

# MENKAKAJI ULANG MEKANISME PENYUSUNAN RENSTRA DAN LAKIP DI DAERAH (Studi Terhadap Persepsi Pejabat Struktural Mengenai Inpres 7 Tahun 1999 dan Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003)<sup>1</sup>

Oleh  
Baban Sobandi, SE.,M.Si.

## *Abstract*

*Indonesian government has responded to various released planning documents, which in practice often overlapped with one another, through Law No. 25 Year 2004. Despite insignificant change in the approach engaged, the current planning seems to be more systematic and well ordered in terms of the mechanism, nomenclature, and quantity of documents. In this case, several planning documents have been adjusted and simplified. However, one tickling question arises as to whether the mechanism for the formulation and substance of Strategic Planning and LAKIP (Government Institution Performance Accountability Report) documents are still relevant. The review on this matter shows that, in several aspects, there should be adjustments, such as regarding the needs for better understanding and commitment of structural officials toward the policy, the choice for target indicators and activities, as well as the mechanism to measure.*

## **A. Pendahuluan**

Tuntutan masyarakat akan transparansi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan semakin tinggi, dan memang akuntabilitas serta transparansi sudah seharusnya dimiliki oleh setiap penyelenggara pemerintahan dan pembangunan, dalam hal ini pemerintah yang *notabene* sebagai pemegang mandat dari masyarakat. Dalam menyikapi makin tingginya tuntutan transparansi dan akuntabilitas tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Pada dasarnya, LAKIP merupakan sistem pengukuran dan penilaian kinerja yang didasarkan kepada *self assesment*. Artinya, setiap instansi pemerintah melakukan pengukuran dan penilaian sendiri terhadap kinerja instansinya masing-masing. Oleh karena itu, keakuratan sistem dan adanya standarisasi pengukuran menjadi hal yang mutlak diperlukan agar ada jaminan terhadap kebenaran dan keakuratan hasil penilaian tersebut. Apabila sistem yang ada tidak akurat dan standar pengukuran tidak tepat atau lemah maka kinerja organisasi pun tidak akan terpacu untuk berkembang. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Berry, Zeithaml dan Parasuraman (Lovelock, 1992; 225). Menurut mereka, yang menjadi potensi terjadinya kegagalan peningkatan kinerja pelayanan publik antara lain tidak adanya standar pelayanan (*no service standard*), terlalu banyak standar pelayanan (*too many service standard*), standar pelayanan yang terlalu umum (*general service standard*), komunikasi standar pelayanan yang lemah (*poorly communicated service standard*), atau standar pelayanan yang tidak relevan dengan pengukuran kinerja pelayanan itu sendiri (*service standard unconnected to the performance measurement*).

---

<sup>1</sup> Tulisan ini diangkat dari hasil penelitian yang dilakukan penulis dengan Sdr. Novel Saleh Seff, S.Sos.

Dalam kenyataan, sistem LAKIP yang ada masih mempunyai berbagai kelemahan, baik kelemahan pada tingkat kebijakan (*policy level*), tingkat organisasi (*organizational level*), maupun pada tingkat teknis operasional (*operational level*). Beberapa kelemahan yang dapat diidentifikasi antara lain: (1) Dilihat dari produk hukum kebijakan, disinyalir bertentangan dengan produk hukum yang ada di atasnya; (2) Pada level organisasional kewenangan melakukan evaluasi yang diserahkan kepada masing-masing instansi ternyata belum dibarengi oleh perangkat sistem yang mapan; (3) Sedangkan dilihat dari dimensi operasional, bahwasannya dalam petunjuk pelaksanaan LAKIP masih terdapat inkonsistensi antara lain dalam penetapan sasaran dan teknik pengukurannya.

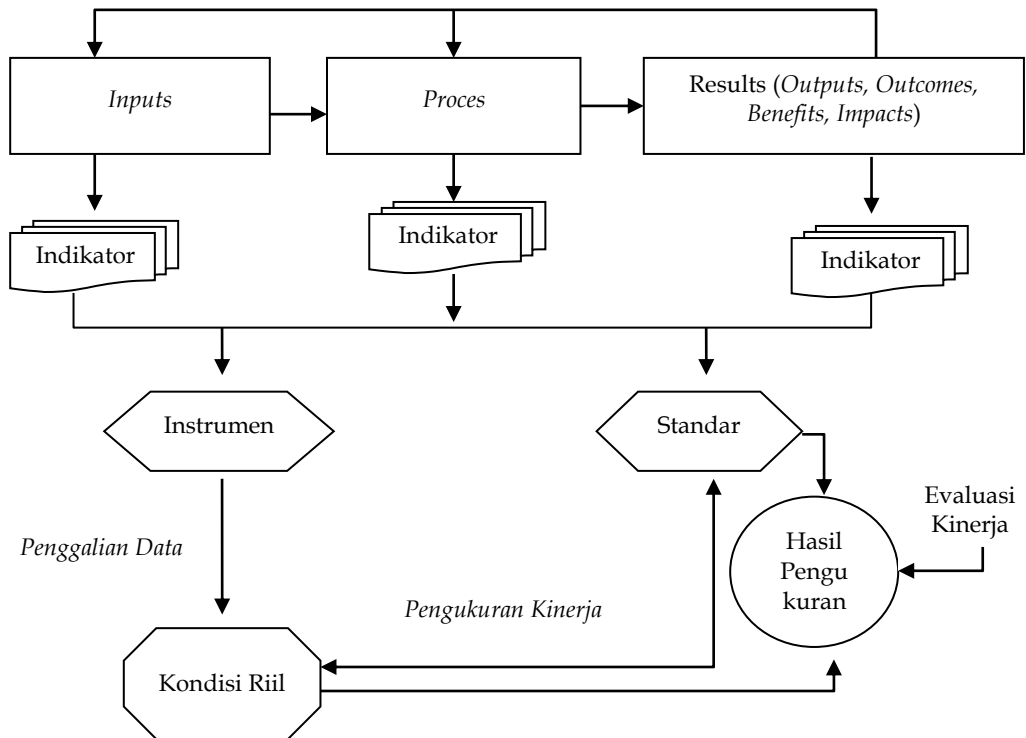
Memperhatikan kondisi dan permasalahan tersebut, kajian ini mencoba melihat dan mengevaluasi kesesuaian sistem LAKIP dengan kebutuhan evaluasi kinerja untuk menciptakan akuntabilitas publik saat ini, dengan fokus kajian adalah sistem dan prosedur penilaian kinerja sebagaimana dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

## **B. Pengukuran, Alat Ukur, dan Indikator Kinerja**

Pengukuran kinerja organisasi merupakan langkah yang harus dilakukan dalam upaya memacu kinerja organisasi, karena melalui pengukuran ini tingkat capaian kinerja organisasi dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan akan dapat diketahui. Pemahaman tentang tingkat capaian kinerja merupakan bekal untuk melakukan evaluasi kinerja, dan hasil evaluasi merupakan bahan untuk penyusunan rekomendasi bagi peningkatan kinerja selanjutnya. Pengukuran tiada lain dari membandingkan kondisi riil dari suatu objek dengan alat ukur. Dalam hal ini, instrumen pengukuran bisa berupa standar atau rencana yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja (*performance*) dalam konteks ini didefinisikan sebagai sesuatu yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu kurun waktu tertentu baik terkait dengan input, proses, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Dengan demikian, pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu usaha untuk mengukur segala sesuatu yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu kurun waktu tertentu.

Berbicara tentang pengukuran kinerja organisasi, hal yang paling penting untuk difahami adalah: Pertama, indikator kinerja, karena pada hakekatnya pengukuran kinerja organisasi tidak lain dari pengukuran terhadap indikator kinerja organisasi tersebut. Indikator kinerja organisasi tidak lain dari segala sesuatu yang menunjukkan atau yang menandakan (bukan yang mempengaruhi) baik atau buruknya kinerja organisasi. Kedua, mekanisme pengukuran yaitu prosedur atau tahapan-tahapan atau proses yang harus dilakukan dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Ketiga, standar yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi tersebut. Standar pengukuran kinerja organisasi dalam hal ini dapat berupa rencana yang telah ditetapkan. Keempat, instrumen atau alat ukur yang digunakan untuk memotret kondisi riil dari objek yang akan diukur. Kaitan antara berbagai aspek dalam pengukuran dan penilaian kinerja tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

## Keterkaitan Antara Proses Pengukuran, Alat Ukur, dan Indikator Kinerja, Serta Evaluasi Kinerja



Berbicara tentang indikator kinerja tentunya sangat bervariasi tergantung kepada jenis produk dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Sistem indikator kinerja akan tergantung pada kebutuhan dan sasaran organisasi. Hal ini berarti bahwa indikator kinerja harus bisa mengukur aspek-aspek yang penting dari kinerja organisasi. Indikator tersebut mestinya tidak mudah dimanipulasi oleh orang ataupun unit yang dinilai. Indikator kinerja harus handal (*reliable*), yakni didasarkan pada data yang dihasilkan oleh sistem informasi yang akurat. Kemudian indikator kinerja juga sejauh mungkin harus jelas, tidak ambigu atau mempunyai makna ganda sehingga menimbulkan multi interpretasi. Selain itu indikator kinerja juga harus memenuhi kriteria-kriteria lain seperti absah (*valid*), memiliki resistensi terhadap perilaku yang tidak masuk akal (*perverse behavior*), tidak memuat indikator yang tidak perlu (*nonredundant*), sensitif terhadap biaya pengumpulan data, terfokus pada kinerja yang bisa dikendalikan, relevan terhadap kinerja yang diukur, bisa dibandingkan dengan indikator yang sama di organisasi publik lain, dan konsisten dalam penerapannya.

Sebagai alat praktis organisasi, indikator kinerja harus bisa dimengerti (*comprehensible*) dan bisa digunakan (*usable*). Untuk memenuhi kriteria ini ada tiga prasyarat dari sistem indikator kinerja: volume, waktu (*timelines*), dan disain data. Supaya sistem bisa dimengerti, maka butuh volume yang cukup hemat. Hemat dalam volume juga mempermudah pemantauan kemajuan. Tetapi untuk bisa digunakan, indikator kinerja harus tepat waktunya. Artinya, harus mencatat informasi secara cukup cepat. Tanpa ini sulit untuk menjadikan sebagai pedoman tindakan. Jadi misalnya informasi yang dilaporkan beberapa bulan lalu oleh banyak instansi pemerintah akan menjadi

kurang bermanfaat untuk menentukan dan memperbaiki masalah-masalah mendesak. Kemudian perlu dikemukakan bahwa sistem indikator kinerja ini akan bisa dipahami dan bisa digunakan jika sistemnya bersifat *built-in*. artinya didisain dengan sasaran-sasaran spesifik dan visi yang jelas tentang bagaimana indikator- indikator itu digunakan.

### **C. Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Kinerja Berdasarkan Inpres Nomor 7 Tahun 1999 dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239 Tahun 2003**

Dalam Inpres Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang ditindaklanjuti oleh Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239 Tahun 2003, indikator kinerja dikelompokkan ke dalam 6 kelompok sebagai berikut:

1. Kelompok *input*: sumber daya yang digunakan untuk suatu kegiatan pelayanan tertentu.
2. Kelompok proses: menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung.
3. Kelompok *output*: pelayanan yang diproduksi atau di sampaikan. *Outputs* tidak hanya ditunjukkan dalam jumlah (kuantitas) tetapi juga pernyataan kualitas.
4. Kelompok *outcome*: menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.
5. Kelompok *benefit*: menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil (*outcome*)
6. Kelompok *impact*: menggambarkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan.

Dari enam kelompok tersebut, indikator yang diukur secara kuantitatif hanya 5 yaitu *input*, *output*, *outcome*, *benefit* dan *impact*. Sementara itu, kelompok proses dipaparkan secara kualitatif. Selanjutnya pengukuran kinerja mencakup dua hal yaitu: (1) Pengukuran kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) Pengukuran tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Berdasarkan hasil-hasil pengukuran tersebut selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap pencapaian setiap indikator kinerja kegiatan untuk memberikan penjelasan lebih lanjut tentang hal-hal yang mendukung keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan. Evaluasi bertujuan agar diketahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai untuk perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang. Disamping itu, dalam evaluasi kinerja dilakukan pula analisis efisiensi dengan cara membandingkan antara output dengan input baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi melalui nilai *output* per unit yang dihasilkan oleh suatu input tertentu. Selain itu, dilakukan pula pengukuran/penentuan tingkat efektifitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dengan hasil, manfaat atau dampak. Evaluasi juga dilakukan terhadap setiap perbedaan kinerja (*performance gap*) yang terjadi, baik terhadap penyebab terjadinya gap maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Dalam melakukan evaluasi kinerja, dapat digunakan perbandingan-perbandingan antara: kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan; kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya; Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi

lain yang unggul dibidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta; serta kinerja nyata dengan kinerja di negara-negara lain atau dengan standar internasional.

Agar mampu menyajikan data dan informasi yang relevan bagi pembuatan keputusan serta dapat memberikan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan secara lebih luas dan mendalam, maka perlu dibuat suatu analisis pencapaian akuntabilitas kinerja secara keseluruhan. Analisis tersebut meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dengan program dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi serta visi sebagaimana ditetapkan dalam rencana strategis. Dalam analisis perlu dijelaskan perkembangan kondisi pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien dan efektif, sesuai dengan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan. Analisis tersebut dilakukan dengan menggunakan informasi/data yang diperoleh secara lengkap dan akurat dan bila memungkinkan dilakukan pula evaluasi kebijakan untuk mengetahui ketepatan dan efektifitas baik kebijakan itu sendiri maupun sistem dan proses pelaksanaannya.

Selanjutnya, hasil pengukuran, evaluasi, dan analisis tersebut disajikan dalam bentuk laporan yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dengan prinsip-prinsip sebagaimana pelaporan pada umumnya, yaitu laporan harus disusun secara jujur, obyektif, akurat dan transparan. Di samping itu, perlu pula diperhatikan:

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban. Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik mengenai kegagalan maupun keberhasilan.
2. Prinsip prioritas. Yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.
3. Prinsip manfaat, yaitu manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya, dan laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

#### **D. Keterlibatan dan Pemahaman Pejabat Struktural terhadap LAKIP**

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan komitmen bersama seluruh komponen organisasi untuk menyusunnya maupun mempertanggungjawabkannya secara substansial. Artinya, bahwa baik atau buruknya penyusunan atau substansi kegiatan yang dimuat dalam laporan bukan merupakan tanggung jawab seseorang atau seorang pimpinan saja apalagi seorang staf atau tim kerja yang ditunjuk untuk menyusunnya. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa LAKIP disusun berdasarkan rencana strategis yang merupakan komitmen bersama seluruh komponen organisasi. Dalam kenyataan, tidak semua pejabat struktural merasa peduli dengan kebijakan ini. Hal ini terbukti dari hasil survey terhadap 49 orang pejabat struktural belum semuanya terlibat baik langsung atau tidak langsung dalam proses penyusunan LAKIP, sebagaimana nampak pada tabel berikut:

Tabel 1  
Keterlibatan Pejabat Struktural dalam Penyusunan  
Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Terlibat	47	95.92
Tidak Terlibat	2	4.08
Tidak Menjawab	0	0
Jumlah	49	100
Prosentase maksimal pejabat yang terlibat dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		92.29

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Pada tingkat kepercayaan 95%, jumlah pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan LAKIP tersebut maksimal baru mencapai 92,29%. Hal ini berarti masih terdapat pejabat struktural yang belum terlibat yaitu lebih kurang 7,71%. Dari 92,92% pejabat struktural yang terlibat, bentuk keterlibatannya juga tidak sama, ada pejabat yang terlibat langsung dan ada pula yang tidak terlibat langsung. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah. Sebagaimana nampak pada tabel, dari 49 pejabat eselon III dan eselon II, 35 orang diantaranya menyatakan terlibat langsung dalam penyusunan LAKIP. Setelah diuji secara statistik, maksimal sebanyak 63,78% saja yang terlibat secara langsung dalam penyusunan LAKIP instansinya.

Tabel 2  
Keterlibatan Pejabat Secara Langsung dalam Penyusunan LAKIP

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Terlibat Langsung	35	71.43
Tidak Terlibat Langsung	12	24.49
Tidak Menjawab	2	4.08
Jumlah	49	100
Prosentase maksimal pejabat yang terlibat <i>langsung</i> dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		63.78

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Berdasarkan data hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum masih terdapat pejabat struktural eselon II dan III yang tidak terlibat dalam penyusunan LAKIP instansinya, padahal semestinya semua pejabat struktural khususnya, ikut terlibat dalam penyusunan LAKIP ini, baik langsung ataupun tidak. Dengan kata lain, komitmen para pejabat struktural terhadap LAKIP masih perlu ditingkatkan.

Selanjutnya, jika dilihat dari pemahaman pejabat struktural terhadap Inpres 7 Tahun 1999 yang berisikan tentang keharusan seluruh unit kerja yang dipimpin oleh eselon II membuat LAKIP, dapat dijelaskan bahwa masih terdapat pejabat yang tidak terlibat dalam penyusunan LAKIP instansinya yaitu sebanyak 7,71%, sebagaimana nampak pada tabel berikut:

Tabel 3  
Pemahaman Pejabat Terhadap Inpres 7 Tahun 1999  
yang Mengharuskan Setiap Unit Kerja  
yang Dipimpin oleh Eselon II Membuat LAKIP

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Memahami	25	51.02
Tidak Memahami	0	0
Tidak Menjawab	24	48.98
Jumlah	49	100
Prosentase minimal pejabat yang memahami INPRES 7 Tahun 1999 berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		51.02

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Ketika ditanyakan tentang pemahaman mereka terhadap Inpres 7 Tahun 1999 yang isinya mengharuskan semua unit kerja yang dipimpin eselon II membuat LAKIP, ternyata hanya 51,02% saja yang menyatakan memahami, sedangkan sisanya tidak menjawab. Dari kenyataan ini dapat disimpulkan bahwa masih sangat banyak pejabat struktural yang tidak memahami isi dari Inpres 7 Tahun 1999 tersebut meskipun mereka terlibat dalam penyusunan LAKIP.

### E. Penetapan Muatan Renstra Sampai dengan Program

Rencana strategis merupakan suatu dokumen perencanaan yang disusun dengan mempertimbangkan berbagai faktor lingkungan baik internal maupun eksternal serta berbagai kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang berkaitan dengan berbagai faktor tersebut. Dalam kaitan ini, Inpres 7 Tahun 1999 menyatakan bahwa periode Renstra yang harus dibuat oleh instansi adalah 5 tahun. Karena jangka waktu Renstra yang bukan tahunan, maka kekakuan dari Renstra tersebut harus dihindarkan untuk mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa yang akan datang, meskipun penyusunannya telah mempertimbangkan berbagai faktor eksternal dan internal.

Atas dasar hal tersebut, RENSTRA instansi pemerintah yang diamanatkan oleh Inpres 7 Tahun 1999 yang dalam pelaksanaannya ditindaklanjuti oleh Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003, tidak sampai kepada identifikasi kegiatan untuk 5 tahun, melainkan hanya sampai dengan program. Secara garis besar muatan yang harus dimasukkan dalam RENSTRA tersebut meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, dan program. Dalam formulasi kebijakan dan program sebagai bentuk dari strategi tersebut, dilakukan analisis lingkungan strategis.

Meskipun penetapan muatan RENSTRA hanya sampai dengan program, namun berdasarkan pengalaman masih terdapat keluhan mengenai kekakuan RANSTRA tersebut, yang dibuktikan dengan sering kali terjadi ketidaksesuaian program yang telah dicanangkan dalam RENSTRA dengan kebutuhan riil waktu tertentu. Atas dasar itu, maka kajian selanjutnya mencoba mengeksplorasi pandangan para pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan RENSTRA mengenai keakomodatifan RENSTRA yang ditetapkan oleh Keputusan Kepala LAN sampai dengan program tersebut. Hasil survey menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa penetapan muatan RENSTRA sampai dengan program sudah cukup memadai dan akomodatif terhadap perubahan, sebagaimana nampak pada tabel berikut:

Tabel 4  
Sikap Pejabat Terhadap Isi RENSTRA yang Sampai dengan Program dan Menganggap Sudah Cukup Akomodatif Terhadap Perubahan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Setuju Sampai Program	41	83.67
Tidak Setuju Sampai Program	7	14.28
Tidak Menjawab	1	2.04
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang setuju RENSTRA sampai dengan program berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		77.35

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Dari 49 pejabat struktural yang dimintai pandangannya, sebanyak 41 orang diantaranya menyatakan bahwa penetapan RENSTRA sampai dengan program sudah cukup akomodatif terhadap perubahan yang mungkin terjadi. Setelah dilakukan pengujian terhadap hasil tersebut, pada tingkat kepercayaan 95% dapat dikatakan bahwa 77,35% dari seluruh pejabat struktural yang ada menyatakan bahwa penetapan RENSTRA sampai dengan program sudah cukup baik. Artinya, 22,65% pejabat struktural eselon III dan II menyatakan bahwa RENSTRA yang ada masih kaku.

## F. Penetapan Indikator Kinerja

Mengukur kinerja organisasi adalah mengukur indikator kinerja organisasi itu sendiri. Berbicara tentang indikator kinerja tentunya sangat bervariasi tergantung kepada jenis produk dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dan kebutuhan dan sasaran organisasi. Ini berarti bahwa indikator - indikator kinerja itu harus bisa mengukur aspek - aspek yang penting dari kinerja. Sehubungan dengan hal tersebut, Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003 menetapkan indikator kinerja kegiatan dan indikator kinerja sasaran.

Dalam keputusan tersebut disebutkan bahwa indikator kinerja kegiatan dibagi ke dalam 5 kategori yaitu *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, dan *impact*, sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Sementara itu, indikator pencapaian sasaran tidak dikategorikan ke dalam beberapa kategori, namun disebutkan dalam keputusan tersebut lebih berorientasi kepada *outcome*. Dengan demikian, maka dimungkinkan terjadi duplikasi penetapan indikator pencapaian sasaran dengan indikator kegiatan khususnya yang bersifat *outcome*. Pendapat pejabat struktural mengenai hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5  
Pendapat Pejabat Mengenai Terjadi atau Tidaknya Tumpang Tindih Indikator Sasaran dan Indikator Kegiatan

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Sering Terjadi Tumpang Tindih	27	55.10
Tidak Terjadi Tumpang Tindih	21	42.86
Tidak Menjawab	1	2.04
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang menganggap bahwa indikator sasaran dan indikator kegiatan sering tumpang tindih berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		46.21

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah



Dari 49 pejabat eselon III dan II yang dimintai pendapatnya, ternyata sebanyak 27 orang diantaranya menyatakan bahwa antara indikator sasaran dengan indikator kegiatan khususnya kategori outcome, sering terjadi tumpang tindih. Setelah dilakukan pengujian secara statistik, ternyata pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%, minimal sebanyak 46,21% pejabat eselon III dan II menyatakan bahwa antara indikator kegiatan dengan indikator pencapaian sasaran sering terjadi tumpang tindih, sehingga terjadi penghitungan ulang (*double counting*). Selain itu, tumpang tindih antara indikator pencapaian sasaran dengan indikator kinerja kegiatan juga karena suatu sasaran bisa dicapai oleh beberapa kegiatan, atau dengan kata lain indikator sasaran bisa dicapai oleh multi aktivitas. Mengenai hal ini, juga dimintai pandangannya dari responden pejabat struktural.

Dari 49 responden pejabat struktural eselon III dan II yang dimintai pendapatnya, 41 orang diantaranya menyatakan bahwa memang yang namanya outcome, benefit, dan impact tidak selalu harus diwujudkan oleh satu kegiatan melainkan dapat dicapai oleh beberapa kegiatan. Setelah diuji secara statistik, pada tingkat kepercayaan 95% dapat dikatakan bahwa minimal 76,9% pejabat struktural menyatakan demikian. Dari hasil pengujian ini memberikan kesimpulan bahwa kemungkinan terjadinya *double counting* dalam penghitungan pencapaian kinerja baik kegiatan maupun sasaran sangat besar. Selain itu juga terjadi inkonsistensi antara kaidah kebolehan sasaran dicapai oleh beberapa kegiatan dengan keharusan setiap kegiatan mencantumkan indikator *outcome, benefit, dan impact*.

Tabel 6  
Pendapat Pejabat Mengenai *Outcome, Benefit, dan Impact*

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Bersifat Multi Aktivitas	41	83.67347
Tidak Multi Aktivitas	8	16.32653
Tidak Menjawab	0	0
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang menganggap bahwa outcome, benefit dan impact dapat dihasilkan oleh multi aktivitas berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		76.91

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Atas dasar kenyataan ini, untuk mengatasi *double counting* dan kebingungan dalam penetapan indikator kinerja, maka outcome, benefit, dan impact semestinya cukup dijadikan indikator kelompok kegiatan yang mempunyai sasaran sama. Dengan demikian dalam perhitungannya, ketiga indikator ini dapat dijadikan sebagai indikator pencapaian sasaran bukan indikator kegiatan. Jika hal ini dilakukan, maka penghitungan ganda akan dapat dihindarkan.

Selanjutnya, karena *outcome, benefit, dan impact* dapat dihasilkan oleh multi aktivitas, bahkan lintas sektoral, maka penyusunan indikator sasaran harus benar-benar spesifik yang pencapaian hanya dapat dilakukan oleh lingkup instansi atau daerah yang menyusun renstra tersebut. Sebagai contoh, apabila "laju pertumbuhan ekonomi daerah tertentu" dijadikan sebagai indikator sasaran, maka indikator ini tidak bisa dijadikan indikator sasaran dari dinas tertentu di daerah yang bersangkutan, karena laju pertumbuhan ekonomi bukan merupakan kinerja suatu dinas tertentu saja, melainkan berbagai unit kerja yang ada di daerah yang bersangkutan. Dengan demikian, laju pertumbuhan ekonomi hanya bisa dijadikan indikator sasaran dari kelompok kegiatan

atau kelompok program yang ada di daerah yang bersangkutan. Secara operasional, “laju pertumbuhan ekonomi” hanya akan muncul sebagai indikator sasaran pada LAKIP Pemerintah Daerah, bukan LAKIP unit kerja tertentu.

Dengan kata lain, terutama dalam pengukuran benefit dan impact cukup pada level nasional, instansi, atau daerah tertentu saja sepanjang indikator-indikator tersebut bersifat spesifik menyangkut nasional atau lembaga atau daerah tertentu saja.

Tabel 7  
Pendapat Pejabat Mengenai Kecukupan Pengukuran *Benefit* dan *Impact* Hingga Pada Level Instansi Atau Level Daerah, Tidak Per Kegiatan.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Cukup pada Level Daerah/Instansi	30	61.22
Tidak Cukup pada Level Daerah/Instansi	18	36.73
Tidak Menjawab	1	2.04
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang berpendapat bahwa pengukuran benefit dan impact cukup pada level instansi atau Daerah, tidak per kegiatan berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		52.55

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Dari 49 responden pejabat struktural eselon II dan III yang dimintai pendapatnya, ternyata 30 orang diantaranya sependapat jika penetapan indikator *benefit* dan *impact* cukup pada level instansi atau daerah saja sepanjang tidak bersifat tumpang tindih. Setelah diuji secara statistik, menunjukkan bahwa minimal 52,54% pejabat struktural eselon II dan III menyatakan hal demikian.

## G. Pembobotan Kelompok Indikator, Kegiatan, dan Program

Dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 589 Tahun 1999, terhadap kelompok indikator (*input, output, outcome, benefit, dan impact*), kegiatan, dan program dilakukan pembobotan. Artinya kelompok indikator, kegiatan, atau program yang mempunyai nilai kepentingan dan atau daya dongkrak (*leverage effect*) yang lebih tinggi terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi, maka bobotnya lebih besar. Sebaliknya bagi kelompok indikator, kegiatan, dan program yang dianggap mumpuntau kontribusi lebih kecil. Namun, dalam keputusan tersebut tidak disebutkan mengenai apa kriteria suatu kelompok indikator, kegiatan atau program yang dianggap lebih penting atau mempunyai daya dongkrak lebih besar tersebut. Akibatnya, karena sistem pengukuran kinerja dengan model LAKIP ini bersifat *self assesment*, maka instansi pemerintah melakukan manipulasi terhadap pembobotan ini. Kelompok indikator, kegiatan, atau program yang mencapai kinerja tinggi diberikan bobot yang lebih besar, sehingga kinerja organisasi menjadi baik.

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam Keputusan Kepala LAN Nomor 239 tahun 2003 sistem pembobotan ini dihilangkan dengan tujuan untuk menghindari “manipulasi” dalam rangka mendongkrak nilai capaian kinerja organisasi. Dengan tidak adanya pembobotan maka setiap kelompok indikator, kegiatan, atau program dianggap mempunyai bobot yang sama atau mempunyai daya dongkrak yang sama terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi, meskipun dalam kenyataannya tidak demikian. Untuk kejelasan bagaimana hal ini dipersepsi oleh para pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan LAKIP sendiri, maka dilakukan survey mengenai hal ini.

Tabel 8  
Pendapat Pejabat Struktural Eselon III dan II Tentang Pembobotan Baik untuk Kegiatan Maupun untuk Program.

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Tidak Perlu Ada Pembobotan	31	63.26
Perlu Ada Pembobotan	18	36.73
Tidak Menjawab	0	0
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang setuju dengan tidak adanya pembobotan kegiatan dan program, berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		54.44

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Dari 49 orang pejabat struktural eselon III dan II yang dimintai pendapatnya ternyata 18 orang diantaranya menyatakan bahwa pembobotan masih diperlukan karena dalam kenyataan tidak semua kelompok indikator, kegiatan dan program mempunyai tingkat kepentingan dan daya dongkrak yang sama. Setelah dilakukan pengujian statistik, ternyata minimal hanya 54,45% pejabat struktural yang setuju dengan tidak adanya pembobotan. Dengan kata lain masih ada maksimal 45,55% pejabat struktural yang mengatakan perlunya pembobotan. Angka ini cukup besar dan sangat penting untuk diperhatikan. Yang menjadi permasalahan adalah apa yang harus dijadikan kriteria tingkat kepentingan tersebut. Untuk hal tersebut, diajukan tawaran kepada para pejabat struktural dengan menggunakan besarnya dana yang digunakan sebagai acuan pembobotan tingkat kepentingan kegiatan atau program. Respon pejabat struktural terhadap hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9  
Pendapat Pejabat Struktural Tentang Jumlah Dana yang Digunakan dalam Setiap Kegiatan sebagai Perbandingan Bobot Kepentingan Kegiatan

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Setuju besarnya dana sebagai perbandingan bobot kepentingan	15	30.61
Tidak Setuju besarnya dana sebagai perbandingan bobot kepentingan	10	20.40
Tidak Menjawab	24	48.98
Jumlah	49	100
Prosentase minimal pejabat yang setuju jika besarnya dana yang digunakan dijadikan sebagai perbandingan bobot setiap kegiatan atau program, berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		26.04

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Dari 49 pejabat struktural eselon II dan III yang dijadikan responden, 15 orang diantaranya setuju jika besarnya dana yang digunakan untuk penyelenggaraan kegiatan atau program dijadikan sebagai perbandingan bobot kepentingan dan daya dongkrak kegiatan atau program tersebut terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Setelah dilakukan pengujian secara statistik, ternyata pada tingkat kepercayaan 95% minimal 26,04% pejabat struktural eselon II dan III mengharapkan jumlah dana yang digunakan dalam kegiatan atau program dijadikan sebagai pembanding bobot

kepentingan kegiatan atau program tersebut. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa, suatu program akan dilaksanakan jika benefitnya lebih tinggi dari biaya yang digunakan (*positive net benefit*). Dengan asumsi ini, maka makin besar biaya yang dibunakan berarti makin besar manfaat yang akan diperoleh dari kegiatan atau program tersebut, baik manfaat tersebut bersifat langsung atau tidak, jangka pendek atau jangka panjang.

Sebagaimana terhadap kegiatan dan program, kelompok indikator kinerja kegiatan yang meliputi *input, output, outcome, benefit, dan impact* berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003 juga tidak diberikan pembobotan. Artinya semua kelompok indikator tersebut dianggap memiliki kontribusi yang sama terhadap kinerja kegiatan. Mengenai hal ini juga ditanyakan kepada responden, yang hasilnya dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 10  
Pendapat Pejabat Struktural tentang Pembobotan  
untuk Indikator Kinerja Kegiatan (*Input, Output, Outcome, Benefit, dan Impact*)

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Tidak perlu pembobotan	35	71.43
Perlu pembobotan	14	28.57
Tidak Menjawab	0	0
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang setuju dengan tidak adanya pembobotan terhadap indikator kinerja kegiatan, berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		63.16

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 49 pejabat struktural eselon III dan II yang dimintai informasinya, 35 orang diantaranya setuju dengan tidak adanya pembobotan. Setelah dilakukan pengujian secara statistik, ternyata pada tingkat kepercayaan 95% minimal 63,16% pejabat struktural yang ada menyetujui tidak adanya pembobotan untuk kelompok indikator kinerja kegiatan, sebagaimana dalam Keputusan Kepala LAN yang berlaku saat ini. Pendapat mereka mengenai tidak perlunya pembobotan untuk kelompok indikator kinerja kegiatan, dibuktikan ketika mereka dimintai memberikan bobot terhadap kelompok indikator tersebut. Rata-rata pendapat mereka terhadap bobot setiap kelompok indikator tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 11  
Pendapat Pejabat Struktural Eselon III dan II  
Mengenai Besarnya Bobot untuk Masing-masing Kelompok Indikator Kinerja

No	Kelompok Indikator Kinerja Kegiatan	Bobot Rata-Rata
1	Input	21,14
2	Output	19,77
3	Outcome	18,86
4	Benefit	19,32
5	Impact	20,91
<b>Total</b>		100%
Catatan: Hasil pengujian dengan Chi-Square, didapat Chi-Square hitung sebesar 0,195 yang berarti tidak terdapat perbedaan proporsi antara input, output,		

outcome, benefit, dan impact.

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata bobot yang diberikan oleh 49 orang pejabat struktural yang dimintai untuk memberikan bobot terhadap setiap kelompok indikator kinerja adalah sebagai berikut: Input 21,14%, output 19,77%, outcome 18,86%, benefit 19,32%, dan impact 20,91%. Setelah dilakukan pengujian secara statistik dengan menggunakan uji kaidrat (*Chi-Square*) didapatkan nilai Chis-Square hitung sebesar 0,195. Pada tingkat kepercayaan 95%, angka tersebut berada di daerah penerimaan (*non significant*). Berdasarkan hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan rata-rata bobot antara input, output, outcome, dan benefit.

## H. AKUNTABILITAS PUBLIK

Pengembangan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada akhirnya harus bermuara pada akuntabilitas publik. Artinya, semua aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, dan publik dapat memberikan komentar serta tanggapan terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintah tersebut. Cara agar semua yang dilakukan oleh pemerintah tersebut dapat dipertanggungjawabkan kepada publik maka informasi mengenai hal tersebut harus disosialisasikan kepada publik melalui media yang dapat diakses oleh publik, dalam hal ini antara lain internet dan surat kabar. Berkaitan dengan hal ini, pejabat struktural eselon II dan II memberikan pendapat sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 4.12  
Pendapat Pejabat Struktural Tentang  
Penyampaian LAKIP Instansi Pemerintah kepada Masyarakat  
Melalui Internet atau Surat Kabar

Jawaban	Frekuensi	Persentase
Perlu dipublikasikan lewat internet/surat kabar	40	81.63
Tidak perlu dipublikasikan lewat internet/surat kabar	8	16.33
Tidak Menjawab	1	2.04
Jumlah	49	100
Prosentase pejabat yang setuju jika LAKIP dipublikasikan kepada masyarakat melalui internet atau surat kabar, , berdasarkan hasil pengujian pada tingkat kepercayaan 95%		74.95

Sumber: Kuesioner, 2004, diolah

Dari 49 orang pejabat struktural eselon III dan II yang diminta pendapatnya ternyata 40 orang diantaranya sependapat jika laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tersebut disampaikan kepada masyarakat secara transparan melalui media internet dan surat kabar. Setelah dilakukan pengujian secara statistik, minimal sebanyak 74,95% pejabat struktural yang ada menyetujui hal ini.

## I. Penutup

Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan operasionalisasi penyusunan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP), baik pada tataran konseptual normatif, maupun pada tataran operasional empirik, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Ditemukan bahwa masih terdapat pejabat struktural khususnya eselon II dan III yang tidak terlibat dalam penyusunan LAKIP baik secara langsung ataupun tidak langsung, padahal LAKIP disusun atas dasar Rencana Strategis Organisasi. Dan RENSTRA disusun atas dasar komitmen bersama seluruh komponen organisasi. Ketidak terlibatan mereka dalam penyusunan LAKIP ini disinyalir bukan hanya sebagai ketidakpedulian mereka saja, melainkan untuk beberapa pejabat struktural disebabkan karena ketidakfahaman mereka terhadap substansi kebijakan tersebut.
2. Meskipun RENSTRA dibuat dengan terlebih dahulu mempertimbangkan lingkungan strategis, saat ini dan masa yang akan datang, namun sebagai RENSTRA juga dituntut untuk tidak terlalu kaku terhadap perkembangan yang terjadi. Oleh karena itu, prinsip fleksibilitas harus tetap dianut oleh suatu RENSTRA. Salah satu antisipasi terhadap berbagai perkembangan yang terjadi tersebut, agar tidak kaku, maka muatan RENSTRA ditetapkan sampai dengan “program”, sedangkan “kegiatan” ditetapkan secara tahunan melalui Rencana Kinerja Tahunan (RKT). Hal yang demikian, diakui oleh para praktisi di lapangan sudah cukup baik.
3. Menurut Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003, kinerja organisasi dapat diukur dari pencapaian sasaran dan kinerja kegiatan. Oleh karena itu dalam RENSTRA perlu ditetapkan indikator sasaran dan dalam RKT ditetapkan harus ditetapkan indikator kinerja kegiatan. Indikator pencapaian sasaran lebih berorientasi pada outcome, sementara itu indikator kinerja kegiatan dikategorikan ke dalam 5 kategori yaitu input, output, outcome, benefit dan impact. Terkait dengan hal ini ditemukan bahwa dalam praktek sering terjadi tumpang tindih dan *double counting* antara indikator pencapaian sasaran dengan indikator kinerja kegiatan.
4. Berdasarkan pengalaman empirik para praktisi dari berbagai instansi, ternyata bahwa outcome, benefit, dan impact dapat dicapai oleh multi kegiatan bahkan multi institusi. Hal ini sebenarnya sejalan dengan kaidah yang dianut dalam RENSTRA bahwa satu sasaran organisasi dapat dicapai oleh beberapa kegiatan dan program. Bahkan dalam level negara satu sasaran nasional dapat dicapai oleh berbagai departemen dan lembaga pemerintah non departemen, dan dalam level daerah, satu sasaran dapat dicapai oleh lebih dari satu dinas, badan atau lembaga yang ada di daerah tersebut. Dengan demikian, jika outcome, benefit dan impact diukur per kegiatan maka akan terjadi penghinungan berulang-ulang, dan semua akan mengklaim sebagai kinerja instansinya.
5. Keputusan Kepala LAN Nomor 239 Tahun 2003 menghilangkan pembobotan untuk kegiatan, program, dan kelompok indikator kinerja kegiatan, sebagai upaya untuk menghilangkan manipulasi yang dilakukan instansi pemerintah dalam mengkatrol nilai capaian kerjanya. Namun demikian, berdasarkan kaidah *cost-benefit analysis*, bahwa penyelenggaraan kegiatan akan memperhitungkan biaya dan manfaat yang diperoleh. Jika manfaat yang diperoleh besar, maka kegiatan akan tetap dilaksanakan meskipun memerlukan biaya yang tinggi. Sebaliknya jika manfaatnya lebih kecil dari biaya yang harus dikorbankan maka kegiatan tersebut tidak akan dilaksanakan. Atas dasar hal ini, dan pengalaman empirik sebagai praktisi (pejabat struktural), ternyata besarnya anggaran dapat mencerminkan besar kecilnya tingkat kepentingan dan daya dongkrak (*lverage effect*) kegiatan tersebut terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi.
6. Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada dasarnya dimaksudkan untuk memacu kinerja instansi pemerintah, karena dengan pengembangan sistem ini dilakukan pengukuran terhadap kinerja, evaluasi terhadap kinerja, dan pada akhirnya pemberian umpan balik (*feed-back*) untuk perbaikan kinerja

pada masa yang akan datang. Selain itu, pengembangan sistem ini pula dimaksudkan agar semua kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dapat dipertanggungjawabkan baik secara administratif maupun secara substansif kepada publik sebagai pemegang kekuasaan tertinggi. Oleh karena itu, sosialisasi dan transparansi dalam sistem ini perlu terus ditingkatkan.

Adapun rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Perlu peningkatan kembali pemahaman aparat terhadap pentingnya LAKIP. Untuk itu sosialisasi dan asistensi LAKIP perlu terus dilanjutkan, dan bukan terbatas pada level pejabat struktural tertentu saja.
2. Untuk menghindari penghitungan ganda, penetapan indikator kegiatan tidak perlu sampai kepada outcome, benefit dan impact, melainkan cukup sampai pada output. Outcome, benefit, dan impact, diukur dalam indikator pencapaian sasaran.
3. Karena sasaran bersifat organisasional dan dapat dicapai melalui multi aktivitas dan multi instansional, maka outcome, benefit, dan impact diukur cukup pada level nasional, instansi atau level daerah, sesuai dengan substansi dari indikator sasaran tersebut. Selain itu pengembangan sasaran juga harus benar-benar spesifik, tidak bersifat multiinstansional. Jika terdapat indikator kinerja pembangunan yang harus dicapai oleh dan merupakan kinerja berbagai instansi secara nasional, maka indikator tersebut harus ditarik kepada level yang lebih tinggi yaitu kinerja nasional. Jika di suatu daerah terdapat indikator yang dapat dicapai oleh dan merupakan kinerja dari berbagai dinas, badan, dan lembaga yang ada di daerah tersebut, maka indikator tersebut harus ditarik kepada level yang lebih tinggi, yaitu kinerja pembangunan daerah.
4. Pembobotan kegiatan dan program tetap diperlukan, sehingga tidak ada kesan semua kegiatan dan program mempunyai bobot yang sama dalam memberikan kontribusi dan daya dongkrak terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Besarnya bobot bukan didasarkan kepada *judgement*, melainkan berdasarkan besarnya penggunaan dana yang dialokasikan pada setiap kegiatan dan program. Makin besar dana makin besar bobotnya. Sementara itu pembobotan terhadap kelompok indikator kinerja tetap tidak diperlukan.
5. Untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas publik, maka perlu dirancang sistem publikasi LAKIP dalam media massa terutama dalam internet dan surat kabar.

### **Sekilas Tentang Penulis**

Baban Sobandi, SE, M.Si. adalah peneliti pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara Bandung. Menyelesaikan studi Jenjang S-1 di Universitas Padjadjaran, kemudian menempuh Jenjang S-2 di Univeritas Indonesia, dan saat ini sedang menyelesaikan studi pada Jenjang Strata-3 di Universitas Padjadjaran.

### **Referensi**

- DeVrye, Catherine (1994), *Good Service is Good Business, 7 simple Strategies for Success*, Australia, Prentice Hall.
- Gaspersz, Vincent, (2002), *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Gaspersz, Vincent, (1997), *Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep, Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, RS & David P. Norton, (1996), *The Balance Scorecard – Translating Strategy into Action*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Lembaga Administrasi Negara, (2000), *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah (Modul 3 dari 5 Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)*.
- Lovelock, Christopher, (1992), *Managing Service*, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice Hall.
- Nugraha, (2004), Makalah Berjudul “*Standarisasi dan Evaluasi Kinerja Pelayanan Publik*”, UNPAD.
- PT. Astra Internasional, (1990), *Buku Pedoman ASTRA Total Quality Control (ATQC)*.
- Sobandi, Baban, (2004), *Etika Kebijakan Publik: Moralitas Profetis dan Profesionalisme Birokrasi*, Bandung, Humaniora Utama Press.
- Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, (1990), *Delivering Quality Service*. New York, The Free Press.