

# ANALISIS KINERJA KEUANGAN BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DENGAN PENDEKATAN VALUE FOR MONEY

(Rizda Nurul Aulia, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja keuangan Badan Koordinasi Penanaman Modal Tahun 2018 melalui pelaksanaan program dengan pendekatan *value for money*. Paradigma yang digunakan dalam penelitian adalah interpretif dengan pendekatan etnometodologi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran BKPM telah memuhi unsur transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, *fairness* dan Standar Operasional Prosedur telah dilaksanakan dengan baik. Hasil analisis kinerja keuangan BKPM dari segi ekonomis menunjukkan bahwa BKPM telah meminimalisir *input resources* dengan meningkatkan teknis sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi. Cara yang dilakukan BKPM untuk mencapai prinsip efisiensi adalah rutin mendiskusikan urgensi kegiatan. Hasil analisis efektivitas menunjukkan bahwa tingkat efektivitas BKPM tahun 2018 yang diukur melalui *outcome* sudah baik meski sedikit terhambat dengan kebijakan baru yang diterapkan. Program One Single Submission (OSS) yang digunakan untuk mengukur elemen *equity* dan *equality* masih terkendala karena belum teintegrasi secara jelas dengan PTSP disejumlah daerah dan belum tersedia dalam versi Bahasa Inggris

**Kata Kunci:** Kinerja Keuangan; Anggaran; Akuntabilitas; *Value For Money*.

## Abstract

*This research aims to determine financial performance of Indonesia Investment Coordinating Board in 2018, through the implementation of program with value for money approach. The paradigm used in this research is interpretive with ethnomethodology approach. The results of this research indicates that the implementation and accountability of budget has fulfilled the elements of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness also implementation of Standard Operating Procedures has performed well. The results of an analysis financial performance of Indonesia Investment Coordinating Board from an economic point of view, shows that Indonesia Investment Coordinating Board has minimized input resources by improving technical human resources and utilizing technology. The way Indonesia Investment Coordinating Board to achieve the principle of efficiency is routinely discuss the urgency of activities. The results of effectiveness analysis showed that Indonesia Investment Coordinating Board's outcome in 2018 was already good although it was slightly hampered by the new policies implemented. The One Single Submission (OSS) program used to measure elements of equity and equality is still constrained because it has not been clearly integrated with one stop integrated service in some areas and not available in English version.*

**Keywords:** ; *Finacial Performance; Budget; Accountability; Value For Money*

## PENDAHULUAN

Dalam waktu yang relatif singkat, akuntansi sektor publik telah mengalami perkembangan pesat. Saat ini terdapat perhatian besar terhadap praktik akuntansi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintah, perusahaan milik Negara/daerah dan organisasi sektor publik dibandingkan dengan masa sebelumnya. Terdapat tuntutan yang lebih besar dari masyarakat untuk dilakukan transparansi dan akuntabilitas publik. Tujuan dan sasaran organisasi sektor publik berkaitan dengan kinerja. Kinerja sebagai tingkat pencapaian sasaran menggunakan pendekatan *Value For Money* sebagai konsep yang penting dalam organisasi sektor publik. Dengan kinerja yang baik, tentu nilai realisasi investasi akan meningkat signifikan. Disisi lain ada beberapa faktor, seperti faktor politik dan ekonomi yang dapat menghambat realisasi nilai investasi.

Sementara itu, informasi tentang kinerja keuangan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban menjadi informasi yang paling krusial untuk tahap evaluasi. Untuk menilai kinerja keuangan, diharapkan organisasi sektor publik dapat memperhatikan konsep *Value For Money* dalam menjalankan aktivitasnya dengan pengawasan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan dan Aparatur Pengawas Intern Pemerintah. Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang bertugas melaksanakan koordinasi kebijakan dan pelayanan di bidang penanaman modal berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sebagai penghubung utama antara dunia usaha dan pemerintah, BKPM diberi mandat untuk mendorong investasi langsung, baik dari dalam maupun luar negeri, melalui penciptaan iklim investasi yang kondusif.

Masalah datang pada pertengahan 2018, lebih tepatnya pada kuartal II, Foreign Direct Investment (FDI) mulai berkontraksi, dan dengan kata lain menjadi negative atau tidak tumbuh. Puncaknya terjadi pada kuartal III-2018, dimana kontraksi mencapai 20,2%YoY. Hingga kuartal I tahun 2019, kontraksi di FDI pun belum membaik. Pada 2014, ranking Indonesia dalam Laporan *World Competitiveness Index* yang diterbitkan oleh World Economic Forum adalah 34. Namun dalam edisi terbaru 2018, peringkat Indonesia turun ke nomor 45. Ada pun realisasi investasi sepanjang 2018 hanya mencapai Rp.721,3 triliun. Dari angka tersebut, target realisasi investasi hanya tercapai 94,3 % atau tidak mencapai target yang ditetapkan.

Perlambatan investasi tahun 2018 disebabkan karena kurangnya eksekusi implementasi kebijakan pada tahun 2017 serta permasalahan pengetatan kebijakan moneter yang dilakukan Bank Sentral Amerika Serikat Federal Reserve dan European Central Bank (ECB) membuat arus modal tidak berpihak ke negara berkembang seperti Indonesia. Fenomena penurunan realisasi investasi juga terjadi karena kurangnya koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah yang menghambat laju investasi di wilayah Indonesia.

Telah dilakukan beberapa penelitian serupa, seperti penelitian yang dilakukan oleh Liando *et al* pada tahun 2014 dengan judul Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe Menggunakan Metode *Value For Money*. Penelitian tersebut memberikan informasi bahwa dalam mengoptimalkan anggaran, perlu pengelolaan yang lebih baik agar dapat dinikmati oleh masyarakat karena dilihat dari segi ekonomis, efisien, dan efektivitas belum maksimal. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Sulistyanto *et al* pada tahun 2013 dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Value For Money Sebagai Perwujudan Good Governance

Pada Dinas Kesehatan Kota Madiun. Penelitian ini menghasilkan informasi bahwa 3 program kinerja Dinas Kesehatan Kota Madiun menggunakan pendekatan *Value For Money* mencapai hasil yang baik dibuktikan dengan mampu menjalankan pelayanan yang maksimal.

Perbedaan penelitian ini dengan dua penelitian terkait adalah penelitian tersebut tidak menyertakan elemen *Value For Money* yang lain, seperti *equity* dan *equality* sebagai biaya sosial. Kedua elemen tambahan tersebut perlu dikaji, karena organisasi sektor publik tidak hanya berfokus pada pelaksanaan program-program, tetapi juga harus menjelaskan cakupan layanan seperti dampak program tersebut kepada masyarakat. Selain itu, ketiga penelitian diatas tidak menyertakan data-data yang bersifat kualitatif sebagai pembanding yang nyata antara data dengan keadaan yang sebenarnya pada sektor publik.

Peneliti memiliki ketertarikan untuk menganalisis kinerja keuangan Badan Koordinasi Penanaman Modal dengan anggaran yang bersumber dari APBN, untuk pelaksanaan program-program dalam mencapai percepatan investasi dengan pendekatan *Value For Money*. Serta menyajikan laporan keuangan sebagai bentuk pertanggungjawaban sesuai SAP (Standar Akuntansi Pemerintahan). Manfaat praktis penelitian ini sebagai gambaran BKPM untuk menerapkan dua elemen tambahan dalam *Value For Money* yaitu *equity* dan *equality* sebagai biaya sosial bagi masyarakat selaku stakeholder. Ketika konsep Value For Money telah diimplementasikan dengan baik, maka BKPM dapat mewujudkan akuntabilitas. Dengan adanya dua elemen tambahan, BKPM dapat mewujudkan visi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui program One Single Submission (OSS) yang sedang digalakkan dengan cepat tanggap dalam menjalankan setiap keluhan pelaku usaha.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Keagenan

Teori Keagenan (*Agency Theory*) adalah teori yang menjelaskan hubungan antara prinsipal dan agen. Jensen and Meckling (1976) menyatakan bahwa hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara prinsipal dengan agen, dengan melihat pendelegasian beberapa wewenang pengambilan keputusan kepada agen. Teori keagenan dalam penelitian ini yaitu Badan Koordinasi sebagai organisasi sektor publik menyusun anggaran kemudian anggaran tersebut diserahkan kepada legislatif untuk disetujui sampai pada tahap menjalankan kegiatan berdasarkan anggaran yang diajukan. Mulai dari tahap perencanaan sampai tahap pertanggungjawaban anggaran. BKPM harus mempertanggungjawabkan realisasi anggaran terhadap legislatif.

Publik/masyarakat sebagai pihak prinsipal tentu menginginkan hasil kinerja yang baik dari agen dan kinerja tersebut dapat dilihat dari laporan keuangan dan pelayanan yang baik. Untuk menciptakan laporan keuangan dan pelayanan yang baik, tergantung dari strategi yang diterapkan oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Kesimpulannya, pemilihan strategi akan berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat sebagai pihak prinsipal terhadap pemerintah sebagai agen (Himmah Bandariy, 2011).

### Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planing*) suatu organisasi. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006 hlm.274). Secara teknis, kinerja yang baik bagi suatu organisasi dicapai ketika administrasi dan penyedia jasa oleh organisasi yang bersangkutan dilakukan pada tingkat ekonomis, efisien, dan efektif. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Pengukuran kinerja yang handal (*reliable*) merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

### **Anggaran Sektor Publik**

Anggaran publik merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan dari sebuah organisasi meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran juga sebagai estimasi mengenai apa yang akan dilakukan organisasi di masa yang akan datang. Anggaran sektor publik dibuat untuk membantu menentukan tingkat kebutuhan masyarakat. Anggaran merupakan alat ekonomi terpenting yang dimiliki pemerintah untuk mengarahkan perkembangan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat

### **Pertanggungjawaban Anggaran**

Tahap akhir dari siklus anggaran adalah pelaporan dan evaluasi anggaran, hal ini terkait dengan aspek akuntabilitas. Apabila implementasi telah didukung dengan sistem akuntansi dan pengendalian internal yang baik, maka pada tahap *budget reporting and evaluation* tentunya tidak akan menemui banyak masalah (Mardiasmo, 2009 hlm.73). Pertanggungjawaban adalah laporan yang memuat pengelolaan sumber daya yang digunakan untuk penunjang pelaksanaan tugas Pimpinan DPRD sesuai dengan tujuan yang ditetapkan secara periodik (PP Nomor 71 Tahun 2010). Dalam melaksanakan programnya, Badan Koordinasi Penanaman modal menggunakan dana yang bersumber dari APBN.

### **Lembaga Pemeriksa**

Lembaga pemeriksa atau lembaga audit yang efisien dan efektif dapat terwujud jika ada pemisahan tugas dan fungsi yang jelas dari lembaga – lembaga pemeriksa pemerintah, apakah sebagai auditor internal atau sebagai auditor eksternal (Mardiasmo, 2002 hlm. 193). Audit Internal adalah audit yang dilakukan oleh unit pemeriksa yang merupakan bagian dari organisasi yang diawasi. Moeller (2005) mendefinisikan audit internal sebagai fungsi penilai independen yang dibentuk dalam suatu organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas-aktivitas sebagai layanan kepada organisasi. APIP adalah auditor internal bagi sebuah Badan. Untuk mewujudkan peran APIP yang efektif, dalam pendekatan dan praktik *internal auditing* yang modern dapat dicapai melalui kegiatan *assurance and consulting*. Sedangkan audit eksternal adalah audit yang dilakukan oleh unit pemeriksa yang berada di luar organisasi yang diperiksa. Lembaga pemeriksa eksternal tersebut merupakan lembaga pemeriksa yang

independen/ bebas dari intervensi. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) bertindak sebagai auditor eksternal karena merupakan lembaga yang independen dan merupakan *supreme auditor* (Mardiasmo, 2002 hlm.193).

### **Value For Money**

Value for Money merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

a. Ekonomis

Pemerolehan *input* dengan kualitas tertentu dengan harga yang terendah. Ekonomi merupakan perbandingan *input* dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan yaitu dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak efektif.

b. Efisiensi

Pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efisiensi merupakan perbandingan *output/input* yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan.

c. Efektivitas

Tingkat pencapaian hasil program dengan target yang telah ditetapkan secara sederhana, efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*.

Penelitian yang dilakukan oleh Savas (1978) menyimpulkan bahwa efisiensi dan efektivitas saja tidak cukup sebagai ukuran kinerja untuk pelayanan publik. Kesetaraan (*equality*) diakui menjadi semakin penting, tetapi umumnya diabaikan. Oleh karena itu perlu diterapkannya praktik kesetaraan (*equality*) dalam penyediaan layanan publik. Kesetaraan (*equality*) artinya organisasi sektor publik harus melakukan pemerataan dalam penggunaan sumber daya. Sumber daya yang dimaksud adalah APBN yang bersumber dari anggaran publik. Organisasi sektor publik dalam menerapkan kesetaraan (*equality*) dituntut untuk mampu menghemat penggunaan *input* dengan menetapkan alokasi belanja yang lebih berorientasi dengan kepentingan publik dan meningkatkan kesadaran akan uang publik (*public cost awareness*) sebagai akar pelaksanaan akuntabilitas publik.

Keadilan (*equity*) berarti setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pelayanan, tidak ada diskriminasi, atau hak istimewa atas kelompok tertentu. Dengan begitu, organisasi sektor publik sadar bahwa ada pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) yang harus dipenuhi hak - hak nya, yaitu masyarakat, seperti mendapatkan pelayanan yang diberikan dengan tepat sasaran, serta peningkatan mutu dan kualitas yang diberikan oleh sektor publik.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait telah dilakukan Liando *et all* (2014) tentang kinerja keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe ditinjau dari segi ekonomis, efisiensi dan efektivitas dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2013. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, observasi, dan studi kepustakaan dalam pengumpulan data. Hasil dari penelitian ini kinerja keuangan ditinjau dari segi ekonomis, berdasarkan data laporan keuangan dari jumlah realisasi belanja

menunjukkan bahwa belanja modal didominasi oleh belanja pegawai. Oleh karena itu dalam mengoptimalkan anggaran harus tepat sasaran atau berpihak kepada pelayanan publik yang penting. Sedangkan kinerja keuangan dari segi efisiensi, sudah dikatakan baik karena dalam pengelolaan anggaran belanja pemerintah, nilai *output* lebih besar dari nilai *input* yang digunakan. Ditinjau dari segi efektivitas, kinerja keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe tahun 2013 tidak lebih efektif dari tahun 2012.

Sulistyanto *et all* (2013) melakukan penelitian mengenai analisis *value for money* dari kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh Dinas Kesehatan Kota Madiun. Hasil penelitian ini menjelaskan mengenai rasio ekonomis, efisiensi, dan efektivitas tiga program Dinas Kesehatan Kota Madiun. Tiga program tersebut, diantaranya adalah Program obat dan perbekalan kesehatan dengan kegiatan pengadaan obat-obatan dan perbekalan kesehatan, Program kemitraan peningkatan pelayanan kesehatan dengan kegiatan kemitraan kualitas dokter dan paramedis, serta Program promosi kesehatan dengan kegiatan pengembangan media promosi dan informasi sadar hidup. Ketiga program tersebut mendapatkan hasil ekonomis, efisien, namun untuk tingkat efektivitas dikatakan cukup.

Purwadi dan Sari (2015) melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja anggaran Dinas PU Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Blitar ditinjau dari *Value For Money* agar bernilai efektif. Simpulan penelitian ini didapatkan dari hasil wawancara dengan Subbagian Penyusunan Program mengenai tingkat ekonomi dari kinerja Dinas PU Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Blitar menunjukkan bahwa Dinas PU Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Blitar telah melaksanakan kinerjanya dengan ekonomis. Penelitian dari Nufus *et all* (2017) tentang kinerja keuangan Pemerintah Kota Tangerang Selatan tahun 2010-2014 dan tingkat efektivitas pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam mengelola sumber daya. Data yang diambil dalam penelitian ini terdapat dalam Laporan Realisasi Anggaran Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah Tangerang Selatan yang didasarkan pada perhitungan rasio efektivitas pada 2011 meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 22,78%. Setelah itu, pada 2012 rasio efektivitas terus meningkat hingga 40,75%, namun rasio efektivitas pada 2013 dan 2014 menurun menjadi 25,29%. Dilihat dari rasio perhitungan Belanja Tidak Langsung dan Belanja Langsung terdapat informasi bahwa pemerintah daerah telah berhasil meningkatkan pengeluaran langsung, hal ini terlihat dari kualitas output yang menandakan fungsi anggaran sebagai alat distribusi, alokasi dan stabilitas cukup baik.

Asare dan Prempeh (2016) melakukan penelitian mengenai Value For Money dalam suatu pengadaan publik dengan mengidentifikasi tantangan yang berkaitan dengan Value For Money dalam proses pengadaan. Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa pengadaan barang dan jasa bukan didasarkan pada penawaran harga terendah, namun harus memerhatikan aspek biaya hidup seluruh proyek atau layanan mengingat keterbatasan sumber daya yang disediakan oleh pemerintah. Untuk meningkatkan fungsi dari program pelayanan publik, sangat penting bagi manajemen untuk mendukung seluruh program dengan pendekatan Value For Money.

Penelitian dari Simaya dan Maro (2018) mengulas mengenai evaluasi kinerja yang menurun dari Otoritas Pemerintah Daerah Tanzania. Adanya indikasi tidak efisien dan efektif, serta kurangnya transparan dan akuntabel pada sebagian proyek yang mereka peroleh. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa waktu, kualitas, dan biaya merupakan aspek penting yang harus dipertimbangkan selama pelaksanaan proyek untuk mencapai Value For Money. Tantangan yang dihadapi, diantaranya manajemen

yang buruk, pembayaran dilakukan tidak tepat waktu, kurangnya persiapan dokumen tender, dan kontraktor yang tidak terampil.

## METODOLOGI PENELITIAN

Peneliti memilih metode penelitian kualitatif karena ingin menelusuri makna atas suatu kejadian secara langsung melalui pertanyaan yang diajukan kepada informan selaku pihak yang terlibat dalam penelitian ini. Dengan pernyataan yang diberikan oleh informan, peneliti dapat mengkaji apakah keadaan di lapangan sudah sesuai dengan teori atau kebijakan yang menyangkut organisasi sektor publik. Adanya keterbatasan dari penelitian terdahulu juga menjadi alasan mengapa peneliti memilih menggunakan metode kualitatif, karena merupakan salah satu saran dari peneliti sebelumnya untuk menggunakan metode kualitatif dalam menggali informasi mengenai *value for money*.

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretif. Paradigma interpretif dipilih untuk mengembangkan apa yang ada di balik peristiwa serta latar belakang pemikiran individu yang terdapat didalamnya. Interpretif melihat fakta sebagai sesuatu yang unik dan memiliki makna yang khusus sebagai esensi dalam memahami makna sosial. Paradigma *interpretive* (Neuman,2003) beranggapan bahwa pemahaman atas suatu realitas sosial dapat diperoleh dengan mempelajari suatu teks secara mendetail, teks dapat berupa pembicaraan, tulisan, maupun gambar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Etnometodologi. Artinya peneliti berangkat menelusuri proses kinerja keuangan dalam mencapai peningkatan nilai dan kualitas realisasi investasi sesuai dengan visi BKPM dan untuk mengetahui penyebab penurunan realisasi investasi PMA sebagai permasalahan yang diteliti. Dalam perkembangannya, etnometodologi fokus tentang interaksi sosial dalam area analisis percakapan dan latar kelembagaan. Diperlukan beberapa langkah dalam penelitian etnometodologi. Pertama dilakukan pemahaman mengenai masalah/fenomena interaksi sosial, kedua verifikasi dan pengumpulan data, ketiga analisis data, sampai tahap akhir yaitu penyusunan laporan.

Penentuan lokasi dalam penelitian digunakan untuk mencari kesesuaian antara data dan kenyataan yang ada di lapangan. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian ini dikarenakan telah dilakukan pengamatan sebelumnya atau pra riset, dan ditemukan bahwa terjadi perbedaan nilai realisasi investasi dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan keadaan di lapangan dan statement praktisi, sehingga timbul pertanyaan mengenai kualitas program dan kaitannya dengan *value for money*. Badan Koordinasi Penanaman Modal sebagai satu-satunya lembaga yang memberikan pelayanan satu atap bagi penanaman modal dalam negeri maupun luar negeri dijadikan sebagai lokasi penelitian.

Adapun objek dalam penelitian ini meliputi (1) Pelaksanaan program-program dalam mencapai nilai realisasi investasi (2) Kualitas kinerja keuangan dengan pendekatan *value for money* (3) Bentuk akuntabilitas kepada masyarakat. Peneliti sebagai subjek dalam penelitian ini, karena sebagai perangkat penelitian mengupayakan keakraban dengan pihak yang berkepentingan. Peneliti sebagai subjek penelitian mencari penjelasan yang tepat dan cukup dari semua aktivitas, objek, proses, serta keterlibatan pihak yang berkepentingan. Sumber data penelitian ini adalah hasil wawancara dan dokumentasi.

Penentuan objek penelitian tidak ditentukan pada besarnya jumlah informan yang diperlukan untuk memberi data, melainkan informan yang lebih banyak terlibat pada suatu peristiwa atau kejadian, dan memiliki informasi penting yang dibutuhkan dalam penelitian. Selain wawancara, dokumen juga dijadikan sebagai sumber data penelitian. Menurut Sutopo (2005, hlm.54) dokumen adalah bahan tertulis yang masih berhubungan dengan suatu kejadian atau aktivitas tertentu, sedangkan catatan rekaman yang bersifat resmi dan lebih terencana dengan baik dalam organisasi disebut dengan arsip dokumen. Pengumpulan dokumen dalam penelitian ini melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti peristiwa yang telah lalu. Beberapa dokumen dalam penelitian ini yaitu (1) Laporan Keuangan T.A. 2018 Badan Koordinasi Penanaman Modal (2) Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2018 (3) Laporan Hasil Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) – BKPM.

Sesuai dengan penelitian kualitatif dan jenis sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Observasi adalah proses keterlibatan peneliti dalam situasi sosial, kemudian diungkapkan hal apa yang terlihat dan dialami langsung oleh peneliti (Mukhtar, 2013 hlm.109). Pemilihan observasi non-partisipan dilakukan agar peneliti lebih fokus dalam melakukan pengamatan, sehingga data yang diperoleh benar valid dan dapat diinterpretasikan untuk ditarik kesimpulan. Mekanisme real yang dilakukan dalam melakukan observasi non-partisipan adalah peneliti tidak berpartisipasi dalam rangkaian kerja untuk mencapai visi BKPM namun tetap mengumpulkan laporan-laporan seperti Laporan Keuangan, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Laporan Hasil Audit, dan Laporan Hasil Survei Indeks Kepuasan Masyarakat BKPM sebagai *supporting* data untuk penelitian ini.

Melalui wawancara, peneliti dapat menggali informasi, dan kerangka keterangan dari informan. Wawancara dilakukan kepada Kepala Bagian Keuangan, Verifikator Bagian Keuangan, Kepala Sub Bagian Perbendaharaan, Aparatur Pengawas Intern Pemerintah, dan Bagian Pelayanan Perizinan BKPM. Dalam wawancara ini peneliti ingin menelusuri apakah program program dalam mencapai visi BKPM dalam meningkatkan nilai realisasi investasi memperhatikan konsep value for money dan anggaran yang digunakan dipertanggung jawabkan kepada publik.

Menurut Sugiyono (2015, hlm.139) kegiatan analisis dokumen dapat diperoleh melalui buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat menunjang penelitian. Pada penelitian ini metode analisis dokumen digunakan untuk memperoleh data berupa dokumen atau catatan yang ada di Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Laporan Keuangan Tahun 2018, Catatan Atas Laporan Keuangan, Opini BPK atas Laporan Keuangan, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BKPM 2018 dan lampiran lainnya peneliti gunakan untuk mendapatkan informasi yang tersimpan didalamnya.

Teknik validasi data yang digunakan untuk menguji keabsahan data penelitian ini dilakukan dengan uji kredibilitas data melalui triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dalam berbagai cara dan waktu. Sugiyono (2014, hlm.369) membagi triangulasi menjadi triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengecekan data yang diperoleh dari informan kunci maupun informan pendukung kemudian dilakukan pendeskripsian, dikategorisasikan, ditentukan persamaan dan



perbedaannya, dan mencari sesuatu yang spesifik dari beberapa sumber data tersebut. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif. Dalam analisis interaktif terdapat 4 komponen, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban Anggaran dalam Mencapai Value For Money**

Anggaran BKPM bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional (APBN) yang telah disahkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Anggaran yang telah disusun dan disahkan kemudian dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) sebagai acuan penggunaan anggaran dalam melaksanakan kegiatan. DIPA BKPM Tahun Anggaran 2018 dengan pagu sebesar Rp. 548.229.840.000. Hasil observasi dapat disimpulkan bahwa dalam proses penganggaran, BKPM tidak statis artinya proses penganggaran tidak hanya melibatkan pihak-pihak internal namun juga dari pihak eksternal yang turut berkontribusi. Selain itu, pegawai yang mempunyai kepentingan dalam proses penganggaran berusaha mencoba menggabungkan pemahaman teknis akuntansi bersamaan dengan *political skill* namun tetap menjaga agar tidak keluar dari koridor akuntansi.

Tujuan anggaran adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan *fairness*. Jika dilihat dari program kerja yang telah dilaksanakan BKPM telah memenuhi seluruh elemen tersebut, dibuktikan dengan usaha BKPM dalam memperkuat transparansi pelaksanaan anggaran melalui Laporan Keuangan yang dapat diakses langsung oleh masyarakat. Pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh BKPM menerapkan mekanisme berlapis, dengan adanya pemisahan tanggung jawab karena dalam pelaksanaan anggaran tidak hanya terpaku pada satu pejabat yang mengorganisir, hal ini untuk meminimalisir terjadinya *fraud*.

Bentuk pertanggungjawaban anggaran di BKPM dapat ditunjukkan melalui bukti bahwa anggaran telah komplit, sesuai sasaran, dan jumlah tidak di *mark-up*. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, bagian keuangan BKPM telah melakukan pertanggungjawaban sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) terkait dengan mekanisme pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran. Terkait dengan anggaran yang tidak di *mark-up*, bagian keuangan melakukan pengecekan secara sampling terhadap vendor untuk memastikan bahwa anggaran yang dikeluarkan jumlahnya sesuai atau tidak dalam laporan pertanggungjawaban.

Sedangkan untuk mengetahui bahwa anggaran telah sesuai sasaran bagian keuangan melakukan mekanisme pembebanan dengan menyesuaikan dengan Bagan Akun Standar dikaitkan dengan output dari berbagai unit kerja. Selain PMK bagian keuangan juga menggunakan Standar Biaya Masukan (SBM) dalam pelaksanaan kegiatan. Dalam PMK No.32 Tahun 2018 sudah tercantum mengenai batas maksimal pagu untuk suatu kegiatan. Apabila kegiatan tersebut tidak dirinci maksimal pagunya, maka bagian keuangan akan mengakomodir melalui daftar pengeluaran riil yang disetujui oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).

Pagu indikatif sebesar Rp. 558.229.840.000 hanya mampu diserap

sebanyak 87,68%. Hal ini tentu tidak sesuai dengan target, karena penyerapan anggaran untuk Kementerian/Lembaga ditargetkan minimal sebesar 95%. Penyerapan anggaran BKPM jauh dibawah target bahkan belum menyetuh angka 90% untuk tahun 2018. Nilai realisasi penyerapan anggaran BKPM adalah selisih dari pagu indikatif dengan total belanja. Belanja yang termasuk didalamnya adalah belanja pegawai, belanja barang dan jasa, serta belanja modal. Tidak maksimalnya penyerapan anggaran dikarenakan vendor yang telat menyampaikan tagihan sehingga proses pencairan dana untuk pembayaran pun tertunda. Selain itu, banyak kontrak yang berakhir pada 31 Desember 2018, sehingga pembayaran baru akan dibayarkan pada akhir tahun.

### **Bentuk Akuntabilitas Badan Koordinasi Penanaman Modal**

Pembuatan laporan keuangan adalah syarat pendukung adanya akuntabilitas berupa keterbukaan BKPM atas aktivitas pengelolaan sumber daya publik. Sistem Akuntansi Berbasis Akrua (SAIBA) adalah sistem akuntansi instansi di kalangan penyusun Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga. Berdasarkan Pernyataan Tanggung Jawab yang disusun oleh BKPM bahwa Laporan Keuangan telah disusun berdasarkan sistem pengendalian internal yang memadai, dan informasi yang telah disediakan telah sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan. Berikut adalah Laporan Realisasi Anggaran BKPM untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2018 (*Audited*).

Tabel 1.

Uraian	2018				
	Anggaran		Realisasi		%
Belanja Pegawai	Rp	136.195.224.000	Rp	124.417.949.241	91,6
Belanja Barang	Rp	390.402.126.000	Rp	336.423.267.240	86,24
Belanja Modal	Rp	21.632.490.000	Rp	19.845.408.378	91,74
Jumlah	Rp	548.229.840.000	Rp	480.686.624.859	87,79

Sumber: LAKIP BKPM Tahun 2018

Kualitas laporan keuangan BKPM mendapat umpan balik dengan diterimanya penghargaan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) Tahun 2018 berdasarkan hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Ini adalah tahun ke-5 BKPM mendapatkan penghargaan tersebut sejak tahun 2014. Opini WTP atas laporan keuangan BKPM merupakan cerminan upaya BKPM dalam menyelenggarakan pengelolaan anggaran yang lebih baik tiap tahunnya. BKPM terus melakukan perbaikan agar penggunaan anggaran lebih efisien dan tepat sasaran karena anggaran tersebut berasal dari rakyat yang harus dipertanggungjawabkan. Opini WTP bukanlah tujuan akhir, namun hal ini dapat digunakan sebagai informasi, masukan, maupun *feedback* bagi perencanaan anggaran.

### **Proses Menghasilkan Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Value For Money**

Kinerja BKPM jika dilihat dari segi kualitas, biaya dan waktu telah mencapai hasil yang baik jika dilihat berdasarkan program yang telah dilaksanakan berdasarkan tupoksi tiap unit kerja dan aturan/standar yang ditaati dalam menjalankan aktivitasnya. Dalam proses penilaian kinerja, APIP bertindak sebagai auditor internal BKPM yang bertugas untuk menilai independensi yang dibentuk pada BKPM dan mengevaluasi aktivitas tiap unit kerja sebagai bentuk layanan untuk BKPM sendiri. Proses pengawasan internal di BKPM yang dilakukan oleh APIP adalah dengan menjalankan Program Kerja

Pengawasan Tahunan (PKPT).

### **Implementasi Unsur Ekonomis Untuk Mencapai Value For Money**

BKPM dapat meminimalisir input resources dengan menghindari pengeluaran yang boros dan tidak efektif. Meskipun biaya yang dikeluarkan pada tiap organisasi sektor publik telah diatur dalam Standar Biaya Masukan (SBM), namun ada beberapa pos yang tidak dijabarkan dalam SBM sehingga untuk meminimalisir input, unit kerja di BKPM menggunakan harga pasar. Didalam bagian keuangan, terdapat Sub Bagian Verifikasi yang bertugas untuk melakukan verifikasi atas pengajuan pertanggung jawaban pelaksanaan kegiatan. Bagian keuangan mengikuti standar/peraturan Menteri Keuangan dengan melakukan verifikasi sebanyak dua kali yang dilakukan oleh Staff di Bagian Keuangan dan Pejabat Penandatanganan SPM. Ketika menghadapi kelangkaan sumber daya (scarcity of resources) namun tetap harus menjalankan VFM, bagian keuangan tetap semaksimal mungkin menggunakan sumber daya yang telah ada, dan tidak menjadikan hal tersebut sebagai keterbatasan walaupun menyebabkan sulitnya mengejar output. Selain memaksimalkan SDM yang telah ada, cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan pengetahuan teknis dari sumber daya yang ada.

Tingkat ekonomis dibuktikan dengan cara menggunakan sumber daya berupa staff, peralatan dan fasilitas berskala minimum dalam menghasilkan jasa dan kualitas yang tepat. Pemanfaatan teknologi secara maksimal dilakukan oleh bagian keuangan dan unit kerja lainnya dalam menghemat biaya agar tercapainya unsur ekonomis. Program One Single Submission menggunakan sistem serta Paperless dalam kegiatan administrasi merupakan cara untuk mencapai unsur ekonomis.

### **Implementasi Unsur Efisiensi Untuk Mencapai Value For Money**

Dalam mengukur output atas pelayanan berbentuk kualitatif, BKPM melakukan survey baik kepada internal maupun eksternal BKPM. Mengenai target yang telah ditetapkan, program PTSP yang dilakukan BKPM perlu dilakukan evaluasi sesuai amanat UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) digunakan untuk mengevaluasi penggunaan jasa pelayanan penanaman modal PTSP Pusat di BKPM. Hasil survey didapatkan dari penyebaran kuisioner kepada 100 responden dengan berbagai jenis pekerjaan. Hasil skor Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar **84,36**. Hal ini menunjukkan kinerja Unit Pelayanan Prioritas pada PTSP Pusat di BKPM berada dalam mutu pelayanan A dengan kategori sangat baik.

Dalam menerapkan konsep efisien pada SDM, bagian keuangan tentunya meminimaslisir penggunaan jumlah pegawai yang berlebih. Jumlah pegawai berlebih akan menimbulkan inefisiensi belanja jasa yang dikeluarkan oleh BKPM. Bagian keuangan khususnya menghindari adanya duplikasi pekerjaan tanpa tujuan dan penggunaan jumlah pegawai yang berlebih. Dalam rangka melakukan efisiensi terhadap output, salah satu ilustrasi nya adalah laporan keuangan. Cara untuk tetap efisien namun kualitas laporan keuangan tetap kredibel, adalah dengan pemanfaatan teknologi. Hal ini dibuktikan berdasarkan observasi yang peneliti lakukan bahwa bagian keuangan memanfaatkan sistem akuntansi penyusunan laporan keuangan, begitu pun yang dilakukan oleh unit kerja lainnya dengan sistem yang berbeda.

Untuk mengefisiensikan proses distribusi informasi, bagian keuangan juga menyampaikan melalui media seperti *whatsapp* maupun komunikasi lisan agar lebih efisien. Pada tahap cash reporting, informasi akuntansi diharapkan dapat mendeteksi pengeluaran yang masih berpotensi untuk

diefisienkan. Bagian keuangan bersama pihak lain mencari teknik terbaik melalui penelaahan untuk menghemat biaya.

### **Implementasi Unsur Efektivitas Untuk Mencapai Value For Money**

Untuk mencapai efektivitas, BKPM masih terhambat dengan beberapa program yang direncanakan. Hal ini dibuktikan dengan masih seringnya mengalami permasalahan dalam merealisasikan investasinya di Indonesia, baik dari segi pengajuan Izin Lokasi, Izin Lingkungan, dan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang menjadi keluhan investor. Dengan adanya keluhan tersebut, BKPM menerapkan beberapa kebijakan untuk tahun kedepan dengan harapan dapat meningkatkan kualitas dan tercapainya outcome, Program kerja di bagian keuangan betul sudah direncanakan sejak awal untuk dapat mencapai output yang ada. Namun, tidak menutup kemungkinan program kerja yang telah direncanakan sebelumnya, bisa saja dilakukan penyesuaian dengan cara membuat alternative program untuk mencapai efektivitas.

### **Implementasi Unsur *Equity* dan *Equality* Untuk Mencapai Value For Money**

One Single Submission adalah sistem yang digunakan untuk pengurusan izin berusaha oleh pelaku usaha dengan karakteristik usaha perorangan, UMKM maupun skala besar. OSS memberikan pelayanan perizinan untuk usaha dengan modal yang berasal dari dalam negeri (PMDN) dan modal asing (PMA). Dengan adanya sistem OSS, pelaku usaha dipermudah dalam pengurusan perizinan usaha dan pelaku usaha mendapat fasilitas untuk terhubung dengan semua stakeholder serta memperoleh izin secara aman dan real time. Namun pelaksanaan OSS di BKPM masih menemui kendala salah satunya database perizinan dalam OSS belum terklasifikasi secara jelas. Akibatnya, Pemerintah Daerah harus memasukkan data secara manual yang menyebabkan proses pengeluaran sebuah izin memakan waktu lama.

Dari segi perizinan, bentuk usaha Non PT menemui hambatan dalam input data untuk proses perizinan dikarenakan prosesnya harus manual sehingga membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan dengan PT yang penarikan data nya bisa dilakukan secara langsung melalui Administrasi Hukum Umum (AHU). Penerapan unsur equity dan equality untuk mencapai konsep value for money melalui program OSS terkendala oleh banyak hal. Menurut informan, sistem OSS belum dapat mengakomodir sehingga informasi belum terdistribusi secara baik ke PTSP. Permasalahan ini juga sudah dijelaskan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BKPM Tahun 2018. Dari segi pelayanan yang diberikan oleh BKPM dinilai cukup terdistribusi secara adil dan merata diantara kelompok masyarakat, dibuktikan dengan adanya sistem antrian online. Sistem antrian online memberikan manfaat kepada pelaku usaha dalam kemudahan akses. Selain itu, BKPM juga dapat menghemat biaya pada proses pendaftaran dan pelaku usaha tidak perlu untuk mengantri untuk mengambil nomor antrian. Hal ini tentu dapat memengaruhi indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh BKPM.

Unsur equity dan equality harus mencerminkan bahwa setiap pelaku usaha yang ingin melakukan perizinan melalui BKPM dengan OSS memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pelayanan. Hal ini dapat dicapai dengan tidak adanya diskriminasi, atau hak istimewa atas kelompok tertentu. Berbicara mengenai pelayanan yang diberikan, UMKM dari segi bentuk usaha tidak sebesar PT, hal ini seringkali menimbulkan ketakutan pelayanan yang kurang prima namun BKPM tidak menjadikan hal ini sebagai alasan untuk tidak memberikan kemudahan pelayanan bagi UMKM.

## SIMPULAN

- a. Hasil analisis dari segi ekonomis, menunjukkan bahwa pelaksanaan program pada BKPM sudah ekonomis karena dalam pengukuran input sudah sesuai standar yaitu Standar Biaya Masukan (SBM) dan penggunaan harga pasar relevan untuk dipertimbangkan. Sumber daya yang ada benar dimanfaatkan, dan untuk meminimalisir *input resources* BKPM melakukan tindakan preventif dengan melakukan sosialisasi dan verifikasi anggaran (*input*). Dalam menghadapi kelangkaan sumber daya, BKPM meningkatkan kemampuan teknis sumber daya manusia dan meningkatkan pemanfaatan teknologi.
- b. Hasil analisis efisiensi untuk tahun 2018, menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan anggaran belanja sudah baik karena nilai *output* lebih besar dari nilai *input* yang digunakan. BKPM telah melakukan evaluasi untuk melihat efisiensi program One Single Submission (OSS) sesuai UU No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Dalam menerapkan konsep efisien pada sumber daya, bagian keuangan sebagai salah satu unit kerja meminimalisir penggunaan jumlah pegawai berlebih dan menghindari duplikasi pekerjaan tanpa tujuan. Pemanfaatan teknologi juga digunakan untuk mencapai *output* dan distribusi informasi. Terkait dengan sumber pemborosan yang masih dapat diefisiensikan, bagian keuangan melakukan penelaahan dengan BPPA dan APIP untuk mendiskusikan urgensi kegiatan dan prinsip efisiensi yang dapat dilakukan.
- c. Hasil analisis efektivitas untuk tahun 2018, menunjukkan bahwa tingkat efektivitas di BKPM sudah baik walaupun masih terhambat dengan program yang direncanakan. Bagian keuangan dan unit kerja lainnya sudah merencanakan program dengan baik untuk mencapai output dan menyiapkan program alternatif untuk mencapai efektivitas. Faktor penghambat tingkat efektivitas pada BKPM adalah aturan dan kebijakan baru yang ditetapkan sehingga diperlukan sosialisasi berkala yang membutuhkan biaya dan waktu.
- d. Hasil analisis *equity* dan *equality* oleh BKPM dilihat melalui pelaksanaan sistem One Single Submission (OSS). Penerapan *equity* dan *equality* sebagai elemen tambahan dalam konsep *value for money* sudah dilakukan dengan cukup baik, namun terkendala oleh sistem yang masih belum terkalsifikasi secara jelas, belum tersedia dalam versi Bahasa Inggris, dan belum sinkronnya sistem OSS dengan PTSP di sejumlah daerah. Bentuk usaha NON PT menemui hambatan ketika melakukan input data untuk proses perizinan karena dilakukan secara manual, tidak seperti PT yang dimudahkan dengan adanya sistem Administrasi Hukum Umum (AHU). Di sisi lain, pelayanan yang diberikan sudah terdistribusi secara adil dengan adanya Sistem Antrian Online dan tidak ada perlakuan khusus untuk bentuk usaha tertentu.

BKPM dalam mencapai realisasi nilai dan kualitas investasi harus memperhatikan kondisi eksternal di Indonesia, seperti Tahun 2018 dengan adanya Pemilihan Umum yang membuat investor menahan diri untuk melakukan investasi di Indonesia dengan memikirkan tindakan preventif. Terkait dengan realisasi anggaran, BKPM harus tegas terhadap vendor sehingga tidak ada keterlamabatan penyampaian tagihan, sehingga sebelum akhir tahun anggaran sudah diserap dengan maksimal.

BKPM juga harus memperbaiki sistem OSS dengan membangun sistem yang dapat memudahkan bentuk usaha Non PT untuk input data.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhababsah, S. (2019). Ownership structure and audit quality: An empirical analysis considering ownership types in Jordan. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 35, 71–84.
- Halim, A. (2012). *Akuntansi Sektor Publik. Akuntansi Keuangan Daerah, Ed. Empat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jensen, M., & Meckling, W. (2012). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In *The Economic Nature of the Firm: A Reader, Third Edition*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.023>
- Khalikussabir. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Berdasarkan Value For Money (Studi Kasus pada Dina PU Pengairan, PU Binamarga & PU Cipta Karya Kabupaten Probolinggo). *E – Jurnal Riset Manajemen PRODI MANAJEMEN*, 1–22.
- Kurrohman, T. (2013). Evaluasi penganggaran berbasis kinerja melalui kinerja keuangan yang berbasis. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(1), 1–11.
- Liando, H. S., Saerang, D. P. E., & Elim, I. (2014). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe Menggunakan Metode Value for Money. *Jurnal EMBA*, 2(3), 1686–1694.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (2010). *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode- Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L., J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2010). *Akuntansi Sektor Publik* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Nufus, K., Supratikta, H., & Muchtar, A. (2017). Analysis of financial performance of local government through South Tangerang calculation of realization regional budget. *European Journal of Business and Management*, 9(3), 136–146.
- Personal, M., Archive, R., Nsiah-Asare, E., & Prempeh, K. B. (2016). *Measures of Ensuring Value for Money in Public Procurement: A Case of Selected Polytechnics in Ghana*. *Measures of Ensuring Value for Money in Public Procurement: A Case of Selected Polytechnics in Ghana*. (September).
- Purwadi, Y., & Sari, R. M. (2012). *Analisis Pengukuran Kinerja Anggaran Pada Dinas Pu Bina Marga Dan Pengairan Kabupaten Blitar*. 259–281.
- Rana, T., Hoque, Z., & Jacobs, K. (2019). Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. *Public Money and Management*, 39(1), 37–45.

<https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>

- Renyowijoyo, M. (2013). *Akuntansi Sektor Publik, Organisasi Non-Laba* (3rd ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Science, M. (2016). *On Equity in Providing Public Services* Author ( s ): E . S . Savas  
Published by: INFORMS Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2630377>  
REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access the. 24(8), 800–808.
- Simaya, H., & Maro, G. (2018). *Assessment of the Performance of Value for Money for Building Projects in Local Government Authorities in Tanzania*. 7(3), 101–112.  
<https://doi.org/10.5923/j.ijcem.20180703.02>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (PMetode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)endekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wang, S. (2012). *Measuring Equity: A Survey of Indices for Public Administration 1 Measuring Equity: A Survey of Indices for Public Administration*.
- Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatiftif dan Gabungan*. Jakarta: Interpratama Mandiri.