

BAB II

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Banyaknya komentar masyarakat tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan pemerintah dalam menjalankan amanah yang diberikan kepadanya menunjukkan harapan dan kepedulian publik yang harus direspon. Namun, antara harapan masyarakat terhadap kinerja instansi pemerintah dengan apa yang dilakukan oleh para pengelola dan pejabat pemerintahan sering berbeda. Artinya, terjadi kesenjangan harapan (*expectation gap*) yang bisa menimbulkan ketidakharmonisan antara instansi pemerintah dengan *direct users* dari masyarakat (Sri Ningsih, 2002).

2.1 Kinerja

Kinerja merupakan sebuah istilah yang mungkin mempunyai banyak arti. Kinerja mungkin berfokus pada *input*, misalnya: uang, staf/karyawan, wewenang yang legal, dukungan politis atau birokratis. Kinerja mungkin juga berfokus pada aktivitas atau proses yang mengubah *input* menjadi *output* dan kemudian menjadi *outcome*, misalnya : kesesuaian program atau aktivitas dengan hukum, peraturan, dan pedoman yang berlaku, atau standar proses yang telah ditetapkan. Di saat sekarang, dalam upaya mengembangkan manajemen yang berdasar kinerja, kinerja seringkali difokuskan pada kualitas jasa dan *outcome* sebagai hasil yang dicapai oleh individu, organisasi, atau populasi diluar organisasi yang menjadi sasaran program atau kegiatan.

Sedangkan menurut Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat dikatakan juga bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

2.2 Pengukuran Kinerja

Tekanan terhadap pemerintah daerah untuk memperbaiki kinerjanya dalam memberikan pelayanan terhadap publik telah mendorong dibangunnya sistem manajemen pemerintah yang berbasis kinerja (*performanse based management*). Berdasarkan Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

Sedangkan menurut Ulupui (2002), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai “pengukuran kemajuan secara periodik terhadap tujuan-tujuan yang berdifat jangka panjang dan jangka pendek yang nyata dan pelaporan hasil-hasilnya untuk para pengambil keputusan sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kinerja program.” Sistem pengukuran kinerja membantu manajer mengetahui program mereka sukses atau gagal dengan memberi tanda pada

masalah-masalah potensial apabila indikator kinerja tidak berjalan sesuai dengan fungsi yang diinginkan.

Saat ini memang masyarakat dan banyak pihak lainnya peduli/tertarik dengan permasalahan kinerja dari pemerintah, sehingga mengundang pertanyaan mengapa masyarakat sekarang tertarik tentang kinerja pemerintah. Namun menurut Neely (1999) ada tujuh alasan mengapa hal ini mendapat perhatian lebih dewasa ini, yaitu:

1. Perubahan lingkungan

Dari tahun ke tahun terjadi perubahan pada lingkungan yang menurut organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Masyarakat sebagai konsumen dan pelanggan utama dari organisasi sektor publik, saat sekarang menjadi lebih kritis, semakin banyak menuntut termasuk didalamnya pertanggungjawaban yang jelas dari pemerintah tentang pengelolaan dana publik.

2. Meningkatnya persaingan.

Tidak diragukan lagi bahwa tingkat persaingan antar penyedia jasa yang sama telah memaksa masing-masing organisasi untuk berusaha mengurangi biaya dan meningkatkan pelayanan kepada konsumennya. Dewasa ini, jasa-jasa yang tadinya disediakan oleh organisasi sektor publik (pemerintah), juga mulai disediakan oleh pihak swasta. Jika organisasi sektor publik tidak berusaha memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, tidak mustahil akan digantikan perannya oleh pihak swasta.

3. Adanya usaha-usaha perbaikan yang spesifik

Untuk merespon persaingan yang meningkat tajam diantara penyedia produk dan jasa, masing-masing organisasi mulai berbenah diri dengan melakukan usaha-usaha perbaikan yang spesifik. Sebagai contoh, esensi dari perbaikan yang berkelanjutan bertujuan untuk mencari cara-cara atau langkah-langkah yang secara konstan dapat memperbaiki proses dan produk sehingga dapat memberikan yang lebih baik kepada konsumen seiring dengan efisiensi yang dilakukan.

4. Adanya penghargaan nasional dan internasional

Untuk mengakui perbaikan yang substansial terhadap kinerja yang telah dicapai oleh organisasi, telah dimunculkan sejumlah penghargaan terhadap kualitas baik yang berskala nasional maupun internasional, seperti *Baldrige Award* yang ada di Amerika Serikat dan *European Foundation for Quality Management (EFQM)* yang ada di Eropa.

5. Adanya perubahan peran organisasi profesi

Pada tahun 1980-an dan 1990-an terjadi perubahan yang mendasar pada peran organisasi-organisasi profesi. Komunitas akademis di bidang akuntansi memberikan kritik yang tajam terhadap sistem pengukuran kinerja tradisional. Organisasi profesional di bidang akuntansi sering mengadakan konferensi dan *workshop* di bidang pengukuran kinerja nonfinansial. Selain itu, manajer personalia dan manajer sumber daya manusia juga mengambil peran yang lebih aktif dalam pengukuran kinerja organisasi. Peran aktif yang diambil oleh organisasi-organisasi profesi ini

semakin mendorong penerapan sistem pengukuran kinerja di banyak organisasi termasuk pada organisasi sektor publik.

6. Adanya perubahan permintaan dari pihak eksternal

Organisasi saat ini diharapkan mampu memenuhi berbagai macam permintaan atau kebutuhan pihak eksternal, yang mana masing-masing kebutuhan dan permintaan dari pihak-pihak yang berbeda ini mempunyai implikasi bagi pengukuran kinerja organisasi yang bersangkutan. Masyarakat sebagai pelanggan bagi organisasi sektor publik, saat ini tidak hanya mengharapkan kualitas pelayanan yang tinggi tapi juga mengharapkan bahwa organisasi sektor publik mampu beroperasi dalam cara-cara yang spesifik. Adanya perubahan tuntutan dari pihak-pihak eksternal yang terlibat dengan organisasi mendorong organisasi mengubah operasinya, yang secara otomatis juga akan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan tuntutan tersebut.

7. Kemajuan teknologi informasi

Salah satu pemicu revolusi pengukuran kinerja adalah kemajuan teknologi informasi. Kemajuan teknologi tidak hanya mempermudah pengumpulan, pengolahan dan analisis data, namun juga membuka kesempatan baru untuk melakukan *review* terhadap data-data yang ada serta melakukan tindakan-tindakan lebih lanjut yang diperlukan.

2.2.1 Tujuan sistem pengukuran kinerja

Menurut Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja mempunyai tujuan:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer *level* menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good governance*; dan
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Terdapat delapan manfaat yang dapat diperoleh dari pengukuran kinerja (Mardiasmo, 2002), yaitu:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.

5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.2.3 Kendala-kendala dalam pengukuran kinerja

Pada kebanyakan organisasi swasta, ukuran kinerja adalah berupa tingkat laba. Namun organisasi sektor publik tidak bisa hanya menggunakan ukuran laba untuk menilai keberhasilan organisasi karena memang tujuan utama organisasi ini bukan memperoleh laba tetapi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu output organisasi sektor publik pada umumnya bersifat *intangibile* dan *indirect* menjadi kendala tersendiri dalam pengukuran kinerja. Beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik menurut Mahsun (2002) adalah:

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba.

Kinerja manajemen organisasi swasta yang bertujuan memaksimalkan laba bisa dinilai berdasarkan rasio-rasio yang biasa didapatkan dari sebuah laporan keuangan, sedang kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasar dari rasio-rasio keuangan karena sebenarnya organisasi ini tidak pernah ada *net profit*, karena memang bukan *profit oriented*.

2. Sifat *output* adalah kualitatif, *intangible* dan *indirect*.

Pada umumnya *output* organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan itu cenderung kualitatif, *intangible*, dan *indirect*.

3. Antara *input* dan *output* tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost centre*)

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban. Karakteristik biaya yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan *outputnya*, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas. Tentu berbeda dengan departemen produksi perusahaan manufaktur swasta yang merupakan pusat biaya teknik (*engineered cost center*) dimana pengukuran produktivitas bisa diukur berdasar standar tertentu karena bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung antara input dengan *outputnya*.

4. Tidak beroperasi berdasar *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua *output* yang dihasilkan tersedia dipasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada pembanding yang

independen maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

5. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat).

Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan.

2.3 Informasi yang Digunakan Untuk Pengukuran Kinerja

Instansi pemerintah adalah organisasi yang *pure non-profit oriented*. Kinerja instansi pemerintah harus diukur dari aspek-aspek yang komprehensif baik finansial maupun nonfinansial. Berbagai aspek yang diukur adalah: masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). Selain itu ruang lingkup pengukuran kinerja sangat luas. Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan (*policy*), perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), kualitas (*quality*), kehematan (*economy*), keadilan (*equity*), dan juga pertanggungjawaban (*accountability*).

2.3.1 Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis *varians* (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Setelah dilakukan analisis *varians*, maka dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya *varians* dengan menelusur *varians* tersebut hingga tingkat manajemen paling bawah. Hal

tersebut dilakukan untuk mengetahui unit spesifik mana yang bertanggung jawab terhadap terjadinya *varians* sampai tingkat manajemen paling bawah.

2.3.2 Informasi Nonfinansial

informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolok ukur lainnya. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan saat ini adalah *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi tidak hanya diukur dari aspek finansial saja, tetapi juga dari kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis informasi nonfinansial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (*key variable*) atau sering dinamakan *key succes factor*. Variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi perubahan yang tidak diinginkan, maka variabel ini harus segera disesuaikan.

2.4 Indikator Kinerja dalam Pengukuran Kinerja

Untuk melakukan pengukuran kinerja, variabel kunci yang sudah teridentifikasi tersebut kemudian dikembangkan menjadi indikator kinerja untuk unit kerja yang bersangkutan. Untuk dapat diketahui capaian kinerja, indikator kinerja tersebut dibandingkan dengan target kinerja atau standar kinerja. Terdapat beberapa jenis indikator kinerja yang paling sering digunakan dalam sistem pengukuran kinerja. Indikator kinerja tersebut adalah:

1. *Input Indicators*. GASB mendefinisikan mereka sebagai indikator yang dirancang untuk melaporkan jumlah sumber daya, baik keuangan atau yang lainnya (khususnya personal) yang telah digunakan untuk jasa atau program khusus.
2. *Output/Workload Indicator*. Indikator ini melaporkan hasil dan jasa-jasa unit yang telah disediakan oleh suatu program.
3. *Outcome/Effectiveness Indicator*. Pengukuran ini dirancang untuk melaporkan hasil (termasuk kualitas) dari jasa.
4. *Efficiency (and Cost-Effectiveness Indicators)*. Menurut GASB indikator ini didefinisikan sebagai indikator yang mengukur biaya (apakah dalam dollar atau jam kerja pegawai) per unit *output* atau *outcome*.
5. *Productivity Indicators*. David N. Ammons mendefinisikan indikator produktivitas sebagai kombinasi dimensi efektivitas dan efisiensi dalam satu indikator tunggal.

2.4.1 Peranan Indikator Kinerja.

Menurut Mardiasmo (2002) terdapat delapan peranan penting indikator kinerja bagi pemerintah:

1. Untuk membantu memperjelas tujuan organisasi.
2. Untuk mengevaluasi target akhir (*final outcome*) yang dihasilkan.
3. Sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial.
4. Memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan.
5. Untuk menunjukkan standar kinerja.

6. Untuk menunjukkan efektivitas.
7. Untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektivitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran.
8. Untuk menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya.

2.4.2 Indikator kinerja berdasar Analisis Biaya Manfaat, *Value For Money* dan *Balanced Scorecard*

Ukuran keberhasilan organisasi sektor publik sering ditekankan pada kemampuan organisasi tersebut dalam menyerap anggaran, tanpa melihat hasil atau dampak yang dicapai dari pelaksanaan program tersebut. Keberhasilan ini hanya ditekankan pada aspek *input* tanpa melihat tingkat *output* maupun *outcomenya*.

Dalam rangka memperoleh hasil pengukuran yang obyektif dan mencakup semua aspek yang bersifat *tangible* maupun *intangibile* maka metode pengukuran harus didesain sedemikian rupa sehingga bisa representatif selain juga *aplicable*. Beberapa metode yang bisa digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi sektor publik:

1. Analisis Biaya Manfaat

Metode analisis biaya manfaat merupakan cara mengevaluasi suatu proyek dengan membandingkan nilai sekarang dari seluruh manfaat/keuntungan yang diperoleh dengan nilai sekarang dari seluruh biaya proyek tersebut. Berdasarkan analisis biaya manfaat kriteria keputusan penerimaan proyek didasarkan pada proyek-proyek yang memberikan nilai keuntungan yang lebih

besar dari biayanya. Keuntungan dalam analisis biaya manfaat harus pula memasukkan keuntungan sosial dan biaya sosial. Dixon menerangkan bahwa terdapat tiga langkah dalam melakukan analisis biaya manfaat:

- a. Memutuskan biaya dan manfaat apa saja yang akan dimasukkan.
- b. Mengukur dan mengevaluasi biaya dan manfaat.
- c. *Timing* dan aliran biaya dan manfaat.

2. *Value For Money*

Kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik dewasa ini adalah: ekonomi, efisiensi, efektifitas dan akuntabilitas publik. Tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan *value for money*, yaitu: ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan (*maximizing benefits and minimizing costs*), serta efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran.

Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*). Dengan kata lain, ekonomi adalah pembelian barang dan jasa input dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan (*spending less*). Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudence*) dan tidak pemborosan, suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis bila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu. Dengan demikian, pada hakekatnya ada pengertian yang serupa antara efisien dengan ekonomi,

karena keduanya menghendaki penghapusan atau penurunan biaya (*cost reduction*). Terjadinya peningkatan biaya mestinya terkait dengan peningkatan manfaat yang lebih besar.

Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan (*cost of input*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya administratif) dan keluaran yang dihasilkan. Indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (yaitu efisiensi dari proses internal).

Pengertian efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dari sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

Indikator efektifitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran (*output*) program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi *output* yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan atas sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi.

Fenomena yang terjadi dalam perkembangan sektor publik di Indonesia dewasa ini adalah semakin menguatnya tuntutan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga publik, baik di pusat maupun daerah. Pada dasarnya akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan pengungkapan (*disclosure*) atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah daerah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, harus bisa menjadi subyek pemberi informasi dalam rangka pemenuhan hak-hak publik, yaitu hak untuk tahu (*right to know*), hak untuk diberi informasi (*right to be informed*), dan hak untuk didengar aspirasinya (*right to be heard and to be listened to*). Akuntansi sektor publik memiliki peran yang sangat vital dalam memberikan informasi dan *disclosure* atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah daerah untuk memfasilitasi terciptanya transparansi dan akuntabilitas publik (Mahmudi, 2002)..

3. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan .oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

Pada awalnya (sebelum tahun 1990), *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang difokuskan pada pengukuran perspektif keuangan, sehingga melupakan kinerja nonkeuangan,

seperti kepuasan *customers*, produktivitas, dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Pada tahun 1991, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan”, dengan tujuan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan nonkeuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drives Performance*” (Mulyadi, 2001).

Dalam perkembangannya selanjutnya, *Balanced Scorecard* tidak hanya diterapkan pada organisasi yang berorientasi profit, namun mulai diterapkan juga pada organisasi-organisasi non profit, pemerintah maupun organisasi kesehatan (*non profit, government, and health care organizations*) atau yang sering disebut dengan organisasi sektor publik.

Menurut Gordon Robertson (2002) terdapat empat perspektif indikator keberhasilan organisasi sektor publik sebagaimana diadaptasi dari metodologi *balanced scorecard*:

a. Perspektif Finansial

Perspektif ini melihat pada kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan menunjukkan hasil dari apa yang ingin dicapai dalam perspektif lainnya.

b. Perspektif Pelanggan

Merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang mereka

c. Perspektif Proses Internal

Mencakup indikator produktivitas, kualitas, waktu penyerahan, waktu tunggu, dan sebagainya. Indikator ini memungkinkan kita untuk menentukan apakah proses telah mengalami peningkatan, sejajar dengan benchmarks, dan atau mencapai target dan sasaran.

d. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Memuat indikator tentang sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Mengukur hasil dari tindakan dan aktifitas dalam perspektif ini mungkin tidak dapat dilakukan karena hasilnya tidak segera dapat diketahui dan bersifat jangka panjang.

Dalam penelitian ini alat analisis yang akan digunakan adalah Analisis *Value for Money*, hal ini dikarenakan penilaian kinerja dalam proyek irigasi Sub Dinas Pengairan Kabupaten Sleman didasarkan pada Anggaran yang ada. Sedang apabila menggunakan analisis Biaya Manfaat akan memerlukan waktu yang lama untuk dapat mengetahui manfaat yang diperoleh dari proyek tersebut. Dan apabila menggunakan *Balanced Scorecard*, akan memerlukan penelaahan yang lebih mendalam dan selain itu *balanced scorecard* tidak dapat diaplikasikan ke semua organisasi baik publik maupun swasta, karena karakteristik yang berbeda dari tiap organisasi tersebut.