- Ewoh, A. I. (2011). Performance measurement in an era of new public management, 3 Nov., 1–14. <http://doi.org/10.7885/1946-651X.1041>
- Fattore, G., Dubois, H., & Lapenta, A. (2012). Measuring new public management and governance in political debate. *Public Administration Review*, 72(2), 218–227.
- Fiorina, M.P. (1977) *Congress: Keystone of the Washington Establishment*. new haven, CT: Yale Univ. Press. <https://www.amazon.com/Congress-Keystone-Washington-Establishment-Perspectives/dp/0300046405>
- Fitzgerald, L. (1991). *Performance measurement in service businessess*. London: CIMA.https://www.academia.edu/3789840/performance_measurement.

- Flick, U. (2014). *The sage handbook of qualitative data analysis*. London: Sage publication. Inc. <https://www.amazon.com/SAGE-Handbook-Qualitative-Data-Analysis>
- Florez, R., Ramon, J. M., Velez, M., Alvarez-Dardet, M. C., & Sanchez, J. M. (2016). Performance assessment in the public sector—the issue of interpretation asymmetries and some behavioral responses. *performance measurement and management control: Contemporary Issues Studies in Managerial and Financial Accounting*, 25(31), 353–386. [http://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2012\)0000025011](http://doi.org/10.1108/S1479-3512(2012)0000025011)
- Folz, D., Abdelrazek, R. and Chung, Y. (2009). The adoption, use and impacts of performance measures in medium-size cities: progress toward performance management. *Public Performance & Management Review*, 33 (1) 63-87.
- Forzani, L dan Leu D.J (2017). Multiple perspectives on literacy as it continuously changes: reflections on opportunities and challenges when literacy is deictic. *Reading Research Quarterly*, 197 (2) 37-59. <https://doi.org/10.1002/rrq.85>
- Fox, M. A., & Hamilton, R. T. (1994). ownership and diversification: agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31(1), 69–81. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00333.x>
- Francisco, L., & Alves, M.-C. (2012). Accounting information and performance measurement in a nonprofit organization, in Antonio Davila, Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni (edition) performance measurement and management control: global issues. *Managerial and Financial Accounting*, 25, 465–487
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies*, 34(7), 949–972. <http://doi.org/10.1177/0170840613483655>
- Friese, S., & Ringmayr, T. G. (2012). Atlas.ti 7 quick tour, 1–73. Retrieved from http://atlasti.com/wp-content/uploads/2014/05/QuickTour_a7_en_07.pdf
- Fritz, J. (2016). How to talk about nonprofit impact from inputs to outcomes. nonprofit organization. Retrieved from <https://www.thebalance.com/inputs-outputs-outcomes-impact-what-s-the-difference-2502227>. Dimuat turun 8 Januari 2018
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478–498. <http://doi.org/10.1108/09513550910982850>
- Gadda, K. R., & Dey, S. (2014). Business intelligence for public sector banks in India: a case study-design, development and deployment. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 5(2), 37–58. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.520>
- Galih (21 Mei 1998). Berakhirnya kekuasaan orde baru. Kompas.com <https://nasional.kompas.com/read/2016/05/21/06060041/21.Mei.1998.Berakhirnya.Kekuasaan.Soeharto.dan.Orde.Baru>

- Gao, J. (2015). Performance measurement and management in the public sector: some lessons from research evidence. *Public Administration and Development*, 35(2), 86–96. <http://doi.org/10.1002/pad.1704>
- Georgopoulos, B., & Tannenbaum, A. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540. <http://doi.org/10.2307/2089477>.
- 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>
- Gioia, D., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <http://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Glynn, J.J. & Murphy, M.P. (1996). Public management failing accountabilities and failing performance review. *International Journal of Public Sector Management*, 9 (5-6), 125-137
- Goetsch L., & Davis, S. (2014). *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. (7th Ed.). USA. <http://doi.org/British Library Cataloguing- In Publication data>
- Goh, S. C. (2012). Making performance measurement systems more effective in public sector organizations. *Measuring Business Excellence*, 16(1), 31–42. <http://doi.org/10.1108/13683041211204653>
- Goldratt, E. (1990). *What is this thing called the theory of constraints?* New York: North River Press. Retrieved from <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumGoldratt90WhatTOC.htm>
- Golmohammadi, D., & Mansouri, S. A. (2015). Complexity and workload considerations in product mix decisions under the theory of constraints. *Naval Research Logistics*, 62(5), 357–369. <http://doi.org/10.1002/nav.21632>
- Gomes, J., Romão, M., & Caldeira, M. (2013). The benefits management and balanced scorecard strategy map. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 4(1), 44–54. <http://doi.org/10.4018/jitbag.2013>
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- Greiling, & Dorothea. (2005). Performance measurement in the public sector: the German experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 551–567. <http://doi.org/10.1108/17410400510622223>

- Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380–406. <http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360301>
- Greiling, D., & Stötzer, S. (2015). Performance accountability as a driver for changes in non profit government relationships: an empirical insight from Austria. *Voluntas*, 26(5), 1690–1717. <http://doi.org/10.1007/s11266-015-9609-8>
- Grizzle, G. A. (1985). Accountability for program implementation: can administrators and oversight bodies agree on the terms? *Public Administration Quarterly*, 9(2), 125–140. [Http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7153068&site=ehost-live\papers3://publication/uuid/1473AA3A-4755-416B-8D93-5CADE3FF4D9F](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7153068&site=ehost-live\papers3://publication/uuid/1473AA3A-4755-416B-8D93-5CADE3FF4D9F)
- Grosswiele, L., Röglinger, M., & Friedl, B. (2013). A decision framework for the consolidation of performance measurement systems. *Decision Support Systems*, 54(2), 1016–1029. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2012.10.027>
- Habibur, M. R., & Youssef, W. S. (2015). Public sector performance and leadership in the United Arab Emirates. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance*, 224–232
- Hafidh, A., (2013). Analisis rasio keuangan daerah dalam mempengaruhi belanja modal publik bagi pertumbuhan ekonomi. *Jurnal Humaniora*, 18(2), 109–120. <https://journal.uny.ac.id/index.php/humaniora/article/viewFile/3154/2652>
- Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 502–516. <http://doi.org/10.1108/17410400510622197>
- Halachmi, A. (2011). Imagined promises versus real challenges to public performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(1), 24–40. <http://doi.org/10.1108/17410401111094295>
- Hammerschmid, G; Van de Walle, S; Andrews, R and Mohammed Sayed Mostafa, A. (2018). New public management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852317751632>.
- Hammersley, M., & Traianou, A. (2012). *Ethics in qualitative research. controversies and contexts*. (1st Ed.). London: Sage publication Inc. Retrieved from <http://book4you.org/s/?q=Ethics+in+Qualitative+Research>
- Hamzah (18 Maret 2004). Rakyat sengsara karena orde baru. *Tempo.co*. <https://nasional.tempo.co/read/40790/rakyat-sengsara-karena-orde-baru>
- Hardinata. (2010). Partisipasi dan pemberdayaan masyarakat di era otonomi daerah. *Jurnal Dinamika*, 3 (6), 38-44. ISSN: 1979–0899X. <http://jod-fisipunbara.blogspot.com/2012/06/partisipasi-dan-pemberdayaan-masyarakat.html>

- Harrison, J. A., Rouse, P., & De Villiers, C. J. (2012). Accountability and performance measurement: a stakeholder perspective. *Journal of Centrum Cathedra*, 5(2), 243–258. <http://doi.org/10.7835/jcc-berj-2012-0077>
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). A theory of participative budgeting. *Accounting Review*, 89(3), 1025–1050. <http://doi.org/10.2308/accr-50686>
- Heinrich, C. (2003). Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review* 62(6) 712-725 · November 2002. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00253>
- Helden, J., & Reichard, C. (2016). Commonalities and differences in public and private sector performance management practices: a literature review in Marc J. Epstein , Frank Verbeeten , Sally K. Widener (ed.) performance measurement and management control. *Managerial and Financial Accounting*, 31, 309–351. <http://doi.org/10.1108/S1479-351220160000031010>
- Hilb, M. (2012). New corporate governance.successful board management tools (4th Ed.). Springer-London New York. <http://doi.org/10.1007/978-3-642-23595-5>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *public administration*, 69(1), 3–19
- Hopwood, A.G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation, empirical research in accounting. *Jurnal of accounting research*, 156-182.
- Hoque, Z. (2008). Measuring and reporting public sector outputs/outcomes. exploratory evidence from Australia. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (5) 468-93
- 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>
- Huang, W., & Feeney, M. (2015). Citizen participation in local government decision making the role of manager motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (2), 188–209. <http://doi.org/https://doi.org/10.1177/0734371X15576410>
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., Ishak, N.A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in malaysia: a preliminary study. doi: 10.1016/S2212-5671(16)30159-9
- 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>
- Jääskeläinen, A., & Laihonen, H. (2014). A strategy framework for performance measurement in the public sector. *Public Money & Management*, 34(5), 355–362. <http://doi.org/10.1080/09540962.2014.945807>
- Jamaliah, S., & Nur Hidayah, J. (2014). Accountability in government linked companies: an empirical finding. In *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 145, 294–299. <http://doi.org/doi: 10.1016/j.sbspro.2014.06.037>
- Jang, J., & Park, N. (2015). Performance budgeting in Korea. *OECD Journal on Budgeting*, 14(3), 1–16. <http://doi.org/10.1787/budget-14-5jrtl4wnm1r5>
- Jasmi, K. (2012). Kesahan dan kebolehppercayaan dalam kajian kualitatif. kursus penyelidikan kualitatif siri 1 2012 at Puteri Resort Melaka Johor Bahru, Negeri Johor Darul Ta'zim on 28-29 Mac 2012 (1–7). http://eprints.utm.my/41093/1/KamarulAzmiJasmi2012_Kesahan%26KebolehppercayaanKajianKualitatif.pdf. Dimuat turun pada tarikh 31 Dec.2017
- Johnsen, Å. (2015). Strategic management thinking and practice in the public sector: a strategic planning for all seasons? *Financial Accountability and Management*, 31(3), 243–268. <http://doi.org/10.1111/faam.12056>
- Johnson, T., & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press. ISBN 0071032444, 9780071032445
- Jones, D. (2015). Infrastructure management in Singapore: privatization and government control. *Asian Education and Development Studies*, 4(3), 299–311. <http://doi.org/10.1108/aeds-12-2014-0064>
- Jowett, P., & Rothwell, M. (1988). *Performance indicators in the public sectors* (1st Ed.). Great Britain: The Macmillan Press LTD. <http://doi.org/10.1007/978-1-349-08987-1>
- Jurnali, T & Siti-Nabiha, A.K. (2015). Performance management system for local government: *The Indonesian Experience*. *Global Business Review* 16(3) 351–363. DOI: 10.1177/0972150915569923
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <http://doi.org/00178012>
- Karasu, M.A., & Demir, M. (2012). Strategic planning and metropolitan municipality of performance based budgeting practices in Turkish. *Journal of Faculty Of Economic And Administrative Sciences*, 17(3), 339-349
- Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tonurist, P. (2014). Can we measure public sector innovation? A literature review. *LIPSE Working Papers*. <http://www.lipse.org/upload/publications/Working paper 2 Kattel et al.pdf>

- Keegan, D., Eiler, R., & Jones, C. (1989). Keegan, D., Eiler, R.G., & Jones, C.P. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting Journal*, 70(12), 45–50. <http://search.proquest.com/docview/229823457?pq-origsite=gscholar>
- Kenk, K., & Haldma, T. (2016). Performance management within the public accountability framework in Estonian local governments in: *Zeitschrift Für Öffentliche Und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 1(2), 102–113. <http://10.5771/0344-9777-2016-1-2-102>
- Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 239/1X/6/8/2003. Tentang perbaikan pedoman penyusunan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. <http://monev.bps.go.id/esakip/Pustaka/SK-LAN-239-2003-SAKIP.pdf>
- Khandekar & Sharma. (2006). Organizational learning and performance: understanding Indian scenario in present global context. *Education and Training*, 48(8/9) 682-692. DOI: 10.1108/00400910610710092
- Kipley, D., Lewis, A. O., & Jeng, J. (2012). Extending ansoff's strategic diagnosis model: defining the optimal strategic performance positioning matrix. *Sage Open*, 2(1), 1–14. <http://doi.org/10.1177/2158244011435135>
- Klase, K. (2014). The effects of benchmarking of public works performance measures on the cost effectiveness of service delivery: evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Works Management & Policy*, 19(3), 277–298. <http://doi.org/10.1177/1087724X14531103>
- Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. *Aim and Structure of the Paper*, 1–23. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153>, Dimuat turun 27/2/2017
- Koran Tempo 1 Mei (2011). Tingkat melek huruf. Indonesian companies news UNESCO. <https://indonesiacompanynews.wordpress.com/2011/05/02/tingkat-melek-huruf>
- Kravchuk, R dan Schack, R. (1996). Designing effective performance-measurement systems under the government performance and results act of 1993. *Public Administration Review*, 56, 348-358. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-18661828/designing-effective-performance-measurement-systems>.
- Kroll, A. (2013). The other type of performance information: non routine feedback, its relevance and use. *Public Administration Review*, 73(2), 265–276. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02648.x>
- 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>
- Kroll, A., & Proeller, I. (2013). Modelling project management performance article information: *International Journal of Public Sector Management*, 26 (1) 74-85.

- Kuhlmann, S. (2010). Performance measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in great Britain, France, Sweden and Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 331–345. <http://doi.org/10.1177/0020852310372050>
- Kuhlmann, S., & Jäkel, T. (2013). Competing, collaborating or controlling? comparing benchmarking in European local government. *Public Money and Management*, 33(4), 269–276. <http://doi.org/10.1080/09540962.2013.799815>
- Lamnek, S. (2014). Qualitatives interview. *Qualitative Sozialforschung*, 301–371. <http://doi.org/10.4135/9780857020116>
- Laporan Realisasi Anggaran (2008-2013). Tentang autonomi keuangan Kerajaan Bandar Gorontalo. Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
- 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>
- Latifah, L., & Sabeni, A. (2007). Faktor keprilakuan organisasi dalam implementasi sistem akuntansi keuangan daerah. *Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar*, 26-28 Juli 2017, 1–30. http://eprints.undip.ac.id/15176/1/ASPP-_13.pdf
- Leavy, P. (2014). *The oxford handbook of qualitative research*. (Oxford University Press Inc. New York. [https://books.google.com.my/books?id=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+\(2012\).22](https://books.google.com.my/books?id=Denzin,+N.+K.,+%26+Lincoln,+Y.+S.+(2012).22) Februari 2017
- Lebar, O. (2012). *Penyelidikan kualitatif; pengenalan kepada teori dan metod* (Edisi Ke IV). Selangor-Kualalumpur: Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI).
- Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1–3), 23–35. [http://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](http://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Lee, Y.T; Moon, J.Y. (2008). An exploratory study on the balanced scorecard model of social enterprise. *Asian Journal on Quality*, 9 (2), 11–30. <https://doi.org/10.1108/15982688200800014>
- Legewie, H. (2014). Atlas.ti-how it all began. atlas.ti user conference 2013: Fostering Dialog on Qualitative Methods, 1–5. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.14279/depositonce-4828>
- Lember, V., Kattel, R., & Kalvet, T. (2015). Quo vadis public procurement of innovation? *Innovation*, 28(3), 403–421. <http://doi.org/10.1080/13511610.2015.1043245>
- Leopold, A.C. (1998). Stewardship. *Encyclopedia of Applied Ethics*, 4, 225–32. <https://www.elsevier.com/books/encyclopedia-of-applied-ethics/callahan/978-0-12-373632-1>

- Lewis, J. & Peter. (2012). Performance measurement: foundations, consequences and futures. the Australian and New Zealand School of Government University, Occational, 21, 1–11. <http://doi.org/10.1177/0020852312455993>
- Lidija, S., & Mende, S. (2016). Using the fourth generation balanced scorecard in the process of strategic planning in the public sector organizations. *Proceedings of the International Conference on Strategic Management*, 112–120
- Linch, R., & Cross, K. (1995). *Measure up!: yardsticks for continuous improvement* (2nd Ed.). Amazon
- Lockwood, B., & Porcelli, F. (2013). Incentive schemes for local government: theory and evidence from comprehensive performance assessment in England. *American Economic Journal Economic Policy*, 5(3), 254–86
- Lohan, G. (2013). A brief history of budgeting: reflections on beyond budgeting, its link to performance management and its appropriateness for software development. *In Lecture Notes in Business Information Processing*, 167, 81–105. http://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_6
- Lorenz, C., & Wigger, B. (2012). The impact of performance budgeting on public spending in Germany's Laender. <http://doi.org/10.1007/978-3-8349-3483-3>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior. an evidence-based approach* (12th Ed.). New York: McGraw-Hill
- Ma, L. (2016). Performance management and citizen satisfaction with the government: evidence from Chinese municipalities. *Public Administration*, 23(163), 1–21. <http://doi.org/DOI: 10.1111/padm.12275>
- Mabin, V., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance :using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2/3/4), 168–191. <http://doi.org/10.1108/EUM0000000005446>
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2013). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofit: exploring and multidemensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716–738
- Maheshwari, D., & Janssen, M. (2012). Measuring organizational interoperability in practice: the case study of population welfare department of government of Sindh, Pakistan. *In International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. Albany NY, United States- 22-25 Oktober 2012
- Mahfud, M. (2000). *Demokrasi dan konstitusi di Indonesia*. Jakarta. Dienika Cipta. [https://books.google.com.my/books?id=V-SNAAAAMAAJ&q=Mahfud,+M.+\(2000\).+Demokrasi+dan+konstitusi+di+Indonesia.+Jakarta&dq=Mahfud,+M.+\(2000\).+Demokrasi+dan+konstitusi+di+Indonesia.+Jakarta&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiah5b-jpTcAhXYQ30KHQ3qBWEQ6AEIKTAA](https://books.google.com.my/books?id=V-SNAAAAMAAJ&q=Mahfud,+M.+(2000).+Demokrasi+dan+konstitusi+di+Indonesia.+Jakarta&dq=Mahfud,+M.+(2000).+Demokrasi+dan+konstitusi+di+Indonesia.+Jakarta&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiah5b-jpTcAhXYQ30KHQ3qBWEQ6AEIKTAA)

- Mahmudi. (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
<https://www.goodreads.com/book/show/6365836-manajemen-kinerja-sektor-publik>
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik*. BPFE: Yogyakarta
- Maja, P., Matjaz, M., Jana, S., & Maja, M. (2015). Leadership and implementation of the EFQM excellence model in Slovenian higher education. *Revija Za Univerzalno Odlicnost*, 4(4), 155–170
- Mari, L. (2003). Epistemology of measurement. in measurement: *Journal of the International Measurement Confederation*, 34,17–30.
[http://doi.org/10.1016/S0263-2241\(03\)00016-2](http://doi.org/10.1016/S0263-2241(03)00016-2)
- Marohaini, Y. (2013). *Penyelidikan kualitatif: pengalaman kerja lapangan*. (Edisi ke 5). Universiti Malaya. Kuala Lumpur-Malaysia
- 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
- Marshall, C., & Rossman, G. (2006). *Designing qualitative research*. Sage. Thousand Oaks, CA. <https://scholar.google.co.za/scholar?q=Marshall//>
- Marti, C. (2013). Performance budgeting and accrual budgeting. *Public Performance & Management Review*, 37(1),33–58.<http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576370102>
- Martin, S., & Downe, J. (2014). Performance measurement of local public service networks. in James Guthrie , Giuseppe Marcon , Salvatore Russo , Federica Farneti (ed.) *Public Value Management, Measurement And Reporting*, 3, 43–64. <http://doi.org/10.1108/S2051-663020140000003002>
- Marvel, J. D. (2016). Unconscious bias in citizens evaluations of public sector performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 143–158. <http://doi.org/10.1093/jopart/muu053>
- Mathis, R., Jackson, J., Valentine, S., & Meglich, P. (2017). *Human resource management*. (15th Ed.). USA. Boston, MA 02210.
<https://books.google.com.my/books?id=-ihBCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Robert+L.+Mathis,+John+H.+Jackson+2006.+Human+Resource+Management&hl>
- Mayston, D. J. (1985). Non-profit performance indicators in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 1 (1), 51–73.
- McLeod, R. H., & Harun, H. (2014). Public sector accounting reform at local government level in indonesia. *Financial Accountability and Management*, 30(2), 238–258. <http://doi.org/10.1111/faam.12035>
- Meek, L & Van Der Lee, J. (2005). Performance indicators for assessing and benchmarking research capacities in universities. APEID, UNESCO Bangkok

- Melnyk, S., Batitci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25 (2), 173–186. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Menteri Keuangan 2015 tentang laporan kinerja Kementerian keuangan. [Kemenkeu.go.id/sites/default/files/lakin_perjanian%20kinerja.pdf](http://kemenkeu.go.id/sites/default/files/lakin_perjanian%20kinerja.pdf)
- Menteri Keuangan Bagian Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (2017). Republik Indonesia. <http://www.djpk.depkeu.go.id/>. Dimuat turun pada tarikh 09 Feb. 2017.
- Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.05/ tahun (2015). Tentang mekanisme pelaksanaan anggaran bantuan pemerintah pada kementerian negara/Lembaga. <https://www.indonesiaconsult.com/peraturan-menteri-keuangan-nomor-168pmk-052015/>. Dimuat turun pada tarikh 10 Januari 2018.
- Merriam, S. (2009). *A guide to design and implementation*. Revised and expanded from Qualitative research and case study applications in education. (2nd Ed.). 989 Market Street, San Francisco: Jossey-Bass-Wiley.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (4th Ed.). San Francisco, CA. <https://books.google.com.my/books?id=omQdCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Sharan+B.+Merriam>
- Merrilees, B. (1977). Hidden unemployment of women in Australia: frictional, cyclical and structural dimensions. *Journal of Industrial Relations*, 19 (1), 50-64. <https://doi.org/10.1177/002218567701900104>
- 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>.
- Mezias, S., & Fakhreddin, M. (2014). Building boundary capabilities at the base of the pyramid. The business school for the world, 30 Januari 2014. <http://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>
- Micheli, P., & Mari, L. (2013). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147–156. <http://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.005>
- Michiel, D. (2010). *The importance of neglect in policy making*. publ. Palgrave, Mac Millan, London, New York. <http://www.palgrave.com/jp/book/9780230242906>
- Michiel, D., & Juraj, N. (2013). Public sector reform: an overview of recent literature and research on NPM and alternative paths. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 4-16.

- Miles, M., Huberman, A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis. a methods sourcebook* (3rd Ed.). London: Sage publication Inc
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Mills, A., Europas, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. London: Sage publication Inc. Retrieved from <http://book4you.org/ireader/844332>
- Miner, J. (2015). *Organizational behavior. from theory to practice* (4th Ed.). London and New York: Routledge. Retrieved from https://books.google.com.my/books?id=XnKsBwAAQBAJ&pg=PA93&dq=Luthans+2005.+organizational+behavior&hl=id&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Luthans 2005. organizational behavior&f=false.
- 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>
- Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector:a research note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39–55. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x>
- Modell, S. (2009). Institutional research on performance measurement and management in the public sector accounting literature: a review and assessment. *Financial Accountabilty and Management*, 25(2), 197–224. <http://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2009.x>
- Morgan, G. G., & Fletcher, N. J. (2013). Mandatory public benefit reporting as a basis for charity accountability: findings from England and Wales. *Voluntas*, 24(3), 805–830. <http://doi.org/10.1007/s11266-013-9372-7>
- 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>
- Mosse, R. (1996). *Performance Monitoring Indicators Handbook*. world bank technical paper NO.334. Washington. U.S.A. http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1185895645304/4044168-1186409169154/24pub_br217.pdf

- Moynihan, D. (2013). Advancing the empirical study of performance management : what we learned from the program assessment rating tool, 43 (5), 499–517. <http://doi.org/10.1177/0275074013487023>
- Mulgan, R. (1997). The processes of public accountability. *Australian Journal of Public Administration*, 56 (1) 25-36. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1997.tb01238.x>
- Mulgan, R. (2000). Accountability. an ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573. <http://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- Mulyana. (2015). Laporan kinerja instansi pemerintah tahun 2015 perwakilan BPKP provinsi sumatera utara badan pengawasan keuangan dan pembangunan.<http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/sumut/files/lakip%202015.pdf>.
- Murray, L.W., & Efendioglu, A.V. (2011). Budgeting for city and county government: How performance based budgeting could have reduced budget deficits. *Business and management review*, 1(9), 13-22.
- Naor, M., Bernardes, E. S., & Coman, A. (2013). Theory of constraints: is it a theory and a good one? *International Journal of Production Research*, 51(2), 542–554. <http://doi.org/10.1080/00207543.2011.654137>
- Nath, N., & Sharma, U. (2014). Performance management systems in the public housing sector: dissemination to diffusion. *Australian Accounting Review*, 24(1), 2–20. <http://doi.org/10.1111/auar.12004>
- Nave, D. (2002). How to compare six sigma, lean and the theory of constraints. *Quality Progress*, 35(3), 73–78. Retrieved from <https://www.lean.org/Search/Documents/242.pdf>
- Nederhand, J., & Klijn, E. (2017). Stakeholder involvement in public–private partnerships : it is influence on the innovative character of projects and on project performance. *Administration & Society*, 1–27. <http://doi.org/10.1177/0095399716684887>
- Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13. <http://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Newton, L.H. (1997). *Stewardship*, in werhane, P.H. and freeman, R.E. (Eds), the blackwell encyclopedic dictionary of business ethics, blackwell business, oxford
- Niven, P. (2008). *Balanced scorecard: step-by-step for government and nonprofit agencies*. Non Profit Organisation. (2nd Ed.). New Jersey
- Noore, A. (2010). Managing for results: lessons from public management reform in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 38–53. <http://doi.org/DOI 10.1108/09513551011012312>

- Norazlina, I., Nik Kamaruzaman, A., & Nafsiah, M. (2016). Management control system and performance :accountability attributes in local authorities. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(4s), 26–35. <http://eserv.uum.edu.my/docview/1809612418?accountid=42599>
- Norshuhadah, S., & Shahizan, H. (2010). *Design research in software development*. Sintok: UUM Press
- Nurmandi, A., & Kim, S. (2015). Making e-procurement work in a decentralized procurement system. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 198–220. <http://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2015-0035>
- Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2008). The relationship between business excellence and performance an empirical study using Kanji's leadership excellence model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7–8), 733–749.<http://doi.org/10.1080/14783360802159402>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government. how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Addison-Wesley Publishing Company
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-48.
- Overton, A. G. (2017). *Family literacy bags: a rural-appalachian approach for parental involvement and education* (Order No. 10602762). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2013193754). Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/2013193754?accountid=42599>
- Pandey, S. (2010). Cutback management and the paradox of publicness. *Public Administration Review* 70(4), 564–571. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02177.x>
- Parmenter, D. (2015). Developing, implementing, and using winning KPIs. (Google Books Version (3rd Ed.). Wiley & sons, Inc.Hoboken, New Jersey. <https://books.google.com.my/books?hl=id&lr=&id=bKkxBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=How+Can+We+Better+Manage+performance+2015>
- Parsons, Gokey & Monica. (2013). Indicators of inputs, activities, outputs, outcomes and impacts in security and justice programming. *Department for International Development*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304626/Indicators.pdf
- Pasolong, H. (2014). *Kepemimpinan. administrasi publik*. Yogyakarta.Percetakan Offset Andi 55281. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Patton, M.Q. (2015). *Qualitative research and evaluation method*. (4th Ed.). Sage Publication, Inc.ISBN: 978-1-4129-7212-3

- Paulus, T., & Jessica, N. (2016). Atlas.ti for conversation and discourse analysis studies. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(4), 405–428. <http://doi.org/10.1080/13645579.2015.1021949>
- Paulus, T., Woods, M., Atkins, D. ., & Macklin, R. (2017). The discourse of Qdas: reporting practices of Atlas.ti. *International Journal Of Social Research Methodology*, 20(1), 35–47. <http://doi.org/10.1080/13645579.2015.1102454>
- Pemerintah Kota Gorontalo pada Tahun (2008). Tentang rencana pembangunan jangka menengah 2008-2013. Tidak diterbitkan.
- Peraturan Pemerintah No.58 pada Tahun (2005). Tentang pengelolaan keuangan daerah. <https://kamoenyo.wordpress.com/2007/06/27/penjelasan-peraturan-pemerintah-nomor-58-tahun-2005-tentang-pengelolaan-keuangan-daerah/>. Dimuat turun tarikh 28 Des 2017.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 59 Tahun (2007). Tentang perubahan atas peraturan menteri dalam negeri No. 13 Tahun 2006 tentang pedoman pengelolaan keuangan daerah. <http://www/2011/03/permendagri-no-59-tahun-2007-tentang.html>.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 900 Tahun (1980). Tentang manual administrasi keuangan daerah. [https://www.scribd.com/document/358409556/Regulasi Akuntansi-Sektor-Publik](https://www.scribd.com/document/358409556/Regulasi-Akuntansi-Sektor-Publik).
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No. 29 pada Tahun (2010). Tentang pedoman penyusunan LAKIP. <https://dokumen.tips/documents/permenpan-nomor-29-tahun-2010-tentang-pedoman-penyusunan-lakip.html>. Dimuat turun pada tarikh 29-12-2017.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25 pada Tahun (2012). Tentang petunjuk pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. <http://ngada.org/bn589-2012.htm>.
- Peraturan Pemerintah No. 36 pada Tahun (1972). Stelsel kas. pengelolaan , pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah, Pp 1-23. http://jdih.surabaya.go.id/pdfdoc/pp_58.pdf. Dimuat turun tarikh 10 Feb. 2017.
- Peraturan Pemerintah No. 78 pada Tahun (2007). Tentang tata cara pembentukan, penghapusan, dan penggabungan daerah. Pp 1-24. <http://docplayer.info/32734126-Peraturan-pemerintah-republik-indonesia-nomor-78-tahun-2007-tentang-tata-cara-pembentukan-penghapusan-dan-penggabungan-daerah.html>. Dimuat turun pada tarikh 2 Januari 2018.
- Peraturan Pemerintah No. 8 pada Tahun (2006). Tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah. <https://www.slideshare.net/perencanakota/pp8-2006-pelaporan>
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun (2008). Tentang sistem pengendalian intern pemerintah. <http://peraturan.go.id/pp/nomor-60-tahun-2008->

- Peraturan Presiden No.29 pada Tahun (2014). Tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Lembaran Negara Republik Indonesia, pp1-11. http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/06/perpres2014_029.pdf
- Philip, A. (2004). A human rights perspective on the millennium development goals. contributed paper to the work of the millennium project task force on poverty and economic development. <http://www.appg-popdevrh.org.uk/Publications/Population%20Hearings/Evidence/UNHCHR%20report%202.pdf>
- Phillips, J. (1999). *Accountability in human resource management* (1st Ed.). Houston: Gulf Publishing Company.
- Poister, H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organization*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass-Wiley. <https://www.amazon.com/Measuring-Performance-Public-Nonprofit-Organizations/dp/078794999X>
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2015). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: an integrated approach*. Retrieved from www.josseybass.com/nwww.wiley.com
- Pollitt, C. (2010). Cuts and reforms: public services as we move into a new era. *Society and Economy*, 32(1), 17–31. <http://doi.org/10.1556/SocEc.32.2010.1.3>
- Pollitt, C. (2013). Back in the OECD. an oblique comment on the World Bank 's better results from public sector institutions. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 406–412. <http://doi.org/10.1177/0020852313490580>
- Pollitt, C., Thiel, S. van, & Vincent, H. (2007). *New public management in Europe adaptation and alternatives*. Great Britain: Palgrave-Macmillan.
- Posayanant, S., & Chareonngam, C. (2010). Prototype KPIs for rural infrastructure development the practice of sub-district local governments. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (8), 717-733. <http://doi.org/10.1108/17410401011089436>
- Prasojo, E. (2014, Nopember, 25). Tantangan birokrasi pemerintahan Jokowi-JK. *Kompas.com*. <http://nasional.kompas.com/read/2014/11/25/12000021/Tantangan.Birokrasi.Pemerintahan>
- Primarisanti, H., & Akbar, R. (2015). Factors influencing the success of performance measurement: evidence from local government. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 30(1), 56-71. Retrieved from <http://eserv.uum.edu.my/docview/1786618311?accountid=42599>
- Pusat Rujukan Persuratan Melayu. (2018). Gerbang maya dewan bahasa dan pustaka Malaysia. <http://prpmv1.dbp.gov.my/>. Dimuat turun pada tarikh 5 Januari 2018

- Rachim, A. (2015). Analyzing local revenue in local otonomy implementation towards self-eliance of Samarinda municipality. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 6(6), 436–441.
- Radin, B. (2006). Challenging the performance movement. accountability, complexity, and democratic values. Georgetown University Press. Washington. DC.
[https://books.google.com.my/books?id=b9JEqKA5RBcC&printsec=frontcover&dq=Radin,+B.+\(2006\).+Challenging+the+performance+movement.&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjQy7XG15TcAhVMbysKHxGJCdMQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Radin%2C%20B.%20\(2006\).%20Challenging%20the%20performance%20movement.&f=false](https://books.google.com.my/books?id=b9JEqKA5RBcC&printsec=frontcover&dq=Radin,+B.+(2006).+Challenging+the+performance+movement.&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjQy7XG15TcAhVMbysKHxGJCdMQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Radin%2C%20B.%20(2006).%20Challenging%20the%20performance%20movement.&f=false)
- Radnor, Z. (2008), Muddled, massaging, manoeuvring or manipulated? a typology of organizational gaming. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (4) 316-28.
- Rahmayani, S. (2010). Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja dan keadilan prosedural terhadap kinerja manajerial SKPD (studi kasus pada pemerintah kabupaten Serdang Bedagai). *Thesis Sekolah Pascasarjana USU Medan*.
- 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>
- Ramadass, S., Sambasivan, M., & Xavier, J. (2017). Critical factors in public sector collaboration in Malaysia: leadership, interdependence, and community., 30(5), 1–34. <http://doi.org/org.eserv.uum.edu.my/10.1108/IJPSM-10-2016-0167>
- Rand, G. (2000). Critical chain: the theory of constraints applied to project management. *International Journal of Project Management* 18(3):173-177. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00019-8](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00019-8)
- Randa, F., & Paledung, S. (2013). Memahami pelaksanaan desentralisasi fiskal dan pendapatan asli daerah. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen Dan Akuntansi*, 11(1), 53–81.
- Reichborn-Kjennerud, K. (2014). Performance audit and the importance of the public debate. *Evaluation*, 20(3), 368–385
- Republik Indonesia. (1945-1966). Sistem pemerintahan orde lama.<http://patrice-share.blogspot.my/2015/03/sistem-pemerintahan-orde-lama-orde-baru.html>. Dimuat turun pada tarikh 4 Januari 2018
- Republik Indonesia. (1966-1999). Sistem pemerintahan orde baru.<http://patrice-share.blogspot.my/2015/03/sistem-pemerintahan-orde-lama-orde-baru.html>. Dimuat turun pada tarikh 2 Januari 2018.
- Republika Online (19-08-2016). Dana transfer 2017 dipangkas, daerah cemas. <https://www.republika.co.id/berita/koran/halaman-1/16/08/19/oc5cw315-dana-transfer-2017-dipangkas-daerah-cemas>

- Richards, L., & Morse, J. (2013). *Qualitative methods* (3rd Ed.). USA. Sage publication Inc.
- Ridder, H., & Hoon, C. (2009). Introduction to the special issue: qualitative methods in research on human resource management. *Human Resource Management*, 23(2), 93–106. http://doi.org/DOI 10.1688/1862-0000_ZfP_2009_02_Ridder.
- Rivenbark, W., & Kelly, J. (2006). Performance budgeting in municipal government. *Public Performance & Management Review*, 30(1), 35–46.
- Robbins, G., & Lapsley, I. (2015). From secrecy to transparency: accounting and the transition from religious charity to publicly-owned hospital. *The British Accounting Review*, 47 (1), 19–32
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2013). *Organizational behaviour*. (15th Ed.). Pearson; Prentice Hall. USA
- Robbins, S., Judge, T., & Boyle, B. (2014). *Organizational behaviour*. (Google Books Version. (7th Ed.). Retrive from https://books.google.com.my/books?id=-C7iBAAAQBAJ&pg=PA167&dq=Robbins+and+judge+2008_31 Dec. 2017
- Robinson, M. (2013). *Performance budgeting*. In *the international handbook of public financial management*, 237–258. <http://doi.org/10.1057/9781137315304>
- Rodriguez, D., Galera, A. and Hernandez, A.M. (2006). Consensus among public managers as strategy for standardization of performance indicators. *International Public Management Journal*, 9 (4) 317–398. [doi/abs/10.1080/10967490601077129](http://doi.org/10.1080/10967490601077129).
- Romzek, B.S & Dubnick, M.J. (1987). Issues accountability in the public sector: lessons from the challenger tragedy. *Public Administration Review* 47 (3), 227–238. doi: 10.2307/975901
- Ruzita, J., Azhar, R., & Hasan, H. (2012). Performance measurement practices of public sectors in evolution of performance measurement. *Journal of Global Strategic Management*, 11, 43–57. <http://doi.org/10.20460/JGSM.2012615785>
- Sacchi, A., & Salotti, S. (2014). How regional inequality affects fiscal decentralisation: accounting for the autonomy of subcentral governments. *Environment and Planning Government Policy*, 32(1), 144–162. <http://doi.org/10.1068/c1241r>
- Sanger, M. B. (2013). Does measuring performance lead to better performance? *Journal of Policy Analysis and Management*, 32(1), 185–203. <http://doi.org/10.1002/pam.21657>
- Sarel, L., John, A., Manish, K. (2014). KPIs for facility's performance assessment, Part I: identification and categorization of core indicators. *Facilities*, 32 (5/6) 256–274. <https://doi.org/10.1108/F-09-2012-0066>

- Sari, I. (2015). Evaluasi implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Universitas Gadjah Mada, 2015. Retrieved from <http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=opac&sub=Opac&act=view&typ=html&self=1&op=opac>. Dimuat turun pada Tarikh 26 Nop. 2017
- Scott, C. (2000). Accountability in the regulatory state. *Jurnal of Law And Society*, 27 (1) 38-60.DOI: 10.1111/1467-6478.00146
- Sezhian, M., Muralidharan, C., Nambirajan, T., & Deshmukh, S. (2011). Developing a performance importance matrix for a public sector bus transport company: a case study. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 6(3), 5–14
- Shaoul, J., Stafford, A., & Stapleton, P. (2012). Accountability and corporate governance of public private partnerships. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 213–229. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2011.12.006>
- Shaw, T. (2016). Performance budgeting practices and procedures. *OECD journal on budgeting*, 15(3), 65–136. <http://doi.org/10.1787/budget-15-5jlz6rhqdvhh>
- Siddiquee, N. A., Nastiti, D., & Sejati, N. A. (2012). Regional autonomy and local resource mobilization in eastern Indonesia: Problems and pitfalls of fiscal decentralization. *Asian Affairs*. <http://doi.org/10.1080/00927678.2012.649636>
- Sillanpaa, V.(2013). Measuring the impacts of welfare service innovations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 474–489. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230910978511>
- Simanis, E., & Milstein, M. (2012). Back to business fundamentals: making bottom of Pyramid relevant to core business. *Field Actions Science Reports*, 4(4), 81–88. <http://doi.org/10.1108/09576059410066426>
- Şimşit, Z., Günay, N., & Vayvay, O. (2014). Theory of constraints : a literature review. *In Social and Behavioral Sciences*,150,930–936.<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.104>
- Siti-Mardina, A., Jamil, H., & Firdaus, A. (2016). Performance measurement for local authorities in Sarawak. In 6th International Research Symposium in Service Management (1–8). Kuching-Malaysia: Procedia-Social and Behavioral Sciences. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.416>
- Speklé, R., & Verbeeten, F. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- 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/>.
- Sriharioto, R. W. (2012). Good governance, kompetensi KPPN dan persepsi keberhasilan pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja satuan kerja

kementerian/lembaga. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA XV)* Banjarmasin. Banjarmasin- Indonesia

Steinke, J. (1978). Measurement of unemployment in australia. *Journal of Industrial Relations*, 20 (2) 146-162. <https://doi.org/10.1177/002218567802000203>

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>

Subhan, A. (2014). Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja, pertanggungjawaban belanja dan audit intern berpengaruh terhadap kualitas laporan akuntabilitas kinerja pemerintah pada satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah Kabupaten Padang Lawas. <http://doi.org/http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/39816>

Sugiono, S., & Wuryani, E. (2014). Pengaruh moderasi pendapatan asli daerah terhadap hubungan belanja modal dan kemandirian keuangan daerah. *Jurnal Akuntansi UNESA*, 2(3), 1–27

Sulaiman. (2016). Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2016. Pengadilan Negeri Kelas 1A Bale Bandung. https://pn-balebandung.go.id/file/LAKIP_2016.pdf.

Sulistiyastuti. (2007). Pembangunan pendidikan dan MDGS di Indonesia: sebuah refleksi kritis. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 2 (2)19-30. doi: <https://doi.org/10.14203/jki.v2i2.146>

Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2012). Are performance management practices associated with better outcomes? empirical evidence from New York Public Schools. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 324–338. <http://doi.org/10.1177/0275074012468058>

Suryanto. (2017). Akuntabilitas pelaporan kewangan pemerintah daerah di Indonesia. *Jurnal Agregasi*, 5 (1),1-24. <https://ojs.unikom.ac.id/index.php/agregasi/article>

Surya-Wardhana, G. A., Rasmini, N. K., & Astika, P. (2015). Pengaruh kompetensi pada akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi, 9, 571–598. ISSN: 2337-3067

Swanson, R. (2001). Human resource development and it is underlying theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299–312. <http://doi.org/10.1080/13678860110059311>

Syamsuddin, H. (2007). Desentralisasi dan Otonomi Daerah, Jakarta: LIPI Pres. http://www.pdii.lipi.go.id/read/data/2014/12/Desentralisasi-dan-Otonomi-Daerah_Desentralisasi-Demokratisasi-dan-Akuntabilitas-Pemerintahan-Daerah.pdf

Talbot, C. (2010). *Theories of performance: organizational and service improvement in the public domain* (1st Ed.). Oxford-England: New York. Oxford University Press Inc

- Tan, Lord, B. ., Craig, R., & Ball, A. (2011). Exploring a local council's change to an outcome measurement regime. *Accounting and Organizational Change*, 7(4), 391–407. <http://doi.org/DOI 10.1108/18325911111182321>
- Tandaju, I., & Elim, I. (2015). Evaluasi penerapan pengendalian intern siklus penerimaan kas pada dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah kabupaten kepulauan Sangihe. *Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 912–922. <http://doi.org/ISSN 2303-1174>
- The Web's Largest Dictionary. (2017). English. Indonesia. English. *Encyclopedia*. a Members of the stands network. Retrived from kamus.net/indonesia/encyclopedia.
- Thoha, M. (2008). *Birokrasi pemerintahan Indonesia di era reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- 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
- Toscano, J. (2016). Turn around tactics. *Public Management*, 98(4), 27–28.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: eight a big tent criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <http://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Tudor, M., & Hart, M. (2013). Implementation of a corporate performance management system in a large city. In *proceedings of the 4th International Conference on Information Systems Management and Evaluation*, 272–280. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000321909400033
- Tudor, M., & O'Malley, M. (2007). Citizen science:stewardship education in washington state. In *Aquatic Stewardship Education in Theory and Practice* (Vol. 55, pp. 93–101). Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000246360500010
- Tulli, M.M. (2014). Auditing practices and organizational efficiency in local government authorities: a case study of Tanzania. *Journal of Finance and Accounting* 2(4) 100-114. doi: 10.12691/jfa-2-4-3
- Tung, E., & Bennett, S. (2014). Private sector, for-profit health providers in low and middle income countries: can they reach the poor at scale? *Globalization and Health*, 10(1). <http://doi.org/10.1186/1744-8603-10-52>
- 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. 23 pada Tahun (2014) Tentang pemerintahan daerah. http://www.kemendagri.go.id/media/documents/2014/10/15/u/u/uu_23_tahun_2014.pdf. Dimuat turun pada 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.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 32 Tahun (2004). Tentang pemerintahan daerah. https://id.wikisource.org/wiki/Undang-undang_Republik_Indonesia_Nomor_32_Tahun_2004
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 33 Tahun (2004). Tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintahan daerah. Pemerintah Republik Indonesia. <https://luk.staff.ugm.ac.id/atur/UU33-2004PerimbanganKeuangan.pdf>
- Van der Hoek, M; Groeneveld, S; Kuipers, B. (2016). Goal setting in teams: goal clarity and team performance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 1–22. DOI: 10.1177/0734371X16682815
- Van der Walddt, G. (2004). *Managing performance in the public sector: concepts, considerations and challenges* (1st Ed.). Lansdowne South Africa: Juta and Co Ltd. Retrieved from <https://books.google.com.my/books?id=vlXx-6GSNXQC&pg=RA1-PA390&dq=Rogers+1994.Performance+Management+in+Local+Government>. Dimuat turun pada tarikh 24 Dec. 2017
- Van Dooren & Van Walle, S. (2010). Performance information in the public sector : how it is used. *America*, 88(1), 278–280. http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01818_7.x
- Van Dooren, W., De Caluwe, C., & Lonti, Z. (2012). How to measure public administration performance a conceptual model with applications for budgeting, human resources management, and open government. *Public Performance & Management Review*, 35(3), 489–508. <http://doi.org/10.2753/Pmr1530-9576350306>
- Van Thiel, S dan Leeuw, F. (2016). The performance paradox in the public sector. public performance & management review. *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2002.11643661>
- Van-Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. (2nd Ed.). Routledge New York- USA
- Van-Sluis, A., Cachet, L. and Ringeling, A. (2008). Results-based agreements for the police in the The Netherlands, *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 31 (3), 415-34.
- Veledar, B., Bašić, M., & Kapić, J. (2014). Performance measurement in public sector of transition countries. *Business Systems Research*, 5(2), 72–83. DOI: 10.2478/bsrj-2014-0011
- Verbeeten, F. (2008). Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability*, 21(3), 427–454. <http://doi.org/10.1108/EL-01-2014-0022>

- Verbeeten, F., & Speklé, R. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978. doi.org/10.1177/0170840615580014
- Verhoest, K., Thiel, V., Bouckaert, G., & Laegreid, P. (2012). *Government agencies: practices and lessons from 30 countries*. (1st Ed.). Palgrave Macmillan. <https://www.palgrave.com/la/book/9780230354357>
- Verschuere, B., & Beddeleem, E. (2013). Organisational governance features, innovation and performance in non-profit organisations: existing evidence and future research directions. *Conceptualizing and Researching Governance in Public and Non-Profit Organizations*, 1. [http://doi.org/doi:10.1108/S2051-6630\(2013\)00000001006](http://doi.org/doi:10.1108/S2051-6630(2013)00000001006)
- Vinichenko, O. (2015). The two-prism model of enterprise performance management. *Problems of Economy*, (2), 126–132.
- Visser, M. (2016). Management control, accountability, and learning in public sector organizations: a critical analysis. *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*, 5, 75–93. doi.org/10.1108/S2051-663020160000005004
- Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <http://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: a review of evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 101–133. <http://doi.org/10.1093/jopart/mut038>
- Wankhade, R. S., Ingle, D. R., & Meshram, B. (2012). Web analytics dashboard and analysis system. *Advances in Computational Research*, 4(1), 83–86. <http://doi.org/ISSN: 0975-3273 & E-ISSN: 0975-9085>
- Watts, T., & McNair-Connolly, C. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226–241. Retrieved from <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent>
- Wayne, W. (2011). *Performance dashboards measuring, monitoring, and managing your business*. (2nd Ed.). Canada: John Wiley & Sons, Inc
- Whole, J., & Hatry, H. (1992). The case for performance monitoring. *Public Administration Review*, 52(6), 604–610
- Widjaja, H.A.W. (2005). *Penyelenggaraan otonomi di indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijaya (21-May, 2016). Akhir cerita penguasa orde baru: drama di balik mundurnya Soeharto. <https://www.republika.co.id/berita/selarung/suluh/16/05/21/o7grcl392-akhir-cerita-penguasa-orba-drama-di-balik-mundurnya-soeharto>
- Wildavsky, A. (1964). *The politics of the budgetary process*. Boston: Little.

- Williams, E.B (1979). *The scribner-bantam english dictionary: print book. Edition Rev.* New York- USA. www.scribd.com/document/349261512/6th-International-Conference-on-Economics-and-Social-Sciences
- Wiratama dan Brodjonegoro. (2014). Analisis faktor-faktor sosial yang mempengaruhi proporsi penduduk miskin di provinsi diy tahun 2006-2011. Thesis UGM. <https://repository.ugm.ac.id/133201>.
- Yang, K. (2008). Examining perceived honest performance reporting by public organizations:bureaucratic politics and organizational practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1) 81-105.
- Yang, Y., & Wu, J. (2013). Are the bigger fish caught? China's experience of engaging citizens in performance measurement system. *Public Administration Quarterly*, 37(2), 144–182
- Yetano, A. (2013). What drives the institutionalization of performance measurement and management in local government? *Public Performance & Management Review*, 37(1), 59–86. <http://doi.org/10.2753/PMR1530-9576370103>
- Yilmaz, S., & Venugoval, V. (2013). Local government discretion and accountability in Philippines. *Journal of International Development*, 25, 227–250. <http://doi.org/DOI: 10.1002/jid.1687>
- Yin, R. (2009). *Case study research design and methods* (4th Ed.). London: Sage Publication Inc.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* Applied social research methods. (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. (ISBN 978-1-4522-4256-9)
- Yin, Y. (2011). Development of a design performance measurement matrix for improving collaborative design during a design process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 152–184. <http://doi.org/10.1108/17410401111101485>
- Yuchtman, E., & Seashore, S. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377–395. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2391311>
- Yusrianti, H. & Safitri, R. (2015). Implementasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) pada satuan kerja perangkat daerah (SKPD) di lingkungan pemerintah Kota Palembang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, 13 (4), 545–558.
- Yusuf, J., & Leavitt, W. (2014). The case for performance management in public works and infrastructure. *Public Works Management & Policy*, 19(3), 204–218. <http://doi.org/10.1177/1087724X14531921>.
- Zafra-Gomez, L., Lopez-Hernandez, M., Plata Diaz, A., & Perez Lopez, G. (2014). The duration of financial stress a factor impacting on the implementation of NPM-delivery forms in local government. *Academia Revista Latinoamericana de Administraci on*, 27(3), 2014. DOI 10.1108/ARLA-04-2013-0035

- Zairi, M. (1994). Benchmarking: the best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11–24. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14635779410056859>
- Zhang, M., & Jiang, H. (2016). Performance management at provincial level in China. *US-China Public Administration*, 13(5), 293–321. <http://doi.org/10.17265/1548-6591/2016.05.001>
- Zhonghua, C., & Ye, W. (2012). International conference on solid state devices and materials science research frontiers in public sector performance measurement. In *Physics Procedia* 25, 793–799. China



APPENDIX A

LAMPIRAN A-1

SURAT IZIN KAJIAN KESBANGPOL KERAJAAN BANDAR

GORONTALO

 **PEMERINTAH KOTA GORONTALO**
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jln. Nani Wartahone No.03 Telp. (0435) 821003

REKOMENDASI
Nomor : 070 / Kesbangpol /Jsy

Berdasarkan Surat Permohonan Saudara Mattoasi tanggal 24 Februari 2014 Perihal Perpanjangan Rekomendasi dan Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo Nomor : 070/KesbangPol/727 tanggal 24 Juni 2014 Perihal Rekomendasi Penelitian, maka dengan ini memberikan Rekomendasi Izin Penelitian kepada :

	Nama : Mattoasi
	Identity Card : 5018361
Judul :	"Model Pengukuran Prestasi Kinerja Studi Kasus di Bandar Gorontalo Provinsi Gorontalo"
Lokasi :	1. DPPKAD Kota Gorontalo 2. Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kota Gorontalo 3. Dinas Pendidikan Nasional Kota Gorontalo 4. Dinas Kesehatan Kota Gorontalo 5. Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Gorontalo
Waktu :	24 Februari s/d 24 Maret 2014

Dalam melakukan Izin Penelitian harus mentaati ketentuan sebagai berikut :

1. Melapor kepada Instansi Tempat melakukan Penelitian serta menjaga keamanan dan ketertiban;
2. Tidak dibenarkan melakukan Penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan tujuan Penelitian dimaksud;
3. Mentaati ketentuan Perundang-Undangan yang berlaku serta mengindahkan adat-istiadat setempat;
4. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini berakhir dan pelaksanaan Penelitian belum selesai, maka harus mengajukan kembali perpanjangan izin pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo;
5. Menyerahkan 1 (satu) rangkap hasil Penelitian Arsip, pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo setelah selesai melakukan Penelitian;
6. Surat Rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Demikian surat ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 24 Februari 2014
An KIRALA BADAN KESBANGPOL
KOTA GORONTALO
SEKRETARIS

Dr. H. HAMRAIN SAUD
KEMBANG PINGKAT I
NIP.19590903 198411 1 001

LAMPIRAN A-1.1

SURAT IZIN PERPANJANGAN (PERTAMA) MASA KAJIAN KESBANGPOL KERAJAAN BANDAR GORONTALO

**PEMERINTAH KOTA GORONTALO**
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jln. Sultan Botuhte 2nd Floor Kelurahan Ipilo

REKOMENDASI
Nomor : 070 / Kesbangpol / 1043

Berdasarkan Surat Permohonan Saudara Mattoasi tanggal 21 Agustus 2014 Perihal Perpanjangan Rekomendasi dan Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo Nomor : 070/KesbangPol/727 Tanggal 24 Juni 2014 Perihal Rekomendasi Penelitian, maka dengan ini memberikan Rekomendasi Izin Penelitian kepada :

Nama : MATTOASI
NIM : 5018361
Judul : "Model Pengukuran Prestasi Kerajaan Studi Kasus di Bandar Gorontalo Provinsi Gorontalo"
Lokasi : 1. DPPKAD kota Gorontalo
2. Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kota Gorontalo
3. Dinas Pendidikan Nasional Kota Gorontalo
4. Dinas Kesehatan Kota Gorontalo
5. Dinas Pekerjaan Umum Kota Gorontalo
6. Dinas Perhubungan dan Infokom Kota Gorontalo
7. Bappeda Kota Gorontalo
8. Inspektorat kota Gorontalo
Waktu : 22 Agustus s/d 21 September 2014

Dalam melakukan Izin Penelitian harus mentaati ketentuan sebagai berikut :

1. Melapor kepada Instansi Tempat melakukan Penelitian serta menjaga keamanan dan ketertiban.
2. Tidak dibenarkan melakukan Penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan tujuan Penelitian dimaksud.
3. Mentaati ketentuan Perundang-Undangan yang berlaku serta mengindahkan adat-istiadat setempat.
4. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini berakhir dan pelaksanaan Penelitian belum selesai, maka harus mengajukan kembali perpanjangan izin pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo.
5. Menyerahkan 1 (satu) rangkap hasil Penelitian Arsip, pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo setelah selesai melakukan Penelitian.
6. Surat Rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Demikian surat ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 21 Agustus 2014
Kepala Badan Kesbangpol
Kota Gorontalo
SEKRETARIS

Drs. H. MAMRAIN SAUD
KORUMBINA TINGKAT I
NIP. 19590903 198411 1 001

Tembusan :

1. Yth. Walikota Gorontalo (sebagai laporan)
2. Yth. Kepala DPPKAD Kota Gorontalo
3. Yth. Kepala BKD & Diklat Kota Gorontalo
4. Yth. Kepala Dinas Kota Gorontalo
5. Yth. Kepala Dinas PU Kota Gorontalo
6. Yth. Kepala Dinas Perhubungan & Infokom Kota Gorontalo.
7. Yth. Kepala Bappeda Kota Gorontalo.

LAMPIRAN A-1.2

SURAT IZIN PERPANJANGAN MASA KAJIAN (KEDUA) KESBANGPOL PEJABAT KERAJAAN BANDAR GORONTALO

	
PEMERINTAH KOTA GORONTALO	
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK	
Jln. Sultan Botutihe 2 nd Floor Telp.(0435) 821003 Email : kesbangpol_kotagorontalo@yahoo.co.id	
REKOMENDASI	
Nomor : 070 / KesbangPol / 1216	
Berdasarkan Surat Permohonan Saudara Mattoasi tanggal 28 Oktober 2014 Perihal Perpanjangan Rekomendasi dan Surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo Nomor : 070/KesbangPol/727 Tanggal 24 Juni 2014, maka dengan ini memberikan Rekomendasi Izin Penelitian kepada :	
Nama	: MATTOASI
NIM	: 5018361
Judul	: <i>"Model Pengukuran Prestasi Kerajaan Studi Kasus di Bandar Gorontalo Provinsi Gorontalo"</i>
Lokasi	: 1. DPPKAD Kota Gorontalo 2. BKD dan Diklat kota Gorontalo 3. Dinas Pendidikan Nasional Kota Gorontalo 4. Dinas Kesehatan Kota Gorontalo 5. Dinas Pekerjaan Umum Kota Gorontalo 6. Dinas Perhubungan dan Infokom Kota Gorontalo 7. Bappeda Kota Gorontalo 8. Inspektorat Kota Gorontalo 9. Kantor Perizinan Pelayanan Terpadu Kota Gorontalo 10. Bagian Keuangan Setda Kota Gorontalo
Waktu	: 31 Oktober s/d 30 Desember 2014
Dalam melakukan Izin Penelitian harus mentaati ketentuan sebagai berikut :	
1. Melapor kepada Instansi Tempat melakukan Penelitian serta menjaga keamanan dan ketertiban. 2. Tidak dibenarkan melakukan Penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan tujuan Penelitian dimaksud. 3. Mentaati ketentuan Perundang-Undangan yang berlaku serta mengindahkan adat-istiadat setempat. 4. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini berakhir dan pelaksanaan Penelitian belum selesai, maka harus mengajukan kembali perpanjangan izin pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo. 5. Menyerahkan 1 (satu) rangkap hasil Penelitian Arsip, pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo setelah selesai melakukan Penelitian. 6. Surat Rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.	
Demikian surat ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.	
Gorontalo, 31 Oktober 2014	
an. KEPALA BADAN KESBANGPOL	
KOTA GORONTALO	
SEKRETARIS	
	
Drs. H. HAMRAIN SAUD	
PEMBINA TINGKAT I	
NIP. 19590903 198411 1 001	

LAMPIRAN B

PROTOKOL TEMU BUAL KAJIAN

Protokol Menjalankan Temu bual Untuk Peserta Kajian

Protokol Menjalankan Temu bual ini mempunyai dua (2) bahagian:

1. Lembaran Maklumat (untuk berkongsi maklumat mengenai kajian ini dengan anda).
2. Sijil Kebenaran (untuk tandatangan jika anda bersetuju untuk mengambil bahagian).

Bahagian I: Lembaran Maklumat

1.1 Pengenalan

Saya dari Fakulti Ekonomi Universiti Kerajaan Bandar Gorontalo. Pada masa ini, saya sedang mengikuti pengajian Doktor Falsafah di Pusat Pengajian Perakaunan Tunku Puteri Intan Safinaz Universiti Utara Malaysia, Sintok Kedah. Tajuk penyelidikan yang dijalankan adalah “**Keberkesanan Implementasi Model Pengukuran Prestasi LAKIP ke Atas Kerajaan Bandar**”. Selepas menyelesaikan tahap pengumpulan data melalui kaedah pemerhatian dan pengumpulan data melalui data dokumen Laporan Akuntabiliti Prestasi Kerajaan (LAKIP) tahun 2007 sehingga tahun 2013 yang diperoleh dari Bahagian Kewangan Pejabat Kerajaan Bandar Gorontalo, tahapan selanjutnya temu bual akan dilakukan sebagai tahapan ke tiga kepada responden yang dipercayai boleh memberikan maklumat yang bersesuaian dengan penyelidikan ini.

1.2 Tujuan

Dalam kajian ini, saya berminat untuk mencari bagaimana Keberkesanan Pelaksanaan Model Pengukuran Prestasi LAKIP dapat membantu kerajaan daerah dalam mencapai prestasi bukan sahaja terhad pada pencapaian keluaran (output) tetapi boleh mencapai sehingga pada peringkat hasil untuk jangka masa pendek dan sasaran prestasi manfaat (*benefit*) dan impak (*impact*) untuk jangka masa panjang. Oleh itu, kajian saya bercadang mencapai objektif berikut:

Tujuan utama:

Untuk meneroka pembangunan model pengukuran prestasi kerajaan LAKIP yang sedang diguna pakai ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo Indonesia dan bagaimana ia boleh membantu dalam pengurusan prestasi kerajaan Bandar Gorontalo.

Tujuan khas:

1. Untuk mengenal pasti pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.;
2. Untuk mengenal pasti keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.
3. Untuk meneroka faktor-faktor yang menjadi kekangan dalam keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo;
4. Untuk mencadangkan penambahbaikan kepada keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

1.3 Penyertaan Responden dalam Kajian

Penyertaan **Responden** dalam kajian ini adalah secara sukarela.

1.3.1 Pemilihan Responden

Memandangkan bahawa maklumat yang diperlukan dalam memahami implementasi Model Pengukuran Prestasi LAKIP yang telah dilaksanakan pada kerajaan Bandar Gorontalo, maka penyelidik perlu memahami setiap pandangan Responden yang diperolehi dari Ketua Bahagian (KB), Setiausaha (SU) dan Ketua Program (KP) yang dijangka dapat memberikan maklumat yang bersesuaian.

1.3.2 Protokol Temu Bual

Prosedur yang terlibat termasuk:

- a) Surat rasmi dihantar untuk temu janji untuk aktiviti temu bual
- b) Berurusan dengan protokol temu bual termasuk menandatangani borang kebenaran temu bual.
- c) Memperoleh kebenaran dari responden bahawa pada masa pelaksanaan temu bual maka aktiviti temu bual dirakamkan dengan menggunakan alat perakam suara.
- d) Temu bual sebenar berlaku

Soalan-soalan dalam temu bual yang bersifat semi berstruktur dan jenis soalan yang akan ditanyakan kepada Responden merangkumi:

- a) Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP
- b) Keberkesanan pelaksanaan model LAKIP
- c) Perkara yang menjadi kekangan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP

1.3.3 Tempoh

Pelaksanaan temu bual akan mengambil masa antara empat puluh minit (45) sehingga sembilan puluh (60) minit.

1.3.4 Faedah

Maklumat yang diperolehi dari temu bual boleh membantu penyelidik dalam mengenal pasti keberkesanan implementasi model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan Kerajaan Bandar Gorontalo dalam menguruskan organisasi dan kekangan-kekangan yang dijumpai menyebabkan model pengukuran prestasi LAKIP tidak maksimum membawa kerajaan Bandar Gorontalo untuk mencapai prestasi sehingga pada peringkat hasil, manfaat dan peringkat impak.

1.3.5 Kerahsiaan

Semua maklumat yang anda berikan akan dirahsiakan. Penyelidik akan mengekalkan kerahsiaan data, terutamanya berkenaan dengan maklumat mengenai peserta. Rakaman ucapan anda akan dipadamkan selepas kajian dilaksanakan demi menjaga kerahsian peserta kajian.

1.3.6 Perkongsian Hasil Penyelidikan

Keputusan kajian ini boleh dikemukakan di mesyuarat-mesyuarat atau diterbitkan dalam jurnal atau dalam artikel, tetapi nama anda dan apa-apa maklumat lain yang mengenal pasti tidak akan didedahkan.

1.3.7 Hak untuk Berhenti Menjadi Responden.

Sebagai Responden yang sukarela menyertai kajian ini, anda perlu sentiasa ingat bahawa anda boleh menarik balik dan berhenti mengambil bahagian dalam kajian ini pada bila-bila masa anda mahu.

1.3.8 Talian untuk Dihubungi

Jika puan/tuan sebagai sukarelawan mempunyai sebarang soalan mengenai kajian ini atau jika yang berhormat mempunyai sebarang pertanyaan mengenai hak-hak

anda sebagai reponden penyelidikan dalam kajian ini, anda boleh menghubungi supervisor saya iaitu Dr..Rose Shamsiah Samsudin di talian +60194774267 atau emel: shamsiah@uum.ed.my. Anda juga boleh menghubungi calon PhD di talian +605722173 dengan emel mattosuming@gmail.com atau alamat tempat tinggal “Perum Laguna Permai Block C Nombor 6, Jalan Palma, Desa Kota Barat, Bandar Gorontalo”.

Bahagian II: Perakuan Kebenaran

Saya telah membaca maklumat di atas, atau pernyataan telah dibacakan kepada saya. Saya mempunyai peluang untuk bertanya soalan tentang hal-hal atau kemusykilan dan ia telah dijawab dengan memuaskan oleh pengkaji. Saya bersetuju secara sukarela untuk mengambil bahagian sebagai Responden dalam kajian ini dan saya juga mempunyai hak untuk menarik diri dari kajian ini pada bila-bila masa.

NAMA: _____

TANDATANGAN: _____

TARIKH: _____ (Hari / Bulan / Tahun)

LAMPIRAN C: PANDUAN TEMU BUAL

No.	Elemen	Keterangan
1	Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP	Bagaimanakah asas pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP yang diguna pakai ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.
2	Keberkesanan pelaksanaan model LAKIP	Bagaimanakah keberkesanan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP.
3.	Perkara yang menjadi kekangan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP	Bagaimanakah perkara-perkara yang boleh menjadi kekangan dalam memaksimumkan pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP.



UUM
Universiti Utara Malaysia

LAMPIRAN D: KOD RESPONDEN DALAM ANALISIS DATA KAJIAN

No.	Kode Responden	Tarik dan Masa Temu Bual	Tempat Berkhidmat
01	KB-01	08 Okt 2014	Ketua bahagian pada kesihatan Bandar Gorontalo
02	KB-02	10 Okt 2014	Ketua Bahagian pengajian Bandar Gorontalo
03	KB-03	20 Okt 2014	Ketua kepegawaian daerah Bandar Gorontalo
04	KB-04	04 Nop 2014	Ketuan bahagian kewangan Bandar Gorontalo
05	KB-05	05 Nop 2014	Ketua bahagian pembangunan
06	KB-06	05 Nop 2014	Ketua bahagian pendapatan dan pengurusan aset daerah Bandar Gorontalo
07	KB-07	07 Nop 2014	Ketua bahagian pekerjaan umum
08	KB-08	12 Nop 2014	Ketua perkhidmatan terpadu
09	KB-09	13 Nop 2014	Ketua bahagian perhubungan Bandar Gorontalo
10	KB-10	14 Nop 2014	Ketua Bahagian inspektorat
11	SU-1	27 ogos 2014	Setiausaha pada bahagian Kesihatan Bandar Gorontalo
12	SU-2	28 Ogos 2014	Setiausaha pada bahagian Pengajian Bandar Gorontalo
13	SU-3	03 september 2014	Setiausaha pada bahagian Kepegawaian Bandar Gorontalo
14	SU-4	09 oktober 2014	Setiausaha pada bahagian Kewangan Bandar Gorontalo
15	SU-5	05 Nop 2014	Setiausaha pada bahagian Perancangan
16	SU-6	07 Nop 2014	Setiausaha Pendapatan Dan Pengurusan Aset Daerah Bandar Gorontalo
17	SU-7	31 okt 2014	Setiausaha pada bahagian Pekerjaan Umum
18	SU-8	12 Nop 2014	Setiausaha pada bahagian Perkhidmatan Terpadu
19	SU-9	29 ogos 2014	Setiausaha pada bahagian Perhubungan Bandar Gorontalo
20	SU-10	11 Nop 2014	Setiausaha pada bahagian Inspektorat
21	KP-1	27 Ogos 2014	Ketua Program Bahagian Pada Kesihatan Bandar Gorontalo

22	KP-2	03 Desember 2014	Ketua Program Bahagian Pengajian Bandar Gorontalo
23	KP-3	01 Sep 2014	Ketua Program Kepegawaian Daerah Bandar Gorontalo
24	KP-4	07 Nop 2014	Ketua Program Bahagian Kewangan Bandar Gorontalo
25	KP-5	15 Nop 2014	Ketua Program Bahagian Perancangan
26	KP-6	29 september 2014	Ketua Program Bahagian Pendapatan/Pengurusan Aset Daerah
27	KP-7	02 September 2014	Ketua Program Bahagian Pekerjaan Umum
28	KP-8	04 Nopember 2014	Ketua Program Perkhidmatan Terpadu
29	KP-9	29 Ogos 2014	Ketua Program Bahagian Perhubungan Bandar Gorontalo
30	KP-10	02 September 2014	Ketua Program Bahagian Inspektorat

KB = Ketua Bahagian, SU = Setiausaha, KP = Ketua Program



LAMPIRAN E: DATA DOKUMEN

KOD DOKUMEN	PENERANGAN
Dk-01	Laporan realisasi anggaran
Dk-02	Prestasi Kerajaan Bandar Gorontalo berbanding dengan bandar yang lain di Indonesia
Dk-03	Laporan prestasi berdasarkan polisi kerajaan No. 58 tahun 2005



LAMPIRAN F: DATA PEMERHATIAN

KOD PEMERHATIAN	PENERANGAN
P-01	Kaedah memaksimumkan kewangan daerah
P-02	Pengurusan prestasi kerajaan dalam masa autonomi daerah



LAMPIRAN G: HASIL PENGURUSAN TEMU BUAL BERSEMUKA BERASASKAN ATLAS ti.7

1. Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

Report: 30 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]
Edited by : Super
Date/Time : 2018-01-22 21:59:43

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP

KB-01.pdf - 393:2 [Kelemahan yang dijumpai dalam ..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Kelemahan yang dijumpai dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu, menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berdasarkan LAKIP. Matlamatnya adalah penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu.

KB-02.pdf - 394:2 [Pada asasnya model pengukuran ..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Pada asasnya model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa kini iaitu LAKIP yang disusun berasaskan bajet prestasi mempunyai perancangan terhadap capaian prestasi yang lebih jelas. Matlamat melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

KB-03.pdf - 395:2 [Oleh itu penetapan model penguku..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Oleh itu penetapan model pengukuran prestasi LAKIP merupakan suatu matlamat daripada penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

KB-04.pdf - 396:2 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu LAKIP bermatlamat untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

KB-05.pdf - 397:2 [Model ini dibangun berdasarkan..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model ini dibangun berdasarkan model sebelumnya, matlamatnya iaitu melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

KB-06.pdf - 398:2 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa autonomi daerah merupakan suatu matlamat daripada penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu.

KB-07.pdf - 399:2 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa kini mempunyai matlamat untuk melakukan penambahbaikan kepada model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

KB-08.pdf - 400:2 [autonomi daerah berkesan dilak..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

KB-09.pdf - 401:2 [merupakan matlamat penambahbai..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan.

KB-10.pdf - 402:2 [Kelemahan yang dijumpai dalam ..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Kelemahan yang dijumpai dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu. Hal ini menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berdasarkan LAKIP. Matlamatnya melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu.

KP-01.pdf - 403:2 [Pembangunan model Kelemahan mo..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Kelemahan yang dikandung model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu, menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berdasarkan LAKIP. Matlamatnya untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

KP-02.pdf - 404:2 [Model pengukuran prestasi MAKU..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu mempunyai pelbagai kekurangan. Hal ini menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berdasarkan LAKIP dengan bermatlamat melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

KP-03.pdf - 405:2 [Oleh itu model pengukuran pres..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Oleh itu model pengukuran prestasi LAKIP yang dikukuhkan oleh kerajaan pusat merupakan suatu matlamat daripada penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

KP-04.pdf - 406:2 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu LAKIP merupakan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

KP-05.pdf - 407:2 [Model ini dibangun berdasarkan..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model ini dibangun berdasarkan model sebelumnya, matlamatnya iaitu melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu selepas autonomi daerah berkesan dilaksanakan.

KP-06.pdf - 408:2 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa kini mempunyai matlamat untuk melakukan penambahbaikan kepada model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

KP-07.pdf - 409:2 [Pelaksanaan Model pengukuran p..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Pelaksanaan Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu berkesan dilaksanakan.

KP-08.pdf - 410:2 [autonomi daerah berkesan dilak..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Penambahbaikan daripada model pengukuran prestasi MAKUDA.

KP-09.pdf - 411:2 [Walau bagaimanapun model pengu..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Walau bagaimanapun model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu yang mempunyai perancangan prestasi yang jelas.

KP-10.pdf - 412:2 [LAKIP bermatlamat melakukan pe..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

LAKIP bermatlamat melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA

SU-01.pdf - 413:2 [Pada asasnya model pengukuran ..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Pada asasnya model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa kini iaitu LAKIP yang disusun berasaskan bajet prestasi mempunyai perancangan terhadap capaian prestasi yang lebih jelas. Matlamat untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang bersifat tradisional yang disusun dengan sistem bajet berimbang.

SU-02.pdf - 414:2 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu mempunyai banyak kelemahan. Hal ini menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berdasarkan LAKIP dengan matlamat untuk melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

SU-03.pdf - 415:2 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu LAKIP merupakan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

SU-04.pdf - 416:2 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu LAKIP merupakan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

SU-05.pdf - 417:2 [Model ini dibangun berdasarkan..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model LAKIP matlamatnya iaitu melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu selepas autonomi daerah berkesan dilaksanakan.

SU-06.pdf - 418:2 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa autonomi daerah merupakan suatu matlamat daripada penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA yang digunakan pada masa orde baharu yang disusun berasaskan bajet berimbang.

SU-07.pdf - 419:2 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa kini mempunyai matlamat untuk melakukan penambahbaikan kepada model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu dengan system MAKUDA.

SU-08.pdf - 420:2 [autonomi daerah berkesan dilak..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi Makuda yang digunakan pada masa orde baharu.

SU-09.pdf - 421:2 [merupakan matlamat penambahbai..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Merupakan matlamat penambahbaikan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa orde baharu.

SU-10.pdf - 422:2 [Kelemahan yang dijumpai dalam ..]

Codes: [Matlamat Pembangunan Model Pengukuran Prestasi LAKIP]

No memos

Kelemahan yang dijumpai dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi MAKUDA menyebabkan kerajaan pusat menetapkan model pengukuran prestasi berdasarkan LAKIP dengan matlamat melakukan penambahbaikan model pengukuran prestasi MAKUDA.

Report: 25 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:02:24

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran

KB-03.pdf - 395:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang diguna pakai kerajaan daerah selama otonomi daerah khususnya pada bahagian sumber manusia boleh berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

KB-04.pdf - 396:1 [Dengan adanya perubahan-peruba..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian] [Tidak dijadikan panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Dengan adanya perubahan-perubahan yang berkaitan dengan sumber manusia yang lebih baik, mempunyai harapan agar model yang digunakan pada masa kini dapat menjadi panduan agar capaian prestasi setiap program yang lebih baik, bukan sahaja terhad pada tahap prestasi keluaran seperti yang dicapai sehingga pada masa kini.

KB-05.pdf - 397:1 [Walau bagaimanapun keberkesana..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Walau bagaimanapun keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP pada bahagian Pembangunan Daerah hanya sampai pada tahap prestasi keluaran.

KB-06.pdf - 398:1 [Pada bahagian pendapatan dan p..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Pada bahagian pendapatan dan pengurusan kewangan dan aset kerajaan Bandar Gorontalo, keberkesanan model LAKIP sehingga pada tahap prestasi keluaran.

KB-07.pdf - 399:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini yang berdasarkan LAKIP berkesan sehingga tahap prestasi keluaran.

KB-08.pdf - 400:1 [berjaya melaporkan tahap prest..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Berjaya melaporkan tahap prestasi keluaran berbanding daripada model pengukuran

KB-09.pdf - 401:1 [Walau bagaimanapun tunpuan pre..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Walau bagaimanapun tunpuan prestasi yang dicapai bahagian komunikasi dan maklumat hanya sehingga kepada tahap prestasi keluaran.

KB-10.pdf - 402:1 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP dalam pelaksanaan lebih banyak membentangkan kepada tahap prestasi keluaran kepada masyarakat untuk sebahagian program.

KP-03.pdf - 405:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP telah berjaya mencapai tahap prestasi keluaran (03/12/2014)

KP-04.pdf - 406:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa kini pada bahagian kewangan berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran.

KP-05.pdf - 407:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi yang diguna pakai berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran

KP-06.pdf - 408:1 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Model pengukuran prestasi yang berkesan diguna pakai kerajaan Bandar Gorontalo setelah autonomi daerah dilaksanakan, maka tahap prestasi yang dicapai sehingga pada tahap prestasi keluaran.

KP-07.pdf - 409:1 [Dalam pelaksanaan model penguk..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP kepada bagian pekerjaan umum dan pembangunan kawasan telah berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

KP-08.pdf - 410:1 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan kerajaan pada masa kini telah merubah orientasi kita iaitu input pada masa orde baru, dan masa kini tumpuan pengukuran prestasi kepada tahap prestasi keluaran.

KP-09.pdf - 411:1 [Setiap program dan aktiviti pa..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Setiap program dan aktiviti pada bahagian perhubungan pada amnya boleh dicapai pada tahap prestasi keluaran kepada masyarakat.

KP-10.pdf - 412:1 [Setelah otonomi daerah berkesa..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Setelah otonomi daerah berkesan dilaksanakan, maka model pengukuran prestasi dengan menggunakan LAKIP yang dibuat berasaskan bajet prestasi boleh melaporkan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

SU-02.pdf - 414:1 [Walau bagaimanapun prestasi ya..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Walau bagaimanapun prestasi yang dicapai lebih banyak sehingga tahap prestasi keluaran.

SU-03.pdf - 415:1 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Model pengukuran prestasi yang diguna pakai pada Kerajaan Bandar Gorontalo telah berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

SU-04.pdf - 416:1 [Tumpuan model pengukuran prest..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran khasnya pada bahagian kewangan Bandar Gorontalo.

SU-05.pdf - 417:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang diguna pakai kerajaan dalam pengukuran prestasi pada masa kini khususnya pada bagian pembangunan berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

SU-06.pdf - 418:1 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang dibuat berasaskan bajet prestasi yang diuraikan di dalam LAKIP berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

SU-07.pdf - 419:1 [Pengukuran prestasi dengan men..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Pengukuran prestasi dengan menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP telah berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

SU-08.pdf - 420:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran.

SU-09.pdf - 421:1 [Pada umumnya program yang ada ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Pada umumnya program yang ada pada bahagian pengangkutan hanya berkesan sehingga kepada tahap prestasi keluaran.

SU-10.pdf - 422:1 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran]

No memos

Model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa otonomi daerah LAKIP telah berkesan mengukur prestasi sehingga pada tahap prestasi keluaran.

Report: 5 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:03:09

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap hasil

KB-01.pdf - 393:1 [Setelah model pengukuran prest..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap hasil]

No memos

Setelah model pengukuran prestasi LAKIP berkesan dilaksanakan, maka prestasi yang dicapai pada bahagian kesihatan Bandar Gorontalo berkesan sehingga pada tahap prestasi hasil

KB-02.pdf - 394:1 [Model pengukuran prestasi LAKI..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap hasil]

No memos

Model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan selama otonomi daerah telah berjaya mengarahkan organisasi kerajaan untuk mencapai tahap prestasi hasil kepada daripada sebahagian program.

KP-01.pdf - 403:1 [Walau bagaimanapun keberkesana..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap hasil]

No memos

Walau bagaimanapun keberkesanan model tersebut pada bahagian Kesihatan Bandar Gorontalo telah banyak mencapai tahap prestasi hasil.

KP-02.pdf - 404:1 [Model pengukuran prestasi yang..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap hasil]

No memos

Model pengukuran prestasi yang digunakan selama autonomi daerah hanya berkesan sehingga kepada tahap prestasi hasil

SU-01.pdf - 413:1 [Model LAKIP yang diguna pakai k..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap hasil]

No memos

Model LAKIP yang diguna pakai kerajaan dalam pengukuran prestasi telah berkesan sehingga pada tahap prestasi hasil.

Report: 18 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:04:10

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Memfokus kepada prestasi kewangan

KB-02.pdf - 394:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP kerana masih memberi tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata.

KB-05.pdf - 397:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP yang berkesan dilaksanakan pada masa autonomi daerah kerana tumpuan utamanya kepada prestasi kewangan.

KB-06.pdf - 398:1 [Pada bahagian pendapatan dan p..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Pada bahagian pendapatan dan pengurusan kewangan dan aset kerajaan Bandar Gorontalo, keberkesanan model LAKIP memfokus kepada prestasi kewangan.

KB-09.pdf - 401:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP kerana dalam pelaksanaan tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata.

KP-01.pdf - 403:3 [Kelemahan yang kedua iaitu tum..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan yang kedua iaitu tumpuan utama kepada prestasi kewangan.

KP-04.pdf - 406:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi yang diguna pakai kerajaan pada masa kini pada bahagian kewangan memfokus kepada prestasi kewangan

KP-06.pdf - 408:3 [Soalan yang lain yang dijumpai..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Soalan yang lain yang dijumpai dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu tumpuan utama kepada prestasi kewangan.

KP-08.pdf - 410:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP sehingga pada masa kini, masih memberi tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata.

SU-01.pdf - 413:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP kerana masih tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata.

SU-02.pdf - 414:3 [Serta belum menghasilkan maklu..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Serta belum menghasilkan maklumat prestasi yang bersepadu kerana prestasi kewangan menjadi prioriti yang utama

SU-03.pdf - 415:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi berasaskan LAKIP iaitu; tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata .

SU-04.pdf - 416:1 [Tumpuan model pengukuran prest..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Tumpuan model pengukuran prestasi LAKIP yang digunakan pada masa autonomi daerah memfokus kepada prestasi kewangan.

SU-05.pdf - 417:3 [Kelemahan di dalam pelaksanaan..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan di dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu belum menghasilkan maklumat yang bersepadu kerana prestasi kewangan menjadi tumpuan yang utama.

SU-06.pdf - 418:3 [Keadaan yang sama pula, kelema..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP memberi tumpuan utama kepada prestasi kewangan.

SU-07.pdf - 419:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP yang diguna pakai pada masa kini, iaitu tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata.

SU-08.pdf - 420:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini, tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata.

SU-09.pdf - 421:3 [Manakala tumpuan utama kepada ..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Manakala tumpuan utama kepada prestasi kewangan semata

SU-10.pdf - 422:3 [Aspek lain yang menjadi kelemahan..]

Codes: [Memfokus kepada prestasi kewangan]

No memos

Aspek lain yang menjadi kelemahan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu memberi tumpuan utama kepada prestasi kewangan.

Report: 17 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:05:11

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian

KB-01.pdf - 393:3 [Selain daripada itu kelemahan ..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian oleh pengurus organisasi.

KB-03.pdf - 395:1 [Keberkesanan model pengukuran ..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Keberkesanan model pengukuran prestasi LAKIP yang diguna pakai kerajaan daerah selama otonomi daerah khasnya pada bahagian sumber manusia boleh berkesan sehingga pada tahap prestasi keluaran.

KB-04.pdf - 396:1 [Dengan adanya perubahan-perubahan..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian] [Tidak dijadikan panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Dengan adanya perubahan-perubahan yang berkaitan dengan sumber manusia yang lebih baik, mempunyai harapan agar model yang digunakan pada masa kini dapat menjadi panduan agar capaian prestasi setiap program yang lebih baik, bukan sahaja terhad pada tahap prestasi keluaran seperti yang dicapai sehingga pada masa kini.

KB-05.pdf - 396:3 [Pengurusan sumber manusia kurang..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian terutama yang sesuai dengan kepakaran juga menjadi penyebab kelemahan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP yang diimplementasi ke atas Kerajaan Bandar Gorontalo.

KB-06.pdf - 398:3 [Aspek yang kedua yang menjadi ..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Aspek yang kedua yang menjadi kelemahan utama dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian dalam pengukuran prestasi secara bersepadu.

KB-07.pdf - 399:3 [Pengurusan sumber manusia kura..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian dalam mengekalkan prestasi termasuk punca yang menyebabkan model pengukuran prestasi LAKIP kurang berjaya dalam pelaksanaannya.

KB-09.pdf - 401:4 [Serta pengurusan sumber manusi..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Serta pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian

KP-02.pdf - 404:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP selama berkesan dilaksanakan iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian yang mengakibatkan pegawai bekerja dengan memampukan diri, bukan kerana mempunyai kepakaran.

KP-03.pdf - 405:3 [Pengurusan sumber manusia kura..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian dalam pengukuran prestasi yang menyebabkan kelemahan di dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP

KP-04.pdf - 406:3 [Kelemahan yang lain iaitu peng..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan yang lain iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian

KP-05.pdf - 407:3 [Di dalam pelaksanaan model pen..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Dalam pelaksanaan model pengukuran LAKIP menurut responden menjumpai beberapa kelemahan iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian.

KP-07.pdf - 409:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian oleh pengurus organisasi.

KP-09.pdf - 411:3 [Kelemahan model LAKIP dalam pe..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model LAKIP dalam pengukuran prestasi iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian.

KP-10.pdf - 412:3 [Serta pengurusan sumber manusi..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian di dalam pengukuran prestasi organisasi.

SU-06.pdf - 418:4 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian dalam mengekalkan prestasi.

SU-09.pdf - 421:4 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini, iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian sebagai pelaksana setiap aktiviti.

SU-10.pdf - 422:4 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi yang digunakan pada masa kini, iaitu pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian sebagai pelaksana setiap aktiviti.

Report: 4 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:06:19

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Tidak dilakukan audit prestasi bagi setiap program

KB-07.pdf - 399:4 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Tidak dilakukan audit prestasi bagi setiap program]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP ke atas kerajaan Bandar Gorontalo kerana pengurus tidak melakukan audit prestasi kepada setiap program yang telah dilaksanakan.

KB-08.pdf - 400:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Tidak dilakukan audit prestasi bagi setiap program]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi dengan menggunakan model pengukuran prestasi LAKIP, iaitu tidak dilakukan audit prestasi setiap program kepada setiap bahagian.

KB-10.pdf - 402:3 [Kelemahan selepas model penguk..]

Codes: [Tidak dilakukan audit prestasi bagi setiap program]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu tidak dilakukan audit prestasi kepada setiap program.

KP-06.pdf - 408:4 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Tidak dilakukan audit prestasi bagi setiap program]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP kerana model tersebut tidak mengambil kira audit prestasi kepada setiap program.

Report: 5 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:20:27

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Tidak menjadi panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan

KB-04.pdf - 396:1 [Dengan adanya perubahan-peruba..]

Codes: [Keberkesanan Model pengukuran prestasi tahap keluaran] [Pengurusan sumber manusia kurang diberi perhatian] [Tidak menjadi panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Dengan adanya perubahan-perubahan yang berkaitan dengan sumber manusia yang lebih baik, mempunyai harapan agar model yang digunakan pada masa kini dapat menjadi panduan agar capaian prestasi setiap program yang lebih baik, bukan sahaja terhad pada tahap prestasi keluaran seperti yang dicapai sehingga pada masa kini.

KP-01.pdf - 403:4 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Tidak menjadi panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP dalam pelaksanaan memiliki beberapa kelemahan, iaitu; LAKIP kurang dijadikan panduan dalam membuat perancangan masa hadapan.

KP-02.pdf - 404:4 [Hal yang lain menjadi kelemaha..]

Codes: [Tidak menjadi panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Hal yang lain menjadi kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP kerana kurang dijadikan panduan dalam membuat perancangan untuk masa hadapan.

KP-10.pdf - 412:5 [Kelemahan model pengukuran pre..]

Codes: [Tidak menjadi panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP iaitu model pengukuran prestasi LAKIP kurang dijadikan panduan dalam penetapan program pada masa hadapan.

SU-02.pdf - 414:4 [Kelemahan pada model pengukura..]

Codes: [Tidak menjadi panduan dalam perancangan prestasi masa hadapan]

No memos

Kelemahan pada model pengukuran prestasi LAKIP yang diuraikan berasaskan bajet prestasi iaitu LAKIP kurang dijadikan panduan dalam membuat keputusan pada perancangan program masa hadapan.

Report: 3 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:07:42

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Sukar menetapkan pemboleh prestasi yang lebih baik

KB-03.pdf - 395:3 [sukar menetapkan pemboleh ubah..]

Codes: [Sukar menetapkan pemboleh prestasi yang lebih baik]

No memos

Sukar menetapkan pemboleh ubah prestasi kepada setiap tahap prestasi yang ada

KB-04.pdf - 396:4 [Kelemahan yang lain itu sukar ..]

Codes: [Sukar menetapkan pemboleh prestasi yang lebih baik]

No memos

Kelemahan yang lain itu sukar menetapkan pemboleh ubah prestasi seperti tahap prestasi hasil, manfaat dan impak.

KP-09.pdf - 411:4 [Sukar menetapkan pemboleh ubah..]

Codes: [Sukar menetapkan pemboleh prestasi yang lebih baik]

No memos

Sukar menetapkan pemboleh ubah prestasi berdasarkan piawaian.

Report: 1 quotation(s) for 1 code

File: [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by: Super

Date/Time: 2018-01-22 22:08:47

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Terhad kepada laporan aktiviti semata-mata

KP-05.pdf - 407:4 [Aspek yang lain sebagai kelemahan..] (1:600-1:862)

Codes: [Terhad kepada laporan aktiviti semata-mata]

No memos

Aspek yang lain sebagai kelemahan dalam pelaksanaan model pengukuran prestasi LAKIP cenderung digunakan sebagai laporan aktiviti sahaja dan tidak memberi maklumat prestasi secara menyeluruh mengikut tugas utama dan fungsi setiap organisasi.

Report: 2 quotation(s) for 1 code

File : [C:\Users\UNG\amir.hpr7]

Edited by : Super

Date/Time: 2018-01-22 22:22:08

Mode: quotation list names and references

Quotation-Filter: All

Memfokus kepada penggunaan bajet

KB-10.pdf - 402:4 [Setiap program yang dilaksanakan..]

Codes: [Memfokus kepada penggunaan bajet]

No memos

Setiap program yang dilaksanakan memberi keutamaan kepada penggunaan bajet bukan kepada prestasi yang dicapai setiap bahagian.

SU-04.pdf - 416:3 [Kelemahan model pengukuran pre..]

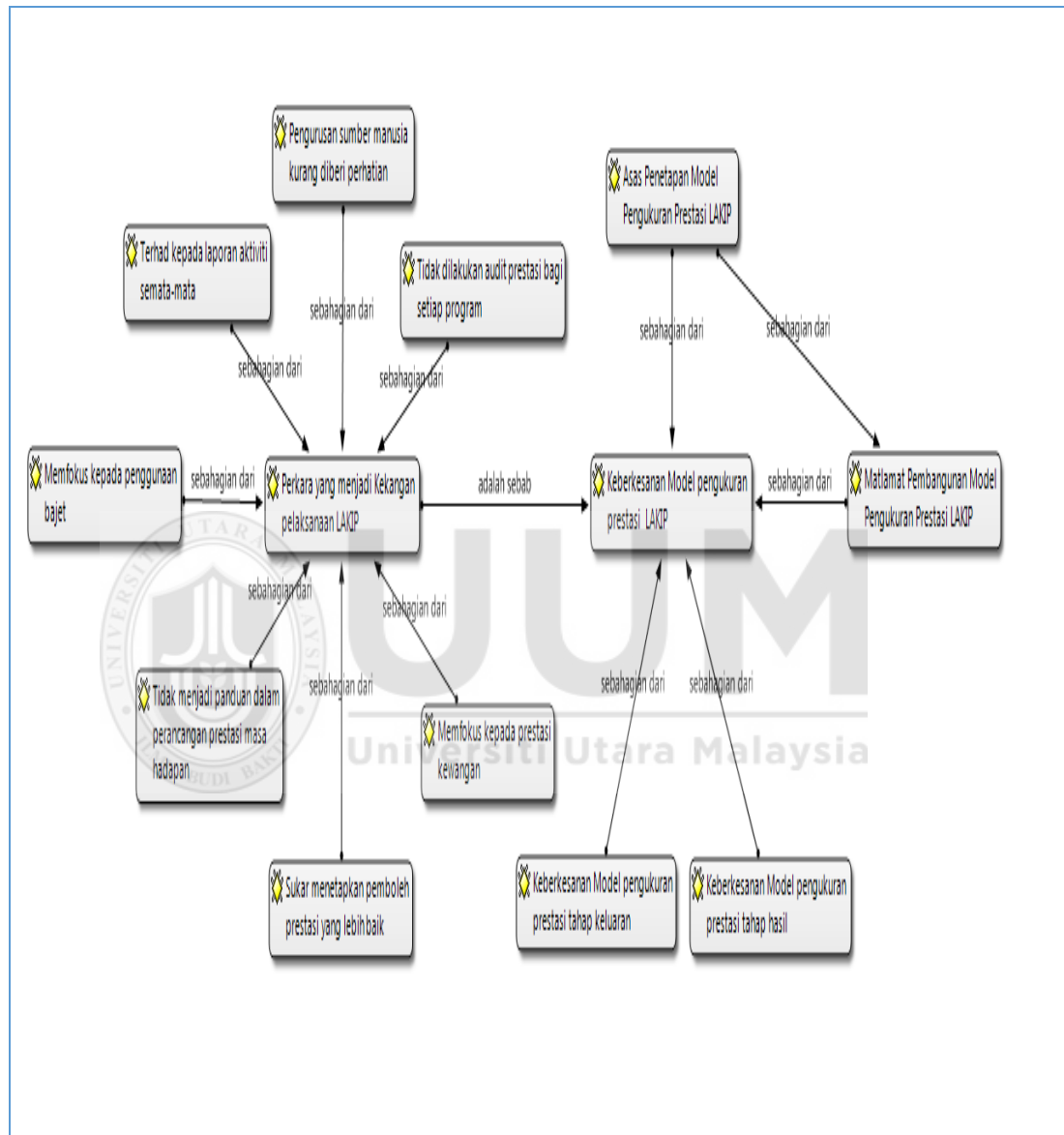
Codes: [Memfokus kepada penggunaan bajet]

No memos

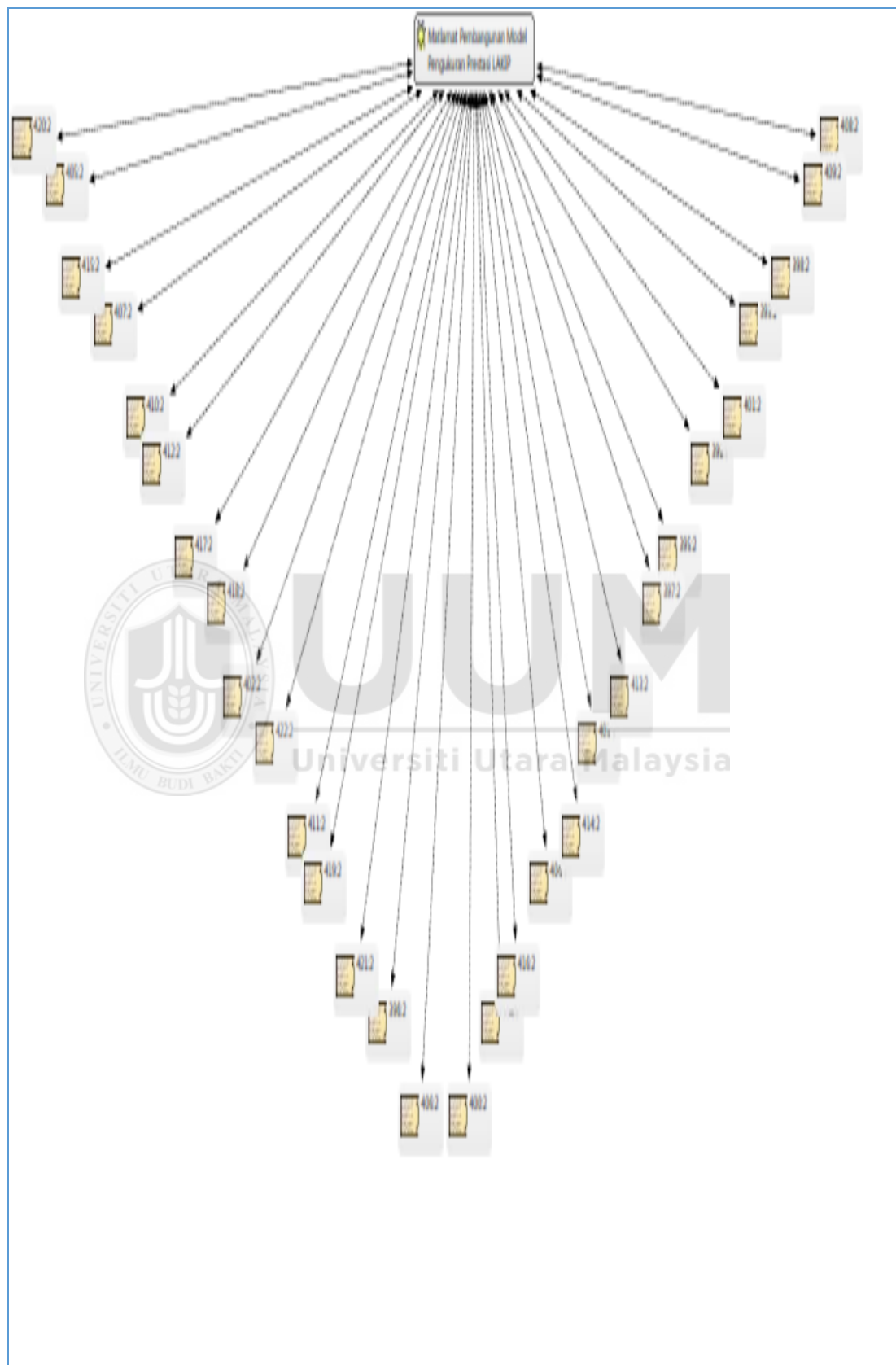
Kelemahan model pengukuran prestasi LAKIP yang berkesan dilaksanakan sejak autonomi daerah berkesan dilaksanakan iaitu hanya memberi keutamaan kepada penggunaan bajet dan bukan kualiti hasil daripada penggunaan bajet yang diharapkan.

LAMPIRAN H: RAJAH HASIL ANALISIS ATLAS ti.7

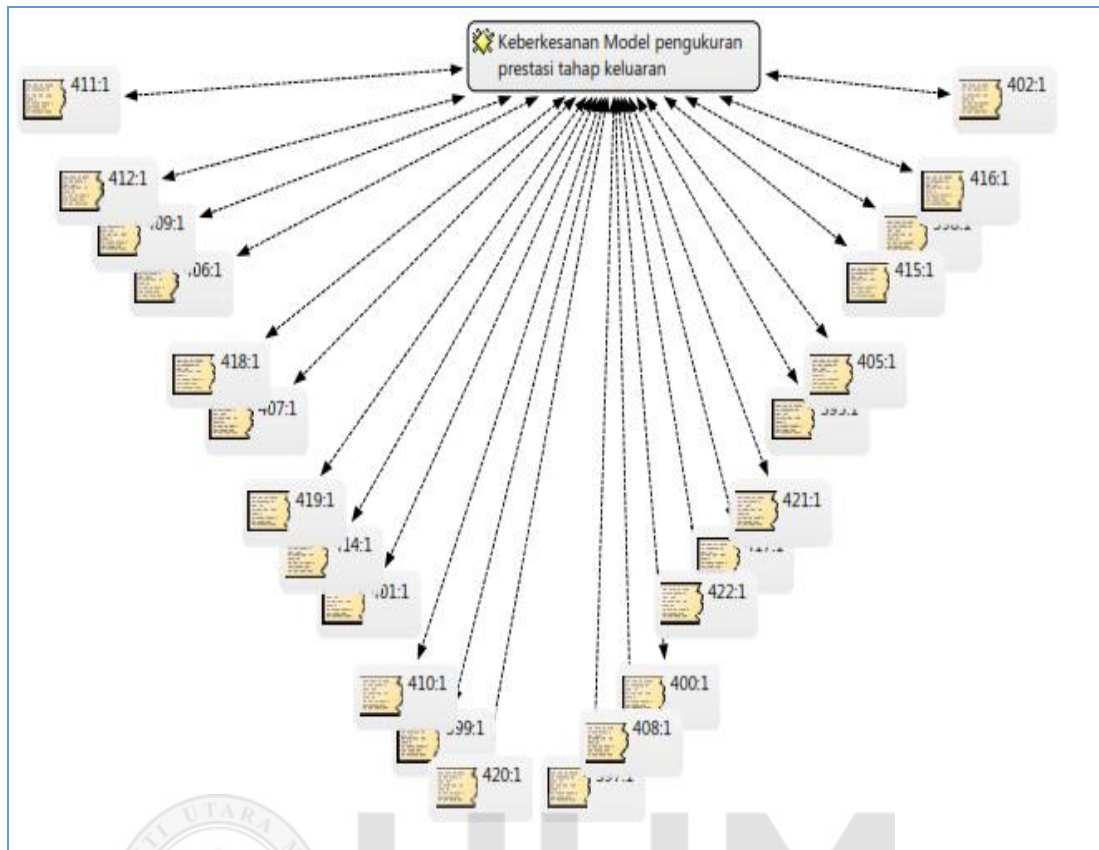
1. Perkaitan masing-masing pemboleh ubah prestasi



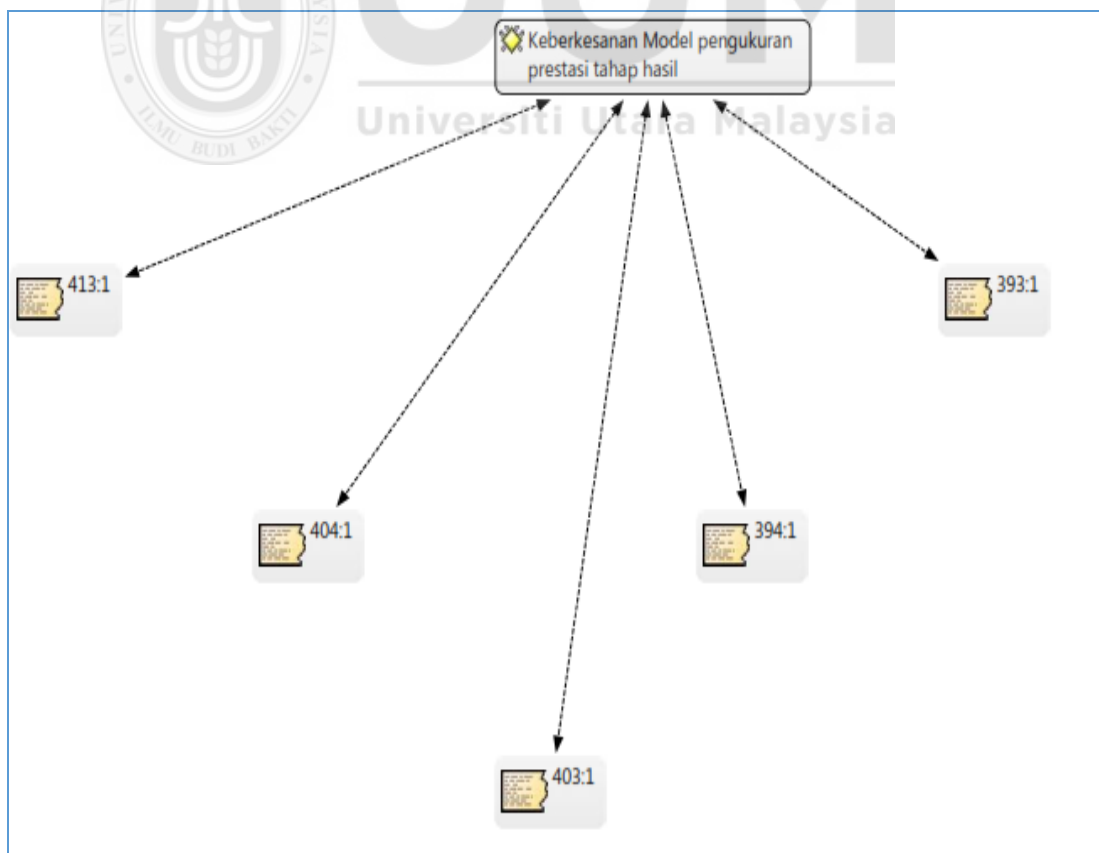
2. Matlamat pembangunan model pengukuran prestasi LAKIP



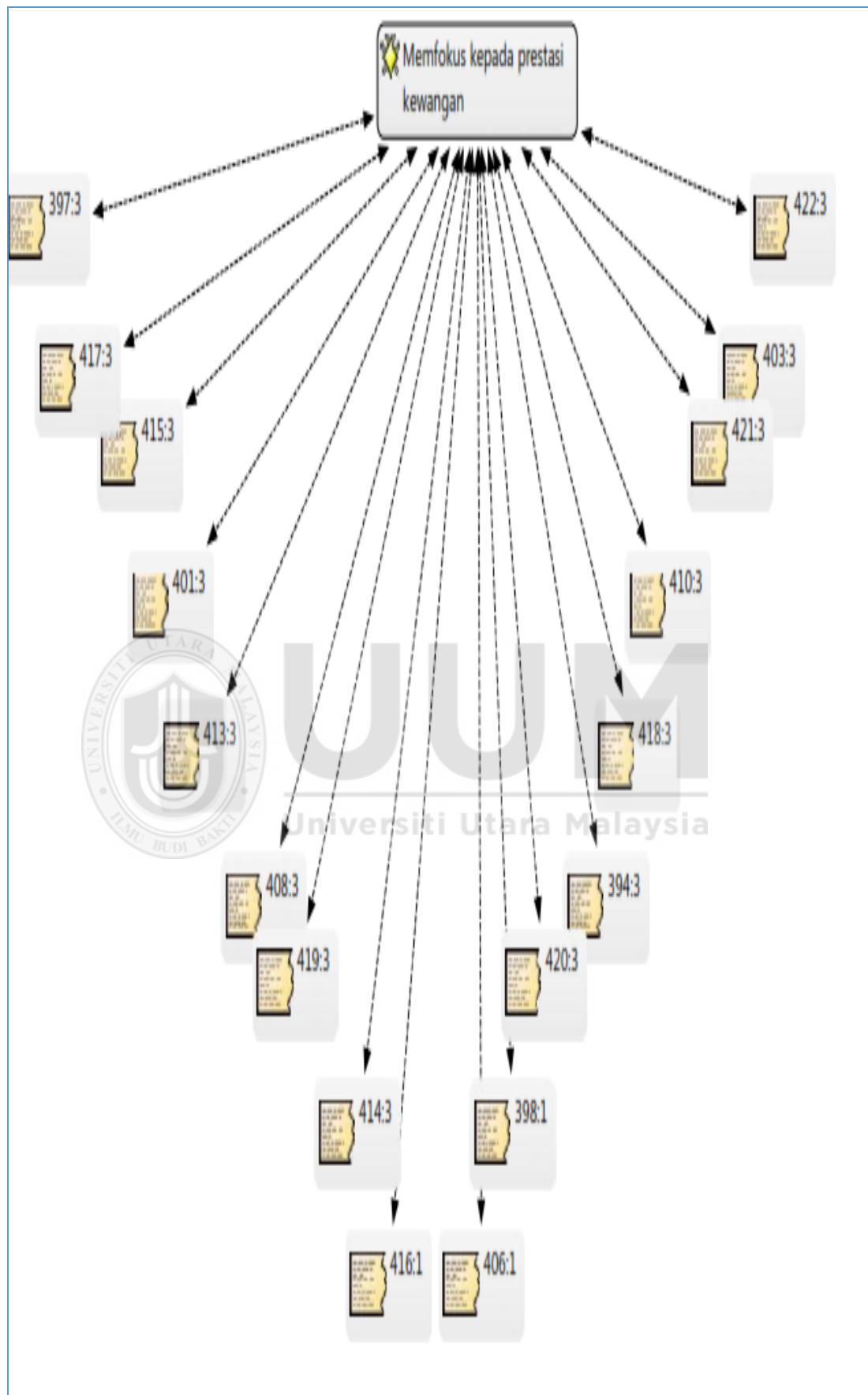
3. Keberkesanan sehingga tahap prestasi keluaran



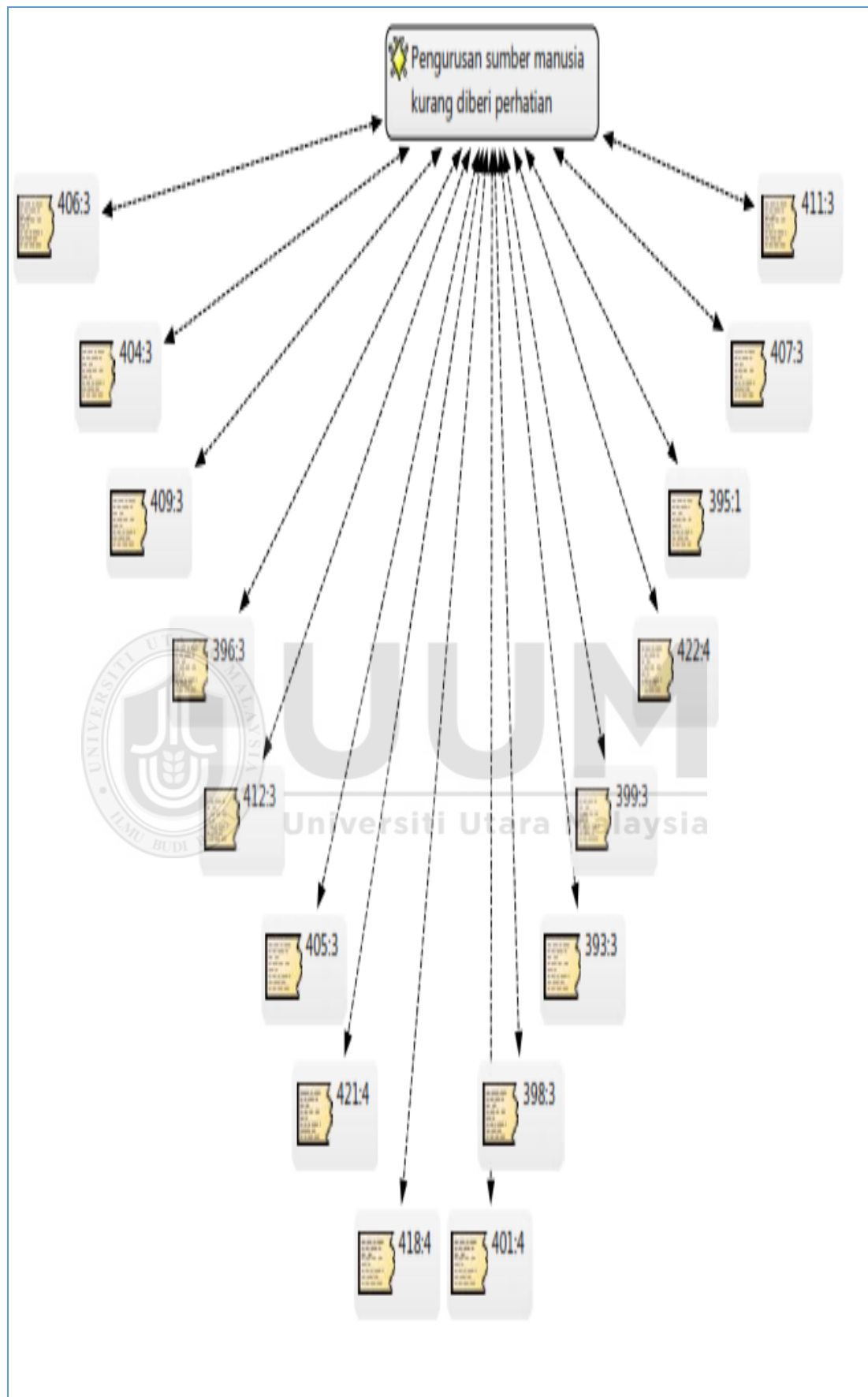
4. Keberkesanan sehingga tahap prestasi Hasil



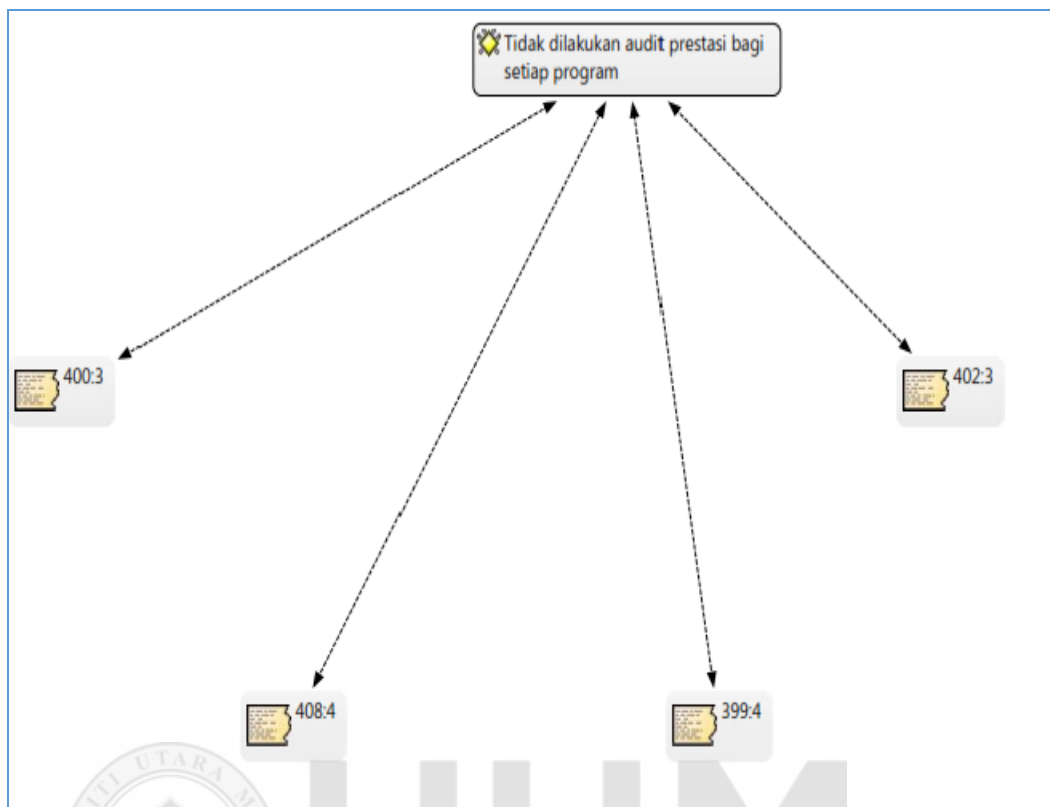
5. Keberkesanan sehingga tahap prestasi keluaran



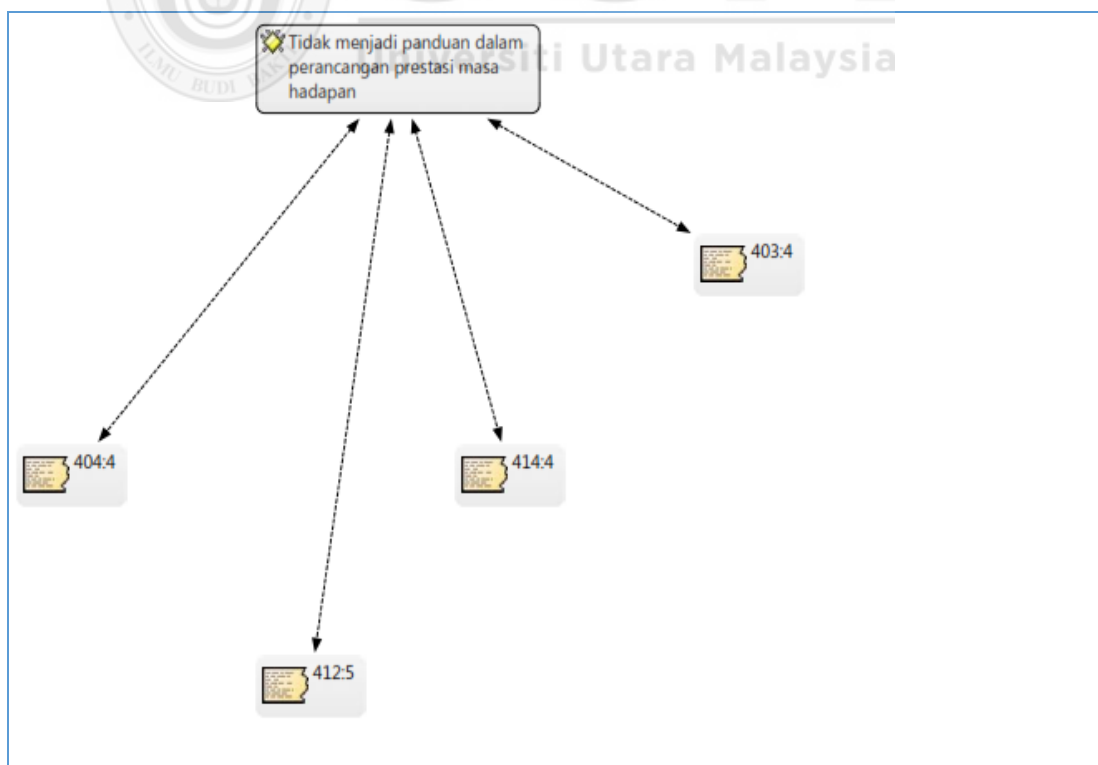
6. Kurang memberi perhatian kepada pembangunan sumber manusia



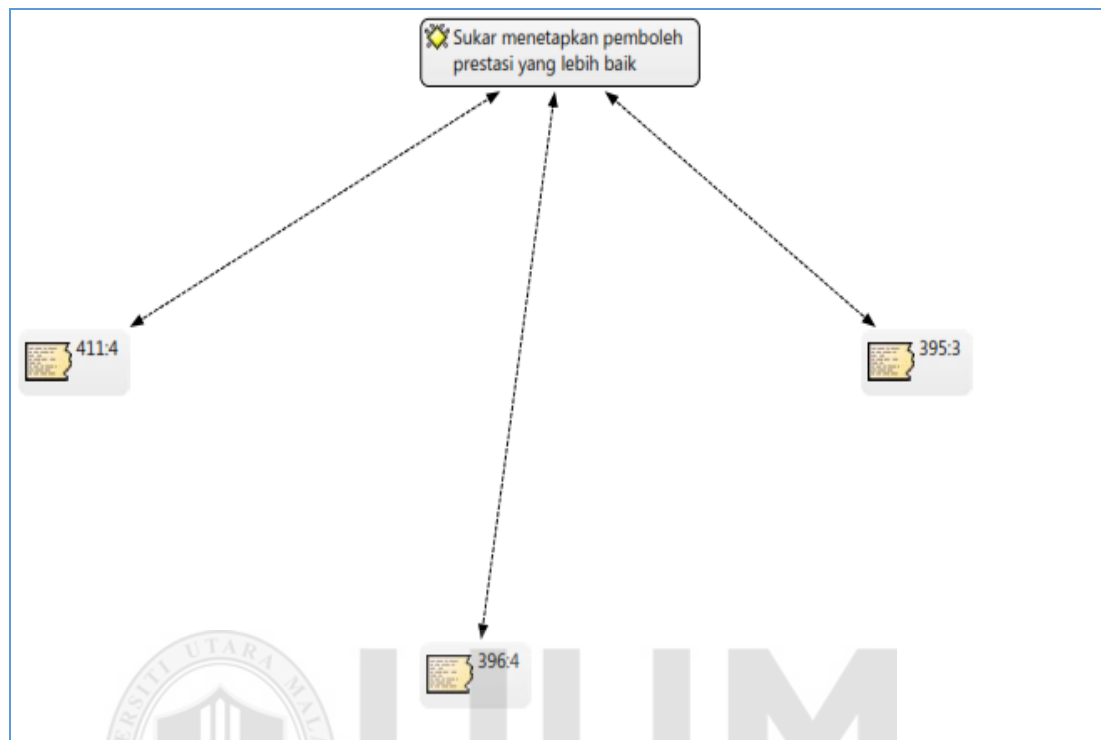
7. Tidak dilakukan Audit prestasi



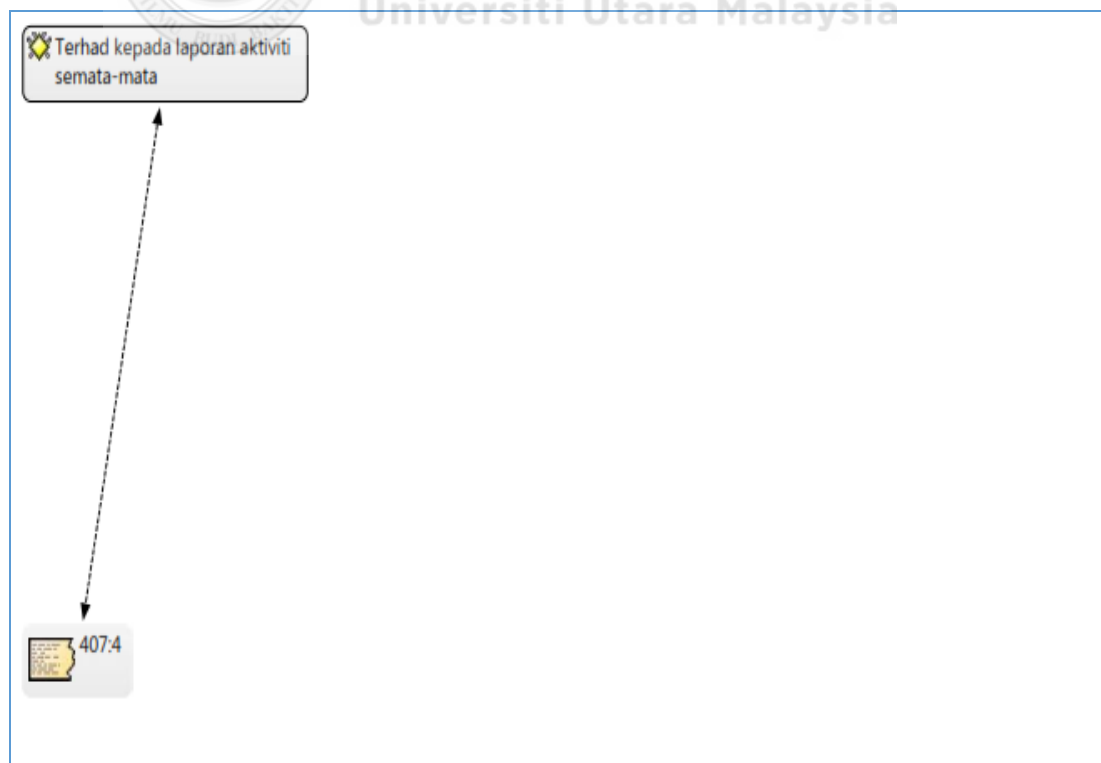
8. Tidak menjadi panduan dalam pengurusan prestasi masa hadapan



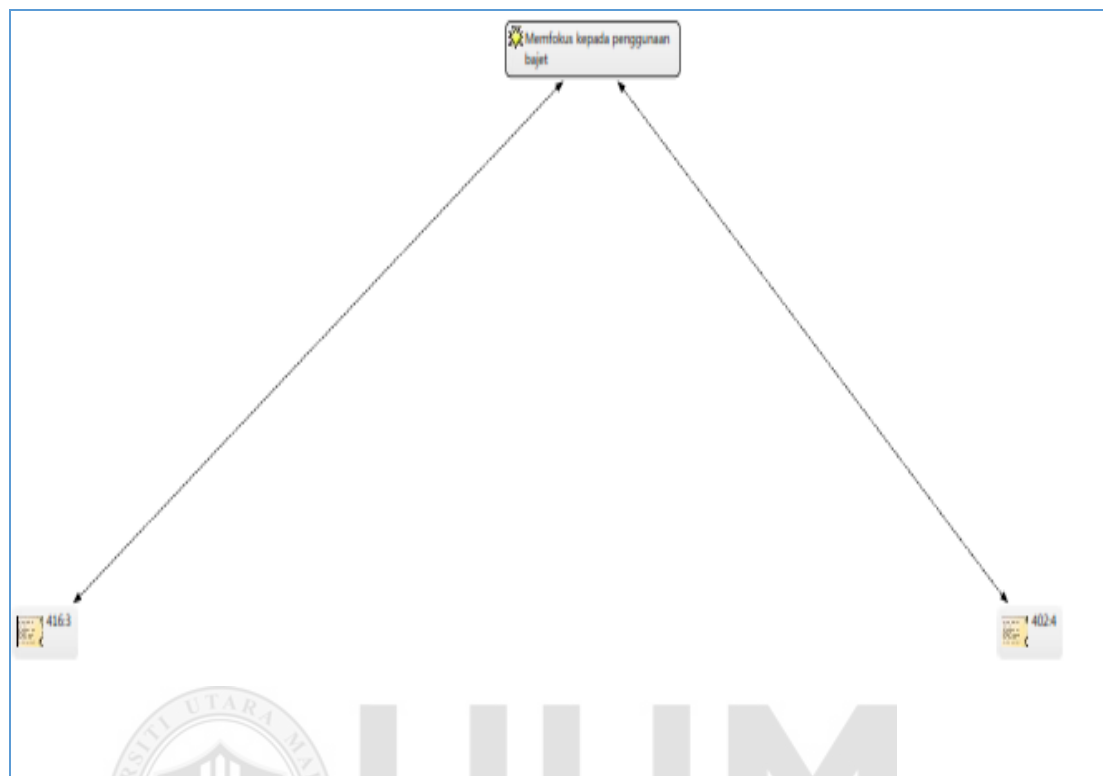
9. Sukar menetapkan pembolehubah prestasi untuk sasaran prestasi hasil, manfaat dan impak



10. Tidak dilakukan audit prestasi



11. Memfokus kepada penggunaan bajet tidak kepada prestasi



UUM
Universiti Utara Malaysia