

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE  
VALUE FOR MONEY PADA SATUAN KERJA  
BALAI PENELITIAN TAMANAN HIAS KAB. CIANJUR**

*PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS USING METHODS  
VALUE FOR MONEY AT THE WORK UNIT OF THE ORNAMENT GARDEN RESEARCH  
CENTER REGENCY CIANJUR*

A.B.Setiawan, S.Anwar, A.Zamaludin, D.S. Anurul

Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda Bogor

Jln. Tol Ciawi No.1, Kotak Pos 35, Kode Pos 16720, Telp/Fax: (0251) 8245155

[ade.budi.setiawan@unida.ac.id](mailto:ade.budi.setiawan@unida.ac.id), [saeful.anwar@unida.ac.id](mailto:saeful.anwar@unida.ac.id), [ayi.jamaludin@unida.ac.id](mailto:ayi.jamaludin@unida.ac.id),  
[ndeuisa@gmail.com](mailto:ndeuisa@gmail.com)

**ABSTRACT**

*Performance measurement is the process of accumulating, analyzing and reporting information about the performance of a person, agency/company, system or division. The research design with the data used is the Performance Report for the period 2017-2018 with data analysis tools using the VFM method. The results of the study as a whole show that the performance of the Balithi Cianjur Regency for the 2017-2018 period of performance measurement is categorized as very good. Based on the VFM method in terms of the economic level in 2017-2018, it can be said to be very economical because the budget realization is smaller than the existing target. The level of efficiency in 2017 is categorized as efficient while in 2018 it is categorized as very efficient. The level of effectiveness in 2017-2018 is categorized as very effective.*

*Keywords: Performance, VFM, Economical, Efficiency, Effectiveness*

**ABSTRAK**

Pengukuran kinerja merupakan proses akumulasi, analisa dan pelaporan informasi mengenai kinerja seseorang, instansi/perusahaan, *system* atau bagian. Desain penelitian dengan data yang digunakan merupakan Laporan Kinerja pada periode tahun 2017-2018 dengan alat analisis data menggunakan metode VFM. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja Balithi Kabupaten Cianjur periode 2017-2018 pengukuran kinerja dikategorikan sangat baik. Berdasarkan metode VFM ditinjau dari tingkat ekonomi pada tahun 2017-2018 dapat dikatakan sangat ekonomis karena realisasi anggaran lebih kecil dari pada target yang ada. Untuk tingkat efisiensi pada tahun 2017 dikategorikan efisien sedangkan tahun 2018 dikategorikan sangat efisien. Untuk tingkat efektivitas pada tahun 2017-2018 dikategorikan sangat efektif.

Kata Kunci: Kinerja, VFM, Ekonomis, Efisien, Efektifitas

## PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja memiliki serangkaian prosesnya dimulai dari merencanakan hingga mengevaluasi kinerja. Balithi Cianjur melakukan peng- optimalisasian anggaran yang dilakukan secara ekonomis, efisiensi dan efektifitas.

Mahsun (2009), mengatakan kinerja itu strategi perencanaan organisasi yang didalamnya terdapat tujuan, sasaran, dan lainnya yang berupa gambaran mengenai *level* pencapaian kegiatan kebijakan.

Keberhasilan lembaga pemerintah akan bergantung pada kemampuan lembaga ini, dan lembaga ini akan mencapai hasil berdasarkan sumber daya yang diperoleh berdasarkan rencana yang diuraikan dalam rencana strategis pembangunan ekonomi.

Penggunaan indikator sumber daya untuk pengadaan pengukuran kinerja secara komprehensif, agar masyarakat dapat benar -benar mendapatkan hasil yang bermanfaat baik langsung maupun tidak langsung untuk setiap perhitungan kebijakan yang mana akuntabilitas kinerja dapat dapat diwujudkan program pelaksanaannya. (Setiawan dan Gusti, 2017)

(Mahmudi, 2007) Bentuk pertanggungjawaban kinerja diharuskan untuk dilaporkan sebagai bentuk hasil pengukuran kinerja sektor public. Barnett, C., et.al. (2010) VFM adalah tentang mendapatkan manfaat maksimum dari waktu ke waktu dengan sumber daya yang tersedia. Ini tentang mencapai lokal yang tepat keseimbangan antara ekonomi, efisiensi dan efektivitas, atau pengeluaran lebih sedikit, pengeluaran dengan baik dan pengeluaran dengan bijak untuk mencapai prioritas lokal.

Menurut Mahmudi (2010), VFM merupakan apresiasi nilai mata uang, oleh karena itu setiap rupee harus diapresiasi dan digunakan semaksimal mungkin. VFM adalah evaluasi kinerja, yang merupakan inti dari organisasi pemerintah dan sektor publik. Kinerja pemerintah tidak dapat dievaluasi hanya berdasarkan output yang dihasilkan, akan tetapi input, output dan hasil harus dipertimbangkan secara

komprehensif sehingga benar-benar mencerminkan kinerja pemerintah.

Mardiasmo (2004) VFM adalah konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang didasarkan pada tiga unsur utama yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Elemen pertama dari konsep VFM adalah ekonomi. Ekonomi adalah pendapatan. Masukkan masukan dengan kualitas dan kuantitas tertentu dengan harga rendah/terendah. Untuk menghindari pemborosan dan mengurangi pengeluaran produksi, ini sebuah langkah bagi organisasi sektor publik untuk meminimalkan sumber daya input mereka. Elemen kedua adalah efisiensi. Efisiensi adalah realisasi tingkat keluaran atau keluaran tertentu dengan menggunakan masukan terendah / minimum Memiliki masukan khusus. Unsur terakhir adalah efektivitas. Efektivitas mengacu pada tingkat pencapaian hasil yang direncanakan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sederhananya, efektivitas adalah perbandingan hasil dan keluaran.

Penelitian sebelumnya Wiwik (2013), tentang penggunaan analisis VFM untuk mengukur kinerja keuangan sektor publik (mengambil contoh Pemerintah Bojonegoro). Peneliti sampai pada suatu kesimpulan. Tingkat ekonomi yang dihitung dari tahun 2008 hingga 2011, efisiensi dan manfaat masing-masing sebesar 89,70%, 90,17% dan 87,45% dari tingkat ekonomi. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah Pocionegro dalam hal penghematan biaya telah tercapai. Penurunan tahun ke tahun dalam proyek-proyek tidak ekonomis menunjukkan hal ini. Hasil perhitungan efisiensi masing-masing sebesar 3,82%, 1,99% dan 1,50%. Kinerja pemerintah efisien. Bahkan jika pengeluaran meningkat, pemerintah dapat mengimbangnya. Meningkatkan pendapatan, terutama pendapatan dari PAD.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat efektivitas 101.08%, 98%,

104.34% dan 109.66% dicapai karena optimalisasi pemungutan oleh pemerintah dalam proses akuisisi. Pendapatan dari PAD.

Judul penelitian Yuanda (2007) adalah evaluasi kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan metode PKS (mengambil contoh Pemerintah Kota Blitar). Tujuan penelitiannya untuk mengevaluasi kinerja Pemkot Blitar, jika metode VFM digunakan untuk mengevaluasi apakah kinerja Pemkot Blitar ekonomis dan efisien. Dan itu berhasil. Teknologi analisis data yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan Pemerintah Kota Blitar menggunakan metode VFM untuk menghitung rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas.

Selain ketiga rasio tersebut, terdapat pula rasio kemandirian daerah, rasio aktivitas, rasio pertumbuhan dan DSCR, dimana rasio tersebut adalah. Ini adalah suplemen untuk metode VFM. Rasio ekonomi yang dihitung untuk tahun ajaran 2003-2005 adalah 96,76%, 95,16% dan 94,62%. Rasio efisiensi untuk tahun anggaran 2002-2005 adalah 99%, 1,01% dan 98%. Sementara itu, tingkat efektif untuk tahun anggaran 2003-2005 adalah 115,4%, 149,8% dan 126,9%.

Mardiasmo (2009) menyatakan manfaat pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik sebagai berikut:

- a. Pemahaman tentang ukuran yang untuk penilaian kinerja manajemen.
- b. Memberikan arahan untuk sesuai rencana yang dituangkan.
- c. Pantau, awasi pencapaian kinerja, dan bandingkan dengan tujuan kinerja, dan ambil tindakan kolektif untuk meningkatkan kinerja.
- d. Penghargaan dan hukuman.
- e. Alat komunikasi *bottom-up* dengan atasan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- f. Membantu menentukan apakah akan memenuhi kepuasan pelanggan.
- g. Membantu memahami rencana/ kebijakan lembaga pemerintah.

- h. Pastikan pengambilan keputusan yang mendalam dan obyektif.

Mardiasmo (2005), tujuan sistem pengukuran kinerja antara lain:

- a. Strategi komunikasi atau Mengkomunikasikan strategi (*top down and bottom up*).
- b. Seimbangkan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Untuk mencapai konsensus dalam pengembangan strategis.
- c. Memahami kepentingan manajer menengah dan bawah dan motivasi untuk mencapai konsistensi yang baik.
- d. Alat kepuasan berbasis metode. Kemampuan individu dan kolektif yang rasional.

Instansi pemerintah bertujuan untuk memberikan pelayanan publik berupa kepuasan kepada masyarakat. Pencapaian kepuasan masyarakat ini menuntut kinerja instansi pemerintah berupa kualitas pelayanan Sinambela (2006) yang tercermin dari:

- a. Transparansi, suatu pelayanan yang bersifat terbuka, ringan dan dapat diakses semua pihak dan disediakan secara memadai serta cepat dimengerti;
- b. Sistem akuntabilitas, yaitu dapat melakukan jasa perlakuan akuntansi yang sesuai dengan hukum;
- c. Secara bersyarat, layanan harus memenuhi kondisi dan kemampuan penyedia dan penerima. Mematuhi prinsip efisiensi dan efektivitas;
- d. Pelayanan partisipatif untuk mendorong / menginspirasi masyarakat agar berpartisipasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dengan tetap memperhatikan keinginan, kebutuhan dan harapan masyarakat;
- e. Persamaan hak dan layanan non-diskriminatif tercermin dalam beberapa aspek, terutama ras, ras, agama, dll .;
- f. Keseimbangan antara hak dan kewajiban serta pelayanan memperhatikan aspek keadilan antara penyedia dan penerima layanan publik.

(Setiawan, A.B. dan W, Gusnita, 2016) Sektor publik seringkali dilihat

sebagai sarang pemborosan, karena menyerap anggaran yang tidak tepat, Apalagi anggaran melebihi batas atas anggaran DIPA, sehingga ada persyaratan baru yang menuntut organisasi lebih memperhatikan kinerjanya, dan hasil pengukuran kinerja harus dilaporkan dalam bentuk akuntabilitas kinerja.

Beberapa metode pengukuran kinerja antara lain: BSD dan VFM, dan metode penelitiannya adalah VFM. Metode penilaian kinerja BSC didasarkan pada perspektif keuangan dan non keuangan, sedangkan VFM bersifat multidimensi, yang berarti bahwa satu indikator tidak dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja instansi pemerintah. Secara komprehensif.

Selain itu, dalam studi tahun 2015 yang dilakukan oleh Ardila dan Putri di Pengadilan Negeri Tebing Tinggi (Sumatera Utara), realisasi anggaran melebihi 100% yang menunjukkan bahwa kinerja lembaga tersebut tidak sesuai dengan ketentuan. Seperti kita ketahui bersama, buruknya kinerja lembaga/perusahaan hanya dapat dilihat dari laporan keuangannya saja, tetapi bisa dari LAKIP.

VFM adalah inti dari pengukuran kinerja sektor publik, karena kinerja pemerintah tidak dapat dinilai hanya berdasarkan *output* yang dihasilkan, tetapi *input*, *output* dan hasil harus dipertimbangkan secara komprehensif.

Ekonomi merupakan pengeluaran yang seminimal mungkin untuk mendapatkan *output* berkualitas dan kuantitas tertentu. Efisiensi yaitu berkaitan dengan hubungan antara *input* dan *output* agar mencapai tujuan tertentu, artinya melakukan kegiatan yang tepat guna, sedangkan efektivitas adalah pencapaian suatu organisasi/intansi dengan visi dan misi serta rencana kerja dalam periode terkait. VFM dapat dicapai bila suatu organisasi dapat menggunakan input terendah untuk mencapai output yang maksimal sebagai bentuk pencapaian tujuan organisasi. Selain VFM, realisasi

tujuan organisasi juga merupakan sistem akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan hasil evaluasi kinerja dalam bentuk LAKIN. Harus lapor. Laporan kinerja merupakan bentuk transparan dan tanggung jawab bagi IAEA (Balich) untuk menjalankan tugas dan fungsinya kepada publik guna mencapai tujuan kegiatan yang tertuang dalam Perjanjian Kinerja (PK).

Laporan kinerja disusun dengan mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2015 Republik Indonesia yang mengatur tentang Peraturan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Nomor 53 Tahun 2015 terkait dengan pedoman teknis perjanjian kinerja. Laporan kinerja dan prosedur untuk mereview laporan kinerja instansi pemerintah. LAKIN meliputi rencana dan kesepakatan kinerja, pelaksanaan kegiatan, pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja.

Lasmana dan Nofiyati (2017) Keberhasilan capaian kinerja dalam satu periode didukung oleh konsistensi dan tanggung jawab pada pelaksanaan tugas pokok. dan fungsi sebagai instansi pemerintah. Selain itu, ketika terjadinya kendala yang ada harus sesegera mungkin ditindak lanjuti untuk memperbaiki kinerja dimasa depan/tahun berikutnya.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode VFM didukung dengan adanya grand teori (Donaldson, 1991) Teori Agensi dan *stewardship theory*, pemerintah sebagai (*Principal*) yang punya kewenangan, kemudian kepala balai sebagai (*agent*) sebagai pengguna anggaran.

Adapun salah satu instansi pemerintah di Cianjur yang menarik perhatian penelitian ini ialah Balithi Kab. Cianjur yang berhubungan dengan penelitian dan pengembangan tanaman hias, Balithi merupakan satu dari sekian entitas akuntansi di bawah kementerian pertanian yang berkewajiban menyelenggarakan akuntansi dan laporan

pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN dengan menyusun dan menyampaikan laporan keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran, Laporan posisis Keuangan, dan Catatan atas Laporan Keuangan. Selain itu, Lembaga pemerintah diharuskan/ wajibkan

melaporkan Laporan Kinerja (LAKIN) yang dibuat setiap tahunnya.

Pada laporan keuangan Balithi dapat dilihat LAKIN pada TA 2017-2018 sebagai berikut:

Tabel 1 Pagu dan Realisasi Belanja TA 2017-2018 (Dalam Rupiah)

Tahun	Uraian	Anggaran Pengeluaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Sisa (Rp)
2017	Anggaran Belanja	19.492.978.000	18.272.378.655	1.220.599.345
2018	Anggaran Belanja	19.586.857.000	19.042.277.991	544.579.009

Sumber : Balai Penelitian Tanaman Hias Kab.Cianjur, 2020

Tabel 2 Pagu dan Realisasi Pendapatan TA 2017-2018 (Dalam Rupiah)

Tahun	Anggaran Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efektifitas (%)
2017	113.965.000	283.533.299	248,79%
2018	118.965.000	115.812.754	97,35%

Sumber : Balai Penelitian Tanaman Hias Kab.Cianjur, 2020

Tabel 3 Persentase kinerja Balithi Kab. Cianjur Menggunakan Metode VFM Periode tahun 2017 sampai 2018

Tahun	Rasio		
	Ekonomi (%)	Efisiensi (%)	Efektifitas (%)
2017	93,74	64,44	248,79
2018	97,22	164,42	97,35

Sumber : Balai Penelitian Tanaman Hias Kab.Cianjur, 2020

Pada tabel 1 dan tabel 2 dilihat berdasarkan anggaran belanja yang pada tahun 2017 dan 2018 dilihat secara total keseluruhan mengalami kenaikan. Akan tetapi di lihat berdasarkan anggaran pendapatan mengalami penurunan dari tahun 2017-2018. Sementara itu pada tabel 3 Dapat dilihat pada tabel diatas persentase kinerja Balithi Cianjur dengan menggunakan konsep VFM yang di peroleh dari Laporan Kinerja (LAKIN) terdapat anggaran pendapatan dan belanja, dimana rasio ekonomi diperoleh dari perbandingan anggaran pengeluaran (belanja) dengan realisasi pengeluaran. Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa rasio ekonomis selama 2 tahun berturut-

turut diatas 90% hal ini menunjukkan bahwa Balithi mampu menghemat anggaran untuk memenuhi seluruh program kerja setiap tahunnya dan telah berhasil mengelola penggunaan anggaran belanja dengan baik.

Apabila dilihat dari segi efisiensi, dimana rasio efisiensi pada tahun 2017 menunjukkan angka sebesar 64,44% dikategorikan efisien karena rasio kurang dari 75% dan mengalami kenaikan tahun 2018 menjadi 164,42% hal ini dikategorikan sangat efisien, hai ini menunjukkan bahwa kinerja Balithi telah berhasil dalam pengelolaan anggaran yang dialokasikan.

Dan dilihat dari segi efektifitas, Menunjukkan perbandingan antara pendapatan realisasi dan pendapatan yang dianggarkan, yang berarti 2 tahun tersebut kinerja Balithi karena realisasi anggaran pendapatan lebih kecil dengan anggaran pendapatan. Rasio efektifitas pada tahun 2017 menunjukkan angka sebesar 248,79% hal ini termasuk kategori yang sangat efektif karena nilai rasio lebih dari 75% tahun 2017 dan tahun 2018 menjadi 97,35% hal ini di kategorikan sangat efektif sesuai dengan penilaian persentase yang diperoleh.

Bastian (2006) Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan Untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi perusahaan/intansi. Kinerja merupakan kondisi yang harus dipahami dan dikonfirmasi oleh pihak tertentu. Menentukan tingkat pencapaian hasil organisasi terkait dengan visi organisasi / organisasi, dan memahami dampak positif dan negatif dari kebijakan operasi.

Mahsun (2013), kinerja (*performance*) ialah pembahasan mengenai *level* implementasi program/kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis organisasi. Istilah kinerja lumrah digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Mardiasmo (2009), Indikator *VFM* dibagi menjadi dua bagian yaitu.

- 1) Indikator alokasi biaya (ekonomi dan efisiensi)

Ekonomi merupakan pembelian barang dan jasa dengan tingkat kualitas dan kualitas tertentu pada harga terendah. Tujuan ekonomi adalah menjadi ekonomis dan berhati-hati dalam menyediakan prosedur dan mengalokasikan sumber daya di IRCRI. Efisiensi berarti bahwa keluaran tertentu dapat direalisasikan dengan sumber daya sesedikit mungkin (pengeluaran yang wajar).

- 2) kualitas pelayanan (efektivitas)

Efektivitas mengacu pada kontribusi output terhadap realisasi tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Indikator kinerja sering diartikan dengan ukuran kinerja. Keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja dan terdapat perbedaan makna.

Indikator kinerja biasanya setara dengan indikator kinerja. Secara garis besar, keduanya merupakan standar pengukuran Performanya berbeda. Indikator kinerja secara tidak langsung mengacu pada evaluasi kinerja, yaitu hal-hal hanya mewakili kinerja, sehingga bentuknya biasanya kualitatif. Adapun ukurannya. Kinerja mengacu pada standar kinerja yang secara langsung mengevaluasi kinerja, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja diperlukan untuk mengevaluasi tingkat pencapaian tujuan dan strategi.

## METODE PENELITIAN

Objek dalam penelitian ini adalah LAKIN yang terdapat pada Satuan Kerja Balithiyang terletak di Jl. Raya Cihayang Pacet Kab. Cianjur. Desain penelitian adalah metode deskriptif. Tujuan dari desain ini hanya mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan, (Umar,1997) Penelitian deskriptif ini untuk menjawab pertanyaan berhubungan dengan keadaan tertentu dari subjek yang diteliti dan mendapatkan informasi mengenai LAKIN dengan menggunakan analisis VFM.

### Data dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa kualitatif. Sugiono (2013) metode agar mendapatkan data yang objektif, data mengandung makna mendalam. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak instansi pemerintah Balithi. Sedangkan data sekunder yang digunakan yaitu berupa dokumen perusahaan seperti data anggaran perusahaan berupa LAKIN tahun anggaran 2017-2018.

### Metode Analisis Data

Mahsun (2006) adapun teknik yang digunakan pada pengukuran kinerja salah satunya dengan menggunakan 3E yaitu ekonomis, efisien, dan efektifitas. Analisis VFM pada LAKIN berdasarkan tiga elemen ekonomi, efisien dan efektif tersebut menggunakan data anggaran berupa LAKIN tahun 2017-2018 bertujuan melihat pencapaian kinerja instansi pemerintah Balithi Kab. Cianjur.

#### 1. Ekonomi

Bastian (2006), ekonomis (hemat) berhemat mencakup juga pengelolaan secara berhati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan/ tidak produktif. Jika biaya dapat dihilangkan atau dikurangi, aktivitas operasi dianggap ekonomis.

Kriteria ekonomi menurut Mahsun (2006) ialah:

$$\text{Tingkat Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi anggaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100 \%$$

Tabel 4 Kriteria Ekonomi Kinerja Keuangan

Presentase Kinerja Keuangan (%)	Kriteria
75% - keatas	Sangat ekonomi
60% - 75%	Ekonomi
45% - 60%	Cukup ekonomi
30% - 45%	Kurang ekonomi
Kurang dari 30%	Tidak ekonomi

Sumber: Depdagri, Kepmendagri No 47, (1999)

#### 2. Efisiensi

Pengukuran efisiensi (berdaya guna) dilakukan dengan perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan *input* yang digunakan. Proses kegiatan operasional ini dapat dikatakan efisiensi apabila produk yang dihasilkan. Berikut formula untuk mengukur tingkat efisiensi.

Tabel 3.2 Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan

Sumber: Depdagri, Kepmendagri No 47, (1999)

#### 3. Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran pencapaian berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan. Jika organisasi berhasil mencapai tujuan sesuai dengan tujuannya, maka organisasi telah beroperasi secara efektif.

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 5 Kriteria Efektif Kinerja Keuangan

Presentase Kinerja Keuangan (%)	Kriteria
75% - keatas	Sangat efektif
60% - 75%	Efektif
45% - 60%	Cukup efektif
30% - 45%	Kurang Efektif
Kurang dari 30%	Tidak efektif

Sumber: Depdagri, Kepmendagri No 47, (1999)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Kondisi Kinerja yang dicapai oleh Balithi Kab. Cianjur pada periode tahun 2017-2018

Balai Penelitian Tanaman Hias (Balithi) didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 796 / Kpts / OT / 210/12/1994 tanggal 13 Desember 1994. Balai Penelitian Tanaman Hias merupakan unit pelaksana teknis penelitian tanaman hias di bawah koordinasi Pusat Penelitian dan Pengembangan. Hortikultura. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. Dan struktur organisasi. Saya eselon III. Eselon IV dan eselon V enam serta jabatan fungsional lainnya.

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Institut Tanaman Hias berkedudukan di Pasaminggu Jakarta. Bertanggung jawab atas 2 (dua) instalasi yaitu Instalasi Tanaman Hias Cipanas dan Instalasi Tanaman Hias Segunung. Dalam kurun waktu tujuh (tujuh) tahun (1995-2001), Balai Tanaman Hias menghasilkan berbagai teknologi tanaman hias unggulan. Termasuk bunga krisan. Mawar dan gladiol. Kegiatan Balai Tanaman Hias terus berkembang. Hasilnya adalah komersialisasi hasil penelitian melalui kerjasama antar Dinas, Intansi pemerintah, Universitas dan perusahaan swasta lainnya.

Balithi dalam tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Telah melaksanakan sub kegiatan penelitian dan

pengembangan di bawah kegiatan di-lingkup Puslitbang Hortikultura sebagai berikut :

1. Pengelolaan sumber daya genetik tanaman hias sebagai bahan perakitan VUB.
2. Perakitan VUB berdaya saing tahan terhadap cekaman lingkungan dan disukai konsumen.
3. Penyediaan teknologi produksi benih dan benih sumber bermutu tinggivarietas unggul tanaman hias.
4. Penyediaan teknologi produksi tanaman hias yang efisien dan antisipatif pada perubahan iklim.
5. Pengelolaan Organisme Pengganggu Tumbuhan(OPT) utama tanaman hias yang ramah lingkungan berbasis sumberdaya lokal.
6. Menganalisis kelayakan teknologi tanaman hias dan preferensi konsumen, menyebarluaskan dan menyarankan perkembangan inovasi tanaman hias.
7. Diseminasi dan rekomendasi pengembangan inovasi tanaman hias.
8. Kerjasama kemitraan pengembangan inovasi tanaman hias.
9. Peningkatan kapasitas dan Dan pengembangan kapasitas penelitian tanaman hias.
10. Meningkatkan kualitas kinerja unit pelayanan tanaman hias.
11. Pengembangan kapasitas teknologi informasi.
12. Kemitraan jejaring ilmu pengetahuan dan teknologi tanaman hias nasional dan internasional.

Balithi pada Tahun 2017-2018 telah menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan. Tahun 2017 hasil pengukuran terhadap 3 sasaran kegiatan dengan 3 indikator kinerja terlihat bahwa capaian kinerjanya termasuk kategori keberhasilan di atas atau sama dengan 100% (sangat berhasil).

Capaian kinerja kegiatan litbang tanaman hias pada sasaran pertama dalam PK Balithi tahun 2018, yaitu

Dimanfaatkannya inovasi teknologi hortikultura realisasi 3 indikator dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas layanan publik Balithimenunjukkan kinerja di atas atau sama dengan 100% (sangat berhasil).

Capaian Kinerja merupakan keberhasilan kegiatan litbang tanaman hias sesuai target sebelumnya dalam PK Balithi tahun 2017-2018. Dengan demikian, *output* tersebut diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pengguna terutama petani dan swasta secara optimal. Balithi melakukan pemantauan terhadap kegiatan litbang tanaman hias secara berkala, yaitu setiap bulan (Laporan fisik bulanan), triwulan (Laporan Renaksi), dan tengah tahun (Laporan tengah tahun). Hal ini dilakukan untuk mengetahui, mengawal, dan memberikan rekomendasi perbaikan apabila terindikasi penyimpangan dari target *output* yang telah ditetapkan. Pengukuran capaian kinerja berdasarkan Indikator Keberhasilan Kinerja (IKK) terhadap Perjanjian Kinerja yang telah ditetapkan. Indikator keberhasilan kinerja ditetapkan berdasarkan kategori sebagai berikut: keberhasilan  $\geq 100\%$  (sangat berhasil), 80 -  $<100\%$  (berhasil), 60 -  $<80\%$  (cukup berhasil), dan  $<60\%$  (kurang berhasil).

## 2. Hasil Pengukuran Kinerja Metode VFM

### a. Hasil Perhitungan Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi mengacu pada rasio ekonomi ketika kualitas dan kuantitas sumber daya (input) tertentu diperoleh dengan harga terendah atau pada harga yang mendekati harga pasar, atau perbandingan antara input yang dinyatakan dalam satuan dan nilai input mata uang. Pada pengukuran ekonomi dapat dilihat dari nilai anggaran belanja dan nilai realisasi belanja, adapun kegiatan penelitian di Balithi adalah:

Tabel 6 Rasio Ekonomi Balithi Tahun 2017 sampai 2018

No.	Uraian	Anggaran Pengeluaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Sisa (Rp)	Rasio Ekonomi (%)
<b>2017</b>					
1	Belanja Pegawai	9.672.978.000	8.979.630.363	693.347.637	92,83
2	Belanja Barang Operasional	3.324.000.000	3.124.611.843	199.388.157	94,00
3	Belanja Barang Non Operasional	2.201.000.000	2.167.414.749	33.585.251	98,47
4	Belanja Modal	4.295.000.000	4.000.721.700	294.278.300	93,15
	<b>Total</b>	<b>19.492.978.000</b>	<b>18.272.378.655</b>	<b>1.220.599.345</b>	<b>93,74</b>
<b>2018</b>					
1	Belanja Pegawai	8.812.978.000	8.587.635.552	225.342.448	97,44
2	Belanja Barang Operasional	3.055.816.000	3.016.649.507	39.166.493	98,72
3	Belanja Barang Non Operasional	3.495.143.000	3.408.416.645	86.726.355	97,52
4	Belanja Modal	4.222.920.000	4.029.576.287	193.343.713	95,42
	<b>Total</b>	<b>19.586.857.000</b>	<b>19.042.277.991</b>	<b>544.579.009</b>	<b>97,22</b>

Sumber: LAKIN Balithi Kab. Cianjur, Diolah, 2020

#### b. Hasil Perhitungan Rasio Efisiensi

Adapun hasil pengukuran efisiensi tahun 2017-2018 di Balithi ialah:

Tabel 7 Rasio Efisiensi Balithi Tahun 2017 -2018

Tahun	Realisasi Pengeluaran (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efisiensi (%)
2017	18.272.378.655	283.533.299	64,44
2018	19.042.277.991	115.812.754	164,42

Sumber: LAKIN Balithi Kab. Cianjur, Diolah, 2020

#### c. Hasil Perhitungan Rasio Efektivitas

Dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan yang ditetapkan oleh Balithi untuk tahun anggaran 2017-2018 diperoleh hasil perhitungan evaluasi kinerja, hasil pengukuran tersebut, ialah sebagai berikut:

Tabel 8 Rasio Efektifitas Balithi Tahun 2017 -2018

Tahun	Anggaran Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efektifitas (%)
2017	113.965.000	283.533.299	248,79%
2018	118.965.000	115.812.754	97,35%

Sumber: LAKIN Balithi Kab. Cianjur, Diolah, 2020

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Pembahasan kondisi Kinerja yang dicapai oleh Balithi Kab. Cianjur pada periode tahun 2017-2018

Hasil pengukuran kinerja Tahun 2018 berdasarkan PK tahun 2018. Pada semua indikator tersebut, dicapai realisasi sebesar  $\geq 100\%$  sehingga dapat dikategorikan sangat berhasil. Pengukuran telah dilakukan terhadap 2 sasaran, yaitu 1) Dimanfaatkannya inovasi teknologi hortikultura (3 indikator) dan 2) Meningkatnya kualitas layanan publik Balithi Pertanian BioIndustri (1 indikator). Sedangkan pada sasaran point tiga, yaitu Terwujudnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di lingkungan Balai Penelitian Tanaman Hias, dengan Jumlah temuan Itjen atas implementasi SAKIP belum dapat dilakukan karena belum ada penilaian oleh Itjen.

Persentase capaian kinerja jumlah VUB krisan dan anggrek Tahun 2017 dan 2018 masih tetap stabil di atas 100,00%. Persentase capaian tersebut termasuk kategori keberhasilan sangat berhasil, Persentase capaian jumlah koleksi/karakterisasi SDG tanaman hias Tahun 2018 stabil sebesar 100,00%, Kinerja tahun 2018 masih konsisten dengan kinerja tahun sebelumnya., yaitu termasuk ke dalam kategori di atas atau sama dengan 100,00% (sangat berhasil).

Persentase capaian jumlah benih sumber krisan Tahun 2018 lebih rendah (101,84%) daripada tahun 2017 (100,00%). Target produksi krisan tahun 2017 (100,000 stek) mengalami penurunan dari tahun sebelumnya karena anggarannya sangat terbatas, anggaran yang ada hanya diprioritaskan untuk pemeliharaan, produksinya juga terbatas untuk mendukung kegiatan diseminasi inovasi tanaman hias, kerjasam penelitian dan melayani permintaan Direktorat Jenderal Hortikultura dalam jumlah terbatas. Namun demikian, capaian kinerja benih sumber krisan Tahun 2018 Sejalan dengan kinerja tahun sebelumnya, yaitu termasuk

ke dalam kategori di atas atau sama dengan 100,00% (sangat berhasil).

Capaian jumlah benih sumber anggrek dan tanaman hias lainnya tahun 2018 paling tinggi (105,72) dari pada tahun 2017 (0,00%), Persentase capaian benih sumber pada tahun 2017 sangat rendah (0,00%) karena anggaran yang ada sangat terbatas dan hanya diprioritaskan pada kegiatan pemeliharaan seperti melakukan subkultur di laboratorium, serta tidak melakukan kegiatan produksi. Meskipun demikian, capaian kinerja benih sumber anggrek dan tanaman hias lainnya masih konsisten dengan capaian kinerja pada 3 tahun sebelumnya, yaitu termasuk ke dalam kategori di atas atau sama dengan 100,00% (sangat berhasil).

Persentase capaian jumlah teknologi perbanyak varietas unggul anggrek Tahun 2018 tetap stabil, yaitu sebesar 100,00% (sangat berhasil), meskipun target *volume output* pada tahun 2018 lebih rendah (2 teknologi), Hal ini dikarenakan pada tahun 2017, kegiatan tersebut mengalami penurunan anggaran yang cukup besar.

Balithi sejak tahun 2017 telah mengoptimalkan kinerjanya supaya dapat memenuhi standar tersebut, sehingga akhirnya pada bulan Desember 2017 ditetapkan sebagai lembaga binaan PUI (Kemenristek Dikti). Balithi melalui Surat Keputusan Kemenristek Dikti ditetapkan menjadi salah satu lembaga litbang yang dibina menjadi PUI dari 30 kandidat yang dinyatakan lolos seleksi dengan peraih poin diatas 700, yaitu 825. Balithi pada tahun 2018 telah lulus melewati masa pembinaan 1 tahun, selanjutnya dikukuhkan menjadi Pusat Unggulan Iptek (PUI) oleh Kemenristek Dikti dalam acara bertajuk “Apresiasi Lembaga Penelitian dan Pengembangan Tahun 2018” di Auditorium Kemenristekdikti Jakarta bersama sejumlah lembaga PUI lainnya pada tanggal 13 Desember 2018. Balithi melalui Surat Keputusan Kemenristek Dikti ditetapkan menjadi salah satu lembaga litbang menjadi PUI dengan nilai

sebesar 941,83/1.000. Balithi berkomitmen menjalankan PUI Pemuliaan Tanaman Hias pada tahun 2019 dan mempertahankannya untuk periode selanjutnya (marsudi et al,2019).

Capaian kinerja terhadap sasaran kegiatan Balithi Tahun 2017-2018 dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal antara lain: (1) adanya monitoring dan evaluasi kegiatan penelitian dan diseminasi sejak tahap perencanaan, pelaksanaan hingga tahap akhir, sehingga fungsi pengawasan terhadap setiap tahapan kegiatan dapat berjalan dengan baik; dan (2) sarana dan prasarana penelitian cukup memadai untuk mendukung kegiatan penelitian, seperti laboratorium, fasilitas komputer, jaringan internet, perpustakaan, sarana kendaraan, dan lain-lain. Selain itu, faktor-faktor eksternal juga mempengaruhi keberhasilan kegiatan penelitian dan diseminasi ialah terjalannya komunikasi dan koordinasi dengan instansi terkait di lingkup Kementerian Pertanian seperti Direktorat Perbenihan dan Sarana Prasarana Hortikultura, Direktorat Buah dan Florikultura, serta BPTP maupun instansi di luar Kementerian Pertanian seperti Pemerintah Provinsi/Daerah, Perguruan Tinggi, pihak swasta maupun asosiasi tanaman hias dan floris.

Capaian kinerja lainnya di samping yang telah ditargetkan di dalam Perjanjian Kinerja tahun 2018 dan IKU tahun 2018, yaitu Balithi mendapat TREASURY AWARD untuk penghargaan sebagai Peringkat IV dalam Kinerja Pelaksanaan Anggaran Terbaik pada kategori satker pagu besar lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Prov. Jabar Tahun 2017.

## 2. Pembahasan Hasil Perhitungan Ekonomi

### a. Pembahasan Hasil Perhitungan Ekonomi TA 2017-2018

Hasil perhitungan LAKIN Menggunakan rasio ekonomi 2017-2018 dengan menggunakan metode VFM dilaksanakan oleh Balithi dengan ekonomis. Dari tabel di atas,

perkembangan rasio ekonomis Balithi sangat konsisten berada pada katagori ekonomis, hal ini dapat dilihat dari total anggaran yang di sediakan setiap tahunnya, tidak habis terpakai dalam memenuhi seluruh program kerja setiap tahunnya dengan nilai rata-rata *output* yang dihasilkan hampir mencapai maksimal yaitu sebesar 93,74% pada tahun 2017 dan pada tahun 2018 sebesar 97,22%, Tahun 2017 merupakan tahun di mana terjadi penghematan anggaran terbesar dari total anggaran Rp. 19.492.978.978,- dan pada pelaksanaan kegiatan anggaran yang dipakai hanya sebesar Rp. 18.272.378.655,- dengan berarti telah terjadi nya penghematan anggaran sebesar Rp. 1.220.599.345,-, Pada tahun 2018 total anggaran yang disediakan yaitu sebesar Rp. 19.586.857.000,- dan pada proses pelaksanaan program kerjanya hanya sebesar Rp. 19.402.272.991,-, dengan penghematan anggaran sebesar Rp. 544.579.009,- meski penghematan anggaran tahun ini lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya akan tetapi nilai rata-rata *output* seluruh program kerjanya hampir mencapai maksimal, yaitu di atas 90% dikategorikan sangat ekonomis.

### b. Pembahasan Hasil Perhitungan Efisiensi TA 2017-2018

Pengukuran Rasio Efisiensi bertujuan untuk mengetahui Kinerja Balithi dalam menggunakan sumber daya *input* yang tersedia untuk menghasilkan keluaran/ *output*.

Kinerja Balithi pada tahun 2017 dari segi efisiensi menunjukkan kinerja yang efisien. Hal ini dapat dilihat dari rasio efisiensi pada tahun 2017 adalah 64,44% termasuk kedalam kategori efisien, ini menunjukkan tingkat efisiensi baik karena persentase kurang dari 100%, dengan kata lain Balithi berhasil meningkatkan pendapatan melebihi realisasi belanjanya, sedangkan pada tahun 2018 besarnya tingkat efisiensi Balithi pada tahun 2018 adalah 164,42% masuk ke dalam kategori sangat efisien, ini menunjukkan tingkat

efisiensi sangat baik karena persentase diatas 75%, dengan kata lain Balithi mampu meningkatkan pendapatan untuk mengimbangi realisasi belanjanya.

### c. Pembahasan Hasil Perhitungan

#### Efisiensi TA 2017-2018

Kineja Balithi pada tahun 2017 sampai tahun 2018 dari segi efektifitas, hasil penelitian efektifitas dikatakan sangat efektif apabila perhitungannya lebih dari 75% Untuk mencapai maksud dan tujuan dari masing-masing kegiatan dapat diketahui bahwa efisiensi rata-rata telah mencapai 90%, sedangkan tujuan

pencapaian tujuan tersebut setiap kegiatan ini terlihat bahwa rasio efektifitas rata-rata telah mencapai persentasi maksimal 100%, tahun 2017 rasio efektifitas mencapai 248,79% termasuk ke dalam kategori sangat efektif karena persentasi lebih dari 75%, dan pada tahun 2018 rasio efektifitas mencapai 97,35% termasuk ke dalam kategori sangat efektif, dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa kinerja Balithi melalui analisis Kinerja VFM termasuk kategori sangat efektif karena lebih dari 75%.

Tabel 9 Rasio Ekonomi, Efisiensi dan Efektifitas Balithi Kab, Cianjur Periode tahun 2017 sampai 2018

Tahun	Rasio		
	Ekonomi (%)	Efisiensi (%)	Efektifitas (%)
2017	93,74	64,44	248,79
2018	97,22	164,42	97,35

Sumber: LAKIN Balithi Kab. Cianjur, 2020

Pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa kinerja Balithitahun 2017 sampai dengan 2018 dapat dikatakan telah memenuhi syarat VFM itu ekonomi efisiensi dan efektifitas hal ini dapat ditunjukkan oleh nilai rata-rata, efisiensi dan efektifitas yang diperoleh yang mencapai angka 60 sampai lebih dari 100% berdasarkan presentasi uraian pada bab sebelumnya.

Rasio efisiensi menunjukan angka sebesar 64,44% dikategorikan efisien pada tahun 2017 dan mengalami kenaikan menjadi 164,42% hal ini dikategorikan sangat efisien, hai ini menunjukan bahwa kinerja Balithitahun 2017 mengalami peningkatan pada tahun 2018 dalam pengelolaan anggaran yang dialokasikan.

Rasio efektifitas tahun 2017 sebesar 248,79% dan tahun 2018 sebesar 97,35% hal ini di kategorikan sangat efektif karena lebih dari 75%.

Kegiatan operasional dengan program kerja yang dimiliki telah berjalan sesuai dengan target yang diharapkan dengan terjadinya penghematan anggaran di setiap tahunnya yaitu ekonomis. Penelitian ini sejalan dengan Ardila (2015) dalam hasil

penelitian pada tempat yang berbeda tetapi sama-sama melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan analisis VFM . Hal serupa yang sama Andhi dkk (2013) melakukan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan VFMsebagai Perwujudan *Good Governance* pada Dinas Kesehatan Kota Madiun.

### KESIMPULAN

Berdasarkan data kesimpulan yang ditarik dari hasil analisis data adalah:

1. Kinerja yang dicapai oleh Balithi Kab. Cianjur telah menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan. Hasil evaluasi kinerja dari tahun 2017 hingga 2018 menunjukkan bahwa semua pencapaian kinerja termasuk sasaran kegiatan dan indikator kinerja termasuk dalam kategori sukses dan lebih tinggi dari atau sama dengan 100% (sangat berhasil). sesuai kriteria perhitungan Balithi Kab. Cianjur yang terdapat dalam LAKIN.
2. Berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan hasil analisis

data metode VFM maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. **Ekonomi**  
Kineja Balithi Kab. Cianjur pada tahun 2017 sampai tahun 2018 dari segi ekonomi menunjukkan kinerja yang sangat ekonomis. Dengan rasio sebesar 93,74% pada tahun 2017 dan tahun 2018 sebesar 97,22%.
- b. **Efisiensi**  
Kineja Balithi Kab. Cianjur Pada tahun 2017 menunjukkan kinerja yang efisien dalam hal efisiensi. Hal ini terlihat dari kategori efisiensi pada tahun 2017 sebesar 64,44% sedangkan tingkat efisiensi Balithi tahun 2018 sebesar 164,42%. masuk ke dalam kategori sangat efisien. Artinya Balithi mampu meningkatkan pendapatan untuk mengimbangi realisasi belanjanya.
- c. **Efektivitas**  
Kineja Balithi Kab. Cianjur pada tahun 2017 sampai tahun 2018 dari segi efektifitas, hasil penelitian efektifitas dikatakan sangat efektif karena rasionya lebih dari 70%, tahun 2017 rasio efektifitas mencapai 248,79% dan pada tahun 2018 rasio efektifitas mencapai 97,3% dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa kinerja Balithi Kab. Cianjur melalui analisis Kinerja VFM termasuk kategori sangat efektif.

#### SARAN

1. Kinerja Balai Penelitian Tanaman Hias pada tahun 2017 sampai 2018 telah melaksanakan kegiatannya dengan ekonomis, efisien dan efektif, maka diharapkan untuk kedepannya mampu mempertahankan atau dapat ditingkatkan dari tahun ke tahun berikutnya. Balithi dapat menghasilkan output (Program kerja) yang lebih baik lagi dari pada sebelumnya.

2. Penggunaan anggaran yang tidak melebihi dari yang telah ditetapkan bukan merupakan satu-satunya patokan penilaian kinerja harus dibandingkan dengan output yang telah dihasilkan.
3. Untuk kedepannya semoga Balithi dapat meningkatkan pendapatan untuk mengimbangi realisasi belanjanya, agar lebih efisien.
4. Apabila peneliti lain tertarik untuk mengadakan penelitian yang hampir sama, sebaiknya agar mengambil sampel yang lebih luas lagi, agar generalisasi dapat dilakukan dengan baik jelaskan tiga elemen rasio (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) yang dijadikan patokan penilaian kinerja dalam penelitian ini. Peneliti menyarankan rasio yang lain sebagai pendukung kebijakan tersebut seperti rasio kemandirian dan rasio keadilan atau bias menggunakan pengukuran kinerja dengan metode yang lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andhi Sulistyanto, Isharijadi dan Nuraina. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan VFM Sebagai Perwujudan Good Governance Pada Dinas Kesehatan Kota Madiun*. ISSN: 2337-9723.
- Angraini, Magfirah., Andi Mattulada Amir Dan Nina Yusnita. 2018. *Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak: Suatu Tinjauan Evaluatif (Studi Pada Satuan Kerja Kantor Pertanahan Kab. Parigi Moutong)*. 24 *Katalogis*, Volume 6 Nomor 5 hlm 23-34.
- Ardila, I, dan Putri, A, A. 2015. *Analisis Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan VFM Pada Pengadilan Negeri Tebing Tinggi*. JRAB : Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis 15.(1).

- Arthasari. Yuli. 2011. *Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Kab. Magetan Dengan Menggunakan Metode VFM*. Skripsi Ekonomi Akuntansi. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Barnett, C., et.al. 2010. *Measuring the Impact and VFM of Governance & Conflict Programmes. Final Report December*.
- Bastian. Indra. 2006. *Akuntansi sektor publik: suatu pengantar*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian. Indra. 2007. *Sistem Akuntansi sektor publik: suatu pengantar*. Jakarta: penerbit. Erlangga.
- Departemen Dalam Negeri. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja.
- Donaldson, Lex dan Davis, James, H. 1991. *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Skateholder Returns*. *Australian Journal of Management*.
- Halim, A. 2007. *Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Hongren dan Sundem. 2002. *Introduction to Management Accounting, 12<sup>th</sup> edition, New Jersey: Pentice-Hall International Inc*.
- Kaplan dan Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Lasmana, A., & Nofiyati, N. (2017). *Analisis Kinerja Manajerial Berdasarkan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban, Partisipasi Anggaran Dan Implementasi Strategi Pada Pdam Tirta Pakuan Kota Bogor*. *JURNAL AKUNIDA*, 3(1), 40-54.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen kinerja sektor publik*. Edisi revisi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2003. *Perpajakan Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Marsudi, J., Supradi, A., & Susandra, F. (2019). *Tingkat Kemandirian, Efisiensi, Efektivitas, Dan Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah: Kajian Pada Provinsi Jawa Barat*. *JURNAL AKUNIDA*, 5(2), 32-46.
- Setiawan, A. B., & Tami, R. P. (2018). *Pengaruh Penerapan SAP Dan SPIP Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Bogor Dengan Kompetensi SDM Sebagai Variabel Moderating*. *JURNAL AKUNIDA*, 4(1), 76-89.
- Setiawan, A.B, dan W. Gustina. 2016. *Analisis VFM Pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Balai Penelitian Ternak Ciawi Bogor*. *JURNAL AKUNIDA ISSN 2442-3033 Volume 2 Nomor 2*.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Umar, Husein. 1997. *Riset Akuntansi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wiwik. 2013. *Pengukuran kinerja sektor publik dengan analisis VFM (studi kasus pada pemerintah daerah Kab.Bojonegoro)*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Yuandra, Angel. (2007). *Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor*

**Publik Pendekatan *Value For Money* (studi kasus pada Pemerintahan Kota Blitar).**

Skripsi tidak di terbitkan. Fakultas Ekonomi UMM, Malang.