

## MENUJU “GOOD GOVERNANCE” DENGAN *REINVENTING GOVERNMENT*

W. Meliala, S.E., M.Si.  
STIE Ottow Geisler Serui  
[waspadameliala20@gmail.com](mailto:waspadameliala20@gmail.com)

### **Abstrak:**

Kepemerintahan yang baik, sebagaimana dipahami bersama merupakan bentuk tatanan hubungan dan keterkaitan yang seimbang dan berkeadilan diantara sektor-sektor negara, masyarakat bisnis, dan masyarakat madani (BPKP, 2000). *Good governance* merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pengembangan demokrasi. Tulisan ini dimaksudkan sebagai wacana untuk membina hubungan yang selaras antara ketiga komponen makro, yaitu pemerintah, masyarakat dan pasar atau ekonomi. Menurut Achwan (2000), dengan terbinanya hubungan yang harmonis antara ketiga aktor utama tersebut maka dapat tercipta satu negara yang bersih dan responsif (*clean and responsif state*), semaraknya masyarakat sipil (*vibrant civil society*) serta kehidupan bisnis yang bertanggung jawab (*good corporate governance*). acuan utama dalam menyelenggarakan pemerintahan yang berorientasi kewirausahaan menurut prinsip dasar Osborne dan Gaebler (1992) yang diemban pemerintah sekarang, yaitu: (1) Pemerintahan yang katalis, (2) Pemerintahan milik masyarakat (3) Pemerintahan kompetitif (4) Pemerintahan yang digerakkan oleh misi (5) Pemerintahan yang berorientasi hasil (6) Pemerintahan berorientasi pelanggan (7) Pemerintahan wirausaha (8) Pemerintahan yang antisipatif: (9) Pemerintahan desentralisasi (10) Pemerintahan berorientasi pasar. Hasil dan pembahsan pada studi ini adalah Reinventing Government dalam Manajemen Publik, Otonomi Daerah Sebagai Perwujudan Desentralisasi yaitu mengacu pada Ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan otonomi daerah: pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dalam kerangka negara kesatuan republik Indonesia. Kesimpulannya adalah pentingnya pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*), partisipasi masyarakat, dan manajemen publik yang tepat, Dalam *Reinventing government*, perencanaan stratejik diperlukan agar jalannya organisasi dapat mengarah pada tujuan dan sasaran yang akan dicapai.

**Kata Kunci:** *Good Governance, Reinventing Government.*

## Pendahuluan

Dalam penghujung abad dua puluh ini, seringkali kita mendengar, bahwa masalah dan persoalan yang melanda dunia ini, terutama bagi negara-negara berkembang adalah masalah pemerintahan yang baik (*good governance*). Pergolakan diantara penguasa, pertentangan usaha yang tidak sehat, dan perseteruan antar golongan masyarakat baik secara horisontal dan vertikal menyebabkan kesengsaraan dan ketidakadilan. Pergolakan dan ketimpangan ini tidak hanya berpengaruh terhadap lingkungan internal saja, melainkan juga menjadi permasalahan masyarakat internasional.

Kepemerintahan yang baik, sebagaimana dipahami bersama merupakan bentuk tatanan hubungan dan keterkaitan yang seimbang dan berkeadilan diantara sektor-sektor negara, masyarakat bisnis, dan masyarakat madani (BPKP, 2000). *Good governance* merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pengembangan demokrasi. Tulisan ini dimaksudkan sebagai wacana untuk membina hubungan yang selaras antara ketiga komponen makro, yaitu pemerintah, masyarakat dan pasar atau ekonomi. Menurut Achwan (2000), dengan terbinanya hubungan yang

harmonis antara ketiga aktor utama tersebut maka dapat tercipta satu negara yang bersih dan responsif (*clean and responsif state*), semaraknya masyarakat sipil (*vibrant civil society*) serta kehidupan bisnis yang bertanggung jawab (*good corporate governance*).

Cita-cita tersebut tampaknya masih menjadi harapan yang panjang, karena masih banyak yang harus kita benahi dan masih banyak pekerjaan-pekerjaan besar yang harus kita tuntaskan sampai kini. Nampaknya berbagai upaya yang ditempuh untuk mengembangkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa ini masih jauh dari kenyataan. Pemulihan ekonomi yang dilakukan masih berjalan dengan lamban. Stabilitas serta integrasi kesatuan wilayah Indonesia terancam oleh disintegrasi bangsa. Belum lagi konflik diantara para elit politik yang semakin terangkat ke permukaan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kita berada dalam masa transformasi dari kehidupan otokratik kearah demokratis dengan proses reformasi total yang meluap-luap. Dalam menjalani masa transformasi ini paradigma *good governance* muncul ke permukaan sebagai basis utama dalam mengelola perubahan menuju *civil society*.

Hal yang menjadi permasalahan disekitar penegakan *good governance* diantaranya adalah bahwa upaya tersebut sampai sekarang justru tidak bisa dilakukan tanpa tekanan dari luar. Lembaga donor seperti World Bank dan IMF sering mengagendakan penegakan *good governance* dalam setiap program yang dikeluarkannya. Hal ini sebenarnya merupakan suatu ironi, karena banyak pakar kita yang berteriak mengenai perlunya *good governance*, tetapi pendorong riilnya adalah ‘paksaan’ dari lembaga-lembaga tersebut. Oleh karena itu sudah saatnya proses penegakan *good governance* harus kita tumbuhkan dan kembangkan dari inisiatif kita sendiri.

Dalam mengembangkan inisiatif kita sendiri menuju *good governance*, diperlukan *strategic planning* untuk merumuskan arah dan tujuan yang dikehendaki. Tanpa formulasi perumusan misi, visi, dan tujuan yang jelas, maka arah reformasi menuju *good governance* tersebut menjadi tidak jelas. *Strategic planning* merupakan *mental creation process* dalam sistem manajemen strategik, yang sarannya tidak hanya satu bidang saja, namun beberapa bidang yang dirumuskan secara komprehensif.

Dalam pemerintahan, *strategic planning* merupakan proses yang berorientasi pada hasil yang akan dicapai dalam waktu satu sampai lima tahun, dengan memperhatikan potensi, peluang, dan kendala yang mungkin muncul (LAN RI, 1999). Perencanaan strategik mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

Perencanaan strategik instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global (LAN RI, 1999). Analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan tantangan/kendala (*threats*) yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar perwujudan visi, misi, dan strategi instansi pemerintah.

### **Metode**

Beberapa acuan utama dalam menyelenggarakan pemerintahan yang

berorientasi kewirausahaan menurut prinsip dasar Osborne dan Gaebler (1992) yang diemban pemerintah sekarang, yaitu: (1) Pemerintahan yang katalis, yaitu lebih berperan untuk mengarahkan ketimbang mengayuh (*steering rather than rowing*), (2) Pemerintahan milik masyarakat, yaitu memberi wewenang ketimbang melayani (*empowering rather than service*), (3) Pemerintahan kompetitif, menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan, (4) Pemerintahan yang digerakkan oleh misi, mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan, (5) Pemerintahan yang berorientasi hasil, membiayai hasil bukan masukan (*funding outcomes, not input*), (6) Pemerintahan berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi, (7) Pemerintahan wirausaha: menghasilkan ketimbang membelanjakan (*earning rather than spending*), (8) Pemerintahan yang antisipatif: mencegah daripada mengobati, (9) Pemerintahan desentralisasi, dan (10) Pemerintahan berorientasi pasar: mendongkrak perubahan melalui pasar (*leveraging change through out the market*).

Dilain pihak Kenichi Ohmae (1991) mengingatkan bahwa saat ini kita sedang dan akan memasuki era dunia

tanpa batas (*borderless world*). Secara ringkas dunia tanpa batas ini ditandai dengan semakin terfokusnya masalah ke dalam 5 C yang strategik yakni (1) *Customer*, (2) *Company*, (3) *Competition*, (4) *Currency* dan (5) *Country*. Jika kelima masalah ini tidak diantisipasi dengan baik, maka suatu negara akan tergilas dalam derasnya arus globalisasi.

### **Pembahasan**

Reinventing Government dalam Manajemen Publik

Guna mewujudkan *good governance*, manajemen publik perlu mengarahkan sektor-sektor strategik yang dapat mempercepat terwujudnya pelayanan prima kepada masyarakat. Mendekatkan pengambilan keputusan kepada masyarakat membutuhkan adanya desentralisasi, mempercepat dan meratakan pertumbuhan membutuhkan adanya partisipasi masyarakat, sehingga praktik privatisasi sebagai wujud partisipasi dapat memberdayakan masyarakat.

Dalam era globalisasi, kita menyaksikan turut berkembang dan tumbuhnya sistem manajemen publik dan pemerintahan yang semakin efisien. Bahkan kita telah mulai menyaksikan perubahan ekonomi dan sosial dengan

memberikan kesempatan dan peran yang semakin besar pada sektor swasta dan kelembagaan masyarakat lainnya yang menjalankan sebagai fungsi pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah telah mulai membatasi diri kepada hal-hal yang lebih bersifat pembinaan dan pengaturan ketertiban praktek perekonomian.

Manajemen pemerintahan yang cenderung birokratis dalam beberapa tahun terakhir menghadapi tuntutan perubahan karena dianggap kurang sesuai dengan perkembangan dinamik di era globalisasi. Salah satu pendorong perubahan manajemen pemerintahan adalah pemikiran yang monumental dari Osborn dan Gaebler (1992) tentang "*Reinventing Government*", yaitu praktik manajemen publik yang didukung oleh birokrasi dengan semangat kewirausahaan. Mereka mengatakan bahwa penyelenggaraan urusan pemerintahan hendaknya lebih dititikberatkan kepada kapasitas dan peran serta masyarakat di tingkat daerah atau wilayah. Bentuk organisasi birokrasi pada masa-masa sekarang sudah saatnya untuk ditinjau kembali dan diarahkan pada bentuk organisasi yang terbuka atau fleksibel serta terdesentralisasi.

Berdasarkan hal diatas maka diperlukan peran manajemen publik dalam masyarakat meliputi beberapa hal seperti yang dikemukakan oleh Kristiadi (1999): pertama, manajemen publik berperan menjamin pemerataan distribusi pendapatan nasional kepada kelompok masyarakat miskin secara keadilan. Kedua, manajemen publik berperan melindungi hak-hak pribadi masyarakat atas pemilikan kekayaan, serta menjamin kebebasan bagi masyarakat untuk melaksanakan tanggungjawab diri mereka sendiri dalam bidang kesehatan, pendidikan dan pelayanan bagi kelompok masyarakat lanjut usia. Ketiga, manajemen publik berperan melestarikan nilai-nilai tradisi masyarakat yang sangat bervariasi itu dari satu generasi ke generasi berikutnya, serta memberikan jaminan dan dukungan sumber-sumber sehingga nilai-nilai tersebut mampu tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan perubahan jaman, serta dapat hidup terus bersama secara damai, serasi dan selaras dengan budaya lain di lingkungannya.

Pelaksanaan manajemen publik yang didasarkan pada *good governance* sangat *urgen* untuk dilakukan. Praktik KKN yang berlangsung lama dinegara kita tidak mudah untuk dikikis begitu saja, terutama dalam jangka pendek.

Untuk mewujudkan *good governance*, manajemen publik perlu mengarahkan sektor-sektor strategis yang dapat mempercepat terwujudnya pelayanan kepada masyarakat. Mendekatkan pengambilan keputusan kepada masyarakat membutuhkan adanya desentralisasi, mempercepat dan meratakan pertumbuhan membutuhkan adanya partisipasi masyarakat. Disamping itu, fungsi akuntabilitas publik harus dikedepankan sebagai penjaga berlangsungnya proses perubahan sektor publik agar berjalan sesuai dengan agenda yang direncanakan.

#### Pengalaman Negara Lain

Selandia Baru merupakan contoh negara yang berhasil mereformasi sektor publiknya. Latar belakang dari perubahan tersebut sebenarnya hampir mirip dengan kondisi di Indonesia, meskipun *culture*-nya berbeda. Mulanya berawal dari 1984 ketika pemerintah waktu itu menghadapi permasalahan seperti rendahnya pertumbuhan ekonomi, tingginya hutang luar negeri serta defisit fiskal yang membumbung tinggi. Pihak pemerintah segera melakukan perubahan manajemen sektor publik dengan mendasarkan pada empat konsep (McCulloch dan Ball, 1992) yang terdiri atas: (1) Hubungan

akuntabilitas antara kementerian dan kepala departemen, (2) Perbedaan antara keluaran (output) dengan hasil (outcome), (3) Pengontrolan terhadap sumber daya input, dan (4) Pemisahan antara pembelian dan kepentingan kepemilikan pada departemen pemerintah.

Landasan hukum bagi pembenahan tersebut adalah dikeluarkannya dua peraturan yaitu *State sector act 1988* dan *Public finance act 1989* (Bale dan Dale, 1998). Public Finance Act menegaskan bahwa laporan keuangan untuk pemerintah Selandia Baru ditingkat pusat maupun daerah harus disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (GAAP). Dengan kata lain, sistem akuntansi yang berlaku sudah berbentuk *accrual basis*, sama dengan yang dipakai sektor privat.

Pelajaran yang bisa dipetik dari pengalaman Selandia Baru adalah penerapan sistem akuntansi berdasarkan *accrual accounting* menjadi sangat *urgen* untuk dilakukan. Sebagai salah satu informasi, akuntansi dapat dikatakan sebagai mekanisme administrasi manajemen publik. Sehingga pengembangan informasi yang akrual dapat dipandang sebagai bagian integral dari reformasi sektor publik daripada berdiri sendiri.

Dilain pihak Schick (1998) mengatakan bahwa model perubahan manajemen publik di Selandia Baru tidak dapat begitu saja diterapkan pada negara-negara berkembang. Hal ini dikarenakan karakteristik negara berkembang yang berbeda dengan Selandia baru. Pada negara berkembang, sektor informal menjadi pelaku utama. Proses informal sendiri mempunyai spesifikasi yang tidak jelas berkaitan dengan hak kepemilikan dan proses formal lain dalam mengatur kegiatan ekonomi. Dalam menghadapi kondisi ini perubahan yang dilakukan dalam mengembangkan manajemen sektor publik adalah: (1) Kemajuan dalam sektor publik memerlukan peningkatan sektor pasar, sehingga keduanya harus berjalan seiring, (2) Memajukan sektor publik berarti memerlukan kontrol eksternal yang dapat diandalkan, dan (3) Para politisi dan birokrasi harus berfokus pada proses dasar manajemen publik.

Amerika Serikat merupakan contoh lain dari negara yang berpengalaman mengembangkan sektor publik. Fungsi akuntabilitas publik terutama pengawasan terhadap pengelolaan keuangan dilakukan oleh *General Accounting Office (GAO)* sebuah badan yang melakukan audit

terhadap kinerja badan-badan pemerintah dan sektor publik lainnya.

Perkembangan sektor publik di Amerika mulai tampak dengan dikeluarkannya peraturan *Single Audit Act 1984* oleh pihak kongres. Dalam undang-undang tersebut disebutkan bahwa semua badan pemerintah baik itu *state, local government*, dan lembaga lain yang menerima bantuan dana dari *federal government* diwajibkan untuk dilakukan *single audit*. Pengaturan mengenai audit tercantum dalam aturan yang dikenal dengan "*yellow book*". Standar akuntansi untuk pemerintah dan lembaga nirlaba diatur oleh satu lembaga yang disebut *Government Accounting Standard Board (GASB)*. Sedangkan untuk akuntansi sektor privat tugas tersebut diemban oleh FASB. Satu hal yang menarik adalah bahwa audit bisa dilaksanakan oleh auditor pemerintah maupun akuntan publik yang kompeten. Sedangkan mengenai standar akuntansi pemerintah disana sebenarnya tidak banyak beda dengan sektor privat, cuma terdapat beberapa tambahan seperti yang disyaratkan oleh GAO. Dari segi pengawasan, audit yang dilakukan terhadap lembaga pemerintah lebih mengarah kepada audit kinerja (*performance audit*), yaitu bagaimana

pengelolaan dana digunakan secara efektif, efisien dan ekonomis.

### Otonomi Daerah Sebagai Perwujudan Desentralisasi

Berdasarkan Ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang penyelenggaraan otonomi daerah: pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan pusat dan daerah dalam kerangka negara kesatuan republik indonesia, dikeluarkanlah peraturan perundang-undangan yang menjadi fokus perhatian selama ini yaitu UU Nomor 32 Tahun 2004 sebagaimana telah diubah dengan Undang Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintah Daerah (UU Otonomi Daerah), dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua undang-undang tersebut telah membawa perubahan mendasar pada pola hubungan antar pemerintahan dan keuangan antara Pusat dan Daerah.

Kedua Undang-undang tersebut mempunyai misi utama mewujudkan asas desentralisasi. Secara normatif, desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang dari pemerintah Pusat ke pemerintah ditingkat yang lebih bawah. *Positioning* pemerintah selanjutnya hanya sebagai fasilitator dan katalis,

yaitu mereka berperan untuk mengarahkan dan mengakselerasikan pelayanan publik pada masyarakat (Osborne dan Gaebler, 1992). Dengan demikian, arah pembangunan tidak lagi berdasarkan konsep dari atas ke bawah (*top down*) melainkan lebih ke arah partisipasi dari bawah ke atas (*bottom up*). Hal ini untuk mengurangi pola sentralisasi yang berakibat pemerintah daerah sebagai penentu kebijakan kurang bisa menterjemahkan kebijakan pusat secara tepat dan kurang aspiratif terhadap masyarakat daerah yang dilayaninya. Hal ini dapat terjadi karena para birokrat daerah masih memegang budaya paternalistik dan budaya sentralistik (Mardiasmo, 2000).

Osborne dan Gaebler (1992) menyatakan bahwa pemerintahan yang terdesentralisasi mempunyai beberapa keunggulan. Pemerintahan yang terdesentralisasi jauh lebih fleksibel daripada yang tersentralisasi, karena dapat memberikan respon lebih cepat terhadap lingkungan dan kebutuhan yang berubah. Selain itu, pemerintahan yang terdesentralisasi jauh lebih efektif, inovatif, dan menghasilkan semangat kerja dan komitmen yang tinggi, serta lebih produktif.

Otonomi yang diberikan kepada pemerintah daerah didasarkan pada asas



desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab (Mardiasmo, 2000). Otonomi mencakup pula kewenangan yang penuh dalam menyelenggarakan urusan rumah tangganya, mulai dari tahap perencanaan sampai dengan tahap pelaporan dan evaluasi. Dengan demikian, hal ini ditujukan untuk peningkatan pelayanan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang sesuai antara pusat dan daerah serta antar daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Kewenangan tersebut mencakup pula kewenangan dalam penggunaan dana, baik yang berasal dari pemerintah pusat, maupun yang berasal dari pemerintah daerah sendiri.

Paradigma ini mempunyai implikasi kearah akuntabilitas publik, karena publik ingin mengetahui aktivitas yang dilakukan pemerintah. Sehingga hal ini membawa kita dalam bentuk akuntabilitas ganda. Akuntabilitas ganda adalah akuntabilitas atas penganggaran daerah terhadap level yang lebih tinggi (*vertical accountability*) dan juga akuntabilitas yang ditujukan kepada publik (*horizontal accountability*). Bentuk akuntabilitas ini lebih tampak

nyata pada proses otonomi daerah nantinya. Masyarakat selaku *shareholder* dari pemerintah daerah memiliki hak untuk mengetahui penganggaran daerah, bagaimana suatu anggaran direncanakan dan bagaimana suatu anggaran dilaksanakan. Dengan cara ini, publik dapat melihat kinerja dari anggaran daerah. Untuk tetap dapat menjaga tujuan ini, pelaporan anggaran seharusnya dipublikasikan, dengan didasarkan pada prinsip objektivitas, konsistinsi, materialitas, serta pengungkapan.

### **Kesimpulan**

Munculnya era globalisasi yang sarat dengan tantangan dan persaingan saat ini menuntut kita semua untuk menyadari tentang pentingnya pengelolaan pemerintahan yang baik (*good governance*). Begitupun di era reformasi saat ini, masyarakat sudah semakin tangap dan jeli dalam melihat berbagai kepentingannya dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Kondisi seperti ini menuntut pemerintah untuk cepat tanggap dalam merespon keinginan dan kepentingan masyarakat. Kepentingan mereka yang sebelumnya terabaikan, sekarang kepentingan tersebut dituntut untuk direalisasi. Realisasi tuntutan tersebut harus

dilakukan secara sistematis, tepat, dan komprehensif.

Strategi yang digunakan mengarah kepada asas desentralisasi, pengurangan birokrasi, partisipasi masyarakat, dan manajemen publik yang tepat. Desentralisasi diwujudkan dalam pelaksanaan otonomi daerah, yang memberikan wewenang lebih luas kepada daerah untuk mengatur dan mengelola daerahnya sendiri guna memberikan pelayanan kepada masyarakatnya. Pengurangan birokrasi diwujudkan dalam bentuk perampingan organisasi sehingga dapat dengan cepat merespon perubahan yang terjadi. Sedangkan partisipasi masyarakat diwujudkan dalam bentuk privatisasi, dimana masyarakat diberi hak untuk mengelola dan memenuhi kebutuhan mereka melalui usaha yang produktif.

Dalam *Reinventing government*, perencanaan stratejik diperlukan agar jalannya organisasi dapat mengarah pada tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Perumusan visi, misi, dan strategi diperlukan untuk menjembatani tujuan dan sasaran yang akan dicapai tersebut. Strategic planning instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab

tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global.

### Daftar Pustaka

- Achwan, Rochwan. (2000). "Good Governance": Manifesto Politik Abad Ke-21, Harian Kompas, edisi 28 juni.
- Dale, Malcolm., dan Tony Dale, (1998), Public Sector Reform in New Zealand and Its Relevance to Developing Country, *The World Bank Research Observer* Vol.13 No.1 (Februari): 03-21.
- Badan Pengawasan Keuangan Pembangunan, (2000), *Perencanaan Strategis*.
- Ellwood, Sheila. (1993). Parish and Town Councils: Financial Accountability and Management, *Local Government Studies*, Vol. 19, p. 368-386.
- Kristiadi, J. B., (1999), *Manajemen Perubahan: Menyongsong Globalisasi dan Milenium*. Makalah pada Lustrum Program MM-Undip.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (1999), *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Mardiasmo, (2000), Globalisasi Perekonomian, Sistem Ekonomi Nasional, dan Otonomi Daerah, *Jurnal*

*Ekonomi Pembangunan*, Vol.  
5, No. 1, 1-14.

McCulloch, B.W., dan Ian Ball, (1992),  
Accounting in the Context of  
Public Sector Management  
Reform, *Journal Financial  
Accountability and  
Management* Vol. 8 No. 1  
(Spring).

Ohmae, Kenichi, (1991), *The Borderless  
World*, The Harper Publication.

Osborne, David dan Ted Gaebler,  
(1992), *Reinventing  
government: How the  
Entrepreneurial Spirit is  
Transforming the Public  
Sector*. Pustaka Binaman  
Prassindo.

Shrick, Allen, (1998), Why Most  
Developing Countries Should  
Not Try New Zealand's  
Reforms, *The World Bank  
Research Observer*, Vol. 13,  
No. 1 (Februari): 123-131.

TAP MPR Nomor XV/MPR/1998.

Undang-undang RI Nomor 32 Tahun  
2004 tentang *Pemerintah Daerah*.

Undang-undang RI Nomor. 33 Tahun  
2004 tentang *Perimbangan  
Keuangan antara  
Pemerintah Pusat dan  
Pemerintah Daerah*.

Undang-undang RI Nomor 12 Tahun  
2008 tentang *Pemerintah Daerah*.