

**PENENTUAN VARIABEL PENGUKURAN
KINERJA ORGANISASI BERDASARKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD/BSC*
(STUDI KASUS: BAPPEDA KOTA CIMAHI)**

TESIS



Oleh

R.A. Maya Kusumayanti

8081801004

Pembimbing I

Tutik Rachmawati, Ph.D.

Pembimbing II

Dr. Oki Sunardi

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENENTUAN VARIABEL PENGUKURAN KINERJA
ORGANISASI BERDASARKAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD/BSC*
(STUDI KASUS: BAPPEDA KOTA CIMAHI)**



Oleh

R.A. Maya Kusumayanti

8081801004

Persetujuan untuk Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:

Jumat/12 Agustus 2022

Pembimbing I:

Tutik Rachmawati, Ph.D.

Pembimbing II:

Dr. Oki Sunardi, S.T., M.M.

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2021**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : R.A. Maya Kusumayanti

NPM : 8081801004

Jurusan/Program Studi : Magister Administrasi Bisnis

Judul : Pentuan Variabel Pengukuran Kinerja Organisasi

Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard*/BSC (Studi

Kasus: BAPPEDA Kota Cimahi)

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, Agustus 2022



R.A. Maya Kusumayanti

ABSTRAK

Nama : R.A. Maya Kusumayanti
NPM : 8081801004
Judul : Penentuan Variabel Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard/BSC* (Studi Kasus: BAPPEDA Kota Cimahi)

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan variabel-variabel yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard/BSC* yang berfokus pada variabel-variabel kinerja yang berasal dari 4 perspektif BSC yaitu (1) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (2) Perspektif Proses Bisnis Internal (3) Perspektif Keuangan dan (4) Perspektif Pelanggan/Masyarakat.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan mengumpulkan data kualitatif. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara terhadap pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman, pegawai pada Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, pegawai yang pernah bertugas sebagai Inspektur Pembantu di Inspektorat Provinsi Jawa Barat, auditor madya pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Provinsi Jawa Barat, dan pegawai pada BAPPEDA Kota Cimahi serta dilakukan observasi.

Hasil penelitian ini menghasilkan beberapa variabel yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi pada BAPPEDA berdasarkan pendekatan BSC dengan menggunakan peta jejaring BSC (*BSC strategy map*) yaitu variabel Kompetensi Sumber Daya Perencana Pembangunan pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, variabel Proses Pelayanan Utama Institusi Perencana, variabel Target Kinerja dan variabel Peningkatan *Output/Outcome* pada Perspektif Proses Bisnis Internal, variabel Efektivitas, Ekonomis, dan Efisiensi pada Perspektif Keuangan, dan variabel Kepuasan masyarakat pada Perspektif Pelanggan/Masyarakat.

Kata kunci: variabel kinerja, institusi perencana daerah, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Name : R.A. Maya Kusumayanti
NPM : 8081801004
Title : *Determination of Organizational Performance Measurement Variables Based on the Balanced Scorecard/BSC Approach (Case Study: BAPPEDA Cimahi City)*

This study aims to produce variables that can be used to measure the performance of public organizations. This study uses the Balanced Scorecard/BSC approach which focuses on performance variables derived from 4 BSC perspectives, namely (1) Growth and Learning Perspective (2) Internal Business Process Perspective (3) Financial Perspective, and (4) Customer/Society Perspective.

The research method used in this research is qualitative by collecting qualitative data. Researchers used data collection techniques through interviews with employees of the Department of Housing and Settlement Areas, employees at the Deputy for Bureaucratic Reform, Apparatus Accountability and Supervision of the Ministry of Administrative Reform, employees who had served as Assistant Inspectors at the West Java Provincial Inspectorate, middle auditors at the Financial Supervisory Agency and Development (BPKP) Representative of West Java Province and employees at BAPPEDA Cimahi City and observations were made.

The results of this study produce several variables that can be used to measure organizational performance at BAPPEDA based on the BSC approach by using the BSC network map (BSC strategy map), namely the Competency of Development Planner Resources in the Growth and Learning Perspective, the Main Service Process variable for the Planning Institution, the Target variable Performance and Output/Outcome Improvement variables on the Internal Business Process Perspective, the Effectiveness, Economical, and Efficiency variables on the Financial Perspective, and the Community Satisfaction variable on the Customer/Society Perspective.

Keywords: performance variables, regional planning institutions, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Name : R.A. Maya Kusumayanti
NPM : 8081801004
Title : *Determination of Organizational Performance Measurement Variables Based on the Balanced Scorecard/BSC Approach (Case Study: BAPPEDA Cimahi City)*

This study aims to produce variables that can be used to measure the performance of public organizations. This study uses the Balanced Scorecard/BSC approach which focuses on performance variables derived from 4 BSC perspectives, namely (1) Growth and Learning Perspective (2) Internal Business Process Perspective (3) Financial Perspective, and (4) Customer/Society Perspective.

The research method used in this research is qualitative by collecting qualitative data. Researchers used data collection techniques through interviews with employees of the Department of Housing and Settlement Areas, employees at the Deputy for Bureaucratic Reform, Apparatus Accountability and Supervision of the Ministry of Administrative Reform, employees who had served as Assistant Inspectors at the West Java Provincial Inspectorate, middle auditors at the Financial Supervisory Agency and Development (BPKP) Representative of West Java Province and employees at BAPPEDA Cimahi City and observations were made.

The results of this study produce several variables that can be used to measure organizational performance at BAPPEDA based on the BSC approach by using the BSC network map (BSC strategy map), namely the Competency of Development Planner Resources in the Growth and Learning Perspective, the Main Service Process variable for the Planning Institution, the Target variable Performance and Output/Outcome Improvement variables on the Internal Business Process Perspective, the Effectiveness, Economical, and Efficiency variables on the Financial Perspective, and the Community Satisfaction variable on the Customer/Society Perspective.

Keywords: performance variables, regional planning institutions, Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan karunia-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah yang berjudul “Penentuan Variabel Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendekatan *BalancedScorecard/BSC* (Studi Kasus: BAPPEDA Kota Cimahi)”

Penulisan karya tulis ilmiah ini ditujukan guna memenuhi syarat tempuh dalam mencapai gelar Magister Administrasi Bisnis jenjang pendidikan Strata Dua Program Studi Magister Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Penulisan karya tulis ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak kesalahan yang mungkin dibuat oleh penulis. Setiap saran dan kritik yang membangun diharapkan agar dapat membuat karya tulis ilmiah ini menjadi lebih baik.

Dalam penulisan karya tulis ilmiah ini penulis mendapat banyak masukan, bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Keluarga penulis yang selalu mendoakan dan memberi semangat.
2. Ibu Tutik Rachmawati, S.IP., MA., Ph.D sebagai dosen pembimbing pertama yang selalu bersabar dan meluangkan waktunya dalam membimbing penulis.

3. Bapak Dr. Oki Sunardi, S.T., M.M. sebagai dosen pembimbing kedua yang juga telah bersabar dan memberi bimbingannya kepada penulis.
4. Ibu Dr. Maria Widyarini, S.E., M.T. dan Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. yang telah memberikan saran-saran dan masukan dalam perbaikan penulisan karya tulis ilmiah ini.
5. Bapak Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com.,MBA.,M.Phil yang telah memberikan kesempatan yang terbaik untuk penulis.
6. Mba Adin, Timothy, Sylvia yang telah membantu dan memberikan *support* nya kepada peneliti.
7. Ceu Warda, Kang Sambas, Pak Rizal, Teh Fiky, dan semua rekan-rekan ‘kampung pojok’ yang telah memberikan dukungan kepada penulis.
8. Serta berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Bandung, Agustus 2022

R.A. Maya Kusumayanti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	6
BAB II	8
2.1. Kinerja Organisasi	8
2.2. Pengukuran Kinerja Organisasi	9
2.3. Konsep Balanced Scorecard (BSC) BSC dalam Pengukuran Kinerja Organisasi	13
2.4. Penelitian-penelitian Terdahulu	18
2.5. Ringkasan Penelitian-penelitian Terdahulu	24
BAB III	36
3.1. Jenis Penelitian	36
3.2. Metode Penelitian	37
3.3. Sumber Data	38

3.4. Teknik Pengumpulan Data	41
3.5. Analisis Data	42
3.6. Teknik Keabsahan Data	43
3.7. Operasionalisasi Variabel	44
BAB IV	53
4.1. Gambaran Objek Penelitian	53
4.1.1. Gambaran Umum BAPPEDA Kota Cimahi	53
4.1.2. Proses Internal pada BAPPEDA Kota Cimahi	54
4.2. Hasil Wawancara dan Observasi	55
4.2.1. Variabel Kinerja pada Perspektif BSC	55
4.2.2. Variabel Kinerja berdasarkan BSC Strategy Map	80
BAB V ANALISA	92
5.1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	93
5.2. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	94
5.3. Perspektif Proses Keuangan.....	95
5.4. Perspektif Pelanggan/Masyarakat.....	97
BAB VI	99
6.1. Kesimpulan.....	99
6.2. Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.5.1. Ringkasan PenelitianTerdahulu	25
Tabel 3.7.1. Operasionalisasi Variabel	45
Tabel 5.1. Matriks Variabel Utama Hasil Wawancara	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.2.1.1. Gambar Tangkapan Layar Ruang Obrolan	57
Gambar 4.2.1.2. Gambar Tangkapan Layar <i>Dashboard</i> SIMRENDA.....	68
Gambar 4.2.1.3. Gambar Tangkapan Layar LRA BAPPEDA	77
Gambar 4.2.2.1. <i>BSC Map Strategy</i> Narasumber A	82
Gambar 4.2.2.2. <i>BSC Map Strategy</i> Narasumber E	89
Gambar 5.1. Variabel-variabel Pengukuran Kinerja BAPPEDA berdasarkan Jejaring BSC	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berjalannya suatu negara baik dalam skala nasional maupun daerah bergantung pada adanya penyelenggaraan pemerintahan yang bertugas untuk mengatur dan melayani masyarakat. Dengan kata lain, pemerintah adalah penanggung jawab seluruh pembangunan. Salah satu yang menjadi tantangan bagi pemerintah pusat maupun daerah dalam menyelenggarakan kegiatan melayani masyarakat adalah bagaimana perencanaan pembangunan yang disusun telah mengikuti prinsip efektif dan efisien serta hasilnya telah memberikan manfaat kepada masyarakat.

Untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian pemberian layanan dalam kaitannya dengan ukuran nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh pemangku kepentingan lalu ditentukan oleh suatu ukuran, yaitu akuntabilitas dalam konteks pelayanan publik¹. Di Indonesia, tingkat keberhasilan institusi pemerintah dalam tata kelola sekaligus kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan melalui mekanisme evaluasi akuntabilitas kinerja yang disebut sebagai SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah). Hal ini tertuang di dalam Peraturan Presiden RI No 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Di dalam siklus akuntabilitas kinerja tersebut manajemen kinerja sebagai basisnya,

¹ Dr. Taufiqurokhman, A.ks., S.Sos., M.Si & Dr. Evi Satispi, SP.M.Si., Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik, (UMJ Press, 2018), hal. 228

perencanaan strategis merupakan langkah awal pada saat pengukuran kinerja dilakukan (Wakhyudi dan Tarunasari, 2013).

Selanjutnya, pengukuran kinerja terhadap seluruh perangkat daerah tidak hanya dinilai dari aspek perencanaan pembangunan dan implementasi pembangunan secara efektif dan efisien, namun juga dievaluasi apakah hasil pembangunan yang telah dilaksanakannya telah memberikan manfaat yang dirasakan oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2019 dan tahun 2020 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia tahun 2021, Kota Cimahi mendapatkan nilai 66,00 pada tahun 2019 dan mengalami penurunan nilai menjadi 65,07 pada tahun 2020 dimana pada 2 tahun tersebut masih berpredikat “B”. Pemerintah Kota Cimahi mengalami penurunan nilai hasil evaluasi dibandingkan tahun sebelumnya. Terlihat bahwa Kota Cimahi belum memperoleh kenaikan nilai dan cenderung turun terhadap 2 (dua) komponen yang memiliki bobot tertinggi, yaitu perencanaan kinerja dan penilaian kinerja².

Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) sebagai institusi pengoordinir perencanaan di daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah salah satu sarana penting untuk mewujudkan sistem perencanaan yang efektif dan bertanggungjawab. Oleh karena itu, dengan peran strategis yang

² Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2020, Kementerian PendayagunaanAparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 31 Maret 2021.

dimilikinya maka BAPPEDA perlu didukung dengan kinerja organisasi yang tinggi. Dari hasil curah pendapat³ yang dilakukan, masih belum maksimalnya nilai kinerja pemerintah daerah Kota Cimahi tersebut dikarenakan proses penyusunan perencanaan strategis yang dilakukan oleh BAPPEDA sebagai institusi pengkoordinasi perencanaan kota di Kota Cimahi belum ideal. Terdapat 4(empat) hal yang menyebabkan belum optimalnya penyusunan perencanaan tersebut, yaitu : (1) BAPPEDA belum sepenuhnya dapat menselaraskan relevansi, rumusan, dan kecukupan antara indikator kinerja pemerintah daerah dengan indikator kinerja perangkat daerah sehingga sebagian besar perangkat daerah teknis mengalami kendala dalam mencapai hasil kinerja yang optimal; (2) BAPPEDA belum dapat merumuskan dan menetapkan tolok ukur manfaat (*outcome*) dari pembangunan yang dilaksanakan; (3) BAPPEDA belum memiliki kemampuan analisis yang optimal; dan (4) kurang efektifnya proses koordinasi internal yang dilaksanakan di BAPPEDA. Dari pengamatan awal tersebut diduga bahwa kualitas kinerja BAPPEDA Kota Cimahi belum optimal, sehingga untuk mengetahui kondisi kinerja BAPPEDA Kota Cimahi dibutuhkan suatu penilaian atau pengukuran kinerja organisasi khususnya bagi institusi perencana di sektor pemerintahan.

Pengukuran kinerja di setiap perangkat daerah, termasuk BAPPEDA, sebenarnya dimaksudkan untuk menentukan akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan, yang dapat menjadi alat strategis untuk evaluasi diri di masa mendatang dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

³ Hasil FGD dengan R, Kepala Bidang Perencanaan Fisik BAPPEDA pada tanggal 25 Agustus 2020, HasilFGD dengan V, Kepala Sub Bidang Monitoring dan Evaluasi Bidang Perencanaan Pembangunan, Pengendalian dan Evaluasi BAPPEDA Kota Cimahi pada tanggal 27 Agustus 2020

Berdasarkan aspek pengukuran kinerjanya terdapat 2 (dua) fokus komponen yaitu kinerja keuangan dan kinerja capaian program dimana keduanya merupakan indikator yang bersifat teknis. Target kinerja yang dikaji adalah kinerja yang disesuaikan dengan penyerapan anggaran kegiatan semata dimana pelaporan kinerja tersebut merupakan kewajiban harus dipenuhi oleh setiap lembaga/instansi pemerintah di Indonesia. Agar unit organisasi memiliki gambaran menyeluruh mengenai kinerjanya, maka selain menyanggulkan aspek keuangan dan capaian programnya, seyogyanya juga dinilai dari aspek non teknis. Hal tersebut ditunjukkan agar organisasi mempunyai informasi utuh untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian sebagai perbaikan⁴.

Sampai saat penelitian ini dilangsungkan, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan dan Kinerja Instansi Pemerintah, setiap pemerintah daerah wajib menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai keluaran dari penerapan SAKIP. Laporan Kinerja tersebut ditunjukkan sebagai alat evaluasi kinerja yang dapat diimplementasikan sebagai penghargaan atas penggunaan anggaran dan umpan balik atas kendala pencapaian untuk meningkatkan strategi masa depan (Simanjuntak, et., al., 2020). Di sisi lain, berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 dinyatakan bahwa agar manfaat pemerintah dapat dirasakan langsung oleh

⁴ D. Dally, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung. PR Remaja Rosdakarya, 2010.

masyarakat, kementerian/lembaga/pemerintah daerah dihimbau untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta *mindset* dan *culture set* harus didorong agar birokrasi dapat menunjukkan kinerjanya. Baik nilai akuntabilitas yang dihasilkan dari LKIP maupun nilai evaluasi reformasi birokrasi, keduanya menjadi keluaran dari setiap perangkat daerah untuk diakumulasikan menjadi kinerja suatu pemerintah daerah.

Berdasarkan pada pernyataan di atas bahwa aspek keuangan dan aspek non keuangan merupakan dua aspek penting bagi suatu pemerintah daerah untuk menunjukkan kinerjanya. Sampai saat ini, BAPPEDA (Kota Cimahi belum pernah melakukan penilaian atau pengukuran kinerja organisasi selain penilaian yang tersaji dalam laporan akuntabilitas keuangan (LKIP) yang semata-mata menjabarkan alokasi dan realisasi anggaran untuk penyelesaian tugas pokok dan fungsinya (LRA/ Laporan Realisasi Anggaran). Menurut Nugrahini, Dwi Ratnadi, dan Dwija Putri (2016) pengukuran kinerja dengan mengandalkan LRA tersebut bercirikan (a) tidak mampu mengukur kinerja aset tidak berwujud organisasi dan sumber daya manusia; (b) tidak mampu menggali dan memberikan informasi tentang sejarah organisasi; (c) tidak mampu mengabaikan sektor eksternal; dan (d) tidak mampu memimpin organisasi ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut maka kinerja BAPPEDA secara keseluruhan belum dapat dinyatakan kondisinya karena BAPPEDA belum pernah melakukan penilaian kinerja secara internal. Oleh karenanya penulis bermaksud menentukan variabel-variabel yang belum pernah ada sebelumnya untuk dapat digunakan dalam menilai kinerja organisasi publik, dimana tidak hanya bersifat keuangan

atau penganggaran. Sehingga penelitian ini berjudul “Penentuan Variabel Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Pendekatan *Balanced Scorecard/BSC* (Studi Kasus: BAPPEDA Kota Cimahi).”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan bahwa sebagai organisasi sektor publik yang memiliki kinerja yang multidimensi, BAPPEDA Kota Cimahi sebagai organisasi publik diduga belum memiliki kinerja yang optimal. Untuk dapat menilai kinerjanya maka dibutuhkan variabel yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja agar kedepannya organisasi publik dapat melakukan penilaian kinerja internal organisasi. Maka penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan “variabel-variabel apa saja yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur kinerja organisasi publik?”

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah menghasilkan variabel-variabel yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan ide dan referensi untuk

penelitian selanjutnya variabel-variabel yang dapat digunakan sebagai ukuran kinerja di institusi perencanaan pembangunan daerah.

2. Manfaat Praktis

Bagi instansi pemerintah baik di tingkat daerah maupun pusat dapat mempunyai referensi berupa variabel-variabel yang dapat melengkapi pengukuran kinerja organisasi.