



**STUDI EFISIENSI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN
LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) TAMAN WISATA
AIR WENDIT PERIODE 2015-2019**

Skripsi

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi

Oleh:

Lutfia Fatmawati
NPM: 21601082273



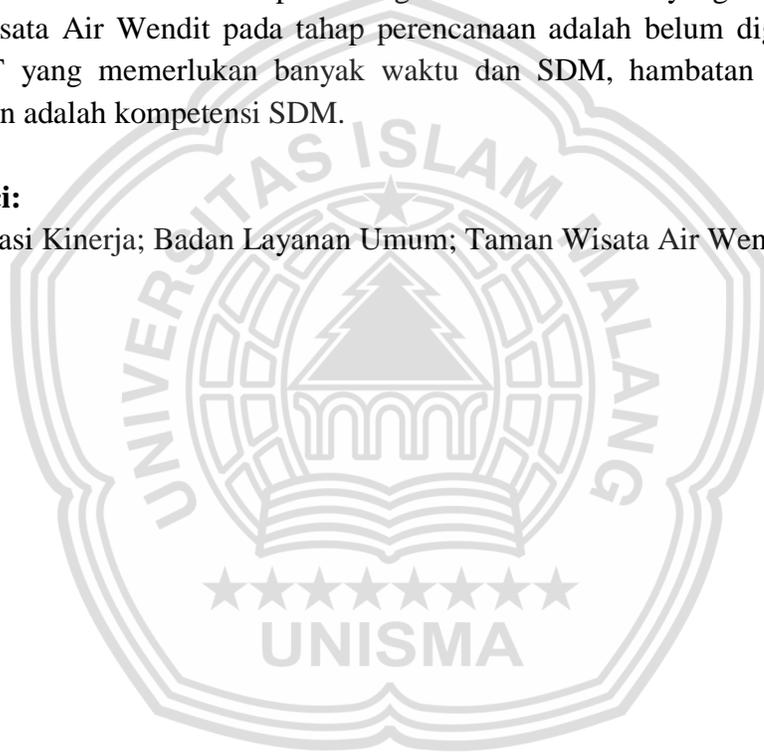
**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MALANG
2020**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi serta implementasi kinerja Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) pada Taman Wisata Air Wendit. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, studi pustaka, dan telaah dokumen yang terkait dengan penelitian. Hasil dari penelitian ini, berdasarkan analisis implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) yang di terapkan di Taman Wisata Air Wendit cukup efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) di Taman Wisata Air Wendit sudah diterapkan dengan baik. Hambatan yang dihadapi oleh Taman Wisata Air Wendit pada tahap perencanaan adalah belum digunakannya aplikasi IT yang memerlukan banyak waktu dan SDM, hambatan pada tahap pelaksanaan adalah kompetensi SDM.

Kata kunci:

Implementasi Kinerja; Badan Layanan Umum; Taman Wisata Air Wendit

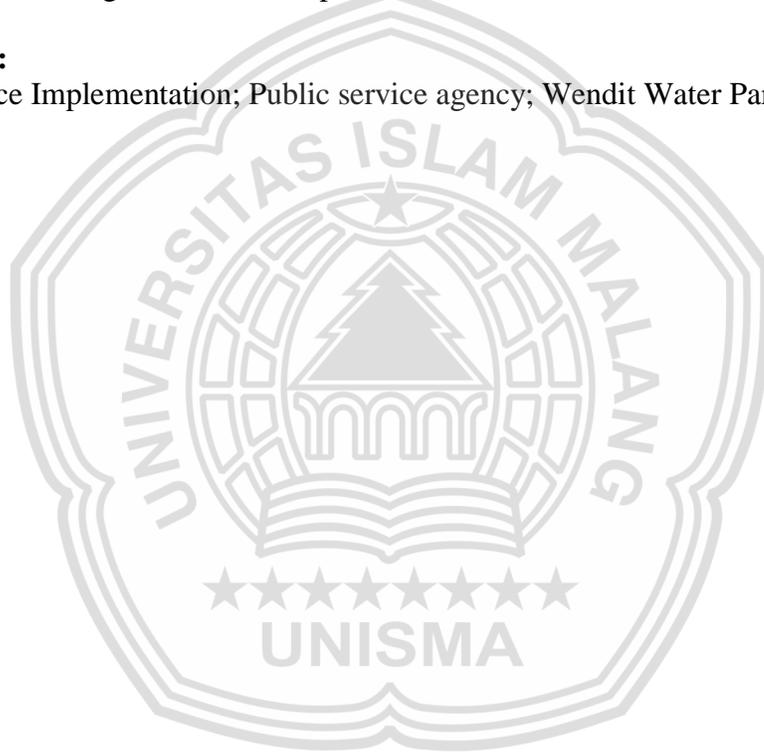


Abstract

This study aims to determine the efficiency and implementation of the performance of the Financial Management Pattern of the Public Service Agency (PPK-BLU) at the Wendit Water Tourism Park. The research method used is qualitative analysis. Data collection techniques carried out by interviews, literature study, and study of documents related to research. The results of this study, based on an analysis of the implementation of the financial management patterns of the regional public service agencies (PPK-BLUD) applied in the Wendit Water Tourism Park are quite effective and efficient. This shows that in the implementation of the financial management pattern of the regional public service agencies (PPK-BLUD) in the Wendit Water Tourism Park it has been implemented well. The obstacle faced by Wendit Water Tourism Park at the planning stage is that IT applications have not been used that require a lot of time and human resources, the obstacles at the implementation stage are SDM competencies.

Keywords:

Performance Implementation; Public service agency; Wendit Water Park



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan pada sistem pemerintahan yang awalnya menganut pola pertanggungjawaban terpusat berubah menjadi pola desentralisasi. Otonomi daerah dilaksanakan sesuai dengan landasan hukum yang mengaturnya yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, kedua landasan tersebut merupakan satu kesatuan yang tak dapat dipisahkan dengan pemerintah pusat dalam upaya meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat serta telah membuka jalan bagi pelaksanaan reformasi sektor publik di Indonesia.

Indonesia telah mengadopsi pemikiran *new public management* (NPM) dengan melakukan reformasi keuangan negara yang mulai bergulir sejak akhir tahun 2003, dengan dikeluarkannya tiga paket peraturan keuangan negara yang baru, yaitu Undang-Undang No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-Undang No 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang-Undang No 15 Tahun 2005 tentang Pemeriksaan Keuangan Negara. Dengan ketiga paket peraturan keuangan negara tersebut telah merubah pola pikir yang lebih efisien, profesionalitas, akuntabel, dan transparan, dengan melakukan perubahan dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja, yang membuka koridor bagi penerapan basis kinerja

di lingkungan pemerintah. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah menjadi lebih jelas yang hanya mempunyai input dan proses sekarang menjadi berorientasi pada output (Jahra, 2013).

Berdasarkan Undang-Undang tersebut, instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel, berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat dalam rangka memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan tetap menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas melalui BLU. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang pengelolaan Keuangan BLU adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 menyebutkan pula mengenai Pola pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah menyebutkan BLUD adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja

Perangkat Daerah di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Disamping itu, menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 menyebutkan Pola pengelolaan Keuangan BLUD merupakan pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya. PPK-BLUD bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah.

Dalam hal ini, peneliti akan mengkhususkan meneliti bagaimana penerapan efisiensi Anggaran Badan Layanan Umum Daerah. Menurut Munandar, dalam anggaran swasta (2001:225) efisiensi budgeting merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang tingkat perubahan biaya, terutama biaya tidak langsung, sehubungan dengan perubahan aktivitas perusahaan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang. Aktivitas tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk jam tenaga kerja tidak langsung, jam kerja mesin, unit hasil produk (*output*). Sedangkan dalam sektor publik, efisiensi budgeting adalah harga barang/jasa per unit telah ditetapkan dimana dalam penganggaran belanjanya dapat bertambah, dan berkurang atau setidaknya proporsional. Dengan efisiensi budgeting, dapat menyajikan jumlah-jumlah pengeluaran yang disesuaikan dengan aktivitas aktual

terhadap pengeluaran aktual dalam laporan kinerja bulanan.

Akan tetapi, selama ini berbagai instansi pemerintah seperti taman wisata dan universitas hanya bisa melaksanakan praktik pengelolaan anggaran sesuai dengan standar dan kebijakan pemerintah. Menurut Waluyo (2011), pada kenyataannya kualitas pelayanan sektor publik sering tertinggal dengan kualitas pelayanan sektor swasta, hal ini sering dikaitkan dengan harga yang lebih murah yang harus dibayar oleh para pengguna. Oleh karena itu, dalam lingkup kerja pemerintah dibentuklah satuan kerja yang disebut Badan Layanan Umum. Waluyo (2011) dalam jurnalnya mengemukakan bahwa:

Instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel, berupa keleluasaan untuk menerapkan paraktek-praktek bisnis yang sehat dalam rangka memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dengan tetap menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dapat dilaksanakan melalui pola pengelolaan keuangan baru bernama Badan Layanan Umum.

Keberadaan Badan Layanan Umum menjadi sangat penting untuk pengelolaan keuangan yang lebih baik demi tercapainya efisiensi dan efektivitas. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang menekankan adanya perubahan sistem anggaran tradisional menjadi Anggaran Berbasis Kinerja dan berbasis akrual. Namun, dikarenakan sistem Anggaran Berbasis Kinerja masih tergolong baru dalam lingkup pemerintahan Indonesia, sistem tersebut masih perlu dipantau lebih jauh lagi, bagaimana praktiknya dan bagaimana hasil yang diberikan atas penerapan sistem tersebut.

Sejak diberlakukannya UU Nomor 32 tahun 2004 dimana wewenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan yang diserahkan oleh pemerintah pusat dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi

masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Peraturan tersebut dikenal dengan sistem Otonomi Daerah (OTODA).

Sistem ini diharapkan pemerintah Kabupaten maupun Kota dapat mengembangkan potensi baik SDA dan SDM di masing-masing wilayah yang dipimpin. Dengan begitu menjadikan pemerintahan Kabupaten dan Desa dapat berdiri sendiri atau mandiri dan mampu bersaing dalam pembangunan dan pengembangan antar pemerintah daerah.

Pemerintahan Kabupaten (Pemkab) Malang sebagai salah satu kabupaten yang ada di Indonesia pun tak luput untuk menganut sistem *OTODA*. Pemkab Malang memiliki luas 3.519 Km² yang terbagi dalam 390 Kelurahan/Desa dan 33 Kecamatan tersebut memiliki potensi baik dari SDA maupun SDM. Dari letak geografi Kabupaten Malang memiliki letak yang strategis baik dari segi perekonomian, pertanian dan pariwisata.

Potensi seperti itu diharapkan Pemkab Malang mampu memaksimalkan keragaman yang ada di wilayahnya. Salah satu yang potensi yang digencarkan oleh Kabupaten Malang sebagai penyumbang pemasukan daerah adalah melalui bidang kepariwisataanya. Kabupaten Malang memiliki banyak sekali tempat pariwisata yang dapat dikembangkan baik pada wisata air, wisata gunung, wisata sejarah, wisata air terjun, wisata pantai, wisata agro dan wisata religi.

Salah satu tempat wisata andalan Kabupaten Malang adalah Wendit Water Park. Tempat wisata yang terkenal dengan keberadaan habitat monyet-monyet ini terletak di Desa Mangliawan, Kecamatan Pakis sekitar 8Km dari pusat Kota Malang.

Konon sumber mata air yang keluar dari dalam tanah dan membentuk sebuah kolam dipercaya masyarakat sekitar memiliki khasiat yaitu dapat menyembuhkan penyakit dan membuat awet muda.

Pariwisata dipandang sebagai urusan publik karena besarnya harapan publik terhadap manfaat yang akan diperoleh dari pariwisata ini. Mengingat pariwisata merupakan urusan publik yang tujuan utamanya adalah untuk mencapai kesejahteraan masyarakat, maka pariwisata menjadi salah satu perhatian penting bagi administrasi publik.

Taman Wisata Air Wendit merupakan salah satu obyek wisata yang diunggulkan di Kabupaten Malang. Sebagai obyek wisata yang dikelola oleh Pemerintah, Taman Wisata Air Wendit memiliki beberapa masalah yaitu tidak dapat mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Malang, pendapatan cenderung turun, dan adanya kebocoran tiket. Seperti di ungkapkan dalam media online dalam Solopos.Com oleh General Manager Taman Wisata Air Wendit, Gunawan, mengatakan “Masih banyak pengunjung yang masuk tanpa membeli tiket serta adanya tiket palsu”. Safi’i menyatakan bahwa hal tersebut merupakan penyebab belum tercapainya target pendapatan asli daerah (2015). Oleh karena itu diperlukan tata kelola yang baik agar dapat menyumbang pendapatan asli daerah dengan optimal.

Data awal yang penulis dapatkan terdapat penurunan pendapatan dari tahun ke tahun dalam mengimplementasikan PPK-BLUD yaitu adanya tingkat kebocoran tiket, diprediksi mencapai 40%. Pada tahun 2015, pemasukkan dari hasil penjualan tiket hanya mencapai Rp 2 miliar. Seharusnya pendapatan mencapai Rp 2,5 miliar,

sehingga terjadi kebocoran sebesar Rp 500 juta, disamping itu tingkat kunjungan wisatawan yang datang cenderung menurun pada hari biasa. Pada hari-hari biasa, jumlah wisatawan sekitar 500 orang. Namun, bila memasuki musim liburan sekolah dan akhir pekan, jumlah pengunjung bisa mencapai 2.000 orang. Dengan tingkat pendapatan yang menurun dan relatif tidak stabil, oleh karenanya perlu diteliti apakah hal tersebut berpengaruh pada kinerja keuangan secara keseluruhan, sehingga dapat diketahui apakah taman wisata sudah efisien dan efektif dalam pengelolaannya.

Berdasarkan uraian latar belakang, maka peneliti bermaksud meneliti lebih jauh terkait Efisiensi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Taman Wisata Air Wendit dengan judul penelitian sebagai berikut: “**Studi Efisiensi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Taman Wisata Air Wendit Periode 2015-2019**”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka masalah penelitian dapat di rumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana efisiensi pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019?
2. Bagaimana kinerja dan tata kelola di Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019?
3. Seberapa besar pengaruh implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah terhadap kinerja Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui efisiensi pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja dan tata kelola di Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah terhadap kinerja Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat diantaranya sebagai berikut :

1. Bagi Penulis
Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai BLUD dan Kinerja Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019 antara konsep dengan efisiensi pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (BLUD) di Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019.
2. Bagi Pemerintah
Bahan masukan kepada Pemerintah Kabupaten Malang dalam mengambil kebijaksanaan untuk terus meningkatkan kinerja instansi atau entitas yang termasuk kedalam BLUD Kabupaten Malang dan penerapan BLUD.
3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk pengembangan serta menjadi sumber informasi atau masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang yang sama.

4. Bagi Akuntansi Sektor Publik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi untuk instansi akuntansi sektor publik agar dapat memahami konsep BLUD dalam mempengaruhi kinerja Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja dan tata kelola di Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019 serta untuk mengetahui seberapa besar pengaruh implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah terhadap kinerja Taman Wisata Air Wendit periode 2015-2019. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif sederhana dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) yang di terapkan di Taman Wisata Air Wendit cukup efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) di Taman Wisata Air Wendit sudah diterapkan dengan baik sesuai dengan aturan yang berlaku dan sesuai dengan Mendagri No.61 tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah.
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja yang ditunjukkan oleh Taman Wisata Air Wendit termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa Taman Wisata Air Wendit selalu menunjukkan kinerja yang baik seperti penetapan anggaran rutin Taman Wisata Air Wendit dianggarkan secara efisien dan efektif, dan Taman Wisata Air

Wendit bisa membangun sarana dan prasarana sendiri, mampu mengelola pengeluaran sendiri untuk kegiatan operasional, adanya penyerapan anggaran, pembuatan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) secara terperinci untuk rencana jangka panjang.

3. Berdasarkan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja Taman Wisata Air Wendit. Jadi semakin tinggi efektivitas penerapan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD), maka akan semakin tinggi pula kinerja Taman Wisata Air Wendit.

5.2 Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian, penulis bermaksud memaparkan beberapa keterbatasan yang berkaitan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. keterbatasan tersebut adalah:

1. Bagi Taman Wisata Air Wendit

Dari analisis pengelolaan keuangan BLU, dalam penyusunan anggaran terdapat beberapa kekurangan seperti proses penyusunan perencanaan dan penganggaran bersifat manual belum menggunakan aplikasi, sehingga dalam penyusunan perencanaan dan penganggaran tersebut menyebabkan banyak memakan waktu, sumber daya manusia dan biaya. Dalam pelaksanaan anggaran di Taman Wisata Air Wendit terdapat beberapa kekurangan yaitu kompetensi sumber daya manusia (SDM) masih rendah dalam bidang pengelolaan keuangan negara. Kekurangan dalam

penyusunan laporan keuangan Taman Wisata Air Wendit adalah dengan digunakan 2 (dua) standar pelaporan keuangan yaitu SAK dan SAP adalah memerlukan SDM yang lebih dari 1 orang untuk menyusun laporan keuangan Taman Wisata Air Wendit dan memakan waktu dalam melakukan konsolidasi dari laporan keuangan SAK menjadi laporan keuangan SAP.

2. Penelitian

Penelitian ini hanya mengambil data internal Taman Wisata Air Wendit saja, sehingga informasi yang diperoleh hanya sebatas wawancara dan studi dokumen dari pihak internal, sehingga keterbatasan yang di peroleh adalah kurangnya pegawai yang memadai di bidangnya dan sistem pengelolaan dibidang tugas, pokok dan fungsi perlu ditingkatkan

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini hanya mengambil data internal Taman Wisata Air Wendit, kurangnya informan pendukung lainnya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis bermaksud mengajukan beberapa saran yang berkaitan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan. Saran-saran tersebut adalah:

1. Bagi Taman Wisata Air Wendit

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) terhadap kinerja Taman Wisata Air Wendit. Namun dari hasil penelitian

tersebut masih ada dimensi yang harus diperbaiki seperti pada dimensi proses penyusunan perencanaan dan penganggaran bersifat manual belum menggunakan aplikasi. Untuk itu kepada pihak Taman Wisata Air Wendit yang sudah berstatus BLUD disarankan agar lebih meningkatkan lagi pengelolaan dibidang Sumber Daya Manusia dengan melakukan pelatihan dibidang pengelolaan keuangan, marketing, dan lain sebagainya dan meningkatkan *Information and Technology*.

2. Penelitian

Penelitian ini hanya mengambil data internal Taman Wisata Air Wendit saja, sehingga informasi yang diperoleh hanya sebatas wawancara dan studi dokumen dari pihak internal, sehingga keterbatasan yang di peroleh adalah kurangnya pegawai yang memadai di bidangnya dan sistem pengelolaan dibidang tugas, pokok dan fungsi perlu ditingkatkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menambah faktor lain yang kemungkinan memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja Taman Wisata Air Wendit sebagai badan layanan umum daerah selain faktor implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Taman Wisata Air Wendit yaitu sistem informasi akuntansi.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Ferry Fambia. 2014. *Good Governance in The Public Service Agency*. Diperoleh tanggal 20 Desember 2014
<http://www.sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/060-ASPIA-01.pdf>
- Hariadi, Pramono., Restianto, E.Yanuar., Bawono, R.Icuk. (2010). *pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P, 1984, *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung
- Kementerian Keuangan. 2010. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 44/PMK.05/2009 Tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum*. Diperoleh tanggal 17 Januari 2015 dari http://renbang.ugm.ac.id/site/sites/default/files/dokumen/Permenkeu_44_Tahun2009.pdf
- Kementrian Dalam Negeri. (2007). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah*. Diperoleh tanggal 4 Maret 2015 dari [https://ml.scribd.com/doc/219777029/Permendagri-61-2007-Ttg-Pedoman-Teknis-Pengelolaan -Keuangan-BLUD](https://ml.scribd.com/doc/219777029/Permendagri-61-2007-Ttg-Pedoman-Teknis-Pengelolaan-Kuangan-BLUD)
- Kementerian Dalam Negeri. 2012. *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Diperoleh tanggal 29 Desember 2014 dari http://www.kemendagri.go.id/media/documents/2012/11/22/p/p/pp_no.74-2012.pdf
- Kementrian Dalam Negeri. (2013). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 tahun 2013 tentang Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual pada Pemerintahan Daerah*. Diperoleh pada tanggal 10 Juni 2015
- Mulyamah. 1987. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Yudhistira.
- Munandar, 2000, *Budgeting, Edisi Pertama, Cetakan Ke- 14*, Yogyakarta : BPFE
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan

Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat

Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.

Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Said Jullyana. 2013. *Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum*
Diperoleh tanggal 20 Desember 2014
<http://kim.ung.ac.id/index.php/KIMFEB/article/view/2059>

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Trianasari, Ely. dan Muhammad Syafiie Idrus. (2012). *Evaluasi Strategi RSUD dr. Syaiful Anwar Malang Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)*. *Jurnal Ilmiah FEB Universitas Brawijaya* Vol 1 No 02.

Waluyo, Indarto. (2011). *Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Dalam Pengelolaan Keuangan Di Satuan Kerja Pemerintah*. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol. IX. No. 2 – Tahun 2011. 1-15. Diperolehtanggal 15 Januari 2015 dari <https://id.scribd.com/doc/194209935/962-2995-1-PB>

Waworuntu, S.S. Tika. (2013). *Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian manajemen BLU* *Jurnal EMBA* Vol. 1 No. 3 Juni 2013, Hal. 904-913. Diperolehtanggal 12 Februari 2015 dari <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/1899/1507>

Winardi J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Westin, Susan S.. 1998. *Performance Measurement and Evaluation Definition and Relationship*. United States General Accounting Office. GAO-05- 739sp. Issued May2005.