
APLIKASI KONSEP MANAGING FOR RESULTS

Agus Wahono*

Abstract

State government in the United States have enthusiastically embraced the idea of managing for result. This appears to represent the victory for New Public Management policy ideas transferred from New Zealand, the United Kingdom, and Australia. The managing for result doctrine that emerged from these countries called for an increased focus on results but also increased managerial authority to achieve results. In turn, it was claimed, government would enjoy dramatic performance improvement and result-based accountability. This article assess the implementation of public management reform and argues that the managing for results doctrine has been only partially adopted. State governments selected some of the New Public Management ideas but largely ignored others. In short, state government emphasized strategic planning and performance measurement but were less successful in implementing reforms that would enhance managerial authority, undermining the logic that promised high performance improvements.

Keywords: Performance, Accountability, Managing for Results

Pendahuluan

Dalam upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja, pemerintah berupaya melakukan beberapa pendekatan berikut: akuntabilitas politik (*political accountability*) yang berkenaan dengan perbaikan derajat responsivitas pemerintah kepada *political direction*, akuntabilitas legal (*legal accountability*) atau *contract accountability*, dan akuntabilitas berbasis kinerja (*performance-based accountability*) (Moynihan and Ingraham, 2003). Terkait dengan akuntabilitas berbasis kinerja, salah satu sistem yang saat ini populer dilakukan khususnya dalam konteks tata pemerintahan di Amerika adalah *Managing for Result* (MFR).

Perubahan (*reform*) dimaksudkan untuk menciptakan pemerintah yang ber-

orientasi hasil (*result-based government*) dan manajemen pemerintahannya. Hal ini telah diterapkan secara meluas dalam sistem pemerintahan Amerika dan beberapa negara maju lainnya di akhir dekade ini. Boleh dikatakan bahwa MFR tidak hanya akan meningkatkan kinerja keseluruhan tingkatan pemerintah atau organisasi publik, tetapi juga turut memberikan sumbangsih bagi perbaikan akuntabilitas organisasi publik kepada pejabat terpilih (*elected official*) dan masyarakat pada umumnya (Behn, 2001). MFR merupakan suatu *capacity tool*, yang menunjukkan adanya kemajuan dari upaya perbaikan kinerja sebelumnya untuk membangun akuntabilitas kinerja berdasarkan pada pengukuran output pemerintah (ICMA, 2000). Meskipun pengukuran yang tepat memberikan banyak

* Dosen FISIP Universitas Wijaya Putra, HP. (081) 231-449-85

manfaat, khususnya pada tataran operasional, namun fokusnya seringkali menghambat pertimbangan akan elemen kinerja lainnya. Dalam artian bahwa meskipun fokusnya memberikan penjelasan secara pasti mengenai apa yang diukur (*what was measured*), namun ia tidak membuka perdebatan mengenai mengapa ukuran-ukuran tersebut merefleksikan kinerja yang baik atau buruk.

Sistem MFR bisa menjadi solusi bagi persoalan di atas, karena sistem ini mengkaitkan perencanaan strategis dengan alokasi sumber daya, dan mempertimbangkan kedua hal tersebut dalam mengukur kinerja publik. Lebih lanjut, suatu sistem MFR yang efektif akan menghasilkan informasi yang tepat bagi kebutuhan para pembuat keputusan dan memberikan beberapa informasi penting ke dalam forum keputusan yang kritis. Di lain pihak, sistem MFR menghadirkan adanya persoalan implementasi klasik yang mana para legislator menetapkan direction sementara aktor birokrat merealisasikan program dalam areanya masing-masing. Dalam kaitan dengan MFR, organisasi publik diminta untuk mengimplementasikan sebuah sistem yang akan mengevaluasi efektivitasnya dan menempatkan kinerjanya secara terbuka agar dapat diketahui oleh publik. Agar sistem menjadi efektif, harus ada komitmen yang serius akan tujuan, proses, dan outcome, demikian halnya juga untuk meningkatkan transparansi – karakteristik yang senyatanya absen dalam implementasi reformasi berbasis hasil (*result-based reform*) pada level federal (Radin 2000).

Pengalaman Amerika

MFR dipopulerkan di Amerika dan implementasinya mencakup level negara bagian (*state*). Setiap *state* mengadopsi dan mengimplementasikan sistem MFR, dan untuk menunjang transparansinya kepada publik, maka ada dua proyek besar – *The Government Performance Project* (GPP) dan *The Federal Performance Project* (FPP) – yang akan

melakukan penilaian efektivitas implementasi sistem MFR di setiap *state*. Misalnya, dari hasil survey yang dilakukan terhadap 50 *state* di tahun 1998 dan 2000, diketahui bahwa setiap *state* mengacu pada sistem MFR yang berbeda satu dengan lainnya (Moynihan 2001).

Criteria-Based Approach: Penilaiannya terhadap Sistem Manajemen

GPP maupun FPP menganalisa kapasitas manajemen dalam tingkatan federal, state, maupun local government. GPP mengeksplor kotak hitam (*black box*) manajemen dengan mengkaji cakupan dimana manajemen yang efektif dan kinerja dapat dikaitkan dengan mengkreasi kapasitas dan sejumlah variasi outcome pemerintah. Pada tahap akhirnya, GPP mengkaji lima sistem manajemen, di antaranya manajemen finansial, manajemen sumber daya manusia, manajemen teknologi informasi, manajemen kapital, dan MFR. Sejumlah kriteria ditetapkan untuk setiap sistem tersebut.

“*Criteria-Based Assessment*” menyediakan sebuah metode yang inovatif dan bermanfaat untuk mengevaluasi berbagai sistem manajemen dengan cara yang akan memfasilitasi perbandingan di antara berbagai unit pemerintah yang berbeda (Ingraham and Moynihan 2001). Metode penilaian ini dapat bermanfaat bagi para sarjana manajemen publik karena metode ini menawarkan serangkaian standar yang dapat dipahami dan transparan sehingga dapat menilai dan membandingkan capaian kinerja organisasi publik. GPP menggunakan metode kualitatif maupun kuantitatif untuk meningkatkan validitas data (Miles and Huberman 1994). Untuk semua *state*, data dikumpulkan dengan menggunakan metode interview terhadap pejabat pemerintahan dan *stakeholder*, juga menggunakan survei tertulis yang mendalam dengan menggunakan *closed-ended question* dan *open-ended question*, dan analisis isi akan dokumen-

dokumen MFR. Manfaat lain dari *criteria-based approach* adalah kemampuan untuk melakukan analisis yang komprehensif dan mendalam. Secara tipikal, analisis empirik manajemen pemerintah membutuhkan komprehensivitas besaran sampel dan standarisasi kasus secara detail. Sebaliknya, *criteria-based approach* memungkinkan GPP untuk meneliti sistem manajemen publik utama dalam seluruh negara bagian yang ada.

Ada beberapa resiko berkenaan dengan pendekatan ini. Yang paling jelas adalah asumsi yang dipilih khususnya mengenai pemilihan kriteria yang benar serta variabel yang diharapkan. Dengan demikian penting untuk memperhatikan proses pemilihan kriteria yang hati-hati dan legitimit, bahwa proses yang ada juga melibatkan sejumlah perspektif yang beragam, juga kriteria dapat berubah apabila bukti menuntut perubahan. Kriteria GPP bagi setiap sistem manajemen dipilih atau diseleksi berdasarkan penelitian manajemen publik sebelumnya, konsultasi dengan pegawai administrasi dan elected official dan para pakar manajemen publik dan akademisi, dan melakukan pilot study untuk kepentingan survey.

Kritik lainnya adalah bahwa berbagai temuan penelitian yang menggunakan "*criteria-based evaluation*" bersifat sirkular. Aspek-aspek positif yang ditunjukkan dalam pencapaian kinerja yang tinggi sebenarnya implisit dalam kriteria, dan berbagai temuan penelitian tersebut pada dasarnya merupakan re-statement dari kriteria tersebut. Menyikapinya, ada beberapa respon yang dapat diajukan. Pertama, pendekatan ini tidak hanya menyangkut pencapaian kriteria, tetapi juga tentang cara-cara bagaimana kriteria tersebut cocok. Lebih lanjut, deskripsi mendalam dan kategorisasi sederhana akan praktek-praktek manajemen dalam pemerintah bersamaan dengan serangkaian kriteria umum akan memberikan informasi bagi tingkatan pemerintahan lainnya. Hal ini bermanfaat karena

praktek manajemen pada dasarnya mengikuti perubahan yang ada dan adaptasi dari manajer; sehingga dapat dikatakan bahwa ia adalah alat kelengkapan kebijakan (policy tool).

Membangun Kriteria Sistem MFR

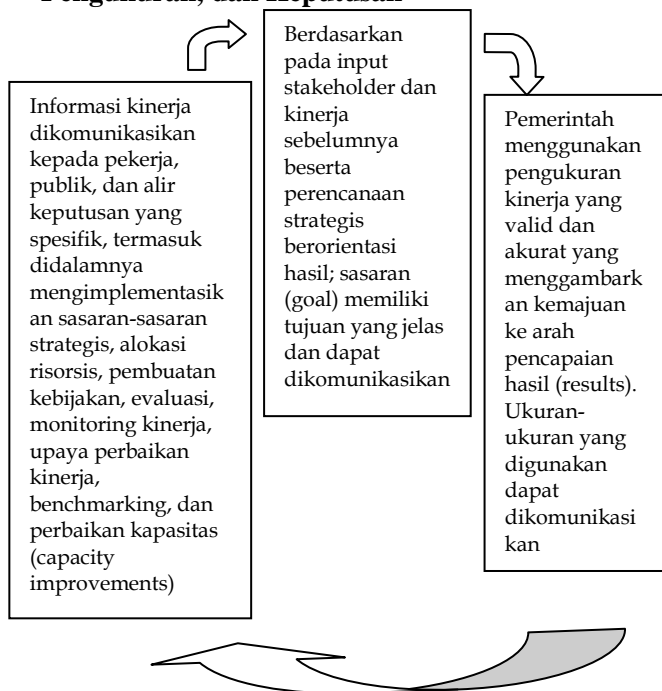
Kriteria pada intinya menuntut pemerintah untuk mengembangkan suatu sistem informasi kinerja dan menggunakan sistem tersebut. Dalam menciptakan suatu sistem informasi, pemerintah harus menggunakan perencanaan strategis dan data kinerja yang valid, harus menggunakan input dari beragam stakeholder pemerintah, harus menjamin adanya koordinasi akan upaya-upaya MFR, dan harus mengkomunikasikan informasi kinerja kepada para pegawai maupun publik secara keseluruhan. Dan yang paling penting, informasi kinerja tersebut dapat digunakan dalam pembuatan keputusan publik.

Tabel 1: Government Performance Project

<p>Kriteria evaluasi sistem MFR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemerintah melakukan perencanaan strategis yang berorientasi hasil. Sasaran-sasaran strategis diidentifikasi dan memberikan sebuah tujuan yang jelas. Kepemimpinan pemerintah secara efektif mengkomunikasikan sasaran-sasaran strategis tersebut kepada seluruh pekerja. Rencana-rencana pemerintah hendaknya responsif kepada input yang berasal dari masyarakat dan stakeholder lainnya, termasuk para pekerja. Rencana agens dikoordinasikan dengan rencana pemerintah pusat. 2. Pemerintah membangun indikator-indikator dan data evaluatif yang dapat mengukur kemajuan ke arah hasil dan pencapaian. Pemerintah dapat menjamin bahwa data yang didapat adalah valid dan akurat. 3. Pemimpin dan manajer menggunakan data hasil untuk pembuatan kebijakan, dan evaluasi kemajuan. 4. Pemerintah mengkomunikasikan secara jelas hasil-hasil aktivitasnya kepada para stakeholder.
--

Untuk tujuan dari analisis MFR, dua elemen penting akan dikemukakan di sini. *Pertama*, informasi kinerja mengubah fokus manajer dari input dan proses ke output dan meyakinkan bahwa mengintegrasikan informasi kinerja ke dalam pembuatan keputusan adalah penting untuk meningkatkan kinerja. Dalam pandangan ini, MFR bersifat integratif karena ia menghubungkan beragam penyedia informasi kinerja dengan beragam pengguna informasi kinerja dalam pembuatan keputusan. *Kedua*, integrativitas tersebut dapat ditunjukkan dalam menghubungkan berbagai sistem manajemen yang ada. MFR, melalui hasil yang dicapainya dan diseminasi informasi kinerja yang tinggi, memberikan para aktor pemerintahan tujuan umum yang ingin dicapai serta suatu pemahaman akan bagaimana struktur manajemen yang ada dapat disesuaikan untuk mengejar tujuan tersebut, meningkatkan kemampuan untuk membuat keputusan yang baik tentang kapasitas. Secara ringkas model MFR dapat dilihat pada figur berikut:

Gambar 1: Integrasi antara Perencanaan, Pengukuran, dan Keputusan



Sumber: Moynihan and Ingraham, 2003.

Gambar di atas menggambarkan bahwa informasi kinerja merupakan bagian integral dari sebuah sistem MFR, yang merupakan sarana (*means*) untuk mentransformasikan input dari lingkungan dan *stakeholder* internal menjadi tujuan (*goal*) tertentu. Sistem MFR didesain untuk mendapatkan informasi dari lingkungan melalui konsultasi dengan publik, *stakeholder*, perwakilan publik, dan analisis lingkungan eksternal dalam tahap perencanaan strategis. Luasnya cakupan lingkungan mengartikan bahwa setiap administrator publik harus mensuplai beberapa kriteria yang relevan kepada lingkungan eksternal (Gawthrop 1984) manakala mempertimbangkan fenomena organisasional. Katz dan Kahn (1966) menyebutnya sebagai proses *coding*, sebuah proses yang menyederhanakan informasi yang potensial ke dalam beberapa kategori yang bermakna. Sistem MFR menyediakan sarana yang mana organisasi melakukan pengkodean, menginterpretasikan dan menyaring informasi dari lingkungan eksternal dan *stakeholder* internal menjadi serangkaian kategori informasi – misalnya tujuan strategis, sasaran, ukuran-ukuran kinerja, dan target – yang kemudian dapat diberikan kepada para pembuat keputusan. Informasi kinerja juga menyediakan ragam bahasa untuk mengkomunikasikan dengan lingkungan eksternal, memberikan informasi akan tujuan (*goal*) strategis dan ukuran-ukuran kinerja melalui dokumentasi publik, debat, *website*, dan sarana lainnya.

Gambar 1 juga menggambarkan keterkaitan (*linkage*) antara perencanaan strategis dan pengukuran kinerja, menunjukkan bahwa informasi kinerja yang berharga melibatkan adanya penggunaan dua pendekatan tersebut. Tanpa adanya keterkaitan antara kedua aspek tersebut, maka yang terjadi adalah konflik tujuan, kebingungan, dan muncul pengukuran yang tidak akurat (Heinrich 1999). Perencanaan strategis tanpa pengukuran kinerja akan gagal menghubungkan tujuan

dengan tindakan. Selain itu, ketiadaan pengukuran kinerja juga akan sulit menentukan isu-isu implementasi, kegagalan yang berakibat pada kurangnya kredibilitas di antara para stakeholder (Wildasky 1973; Langley 1988). Pengukuran kinerja tanpa adanya panduan (*guidance*) strategis akan menghasilkan pengukuran tanpa adanya tujuan keseluruhan: seringkali yang terjadi adalah kepatuhan administrasi dimana kegiatan yang dilakukan memberikan relevansi yang kecil bagi para pembuat keputusan.

Sebuah justifikasi bagi kinerja berbasis hasil di atas adalah akuntabilitas kepada lingkungan eksternal dan pejabat terpilih (*elected official*) (Gomley and Weimer 1999). Semakin rasional pengukuran kinerja berbasis hasil maka akan meningkatkan pembuatan keputusan internal dan memperbaiki kinerja publik (Melkers and Willoughby 2001). Informasi berkualitas tinggi dan kemampuan untuk mengkomunikasikannya kepada pihak yang tepat dengan cara yang *useful* dan tepat waktu akan sama pentingnya, baik untuk pencapaian sasaran-sasaran sementara ataupun demi tujuan akuntabilitas secara luas (Ingraham and Donahue 2000; Macintosh 1994).

Dalam sebuah *capacity-building system*, proses komunikasi informasi kinerja merupakan stimulus bagi proses pembuatan keputusan, menginformasikan, dan meningkatkan kualitas keputusan (Scott 1961). Bagi sistem MFR, cara yang paling mendasar untuk mencapai tujuan ini adalah dengan penyediaan informasi kepada “decision venue” dalam pemerintah. Ketersediaan ini diharapkan akan menghasilkan keputusan, aksi, dan alokasi sumber daya yang memungkinkan pemerintah untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis dalam cara-cara yang lebih efektif dan efisien.

Adopsi Sistem MFR

Bukti yang ditunjukkan oleh berbagai *state* di Amerika menggambarkan adanya

penerimaan yang begitu luas akan penggunaan konsep MFR. Sebagai pelaporan kepada GPP, *state* secara berulang-ulang menekankan perencanaan strategis dan pengukuran kinerja sebagai aktivitas yang saling berkaitan dan dimaksudkan untuk memberikan informasi dalam aliran nadi keputusan dan meningkatkan kualitas keputusan. Virginia, misalnya, menggambarkan “Sistem Manajemen Kinerja” yang terdiri dari empat proses yang saling terkait, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*), pengukuran kinerja (*performance measurement*), evaluasi program (*program evaluation*), dan kinerja anggaran (*performance budgeting*). Florida menjelaskan “Sistem Akuntabilitas Kinerja” nya sebagai kerangka untuk menjamin agar kaitan yang penting dapat dipertahankan di antara rencana strategis, anggaran, dan ukuran-ukuran kinerja. Louisiana menggambarkan proses manajemennya yakni perencanaan-*budgeting*-implementasi-evaluasi (atau akuntabilitas)-kembali ke perencanaan, dan seterusnya. Semua proses manajemen di atas saling terkait; setiap tahapan proses dibangun berdasarkan proses lain yang mendahuluinya dan memberikan kontribusi kepada proses yang berikutnya. Texas menggunakan sistem manajemen yang komprehensif dan terintegrasi, baik itu perencanaan strategis, pengukuran kinerja, anggaran berbasis kinerja, serta pelaporan, penilaian, evaluasi, dan audit kinerja.

Determinan Sistem MFR

Integrasi beragam sistem dan proses pemerintah, landasan untuk membangun kapasitas manajemen, secara gamblang tersketsa dalam figur 1 dan diterima secara luas sebagai sistem manajemen kinerja. Meski demikian, sulit untuk menjamin bahwa sistem ini dapat bekerja seperti yang telah didisain di atas, dan ada sejumlah pemikiran dan upaya agar sistem MFR dapat menggambarkan *state* mana yang dikategorikan berkinerja tinggi dan mana yang berkinerja rendah. Agar bekerja secara efektif,

setiap bagian dari sistem yang diilustrasikan dalam figur 1 harus memiliki informasi yang tepat, menghubungkan setiap bagian yang berbeda dari sistem, dan dapat dipandang legitimate oleh aktor-aktor pemerintah.

Tujuan dasar dari MFR – meningkatkan keputusan melalui penggunaan informasi kinerja – menghadapi sejumlah risiko: jika sistem MFR gagal untuk memberikan informasi, atau informasi yang diberikan kurang bernilai, atau jika sistem gagal menghubungkan informasi yang ada dengan nadi keputusan atau dipandang sebagai bentuk pelaksanaan kepatuhan lain, maka nilai guna keseluruhannya akan hilang. Untuk mengatasi ancaman tersebut, informasi kinerja yang efektif dan distribusinya sebagian besar tergantung pada faktor-faktor – selanjutnya disebut “*integrative facilitators*” – yang digunakan oleh setiap state agar sistem MFR-nya dapat bekerja secara efektif.

Integrative facilitators merupakan tindakan praktis yang menjamin bahwa sistem dapat bekerja seperti yang diteoritkan. Bagi sistem MFR beberapa konektor dibutuhkan untuk menjamin bahwa tujuan strategik dihubungkan dengan ukuran-ukuran kinerja, bahwa informasi kinerja diformulasikan dalam cara yang lebih bermanfaat bagi alur/nadi keputusan, dan bahwa informasi kinerja dapat menjangkau *venue* yang diharapkan. Beberapa “*integrative facilitators*” yang dimaksud adalah a) komprehensivitas sistem MFR; b) integrasi vertikal menyangkut tujuan (*goal*); c) keseimbangan penggunaan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* kepada hasil (*result*); d) *guidance* yang jelas; serta e) kepemimpinan (*leadership*) dan komitmen.

Suatu pendekatan yang komprehensif menyiratkan adanya kepaduan akan hasil dan bahasa (*language*) yang digunakan diantara para pembuat keputusan dalam tahap perencanaan, pengukuran kinerja, dan keputusan dalam sistem MFR. Pertama, digunakannya pendekatan komprehensivitas di sini akan me-

ngurangi risiko-risiko potensial bagi ketiga tahapan proses MFR yang saling terkait. Misalnya saja, adanya diskoneksi antara pendekatan yang digunakan legislatif dan eksekutif akan MFR, pada akhirnya akan menghasilkan suatu joint kerja di antara legislatif dan eksekutif untuk mencapai konsensus bersama (baik menyangkut kerangka konseptual dan bahasa).

Faktor kedua, integrasi vertikal, menekankan konsistensi di antara berbagai level yang berbeda – agensi, program, dan individu – menyangkut tujuan kinerja. Petunjuk (*guideline*) perencanaan strategis *statewide*, perencanaan strategis agensi, *budgeting for results*, dan perbaikan proses dipublikasikan bersama dan diberikan kepada semua kepala departemen dengan pernyataan tujuan yang menegaskan bahwa kesemua proses tersebut adalah bagian dari keseluruhan cara dimana pemerintah melaksanakan tugas dan kesemua proses tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya.

Ketiga, membangun sistem MFR yang mencakup kesesuaian antara tujuan dari *statewide* dan agensi mensyaratkan adanya koordinasi sentral (yang memberikan koordinasi kebijakan dan akuntabilitas politik) dengan diskresi yang tinggi pada level agensi (dengan dimungkinkannya pengembangan informasi MFR dan langkah ke dalam keahlian substantif agensi). Dalam kaitannya dengan figur 1, upaya menyeimbangkan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* berarti bahwa para pembuat keputusan senior menetapkan perencanaan strategis (*high-level strategic planning*) dan keputusannya disampaikan melalui level yang lebih rendah. Koordinasi sentral dilakukan melalui pengawasan administratif yang kuat dan kepemimpinan politik yang *committed*, sementara diskresi agensi memberikan para agen kewenangan perencanaan bagi area substantifnya. Kompleksitas dari area kebijakan, tanggung jawab yang cukup besar, kebutuhan akan informasi kinerja yang rinci,

dan keuntungan dari tujuan yang dimiliki oleh para agensi, menunjukkan perlunya memberikan keleluasaan bagi para agen dalam membangun tujuan dan ukuran-ukuran kinerja. Intinya, sebuah sistem MFR yang kuat akan membangun keseimbangan peran yang dimainkan oleh para *elected official* dan para pejabat administrasi. Pejabat terpilih (*elected official*) menyediakan visi strategis statewide yang didasarkan pada tujuan-tujuan politik; juga mereka menetapkan tuntutan politik akan kualitas yang akan membedakan mana sistem MFR yang dianggap berhasil dan mana yang gagal. Para agensi, dengan tujuan yang besar dari *statewide*, mengkreasikan rencana dan ukuran-ukurannya. Para agen pusat memfasilitasi alir komunikasi dan berfokus pada menciptakan keterkaitan antara tujuan-tujuan pada level tinggi dengan sasaran-sasaran agens.

Faktor keempat, adanya panduan yang jelas untuk upaya-upaya agensi. Dengan adanya panduan yang terstandarkan dengan jelas akan menghasilkan informasi yang dapat dipahami, transparan, dan dapat diperbandingkan bagi para pengguna (*user*). Tipe informasi yang dihasilkan termasuk pernyataan misi, nilai atau filosofi inti, tujuan (*goal*), *lower-level objectives*, strategi implementasi, ukuran-ukuran dan target *output* dan *outcome*, waktu pelaksanaan, dan penilaian internal-eksternal (atau SWOT analisis).

Faktor kelima, yaitu kepemimpinan dan komitmen. Peran dari kepemimpinan sangat penting bagi semua aspek MFR: dalam memilih apakah untuk mengejar tujuan MFR, mem-promote nilai-nilai dan pentingnya bagi aktor pemerintah lainnya, dan melembagakan MFR sebagai suatu sistem. Dalam kaitan dengan aktual MFR seperti dalam figur 1, pemimpin politik harus dilibatkan dalam fase perencanaan strategis, namun peran yang paling dimainkannya adalah untuk menjamin keberlangsungan penggunaan MFR dalam pembuatan keputusan. Kontribusi paling riil

yang dapat dibuat oleh para *elected official* adalah mengikutsertakan dan memungkinkan kepemimpinan pada level agensi dan manajer untuk menggunakan informasi kinerja, dan hal ini ditunjukkan dengan semakin besarnya penggunaan informasi kinerja dalam pembuatan keputusan tentang aktivitas pemerintahan (Moynihan dan Ingraham, 2001).

Penutup

Pola-pola yang telah dikemukakan diatas merupakan kriteria yang disyaratkan bagi terciptanya manajemen hasil yang efektif. Ketika dilaksanakan, sistem MFR memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas pemerintah. Sebaliknya, ketika MFR tidak efektif, maka yang ada hanyalah sinisme kemampuan pemerintah untuk melakukan perubahan. Upaya untuk mengumpulkan informasi secara efektif serta nilai guna informasi yang telah dikumpulkan menjadi faktor penting untuk mengintegrasikan berbagai sistem pemerintah dan membangun kapasitas berkinerja – atau memberikan sinyal bagi para pembuat keputusan ketika mereka perlu membangun kapasitas.

Selain itu, ada beberapa pelajaran yang dapat dipetik dari konsep dan proses yang ada dalam MFR. Pertama, mengidentifikasi peran dan tanggung jawab dari setiap aktor dalam proses MFR sebelum dilaksanakan, merupakan faktor yang paling krusial untuk pembuatan keputusan. *Elected official*, *central agencies*, dan *line agencies* memiliki peran yang berbeda namun krusial. *Elected official* menciptakan tujuan (*goal*) strategis utama; pegawai lini (*line agencies*) menjalankan strategi dalam kaitannya dengan sasaran-sasaran spesifik, pengumpulan informasi, dan evaluasi awal; *central agencies* mengkoordinasikan berbagai upaya, mengkomunikasikan temuan-temuan, dan mengkaji tujuan-tujuan strategis, dan mengukur kinerja. Kedua, berkaitan dengan sistem. Kepemimpinan (*leadership*) harus memiliki komitmen

agar sistem MFR dapat bekerja. Ketiadaan komitmen pemimpin terhadap MFR merupakan karakteristik yang paling utama dari ketidakberhasilannya sebuah sistem. Ketiga, menyakini bahwa pemerintah yang efektif akan menjamin sistem akuntabilitas, menjaga keseimbangan akuntabilitas politik dengan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas pengukuran kinerja. Ketiga hal tersebut menjadi hal utama untuk mencapai sukses. Keempat, mengetahui nilai dari simplisitas. Banyak sistem yang justru tidak menghasilkan informasi yang bermanfaat. Sistem yang efektif mengumpulkan informasi yang akan digunakan dan jelas mengenai di mana dan kapan informasi tersebut akan digunakan.

Daftar Pustaka

- Fernandez, Sergio and Hal G. Rainey, 2006, *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*, *Public Administration Review*.
- Koppell, Jonathan, 2006, *Reform in Lieu of Change: Tastes Great, Less Filling*, *Public Administration Review*.
- Moynihan, Donald, 2006, *Managing for Results in State Government: Evaluate a Decade of Reform*, *Public Administration Review*.
- Pattakos, Alex N., 2004, *The Search for Meaning in Government Service*, *Public Administration Review*.
- Yang, Kaifeng and Marc Holzer, 2006, *The Performance-Trust Link: Implication for Performance Measurement*, *Public Administration Review*.