

**PENGGUNAAN INFORMASI KINERJA STRATEJIK DALAM PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN IMPLEMENTASI DAN PENILAIAN STRATEGI  
PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK**

**Dewi Sartika**

Dosen Universitas Teuku Umar – Meulaboh  
dewisartika@utu.ac.id

**Abstrak:** Penelitian bertujuan menguji peran ukuran-ukuran kinerja stratejik (SPM) dan sistem informasi (SI) dalam pengambilan keputusan stratejik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi publik. Berdasarkan 180 responden survei dari pejabat senior Pemda di Yogyakarta, penelitian ini menemukan beberapa bukti. Pertama, SPM efisiensi dan efektivitas berhubungan positif dengan kinerja organisasi, sedangkan keterbatasan SI tidak. Kedua, SPM efisiensi berhubungan positif dengan penggunaan SPM untuk keputusan implementasi dan penilaian strategi, namun SPM efektivitas hanya signifikan dengan implementasi strategi, tidak untuk keputusan penilaian strategi. Ketiga, keterbatasan SI tidak memiliki hubungan signifikan dengan keputusan implementasi maupun penilaian strategi. Terakhir, hubungan penggunaan informasi SPM untuk implementasi strategi dan keputusan penilaian strategi tidak signifikan dengan kinerja organisasi.

**Kata kunci:** Kinerja Organisasi, Pengukuran Kinerja Stratejik (SPM), Keterbatasan Sistem Informasi, Implementasi dan Penilaian Strategi, Pemerintah Daerah.

**Abstract:** *This study investigates the role of strategic performance measures (SPM) and information system (IS) limitations in strategic decision-making and their impact on public organizational performance. Based on 180 survey responses from senior official across Yogyakarta public organizations, the study found some evidences. First, SPM of efficiency and effectiveness are positively associated with organizational performance, whereas IS limitations did not. Second, SPM of efficiency is positively associated with both strategy implementation and strategy assessment decisions, but effectiveness is only significant with strategy implementation not for strategy assessment decisions. Third, data limitations are not significantly associated with either strategy implementation or strategy assessment decisions. Finally, SPM information use for strategy implementation and strategy assessment decisions have no significant with organizational performance.*

**Keyword:** *Organizational Performance, Strategic Performance Measurement (SPM), Information System Limitations, Strategic Implementation and Assessment, Local Government.*

## PENDAHULUAN

Manajemen strategik merupakan salah satu jalan terbaik untuk mencapai tata kelola yang baik karena manajemen strategik berfungsi sebagai sistem pengendalian bagi organisasi dan dapat mengembangkan dasar dalam proses pengambilan keputusan (Bryson dan Roering 1987; Halim dan Kusufi 2014:84).

Pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan di sektor publik didominasi oleh pengaruh/tekanan politik, pandangan pimpinan, kewenangan legislator, dan kelompok *stakeholder*. Selain itu, ketergantungan atas subsidi publik (pajak) akan membuat manajer publik selalu mempertimbangkan setiap strategi yang diambilnya (Halim dan Kusufi (2014:88). Hal ini telah menginspirasi Kaplan (2001) untuk memperkenalkan sebuah konsep pemetaan strategi yang dikenal dengan istilah Sistem Pengukuran Kinerja Strategik (SPMS).

Ukuran-ukuran kinerja strategik ini dianggap penting untuk menerjemahkan strategi ke dalam tujuan dan target-target yang terukur. Jika SPMS ini dirancang & dikomunikasikan dengan tepat, maka dapat memfasilitasi strategi, menyelaraskan keputusan dan tindakan manajemen dengan tujuan-tujuan strategisnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Bisbe dan Malagueno 2012; Franco-Santos *et al.* 2012; Micheli dan Manzoni 2010). Meskipun banyak penelitian tentang SPMS telah dilakukan di sektor swasta, namun konsep ini juga relevan dan berlaku untuk organisasi sektor publik (Abdel-Maksoud 2015).

Riset-riset terdahulu tentang peran SPMS dalam organisasi sektor publik hanya difokuskan pada pengujian sejauh mana sistem ini diadopsi, dan faktor-faktor yang berhubungan dengan keberhasilan implementasinya (Micheli dan Manzoni 2010). Namun, masih sedikit riset yang mengkaji tentang penggunaan strategik SPMS dan dampaknya terhadap kinerja jangka panjang. Gap empiris ini yang memunculkan gagasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang penggunaan SPMS dalam pengambilan keputusan strategik di sektor publik.

Proses manajemen strategik pemerintah di Indonesia diatur dan tertuang dalam UU No. 25 Thn 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Dalam kedua UU ini diamanatkan bahwa Pemda diwajibkan menyusun perencanaan pembangunan melalui 4 fase: mulai dari penyusunan rencana hingga tahap penilaian kinerja atau strategi.

Pada tahap penilaian kinerja ini para pimpinan Kementerian/Lembaga dan Kepala SKPD diharuskan membuat Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) setiap tahunnya. Akan tetapi, menurut Mardiasmo (2009:122) kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensi, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Hal ini dikarenakan output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile*, sehingga ukuran-ukuran moneter saja tidak cukup untuk mengukur kinerja. Oleh karena itu perlu dikembangkan ukuran kinerja lain yang lebih relevan, seperti ukuran efisiensi dan efektivitas (Pollanen *et al.* 2016). Kategori ukuran seperti ini dianggap lebih relevan dan berguna, karena lebih mencerminkan output, produktivitas, dan *outcome*, sehingga relevan untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan strategik.

Selain ukuran efisiensi dan efektivitas, Cavalluzzo dan Ittner (2004) berpendapat bahwa keterbatasan sistem informasi (SI)/data dapat mempengaruhi penggunaan info kinerja. Menguji peran SI dalam organisasi sektor publik sangat penting dikarenakan adanya kompleksitas sistem, keragaman sumber organisasi, dan sulitnya menjamin keakuratan dan kualitas sistem informasi itu sendiri. Jika kompleksitas SI ini menghambat manajer untuk mendapatkan data secara tepat waktu, valid, dan reliabel, maka penggunaan SPMS untuk tujuan pengambilan keputusan akan terbatas, yang akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan ukuran-ukuran strategik (efisiensi dan efektivitas) dan keterbatasan sistem informasi dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi.

## KAJIAN KEPUSTAKAAN

### Teori Kompleksitas

Menurut (Gimbert *et al.* 2010), strategi dipandang sebagai hasil yang muncul dari sesuatu yang kompleks, suatu proses multi-level dalam pengambilan keputusan organisasi. Kompleksitas menjadi konsep penting untuk memahami pemerintahan modern dan proses-proses tata kelola (Klijn 2008). Teori ini berusaha untuk memahami perubahan dan dinamika sistem sebagai akibat dari interaksi yang kompleks dari bagian-bagian sistem tersebut. Teori kompleksitas menekankan bahwa suatu sistem cenderung terbangun secara nonlinier dan tunduk pada berbagai mekanisme *feedback* (Klijn 2008).

Pemerintah dituntut untuk selalu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Kompleksitas dalam organisasi publik dapat terjadi karena: (1) beban kerja organisasi publik dalam menyediakan layanan publik semakin kompleks, sedangkan pihak eksternal menuntut organisasi publik lebih fleksibel dalam penyelenggaraan pemerintahan; (2) Kinerja organisasi sektor publik merupakan konstruk yang bersifat multidimensional, karena organisasi jenis ini seringkali memiliki tujuan *intangible*, sehingga merancang dan menerapkan PMS yang efektif merupakan tugas yang sulit, kompleks, dan harus dinamis; (3) Akuntabilitas dalam sektor publik tidak hanya berupa hubungan *principal-agent*, namun *multi-stakeholder*. Untuk itu, dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja, sebagai alat untuk mencapai kepuasan berbagai *stakeholder* serta untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (Mardiasmo 2009)

### Pengembangan Hipotesis

Perusahaan yang berorientasi profit baru-baru ini mengakui bahwa pengukuran finansial saja tidak memadai untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi. Laporan keuangan memang mengukur kinerja masa lalu, tetapi hanya sedikit mencerminkan penciptaan nilai jangka panjang (Kaplan 2001). Meskipun hubungan antara penggunaan SPM dan kinerja organisasi telah dikemukakan dalam beberapa penelitian, namun hubungan tersebut sulit divalidasi secara empiris dalam organisasi publik. Akibat tidak adanya ukuran akuntansi internal dan ukuran kinerja keuangan berbasis pasar, maka pengukuran kinerja dalam organisasi publik adalah studi empiris yang kompleks & langka (Pollanen 2011), sehingga perlu dikembangkan ukuran-ukuran strategik seperti efisiensi dan efektivitas.

Dalam literatur pengukuran kinerja, Franco-Santos *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa SPM kontemporer dapat memberi manfaat bagi organisasi, seperti memodifikasi perilaku dan meningkatkan kemampuan serta kinerja organisasi. Demikian pula, Micheli dan Manzoni (2010) berpendapat bahwa desain dan peran dari sistem SPM merupakan faktor fundamental yang mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan uraian ini, hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H1a : SPM efisiensi berhubungan positif dengan kinerja organisasi sektor publik.

H1b: SPM efektivitas berhubungan positif dengan kinerja organisasi sektor publik.

Banyak literatur telah memberikan bukti bahwa investasi teknologi informasi (TI/SI) sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan penciptaan nilai yang cukup besar dalam organisasi dan di seluruh rantai nilai (Banker *et al.* 2006; Kohli dan Devaraj 2003). Selain meningkatkan kinerja individu dan organisasi, penggunaan sistem informasi juga akan mempermudah pemakainya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Gupta *et al.*

2007). Dengan demikian, TI dipandang sebagai salah satu kekuatan penting bagi organisasi (Bharadwaj 2000). Ironisnya, meskipun banyak perusahaan yang mengembangkan TI secara matang, sebagian mereka tidak dapat mengimplementasikannya dengan baik, sehingga menyebabkan buruknya seluruh kinerja organisasi. Hal ini dapat disebabkan oleh kompleksitas atau kerumitan penggunaan dari sistem tersebut.

Dalam konteks sektor bisnis, organisasi yang tidak memiliki teknologi sesuai (informasi yang tidak memadai) biasanya akan mengalami kesulitan dalam mendesain, mengimplementasi, dan mengevaluasi produk atau jasa yang telah dihasilkan (Poole dan Streib 1999). Demikian pula dalam konteks sektor publik, keterbatasan sistem informasi akan menghambat para manajer publik untuk memperoleh data pengukuran kinerja yang diperlukan secara valid, reliabel, dan tepat waktu, yang berdampak pada kurang optimalnya penyajian dan pelaporan informasi kinerja dari setiap program dan kegiatan instansi pemerintah (Nurkhamid 2008). Hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut:

H2: Keterbatasan sistem informasi/data berhubungan negatif dengan kinerja organisasi sektor publik.

Penekanan lebih besar pada informasi nonfinansial yang termuat dalam SPM dapat bermanfaat dalam perumusan, implementasi, penilaian strategi di organisasi publik. Akhir-akhir ini, para peneliti juga memberikan perhatian dalam hal evaluasi strategi atau penilaian strategi (pasca perumusan dan implementasi), hal ini bertujuan untuk menyelesaikan siklus manajemen strategik (Pollanen *et al.* 2016). Penilaian kinerja strategik dapat digunakan untuk memperoleh kesesuaian yang paling mungkin antara lingkungan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki.

Beberapa studi terbaru telah meneliti faktor-faktor penentu penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan strategik. Misalnya, Taylor (2011) menemukan bahwa sistem pengukuran dan dampaknya secara signifikan berhubungan dengan penggunaan ukuran kinerja dalam pengambilan keputusan di pemerintah negara bagian Australia. Lebih khusus, Abdel-Maksoud *et al.* (2015) menemukan bahwa ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran efisiensi operasional, secara signifikan berhubungan dengan penggunaan kinerja informasi untuk pengambilan keputusan implementasi dan penilaian strategi. Hipotesis berikutnya:

H3a: SPM efisiensi berhubungan positif dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan implementasi strategi.

H3b: SPM efisiensi berhubungan positif dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan penilaian strategi.

H4a: SPM efektivitas berhubungan positif dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan implementasi strategi.

H4b: SPM efektivitas berhubungan positif dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan penilaian strategi

Keterbatasan data dan ketidakakuratan informasi yang diperoleh dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang tidak tepat dan dapat merugikan organisasi maupun masyarakat. Penelitian Kwon dan Zmud (1987) menemukan bahwa isu-isu teknologi menjadi faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem. Isu-isu ini mencakup kesesuaian sistem baru dengan sistem yang sudah ada, kompleksitas sistem, dan perbaikan relatif atas sistem yang sudah ada (misalnya, tingkat akurasi dan ketepatan waktu). Riset-riset tentang SPMS juga menunjukkan bahwa informasi kinerja sangat penting dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategi.

Permasalahan SI merupakan hambatan utama dalam keberhasilan implementasi. Banyak dari masalah ini berhubungan dengan kemampuan SI yang ada untuk menyediakan

data yang dibutuhkan secara reliabel, tepat waktu, dan biaya yang efektif. Menguji peran SI yang mencakup sistem pengukuran kinerja, dalam organisasi publik sangat penting karena kompleksitas sistem, keragaman sumber informasi, dan sulitnya menjamin keakuratan dan kualitas sistem. Jika keterbatasan SI ini menghambat manajer untuk menerima data secara tepat waktu dan reliabel, maka penggunaan SPMS untuk akuntabilitas dan tujuan pengambilan keputusan kemungkinan akan terbatas.

Beberapa studi telah memberikan bukti tentang pengaruh isu-isu SI terhadap aktivitas pengambilan keputusan. Krumwiede (1998) melaporkan hubungan positif antara kekuatan sistem informasi yang ada dengan keputusan organisasi untuk mengadopsi ABC pada tahap lanjut. *The Urban Institute* menyatakan bahwa proses sistem pengukuran kinerja dan teknologi yang dimiliki organisasi dapat mempengaruhi tingkat penggunaan informasi kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan. Hipotesis yang diusulkan adalah:

H5a: Keterbatasan sistem informasi/data berhubungan negatif dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan implementasi strategi.

H5b: Keterbatasan sistem informasi/data berhubungan negatif dengan penggunaan informasi SPM untuk pengambilan keputusan penilaian strategi.

Mitchell *et al.* (2013) mengemukakan bahwa perencanaan strategik dapat menghubungkan antara tujuan-tujuan strategik dan hasil kinerja dengan cara memantau dan mengukur tingkat koherensi atau pencapaian mereka. Jung dan Lee (2013) menyatakan bahwa perencanaan strategik dan penetapan tujuan yang jelas adalah fungsi penting dari manajer publik, yang berkaitan erat dengan peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Poister *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa proses perencanaan strategik formal dan pengukuran kinerja dapat berkontribusi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

Andrews *et al.* (2009) menyimpulkan bahwa baik proses strategik maupun konten strategi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Dalam studi berikutnya, Andrews *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa implementasi strategi secara luas dianggap sebagai elemen penting dari strategi dan berdampak signifikan terhadap kinerja sektor publik. Argumen ini mengarah pada hipotesis selanjutnya:

H6a: Penggunaan informasi kinerja untuk keputusan implementasi strategi berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

H6b: Penggunaan informasi kinerja untuk keputusan penilaian strategi berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian dilakukan pada pemerintah daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yang terdiri dari: Pemerintah Kota Yogyakarta, Pemerintah Kabupaten Sleman, Bantul, Kulon Progo, dan Gunung Kidul. Objek penelitian adalah Instansi Pemerintah daerah (Dinas, Badan, dan Kantor). Metoda pemilihan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni pejabat minimal eselon 4 (empat) di masing-masing dinas, badan, atau kantor. Harapannya, para pejabat dinas/badan/kantor yang menjadi responden telah terlibat dalam proses penyusunan perencanaan strategik dan laporan kinerja, sehingga responden yang dipilih diyakini telah memahami kondisi di dalam dinas/badan/kantor yang ditempatinya (Nurkhamid, 2008).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer, yang diperoleh melalui penyebaran angket kuesioner kepada responden. Respon partisipan terhadap setiap butir pertanyaan akan diukur dengan skala *likert*.

## **Pengukuran Variabel**

### ***Kinerja Organisasi Sektor Publik***

Variabel kinerja dalam penelitian ini merupakan variabel dependen, yang diukur menggunakan skala 11 item yang dikembangkan oleh Cavalluzzo dan Ittner (2004) dan Elbanna (2012). Instrumen ini telah digunakan oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti Pollanen *et al.* (2016). Responden diminta untuk mengindikasikan skor dari kinerja organisasi mereka saat ini berdasarkan 11 dimensi kinerja yang ada, dengan memberikan poin dalam bentuk skala *likert* 1-5 (1= jauh lebih buruk; 5= jauh lebih baik).

### ***Pengukuran Kinerja Strategik (SPM efisiensi dan efektivitas)***

SPM efisiensi dan efektivitas dalam penelitian ini diberlakukan sebagai dua variabel independen yang terpisah. Instrumen kedua variabel ini merujuk pada penelitian sektor publik dan swasta sebelumnya (Ittner *et al.* 2003; Cavalluzzo dan Ittner 2004; Abdel-Maksoud *et al.* 2005; dan Elbanna 2012). Terdapat dua pertanyaan untuk 11 item kriteria yang ada (enam kriteria terkait efisiensi dan lima kriteria mewakili efektivitas).

Responden diminta untuk mengindikasikan: (a) seluas/sejauh mana organisasi mereka memiliki ukuran kinerja untuk area kerja tertentu, dengan memberikan skala likert 1-5 (1= jauh di bawah rata-rata; 5= jauh di atas rata-rata); (b) seberapa penting masing-masing kriteria kinerja akan berdampak pada keberhasilan jangka panjang organisasi mereka (1= sangat tidak penting; 5=sangat penting). Dua skor (luasnya dan pentingnya) dari 11 item yang dijawab akan dikalikan (Pollanen *et al.* 2016).

### ***Keterbatasan Sistem Informasi***

Variabel ini mengukur keterbatasan kemampuan sistem informasi yang dimiliki suatu organisasi untuk memberikan data yang diperlukan secara valid, reliabel, dan tepat waktu. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel ini diadopsi dari Cavalluzzo dan Ittner (2004) dengan menggunakan skala *likert* 1-5 (1= sangat tidak setuju; 5= sangat setuju). Instrumen ini juga telah diadopsi dalam penelitian Abdel-Maksoud *et al.* (2015).

## **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis dalam penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). SEM-PLS dipilih karena dapat melakukan pengujian model pengukuran dan pengujian model struktural secara simultan, dapat mengestimasi model dengan ukuran sampel yang relatif kecil, tidak mensyaratkan adanya pemenuhan asumsi seperti normalitas data *goodness of fit* model, serta dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat (Latan dan Gudono 2013). Karakteristik tersebut membuat PLS sangat cocok untuk penelitian ini, karena memiliki model yang kompleks, serta dapat memakai ukuran sampel yang relatif kecil untuk mengantisipasi minimnya *respon rate* dari sampel yang dituju. Berikut ini adalah langkah-langkah pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS, yaitu:

### **a. Merancang Model Struktural (Inner Model)**

Model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar konstruk (variabel laten). Arah hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini merupakan hubungan satu arah, digambarkan dengan panah arah tunggal. Model struktural ini terdiri dari variabel laten eksogen dan variabel laten endogen.

### **b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai seberapa baik model yang diajukan untuk memprediksi konstruk yang diukur atau juga untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Evaluasi dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk setiap variabel laten endogen dalam model struktural. Semakin tinggi nilai  $R^2$  (mendekati 1,00), semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

### **c. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)**

Tahap ini mengidentifikasi sifat konstruk yang digunakan dalam penelitian (konstruk formatif atau reflektif). Model indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah konstruk reflektif karena indikator-indikator pengukuran merefleksikan konstruk (variabel laten) yang dibangun. Rancangan model pengukuran membentuk diagram jalur yang menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel.

### **d. Evaluasi Model Pengukuran**

Tahap ini bertujuan mengevaluasi validitas dan reliabilitas setiap konstruk atau variabel laten. Parameter untuk menilai model pengukuran adalah validitas konvergen dan validitas diskriminan yang diperoleh melalui proses iterasi algoritma.

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dinilai dari angka faktor *loading* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut (Hartono 2011:71) yakni  $>0,70$ . Akan tetapi meskipun angka *loading* nya 0,50 masih dapat dipertimbangkan (Hair *et al.* 2010).

Validitas diskriminan berhubungan dengan pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan: (1) *cross loading* pengukuran dengan konstraknya ( $>0,70$  dalam satu variabel); (2) akar AVE lebih besar dibanding korelasi antar konstruk.

Pengujian reliabilitas konsistensi internal menggunakan skor *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* adalah  $>0,70$ , meskipun nilainya 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.* 2010).

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *T-table* dan nilai *T-statistics* yang dihasilkan dari proses *bootstrap*. Hipotesis diterima (terdukung) apabila nilai *T-statistics* lebih tinggi dibandingkan *T-table*. Dengan tingkat keyakinan 95 persen (*alpha* 5 persen), maka nilai *T-table* untuk uji hipotesis satu ekor (*one-tailed*) adalah  $\geq 1,64$  (Hair *et al.* 2010).

## **HASIL PEMBAHASAN**

### **Pilot Study**

Untuk pengujian validitas dan reliabilitas, peneliti melakukan uji coba instrumen penelitian (*pilot study*) kepada 30 responden yang terdiri dari mahasiswa dan pegawai pemerintah di Kota Yogyakarta. Hasil uji coba menunjukkan bahwa validitas konstruk dari instrumen penelitian ini cukup baik, karena sebagian besar indikator memiliki nilai faktor *loading*  $>0,7$ . Namun, *loading* antara 0,5–0,6 masih tetap dipertahankan, sedangkan *loading* di bawah 0,5 langsung dikeluarkan. Terdapat satu item yang dikeluarkan yaitu item dari konstruk keterbatasan sistem informasi (pernyataan nomor 3), karena memiliki *loading* sebesar 0,235. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan telah reliabel, terlihat dari nilai reliabilitas komposit dan *cronbach's alpha*  $> 0,60$ . Secara keseluruhan, indikator dalam penelitian ini telah valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan lebih lanjut.

### **Uji Non-Response Bias**

Untuk memastikan tidak ada bias dari responden atas perbedaan waktu pengembalian kuesioner, dilakukan uji *non-response bias* dengan menggunakan *Mann-Whitney Test*. Selain itu, karena daerah penelitian cukup luas (5 daerah), maka dilakukan uji *Kruskal-Wallis* untuk memastikan tidak ada perbedaan jawaban responden antar daerah. Analisis ini menggunakan SPSS versi 16.0.

**Tabel 1: Ringkasan Uji Mann-Whitney Test**

	<b>EFS</b>	<b>EFK</b>	<b>KSI</b>	<b>IMPLE</b>	<b>ASSESS</b>	<b>KO</b>
Mann-Whitney U	3,974,000	3,829,500	3,693,000	3,684,500	3,573,500	3,832,000
Wilcoxon W	9,227,000	9,082,500	8,946,000	8,937,500	8,826,500	9,085,000
Z	-,012	-,429	-,837	-,857	-1,200	-,429
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>	<b>0,991</b>	<b>0,668</b>	<b>0,402</b>	<b>0,391</b>	<b>0,230</b>	<b>0,668</b>

**Tabel 2: Ringkasan Uji Kruskal-Wallis**

	<b>EFS</b>	<b>EFK</b>	<b>KSI</b>	<b>IMPLE</b>	<b>ASSESS</b>	<b>KO</b>
Chi-Square	6,216	5,720	2,530	4,554	4,251	2,360
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>0,184</b>	<b>0,221</b>	<b>0,639</b>	<b>0,336</b>	<b>0,373</b>	<b>0,670</b>

Sumber: data diolah 2017

Hasil uji *Mann-Whitney* dan *Kruskal-Wallis* pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi setiap konstruk tidak berbeda secara signifikan (terlihat dari angka signifikansi >0,05 atau 5 persen). Hasil ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat bias respon, sehingga tidak akan mengurangi kekuatan generalisasi penelitian.

**Tabel 3: Ringkasan Iterasi Algoritma PLS**

	<b>Loading</b>	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>R-squared (R<sup>2</sup>)</b>
EFS -- EFS 1	0,757	0,5796	0,89184	0,85398	
EFS -- EFS 2	0,784				
EFS -- EFS 3	0,805				
EFS -- EFS 4	0,777				
EFS -- EFS 5	0,767				
EFS -- EFS 6	0,670				
EFK -- EFK 1	0,802	0,66208	0,90737	0,87264	
EFK -- EFK 2	0,811				
EFK -- EFK 3	0,815				
EFK -- EFK 4	0,824				
EFK -- EFK 5	0,817				
KSI -- KSI 1	0,859	0,74956	0,89969	0,83655	
KSI -- KSI 2	0,903				
KSI -- KSI 4	0,834				
IMPLE --IMPLE 1	0,833	0,65284	0,91842	0,89331	0,22669
IMPLE --IMPLE 2	0,827				
IMPLE --IMPLE 3	0,782				
IMPLE --IMPLE 4	0,759				
IMPLE --IMPLE 5	0,867				
IMPLE --IMPLE 6	0,775				
ASSESS -- ASSESS 1	0,867	0,6663	0,88615	0,82807	0,17973
ASSESS -- ASSESS 2	0,581				
ASSESS -- ASSESS 3	0,879				
ASSESS -- ASSESS 4	0,896				



KO -- KO 1	0,646	0,44005	0,89594	0,87214	0,46201
KO -- KO 2	0,648				
KO -- KO 3	0,700				
KO -- KO 4	0,667				
KO -- KO 5	0,672				
KO -- KO 6	0,596				
KO -- KO 7	0,628				
KO -- KO 8	0,690				
KO -- KO 9	0,639				
KO -- KO 10	0,634				
KO -- KO 11	0,762				

Semua indikator yang loading pada konstraknya adalah signifikan ( $p < 0.001$ , one-tailed).

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan tabel 3 di atas, skor *loading* setiap indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen yaitu di atas 0,7 (namun skor 0,5 masih diterima). Skor *loading* ini juga dapat menjadi indikasi terpenuhinya syarat validitas diskriminan. Semua konstruk juga telah memenuhi syarat reliabilitas konsistensi internal, terlihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang berada di atas 0,70.

### Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural dilihat dari nilai koefisien determinasi (*R-squared*) untuk konstruk dependen. Pada tabel 3 terlihat bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk IMPLI sebesar 22,66%, konstruk ASSESS sebesar 17,97%, dan konstruk KO sebesar 46,20%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel atau konstruk lain di luar model yang diajukan. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan model struktural dengan memakai fungsi *bootstrapping* yang terdapat dalam *software* SmartPLS versi 3. Hasil pengujian ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 5: Koefisien Jalur (*Path Coefficients, Mean, STDEV, T-Values*)

Hip.	Hubungan	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
H1 <sub>a</sub>	EFS -> KO	0,280	0,286	0,094	2,993	0,001
H1 <sub>b</sub>	EFK -> KO	0,466	0,467	0,093	5,007	0,000
H2	KSI -> KO	0,072	0,072	0,064	1,122	0,131
H3 <sub>a</sub>	EFS -> IMPLI	0,313	0,334	0,108	2,892	0,002
H3 <sub>b</sub>	EFS -> ASSESS	0,276	0,300	0,107	2,574	0,005
H4 <sub>a</sub>	EFK -> IMPLI	0,182	0,171	0,092	1,970	0,025
H4 <sub>b</sub>	EFK -> ASSESS	0,104	0,091	0,102	1,025	0,153
H5 <sub>a</sub>	KSI -> IMPLI	-0,027	-0,025	0,092	0,295	0,384
H5 <sub>b</sub>	KSI -> ASSESS	-0,146	-0,143	0,092	1,580	0,057
H6 <sub>a</sub>	IMPLI -> KO	-0,077	-0,074	0,090	0,856	0,196
H6 <sub>b</sub>	ASSESS -> KO	0,056	0,054	0,091	0,614	0,270

Sumber: data diolah 2017

Berdasarkan tabel di atas, terdapat 5 hipotesis yang terdukung dan 6 hipotesis tidak terdukung. Hasil pengujian tersebut akan diuraikan berikut ini.

Dari tabel koefisien jalur, dapat dilihat bahwa SPM efisiensi ( $H_{1a}$ ) dan SPM efektivitas ( $H_{1b}$ ) berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi (KO). Hal ini ditunjukkan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,993 dan 5,007 yang memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ) serta *p-value* sebesar 0,001 dan 0,000 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian,  **$H_{1a}$  dan  $H_{1b}$  terdukung secara empirik (dapat diterima)**. Hasil ini konsisten dengan temuan terdahulu yang mengatakan bahwa ukuran-ukuran kinerja efisiensi maupun efektivitas dapat meningkatkan kapabilitas dan kinerja organisasi serta mendorong manajer publik lebih akuntabel (Pollanen *et al.* 2016; Franco-Santos *et al.* 2012; Pollanen 2011; Micheli dan Manzoni 2010).

Dari tabel koefisien jalur, dapat dilihat bahwa KSI tidak berhubungan negatif dan signifikan dengan KO ( $H_2$ ). Terlihat dari nilai *T-statistics* sebesar 1,122 yang tidak memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ), dan nilai *p-value* sebesar 0,131 ( $> 0,05$ ). Dengan demikian,  **$H_2$  tidak terdukung secara empirik (tidak dapat diterima)**.

Artinya, manajer publik tidak mengalami masalah yang signifikan dengan keterbatasan sistem informasi dan pengumpulan data hingga informasi tersebut secara aktual digunakan untuk pengambilan keputusan dan alat pertanggungjawaban (Cavalluzzo dan Ittner 2004). Dengan kata lain, aparat pemerintah dianggap mampu mengantisipasi dengan baik dan menyesuaikan diri atas berbagai keterbatasan yang dihadapi, sehingga tidak akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Dari tabel koefisien jalur, dapat dilihat bahwa EFS berhubungan positif dan signifikan dengan penggunaan informasi SPM untuk keputusan implementasi strategi (IMPLE) dan keputusan penilaian strategi (ASSESS). Hal ini ditunjukkan dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,892 dan 2,574 yang memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ); nilai *p-value* sebesar 0,002 dan 0,005 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian,  **$H_{3a}$  dan  $H_{3b}$  terdukung secara empirik (dapat diterima)**. Hasil ini konsisten dengan penelitian Abdel-Maksoud *et al.* (2015) dan Taylor (2011). Dimensi atau ukuran efisiensi seperti kuantitas dan kualitas layanan, kepuasan masyarakat, pengembangan/inovasi layanan, dan efisiensi operasional telah menjadi tujuan utama dalam manajemen publik saat ini (Abdel-Maksoud *et al.* 2015).

Dari tabel koefisien jalur, dapat dilihat bahwa EFK berhubungan positif dan signifikan dengan IMPLE ( $H_{4a}$ ). Hal ini ditunjukkan dengan nilai *T-statistics* sebesar 1,970 yang memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,025 ( $< 0,05$ ). Dengan demikian,  **$H_{4a}$  terdukung secara empirik (dapat diterima)**. Hasil ini berbeda dengan temuan Pollanen *et al.* (2016). Artinya, meskipun sulit untuk mengukur efektivitas dalam organisasi sektor publik karena karakteristik ukuran yang multidimensional, berorientasi jangka panjang, dan subjektif, namun temuan ini membuktikan ukuran efektivitas tetap dipertimbangkan oleh para manajer publik di lingkup Pemda sebagai dasar dalam membuat keputusan strategi dan program kerja.

Sebaliknya, EFK ditemukan tidak memiliki hubungan signifikan dengan ASSESS. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *T-statistics* sebesar 1,025 yang tidak memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,153 ( $> 0,05$ ). Dengan demikian,  **$H_{4b}$  tidak terdukung secara empirik (tidak dapat diterima)**. Hasil ini konsisten dengan Pollanen *et al.* (2016). Terdapat beberapa argumen yang melandasi tidak adanya hubungan antara SPM efektivitas dengan keputusan penilaian strategi. Pertama, ukuran-ukuran efektivitas yang reliabel dan valid sulit dikembangkan dan digunakan secara tepat disebabkan keragaman (kompleksitas) layanan publik dan tekanan politik yang mempengaruhi organisasi publik (Pollanen *et al.* 2016). Kedua, pengukuran efisiensi dan efektivitas mungkin saja dilakukan oleh dua fungsi atau unit yang berbeda. Misalnya, pengukuran kinerja operasi (efisiensi) mungkin menjadi tanggung jawab unit operasi, sedangkan pengukuran kinerja strategik (efektivitas) dapat menjadi fungsi lain atau manajemen yang lebih tinggi. Ketiga, dibutuhkan waktu panjang untuk memperoleh dan mengkomunikasikan ukuran-ukuran efektivitas karena ukuran ini

umumnya memerlukan data eksternal (Pollanen 2005), sehingga dapat mengurangi kegunaannya untuk menilai strategi atau program-program kerja secara tepat waktu.

Dari tabel koefisien jalur, dapat dilihat bahwa KSI berhubungan negatif dengan IMPL (H<sub>5a</sub>) dan ASSESS (H<sub>5b</sub>), namun secara statistik tidak signifikan. Terlihat dari nilai *T-statistics* sebesar 0,295 dan 1,580 yang tidak memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,384 dan 0,057 ( $> 0,05$ ). Dengan demikian, **H<sub>5a</sub> dan H<sub>5b</sub> tidak didukung secara empirik (tidak dapat diterima)**. Hasil ini berbeda dengan penelitian Cavaluzzo dan Ittner (2004).

Terdapat beberapa alasan tidak terdukungnya hipotesis ini. Pertama, manajer publik tidak mengalami masalah yang signifikan dengan keterbatasan sistem informasi dan pengumpulan data hingga informasi tersebut secara aktual digunakan untuk pengambilan keputusan dan alat pertanggungjawaban (Cavaluzzo dan Ittner 2004). Dengan kata lain, aparat pemerintah dianggap mampu mengantisipasi dengan baik dan menyesuaikan diri atas berbagai keterbatasan yang dihadapi. Kedua, terlalu besarnya pengaruh berbagai ketentuan atau peraturan yang mewajibkan setiap instansi pemerintah di Indonesia menyusun Renstra dan LAKIP. Kondisi ini menyebabkan penyusunan rencana atau keputusan-keputusan strategis tidak selalu didukung dengan data atau informasi yang berkualitas. Pada akhirnya, kondisi ini yang membuat motivasi aparat pemerintah rendah untuk menggunakan data/informasi kinerja dalam pengambilan keputusan strategik.

Dari tabel koefisien jalur, dapat dilihat bahwa IMPL (H<sub>6a</sub>) dan ASSESS (H<sub>6b</sub>) berhubungan negatif dan tidak signifikan dengan KO. Terlihat dari nilai *T-statistics* sebesar 0,856 dan 0,614 yang tidak memenuhi syarat *t-table* ( $\geq 1,64$ ); nilai *p-value* sebesar 0,196 dan 0,270 ( $> 0,05$ ). Dengan demikian, **H<sub>6a</sub> dan H<sub>6b</sub> tidak didukung secara empirik (tidak dapat diterima)**. Temuan H<sub>6a</sub> berbeda dengan Pollanen *et al.* (2016), namun H<sub>6b</sub> konsisten dengan Pollanen *et al.* (2016).

Meskipun ukuran efisiensi dan efektivitas menjadi pertimbangan kuat dalam membuat keputusan implementasi strategi, namun implementasi tersebut ternyata tidak mampu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dapat terjadi karena dalam proses implementasi, strategi atau program-program yang diusulkan tidak dilaksanakan secara optimal. Penggunaan informasi kinerja untuk keputusan penilaian strategi juga tidak berhubungan dengan kinerja organisasi, karena biasanya dibutuhkan rentang waktu yang panjang untuk menangkap dampak dari keputusan penilaian strategi terhadap kinerja organisasi publik (Abdel-Maksoud *et al.* 2015).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran dari ukuran kinerja strategik dan keterbatasan data dalam pengambilan keputusan serta menguji dampaknya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil statistik, diperoleh hasil empirik terkait variabel-variabel yang berhubungan dengan penggunaan informasi kinerja (SPM) untuk pengambilan keputusan dan kinerja organisasi. Terdapat dua konstruk yang berhubungan positif dan signifikan dengan penggunaan SPM untuk pengambilan keputusan implementasi strategi, yaitu ukuran efisiensi dan ukuran efektivitas, sedangkan untuk keputusan penilaian strategi hanya berhubungan signifikan dengan ukuran efisiensi. Temuan dalam penelitian ini memberi makna bahwa kedua jenis ukuran kinerja strategik (efisiensi dan efektivitas) telah digunakan secara tepat untuk kepentingan implementasi strategi atau program-program kerja. Akan tetapi, manajer publik lebih menyukai ukuran efisiensi dibanding ukuran efektivitas dan cenderung menggunakannya untuk menilai strategi/program, dikarenakan ukuran efisiensi lebih objektif dan tersedia dalam jangka pendek.

Keterbatasan data/sistem informasi tidak berhubungan dengan penggunaan informasi kinerja untuk pengambilan keputusan dikarenakan manajer publik tidak mengalami masalah signifikan dengan keterbatasan sistem informasi dan pengumpulan data dan mereka dianggap mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri atas berbagai keterbatasan yang dihadapi, sehingga tidak mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

### Saran

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan metode kuantitatif, sehingga penggunaan *mix methods* (kuantitatif dan kualitatif) sangat disarankan untuk penelitian selanjutnya. Kolaborasi dari kedua metode ini dapat menggali hasil lebih dalam dan dapat melihat dari sudut pandang yang beragam dan lebih kaya dibanding hanya menggunakan satu metode analisis saja. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan metode analisis multivariat generasi kedua (SEM-PLS), sehingga untuk memperkuat keyakinan terhadap validitas dan *robustness*, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode analisis multivariat generasi pertama, yaitu regresi berganda.

### DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., Mahama, H. dan Pollanen, R. 2015. The Use of Performance Information in Strategic Decision Making in Public Organizations. *International Journal of Public Sector Management* 28(7): 528–549.
- Akbar, R., Pilcher, R.A., dan Perrin, B. 2015. Implementing performance measurement systems Indonesian local government under pressure. *Qualitative Research in Accounting & Management* 12(1): 3-33.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., dan Walker, R.M. 2009. Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: An Empirical Analysis. *Public Management Review* 11(1): 1-22.
- Andrews, R., G.A. Boyne, J. Law, dan R. M. Walker. 2011. Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society* 43(6): 643–671.
- Banker, R. D., Bardham, I., Chang, H., dan Lin, S. 2006. Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance. *MIS Quarterly* 30(2): 315-337.
- Bharadwaj, A. 2000. A resource-based perspective on information technology and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 24(1): 169-96.
- Bisbe, J., dan Malagueno, R. 2012. Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does It Work in Dynamic Environments?. *Management Accounting Research* 23(4): 296-311.
- Bryson, J.M. 2011. *Strategic Planning for Public & Nonprofit Organizations* (4th ed). San Francisco: John Wiley.
- Cavalluzzo, K., dan Ittner, C. 2004. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government. *Accounting, Organization and Society* 29 (3–4): 243-267.
- Elbanna, S. 2012. Slack, Planning, and Organizational Performance: Evidence from the Arab Middle East. *European Management Review* 9(2): 99-115.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. dan Bourne, M. 2012. Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research* 23(2): 79-119.
- Gimbert, X., Bisbe, J. dan Mendoza, X. 2010. The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes. *Long Range Planning* 43(3): 477-497.

- Gupta M.P., Kanungo S., Kumar R. dan Sahu G.P. 2007. A Study of Information Technology Effectiveness in Select Government Organizations in India. *Journal for Decision Makers* 32(2).
- Hair, J.R., Joseph, F. William, C. Black, Barry J. Babin, dan Rolph E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Halim, A. dan Kusufi, M.S. 2014. *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hartono, Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasiskan Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Jung, C.S., dan Lee, G. 2013. Goals, Strategic Planning, and Performance in Government Agencies. *Public Management Review* 15(6): 787-815.
- Kaplan, R.S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership* 11(3): 353-370.
- Klijn, E. 2008. Complexity Theory and Public Administration: What's New?. *Public Management Review* 10(3): 299-317.
- Kohli, R., dan Devaraj, S. 2003. Measuring Information Technology Payoff: A Meta-Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research. *Information Systems Research* 14(2): 127-145.
- Krumwiede, K. 1998. The implementation stages of activity based costing and the impact of contextual and organizational factors. *Journal of Management Accounting Research* 10: 239-277.
- Kwon, T., dan Zmud, R. 1987. *Unifying the fragmented models of informations systems implementation*. In R. J. Boland, & R. Hirschiem (Eds.), *Critical issues in informations systems research*. NewYork: John Wiley.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Micheli, P., dan Manzoni, J.F. 2010. Strategic Performance Measurement Systems: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning* 43(4): 465-476.
- Mitchell, F., Nielsen, L.B., Nørreklit, H., dan Nørreklit, L. 2013. Scoring Strategic Performance: A Pragmatic Constructivist Approach to Strategic Performance Measurement. *Journal of Management & Governance* 17(1): 5-34.
- Nurkhamid, Muh. 2008. Implementasi inovasi sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah* 3(1): 45-76.
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., dan Mahama, S. 2016. Relationship Between Strategic Performance Measures, Strategic Decision-making, and Organizational Performance: Empirical Evidence from Canadian Public Organizations. *Public Management Review*: 1-22.
- Pollanen, R. 2011. Relative Performance Benchmarking of Local Governments: Case of Ontario Municipalities. *International Journal of Business and Public Administration* 8(1): 19-33.

- Poole, Theodore dan Streib, G. 1999. Performance measurement in municipal government: Assesing the state of the practice. *Public Administration Review* 59(4): 325-335.
- Taylor, J. 2011. Factors Influencing the Use of Performance Information for Decision Making in Australian State Agencies. *Public Administration* 89(4): 1316-1334.