

TESIS

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN
SEKRETARIAT BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN: PERSPEKTIF
*VALUE FOR MONEY***

Disusun oleh:

**NAMA : ANDHINA PRATHIDINI
NPM : 1963001005
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
(M.Tr.A.P.N)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2020**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Andhina Prathidini
Nomor Pokok Mahasiswa : 1963001005
Program Studi : Ilmu Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tugas Akhir Tesis : Analisis Kinerja Keuangan Sekretariat
Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan :
Perspektif *Value For Money*

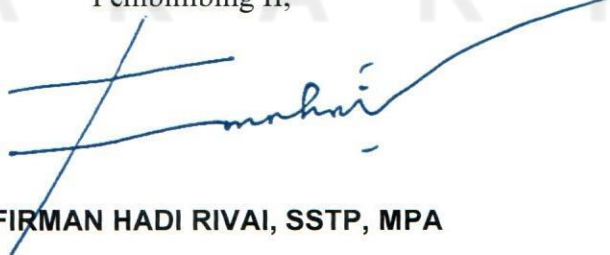
Diterima dan disetujui untuk Dipertahankan

Pembimbing I,



DR. A RINA HERAWATI, M.Si.

Pembimbing II,



Dr. FIRMAN HADI RIVAI, SSTP, MPA

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama : Andhina Prathidini
Nomor Pokok Mahasiswa : 1963001005
Program Studi : Ilmu Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tugas Akhir Tesis : Analisis Kinerja Keuangan Sekretariat
Badan Penelitian dan Pengembangan
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan :
Perspektif *Value For Money*

Telah mempertahankan Tesis di hadapan Tim Penguji Tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN, Pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 19 Desember 2020
Pukul : 10.30

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si.

Sekretaris : Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc.

Anggota : Dr. Edy Sutrisno, M.Si

Pembimbing I : Dr. A Rina Herawati, M.Si

Pembimbing II : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA



LEMBAR PERNYATAAN

Nama : Andhina Prathidini
Nomor Pokok Mahasiswa : 1963001005
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang telah saya susun ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian Pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Desember 2020



Andhina Prathidini

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil 'Alamiin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Tesis ini yang berjudul “Analisis Kinerja Keuangan Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan : Perspektif *Value For Money*”. Penelitian tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat yang ditetapkan guna meraih gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. A Rina Herawati, M.Si. dan Dr. Firman Hadi Rivai, MPA selaku dosen pembimbing serta Dr. Edy Sutrisno, M.Si selaku dosen pembahas yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini, oleh karena itu dengan segala kerendahan dan ketulusan hati yang paling dalam, penulis juga mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA, selaku Direktur POLITEKNIK STIA LAN Jakarta.
2. Tim Penguji Ujian Komprehensif Tesis, Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si. selaku Ketua dan Dr. RN. Afsdy Saksono, M.Sc. selaku sekretaris.
3. Seluruh dosen, BAAK beserta segenap staff Program Studi Magister Manajemen Keuangan Negara yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan serta bantuannya selama ini.
4. Almarhum Papah dan Almarhumah Mamah yang telah mengasuh dengan penuh cinta dan pengorbanan, semoga Allah SWT melapangkan kuburnya mengampuni dosanya dan menerima seluruh amal ibadahnya.
5. Suami dan anak-anakku, Tito Erland Setyadi yang telah memberikan semangat dan masukan dalam penulisan tesis ini, Athalla Erlandhina Putra

dan Kirana Erlandhina Putri yang telah memberikan rasa sayang dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.

6. Kakak-kakakku, Asoka Wardhani, Noorman Prio Wicaksono dan Citra Widyasti yang telah mendukung dengan segenap doa dan semangatnya dalam keberhasilan penyelesaian tesis ini.
7. Bapak Suhadi selaku Sekretaris Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan terima kasih atas waktu dan dukungannya serta motivasi yang diberikan.
8. Rekan-rekan di lingkungan BAN S/M, BAN PAUD dan PNF, BSNP, DJA, DJPB, Biro Keuangan, Satuan Pendidikan dan Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang telah bersedia meluangkan waktunya dan membantu serta memberikan motivasi dalam penulisan tesis ini.
9. Teman-teman sekelas Program Manajemen Keuangan Negara yang telah mendukung dan berjuang bersama dalam penyelesaian kuliah dan penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna perbaikan di masa yang akan datang.

Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dalam ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya ilmu administrasi publik.

Jakarta, Desember 2020

Penulis,

Andhina Prathidini

ABSTRAK

ANDHINA PRATHIDINI, 1963001005

ANALISIS KINERJA KEUANGAN SEKRETARIAT BADAN PENELITIAN
DAN PENGEMBANGAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN : PERSPEKTIF *VALUE FOR MONEY*

146 halaman, 5 bab, xv, 23 tabel, 16 gambar, 6 lampiran.

Daftar pustaka 27 buku, 8 jurnal, 7 peraturan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja keuangan dengan analisis *value for money* pada Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berdasarkan data dan fakta yang valid dan dapat dipercaya.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa hasil wawancara yang melibatkan 15 (lima belas) orang *key informant* sebagai sumber informasi dengan diberikan pertanyaan terkait dengan pelaksanaan program dan kegiatan selama tahun 2017 sampai dengan 2019 dari sisi ekonomis, efisiensi dan efektivitas yang ada pada tempat penelitian sekaligus data sekunder berupa dokumen pendukung maupun gambar yang relevan dengan penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan telaah dokumen serta mengumpulkan data-data sekunder. Pengolahan data dan analisis data dilakukan dengan mengklasifikasi materi data, menggabungkan data-data yang telah dikumpulkan, mengklasifikasi gejala yang diteliti berdasarkan hasil wawancara di lapangan, mengolah data dan mendeskripsikan hasil temuan di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan dengan analisis *value for money* pada Sekretariat Balitbang Kemdikbud dari sisi ekonomis sudah dapat dikatakan ekonomis yang mana biaya yang digunakan tidak melebihi dari sumber daya yang ada. Dari sisi efisiensi terdapat empat program yang sudah berjalan efisien dengan *input* tertentu mampu menghasilkan *output* sebesar-besarnya, tetapi satu program belum efisien karena dengan *input* tertentu belum dapat menghasilkan *output* yang ditargetkan. Dari sisi efektivitas secara umum yang sudah berjalan efektif dimana *output* yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan namun terdapat dua program yang kurang efektif karena hasil yang diharapkan belum mencapai hasil yang dicapai. Saran dari penelitian ini yaitu Sekretariat Balitbang Kemdikbud perlu meninjau penentuan target-target yang akan datang dan menyusun strategi yang tepat agar tercapai tujuannya dengan berfokus pada *output* dan *outcome*.

Kata Kunci: Ekonomis, Efisiensi, Efektivitas

ABSTRACT

ANDHINA PRATHIDINI, 1963001005

*FINANCIAL PERFORMANCE ANALYSIS SECRETARIAT OF THE RESEARCH
AND DEVELOPMENT AGENCY OF THE MINISTRY OF EDUCATION AND
CULTURE : VALUE FOR MONEY PERSPECTIVE*

146 pages, 5 chapter, xv, 23 table, 16 pictures, 6 appendices.

Bibliography 27 books, 8 journals, 7 regulations

This study aims to determine the measurement of financial performance with value for money analysis at the Secretariat of the Research and Development Agency of the Ministry of Education and Culture based on valid and reliable data and facts.

This research was conducted at the Secretariat of the Research and Development Agency of the Ministry of Education and Culture. In this study using a qualitative approach in the form of interviews involving 15 (fifteen) key informants as a source of information by being asked questions related to the implementation of programs and activities during 2017 to 2019 in terms of economics, efficiency and effectiveness that exist at the research site as well as secondary data in the form of supporting documents and images relevant to the research.

Data collection techniques are carried out by interviewing and reviewing documents and collecting secondary data. Data processing and data analysis are carried out by classifying the symptoms studied based on the results of interviews in the field, processing the data and describing the findings in the field.

Based on the results of the research, it can be concluded that financial performance with value for money analysis at the Secretariat of Balitbang Kemdikbud from the economic side can be said economically where the cost used does not exceed the existing resources. In terms of efficiency there are four programs that are already running efficiently with certain inputs capable of producing the largest output, but one program has not been efficient because with certain inputs have not been able to produce the targeted output. In terms of effectiveness in general that has been running effectively where the output produced can meet the expected goals but there are two programs that are less effective because the expected results have not achieved the results achieved. The advice of this research is that the Secretariat of Balitbang Kemdikbud needs to review the determination of future targets and develop appropriate strategies in order to achieve its goals by focusing on output and outcomes.

Keywords: economics, efficiency and effectiveness

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	13
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan	15
1. Manajemen Keuangan.....	15
2. Fungsi Manajemen Keuangan	16
3. Kinerja Keuangan	16
4. Kinerja Organisasi Publik.....	18

5. Pengukuran Kinerja.....	18
6. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	20
7. Dimensi Akuntabilitas Publik.....	21
8. <i>Value For Money</i>	23
a. Pengertian <i>Value For Money</i>	23
b. Manfaat <i>Value For Money</i>	23
c. Indikator <i>Value For Money</i>	24
d. Pengukuran <i>Value For Money</i>	25
9. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.....	35
B. Penelitian Terdahulu	37
C. Konsep Kunci	44
D. Model Berpikir.....	45
E. Pertanyaan Penelitian.....	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	48
A. Metode Penelitian	48
B. Teknik Pengumpulan Data.....	48
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	55
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	58
A. Gambaran Umum	58
B. Analisis Hasil Penelitian.....	64
1. <i>Value For Money</i>	73
a. Ekonomis.....	73
b. Efisiensi.....	86
c. Efektivitas.....	96
2. Faktor-faktor yang menyebabkan kinerja keuangan belum optimal.....	123

BAB V PENUTUP	132
A. Kesimpulan	132
B. Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN	140



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar:	Judul	Halaman
2.1	Model Berpikir.....	45
4.1	Struktur Organisasi Balitbang Kemdikbud.....	61
4.2	Struktur Organisasi Sekretariat Balitbang Kemdikbud.....	62
4.3	Investasi Sarana dan Prasarana 2017-2019.....	78
4.4	Aplikasi MOLK Kemdikbud.....	78
4.5	Permendikbud Nomor 12 Tahun 2018.....	79
4.6	Aplikasi Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu.....	89
4.7	Salinan Permendikbud Nomor 34 Tahun 2018.....	102
4.8	Rencana Strategis Balitbang 2015-2019.....	105
4.9	Hasil SAKIP 2017 Sekretariat Balitbang.....	105
4.10	Permendikbud Nomor 13 Tahun 2018.....	117
4.11	Contoh Sertifikat yang dikeluarkan BAN S/M dan BAN PAUD dan PNF.....	118
4.12	Aplikasi SISPENA BAN PAUD dan PNF, BAN S/M.....	119
4.13	Skor <i>oversample</i> PISA 2018.....	120
4.14	Aplikasi Persuratan Elektronik Kemdikbud.....	121
4.15	Aplikasi Manajemen Program dan Anggaran.....	121

DAFTAR TABEL

Tabel:	Judul	Halaman
1.1	IKPA Sekretariat Balitbang Kemendikbud Tahun Anggaran 2018.....	5
1.2	IKPA Sekretariat Balitbang Kemendikbud Tahun Anggaran 2019.....	6
1.3	Data Kontrak pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2018.....	8
1.4	Data Kontrak pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2019.....	9
1.5	Penyelesaian tagihan pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2018.....	10
1.6	Penyelesaian tagihan pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2019.....	11
2.1	Penelitian Terdahulu.....	37
2.2	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Tesis ini.....	42
4.1	Pengukuran Kinerja Tahun Anggaran 2017.....	65
4.2	Pengukuran Kinerja Tahun Anggaran 2018.....	68
4.3	Pengukuran Kinerja Tahun Anggaran 2019.....	71
4.4	Rasio Ekonomis Sasaran 1 Sekolah Madrasah yang terakreditasi Tahun 2017-2019.....	80
4.5	Rasio Ekonomis Sasaran 2 Program/Satuana PAUD dan PNF yang terakreditasi sesuai SNP Tahun 2017-2019.....	81

4.6	Rasio Ekonomis Sasaran 3 SNP Dikembangkan yang digunakan untuk penyusunan kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan Tahun 2017-2019.....	82
4.7	Rasio Ekonomis Sasaran 4 Pelaksanaan Pencapaian Kompetensi Peserta Didik sesuai SNP Tahun 2017-2019.....	83
4.8	Rasio Ekonomis Sasaran 5 Tata Kelola dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya di Lingkungan Badan Tahun 2017-2019.....	84
4.9	Rasio Efisiensi Sasaran 1 Sekolah Madrasah yang terakreditasi Tahun 2017-2019.....	90
4.10	Rasio Efisiensi Sasaran 2 Program/Satuana PAUD dan PNF yang terakreditasi sesuai SNP Tahun 2017-2019.....	91
4.11	Rasio Efisiensi Sasaran 3 SNP Dikembangkan yang digunakan untuk penyusunan kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan Tahun 2017-2019.....	92
4.12	Rasio Efisiensi Sasaran 4 Pelaksanaan Pencapaian Kompetensi Peserta Didik sesuai SNP Tahun 2017-2019.....	93

4.13	Rasio Efisiensi Sasaran 5 Tata Kelola dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya di Lingkungan Badan Tahun 2017-2019.....	94
4.14	Rasio Efektivitas Sasaran 1 Sekolah Madrasah yang terakreditasi Tahun 2017-2019.....	106
4.15	Rasio Efektivitas Sasaran 2 Program/Satuana PAUD dan PNF yang terakreditasi sesuai SNP Tahun 2017-2019.....	107
4.16	Rasio Efektivitas Sasaran 3 SNP Dikembangkan yang digunakan untuk penyusunan kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan Tahun 2017-2019.....	108
4.17	Rasio Efektivitas Sasaran 4 Pelaksanaan Pencapaian Kompetensi Peserta Didik sesuai SNP Tahun 2017-2019.....	109
4.18	Rasio Efektivitas Sasaran 5 Tata Kelola dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya di Lingkungan Badan Tahun 2017-2019.....	110

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran:	Judul	Halaman
1.	Panduan Wawancara.....	140
2.	Surat Permohonan Izin Penelitian	145
3.	Surat Penyelesaian Penelitian	146

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Perkembangan sektor publik di Indonesia yang terjadi saat ini adalah semakin menguatnya tuntutan akuntabilitas pada lembaga publik baik pusat maupun daerah. Guna merespon tuntutan tersebut pemerintah harus mampu membangun sistem manajemen organisasi sektor publik yang berbasis kinerja (*performanced based management*).

Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program atau kegiatan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahmudi, 2010:6). Penilaian kinerja menurut Srimindarti (2006:34) ialah penentuan efektivitas operasional, organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya secara periodik. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and*

punishment, memotivasi pegawai, menciptakan akuntabilitas publik. (Mahmudi, 2010:14).

Akuntabilitas bukan hanya sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif berdasarkan konsep *value for money*. Artinya bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan pemerintah harus berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan publik sesuai dengan tuntutan publik, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. (Halim, 2012:128)

Salah satu bentuk penilaian kinerja yaitu kinerja keuangan. Kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan atau organisasi telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar (Fahmi, 2012: 2). Menurut Ardila & Putri (2015:78) “kinerja keuangan merupakan salah satu isu yang penting untuk dikaji dalam organisasi sektor publik termasuk pemerintahan, sejak diterapkannya penganggaran berbasis kinerja, pemerintah dituntut mampu menghasilkan kinerja keuangan pemerintah secara baik.

Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Sekretariat Balitbang Kemendikbud) merupakan salah satu organisasi sektor publik sehingga pentingnya dilakukan penilaian kinerja keuangan untuk mengetahui apakah pelaksanaan program kerjanya telah berjalan dengan baik sebagai bentuk perwujudan akuntabilitas publik.

Salah satu metode yang digunakan untuk pengukuran kinerja yaitu metode *Value for money*. *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang berdasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Selain itu, tuntutan yang lain adalah perlunya akuntabilitas publik dan privatisasi terhadap perusahaan milik publik untuk menciptakan *good publik and corporate governance*. Model *value for money* atau yang dikenal dengan model 3E (ekonomis, efisiensi, dan efektivitas), mengukur dengan analisis varian yakni membandingkan antara input dan output yang direncanakan dengan input dan output aktualnya. Ekonomis diukur melalui rasio antara masukan aktual dengan masukan rencana. Efisiensi diukur melalui rasio efisiensi aktual dengan rasio efisiensi yang direncanakan. Efektivitas diukur dengan membandingkan keluaran realisasian (aktual) dengan keluaran menurut rencana (Mardiasmo, 2009:4).

Dalam penilaian kinerja keuangan Sekretariat Balitbang Kemendikbud ditemukan permasalahan antara lain:

1. Pada tahun 2017 terdapat beberapa langkah kegiatan penunjang (sub-komponen) yang tidak terealisasi, karena terkait dengan pihak eksternal sehingga mengakibatkan penyerapan yang belum optimal karena narasumber eksternal yang tidak datang saat kegiatan dilaksanakan dan jumlah peserta yang mengikuti UN Paket B dan Paket C gelombang kedua lebih kecil dari jumlah yang mendaftar.
2. Belum optimalnya nilai akhir Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) tahun 2018 dan 2019;

3. Tidak tercapainya target jumlah peserta didik yang akan mengikuti Ujian Nasional tahun 2019;
4. Adanya temuan Badan Pengawas Keuangan (BPK) terkait realisasi Belanja Perjalanan Dinas tahun anggaran 2019.

Pada target jumlah peserta didik yang akan mengikuti Ujian Nasional tahun 2019 terjadi karena adanya permasalahan perencanaan peserta didik yang akan mengikuti Ujian Nasional datanya berubah-ubah dan adanya hambatan pelaksanaan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) di daerah 3T (Tertinggal, Terluar, Terdepan) berupa keterbatasan sarana dan prasarana sehingga target jumlah peserta didik yang direncanakan dalam DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran) yaitu 8.300.000 peserta didik dan realisasi 8.260.000 peserta didik sehingga target tidak tercapai. Adapun permasalahan selanjutnya yaitu adanya temuan BPK terkait realisasi belanja perjalanan dinas dimana terdapat ketidaksesuaian pembayaran transport lokal, hal ini menunjukkan pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga mengakibatkan kerugian negara, penyimpangan administrasi, ketidakhematan, ketidakefisienan, atau ketidakefektifan. Pada Tahun 2018 dan Tahun 2019 pengukuran IKPA di Sekretariat Balitbang Kemendikbud terdapat sejumlah permasalahan yaitu terlambatnya data kontrak, terlambatnya penyelesaian tagihan dan sulitnya memantau revisi satker sehingga mempengaruhi penilaian halaman III pada indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Data menunjukkan Tahun 2018 nilai penyelesaian tagihan hanya mencapai 12,84% dan data kontrak 3,90% sementara Tahun 2019 nilai penyelesaian tagihan hanya mencapai 62,12% dan data kontrak

36% bahkan Tahun 2018 dan 2019 nilai halaman III DIPA 0% sehingga penilaian kinerja Sekretariat Balitbang dan Perbukuan Kemendikbud belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1 dan tabel.1.2

Tabel. 1.1 IKPA Sekretariat Balitbang Kemendikbud Tahun Anggaran 2018

Indikator	Nilai	Bobot (%)	Nilai Akhir
Pengelolaan Uang Persediaan	100,00	10	10,00
Data Kontrak	39,00	10	3,90
Kesalahan SPM	98,20	5	4,91
Retur SP2D	99,58	5	4,98
Halaman III DIPA	14,31	5	0,72
Revisi DIPA	100,00	5	5,00
Penyelesaian tagihan	64,18	20	12,84
Rekon Laporan Pertanggungjawaban	100,00	5	5,00
Rencana kas	81,45	5	4,07
Realisasi	100,00	20	20,00
Pagu minus	100,00	5	5,00
Dispensasi SPM	100,00	5	5,00
Nilai akhir (Nilai total/ konversi bobot)			76,41

Sumber data: Aplikasi OM SPAN 2018

Pada Tabel 1.1 menjelaskan nilai dari indikator kinerja pelaksanaan anggaran di Sekretariat Balitbang Kemendikbud Tahun 2018. Dari perbandingan nilai akhir dengan bobot penilaian mengungkapkan permasalahan yang terjadi

antara lain: data kontrak dengan bobot penilaian yang harus dicapai yaitu 10% tetapi nilai akhir yang dicapai hanya 3,90% ini disebabkan karena adanya keterlambatan data kontrak yang diajukan mempengaruhi persentase nilai akhir yang dicapai, Halaman III DIPA dengan bobot penilaian yang harus dicapai yaitu 5% tetapi nilai akhir yang dicapai hanya 0,75% ini disebabkan karena adanya kesulitan dalam memantau revisi Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) dan revisi Kanwil di masing-masing Satker sehingga berpengaruh pada IKPA. Penyelesaian tagihan dengan bobot penilaian yang harus dicapai yaitu 20% tetapi nilai akhir yang dicapai hanya 12,84% ini disebabkan adanya keterlambatan pada penyampaian tagihan yang melewati batas waktu. Dengan adanya pengukuran kinerja ini memberikan manfaat untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

Tabel. 1.2 IKPA Sekretariat Balitbang Kemendikbud Tahun Anggaran 2019

Indikator	Nilai	Bobot (%)	Nilai Akhir
Pengelolaan Uang Persediaan	100,00	10	10,00
Data Kontrak	36,00	15	5,40
Kesalahan SPM	90,00	6	5,40
Retur SP2D	99,93	6	6,00
Halaman III DIPA	0,00	5	0,00
Revisi DIPA	100,00	5	5,00
Penyelesaian tagihan	62,12	15	9,32

Indikator	Nilai	Bobot (%)	Nilai Akhir
Rekon Laporan Pertanggungjawaban	100,00	5	5,00
Rencana kas	100,00	5	5,00
Realisasi	100,00	20	20,00
Pagu minus	100,00	4	4,00
Dispensasi SPM	95,00	4	3,80
Nilai akhir (Nilai total/ konversi bobot)			78,91

Sumber data: Aplikasi OM SPAN 2019

Pada Tabel 1.2 menjelaskan nilai dari indikator kinerja pelaksanaan anggaran di Sekretariat Balitbang Kemendikbud Tahun 2019. Penyebab dan permasalahan masih sama seperti Tahun 2018 dimana dari perbandingan nilai akhir dengan bobot penilaian mengungkapkan permasalahan yang terjadi antara lain: Data kontrak, Halaman III DIPA dan Penyelesaian tagihan. Data kontrak dengan bobot penilaian yang harus dicapai yaitu 15% tetapi nilai akhir yang dicapai hanya 5,40% ini disebabkan karena adanya keterlambatan data kontrak yang diajukan mempengaruhi persentase nilai akhir yang dicapai. Halaman III DIPA dengan bobot penilaian yang harus dicapai yaitu 5% tetapi nilai akhir yang dicapai hanya 0% ini disebabkan karena adanya kesulitan dalam memantau revisi Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) dan revisi Kanwil di masing-masing Satker, penguncian nilai deviasi halaman III pada setiap awal triwulan dengan batas revisi halaman III DIPA pada setiap minggu kedua pada bulan pertama awal triwulan berkenaan maka untuk meningkatkan akurasi kebutuhan dana dan menjaga likuiditas pengajuan revisi halaman III DIPA sesuai pada waktunya. Penyelesaian

tagihan dengan bobot penilaian yang harus dicapai yaitu 15% tetapi nilai akhir yang dicapai hanya 9,32% ini disebabkan adanya keterlambatan pada penyampaian tagihan yang melewati batas waktu. Dengan adanya pengukuran kinerja ini menunjukkan peningkatan perlu dilakukan dan memastikan tercapai atau tidaknya rencana kinerja yang telah disepakati.

Permasalahan keterlambatan data kontrak dan penyelesaian tagihan terjadi bahkan disepanjang Tahun 2018 dan 2019. Total data kontrak yang terlambat di tahun 2018 sebanyak 133 sedangkan yang tepat waktu hanya sejumlah 85 data kontrak. Sementara total data kontrak yang terlambat di tahun 2019 sebanyak 129 sedangkan yang tepat waktu hanya sejumlah 73 data kontrak sehingga berdampak pada penurunan nilai IKPA dari aspek kepatuhan terhadap regulasi. Hal tersebut dapat terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel.1.3 Data Kontrak pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2018

No	Periode	Tepat Waktu	Terlambat	Total	Persen
1	Januari	5	8	13	38
2	Februari	13	8	21	62
3	Maret	23	51	74	31
4	April	25	76	101	25
5	Mei	29	97	126	23
6	Juni	29	107	136	21
7	Juli	32	119	151	21
8	Agustus	33	120	153	22
9	September	37	120	157	24
10	Oktober	43	120	163	26
11	November	84	132	216	39
12	Desember	85	133	218	39

Sumber : Aplikasi OM SPAN Tahun Anggaran 2018.

Pada Tabel 1.3 Data kontrak yang terlambat secara massif menunjukkan peningkatan di tiap bulannya. Dimulai pada bulan Maret total keterlambatan

melebihi setengah dari total data kontrak dimana jumlah data kontrak yang terlambat 51 dari total 74 sementara yang tepat waktu hanya 23 sehingga persentase nilai yang diperoleh pada bulan Maret menurun drastis dari bulan sebelumnya begitu seterusnya hingga akhir tahun di bulan Desember. Hal ini menunjukkan adanya tingkat kepatuhan masih rendah atas norma waktu penyampaian data kontrak ke KPPN. Norma waktu penyampaian data kontrak ke KPPN maksimal 5 hari kerja sejak penandatanganan. Semakin tinggi rasio ketepatan waktu penyampaian data kontrak, semakin baik nilai kinerjanya.

Tabel.1.4 Data Kontrak pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2019

No	Periode	Tepat Waktu	Terlambat	Total	Persen
1	Januari	7	3	10	70
2	Februari	15	13	28	54
3	Maret	28	54	82	34
4	April	30	82	112	27
5	Mei	31	107	138	22
6	Juni	32	113	145	22
7	Juli	37	124	161	23
8	Agustus	41	124	165	25
9	September	44	125	169	26
10	Oktober	53	125	178	30
11	November	67	126	193	35
12	Desember	73	129	202	36

Sumber : Aplikasi OM SPAN Tahun Anggaran 2019.

Tabel 1.4 pada periode tahun 2019 masih menunjukkan total data kontrak yang terlambat lebih besar dari total data kontrak yang tepat waktu bahkan persentase nilai akhir tahun 2019 menurun dari tahun sebelumnya dimana pada tahun 2019 persentase nilai akhir 36 sedangkan pada tahun 2018 persentase nilai akhir 39. Data kontrak harus disampaikan ke KPPN selambat-lambatnya 5 hari kerja setelah ditanda-tangani (PMK 190/2012) agar alokasi anggaran kontraktual

pada SPAN dapat dikunci (*encumbrance*). Hal ini menunjukkan pentingnya evaluasi terhadap kinerja atas permasalahan yang timbul sehingga tidak terulang kembali. Untuk meningkatkan nilai capaian indikator ini satuan kerja harus mampu meningkatkan kedisiplinan, ketertiban dan ketepatan waktu dalam penyampaian data kontrak ini. Adanya keterlambatan data kontrak yang diajukan dari pelaksanaan ujian nasional yang ada di daerah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi. Maka dari itulah perlu dikaji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Tabel.1.5 Penyelesaian tagihan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2018

No	Periode	Tepat Waktu	Terlambat	Total	Persen
1	Januari	0	0	0	0
2	Februari	6	0	6	100
3	Maret	20	0	20	100
4	April	33	12	45	73
5	Mei	49	38	87	56
6	Juni	59	48	107	55
7	Juli	72	69	141	51
8	Agustus	87	102	189	46
9	September	102	120	222	46
10	Oktober	114	120	234	49
11	November	138	120	258	53
12	Desember	215	120	335	64

Sumber : Aplikasi OM SPAN Tahun Anggaran 2018.

Tabel 1.5 penyelesaian tagihan pada tahun 2018 nilai akhir yang diperoleh belum optimal dengan persentase 64, adanya keterlambatan penyelesaian tagihan sebanyak 120 dari total 335 dan yang tepat waktu 215. Hal ini menunjukkan masih belum optimalnya aspek efektivitas pelaksanaan kegiatan yang merupakan salah satu aspek yang dinilai dalam IKPA. Semakin tinggi ketepatan waktu penyelesaian

tagihan, semakin baik nilai kinerjanya. Indikator ini diukur berdasarkan ketepatan waktu penyelesaian tagihan kontraktual (SPM LS Kontraktual Non-Belanja Pegawai) yang ADK nya telah disampaikan ke KPPN (dengan nilai kontrak diatas Rp.200 Juta). Penyelesaian tagihan dihitung dengan ketentuan selambat-lambatnya selama 17 hari kerja setelah BAST (Berita Acara Serah Terima) / BAPP (Berita Acara Penyelesaian Pekerjaan). Pada awal tahun terlihat nilainya sangat optimal sampai dengan bulan Maret yang mencapai persentase 100. Hal ini disebabkan masih sedikitnya jumlah tagihan yang dikerjakan tetapi di bulan berikutnya dan bahkan sampai di akhir tahun nilainya menurun dari sinilah terlihat adanya pola penyerapan anggaran yang tidak proposional dan cenderung masih menumpuk di akhir tahun dengan kualitas belanja dan capaian *output* yang belum sesuai target.

Tabel.1.6 Penyelesaian tagihan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran 2019

No	Periode	Tepat Waktu	Terlambat	Total	Persen
1	Januari	0	0	0	0
2	Februari	4	0	4	100
3	Maret	16	6	22	73
4	April	26	13	39	67
5	Mei	48	42	90	53
6	Juni	59	46	105	56
7	Juli	80	83	163	49
8	Agustus	94	109	203	46
9	September	111	123	234	47
10	Oktober	130	125	255	51
11	November	153	125	278	55
12	Desember	205	125	330	62

Sumber : Aplikasi OM SPAN Tahun Anggaran 2019.

Tabel.1.6 Penyelesaian tagihan pada periode tahun 2019 masih menunjukkan total penyelesaian tagihan yang terlambat 125 dari total 330 dan yang tepat waktu

205. Walaupun jumlah yang terlambat ini lebih sedikit dari jumlah yang tepat waktu hal ini masih mengakibatkan capaian nilai akhir dalam aspek efektivitas anggaran menjadi rendah. Penyelesaian tagihan ini merupakan salah satu indikator kinerja yang diukur untuk menjamin ketercapaian keluaran/ output (*Output Delivery*) salah satunya dengan adanya kelancaran pelaksanaan anggaran sehingga untuk meningkatkan nilai capaian indikator ini maka satuan kerja harus mampu meningkatkan kedisiplinan, ketertiban dan ketepatan waktu dalam penyelesaian tagihan. Jika hal ini sudah dilaksanakan dengan baik maka akan mendukung efektivitas pelaksanaan anggaran agar tujuan/sasaran program, kegiatan, output belanja dapat terlaksana dan tercapai sesuai dengan rencana yang ditetapkan serta meningkatkan efisiensi anggaran belanja melalui identifikasi potensi inefisiensi belanja untuk peningkatan aspek efektif, efisien dan ekonomis (*value for money*).

Permasalahan pada Sekretariat Balitbang Kemendikbud di atas, menunjukkan belum optimalnya kinerja keuangan pada Sekretariat Balitbang Kemendikbud sehingga diperlukan analisis lebih mendalam yaitu dengan menggunakan metode *value for money* untuk mengukur ekonomis, efisiensi dan efektivitas program atau kegiatan. Analisis *value for money* ini menjadi penting dilakukan mengingat Sekretariat Balitbang Kemendikbud merupakan organisasi sektor publik yang berorientasi pada kepentingan publik sehingga harus mampu mempertanggungjawabkan anggaran publik. Kinerja keuangan diharapkan tidak lebih mengutamakan penyerapan anggaran dibandingkan dengan melakukan penghematan dana anggaran sehingga menimbulkan pemborosan sumber daya publik. Maka dari itu *value for money* ini merupakan kunci untuk pengukuran

kinerja pada Sekretariat Balitbang dan Perbukuan Kemendikbud yang difokuskan untuk mengukur ekonomis, efisiensi, dan efektivitas sebagai bentuk perwujudan akuntabilitas publik dan dalam rangka menciptakan *good governance*.

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis kinerja keuangan Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan : Perspektif *value for money*” .

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dibahas sebelumnya yang menjelaskan tentang pentingnya kinerja keuangan, maka penulis tertarik untuk merumuskan masalah yaitu:

Bagaimana kinerja keuangan Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2017 sampai dengan 2019 dengan menggunakan pendekatan *value for money* dalam aspek ekonomis, efisiensi, efektivitas serta faktor-faktor apa yang menyebabkan kinerja keuangan belum optimal?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja keuangan Sekretariat Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2017 sampai dengan 2019 dengan menggunakan pendekatan *value for*

money dalam aspek ekonomis, efisiensi, efektivitas serta mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kinerja keuangan belum optimal.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat teoritis, dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu administrasi pembangunan negara pada umumnya dan bidang manajemen keuangan negara pada khususnya dalam Kementerian atau Lembaga.
2. Manfaat praktis, dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi unit Satuan Kerja di Kementerian/ Lembaga tentang penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *value for money* sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk perbaikan terhadap kendala atau masalah dalam kinerja keuangan sebagai bahan evaluasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan kinerja keuangan Sekretariat Balitbang Kemendikbud belum optimal, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari aspek ekonomis, pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 lima program kegiatan yang dilaksanakan mencapai nilai ekonomis. Artinya, Sekretariat Balitbang sudah mampu mengelola keuangan dengan baik yang dilaksanakan dengan prinsip ekonomis dimana tingkat pembelanjaan yang direalisasikan lebih rendah dari yang dianggarkan. Dari aspek efisiensi, pada tahun 2017 dan tahun 2018 empat program kegiatan yang dilaksanakan mencapai nilai efisien dan satu program dengan hasil efisien berimbang dengan *input* tertentu mampu menghasilkan *output* sebesar-besarnya. Artinya, Sekretariat Balitbang sudah mampu mengelola sumber daya secara maksimal sehingga hasil yang diperoleh dari suatu kegiatan menjadi efisien. Sementara pada tahun 2019 hanya terdapat satu program kegiatan dengan hasil tidak efisien yaitu pada pelaksanaan pencapaian kompetensi peserta didik sesuai SNP karena dengan input tertentu belum dapat menghasilkan output yang ditargetkan. Dari aspek efektivitas, pada tahun 2017 dan 2018 empat program kegiatan serta pada tahun 2019 terdapat tiga dari lima program yang dilaksanakan mencapai nilai efektif dan satu program dengan

hasil efektivitas berimbang sehingga secara umum yang sudah berjalan efektif dimana output yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan. Sementara pada tahun 2019 terdapat dua program kegiatan dengan hasil tidak efektif yaitu pada pelaksanaan pencapaian kompetensi peserta didik sesuai SNP dan pelaksanaan Sekolah/ madrasah yang diakreditasi karena hasil yang diharapkan belum mencapai hasil yang dicapai. Jika dilihat dari hasil tersebut, maka disimpulkan kinerja Sekretariat Balitbang Kemdikbud belum sepenuhnya efektif dan mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan belum optimal antara lain pertama, kinerja individu dalam melakukan pekerjaan yang lebih suka diarahkan sehingga menurunkan sikap hidup produktif yang bermakna bahwa sikap hidup yang secara terus menerus berusaha melakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan baik dalam kehidupan sehari-hari, orang yang bersikap hanya sekedar melakukan pekerjaan yang ditugaskan sukar memberikan kinerja yang tinggi. Kedua, dukungan organisasi terkait penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, khususnya dalam hal teknologi yang dialami saat ini yaitu akses terhadap Sistem Penilaian Akreditasi (Sispena) mengalami kendala di banyak satuan pendidikan di daerah terpencil akibat jaringan internet, sarana dan sumber daya yang terbatas. Ketiga, dukungan manajemen belum optimal. Kinerja Lembaga dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada

kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja, mengkoordinasikan semua kegiatan mereka dan menciptakan iklim kerja yang kondusif oleh karenanya mempengaruhi jumlah peserta didik yang mengikuti ujian nasional tidak mencapai target output, capaian persentase Sekolah/ Madrasah yang terakreditasi sesuai Standar Nasional Pendidikan dibawah dari target renstra dan masih terdapatnya pengajuan data kontrak dan penyelesaian tagihan yang terlambat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat kekurangan dalam aspek efisiensi dan efektivitas maka Sekretariat Balitbang Kemendikbud perlu meningkatkan efisiensi dan efektivitas tersebut, penulis menyarankan beberapa hal diantaranya:

1. Sekretariat Balitbang Kemendikbud dalam hal ini Kepala Sub Bagian evaluasi pelaksanaan program dan anggaran dan Pejabat Pembuat Komitmen agar dapat meningkatkan evaluasi secara berkala atas efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program yang terintegrasi dalam kegiatan seperti pada jumlah peserta didik yang mengikuti ujian nasional tidak mencapai target output dengan langkah antisipasi yaitu pendataan calon peserta Ujian Nasional dimulai sejak Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di tahun sebelumnya dan Koordinasi dengan Pemda untuk pengadaan sarana dan prasarana serta penyusunan jadwal UNBK yang mendukung pelaksanaan ujian secara *resource sharing*. Kemudian Pejabat Pembuat komitmen yang di pusat agar meningkatkan koordinasi secara berkala dengan Pejabat Pembuat komitmen

di daerah sehingga penyelesaian tagihan dan data kontrak dapat tepat waktu. Selain itu Sekretariat Balitbang Kemendikbud perlu meninjau penentuan target-target yang akan datang dan dapat menyusun strategi yang tepat agar tercapai tujuannya dengan berfokus pada *output* dan *outcome* sehingga dapat memperoleh rasio yang lebih baik.

2. Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah perlu melakukan sosialisasi atau diseminasi secara lebih intensif kepada semua pemangku kepentingan pendidikan dasar dan menengah tentang manfaat dan pentingnya akreditasi serta perlu adanya pencantuman manfaat dari akreditasi pada web/portal BAN SM dan pada aplikasi SISPENA sehingga lebih banyak satuan Pendidikan yang mengisi Data Isian Akreditasi (DIA). Dengan adanya sosialisasi dan informasi yang disampaikan dapat meningkatkan jumlah satuan pendidikan yang diakreditasi sebagai *output* dan peningkatan mutu Pendidikan sebagai *outcome* sehingga produktivitas meningkat dan *output* dan *outcome* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan.
3. Pimpinan Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah dalam hal ini Ketua Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah perlu melakukan koordinasi dan peningkatan sinergitas pengelolaan data satuan pendidikan dengan berbagai pemangku kepentingan yang mengelola data Pendidikan seperti Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah dan Kementerian Agama serta Dinas Pendidikan Provinsi sehingga data sasaran pada saat proses akreditasi lebih akurat dengan membentuk aplikasi yang terintegrasi sehingga data yang dihasilkan sama. Kemudian melakukan perubahan sebagian anggaran untuk

pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan. Untuk itu, yang perlu dilakukan organisasi adalah tidak sekedar melakukan efisiensi biaya (*cost efficiency*) akan tetapi mencapai efektivitas biaya (*cost effectiveness*) dengan mengupayakan setiap biaya yang dikeluarkan dapat mencapai hasil yang dikehendaki.



DAFTAR PUSTAKA

- A Hamid, I Lamuda. 2019. *Evaluasi kinerja keuangan melalui pendekatan value for money*. Gorontalo Accounting Journal, Vol. 2, No 1, April 2019, P-ISSN:2614-2074, E-ISSN:2614-2066.
- Asare, Evelyn nsiah. 2016. *Measuring of Ensuring Value for Money in Public Procurement: A Case of Selected Polytechnics in Ghana*. Journal of Logistics Management 2016, 5(1): 22-31
- Ardila, Isna, Ayu Anindya Putri. 2015. *Analisis Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Value for Money Pada Pengadilan Tebing Tinggi*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis. Vol 15, No. 1/ Maret 2015
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta:Erlangga.
- Devita, Maria. 2017. *Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Restaurant Alpha Hotel Pekan Baru*. JOM FISIP Vol.4 No.2. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Riau
- Fahmi, Irham. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2011. *Analisis Laporan Akuntansi*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung : Alfabeta.
- Gibson. dkk. 2003. *Organizations : Behavior Structure Processes*. Eleventh Edition. New York : Mc Graw Hill.
- Horne, James C. Van dan John M Wachwicz, Jr.2012. *Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan* (Edisi 13). Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul dan Syam Kusufi. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*.Salemba Empat, Jakarta.
- Halim, Abdul. 2002. *Akuntansi Sektor Publik akuntansi keuangan daerah*. Edisi Pertama. Salemba Empat, Jakarta.
- Hamzah, NM. 2020. *How well does Malaysia achieve value for money in public sector purchasing of medicines? Evidence from medicines procurement prices from 2010 to 2014*. BMC Health Services Research.

- Indrayani dan Khairunnisa. 2018. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Konsep Value For Money Pada Pemerintah Kota Lhokseumawe*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. ISSN: 2301-4717.
- Kurrohman, Taufik. 2013. *Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja melalui Kinerja Keuangan yang Berbasis Value For Money di Kabupaten/Kota di Jawa Timur*. Jurnal Dinamika Akuntansi. Vol.5, No.1, Maret 2013, pp.1-11. ISSN 2085-4277.
- Mahmudi, S.E., M.Si., Ak., C.M.A. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi kedua*. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A. Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Penno, Erin. 2017. The Role, Costs and Value for Money of External Consultancies in the Health Sector: A study of New Zealand's District Health Boards. Health Policy. Volume 121, Issue 4.
- Ruky, Ahmad S . 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka. Utama. Jakarta.
- Simanjuntak, payaman. 2019. *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Universitas Indonesia Publishing.
- Srimindarti, 2006. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Semarang: STIE Stikubank.
- Suharyono. 2019. *The Effect of Accountability, Transparency, and Supervision on Budget Performance by Using The Concept of Value for Money in Regional Business Enterprises (BUMD) of Riau Province* . International Journal of Public Finance E-ISSN: 2548-0499 DOI: 10.30927/ijpf.584834 2019 | Vol. 4 No. 2 | pp. 236 – 249.

Yuwono, Sony, 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Yuwono, Sony, 2006. *Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Wallis, Ian. 2020. *Value for money in procurement of urban bus services – Competitive tendering versus negotiated contracts: Recent New Zealand experience*. Research in Transportation Economics. Volume 83.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 190/ PMK.05/ 2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/ Madrasah Aliyah Kejuruan.

Undang-Undang No 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 195 /PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2015 Tentang Kriteria Kelulusan Peserta Didik, Penyelenggaraan Ujian Nasional, dan Penyelenggaraan Ujian Sekolah/Madrasah/Pendidikan Kesetaraan Pada SMP/MTS atau yang Sederajat dan SMA/MA/SMK atau yang sederajat

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2013 Tentang Badan Standar Nasional Pendidikan