



Pengukuran Kinerja Keuangan Badan Layanan Umum Menggunakan *Prinsip Value For Money* Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

Mulyadi¹, Kamilawati², Dastini³

Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia (mulyadi.unsri@yahoo.co.id)¹

Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia (kamilawati@unsri.ac.id)²

Universitas Sriwijaya, Sumatera Selatan, Indonesia (dastini@unsri.ac.id)³

ABSTRACT: The purpose of research to find out the financial performance of the Faculty of Economics, Sriwijaya University is measurable, can provide services quickly and effectively, more fully so that the vision, mission and goals of the university are achieved properly. Descriptive qualitative research methods, with primary data directly observations on the ground and secondary data in the form of literature studies. The results of the value for money analysis (VFM) of the Faculty of Economics, University of Sriwijaya, look at the good financial aspects seen from the total operating costs in 2018-2020 have a target planned between 100-150% and realized reaching 158-228%, as well as an Efficiency value ratio of <100%, efektivitas="">>100% and Economically < 100%></ 100%> </100%,>

Keywords: *General Service Agency (BLU), Efficiency, Effectiveness, Economics, Value for Money*

ABSTRAK: Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang terukur, dapat memberikan pelayanan secara cepat dan efektif, lebih lengkap sehingga visi, misi dan tujuan perguruan tinggi tercapai dengan baik. Metode penelitian kualitatif deskriptif, dengan data primer secara langsung pengamatan dilapangan dan data sekunder berupa studi pustaka. Hasil penelitian Analisis value for money (VFM) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya melihat dari aspek keuangan yang baik dilihat dari total biaya operasional tahun 2018-2020 memiliki target direncanakan antara 100-150% dan terealisasi mencapai 158-228%,serta rasio nilai Efisiensi <100%, Efektivitas >100% dan Ekonomis < 100%

Kata Kunci: Badan Layanan Umum (BLU), Efisiensi, Efektivitas, Ekonomis, Value for Money

To Cite This Artikel

Mulyadi (2021). Pengukuran Kinerja Keuangan Badan Layanan Umum Menggunakan Prinsip Value For Money Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 18, No.2, Tahun 2021. DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v18i2>

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi saat ini, juga dapat mempengaruhi budaya organisasi pemerintah dituntut untuk mampu beradaptasi dan berubah dengan cepat sesuai dengan perubahan yang terjadi di dunia. Sehingga terjadi perubahan-perubahan suatu lingkungan yang menuntut lembaga/instansi pemerintah menjadi fleksibel dan mampu beradaptasi pada era perubahan yang cepat, dalam suatu pasar dalam situasi pekerja terdidik (Osborne dan Gabler, 1992).

Menurut Undang-undang Nomor 1 tahun 2004, tentang Perbendaharaan Negara membuka koridor bagi penerapan anggaran berbasis kinerja dilingkungan pemerintah, memuat bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktifitas, efisiensi dan efektifitas. Untuk mewujudkan pengelolaan yang fleksibel maka dibentuk pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (PPK-BLU) yang merupakan konsep baru dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Badan layanan umum merupakan bentuk dari perwujudan konsep *New Public Management* (NPM), yang terdapat manajemen yang profesional pada sektor publik, adanya standar kerja dan ukuran kinerja, penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian hasil (output) dan keluaran (outcome), pemecahan unit-unit kerja dan desentralisasi disektor publik, menciptakan persaingan disektor publik, melakukan adopsi gaya manajemen sector swasta/bisnis kedalam sektor publik, penekanan pada disiplin dan penghematan penggunaan sumberdaya yang semuanya terkait dengan *reformasi* atau perubahan gaya birokrasi yang kaku dan tidak fleksibel (Wicaksono,2015)

Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang sudah menggunakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 190/KMK.05/2009, tentang Penetapan Universitas Sriwijaya pada Departemen Pendidikan Nasional sebagai Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekadar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara Konsep Value for Money, dimana dimulai dari tahap perencanaan anggaran sampai pada tahap pelaksanaan anggaran (Kariyoto,2017). Menurut Mardiasmo (2002), *value for money* (VFM) merupakan konsep pengelolaan yang mendasarkan pada tiga utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Ada beberapa definisi VFM(King,2017), dalam program konsep efisien ekonomi (Schwandt,2015), metode evaluasi sebagai pengukuran (Julnes,2012). Bukti kontekstual yang lebih luas konsep VFM, dapat memberikan informasi yang lebih lanjut tentang kinerja dan juga dapat mendukung interpretasi indikator yang tepat (King & OPM,2018). Menurut Drummond et al 2005, sulit untuk dievaluasi kalau konsep VFM hanya menganalisis manfaat biaya, akan tetapi pengukuran dampak dan layanan publik. Penilaian VFM, merupakan program penalaran evaluative eksplisit (Yarbrough et al.,2011). Kinerja keuangan merupakan faktor penting untuk menilai keseluruhan kinerja organisasi atau dapat diartikan sebagai kondisi organisasi. Untuk menganalisis kinerja keuangan suatu organisasi diperlukan ukuran-ukuran tertentu (Maharani, et al,2013)

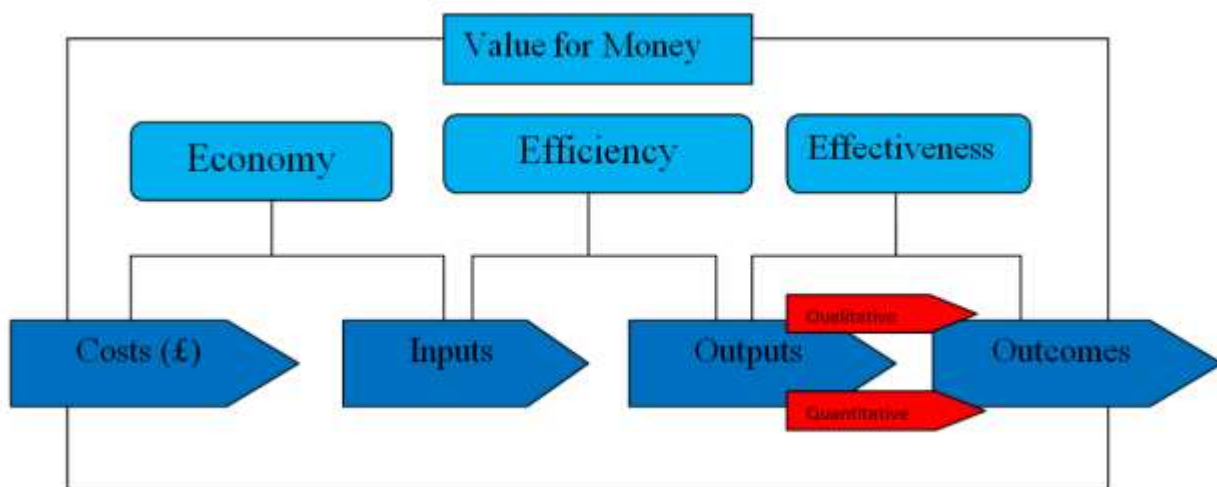
Berdasarkan uraian diatas, sangat jelas bahwa pengukuran ini sangat dibutuhkan oleh berbagai lembaga/instansi pemerintah khususnya perguruan tinggi dalam menjalankan kerjanya, sehingga dapat memberikan pelayanan secara cepat dan efektif, lebih lengkap sehingga visi, misi dan tujuan perguruan tinggi khusus Fakultas Ekonomi Sriwijaya tercapai.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Value For Money (VFM)

Fleksibilitas anggaran yang diberikan oleh pemerintah kepada satker BLU menjadi acuan bahwa dalam pelaksanaan anggaran satker BLU harus dituntut untuk efektif, efisien dan ekonomis dalam menggunakan seluruh sumberdaya yang dimiliki. Konsep *value for money* dapat dijadikan acuan bagi satker BLU dalam mengukur pelaksanaan anggaran berdasarkan perencanaan dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Definisi *Value for Money* (VFM) menurut ITAD Final Report dalam jurnal *Measuring the Impact and Value for Money for Governance & Conflict Programmer*. VFM adalah tentang mencapai keseimbangan yang tepat antara ekonomi, efisien dan efektivitas lokal, atau membelanjakan secara kurang, membelanjakan dengan baik dan membelanjakan dengan bijak untuk mencapai prioritas lokal. VFM tinggi, ketika ada keseimbangan optimal antara ketiga elemen tersebut, ketika biaya relative rendah, produktivitas tinggi dan hasil yang sukses telah dicapai. Konsep Value for Money (VTM) dapat dilihat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Konsep value for Money (VTM) Sumber : (Barnet, Barr, Christie, Duff & Hext, 2010)

Parameter dalam anggaran belanja suatu organisasi, baik organisasi yang berorientasi laba (swasta) maupun organisasi non profit (sector public) adalah *Value For Money* yang meliputi penilaian efisiensi, efektivitas, dan ekonomi. Dengan pengertian dari masing-masing elemen tersebut adalah :

1. Efisiensi (dayaguna) mempunyai pengertian yang berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisinesi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan perbandingan antara ouput yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of input*). Proses kegiatan operasional dapat

dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumberdaya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

Untuk mengukur tingkat input dari organisasi public terhadap tingkat outputnya sector public. Pengukuran tingkat efisiensi memerlukan data-data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dan data realisasi pendapatan. Adapun formula untuk mengukur tingkat efisiensi :

$$\text{Tingkat efisiensi} = \frac{\text{Realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

2. Efektivitas (hasilguna) merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*)

Untuk mengukur tingkat output dari organisasi sector public terhadap target-target pendapatan sector public. Pengukuran tingkat efektivitas memerlukan data-data realisasi pendapatan dan anggaran tau target pendapatan. Berikut formula untuk mengukur tingkat efektivitas :

$$\text{Tingkat efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Realisasi anggaran}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

3. Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*) dan sering juga disebut dengan kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudency*) dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomi apabila dapat menghilangkan atau menghilangkan biaya yang tidak perlu. Untuk mengukur tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan oleh organisasi sector public. Pengukuran tingkat ekonomi memerlukan data-data anggaran pengeluaran dan realisasinya. Berikut formula untuk mengukur tingkat ekonomi:

$$\text{Tingkat ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$$

METODE RISET

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian kualitatif deskriptif. Dapat menjelaskan metode kualitatif deskriptif merupakan metode yang menggambarkan suatu keadaan objektif atau peristiwa tertentu yang berdasarkan fakta-fakta yang jelas, kemudian diiringi dengan upaya pengambilan kesimpulan umum berdasarkan historis tersebut (Nawawi dan Martini,1994)

Data Penelitian

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung berdasarkan pengamatan dilapangan. Data primer berkaitan dengan kinerja keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya seperti DIPA, RKA-K/L, Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) dan lain-lain pada tahun 2018-2020.

b. Data Skunder

Merupakan data pendukung yang digunakan peneliti berupa studi pustaka yang berhubungan dengan analisis value for money dan studi pustaka yang berhubungan dengan Badan Layanan Umum. Penganggaran, Pelaksanaan dan Pelaporan,

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Value For Money (VFM)

Hasil pengukurran metode Value for Money terdapat tiga elemen utama antaralain;ekonomi,efisiensi dan efektivitas. Value for Money adalah inti pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik, hal ini kinerja pemerintah tidak bisa dinilai dari sisi output yang dihasilkan, tetapi secara integrasi harus mempertimbangkan input,output dan outcome secara bersama-sama(Dwi Purwiyanti,2017). Analisis *Value For Money* (VFM), merupakan adanya berkaitan antara penggunaan sumberdaya yang dimiliki dengan hasil output yang dicapai oleh Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya sebagai penyelenggara Pendidikan Tinggi secara efisien, efektif dan ekonomis. Indikator kinerja Fakultas Ekonomi tahun 2018-2020 yang merupakan kontrak kinerja antara Rektor Universitas Sriwijaya dengan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya berdasarkan aspek keuangan dan aspek operasional akademik yang secara umum merupakan perwujudan atas Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam bentuk pengajaran, Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Melihat dari aspek kinerja keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang baik, hal ini di lihat rasio pendapatan PNPB BLU dibandingkan dengan total biaya operasional memiliki dari tahun 2018-2020 memiliki diatas target yang direncanakan antara 100-150%, namun dalam realisainya mencapai 158-228%, yang diartikan pencapaian pendapatan PNPB BLU Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya melebihi dari target pendapatan PNPB BLU yang direncanakan.

Dari realisasi kinerja aspek operasional akademik, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya memiliki kinerja yang baik, ini dapat dilihat semua indikator terealisasi melebihi target seperti meningkat kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan, meningkatnya kualitas kelembagaan, meningkatnya relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan, serta meningkatnya relevansi, kualitas, dan kuantitas sumberdaya, akan tetapi menguatnya kapasitas inovasi dosen seperti produk inonasi dan pemanfaatan penelitian dosen kemasyarakat belum terealisasi dengan baik.

Analisis Efisiensi

Efisiensi (daya guna) yang berarti yang berhubungan erat dengan konsep produktivitas (Mahsun,2006). Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (cost of input), Formula dalam menghitung tingkat efisiensi (persamaa 1)

Tabel 1. Perbandingan Realisasi Biaya dengan Realisasi Pendapatan Tahun 2018-2020

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Realisasi Biaya (PNBP) untuk memperoleh Pendapatan	35.003.263.375	40.869.488.264	25.979.365.520
RealisasiPendapatan (PNBP)	44.818.880.000	41.320.830.000	40.923.673.276
Tingkat Efisiensi	78,09%	98.90%	63,48%

Sumber :FakultasEkonomi Universitas Sriwijaya (2018-2020)

Melihat Tabel 1. Efisiensi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dari tahun 2018 menunjukkan 78,09%, tahun 2019 menunjukkan penurunan 98.90% dan pada tahun 2020 terjadi peningkatan efisiensi 63,48%, melihat data tersebut menurut perhitungan rasio efisiensi berada pada kategori efisien. Melihat data tersebut Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya telah melakukan efisiensi terhadap biaya-biaya yang digunakan dalam penyelenggaraan kegiatan operasional lebih menekankan pada hasil dan kinerja layanan pendidikan yang diberikan kepada masyarakat dari pada hanya penyerapan anggaran saja. Akan tetapi melihat data pada tahun 2019, terjadi penurunan nilai efisiensi, hal ini karena adanya pembangunan dan pemeliharaan gedung perkuliahan, sedangkan tahun 2020 terjadi peningkatan nilai efisiensi, hal ini tahun 2020 terjadi pandemi oleh adanya penyebaran covid-19, sehingga semua kegiatan dilakukan dalam bentuk daring, sehingga terjadi pengefisiensi kegiatan operasional dan lainnya.

Analisis Efektivitas

Efektivitas (hasil guna) menurut Mahsun (2006), merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Pengertian efektivitas ini pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Formula dalam menghitung tingkat efektivitas pada persamaan 2)

Tabel 2. Perbandingan Realisasi Pendapatan dengan Pagu Anggaran Tahun 2018-2020

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Realisasi Pendapatan PNBP	44.818.880.000	41.320.830.000	40.923.673.276
Pagu Anggaran PNBP	35,003,263,375	40.869.488.264	25.979.365.520
Tingkat Efektifitas	128,04%	101,10%	157,52%

Sumber :Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya (2018-2020)

Melihat dari Tabel 2. menunjukkan bahwa kinerja Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dilihat dari rasio efektifitas termasuk kategori efektif, diatas > 100%, yang artinya Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya berhasil dalam kinerja secara efektif, hal ini disebabkan dengan adanya perbaikan terhadap penyusunan perencanaan dan penganggaran yang telah mampu menyelaraskan kebijakan dari visi, misi dan tujuan yang termaktub dalam rencana strategis Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya (Renstra). Penyelarasan atas dokumen perencanaan dan perencanaan Renstra dengan memuat target atas hasil yang akan dicapai, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya bertanggungjawab, sumberdaya yang akan dipakai dalam menghasilkan suatu output, sehingga masing-masing kegiatan atas hasil (output) yang dihasilkan agar lebih efektif

Analisis Ekonomis

Ekonomi, menurut Mahsun (2006) adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*) dan sering juga disebut dengan kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudence*) dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis apabila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu tingkat ekonomi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara anggaran belanja dengan realisasinya dengan presentase tingkat pencapaiannya. Ekonomis sebagai tingkat biaya yang dikeluarkan pada sektor publik untuk melaksanakan suatu pelayanan publik. Tingkat ekonomi dalam mengelola keuangan dengan melihat perbandingan antara anggaran belanja dengan realisasinya dengan persentase tingkat pencapaiannya. Formula untuk mengukur tingkat ekonomi pada persamaan 3.

Tabel. 3. Perbandingan Realisasi Pengeluaran dan Anggaran pengeluaran Tahun 2018-2020

Keterangan	Tahun		
	2018	2019	2020
Realisasi Pengeluaran PNPB	35.003.263.375	40.869.488.264	25.979.365.520
Anggaran Pengeluaran PNPB	37.709.637.000	43.372.891.675	40.923.673.276
Tingkat Ekonomis	92.82%	99,23%	63.48%

Sumber :FakultasEkonomi Universitas Sriwijaya (2018-2020)

Dari Tabel 3. bahwa tingkat ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya terjadi fluktuasi persentase pada tahun 2018 ke 2019 terjadi kenaikan 6.41%, dan pada tahun 2020 terjadi penurunan dengan nilai 63.48%, akan tetapi rasio ekonomi masih di bawah 100%, hal ini menunjukkan kinerja Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dalam kondisi ekonomis. Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya dalam system disiplin anggaran, dan pengeluaran dana yang benar-benar menghasilkan ouput, sehingga pengeluaran dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Realisasi kinerja aspek operasional akademik Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya semua indikator melebihi target dilihat peningkatan kualitas pembelajaran dan kemahasiswaan, peningkatan kualitas kelembagaan, peningkatan relevansi dan produktivitas penelitian dan pengembangan, serta meningkatnya relevansi kualitas dan kuantitas sumberdaya akan tetapi kapasitas produk inovasi dan pemanfaatan dosen kemasyarakatan belum terealisasi dengan baik. Analisis value for money (VFM) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya melihat dari aspek keuangan yang baik dilihat dari total biaya operasional tahun 2018-2020 memiliki target direncanakan antara 100-150% dan terealisasi mencapai 158-228%, serta rasio nilai efisiensi <100%, Efektivitas >100% dan Ekonomis < 100%

DAFTAR PUSTAKA

- Anggit Maharani, Wahyu Adi, Muhtar. (2013). Analisis Kinerja Keuangan Sebelum Dan Sesudah Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jupe UNS*, Vol. 1, No. 3 Hal 1-10
- Barnett, Barr, Christie, Duff dan Hext (2010). *Final Report Measuring the Impact and Value for Money of Governance & Conflict Programmes*. Brighton
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Torrance, G. W., O'Brien, B. J., & Stoddard, G. L. (2005). *Methods for economic evaluation of health care programs*. Oxford: Oxford University Press
- Dwi Purwiyanti, (2017). Analisis Kinerja Berbasis Konsep Value For Money Pada Kegiatan Fisik Pekerjaan Irigasi Donggala Kodi (Study di Dinas Pekerjaan Umum Kota Palu). *Jurnal Katalogis*, Volume 5 Nomor 3, Maret 2017 hlm 190-200
- Julnes, G. (2012). Promoting valuation in the public interest. In G. Julnes (Ed.), *Promoting valuation in the public interest: Informing policies for judging value in evaluation*. *New Directions for Evaluation*, 133, 109–129.
- Kariyoto. (2017). Implementasi Value for Money, Input Output dan Best Value Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Sektor. *JIBEKA VOLUME 11 NOMOR 1 FEBRUARI 2017* : 72
- King, J., & OPM VfM Working Group. (2018). *OPM's approach to assessing VfM: A guide*. Oxford: Oxford Policy Management Ltd. Available at www.opml.co.uk/publications/opm's-approach-assessing-value-money
- King, J. (2017). Using economic methods evaluatively. *American Journal of Evaluation*, 38(1), 101–113
- Mahsun. M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Yogyakarta*: BPFE UGM
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta. ANDI
- Nawawi, H. dan Martini, M. (1994). *Penelitian terapan*. Yogyakarta. Gadjah Mada University
- Osborne dan Gabler. (1992). *Reinventing Government*. Boston: Addison-Wesley Publishing. Co
- Schwandt, T. (2015). *Evaluation foundations revisited: Cultivating a life of the mind for practice*. Redwood City: Stanford University Press.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara.
- Wicaksono, Hendrawan Bayu (2015). *Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) Pada Penganggaran, Pelaksanaan dan Pelaporan Badan Layanan Umum Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Universitas Terbuka)*. *Universitas Terbuka Repository*.
- Yarbrough, D. B., Shulha, L. M., Hopson, R. K., & Caruthers, F. A. (2011). *The programme evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

