

PENGARUH PENGELOLAAN SEKTOR PUBLIK TERHADAP KINERJA DENGAN BERBAGAI FAKTOR MODERASI DI SATUAN KERJA PEMERINTAH DAERAH

Tri Handoko¹⁾

¹⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tunas Pembangunan Surakarta
E-mail: triotktkw@gmail.com ¹⁾

Abstract

The measurement of public sector performance improvement (PSP) cannot be determined by just one indicator, but it requires measurement of various collaborating indicators. After determining the collaborative indicators, the implementation of PG is expected to increase. This research will use various PG indicators such as openness and accountability, political stability and absence of violence, government effectiveness, regulatory quality, rule of law, and corruption control in increasing PSP. The implementation of PG on PSP is applied to Regional Government Work Units (SKPD) in Central Java with the moderating variables being environmental dynamics and human resource skills as control variables. Of the four PG elements have a positive effect on PSP, while the two variables of political stability and absence of violence and quality of regulations have no effect on PSP. All indicators of environmental dynamics moderation have a positive effect on PSP, while control of HR skills can be used as their function.

Keywords: PG (Public Governance) PSP (Public Sector Performance), dynamics and human resource skills

PENDAHULUAN

Konsep pelayanan publik terdapat dalam UUD'1945 dan KEPMENPAN 81/1995, serta diperbarui dengan PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi 38/2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Dalam artian, bahwa pemerintah mendapat mandat dari masyarakat untuk mengatur dan menjamin pemenuhan kebutuhan barang dan jasa publik, yang berlandaskan hukum dalam tata laksana pemerintahan (Wirasata, 2010). Peningkatan daya saing suatu daerah dibutuhkan adanya implementasi pelayanan publik beserta jajaran tata kelola sektor publik (*Public Governance/PG*) (Edwards, 2012).

Perubahan dinamika lingkungan yang cepat, membuat pemangku kepentingan pelayanan publik harus mengimplementasikan seluas-luasnya akan peranannya guna meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern saat ini (Hood, 2008). Pemerintah melakukan upaya-upaya dengan melakukan perjanjian kerjasama dengan OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*), dalam memudahkan institusi publik di Indonesia melakukan kolaborasi kajian kebijakan publik dan melakukan penelitian-penelitian terkait. Bank Dunia (1992) menekankan kepada suatu negara untuk melakukan cara pengelolaan, penguasaan ekonomi dan sumber daya sosial yang sebesar-besarnya untuk digunakan dalam pembangunan.

Ventris (2002) mengatakan, bahwa peran PG dalam era baru saat ini akan memasuki ruang manajerial yang fleksibel, berusaha menghadapi tantangan dalam pembangunan ekonomi dan terjadinya suatu perubahan peran pemerintahan.

Perkembangan terbaru indikator PG sektor publik adalah memadukan perspektif lintas disiplin dari: 1) hukum, 2) manajemen, 3) administrasi publik, 4) kebijakan publik (Edwards, 2012). Indikator *governance* dapat dikonseptualisasikan pada tingkat yang berbeda, tergantung apa yang akan diukur. Karena tidak ada kesepakatan universal tentang syarat yang sesuai untuk digunakan pada setiap tingkatan. Indikator biasanya dipersempit untuk mengukur pemerintahan daerah yang lebih spesifik seperti sistem pemilihan umum, korupsi, hak asasi manusia, pelayanan masyarakat, masyarakat sipil, dan kesetaraan gender (UNDP, 2008). Alatas (2002) telah melakukan penelitian di Indonesia khususnya wilayah kabupaten di Sumatra, NTT dan Jawa menyatakan bahwa, keberadaan pemenuhan prinsip-prinsip PG dengan indikator-indikator yang ada dapat meningkatkan pengendalian internal, sehingga dapat meningkatkan implementasi PG oleh SKPD.

Pilihan untuk mengembangkan indikator PG dapat disesuaikan dengan implementasinya di suatu daerah (OECD, KPPOD dan Pedoman Umum *GPG*, 2010).

Menurut O'Flynn dan John (2008) dan Mathur (2003) serta Considine (2002), dibutuhkan adanya variabel yang tepat guna mencari jalan yang paling menguntungkan untuk meraih keberhasilan implementasi PG. Untuk mencapai itu semua Alisjahbana (2010) mengisyaratkan, bahwa diperlukan upaya yang lebih keras agar dapat mencapai Indonesia Millenium ke depan.

Dengan indikator kinerja tersebut, maka sektor publik mempunyai ketentuan yang jelas untuk mengatakan berhasil atau gagalnya implementasi PG (AIP, 2011). Pengaruh PG telah diuji dengan baik dan menjadi hal yang penting bagi PSP (Eadie, 1983). Adapun acuan indikator untuk PG (World Bank WGI, 2016) adalah: 1) Keterbukaan dan akuntabilitas, 2) Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan, 3) Efektivitas pemerintah, 4) Kualitas peraturan, 5) Aturan hukum, 6) Pengendalian korupsi. Indikator PG untuk keterbukaan dan akuntabilitas dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan diungkapkan oleh (Curtis, 1999; Halachmi, 2011; dan Karen, 2012) bahwa, kepemimpinan yang baik dan berpengalaman akan membawa arah kedisiplinan para pelaku PG, dan akan membawa masa depan pelayanan semakin membaik.

Penelitian di Indonesia terhadap PG terkait PSP khususnya di Jawa Tengah dipengaruhi oleh kemampuan para pelaksana pemerintahan (Kurnia, 2006 dan 2012). Kajian tersebut mengklaim fase desentralisasi yang bekepanjangan dan demokratisasi di Indonesia, terungkap tidak ada hubungannya dengan peningkatan efisiensi di sektor publik. Penelitian implementasi PG telah dilakukan oleh (Poister, 2003; Sevic, 2005; Huitema, 2009; dan Moshe, 2013), mengungkap permasalahan proses implementasi kebijakan khususnya akuntabilitas, dalam perjalanan pengukuran kinerja di daerah banyak menemukan kegagalan.

PG sebagai rezim hukum, peraturan, keputusan pengadilan, dan praktik administrasi yang dibatasi oleh aturan atau batasan-batasan, dan memungkinkan penyediaan pelayanan atau barang publik dan didukung layanan melalui asosiasi di sektor publik dan juga swasta (Lynn, Heinric, dan Hill, 2001). Definisi PG meliputi manajemen publik, perilaku dan kontribusi kepada kinerja pemerintah dan para pemangku yang menjalankan peran manajerial.

TINJAUAN PUSTAKA

Public Governance (PG)

PG didefinisikan sebagai mekanisme (Kickert, 1997) yang dikaitkan dengan demokrasi dan hak-hak sipil dengan baik, transparan, aturan hukum, dan pelayanan publik yang efisien. Kickert melakukan pendekatan alternatif untuk manajerialisme publik di bawah kemudi pemerintah, atau disebut PG. Pemerintah membutuhkan cara-cara yang lebih efektif dan efisien di dalam menjalankan "bisnis pemerintahan". Pemerintahan memiliki makna yang lebih luas daripada biasanya, seperti misalnya interpretasi yang terbatas pada bisnis semata.

PG adalah sistem atau aturan perilaku terkait dengan pengelolaan kewenangan oleh para penyelenggara negara dalam menjalankan tugasnya secara bertanggung-jawab dan akuntabel (Halachmi, 2011). PG pada dasarnya mengatur pola hubungan antara penyelenggara negara dan masyarakat, antara penyelenggara negara dan lembaga negara serta antar lembaga negara. PG atau tata

kelola publik yang baik merupakan suatu konsepsi tentang penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, demokratis dan efektif sesuai dengan cita-cita terbentuknya suatu masyarakat madani.

1. Indikator Keterbukaan dan akuntabilitas

Kaufmann (2008) mendefinisikan transparansi sebagai keterbukaan dan kejujuran para penyelenggara negara dalam melaksanakan tugasnya. Halachmi (2011) mengartikan akuntabilitas memegang suatu peranan yang penting yaitu sebagai tatakelola yang taat dan patuh terhadap hukum, proses pengambilan keputusan atau penetapan kebijakan maupun penyusunan serta pelaksanaan program yang telah ditetapkan. Keterbukaan dan akuntabilitas dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya telah diungkapkan oleh Curtis (1999) dan Halachmi (2011) serta Karen (2012). Penerapan PG terkait dengan keterbukaan telah terbukti berperan seperti yang diungkapkan oleh Poister (2003) yang menyatakan juga bahwa lembaga pemerintah dan organisasi nirlaba memiliki komitmen untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerjanya. Hal senada juga diungkapkan oleh Sevic (2005) dan Huitema (2009) serta Moshe (2013). Adapun pengaruh dari keterbukaan dan akuntabilitas tersebut berpengaruh terhadap peningkatannya PSP telah diteliti oleh Poister (2003) dan Kaufmann (2010). Penelitian di Indonesia telah dilakukan oleh Kurnia (2006) yang mengatakan bahwa unsur PG berpengaruh positif terhadap PSP yang mana salah satu unsur tersebut adalah keterbukaan dan akuntabilitas.

2. Indikator Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan

Stabilitas politik adalah persepsi terjadinya pemerintahan yang stabil dan tidak mungkin digulingkan oleh cara-cara inkonstitusional serta konflik Kaufmann (2009). Pengaruh stabilitas politik yang menjamin kelangsungan hidup sektor publik telah dilakukan penelitiannya oleh KNKG (2010), Plottu (2010) dan Dwivedi (2011). Hasil penelitian infrastruktur peraturan pemerintah yang dilakukan oleh Gavieta (2006) di Philipina menandakan, bahwa terjadinya transisi kepemimpinan dan adanya kekacauan (*chaos*) yang berakibat kekerasan akan mengakibatkan penurunan pendapatan investor.

3. Indikator Efektivitas pemerintah

Rose-Ackerman (1994) mendefinisikan efektivitas pemerintahan adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari suatu organisasi pemerintahan tanpa adanya tekanan atau ketegangan dalam pelaksanaannya.

Esensi penerapan PG yang berkaitan dengan efektivitas pemerintahan dengan adanya program pengembangan usaha, secara khusus telah dilakukan oleh Currstine (2005), hasil menunjukkan adanya hubungan positif antara keberadaan PSP dengan efektivitas jalannya pemerintahan yang bekerja Kaufmann (2009). Currstine (2005) diperkuat oleh temuan dan pernyataan Lindorff (2009), yang berpendapat bahwa peningkatan kinerja sektor publik memiliki kinerja operasional yang baik (efektif), selalu akan diikuti oleh peningkatan sektor usaha di suatu wilayah.

Indikator permohonan perijinan usaha merupakan indikator pilihan utama dalam mengukur efektivitas pemerintahan di dalam kajian KPPOD (2013) terhadap kinerja yang dilakukan di Indonesia.

4. Kualitas peraturan

World Bank WGI (2016) mendefinisikan kualitas peraturan merupakan persepsi tentang kemampuan pemerintah untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan atau birokrasi dan peraturan perizinan dan pengembangan sektor swasta yang kompetitif serta kebijakan pegawainya.

Indikator peraturan perijinan merupakan variabel pilihan utama di dalam kajian KPPOD (2013) dan Kaufmann (2009) terhadap kinerja. Jika dalam pelaksanaan pelayanan sektor publik memperoleh kinerja yang baik, maka pihak PG akan segera menyelesaikan tugas-

tugas perijinan, dan sebaliknya jika mengalami penurunan kinerja, PG cenderung untuk memperlambat tugas-tugasnya. Kekuatan peraturan sektor publik dapat digunakan untuk penyediaan layanan, peraturan pengembangan lahan atau aset, menyediakan infrastruktur dalam proyek-proyek atau bahkan, aturanaturan Amdal merupakan bentuk pada pelayanan publik (Altshuler, 1993).

5. Aturan hukum

World Bank WGI (2016) mendefinisikan aturan hukum sebagai suatu persepsi, sejauh mana penyelenggara pemerintahan memiliki kepercayaan dan mematuhi aturan-aturan dari masyarakat, dan khususnya penegakan kontrak, hak milik, polisi, dan pengadilan, serta kemungkinan kejahatan dan kekerasan.

Diharapkan bahwa, setiap penyelenggara negara dapat melaksanakan tugasnya secara jujur (Kaufmann, 2010), memenuhi prinsip akuntabilitas (Halachmi, 2011), baik yang terkait dengan kepatuhan terhadap hukum, proses pengambilan keputusan atau penetapan kebijakan maupun penyusunan dan pelaksanaan program. Beberapa penelitian sebelumnya juga telah dilakukan oleh Perry (1977), Parna (2007), Peter (2011) dan di Indonesia oleh Putu (2010), menandakan, bahwa kinerja sektor publik perlu untuk selalu diperbaiki atau bahkan diganti dengan yang lebih bermanfaat dan baik, sehingga PSP di dalam proses pelaksanaannya menjadi lebih baik lagi.

PG sebagai hukum, peraturan, keputusan pengadilan, dan praktik administrasi yang dibatasi oleh aturan atau batasan-batasan, dan memungkinkan penyediaan pelayanan atau barang publik dan didukung layanan melalui asosiasi di sektor publik dan juga swasta (Lynn, Heinric, dan Hill, 2001).

6. Pengendalian korupsi

World Bank WGI (2016) mendefinisikan, bahwa PG yang baik dalam segala aspeknya dapat dipromosikan dengan cara memastikan aturan hukum, meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas sektor publik, dan pemberantasan korupsi, sebagai elemen penting dari kerangka ekonomi agar dapat mencapai kemakmuran. Korupsi disebabkan oleh pemerintahan yang tidak efektif dari sektor perekonomian, baik terlalu banyak peraturan atau terlalu sedikit peraturan. (IMF, 2005).

Yoon (2009) dan Jain (2001), dalam ulasannya, mendefinisikan korupsi sebagai tindakan, dimana kekuatan pejabat publik digunakan untuk meraup keuntungan pribadi atau kelompok dengan cara yang bertentangan dengan aturan main. Tindak pidana korupsi, menurut PBB Kantor Narkoba dan Kejahatan (UNODC, 2004), dapat berbentuk; penyuapan, penggelapan, pencurian, pemerasan, penyalahgunaan kebijaksanaan, pilih kasih, mengeksploitasi kepentingan yang bertentangan, dan kontribusi politik yang tidak benar.

Implikasi penting dari model penelitian ini adalah, dalam rangka untuk mengurangi korupsi, maka penting untuk melakukan restrukturisasi hubungan "*principal-agent-clien*" untuk mengubah jumlah kontrol monopoli, kebijaksanaan, dan akuntabilitas dengan agen yang diamanatkan kepadanya (Klitgaard, 1988).

Cara Kerja *Public Governance*

Tata kelola (*governance*) adalah menilai dan membuat rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses organisasi dalam rangka pemenuhan tujuantujuan sebagai berikut: 1) Mempromosikan etika dan nilai-nilai yang pantas di dalam organisasi, 2) Memastikan manajemen dan akuntabilitas kinerja yang efektif, 3) Mengkomunikasikan informasi dan pengendalian ke area-area yang terkait di dalam organisasi, dan 4) Mengkoordinasikan kegiatan. Oleh karenanya, maka cara kerja PG, baik internal maupun eksternal membantu melindungi kepentingan publik dan menjamin, bahwa publik akan mendapatkan *return* yang wajar atas peranannya (misalnya: membayar pajak).

Cara kerja tersebut akan melindungi masyarakat dengan melihat keempat tujuan tersebut, maka cara kerja PG di sektor publik mengarah pada proses di atas (PA 2110-1: Governance: Definition (April, 2010)).

Teori Implementasi PG

Implementasi atau pelaksanaan ataupun juga pengelolaan adalah paradigma manajemen yang sistematis, mengasumsikan kebijakan pengelolaan sumber daya dan tindakan yang dinamis, tetapi disesuaikan kombinasi informasi ilmiah dan sosial dalam ekonomi yang berkembang (Huitema, 2009).

Adanya komitmen peningkatan kinerja telah di setiap pelaksana implementasi menjadi penting, baik di lembaga pemerintah dan organisasi nirlaba. Untuk dapat membantu para manajer dan eksekutif dalam membantu meningkatkan kinerja, Theodore H. Poister (2003) menawarkan sumber daya yang komprehensif guna merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang efektif di tingkat agen (setara dengan SKPD).

Pendapat Rossi dan Walter (1972) menyatakan, bahwa ada suatu cara yang secara langsung dapat mengatasi masalah sosial, yaitu diperlukannya persyaratan organisasi untuk dapat melaksanakan kebijakan sosial dengan melakukan evaluasi besar-besaran dan terevaluasi.

Adapun teori yang digunakan di dalam masalah sektor publik mengacu dari Dowling, J. dan Pfeffer, J. (1975), menyatakan bahwa teori legitimasi (*Legitimacy theory*) berfokus pada interaksi antara sektor publik dengan masyarakat. Teori ini menyatakan, bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat, sehingga harus memperhatikan norma-norma sosial masyarakat, karena kesesuaian dengan norma sosial dapat membuat sektor publik semakin *legitimate*.

Public Sector Performance (PSP)

Kinerja berarti hasil kegiatan yang dilakukan dalam kaitannya dengan tujuan yang diharapkan. Kegunaan dari tujuan adalah untuk memperkuat kegiatan. Di dalam sektor publik keinginan untuk meningkatkan kinerja pelayan sektor publik yaitu pemerintah bukanlah hal baru, pemerintah selalu meningkatkan hasil dari suatu pengeluaran dan regulasi yang ditetapkan Brackertz (2001).

Selandia Baru adalah negara salah satu pencetus manajemen PSP yang memulai babak baru manajemen kinerja dan atau manajemen anggaran pada akhir tahun 1980an. Langkah tersebut kemudian diikuti dari awal hingga pertengahan tahun 1990-an oleh Kanada, Denmark, Finlandia, Belanda, Swedia, Inggris dan Amerika Serikat. Fase selanjutnya, dimulai pada akhir tahun 1990-an hingga awal 2000-an oleh Austria, Jerman dan Swiss. Turki baru-baru ini memulai tahap pilot proyek kinerja anggaran dan manajemen (Curristine, 2005).

Halachmi (2011), dalam laporan penelitiannya menerangkan, bahwa untuk para pengelola atau manajer sektor publik agar waspada dan sadar bahwa mereka harus bertanggungjawab terhadap pengawasan, karena banyaknya alat ukur untuk mengukur kehandalan kinerja dapat sebagai alat manajemen sektor publik.

Penentuan pengukuran ini adalah modal untuk bekerja atas tugas yang dikerjakan oleh sektor publik. Pertimbangan berbagai kriteria penilaian yang dianggap dan sebagai metode yang harus disepakati bersama. Hal ini sangat penting berkaitan dengan sektor publik (penelitian di Western Australia), dimana ada kecenderungan untuk menggunakan *lump sum* tradisional sebagai solusi, meskipun mereka tahu, bahwa pemilihan suatu kriteria jika tidak sesuai metodenya akan menyebabkan terlalu tingginya pengeluaran biaya dan waktu, klaim, dan perselisihan (Love, 2011). Afonso (2008) menyatakan bahwa kinerja di sektor publik penting untuk diketahui dan digunakan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Dinamika Lingkungan sebagai Variabel Moderasi

Mengingat ketidak-pastian lingkungan dan sosial melekat dalam pengelolaan sumber daya yang kompleks dalam pengambilan keputusan (Huitema, 2009). Hall (2012) menyatakan bahwa kinerja sektor publik sifatnya adalah multidimensional, sehingga tidak indikator tunggal yang dapat mengukur secara tepat. Diperlukan beberapa variabel yang masing-masing dapat berkolaborasi

mutnuk mengukurnya. Adapun Smith (2003) di dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sektor publik. Adapun dinamika lingkungan dari dari penelitian Eisenhardt (1988 dan 1989), Judge dan Miller (1991), Krishnan (2012) menyatakan bahwa dinamika yang terjadi dari kecepatan pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja.

Skills SDM sebagai Variabel Kontrol

KNKG (2010) mendefinisikan bahwa skills SDM merupakan persepsi tentang kemampuan pemerintah untuk merumuskan dan melaksanakan penilaian kemampuan kompetitif serta unjuk kerja pegawainya. Skills SDM merupakan variabel yang penting dipertimbangkan sebagai variabel kontrol dalam model regresi (Smith, 2003). Pemerintah memiliki SKPD yang banyak untuk menatakelola jalannya pemerintahannya, sehingga memerlukan lebih banyak permintaan akan sumber SDM agar dapat melayani masyarakat.

Bukti empiris tentang penelitian tersebut telah dilakukan oleh Eisenhardt (1988 dan 1989), Judge dan Miller (1991) yang menyatakan bahwa kecepatan keputusan mempengaruhi kinerja sektor publik. Temuan Smith (2003) mengungkapkan, bahwa lingkungan kerja dengan kinerja berkecepatan tinggi berbanding terbalik, jika diterapkan untuk mengukur hubungan kinerja berkecepatan yang terbiasa berkinerja rendah. Penelitian tersebut menyatakan, bahwa kecepatan memprediksi kinerja perlu diuji dengan moderasi dinamika lingkungan. Adapun kontrol variabel yang digunakan dalam penelitian Srivastava & Teo (2008 dan 2010) dan Siau & Long, (2009) serta Krishnan, (2012) mengungkapkan bahwa kualitas modal manusia (*skills*) mempengaruhi perkembangan pengembangan sistem pemerintah (*e-government*) di dalam kinerjanya.

Praktik PG di Indonesia

Dengan adanya kebijakan otonomi daerah, maka di Indonesia telah terjadi perubahan yang sangat mendasar, terhadap hubungan Pemerintah Daerah (eksekutif) dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) atau legislatif. Fungsi legislatif dapat memilih dan memberhentikan kepala daerah, maka hal ini mengindikasikan di antara legislatif dan eksekutif terjadi hubungan keagenan (Halim, 2002; Halim dan Abdullah, 2006). Akibat terjadinya perubahan tersebut, maka memiliki pengaruh semakin besarnya peran legislatif dalam pembuatan kebijakan publik.

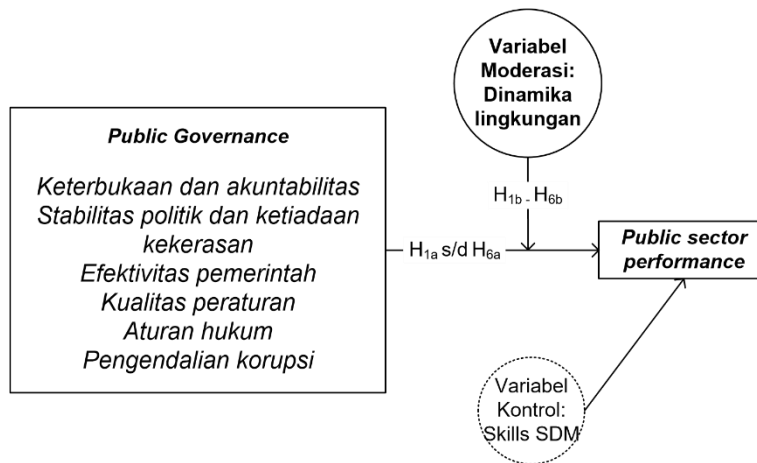
METODE PENELITIAN

Skema Konseptual Penelitian (*Conceptual Schema*)

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerapan PG: 1) Keterbukaan dan akuntabilitas, 2) Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan, 3) Efektivitas pemerintah, 4) Kualitas peraturan, 5) Aturan hukum, 6) Pengendalian korupsi (World Bank WGI, 2013). Indikator PSP yang dibagi dalam dua dimensi: sosio-ekonomi yang terdiri: 1) kesehatan dan 2) pendidikan ditambahkan indikator Musgravian yang terdiri: 1) distribusi, 2) stabilitas dan 3) distribusi ekonomi (Afonso, 2008). Sedangkan variabel moderasinya yaitu dinamika lingkungan khususnya masa jabatan. Kontrol dari PSP dalam bnetuk *skill* dari SDM pelaksana implementasi PSP (Srivastava & Teo, 2008 dan 2010, dan Siau & Long, 2009).

Dari penggambaran implematasi PG yang baik tersebut di atas, maka skema konseptual penelitian ditampilkan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1. Skema Konsep Penelitian



Pengembangan Hipotesis

Dari masing-masing variabel PG akan dirumuskan secara definitif dan indikator PG akan diperjelas dengan cara-cara simultan dengan harapan dapat digunakan secara terus-menerus dan berkesinambungan dalam implementasinya.

1. Tahap ke-1 Pengaruh PG terhadap PSP

a. Keterbukaan dan akuntabilitas

Keterbukaan dan akuntabilitas dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan diungkapkan oleh (Curtis, 1999, Halachmi, 2011, dan Karen (2012). Di Indonesia penelitian PG terkait PSP dilakukan oleh Kurnia (2006). Implementasi PG terkait dengan keterbukaan telah dilakukan oleh (Poister, 2003; Sevic, 2005; Huitema, 2009; dan Moshe, 2013) dan pengaruh peningkatannya terhadap PSP oleh peneliti Poister (2003).

H_{1a} : Keterbukaan dan akuntabilitas di dalam implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

b. Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan

Pengaruh stabilitas politik yang menjamin kelangsungan hidup sektor publik penelitian oleh (KNKG, 2010; Plottu, 2010 dan Dwivedi, 2011). Gavieta (2006) di Philipina telah meneliti terjadinya transisi kepemimpinan dan *chaos* akan mengakibatkan penurunan pendapatan investor.

H_{2a} : Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan di dalam implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

c. Efektivitas pemerintah

Currstine (2005) menunjukkan, bahwa ada hubungan positif antara keberadaan kinerja sektor publik dengan efektivitas jalannya pemerintahan. Diperkuat pernyataan Lindorff (2009), bahwa peningkatan kinerja sektor publik memiliki kinerja operasional yang baik (efektif). Indikator permohonan perijinan usaha merupakan variabel pilihan utama di dalam kajian KPPOD (2013) terhadap kinerja.

H_{3a} : Efektivitas pemerintah di dalam implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

d. Kualitas peraturan

Burcar (2010) mengungkapkan, bahwa penetapan aturan-aturan akan terus diperbaiki kualitasnya secara berkala, dengan tujuan menciptakan kerangka umum pemerintahan yang berkelanjutan yang lebih baik. Kekuatan peraturan sektor publik dapat digunakan untuk penyediaan layanan, peraturan pengembangan lahan/aset, menyediakan infrastruktur dalam proyek-proyek atau bahkan aturan-aturan Amdal merupakan bentuk pada pelayanan publik (Altshuler, 1993).

H_{4a} : Kualitas peraturan di dalam implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

e. Aturan hukum

PG sebagai rezim hukum, peraturan, keputusan pengadilan, dan praktik administrasi yang dibatasi oleh aturan/batasan-batasan, dan memungkinkan penyediaan pelayanan/barang publik dan didukung layanan melalui asosiasi di sektor publik dan swasta (Lynn, Heinric, dan Hill, 2001). Di Indonesia dasar hukumnya adalah Pasal 120 UU 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah. SKPD termasuk Sekretariat Daerah, Staf-staf Ahli, Sekretariat DPRD, Dinas-dinas, Badan-badan, Inspektorat Daerah, lembaga-lembaga daerah lain yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah, Kecamatan-kecamatan (atau satuan lainnya yang setingkat), dan Kelurahan/Desa (atau satuan lainnya yang setingkat).

H_{5a} : Aturan hukum di dalam implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

f. Pengendalian korupsi

Korupsi diyakini dapat memainkan peran substansial dalam pertumbuhan dan perkembangan negara termasuk implementasi PG. Secara nasional Yoon (2009) dan Jain (2001), menyatakan bahwa pelaku meraup keuntungan pribadi. Korupsi di negara berkembang disebabkan struktur penghargaan dari peraturan pemerintah dan lembaga (Senior, 2004), seringkali menyebabkan perilaku yang tidak produktif (Rodriguez, 2005). Lakukan restrukturisasi hubungan "*principal-agent-clien*" untuk mengubah jumlah kontrol monopoli, kebijaksanaan, dan akuntabilitas dengan agen yang diamanatkan kepadanya (Klitgaard, 1988). Tingkat kesadaran masyarakat terhadap perilaku korupsi di Indonesia semakin baik. Akan tetapi hal ini tidak berpengaruh pada berkurangnya praktik korupsi. Bahkan, sebaliknya justru korupsi di sektor pelayanan publik justru kian memburuk dalam beberapa tahun terakhir (Kompas, 23 Februari 2016).

H_{6a} : Pengendalian korupsi di dalam implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

2. Tahap ke-2 Pemoderasi dan Kontrol

a. Moderasi Dinamika Lingkungan

Masa jabatan dalam periode waktu karena adanya mutasi dan atau rotasi mempengaruhi manajemen sektor publik (Eisenhardt 1988 dan 1989, Judge dan Miller 1991). Smith (2003) mengungkapkan, bahwa lingkungan kerja dengan kinerja berkecepatan tinggi berbanding terbalik.

H_{1b} : Moderasi Dinamika Lingkungan memperkuat implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

b. Kontrol Skills SDM

Kualitas modal manusia (*skills*) mempengaruhi perkembangan pengembangan sistem pemerintahan yang mempengaruhi kinerjanya. (Srivastava & Teo, 2008 dan 2010, dan Siau & Long, 2009).

H_{1c} : Skills SDM memperkuat implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP.

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) kabupaten/kota pemerintahan di Jawa Tengah. Terdapat 35 kabupaten/kota di Jawa Tengah dengan rata-rata 29 SKPD dengan jumlah sampel sebanyak 213 atau 21% meliputi: Kepala Dinas, Sekretaris, Kasubag, Kepala Bidang dan Kepala Seksi serta Kepala UPT. Pengukuran menggunakan skala Linkert 1 hingga 7 dengan mengacu pada hasil penelitian Kaufmann (2009) untuk *keterbukaan dan akuntabilitas, stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan, efektivitas pemerintah, kualitas peraturan, aturan hukum, dan pengendalian korupsi* hasil dari IMF (2005). Sedangkan *dinamika lingkungan* (Smit, 2003), *skills SDM* (KNKG, 2010) serta *PSP* (Afonso, 2003).

Pengujian Hipotesis

Sebagaimana yang telah diuraikan pada pendahuluan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan implementasi public governance (PG) dengan public sector performance (PSP) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Agar model secara teori tersebut dapat diuji secara empirik, maka dibuat suatu model penelitian yang disajikan dalam suatu persamaan berikut ini.

1. Model Regresi ke 1 (Model Utama)

$$PSP_{it} = \beta_0 + \beta_1 KAK_{it} + \beta_2 SKK_{it} + \beta_3 EFP_{it} + \beta_4 KUP_{it} + \beta_5 ATH_{it} + \beta_6 PKO_{it} + \text{eit}$$

2. Model Regresi ke 2 (Model Moderasi Interaksi)

$$PSP_{it} = \beta_0 + \beta_1 KAK_{it} + \beta_2 SKK_{it} + \beta_3 EFP_{it} + \beta_4 KUP_{it} + \beta_5 ATH_{it} + \beta_6 PKO_{it} + \beta_7 DNL_{it} + \beta_8 DNL_{it} * KAK + \beta_9 DNL_{it} * SKK + \beta_{10} DNL_{it} * EFP + \beta_{11} DNL_{it} * KUP + \beta_{12} DNL_{it} * ATH + \beta_{13} DNL_{it} * PKO + \text{eit}$$

3. Model Regresi ke 3 (Model Kontrol Korelasional)

$$PSP_{it} = \beta_0 + \beta_1 KAK_{it} + \beta_2 SKK_{it} + \beta_3 EFP_{it} + \beta_4 KUP_{it} + \beta_5 ATH_{it} + \beta_6 PKO_{it} + \beta_7 SDM_{it} + \text{eit}$$

4. Model Regresi ke 4 (Model Utama, Moderasi dan Kontrol)

$$PSP_{it} = \beta_0 + \beta_1 KAK_{it} + \beta_2 SKK_{it} + \beta_3 EFP_{it} + \beta_4 KUP_{it} + \beta_5 ATH_{it} + \beta_6 PKO_{it} + \beta_7 DNL_{it} + \beta_8 DNL_{it} * KAK + \beta_9 DNL_{it} * SKK + \beta_{10} DNL_{it} * EFP + \beta_{11} DNL_{it} * KUP + \beta_{12} DNL_{it} * ATH + \beta_{13} DNL_{it} * PKO + \beta_{14} SDM_{it} + \text{eit}$$

Keterangan :

PG = *Public Governance*

KAK = Keterbukaan dan akuntabilitas

SKK = Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan

EFP = Efektivitas pemerintah

KUP = Kualitas peraturan

ATH = Aturan hukum

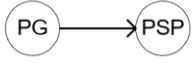
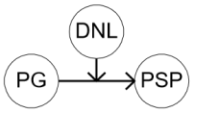
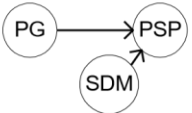
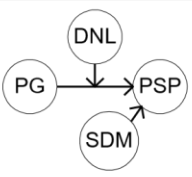
PKO = Pengendalian korupsi

DNL = Dinamika Lingkungan

SDM = Skills SDM

PSP = *Public Sector Performance*

Tabel 4.8. Rekapitulasi Hasil Interpretasi Pengaruh Terhadap PSP

No	Skema Penelitian	Hasil Uji Signifikansi Simultan	Hipotesis		Hasil Interpretasi Pengaruh
			Didukung	Tidak Didukung	
1		Berpengaruh signifikan	H_{1a} : (KAK), H_{3a} : (EFP), H_{5a} : (ATH), H_{6a} : (PKO)	H_{2a} : (SKK) dan H_{4a} : (KUP)	$R^2 = 0,482$
2		Berpengaruh signifikan	H_{1a} : (KAK), H_{3a} : (EFP), H_{5a} : (ATH), H_{6a} : (PKO) dan H_{1b} : (DNL)	H_{2a} : (SKK) dan H_{4a} : (KUP)	$R^2 = 0,502$
3		Berpengaruh signifikan	H_{1a} : (KAK), H_{3a} : (EFP), H_{5a} : (ATH), H_{6a} : (PKO) dan H_{1c} : (SDM)	H_{2a} : (SKK) dan H_{4a} : (KUP)	$R^2 = 0,500$
4		Berpengaruh signifikan	H_{1a} : (KAK), H_{3a} : (EFP), H_{5a} : (ATH), H_{6a} : (PKO) dan H_{1b} : (DNL); H_{1c} : (SDM)	H_{2a} : (SKK) dan H_{4a} : (KUP)	$R^2 = 0,514$ Analisis Beta : DNL = 0,145 versus SDM = 0,125 Variabel moderasi DNL memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap PSP dibandingkan variabel kontrol SDM.

Keterangan: PG = Public Governance, KAK = keterbukaan dan akuntabilitas, SKK = stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan, EFP

Tabel 4.8. Rekapitulasi Hasil Interpretasi Pengaruh Terhadap PSP

= efektivitas pemerintah, KUP = kualitas peraturan, ATH = aturan hukum, PKO = pengendalian korupsi, DNL= dinamika lingkungan, SDM= sumber daya manusia dan PSP = *public sector performance*

Dari tabel 4.8 di atas dapat disimpulkan bahwa H_{1a} menunjukkan dengan adanya keterbukaan dan akuntabilitas yang semakin baik, akan mempengaruhi kinerja sektor publik. Akan tetapi meningkatnya stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan dalam hipotesis H_{2a} , di dalam implmentasi PG tidak didukung, karena nilai t-hitungnya lebih kecil dari t-tabelnya. Pengaruh yang tidak signifikan ini mungkin disebabkan karena di dalam setiap kali menjalankan terfokus pada tugas tersebut saja. Selain itu, semakin tinggi efektivitas pemerintah yang dilaksanakan dalam implementasi *public governance* akan meningkatkan kinerja sektor publik hipotesis H_{3a} . Untuk hipotesis H_{4a} menunjukkan bahwa kualitas peraturan di dalam implementasi PG tidak didukung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas peraturan yang baik belum tentu dapat meningkatkan kinerja sektor publik, karena mereka sudah menyadari akan tugas dan fungsi masing-masing SKPD yang selama ini sudah baik. Di lain sisi untuk H_{5a} dan H_{6a} menunjukkan bahwa semakin intens penerapan peraturan hukum dan pengendalian korupsi di dalam implementasi PG akan meningkatkan kinerja sektor publik. Hipotesis H_{1b} yaitu moderasi dinamika lingkungan memperkuat implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP didukung di dalam penelitian ini. Sedangkan variabel kontrol H_{1c} yaitu Skills SDM memperkuat implementasi PG berpengaruh positif terhadap PSP menunjukkan dukungannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *public governance* (PG) melalui butir-butir keterbukaan dan akuntabilitas memberikan dukungan positif terhadap *public sector performance* (PSP) dari SKPD sampel. Dengan implementasi PG secara baik cenderung untuk segera menyampaikan laporan secara terbuka kepada publik. Semakin tinggi tuntutan keterbukaan dan akuntabilitas akan dapat meningkatkan *public sector performance*. Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan memiliki hubungan dengan PSP secara langsung tidak dapat dibuktikan mendukung PSP dari SKPD sampel. Hal ini dapat disebabkan oleh stabil tidaknya politik yang ada, dan atau ada tidaknya kekerasan yang terjadi, peran SKPD di dalam menjalankan tata kelola pemerintahan sehari-harinya akan tetap fokus pada tugas dan fungsinya masing-masing. Implementasi PG melalui butir-butir efektivitas pemerintahan berpengaruh positif terhadap PSP. Kualitas peraturan memiliki hubungan dengan PSP. Kajian semula bahwa kualitas peraturan dapat meningkatkan PSP, akan tetapi tidak didukung dari SKPD sample. Aturan hukum memberikan dukungan positif terhadap PSP dari SKPD sampel. Hal ini membuktikan bahwa melalui aturan hukum yang dilakukan, SKPD sample dapat lebih memahami apakah proses implementasi PG telah berjalan dengan baik, sehingga dapat mendorong SKPD untuk meningkatkan PSP. Implementasi PG melalui butir-butir pengendalian korupsi memberikan dukungan positif terhadap PSP dari SKPD sampel. Pengendalian korupsi yang semakin tinggi dapat mendorong SKPD sample meningkatkan PSP.

Dinamika lingkungan (variabel moderasi) akan dapat memperkuat hubungan implementasi PG terhadap PSP. Dengan demikian kajian yang dilakukan oleh Smith (2003) dapat dikonfirmasi, sehingga telah sesuai dengan bukti empiris penelitian. Skills SDM sebagai variabel kontrol dapat memperkuat hubungan implementasi PG terhadap PSP. Pengaruh moderasi dinamika lingkungan lebih tinggi dari variabel kontrol skills SDM. Penambahan variabel moderasi dinamika lingkungan dan juga variabel kontrol skills SDM dapat meningkatkan kinerja sektor publik.

Hasil ini menunjukkan bahwa SKPD perlu untuk memperhatikan bahwa implementasi PG melalui butir-butir keterbukaan dan akuntabilitas secara konsisten, karena konsistensi tersebut dilakukan secara terus-menerus, maka implementasi PG menjadi semakin baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja sektor publik. SKPD perlu memperhatikan adanya stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan guna mendukung wacana yang kondusif, sehingga dapat mengefektifkan implementasi PG. SKPD perlu memperhatikan efektivitas pemerintahan dalam implementasi PG. Adapun caranya secara periodik dilakukan pengawasan secara melekat, sehingga perlu dijaga konsistensi dan keteraturannya. Perlu memperhatikan kualitas peraturan dalam implementasi PG secara konsisten. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi PG melalui butir-butir aturan hukum memberikan dukungan positif terhadap PSP dari SKPD sampel. Hal ini membuktikan bahwa melalui

aturan hukum yang dilakukan, SKPD sample dapat lebih memahami apakah proses implementasi PG telah berjalan dengan baik, sehingga dapat mendorong SKPD untuk meningkatkan PSP. Pengendalian korupsi di setiap SKPD secara ketat terus diimplementasikan, sehingga celah-celah korupsi dapat dihindari sedini mungkin.

Dinamika lingkungan (variabel moderasi) akan dapat memperkuat hubungan implementasi (PG terhadap PSP. Hal ini membuktikan bahwa implikasi dinamika lingkungan ikut serta diperhatikan peranannya melalui aturan mutasi, masa jabatan, batasan jabatan, usia pimpinan SKPD dan nominasi posisi jabatannya. Skills SDM sebagai variabel kontrol dapat memperkuat hubungan implementasi PG terhadap PSP. Implikasi dari pengujian ini adalah keseimbangan jabatan antar SKPD sebaiknya berimbang. Pengaruh moderasi dinamika lingkungan lebih tinggi dari variabel kontrol skills SDM. Implikasi dari hasil temuan ini berdampak pada penerapan dinamika lingkungan dalam implementasinya perlu secara berkala dan teratur dapat dilaksanakan secara bijaksana. Penambahan variabel moderasi dinamika lingkungan dan juga variabel kontrol skills SDM dapat meningkatkan kinerja sektor publik. Implikasi dari hasil temuan ini bahwa moderasi dan kontrol selalu dapat digunakan secara bersama-sama, sehingga PSP meningkat.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa PG mempengaruhi kinerja sektor publik di Jawa Tengah. Berdasarkan hal tersebut, para pemangku sektor publik harus mendukung implementasi PG melalui prinsip-prinsip dan peraturan-peraturan agar pelaksanaan yang dilakukan oleh SKPD terhadap pelayanan publik dapat berjalan baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Bukti empiris dari penelitian ini menyatakan bahwa implementasi PG terhadap PSP yang masih rendah. Kajian ini pihak terkait seperti Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dapat menilai implementasi yang semestinya. Bagi institusi yang berkaitan dengan isu-isu PG, terutama KNKG, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penentuan kriteria implementasi PG. Butir-butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar evaluasi penyusunan instrumen implementasi PG. Praktek PG di Indonesia nampaknya masih akan mendapatkan hambatan, artinya SKPD di dalam melaksanakan PG karena adanya biaya yang kurang memadai. Dengan demikian, para pengambil kebijakan masih perlu merancang kebutuhan dananya dalam implementasi PG yang baik dan benar, terutama bagi SKPD yang kurang dominan menjadi kebutuhan pengguna.

DAFTAR PUSTAKA

- Alatas, Vivi, Lant Pritchett dan Anna Wetterberg. 2002. Local Government Organizations, Social Organizations, and the Quality of Local Governance. World Bank Policy Research Working Paper 2981.
- Andrew, 2013.OECD. African Studies Quarterly | Volume 13, Issue 4
- Arnstein, Sherry R. 1969. A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, No. 4: hal. 216-224.
- Banfield, Edward C. 1959. Ends and means in planning. International Social Science Journal, Vol. 11, No. 3: Hal. 361-368.
- Begozzi, R. P., & Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74–94.
- Benviste, Guy. 1972. The politics of expertise. Glendessary Press, Berkeley, Calif.
- Bingle, BenjaminS. 2013. Nonprofit And Public Sector Human Resources Management:A Comparative Analysis. International Journal of Management & Information Systems, 17 (3).
- Bluestone, Barry; dan Bennet Harrison. 1982. The deindustrialization of America. Basic Books, New York.
- Brakertz, Nicola dan Russel Kenley. 2002. A service delivery approach to measuring facility performance in local government, Vol. 20 No.3 / 4. Hal. 127-135.
- Branch, Melville C. 1983. Comprehensive planning: General theory and principles.

- Bryson, John M.; Andrew H. Van de Ven, dan William D. Roering. 1986. Strategic planning and the revitalization of the public service,
- Bregn, Kirsten. 2013. Detrimental Effects of Performance-Related Pay in the Public Sector? On the Need for a Broader Theoretical Perspective. *Public Organization Review* . 13:21–35
- Bovaird, Tony. 2007. Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*; 67(5): 846
- Bunse Simone dan Verena Fritz. 2012. Making Public Sector Reforms Work Political and Economic Contexts, Incentives, and Strategies. The World Bank Poverty Reduction and Economic Management Network Public Sector Governance Unit
- Carranza Angel Saz- dan Francisco Longo. 2012. Managing Competing Institutional Logics in Public–Private Joint Ventures Routledge Informa Ltd Registered in England and Wales
- Clavel, Pierre. 1983. Opposition planning in Wales and Appalachia. Temple University Press, Philadelphia.
- Coyle, Barbara McCabe dan Jill Tao. 2006. Private Governments and Private Services: Homeowners Associations in the City and Behind the Gate. *Review of Policy Research*, Volume 23, Number 6
- Cooper, D.R., & Emory, C.W. (1995). *Business Research Methods*. Fifth Edition. Chicago: Richard D. Irwin Inc.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. Donald R. Cooper & Pamela S. Schindler, 2006, *Business Research Methods* ., 9th ed. McGraw. Hill International Edition
- Currstine , Teresa., Zsuzsanna Lonti and Isabelle Joumard. 2007. OECD Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting* Volume 7 - No, 1
- Curtis, Donald . 1999. Performance management for participatory democracy: thoughts on the transformation process in South African local government. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 3, 1999, pp. 260-272.
- David Straus, Thomas C. Layton, 2002 *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions* Berrett-Koehler Publishers
- Davidoff, Paul. 1965. Advocacy and pluralism in planning . *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 31, No. 4: hal. 331-338.
- Davos, C. A. 1998. Sustaining co-operation for coastal sustainability. *Journal of Environmental Management* 52 (4):379-387.
- Denhardt, Robert B. 1985. Strategic planning in state and local government . *State and Local Government Review*, Vol. 17, No. 1: hal. 174-179.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. 2015. Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81, 10–23.
doi:10.1016/j.csda.2014.07.008
- Dwivedi, Yogesh K, Vishanth Weerakkody dan Marijn Janssen. 2011. Moving Towards Maturity: Challenges to Successful E-government Implementation and Diffusion. *The DATA BASE for Advances in Information Systems* 42 (4).
- Edwards, Meredith dan Bryan Horrigan., Geoffrey Nicoll 2012. *Public Sector Governance in Australia*. Co-published with ANZSOG
- Frederickson, H. G. 1997. *The spirit of public administration*. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Garrison. 2000 *Blurring Boundaries: The Integration of NGOs into Governance in Kenya*. *International Public Management Journal*, 13(4), pages 551–568
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goodman, Robert. 1971. *After the planners*. Simon & Schuster, New York.
- Greg Wilkinson and Elaine Monkhouse. 1994. *Strategic Planning in Public Sector Organizations*. *Executive Development*, Vol. 7 No. 6

- Gavieta, Rommel C. 2006. How Contract Rights and Public Sector Governance Affect Infrastructure Investment: The Philippine Experience. *Journal of Structured Finance*; 12 (1).
- Gujarati, Damodar N., 2004. *Basic Econometrics*. Fourth Edition. New York: McGrawHill, Inc
- Hartono, J. (2010). *Metodologi penelitian bisnis: Salah kaprah dan pengalaman*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Halachmi, Arie. 2011, Imagined promises versus real challenges to public performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 60 No. 1, pp. 24-40
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Black., W.C., Babin., B. J, Anderson R.E., & Tatham R. L., 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Harsono, Mugi, 2002. *Prosedur Pengujian Variabel Kontrol dan Moderator dalam penelitian perilaku dengan menggunakan SPSS 10.00*. Seminar Bulanan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret.
- He, Rong dan Gao, Qian. 2007. Strategic Trade Policy In China's Suitable Condition Analysis. *Foreign Trade Practice*, Vol. 8.
- Henseler, Jörg, Geoffrey Hubona dan Pauline Ash Ray, 2016. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... Calantone, R. J. 2014. Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Ronkko and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182– 209. doi:10.1177/1094428114526928
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. 2016. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. doi:10.1108/IMDS-09-2015-0382
- Hill, Caroly J dan Laurence E. Lynn Jr. 2004. Governance and public management an introduction. *Jurnal policy analysis an management*. Vol. 23. No. 1. Pp. 3-11.
- Hood, Christoper. 2008. *Option for Britian: Measuring and Managing Public Services Performance*. The Political Quarterly Publishing. Blackwell Publishing Ltd. USA
- Huitema, D., E. Mostert, W. Egas, S. Moellenkamp, C. Pahl-Wostl, and R. Yalcin. 2009. Adaptive water governance: assessing the institutional prescriptions of adaptive (co) management from a governance perspective and defining a research agenda. Published here under license by the Resilience Alliance.
- IMF, 2005, *The IMF's Approach to Promoting Good Governance and Combating Corruption —A Guide*, International Monetary Fund. 20 June.(<http://www.imf.org>)
- Ivana Burcar Dunović, 2010. A study of project governance frameworks for large infrastructure projects with reflection on road transport projects. *organization, technology and management in construction. an international journal*
- Janine O'Flynn ; John Wanna.. 2008. Collaborative governance : a new era of public policy in Australia? National Library of Australia. This edition ANU E Press
- Jenkins, W. I. 1978. *Policy analysis*. New York: St. Martin's Press.
- Jeremy L. Hall. 2012. *Public Performance & Management Review*, Vol. 35, No. 3, March, pp. 485–488.
- Kaufmann, Daniel., Aart Kraay. 2008. *Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?*. Oxford University Press on behalf of the International Bank for Reconstruction and Development -
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. 2009. *Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008*. The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team.

- KNKG. 2010. Pedoman Umum Good Public Governance. Komite Nasional Kebijakan Governace Indonesia
- Musgrave, R. 1997, "Devolution, Grants and Fiscal Competition", *Journal economic Perspectives* 11.(4), 65-72.