Penyusunan Informasi Kinerja dengan Pendekatan *Logic Model* dalam Perencanaan dan Penganggaran di Ombudsman Republik Indonesia

Tri Astanto ^{a*}, Choirul Saleh ^a, Mochamad Rozikin ^a

^a Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 28 Januari 2019

Revisi pertama tanggal: 30 Maret 2019

Diterima tanggal: 20 April 2019

Tersedia online tanggal: 30 April 2019

Keywords: *planning, performance information, logic model*

ABSTRACT

The purpose of this research is revealing the process of preparation of performance information with logic model approach in planning and budgeting that exist at Ombudsman of The Republic of Indonesia and then which supporting factor and constrain. Furthermore, revealing the process in comprehensive ways, the researcher arrange it according to the stage of building a logic model created by Mclaughlin and Jordan (2015). The result of this research indicated that most of preparation of performance information stage are according to the stage of building a logic model, however there are crucial finding that has not same/ accordance to which are some stage that not done (model drawing stage and the involvement of key stakeholders). This paper only potrait the current condition of Ombudsman of The Republic of Indonesia that it is not proper for other institutions. However, the potrait of process and supporting factor condition and constrain could be the reference of makes research.

INTISARI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap proses penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* dalam perencanaan dan penganggaran yang ada di Ombudsman RI, serta apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambatnya. Dalam mengungkap proses ini secara komprehensif, peneliti merangkainya sesuai dengan tahapan membangun *logic model* oleh Mclaughlin dan Jordan (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar tahapan penyusunan informasi kinerja telah sesuai dengan tahapan dalam membangun *logic model*, namun terdapat hal krusial yang tidak terpenuhi yaitu tidak dilakukannya tahap menggambarkan model serta penyusunan tidak sepenuhnya dilakukan secara kolektif dengan melibatkan *stakeholders* utama. Makalah ini hanya memotret kondisi yang ada di Ombudsman RI sehingga belum tentu kondisi yang ada sesuai dengan di tempat lainnya. Namun, gambaran kondisi tentang proses serta faktor pendukung dan penghambat ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian berikutnya.

2019 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kebijakan pemerintah Republik Indonesia terkait upaya

peningkatan kualitas perencanaan dan penganggaran melalui penerapan penganggaran berbasis kinerja secara penuh dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga (RKA-K/L) dengan

* Corresponding author. Tel.: +62-852-1938-9384; e-mail: tastanto84@gmail.com

penguatan dan penajaman informasi kinerja menggunakan pendekatan *logic model*. Kebijakan penggunaan pendekatan *logic model* dalam penyusunan informasi kinerja dimulai pada Tahun 2015 untuk penyusunan RKA-K/L tahun 2016 dengan dasar Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015. Peraturan tersebut merupakan petunjuk teknis dari Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga. Paradigma baru yang digunakan ini bertujuan untuk menghasilkan sistem perencanaan dan penganggaran yang berorientasi *outcome*. Hal ini dimaksudkan bahwa setiap sumberdaya yang digunakan untuk menjalankan aktivitas fokus utamanya adalah untuk pencapaian hasil (*outcome*) yang diharapkan.

Logic model sebagaimana yang disampaikan oleh W.K. Kellogg Foundation (2004) merupakan alat yang mampu menggambarkan cara berpikir secara logis mengenai bagaimana sumber daya yang ada digunakan untuk mengoperasikan aktivitas program sehingga mampu menghasilkan perubahan atau hasil yang diharapkan. Knowlton dan Philips (2013) menyatakan bahwa *logic model* tidak hanya sekedar mengenai gambaran tentang urutan logis atau hal yang masuk akal tentang strategi yang digunakan untuk pencapaian hasil, namun juga terkait kelayakan dari strategi tersebut. Layak di sini diartikan bahwa strategi yang dipilih benar-benar yang mempunyai dampak signifikan terhadap pencapaian hasil. Konsep logis dan layak dari *logic model* tentunya akan meningkatkan kualitas informasi kinerja yang efektif dan efisien.

Ombudsman RI sebagai lembaga negara tentunya juga melaksanakan kebijakan terkait penerapan pendekatan *logic model* dalam penyusunan informasi kinerja. Walaupun sudah berjalan dua tahun, namun kualitas perencanaan dan penganggaran di Ombudsman RI belum sesuai yang diharapkan. Berdasarkan hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Tahun 2017, Ombudsman RI hanya memperoleh predikat CC (cukup baik/ memadai) dengan nilai 57,87 dari skor 100, dimana pada komponen Perencanaan Kinerja hanya mendapat nilai 20,17 dari bobot 30. Penilaian tersebut menunjukkan bahwa tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dibandingkan dengan capaian kinerja masih memerlukan perbaikan. Rincian hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Ombudsman RI Tahun 2017 ditunjukkan pada Tabel 1, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Ombudsman RI Tahun 2017

Komponen Yang Dinilai		Bobot	Nilai
a.	Perencanaan Kinerja	30	20,17
b.	Pengukuran Kinerja	25	13,59
c.	Pelaporan Kinerja	15	8,77
d.	Evaluasi Internal	10	5,33

Komponen Yang Dinilai		Bobot	Nilai
e.	Capaian Kinerja	20	10,75
Nilai Hasil Evaluasi		100	58,62
Tingkat Akuntabilitas Kinerja			CC

Sumber: Ombudsman RI, 2018

Melihat adanya anomali ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang mendalam terkait bagaimana proses perencanaan dan penganggaran yang dilakukan di Ombudsman RI, khususnya tentang penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model*. Peneliti akan mengupas proses secara mendalam mengenai penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat.

2. Teori

2.1 Perencanaan

Pentingnya perencanaan dalam manajemen sebagaimana penjelasan Terry (2000), bahwa perencanaan sangat vital dalam manajemen karena merupakan dasar bagi fungsi manajemen lainnya. Tanpa aktivitas yang ditentukan dengan perencanaan, tidak mungkin untuk mengorganisasikan, menjalankan, dan mengontrol organisasi.

Perencanaan dapat dilihat dari tiga hal, yaitu proses, fungsi manajemen, dan pengambilan keputusan (Sule dan Saefullah, 2005):

- Dari sisi proses, fungsi perencanaan adalah sebagai proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai;
- Dari sisi fungsi manajemen, perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan menggunakan pengaruh dan wewenangnya untuk menentukan atau mengubah tujuan serta kegiatan organisasi; dan
- Dari sisi pengambilan keputusan, perencanaan merupakan pengambilan keputusan jangka panjang atau yang akan datang mengenai apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya.

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk masa depan yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Menurut Robbin dan Coulter (2002), perencanaan (*planning*) adalah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk pencapaian tujuan tersebut secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai.

Conyers dan Hills (1984) menyatakan bahwa "*planning as a continous process which involves decisions or choice about alternative ways of using*

available resources, with the aim of achieving particular goals at some time in the future". Yang artinya bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang kontinyu yang melibatkan pengambilan keputusan, penentuan pilihan dan cara alternatif dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu, pada jangka waktu tertentu di masa depan.

Jadi pada hakekatnya perencanaan adalah pemilihan keputusan saat ini terhadap kondisi masa depan yang dikehendaki beserta langkah-langkah yang diperlukan untuk mewujudkan kondisi tersebut. Aspek yang terkandung dalam perencanaan adalah perumusan tujuan dan cara mencapai tujuan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.

2.2 Kinerja

Berman (2006), mendefinisikan kinerja sebagai efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai hasil. Efektivitas diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil, dan efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara *outcome* (hasil) dan *output* (keluaran) terhadap *input* (masukan).

Kinerja memiliki makna bukan hanya hasil, namun termasuk bagaimana pekerjaan berlangsung. Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas (Wibowo, 2011).

Dalam manajemen kinerja, perencanaan kinerja merupakan tahapan yang paling kritis. Perencanaan kinerja dilakukan pada tahap awal dari keseluruhan proses manajemen kinerja. Pada tahap awal organisasi harus merumuskan dan menetapkan kriteria kinerja, indikator kinerja, target kinerja sebagai bentuk kontrak kinerja atau komitmen kinerja. Penentuan kontrak kinerja yang baik tidak hanya ditentukan sepihak dari atasan (*top-down*) tetapi sebaiknya melibatkan partisipasi dari bawah (Mahmudi, 2015).

Informasi kinerja merupakan alat penting dalam manajemen program dan peningkatan kinerja. Menurut Australian National Audit Office (2000), informasi kinerja adalah bukti tentang kinerja yang dikumpulkan dan digunakan secara sistematis. Kinerja mengacu pada pelaksanaan atau pencapaian tujuan, tugas atau fungsi tertentu. Elemen kunci dari program adalah sumber daya yang digunakan (*inputs*), apa yang dilakukan (*processes*), produk apa yang dihasilkan (*outputs*), dan apa dampak yang dicapai (*outcomes*).

Menurut Kemenkeu (2014), penyusunan informasi kinerja dimulai dari penentuan *outcome*, yaitu keadaan yang ingin dicapai. Selanjutnya, perlu dirumuskan output apa yang harus diproduksi, bagaimana proses memproduksinya, dan terakhir sumber daya apa yang

dibutuhkan untuk menjalankan serangkaian proses yang telah ditetapkan.

2.3 Logic Model

Logic model adalah cara grafis untuk mengatur informasi dan menampilkan pemikiran. Dia adalah alat yang menyampaikan skema, program, atau proyek dalam format visual singkat yang menggambarkan tindakan yang direncanakan dan hasil yang diharapkan (Knowlton & Philips, 2013). Hal yang sama juga disampaikan oleh W.K Kellogg Foundation (2004), bahwa *logic model* adalah cara yang sistematis dan visual untuk menyajikan dan berbagi pemahaman tentang hubungan antara sumber daya yang dimiliki untuk mengoperasikan program, kegiatan yang direncanakan untuk dilakukan, dan perubahan atau hasil yang ingin dicapai.

Komponen dasar *logic model* terdiri dari input, aktivitas, *output*, *outcome*, dan *impact*. Komponen-komponen ini menggambarkan hubungan antara pekerjaan yang direncanakan dan hasil yang diinginkan. Kelima komponen dasar tersebut sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1 berikut:

Logic model bermanfaat dalam meningkatkan

Gambar 1 Basic Logic Model

Sumber: W.K. Kellogg Foundation, 2004

efektivitas organisasi mulai dari desain, perencanaan, pemantauan dan evaluasi. Selain itu, *logic model* juga bermanfaat dalam hal berikut (Knowlton & Philips, 2013):

- Mengembangkan bahasa yang umum diantara *stakeholders*;
- Menawarkan pembelajaran yang sangat partisipatif;
- Mendokumentasikan dan menekankan hasil yang eksplisit;
- Klarifikasi pengetahuan tentang apa yang berhasil dan mengapa;
- Identifikasi variabel penting untuk mengukur dan memungkinkan penggunaan sumber daya evaluasi yang lebih efektif;
- Menyediakan kerangka kerja pelaporan yang kredibel; dan
- Memandu untuk meningkatkan desain, perencanaan, dan manajemen.

Tujuan dari *logic model* adalah untuk memberikan peta jalan bagi *stakeholders* yang menggambarkan urutan kejadian yang menghubungkan kebutuhan program yang direncanakan dengan hasil yang diinginkan. Dalam *logic model*, kita dapat melakukan penyesuaian dan perubahan terhadap program yang ada dalam rangka pengembangan

program. Penilaian berkelanjutan, revidi, dan koreksi dapat menghasilkan desain program yang lebih baik.

Menurut McLaughlin & Jordan (2015:62-87) dalam buku berjudul *Handbook of Practical Program Evaluation (4th Edition)*; terdapat lima tahapan dalam membangun *logic model*, yaitu:

a) Mengumpulkan informasi yang relevan

Informasi relevan dapat diperoleh dengan cara mewawancarai orang-orang yang terkait dengan program, mulai dengan orang-orang yang terkait erat dengan desain dan implementasinya dan kemudian pindah ke orang lain yang terkena dampak program atau memiliki kepentingan terhadap hasil program. Selain itu juga diperoleh dengan menganalisis dokumen dengan kelompok kecil yang dibantu oleh fasilitator independen, terutama untuk program yang rumit dan tidak jelas atau di mana komunikasi dan konsensus kurang.

b) Mendefinisikan masalah dan konteksnya

Langkah pertama dalam menentukan masalah yang akan diatasi oleh program adalah dengan mencari apa yang mendorong perlunya suatu program. Hal ini dapat dilakukan dengan menempatkan kebutuhan klien dan pelanggan sebagai poin pertama. Kemudian mengidentifikasi faktor utama yang menyebabkan masalah. Faktor penyebab masalah tersebut kemudian diidentifikasi mana yang ditangani langsung dan tidak langsung ditangani oleh program. Yang ditangani langsung merupakan masalah program, sedangkan yang tidak langsung merupakan bagian dari konteks dimana program beroperasi.

c) Mendefinisikan unsur-unsur kinerja dalam tabel

Langkah ini membutuhkan kelompok kerja untuk mengkategorikan informasi yang dikumpulkan menjadi baris dan kolom dalam tabel. Manajer dan anggota kelompok kerja lainnya meninjau informasi dan menandai setiap bagian sebagai sumber daya atau input, aktivitas, *output*, *outcome* jangka pendek, *outcome* jangka menengah, *outcome* jangka panjang, atau faktor eksternal. Ketika elemen-elemen dari *logic model* dikumpulkan, manajer, evaluator, dan kelompok kerja harus terus-menerus memeriksa keakuratan dan kelengkapan informasi yang terkandung dalam tabel.

d) Menggambarkan model

Logic model biasanya digambarkan dalam bentuk grafis, dengan garis atau tanda panah yang menggambarkan hubungan antara fitur program utama (kegiatan, tujuan, populasi) untuk memberikan panduan yang efektif dalam memahami suatu program. Paling efektif ketika dicetak pada satu halaman. Tidak ada format standar, mereka bervariasi tergantung pada sifat dari program, kompleksitas, tujuan, dan kebutuhan para *stakeholders* (THCU University of Toronto, 2001).

e) Memverifikasi logika program dengan *stakeholders*
Ketika proses pengembangan *logic model*, kelompok kerja yang bertanggung jawab untuk memproduksi model harus terus mengevaluasinya sehubungan dengan tujuan program, bagaimana program bekerja untuk mencapai tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjangnya. Proses verifikasi harus melibatkan pemangku kepentingan yang tepat dalam proses peninjauan. Selama waktu ini, kelompok kerja juga dapat membahas informasi yang diperlukan tentang kinerja, menetapkan tahapan untuk pengukuran kinerja dan rencana evaluasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis studi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian dilakukan di Ombudsman RI dengan lokus di ruang kerja Biro Perencanaan. Fokus penelitian ini adalah, sebagai berikut:

- Mengungkap proses penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI secara komprehensif berdasarkan tahapan membangun *logic model* oleh McLaughlin dan Jordan (lima tahap membangun *logic model*);
- Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI;
- Informan Kunci pada penelitian ini ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling* menggunakan *criterion based selection* dengan pertimbangan penguasaan informasi dan data terkait penyusunan informasi kinerja. Selanjutnya informan dipilih berdasarkan teknik *snowball sampling*. Melalui teknik ini, akhirnya diperoleh enam orang informan yang merupakan pejabat dan pegawai di Ombudsman RI yang terlibat proses penyusunan informasi kinerja. Kegiatan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan telaah terhadap dokumen. Data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan analisis menggunakan model analisis data interaktif dari Miles, Hubberman & Saldana (2014) yang meliputi tiga alur kegiatan yakni: 1) Kondensasi data; 2) Penyajian data; dan 3) Penarikan kesimpulan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Proses Penyusunan Informasi Kinerja dengan Pendekatan Logic Model

Dalam rangka mengungkap proses penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* yang ada di Ombudsman RI, peneliti merangkai proses yang ada sesuai dengan tahapan-tahapan dalam membangun *logic model* oleh McLaughlin dan Jordan. Tahapan ini meliputi: mengumpulkan informasi yang relevan, mendefinisikan masalah dan konteksnya, mendefinisikan

unsur-unsur kinerja dalam tabel, menggambarkan model, dan memverifikasi logika program dengan *stakeholders*.

4.1.1 Mengumpulkan Informasi yang Relevan

Pengumpulan informasi yang relevan mengenai informasi kinerja di Ombudsman RI dilakukan melalui dua cara, yaitu pengumpulan dokumen-dokumen terkait dan diskusi/ wawancara. Dokumen terkait ini meliputi: Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga (Renstra K/L), Rencana Kerja Pemerintah (RKP), Pagu anggaran, Peraturan yang mengatur tugas dan fungsi K/L beserta unit strukturalnya, evaluasi kinerja, dan usulan kegiatan dari Unit Kerja. Sedangkan diskusi/ wawancara dilakukan dengan unit kerja dan evaluator untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif tentang usulan kegiatan dan evaluasi kinerja.

Berbicara mengenai informasi yang relevan dalam membangun *logic model*, beberapa pakar telah menyatakan pandangannya. Taylor-Powell, John, dan Henert (2003) mengatakan bahwa, "*The situation is the foundation for logic model development*". Jika salah memahami situasi dan mendiagnosis masalah, semua yang mengikuti kemungkinan akan salah. Sementara itu, menurut Milwaukee Public Schools (2014) *logic model* harus dimulai dengan asumsi utama tentang masalah, populasi target yang dilayanani, dan solusi. Pernyataan lain dikemukakan oleh Shakman & Rodriguez (2015), bahwa mengetahui tujuan dalam kaitannya dengan memecahkan masalah yang ditetapkan dalam pernyataan masalah akan membantu dalam mengembangkan rencana untuk mencapai hasil.

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh para pakar *logic model*, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat lima informasi penting yang harus ada sebelum mengembangkan *logic model*, yaitu: a) situasi/ kondisi existing, b) tujuan/ kondisi yang diharapkan, c) masalah yang dihadapi, d) alternatif solusi dari masalah; dan e) populasi target yang dilayani.

Berdasarkan kajian terhadap dokumen dan hasil wawancara dengan informan sebagaimana ditunjukkan dalam hasil penelitian, dapat peneliti simpulkan bahwa kelima informasi penting yang harus ada sebelum mengembangkan *logic model* telah terpenuhi. Informasi mengenai situasi/ kondisi *existing* diperoleh perencana melalui dokumen usulan kegiatan dari unit kerja, dokumen evaluasi kinerja, serta diperkaya dengan pembahasan dalam diskusi/ wawancara antara perencana, unit kerja, dan evaluator. Kemudian untuk memperoleh informasi mengenai tujuan/ kondisi yang diharapkan, perencana mengambil referensi dari dokumen Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang merupakan dokumen perencanaan tahunan nasional dan dokumen Rencana Strategis Kementerian/ Lembaga (Renstra K/L) yang merupakan dokumen perencanaan jangka menengah K/L. Informasi tentang situasi/ kondisi *existing*, dan masalah

yang dihadapi diperoleh dari dokumen usulan kegiatan dan dokumen evaluasi kinerja, serta diperkaya dengan hasil diskusi/ wawancara antara perencana, unit kerja, dan evaluator. Alternatif solusi dari masalah juga telah diuraikan oleh unit kerja dalam dokumen usulan kegiatan dan rekomendasi dari evaluator yang terdapat dalam dokumen evaluasi kinerja. Dan yang terakhir, untuk menentukan populasi target yang dilayani, dapat diketahui dari amanat yang diberikat oleh peraturan perundangan yang mengatur tugas, fungsi dan wewenang lembaga yaitu Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI. Peraturan ini juga untuk memverifikasi rumusan penerima manfaat dalam dokumen usulan kegiatan.

4.1.2 Mendefinisikan Masalah dan Konteksnya

Pendefinisian masalah dan konteksnya dalam penyusunan informasi kinerja didahului dengan pemahaman terhadap urusan yang menjadi tanggung jawab lembaga. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman RI; urusan yang menjadi tanggung jawab Ombudsman RI adalah pengawasan terhadap pelayanan publik. Kemudian dilanjutkan dengan identifikasi kondisi yang diharapkan. Identifikasi ini berpedoman pada visi, misi, tujuan dan sasaran yang ada di dokumen Renstra K/L serta mengacu prioritas dan sasaran pembangunan pada dokumen RKP. Berdasarkan kedua dokumen tersebut, maka tujuan atau kondisi masa depan yang ingin dicapai adalah adanya peningkatan kualitas dari layanan Ombudsman RI. Hal ini selaras dengan upaya dalam mewujudkan prioritas pembangunan nasional, khususnya sasaran meningkatnya kualitas pelayanan publik. Hal berikutnya yang dilakukan adalah mendefinisikan kondisi *existing*. Dalam melakukan identifikasi kondisi *existing* diperlukan kepekaan membaca situasi yang ada berdasarkan pengetahuan, pengalaman, atau hasil riset yang kredibel. Pendefinisian kondisi *existing* yang tidak tepat akan berpengaruh terhadap pemilihan strategi yang tidak tepat juga dan akan berdampak pada hasil yang dicapai. Berdasarkan data yang diperoleh Subbagian Penyusunan Program dan Anggaran (indeks kemudahan berusaha, indeks persepsi korupsi, dan hasil survei kepatuhan terhadap UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik) menunjukkan bahwa kondisi pelayanan publik yang ada di Indonesia masih buruk.

Setelah mengetahui urusan, tujuan/ kondisi masa depan dan kondisi *existing* tentang pelayanan publik, maka dapat diketahui gap/ masalah. Berdasarkan pembahasan yang dilakukan dengan unit kerja substansi dan evaluator, setidaknya ada dua faktor utama yang menyebabkan tidak optimalnya pengawasan pelayanan publik, yaitu tingkat penyelesaian laporan/ pengaduan masyarakat dan upaya pencegahan terhadap

maladministrasi. Kedua faktor ini lalu di-*break down* untuk menemukan akar permasalahan.

Proses pendefinisian masalah dan konteks yang dilakukan sesuai dengan kaidah dalam membangun *logic model*. Menurut Weiss (1997), sebagaimana dikutip oleh McLaughlin dan Jordan (2015); bahwa memahami konteks program memberikan kontribusi penting untuk peningkatan program. Kemudian menurut W.K Kellogg Foundation (2004), bahwa dalam memulai perencanaan/ desain program sangat penting untuk menjelaskan dengan jelas dan ringkas mengenai masalah yang akan ditangani oleh program. Hal yang sama juga disampaikan oleh McLaughlin dan Jordan (2015), bahwa program harus didasarkan pada pemahaman tentang masalah yang mendorong perlunya program.

4.1.3 Mendefinisikan Unsur Kinerja dalam Tabel

Menurut McLaughlin dan Jordan (2015) tujuan dari tahap pendefinisian unsur-unsur kinerja kedalam tabel adalah untuk mengungkap semua unsur penting dari program. Setelah semua informasi yang relevan terkumpul yang dia istilahkan sebagai “potongan-potongan yang siap untuk disusun menjadi *puzzle*”, kemudian dipilah dan ditentukan sebagai input, aktivitas, *output*, dan *outcome* jangka pendek, *outcome* jangka menengah, dan *outcome* jangka panjang.

Pendefinisian unsur-unsur kinerja dilakukan oleh Subbagian Penyusunan Program dan Anggaran dengan berdasar pada informasi relevan yang telah dikumpulkan pada tahap sebelumnya. Informasi tersebut kemudian diolah dan dirumuskan ke dalam unsur-unsur kinerja yang meliputi *outcome*, indikator kinerja *outcome*, *output*, indikator *output*, aktivitas, dan yang terakhir input. Unsur-unsur kinerja ini ada di setiap level kinerja organisasi mulai dari level K/L, level eselon I (program), dan level eselon II (kegiatan).

Langkah-langkah pendefinisian unsur-unsur kinerja baik level K/L, eselon I, dan eselon II yang kemudian di-entry ke dalam tabel diawali dengan merumuskan *outcome*. Perumusan *outcome* didasarkan pada sasaran yang ada pada dokumen Renstra K/L (sasaran strategis dan sasaran program) atau sasaran level di atasnya serta mempertimbangkan kondisi *existing*, permasalahan, dan kondisi yang ingin diwujudkan. Setelah rumusan *outcome* ditetapkan, langkah berikutnya adalah merumuskan indikator kinerja *outcome* dengan memperhatikan rumusan *outcome* yang telah ada. Kemudian dilanjutkan dengan merumuskan *output* yang akan menjadi produk akhir yang di-*deliver* kepada penerima manfaat. Rumusan *output* mengacu atau mempertimbangkan struktur organisasi dan tugas/ fungsi dan harus berorientasi kepada customer/ *stakeholders*. Langkah berikutnya adalah perumusan indikator *output* dengan memperhatikan rumusan *output*. Selanjutnya dilakukan perumusan aktivitas atau tahapan kegiatan

yang akan dilakukan dalam menghasilkan *output*. Langkah terakhir adalah perumusan input yang dibutuhkan sebagai sumber daya/ prasyarat dalam melakukan aktivitas guna menghasilkan *output*.

Langkah-langkah perumusan unsur-unsur kinerja ke dalam tabel yang dimulai dari perumusan *outcome* telah sesuai dengan pengembangan *logic model* yang efektif. Menurut Knowlton dan Philips (2013), menentukan hasil yang diinginkan adalah langkah pertama dalam mewujudkan keefektifan, karena mengetahui tujuan sangat penting untuk menentukan rute terbaik.

4.1.4 Menggambarkan Model

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa unsur-unsur kinerja yang telah dibuat dalam tabel tidak lagi dituangkan dalam sebuah diagram. Mereka berasumsi bahwa tabel tersebut telah runtut mulai dari *outcome* dan indikatornya, *output* dan indikatornya, aktivitas, dan input sehingga sudah bisa dibaca dan dipahami alur berpikir logisnya. Namun menurut peneliti tabel tersebut tidak bisa disamakan dengan model yang dimaksud dalam *logic model*. Tidak adanya garis dan arah panah sebagai alur hubungan kausalitas unsur-unsur kinerja membuat *audiens* tidak bisa menangkap kerangka pikir yang dimaksud. Menurut Frechtling (2015:299-305); garis dan arah panah merupakan bagian penting dari *logic model*. Garis menggambarkan koneksi antara bagian-bagian yang berpotensi terisolasi, sedangkan arah panah menunjukkan apa yang dihipotesiskan mengarah kemana/pada apa.

Selain itu, informasi kinerja yang terdapat pada tabel level K/L sebagai gambaran kinerja organisasi terlalu sederhana dan kurang memberikan informasi yang jelas mengenai upaya konkrit dalam pencapaian *outcome* atau sasaran strategis lembaga. Jika ingin mengetahui gambaran lengkap mengenai upaya yang dilakukan dalam rangka mewujudkan sasaran strategis lembaga, maka harus melihat keseluruhan tabel kinerja mulai dari level K/L, level eselon I (program), dan level eselon II (kegiatan) yang jumlahnya sangat. Hal ini tentunya tidak praktis dan agak sulit untuk memahaminya. THCU University of Toronto (2001) menyatakan bahwa menggambarkan *logic model* yang paling efektif adalah ketika dicetak pada satu halaman sehingga lebih mudah dipahami.

4.1.5 Memverifikasi Logika Informasi Kinerja dengan Stakeholders

Proses verifikasi informasi kinerja internal hanya dilakukan oleh perencana sebagai pihak yang menyusun, sedangkan evaluator dan unit kerja sudah tidak terlibat lagi semenjak penelaahan usulan kinerja dilakukan. Hal ini tentu akan membuat proses verifikasi tidak efektif. Menurut Knowlton dan Philips (2013), apabila verifikasi dilakukan sendiri oleh penyusun maka titik buta

(kelalaian) akan sulit terdeteksi. Kemudian verifikator juga akan terjebak pada mitos (kebiasaan yang sering dilakukan dan dianggap benar) yang sesungguhnya hal ini merupakan sebuah kelemahan.

Verifikasi terhadap informasi kinerja sebenarnya juga dilakukan dengan pihak eksternal, yaitu Kementerian Keuangan dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Bappenas dalam forum penelaahan *online*. Verifikasi ini terkait dengan: a) kesesuaian program, kegiatan, output kegiatan, sub output, dan komponen dengan tugas dan fungsi serta kewenangan kementerian/ lembaga; b) keterkaitan antara program, kegiatan, *output* kegiatan, sub *output*, komponen dan anggaran serta sumber pendanaannya; c) ketepatan dengan pencapaian sasaran pembangunan dan pendanaannya dalam dokumen rancangan RKP; d) kesesuaian dan keterkaitan sasaran strategis, sasaran program, dan sasaran kegiatan; e) kesesuaian *output* kegiatan dan/ atau sub *output* dengan kerangka regulasi.

Menurut Knowlton dan Philips (2013), pelibatan pihak eksternal yang tidak melakukan penyusunan dan implementasi dalam proses verifikasi, dapat membantu memberikan wawasan yang sangat baik untuk meningkatkan konten model. Mereka mampu menawarkan kritik yang obyektif, yang seringkali mengungkap titik-titik buta dan mengidentifikasi kelemahan, cacat, lompatan keyakinan, ambiguitas, dan fiksi. Menurut peneliti, proses verifikasi oleh pihak eksternal ini kurang efektif karena informasi kinerja tersebut tidak digambarkan pada sebuah model. Hal ini akan menghambat verifikator eksternal untuk memahami keterkaitan antara input, aktivitas, *output*, *outcome* dan *impact*. Kesulitan pemahaman menyebabkan kajian yang dilakukan kurang mendalam sehingga temuan dan saran yang diberikan tidak begitu memberikan dampak yang maksimal terhadap perbaikan model.

4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Penyusunan Informasi Kinerja dengan Pendekatan Logic Model

Penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan logic model di Ombudsman RI sudah diterapkan sejak 2015 dan saat ini masih berjalan. Dalam penerapan tersebut tentunya terdapat faktor-faktor yang harus diperhatikan agar sistem yang diterapkan bisa berjalan secara optimal. Faktor pendukung perlu dikembangkan dan dimanfaatkan untuk memperkuat sistem yang telah ada, sedangkan faktor penghambat perlu diantisipasi dan dicari jalan keluar untuk perbaikan ke depannya.

4.2.1 Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil penelitian setidaknya terdapat empat faktor pendukung penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI, yaitu sebagai berikut:

- a) Adanya peraturan eksternal yang mengikat
Peraturan perundang-undangan termasuk peraturan pelaksanaan yang memuat ketentuan, panduan atau pedoman penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan logic model membantu perencana dalam penyusunan informasi kinerja di Ombudsman RI. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, yang diterbitkan sejak tahun 2015 sampai dengan yang terakhir tahun 2017 (PMK 143/PMK.02/2015, 196/PMK.02/2015, 163/PMK.02/2016, dan 94/PMK.02/2017). Peraturan tersebut memberikan kepastian hukum yang mendasari pelaksanaan perencanaan dan mengharuskan semua K/L untuk menerapkannya.
- b) Ketersediaan data dan informasi
Data dan informasi yang tersedia melalui telaah dokumen dan hasil wawancara/ diskusi dengan stakeholders mengenai tujuan organisasi, kondisi eksisting, permasalahan, dan alternatif solusi merupakan salah satu faktor pendukung dalam penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan logic model. Menurut Knowlton dan Philips (2013), bahwa konstruksi praktis program *logic model* dimulai dengan tersedianya informasi seperti penelitian, wawancara, dan dokumen.
- c) Sarana dan prasarana yang memadai
Kebutuhan sarana dan prasarana yang meliputi ruang rapat, perlengkapan kerja, dan dukungan teknologi informasi telah terpenuhi dengan baik di Ombudsman RI. Kondisi ini tentunya sangat membantu proses penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model*. Menurut Mahmudi (2015), kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh adanya kondisi yang dapat memotivasi, termasuk adanya sarana dan prasarana yang memadai.
- d) *Stakeholders* utama yang terpusat
Stakeholders utama terkait penyusunan informasi kinerja di Ombudsman RI adalah perencana (Subbagian Penyusunan Program dan Anggaran), penanggung jawab kegiatan (Unit Kerja), dan evaluator (Subbagian Evaluasi dan Pelaporan). Ketiga *stakeholders* utama ini berada di kantor yang sama, yaitu di Ombudsman RI pusat sehingga akan memudahkan dalam koordinasi. Kemudahan koordinasi antar *stakeholders* tentunya menjadikan penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* lebih efektif. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Knowlton dan Philips (2013) bahwa model terbaik dibangun secara sosial dalam pengalaman bersama yang difasilitasi. W.K. Kellogg Foundation (2004) pun merekomendasikan *logic model* dikembangkan secara kolaboratif dalam proses

kolegial yang inklusif yang melibatkan sebanyak mungkin *stakeholders* utama.

4.2.2 Faktor Penghambat

Selain faktor pendukung, penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI juga mempunyai kendala dan hambatan. Faktor-faktor penghambat tersebut adalah:

a) Tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP)

Menurut Sailendra (2015), Standar Operasional Prosedur merupakan panduan yang digunakan untuk memastikan kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar. Fungsi SOP adalah sebagai pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, memperlancar tugas pegawai/ tim kerja, mengarahkan pegawai untuk disiplin, serta sebagai dasar hukum jika ada penyimpangan.

Saat ini, SOP terkait penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI tidak ada. Pedoman penyusunan informasi kinerja yang digunakan adalah dari Kementerian Keuangan. Namun, karena pedoman tersebut bersifat umum maka perlu disesuaikan dengan kondisi yang ada di Ombudsman RI. Kemudian karena belum diatur dalam peraturan internal menyebabkan banyak unit kerja yang belum paham dan bahkan belum mengetahuinya. Dengan tidak adanya SOP terkait penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model*, maka tidak ada standar baku tentang alur penyusunan, waktu pelaksanaan, aktor yang berperan, dan output yang dihasilkan. Tidak adanya SOP menyebabkan ambiguitas pemahaman dalam penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* sehingga dapat mengurangi efektivitas.

b) Kuantitas dan kualitas rencana yang belum memadai

Menurut Faludi (1973) salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan implementasi rencana yang telah disusun adalah pengetahuan dan keterampilan perencana. Kondisi perencana di Ombudsman RI menunjukkan bahwa jumlah yang ada belum ideal jika dibandingkan dengan beban kerja. Selain itu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki perencana belum bisa dikatakan baik. *Background* pendidikan yang dimiliki rata-rata bukan dari perencanaan. Pengetahuan dan keterampilan hanya berasal dari belajar secara otodidak, pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan, serta sesekali mengikuti seminar dan sosialisasi tentang perencanaan. Dengan kuantitas dan kualitas rencana yang belum memadai, sebagaimana yang dikemukakan Faludi tentunya akan mempengaruhi (menghambat) keberhasilan perencanaan, termasuk dalam penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model*.

c) Belum efektifnya keterlibatan *stakeholders* utama

Penyusunan informasi kinerja di Ombudsman RI belum sepenuhnya melibatkan *stakeholders* utama. Unit kerja dan evaluator hanya terlibat pada tahap pengumpulan informasi dan pendefinisian masalah. Tahapan selanjutnya sampai dihasilkannya informasi kinerja hanya dilakukan oleh perencana. Hal ini dikarenakan waktu yang tersedia untuk menyusun informasi kinerja terbatas. Menurut THCU university of Toronto (2001), *logic model* yang komprehensif dan dikembangkan dengan baik adalah hasil dari brainstorming kolektif oleh *stakeholders* utama. Kemudian Knowlton dan Philips (2013) menyatakan bahwa menciptakan *logic model* dengan partisipasi mendalam dari *stakeholder* akan meningkatkan kualitas. THCU University of Toronto (2001) menambahkan bahwa kurangnya partisipasi dapat menyebabkan keputusan ditolak, ditunda, ditantang atau dipertanyakan oleh pemangku kepentingan internal atau eksternal.

d) Belum efektifnya evaluasi sebagai umpan balik

Menurut Mulyono dan Yumari (2017), evaluasi merupakan penilaian yang objektif dan sistematis terhadap intervensi yang direncanakan, sedang berlangsung, maupun yang telah diselesaikan. Manfaat evaluasi diantaranya untuk memberikan informasi yang valid mengenai kinerja, klarifikasi dan kritik terhadap nilai yang mendasari pemilihan target dan tujuan, menunjukkan alternatif solusi, dan memberikan umpan balik terhadap perencanaan.

Evaluasi kinerja yang dilakukan di Ombudsman RI saat ini mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga, dimana evaluasi kinerja mencakup tiga aspek, yaitu: aspek implementasi, aspek manfaat, dan aspek konteks. Saat ini baru evaluasi kinerja aspek implementasi yang efektif dilakukan, sedangkan evaluasi kinerja aspek manfaat walaupun pengukuran dan penilaian secara matematis mampu dihasilkan, namun capaian kinerja tersebut belum sepenuhnya menggambarkan manfaat yang didapatkan. Hal ini karena indikator sasaran program dan indikator sasaran strategis yang seharusnya berorientasi *outcome* sebagian besar masih berorientasi *output*. Tidak efektifnya evaluasi aspek manfaat, menurut peneliti turut disumbang karena belum dilakukannya evaluasi aspek konteks yang menganalisa relevansi input, aktivitas, *output*, dan *outcome*. Belum efektifnya evaluasi sebagai umpan balik dalam penyusunan informasi kinerja, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah selesainya pelaksanaan dapat mengurangi kualitas informasi kinerja yang dihasilkan.

e) Kurangnya komitmen pimpinan

Menurut Mahmudi (2015), untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif (termasuk perencanaan kinerja) peran pimpinan/ manajer sangat menentukan. Salah satu peran pimpinan terkait komitmennya dalam manajemen kinerja adalah menciptakan kondisi yang dapat memotivasi pegawai. Kondisi ini dapat bersifat *antecedent* dan *consequence*. Sebenarnya sudah ada komitmen pimpinan Ombudsman RI terhadap penerapan pendekatan *logic model* dalam penyusunan informasi kinerja, namun masih terdapat beberapa hal penting yang belum menjadi perhatian. Kondisi *antecedent* yang sudah dipenuhi di Ombudsman RI adalah adanya visi-misi-tujuan-sasaran organisasi, memfasilitasi kegiatan kebutuhan penyusunan informasi kinerja, menciptakan kondisi kerja yang nyaman, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, serta mendukung pengembangan kompetensi dan *skill* pegawai walaupun dengan keterbatasannya. Sedangkan kondisi *antecedent* penting yang belum dipenuhi, yaitu tidak adanya SOP yang menjadi pedoman pegawai dalam penyusunan informasi kinerja. Selain itu juga tidak dibentuknya tim perumus/ penyusun informasi kinerja yang melibatkan *stakeholders* terkait. Tim ini merupakan wujud komitmen pimpinan bahwa penyusunan informasi kinerja telah dilaksanakan sesuai kaidah *logic model* yang dibangun berdasarkan konsensus bersama. Kemudian kondisi *consequence*, yaitu adanya sistem *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian penghargaan dan agar terhindar dari hukuman belum dijalankan. Kurangnya komitmen pimpinan ini dapat menghambat efektivitas penerapan pendekatan *logic model* dalam penyusunan informasi kinerja.

5. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan analisa pembahasan terkait penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI, maka peneliti dapat menarik kesimpulan, yaitu sebagai berikut:

- a) Proses penyusunan informasi kinerja di Ombudsman RI sudah melaksanakan sebagian besar tahapan dalam pengembangan *logic model*, yaitu mengumpulkan informasi yang relevan, mendefinisikan masalah dan konteksnya, mendefinisikan unsur-unsur kinerja dalam sebuah tabel, menggambarkan model, dan memverifikasi logika program dengan *stakeholders*. Namun masih terdapat beberapa catatan terutama tidak dilakukannya tahapan menggambarkan model serta kurangnya keterlibatan *stakeholders* pada tahap mendefinisikan unsur-unsur kinerja dalam sebuah tabel dan tahap memverifikasi logika program; dan
- b) Terdapat beberapa faktor pendukung yang dapat digunakan untuk memperkuat atau meningkatkan kualitas penyusunan informasi kinerja dengan pendekatan *logic model* di Ombudsman RI, yaitu:

adanya peraturan eksternal yang mengikat, ketersediaan data dan informasi, sarana dan prasarana yang memadai, serta *stakeholders* utama yang terpusat. Selain itu juga terdapat faktor-faktor yang selama ini menjadi penghambat yang perlu untuk diantisipasi dan dicari jalan keluarnya yaitu: tidak adanya Standar Operasional Prosedur (SOP), Kuantitas dan kualitas rencana yang belum memadai, belum efektifnya keterlibatan *stakeholders* utama, belum efektifnya evaluasi sebagai umpan balik, dan kurangnya komitmen pimpinan.

Untuk penelitian berikutnya dapat melakukan penelitian yang sama dengan lokus yang berbeda guna memperkaya pengetahuan dan wawasan terkait penggunaan *logic model* dalam penyusunan informasi kinerja. Selain itu diharapkan peneliti mempunyai waktu yang cukup dan dapat ikut terlibat atau berkesempatan mengamati langsung prosesnya, sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Australian National Audit Office. (2000). *Better Practice Principles for Performance Information*. Australian Government Publishing Service, Canberra.
- Berman, Evan M. (2006). *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations - Second Edition*. M.E. Sharpe Inc, USA.
- Conyers, Diana., & Peter Hills. (1984). *Introduction to Development Planning in The Third World*. John Wiley & Sons, Australia.
- Faludi, Andreas. (1973). *Planning Theory*. Pergamon Press, Oxford.
- Frechtling, Joy A. (2015). "Logic Models and Methodologies for Research and Evaluation" in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Reference Work, 2nd Edition* (Wright, James D (Ed)). Elsevier Ltd, Amsterdam.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2014). *Pedoman Penataan Arsitektur dan Informasi Kinerja dalam Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga*. Jakarta: Kemenkeu RI.
- Knowlton, Lisa Wyatt., & Cynthia C. Philips. (2013). *The Logic Model Guide Book: Better Strategies for Great Results, 2nd Edition*. SAGE Publishing, California.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Ketiga*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- McLaughlin, Jhon. A., & Gretchen B. Jordan. (2015). "Using Logic Models" in *Handbook of Practical Program Evaluation, 4th Edition* (Kathryn E. Newcomer, Harry P. Hatry, & Joseph S. Wholey (Eds.)). San Fransisco: Jossey-Bass.

- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman., & Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, Third Edition*. SAGE Publications, USA.
- Milwaukee Public Schools. (2014). *A Guide for Developing Logic Models Through a Program Theory of Change, Wisconsin*. Tersedia pada <http://mps.milwaukee.k12.wi.us/MPSEnglish/CIO/Researchdevelopment/LogicModelingHandbook.pdf> [Diakses pada 20 Mei 2018].
- Mulyono dan Yumari. (2017). *Strategi Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran*. Deepublish, Yogyakarta.
- Ombudsman RI. (2018). *Laporan Kinerja Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia*. Jakarta: Ombudsman RI.
- Robbins, Stephen P., & Mary Coulter. (2002). *Manajemen*. Gramedia, Jakarta.
- Sailendra, Annie. (2015). *Langkah-Langkah Praktis Membuat SOP, Cetakan Pertama*. Trans Idea Publishing, Yogyakarta.
- Shakman, Karen., & Rodriguez, Sheila M. (2015). *Logic Models for Program Design, Implementation, and Evaluation: Workshop Toolkit*. Tersedia pada <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED556231.pdf> [Diakses pada 11 April 2018].
- Sule, Erni Trisnawati., dan Kurniawan Saefullah. (2005). *Pengantar Manajemen*. Prenada Media, Jakarta.
- Terry, George R. (2000). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- The Health Communication Unit (THCU) at the Centre for Health Promotion University of Toronto. (2001). *Logic Models Workbook*. Tersedia pada <https://www.blazesports.org/wp-content/uploads/2011/02/THCU-Logic-Model-Workbook.pdf> [Diakses pada 13 Maret 2018].
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers, Bandung.
- W.K. Kellogg Foundation. (2004). *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation.