

ANALISIS PERBANDINGAN PRAKTIK ADMINISTRASI PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA

Deradjat Mahadi Sasoko

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jayabaya

Abstrak

Perbedaan mendasar dalam pendekatan administratif antara sektor publik dan swasta telah menjadi fokus utama bagi peneliti dan praktisi. Penelitian ini memiliki relevansi yang signifikan terutama dalam menghadapi konteks global yang terus berubah. Melalui analisis perbandingan praktik administratif di sektor publik dan swasta, kita dapat memperoleh wawasan mendalam tentang potensi saling belajar dan kolaborasi antara organisasi dari kedua sektor tersebut. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan, meningkatkan sistem, dan meningkatkan efisiensi administratif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan praktik administratif organisasi publik dan swasta terletak pada struktur tata kelola, manajemen sumber daya, manajemen pegawai, pengambilan keputusan, dan manajemen resiko. Kesimpulannya, meskipun organisasi publik dan swasta memiliki beberapa kesamaan dalam praktik administrasi, terdapat perbedaan signifikan yang mencerminkan struktur tata kelola yang unik, strategi pengelolaan sumber daya, pendekatan manajemen karyawan, proses pengambilan keputusan, dan strategi manajemen risiko. Memahami perbedaan-perbedaan ini sangat penting untuk kolaborasi yang efektif antara sektor publik dan swasta serta untuk mengembangkan kebijakan yang efektif yang dapat mengatasi tantangan unik yang dihadapi oleh praktik administrasi masing-masing sektor.

Kata Kunci: praktik administrasi, organisasi

Abstract

The fundamental differences in administrative approaches between the public and private sectors have been a major focus for researchers and practitioners. This research has significant relevance especially in the face of a changing global context. Through a comparative analysis of administrative practices in the public and private sectors, we can gain deep insights into the potential for mutual learning and collaboration between organizations from both sectors. The findings from this research can be used as a basis for formulating policies, improving systems, and increasing administrative efficiency. This research uses qualitative methods with data collection techniques in the form of observation and document study. The results show that the differences in administrative practices of public and private organizations lie in governance structure, resource management, employee management, decision-making, and risk management. In conclusion, although public and private organizations share some similarities in administrative practices, there are significant differences that reflect unique governance structures, resource management strategies, employee management approaches, decision-making

© 2023 Perspektif Universitas Jayabaya. All Right Reserved

Corresponding author: deradjatmahadisasoko@gmail.com

Received 19 September 2023, Accepted 25 September 2023, Published 29 September 2023

processes, and risk management strategies. Understanding these differences is critical for effective collaboration between the public and private sectors and for developing effective policies that can address the unique challenges faced by each sector's administrative practices.

Keywords: *administrative practice, organization*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan kompleksitas lingkungan bisnis saat ini, administrasi menjadi elemen krusial dalam memastikan kelangsungan dan efektivitas suatu organisasi (Bennet, 2004; Kantur & İşeri-Say, 2012; Child, 2015). Perbedaan mendasar dalam pendekatan administratif antara sektor publik dan swasta telah menjadi fokus utama bagi peneliti dan praktisi. Organisasi di sektor publik dan swasta memiliki tujuan yang berbeda, serta tuntutan dan tanggung jawab yang unik. Oleh karena itu, perbandingan praktik administratif antara kedua sektor tersebut menjadi penting untuk memahami dinamika dan potensi peningkatan kinerja melalui inovasi.

Inovasi kini menjadi perbincangan menarik di berbagai sektor dan menarik perhatian berbagai pihak (Dorst., 2015). Di sektor swasta, manfaat inovasi banyak diakui dengan alasan bahwa inovasi dapat meningkatkan keuntungan, sehingga memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif (De Vries, Bekkers & Tummers, 2016). Di sektor publik, semakin banyak orang yang mengadopsi ide bahwa inovasi dapat membantu meningkatkan pelayanan dan kemampuan pemecahan masalah (Damanpour & Schneider, 2009; Walker et al., 2011; Walker & Boyne, 2006)..

Sektor publik dan swasta keduanya memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan kemajuan masyarakat. Meskipun memiliki tujuan yang berbeda, keduanya memiliki kepentingan bersama dalam meningkatkan

efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam administrasinya. Seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam tuntutan masyarakat, evaluasi perbedaan dan kesamaan dalam praktik administratif menjadi penting untuk menginspirasi inovasi dan perbaikan.

Organisasi di sektor publik, yang umumnya memiliki fokus pada pelayanan masyarakat, sering menghadapi peraturan dan tanggung jawab sosial yang tinggi. Di sisi lain, organisasi swasta, yang bertujuan mencapai keuntungan, memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan dan manajemen sumber daya. Membandingkan keduanya dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana perbedaan ini tercermin dalam praktik administrasi sehari-hari.

Penelitian oleh Rodriguez dan Hickson (1995), bersama dengan kajian yang dilakukan oleh Schwenk (1990), menginvestigasi proses pengambilan keputusan di organisasi sektor publik dan swasta, dan mencatat perbedaan yang signifikan. Organisasi swasta dan nirlaba dijelaskan memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih efisien (Nutt, 2006).

Para ahli menghubungkan perbedaan-perbedaan ini dengan peran yang dimainkan oleh organisasi publik dan swasta. Organisasi di sektor swasta terlibat dalam penjualan produk atau jasa kepada konsumen di pasar untuk menciptakan keuntungan bagi pemegang saham. Sementara itu, lembaga pemerintah yang bertujuan untuk kepentingan umum dan didanai oleh pajak,

seperti departemen kesehatan mental tingkat negara, membuat kontrak untuk layanan dan mengumpulkan informasi tentang kebutuhan masyarakat yang membutuhkannya (Nutt, 2006).

Perbedaan peran antara organisasi sektor publik dan sektor swasta mencerminkan adanya harapan dan tanggung jawab yang sangat beragam, yang mungkin memerlukan pendekatan pengambilan keputusan yang berbeda pula.

Pengaruh kontekstual muncul dari peran yang dimainkan oleh organisasi dalam masyarakat, seperti menjadi instrumen kebijakan publik atau alat untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham. Peran ini menentukan struktur tata kelola yang diperlukan untuk menjalankan kendali bagi berbagai jenis pemilik, seperti pejabat terpilih atau pemegang saham. Yamamoto (1997), Lioukas, Bowrantas, dan Papadakis (1993) melaporkan bahwa pendekatan tata kelola menciptakan tuntutan dan harapan yang berbeda bagi manajer di setiap sektor, yang kemudian memengaruhi proses pengambilan keputusan mereka. Peran unik masing-masing sektor mengharuskan mereka berinteraksi dengan pengguna dan klien secara berbeda, yang juga berpotensi mempengaruhi metode pengambilan keputusan (Hitt, Ireland & Hoskisson 2003; Pettigrew 1990).

Aliran penelitian mengenai "perbedaan publik-swasta," yang pertama kali dijelaskan oleh Rainey, Backoff, dan Levine (1976), menginisiasi studi mengenai peran yang dimainkan oleh organisasi publik dan swasta. Dengan menggunakan landasan kerja ini, peneliti menemukan bahwa tuntutan terhadap organisasi publik dan swasta berbeda, yang menghasilkan praktik-praktik yang berbeda

pula untuk masing-masing sektor (Nutt & Backoff 1993). Organisasi publik dianggap terbatas dalam cara-cara tertentu yang membatasi pilihan strategis yang dapat mereka buat.

Studi ini memiliki relevansi yang signifikan terutama dalam menghadapi konteks global yang terus berubah. Melalui analisis perbandingan praktik administratif di sektor publik dan swasta, dapat diperoleh wawasan mendalam tentang potensi saling belajar dan kolaborasi antara organisasi dari kedua sektor tersebut. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan, meningkatkan sistem, dan meningkatkan efisiensi administratif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus sebagai metode penelitian ilmiah yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti (Yusanto, 2020; Fadli, 2021; Assyakhroh et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mendapatkan pemahaman mendalam tentang praktik administrasi di organisasi sektor publik dan swasta. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengeksplorasi konteks, proses, dan dinamika organisasional dengan lebih rinci.

Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan teknik observasi dengan cara melakukan pengamatan dalam kegiatan organisasi untuk melihat praktik administrasi secara langsung yang berfokus pada struktur organisasi, interaksi antar anggota tim, dan pengambilan keputusan. Selain observasi, teknik pengumpulan data yang

digunakan oleh penulis adalah analisa dokumen atau bahan kepustakaan sehingga memberikan pandangan tentang praktik organisasi publik dan swasta dalam menerapkan kebijakan administrasi.

Data kualitatif yang diperoleh dari observasi dan analisis dokumen akan memperoleh gambaran mengenai perbandingan praktik administrasi antara sektor publik dan swasta dengan merinci aspek-aspek seperti struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan keuangan. Analisis ini akan mengidentifikasi perbedaan dan persamaan kunci yang dapat dijadikan dasar untuk rekomendasi dan implikasi praktis.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, triangulasi akan diterapkan dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber data (observasi dan analisis dokumen). Proses ini akan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian (Syahrani, 2020; Sarie *et al.*, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebuah tinjauan literatur baru-baru ini mengenai perubahan organisasi di sektor publik (Fernandez & Rainey 2006) merujuk pada beberapa studi yang secara eksplisit meneliti organisasi sektor publik. Dengan beberapa pengecualian (Robertson & Seneviratne 1995), literatur yang ada tampaknya tidak membuat perbedaan antara manajemen proses perubahan dalam organisasi swasta dan publik (Stewart & Kringas 2003; Klarner, Probst & Soparnot 2008). Namun demikian, perubahan jelas merupakan fenomena multi-level dan multi-segi,

yang mengindikasikan bahwa perbedaan yang sering dibicarakan antara kedua sektor tersebut mungkin relevan (Rusaw 2007; Karp & Helgo 2008). Namun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai manajemen perubahan, khususnya yang berkaitan dengan perspektif administrasi publik (Vann 2004). Pada saat yang sama, baik literatur administrasi publik maupun manajemen umum melaporkan berbagai macam kasus perubahan organisasi maupun sektoral di sektor publik. Banyaknya literatur ini mengindikasikan pentingnya mengeksplorasi literatur secara lebih rinci untuk menentukan sifat dan luasnya bukti yang berhubungan secara khusus dengan perubahan di sektor publik (Kuipers *et al.*, 2014).

Praktik administrasi mengacu pada metode dan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola operasi organisasi sektor publik dan swasta secara efisien dan efektif. Dalam analisis ini, penulis membandingkan dan membedakan praktik administratif organisasi publik dan swasta, dengan fokus pada persamaan dan perbedaannya.

Pertama, Struktur Tata Kelola

Struktur tata kelola organisasi publik biasanya lebih kompleks daripada organisasi swasta karena adanya keterlibatan lembaga pemerintah dan badan pengatur. Organisasi publik bertanggung jawab kepada pemerintah, sedangkan organisasi swasta bertanggung jawab kepada pemegang sahamnya. Perbedaan struktur tata kelola ini mempengaruhi praktik administrasi kedua jenis organisasi tersebut. Organisasi publik cenderung memiliki lebih banyak prosedur birokrasi dan saluran komunikasi formal, sedangkan organisasi swasta

lebih fleksibel dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua, Manajemen Sumber Daya

Organisasi publik sering kali memiliki sumber daya yang terbatas karena keterbatasan anggaran yang diberlakukan oleh pemerintah. Akibatnya, organisasi sektor publik harus memprioritaskan alokasi sumber daya berdasarkan pertimbangan politik daripada pertimbangan ekonomi semata. Di sisi lain, organisasi swasta memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam alokasi sumber daya karena organisasi swasta tidak tunduk pada batasan anggaran yang sama. Perbedaan dalam manajemen sumber daya ini mempengaruhi praktik administrasi dari kedua jenis organisasi tersebut. Organisasi publik mungkin harus mengadopsi langkah-langkah yang lebih hemat biaya, sementara organisasi swasta mungkin lebih bersedia untuk berinvestasi dalam teknologi atau inisiatif baru.

Ketiga, Manajemen Pegawai

Organisasi publik sering kali memiliki prosedur kepegawaian yang lebih ketat karena adanya undang-undang kepegawaian dan perlindungan kerja bagi pegawai negeri. Hal ini dapat mengakibatkan proses perekrutan yang lebih lama dan prosedur ketenagakerjaan yang lebih birokratis. Di sisi lain, organisasi swasta mungkin memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam mempekerjakan dan memberhentikan karyawan berdasarkan kebutuhan bisnis. Perbedaan dalam manajemen karyawan ini memengaruhi praktik administrasi kedua jenis organisasi tersebut. Organisasi publik mungkin memiliki tenaga kerja yang lebih besar dengan keamanan kerja yang lebih terjamin, sementara organisasi swasta

mungkin memiliki tenaga kerja yang lebih kecil dengan fleksibilitas yang lebih besar dalam tingkat kepegawaian.

Keempat, Pengambilan Keputusan

Organisasi publik sering kali memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih kompleks karena melibatkan banyak pemangku kepentingan, termasuk politisi, birokrat, dan kelompok-kelompok kepentingan. Hal ini dapat mengakibatkan waktu pengambilan keputusan yang lebih lama dan prosedur pengambilan keputusan yang lebih birokratis. Di sisi lain, organisasi swasta mungkin memiliki proses pengambilan keputusan yang lebih ramping karena lebih sedikit pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan dalam proses pengambilan keputusan ini mempengaruhi praktik administrasi dari kedua jenis organisasi tersebut. Organisasi publik mungkin memiliki lebih banyak proses pembangunan konsensus, sementara organisasi swasta mungkin lebih fokus untuk mencapai tujuan bisnis dengan cepat.

Kelima, Manajemen Risiko

Organisasi publik sering menghadapi risiko yang lebih besar karena terpapar risiko politik dan hukum yang terkait dengan operasi pemerintah. Akibatnya, organisasi publik mungkin memiliki prosedur manajemen risiko yang lebih komprehensif yang memprioritaskan mitigasi risiko daripada peluang pengambilan risiko. Di sisi lain, organisasi swasta mungkin lebih bersedia untuk mengambil risiko berdasarkan peluang bisnis karena fokus organisasi swasta untuk memaksimalkan keuntungan bagi para pemegang saham. Perbedaan dalam manajemen risiko ini mempengaruhi

praktik administrasi dari kedua jenis organisasi tersebut. Organisasi publik mungkin memiliki strategi investasi yang lebih konservatif, sementara organisasi swasta mungkin lebih bersedia mengambil risiko yang diperhitungkan berdasarkan peluang bisnis.

Pengambilan keputusan yang memperhitungkan perbedaan publik-swasta telah mempertimbangkan sistem pendukung (Bretschneider 1990), tingkat partisipasi dan kelancaran proses pengambilan keputusan (Bryson, Bromiley & Jung 1990; Coursey & Bozeman 1990), dan taktik (Nutt 1999), tetapi tidak mempertimbangkan bagaimana preferensi manajer berpasangan dengan tuntutan sektoral dalam mempengaruhi keputusan. Kegagalan untuk memperhitungkan perbedaan-perbedaan antara pemerintah dan swasta ini mungkin telah membuat para peneliti menjauh dari perbedaan-perbedaan penting, sehingga menghasilkan generalisasi yang tidak akurat mengenai praktik-praktik pengambilan keputusan.

Organisasi publik tidak dapat bersaing untuk mendapatkan pelanggan. Area layanan ditetapkan dan tidak dikembangkan oleh pemasaran. Organisasi sektor publik juga diharapkan untuk berkolaborasi dengan organisasi lain yang menawarkan layanan serupa dan tidak bersaing dengan mereka untuk mendapatkan sumber daya.

Persaingan akan menciptakan duplikasi layanan, yang secara universal dianggap sebagai hal yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, para pengambil keputusan strategis di sektor publik berusaha untuk meningkatkan kerja sama dan kolaborasi dengan memberikan kesempatan kepada para pemain kunci untuk mem-

berikan alternatif. Situasi ini sangat berbeda dalam organisasi sektor swasta.

Organisasi sektor swasta menyimpan rapat-rapat ide dan hanya mengalami sedikit tuntutan untuk mengungkapkan atau berkolaborasi saat mereka menemukan alternatif.

Para pengambil keputusan di sektor publik memiliki basis kekuasaan yang lebih lemah dan tidak memiliki dana untuk melakukan investasi yang dapat mengubah sistem yang mereka kelola, dibandingkan dengan para manajer di sektor swasta.

Meningkatnya perhatian terhadap inovasi sektor publik juga terkait dengan gerakan reformasi tertentu (Hood, 1991; Politt & Bouckaert, 2004; Windrum & Koch, 2008), pemerintahan elektronik (Bekkers & Homburg, 2005), perubahan dari pemerintah ke tata kelola pemerintahan, dan yang terbaru, kemunduran pemerintah terkait dengan pengurangan anggaran yang besar yang terjadi (De Vries, Bekkers & Tummers, 2016).

KESIMPULAN

Kesimpulannya, meskipun organisasi publik dan swasta memiliki beberapa kesamaan dalam praktik administrasi, terdapat perbedaan signifikan yang mencerminkan struktur tata kelola yang unik, strategi pengelolaan sumber daya, pendekatan manajemen karyawan, proses pengambilan keputusan, dan strategi manajemen risiko. Memahami perbedaan-perbedaan ini sangat penting untuk kolaborasi yang efektif antara sektor publik dan swasta serta untuk mengembangkan kebijakan yang efektif yang dapat mengatasi tantangan unik yang dihadapi oleh praktik administrasi masing-masing sektor.

REFERENSI

- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R.A. and Afgani, M.W., 2023. Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), pp.1-9.
- Bekkers, V. J., and Homburg, V. 2005. *The information ecology of E-government: Egovernment as institutional and technological innovation in public administration* IOS Press.
- Bennet, A. and Bennet, D., 2004. *Organizational survival in the new world*. Routledge.
- Bretschneider, S. 1990. Management information systems in public and private organizations. *Public Administration Review* 50, pp. 536-545
- Bryson, J. M., P. Bromiley, and Y. S. Jung. 1990. Influences of context and process on project planning success. *Journal of Planning Education* 9(3), pp. 183–95
- Child, J., 2015. *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Coursey, D., and B. Bozeman. 1990. Decision making in public and private organizations: A test of the alternative concept of publicness. *Public Administration Review* 50, pp. 535–55.
- Damanpour, F., and Schneider, M. 2009. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), pp. 495-522.
- De Vries, H., Bekkers, V. and Tummers, L., 2016. Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), pp.146-166.
- Dorst, K., 2015. *Frame innovation: Create new thinking by design*. MIT press.
- Fadli, M.R., 2021. Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), pp.33-54.
- Fernandez, S. and H. G. Rainey. 2006. 'Managing Successful Organizational Change in the Public Sector', *Public Administration Review*, 66(2), pp. 168-76.
- Hitt, M., R. Ireland, and R. Hoskisson. 2003. *Strategic management*. 3d ed. St. Paul, MN: West.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), pp. 3-19.
- Kantur, D. and İşeri-Say, A., 2012. Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), pp.762-773.
- Karp, T. and T.I.T. Helgo. 2008. 'From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations', *Journal of Change Management*, 8(1), pp. 85-96.
- Klarner, P. G. Probst and R. Soparnot. 2008. 'Organizational change capacity in public services: The case of the world health organization', *Journal of Change Management*. 8(1), pp. 57-72.
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. and Van

- der Voet, J., 2014. The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, 92(1), pp.1-20.
- Lioukas, S., Bourantas, D. and Papadakis, V., 1993. Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors. *Organization Science*, 4(4), pp.645-666.
- Nutt, P. C. 1999. Public-private differences in the assessment of alternatives for decision making. *Journal of Public Administration Research and Theory* 9, pp. 305–49.
- Nutt, P. C., and R. W. Backoff. 1993. Organizational publicness and its implications for strategic management. *Journal of Public Administration Research and Theory* 3(3), pp. 209–31.
- Nutt, P.C., 2006. Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(2), pp.289-318.
- Pettigrew, A. 1990. Studying deciding: An exchange of views. *Organization Studies* 11(1), pp. 1-16.
- Pollitt, C., and Bouckaert, G. 2004. *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford university press.
- Rainey, H. G., R. W. Backoff, and C. H. Levine. 1976. Comparing public and private organizations. *Public Administration Review* 36, pp. 233-44
- Robertson, P. J., and S. J. Seneviratne. 1995. 'Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector', *Public Administration Review*, 55(6), pp. 547-58.
- Rodrigues, S.B. and Hickson, D.J., 1995. Success in decision making: different organizations, differing reasons for success. *Journal of Management studies*, 32(5), pp.655-678.
- Rusaw, A. C. 2007. 'Changing Public Organizations: Four Approaches', *International Journal of Public Administration*, 30(3), pp. 347-61.
- Sarie, F., Sutaguna, I.N.T., Par, S.S., Par, M., Suiroaka, I.P., ST, S., Darwin Damanik, S.E., SE, M., Efrina, G., Sari, R. and Nengsi, A.R., 2023. *Metodelogi penelitian*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Schwenk, C.R., 1990. Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), pp.436-448.
- Steward, J. and P. Kringas. 2003. 'Change Management-Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service', *Public Administration Review*, 63(6), pp. 675-88.
- Syahran, M., 2020. Membangun Kepercayaan Data Dalam Penelitian Kualitatif. *Primary Education Journal (Pej)*, 4(2), pp.19-23.
- Vann, J. L. 2004. 'Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects', *Public Organization Review*, 4(1), pp. 47-73

- Walker, R. M., and Boyne, G. A. 2006. Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), pp. 371-393.
- Walker, R. M., Avellaneda, C. N., and Berry, F. S. 2011. Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities. *Public Management Review*, 13(1), pp. 95-125.
- Windrum, P. and P. Koch (eds.) 2008 *Innovation in public services. Entrepreneurship, Creativity and Management*, Cheltenham: Edgar Elgar.
- Yamamoto, M. 1997. *Strategic decisions and corporate governance in Japan*. In *Strategic decisions*, ed. V. Papadakis and P. Barwise. Boston: Kluwer.
- Yusanto, Y., 2020. Ragam Pendekatan Penelitian Kualitatif. *Journal of scientific communication (jsc)*, 1(1).