

VALUE FOR MONEY SEBAGAI PERSPEKTIF PENILAIAN KINERJA (Studi Pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan THR)

Silfyana Cahya Manggar Mahdita

Program Studi S2 Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Jl. Menur
Pumpungan No. 30, Surabaya 60118

E-mail : silfyana31@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu untuk memahami dan mengidentifikasi konsep penilaian kinerja menggunakan perspektif value for money. Masyarakat sering menilai organisasi sektor publik sebagai sarang pemborosan, sumber kebocoran dana, dan institusi yang selalu merugi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan THR telah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis. Terdapat 3 (tiga) kunci yang diterapkan oleh UPTD ini dalam menjaga tingkat Value for Money dalam kegiatan mereka yaitu kerjasama, evaluasi dan inovasi. Kerjasama yang baik antar pihak di internal maupun eksternal organisasi akan mampu meningkatkan efektifitas. Evaluasi dari kinerja akan membuat pegawai berbenah dan melakukan inovasi baru untuk meningkatkan pendapatan dan menghemat pengeluaran. Dengan melakukan ketiga hal tersebut akan diraih good corporate governance.

Kata Kunci: Value for Money, Kinerja, efektif, efisien, ekonomis

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand and identify the concept of performance appraisal using the value for money perspective. Society often views public sector organizations as a hotbed of waste, a source of leakage of funds, and an institution that is always at a loss. The results of this study indicate that the UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda and THR have been running effectively, efficiently and economically. There are 3 (three) keys that are applied by this UPTD in maintaining the level of Value for Money in their activities, namely collaboration, evaluation and innovation. Good collaboration between parties in internal and external organizations will be able to increase effectiveness. Evaluation of performance will make employees improve and make new innovations to increase revenue and save expenses. By doing these three things, good corporate governance will be achieved.

Keywords: Value for Money, Performance, effective, efficient, economic

Pendahuluan

Globalisasi saat ini menjadi sebuah era dimana peningkatan kesadaran masyarakat semakin tinggi, menjadikan masyarakat semakin cerdas dan kritis terhadap penyelenggaraan pembangunan negara, menuntut pihak pemerintah untuk memberlakukan kinerja yang transparan dan akuntabilitas Publik. Sarang kegiatan pemborosan, sumber dari banyaknya kebocoran dana dan institusi yang selalu merugi merupakan penilaian masyarakat tentang organisasi sektor publik. Anggota DPR Arif Budiman pun memberi penjelasan yang sama dalam Kompas (2019) bahwa sejak dilakukannya penyusunan anggaran telah didesain suatu pemborosan anggaran pemerintahan. Banyak program dibuat oleh pemerintah dengan menggunakan anggaran yang berlebihan guna kepentingan birokrasi mereka sendiri.

Faktor yang dianggap penting dalam suatu organisasi tidak terkecuali untuk organisasi sektor publik adalah pengukuran kinerja. Sangatlah diperlukan sebuah

pengukuran kinerja guna menilai akuntabilitas organisasi dalam memberikan hasil pelayanan public yang lebih baik dan dapat tercapai sasaran yang tepat. Menurut Mardiasmo (2018:120) terdapat tiga (3) maksud dalam dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik. Maksud yang pertama yaitu guna memberikan bantuan untuk dapat diperbaikinya kinerja suatu pemerintah. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja di sektor publik dapat memberikan bantuan kepada pemerintah untuk dapat fokus terhadap sasaran dan tujuan dari tiap unit kerja. Lalu pada akhirnya hal tersebut dapat memberikan peningkatan terhadap efektivitas serta efisien sektor publik saat memberikan pelayanan. Maksud dari pengukuran kinerja yang kedua adalah guna pembuatan keputusan dan pengalokasian sumber daya. Maksud yang terakhir, yaitu yang ketiga adalah guna melakukan perbaikan atas komunikasi sebuah lembaga dan guna perwujudan dari pertanggungjawaban publik.

Hasil pengukuran kinerja sektor publik harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. Pembuatan laporan tersebut merupakan manifestasi dilakukannya akuntabilitas publik (Listiyani, 2014). Kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan organisasi sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik (Wardiningsih, 2012). Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non-finansial. Dalam rangka memperoleh hasil pengukuran yang objektif dan menyeluruh mencakup aspek yang bersifat *tangible* maupun *intangible* maka metode pengukuran kinerja harus didesain sedemikian rupa agar bisa representatif selain juga *applicable*. Alat dalam pengukuran kinerja sector publik menggunakan metode *Value for Money*. Dalam metode *Value for Money* terdapat tiga elemen utama yang dinilai yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Menurut Sya'diyah (2016) *Value for money* dalam konteks otonomi daerah merupakan jembatan untuk menghantarkan pemerintah daerah mencapai *good governance*. Guna mendukung dilakukannya pengelolaan dana publik (*publik money*) yang mendasarkan konsep *Value for Money*, maka diperlukan sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah yang baik. Hal tersebut dapat tercapai apabila pemerintah daerah memiliki sistem akuntansi yang baik.

Pemerintah Kota Surabaya dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya terkenal dengan wisatanya yang menarik ditengah perkembangan zaman saat ini, ditambah lagi dengan adanya penghargaan yang diterima Pemerintah Kota Surabaya pada tahun 2018 sebagai kota terbaik se-Indonesia gelar tersebut bernama *Yokatta Wonderful Indonesia Tourism*. Seperti yang dijelaskan pada web resmi Kota Surabaya (21 Juli 2018) *Yokatta Wonderful Indonesia Tourism Award* merupakan penghargaan kepada kabupaten/kota di Indonesia yang memiliki komitmen, performansi, inovasi, kreasi dan leadership dalam membangun pariwisata daerah. Hal tersebut belum mampu menjadikan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Surabaya bekerja secara maksimal karena masih terdapat beberapa hambatan yang dihadapi dan masih terdapat keluhan yang disampaikan oleh masyarakat, seperti yang dijelaskan pada Laporan Kinerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya bahwa pada tahun 2018. Dinas tersebut masih memiliki kelemahan diantaranya adalah kualitas dan jumlah sumber daya manusia yang belum memadai, belum optimalnya upaya penggalan dan pelestarian nilai budaya dan sebagainya. Laporan Kinerja tersebut belum dirasa mampu untuk menjelaskan kinerja Dinas secara mendalam. UPTD Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat, Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya No. 47 Tahun 2006 UPTD merupakan unsur pelaksana operasional Dinas di lapangan, dengan begitu UPTD lah yang mengetahui secara langsung tentang pengelolaan wisata dalam hal ini di Surabaya.

Pada UPTD Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat terdapat Fenomena mengenai keluhan dan pengaduan dari masyarakat yang disampaikan melalui media massa atau secara langsung, misalnya keluhan dari Sejarahwan Universitas Negeri Makassar bernama Rifal yang disampaikan di Tribun (2018), ia menyayangkan terabaikannya tugu pahlawan tersebut. Pembangunan di suatu daerah dapat terus dilakukan tanpa melupakan peninggalan sejarah. Sejarahwan tersebut juga menjelaskan bahwa kini area Tugu menjadi area penumpukan kardus pemulung. Ada beberapa botol minuman keras di tangga undakannya. Monumen setinggi 10 meter itu, nyaris tertutupi kedai “liar” permanen, di sisi timurnya. Warung tenda *sea food*, yang saban hari dikenakan “pajak” oleh instansi pemerintah kota, juga kian memperburuk posisi monumen. Keluhan lain disampaikan Wakil Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), Sudradjat melalui Tempo (2018). Sudrajat meminta pemerintah kota Surabaya lebih menstimulus pergerakan ekonomi. Berbagai acara yang diadakan pemerintah kota Surabaya misalnya perayaan ulang tahun kota Surabaya, belum mampu meningkatkan gairah sektor pariwisata. Selain itu obyek wisata belum mampu menarik wisatawan datang ke Surabaya dan menginap di hotel.

Pemerintahan Kota Surabaya pun mendapat kritik tajam dari anggota DPRD terkait promosi wisata Kota Pahlawan itu. Menurut Ketua Komisi D DPRD Surabaya, Agustin Poliana selama ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata melakukan promosi hanya sebagai seremonial belaka. Pemkot Surabaya dinilai gagal melakukan upaya yang signifikan guna meningkatkan kunjungan wisata ke Surabaya (Merah putih, 2017). Banyaknya keluhan dan pengaduan masyarakat menjadi saran bagi Dinas Kebudayaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya tidak hanya kinerja finansial namun juga kinerja non finansial. Hal tersebut terjadi Karena Dinas Kebudayaan dan Pariwisata belum mengetahui tentang elemen-elemen penting dalam *Value for Money* dan penerapannya dalam keseharian. Pemahaman tentang *Value for Money* diperlukan agar Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dapat mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang berbeda.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana kinerja pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat dinilai dengan menggunakan perspektif *Value for Money*?

Tujuan penelitian ini, yaitu memahami dan mengidentifikasi konsep penilaian kinerja menggunakan perspektif *Value for Money*.

Dasar Teori

a. Kinerja

Gambaran terkait peningkatan tercapainya pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan atau program dalam perwujudan tujuan, sasaran, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan dalam *strategic planning* suatu organisasi menurut Maksun (2009:25) disebut dengan kinerja. Istilah kinerja ini sering dipakai dalam penyebutan prestasi atau suatu tingkat keberhasilan kelompok individu maupun individu itu sendiri. Kinerja dapat dilihat hanya apabila kelompok individu atau individu tersebut sendiri telah memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria keberhasilan yang dimaksud ialah tujuan atau target tertentu yang ingin dicapai. Kemudian pengukuran kinerja, pengukuran ini merupakan suatu proses dari penilaian atas kemajuan pekerjaan terhadap sasaran serta tujuan yang ditetapkan sebelum melaksanakan suatu program. Didalam pengukuran kinerja tersebut terdapat informasi berupa efisiensi dari penggunaan sumber daya pada saat menghasilkan barang dan jasa, kualitas dari barang dan jasa (baik atau tidaknya barang dan jasa yang akan diberikan kepada pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan), kemudian hasil dari kegiatan diperbandingkan dengan maksud yang diharapkan serta efektivitas tindakan dalam tercapainya tujuan organisasi.

Pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014 pasal 18 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dijelaskan bahwa setiap entitas Akuntabilitas kerja diharuskan melakukan penyusunan dan penyajian Laporan Kinerja atas segala prestasi kerja yang tercapai berdasarkan digunakannya anggaran yang telah dialokasikan. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya sebagai entitas Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah melakukan penyusunan Laporan Kinerja sebagai sebuah hasil dari terlaksananya kegiatan pada tahun 2018 dengan berpacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2018:122) adalah:

1. Guna memberikan komunikasi yang lebih baik mengenai strategi (*top down* dan *bottom up*)
2. Guna memberikan pengukuran yang berimbang mengenai kinerja finansial dan non-finansial sehingga dapat dilakukan penelusuran terkait perkembangan pencapaian strategi.
3. Guna pengkomodasian pemahaman tentang kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi guna tercapai keselarasan antara tindakan dengan tujuan yang hendak dicapai (*good governance*); dan
4. Sebagai alat guna tercapainya kepuasan yang didasarkan pada pendekatan individual serta kemampuan kolektif yang bersifat rasional.

Mardiasmo (2018:125) memberikan penjelasan bahwa indikator kinerja dipakai sebagai indikator dari sudah ditetapkannya pelaksanaan strategi. Indikator kinerja bisa berupa faktor-faktor keberhasilan utama organisasi serta indikator kinerja kunci. Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efektif dan efisien. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1. Biaya pelayanan (*cost of service*)
2. Penggunaan (*utilization*)
3. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)
4. Cakupan pelayanan (*coverage*)
5. Kepuasan (*satisfaction*) Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan (Panjang jalan yang diperbaiki, jumlah ton sampah yang terangkut, biaya per siswa).

b. Organisasi Sektor Publik

Organisasi yang memiliki hubungan dengan kepentingan umum serta penyediaan barang atau jasa yang diberikan ke publik yang dananya berasal dari pembayaran pajak atau pendapatan suatu negara yang lain yang hal tersebut telah diatur dalam peraturan secara hukum merupakan pengertian organisasi sektor publik menurut Mahsun (2013:13).

c. Value For Money

Pengertian *value for money* merupakan inti dari sebuah pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dilakukan penilaian berdasarkan pada sisi output yang dihasilkan semata, namun harus dapat pula melakukan pertimbangan secara bersamaan dari sisi *input*, *output* dan *outcome*. Permasalahan yang biasa timbul dalam organisasi sektor publik adalah kesulitan melakukan pengukuran terhadap *output* yang dihasilkan, karena tidak selalu berupa *output* yang berwujud, namun lebih pada *output* yang tidak berwujud (*intangible output*).

Guna memberikan penyediaan informasi yang dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan ialah peranan dari indikator kinerja. Menurut Mardiasmo (2009:130) indikator *value for money* dibagi menjadi 2 bagian yaitu sebagai berikut:

1. Indikator Alokasi Biaya (ekonomis dan efisiensi)

Praktek dari pembelian barang serta jasa input pada suatu tingkatan kualitas tertentu di harga yang terbaik yang dapat diraih disebut dengan ekonomis (*spending less*). Sedangkan suatu hasil kerja ataupun produk tertentu yang dapat dicapai dengan digunakannya sumber daya serta dan yang serendah mungkin disebut dengan efisiensi (*spending well*). Pengukuran ekonomi dan efisiensi menurut Pratolo (2003) bertujuan untuk menentukan:

- a. Apakah suatu entitas telah terperoleh, terindungi serta telah menggunakan sumber dayanya (contohnya gedung, pegawai, ruangan, dan peralatan kantor) secara ekonomis dan efisien.
- b. Penyebab terjadinya praktik-praktik yang tidak ekonomis atau tidak efisien, termasuk ketidakmampuan organisasi dalam mengelola sistem informasi, prosedur administrasi, dan struktur organisasi.

2. Indikator Kualitas Pelayanan (efektivitas)

Suatu proses dalam pelaksanaan pencapaian tujuan serta sasaran akhir kebijakan disebut efektivitas (*spending wisely*). Tujuan pelaksanaan pengukuran efektivitas menurut Pratolo (2003) adalah untuk:

- a. Memberikan penilaian terhadap tujuan suatu program, baik program tersebut baru dilaksanakan ataupun telah berjalan, apakah program tersebut telah memadai dan tepat sasaran.
- b. Memberikan penentuan atas tingkat dari suatu pencapaian hasil atas program yang diharapkan.
- c. Memberikan penilaian mengenai tingkat efektivitas suatu program serta unsur-unsur program yang dilaksanakan secara terpisah.
- d. Memberikan identifikasi terhadap faktor apa saja yang memberi hambatan dalam pelaksanaan kerja yang baik serta memuaskan.
- e. Menentukan apakah manajemen telah memberikan pertimbangan suatu alternatif guna melakukan pelaksanaan program yang hasilnya dapat lebih baik serta menggunakan biaya yang relatif lebih rendah.
- f. Memberikan penentuan apakah program yang dilaksanakan telah dilaksanakan dengan saling melengkapi satu sama lain, atau tumpang tindih atau pula tersinggungan dengan program lain yang berkaitan.
- g. Melakukan pengidentifikasian terhadap cara yang digunakan dalam melaksanakan suatu program agar dapat menjadi lebih baik.
- h. Memberikan penilaian terhadap ketaatan program terhadap peraturan yang berlaku dalam undang-undang.
- i. Memberikan penilaian terhadap sistem pengendalian manajemen yang digunakan apakah telah cukup baik guna melakukan pengukuran, pelaporan serta pemantauan terhadap tingkat efektifitas suatu program.
- j. Memberikan penentuan terhadap manajemen, apakah pihak tersebut sudah memberikan laporan terkait ukuran yang sah serta bisa dipertanggungjawabkan terkait tingkat efektivitas suatu program.

Saat memberikan pelayanan terhadap masyarakat pemerintah penting untuk mengetahui konsep dari *value for money*. Hal itu dikarenakan penggunaan konsep tersebut dapat memberikan banyak manfaat. Menurut Renyowijoyo (2008:9) *value for money* memiliki beberapa manfaat diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memberikan peningkatan efektivitas di dalam pelaksanaan pelayanan publik
2. Dapat memberikan peningkatan dalam mutu dari suatu pelayanan publik

3. Memberikan dampak penurunan biaya pelayanan publik yang disebabkan penghematan input serta efisiensi anggaran.
4. Kepentingan umum atau publik akan dijadikan orientasi dalam pengalokasian setiap belanja yang ada.
5. Memberikan peningkatan terhadap tingkat kesadaran pemerintah terhadap pemakaian uang yang berasal dari publik demi terjaganya akuntabilitas.

Metode Penelitian

Mukhtar (2013:9) memberikan definisi metoda penelitian ilmiah merupakan suatu cara yang logis, sistematis dan objektif untuk memberikan temuan atas kebenaran secara keilmuan. Penelitian yang akan dilakukan ini tergolong dalam penelitian kualitatif dengan paradigma interpretif. Penelitian kualitatif sendiri merupakan prosedur penelitian yang memberikan hasil berupa data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan yang bersumber dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2013:4). Paradigma interpretif lebih menekankan pada makna atau interpretasi seseorang terhadap sebuah simbol (Creswell, 2016). Penelitian ini termasuk dalam golongan penelitian kualitatif interpretatif, dikarenakan tujuan penelitian ini adalah memahami atau memaknai dan kemudian menginterpretasikan pemaknaan tersebut bukan menjelaskan dan memprediksi suatu hubungan sebagaimana tujuan paradigma positif atau fungsionalis. Penelitian ini menggunakan fenomenologi karena dalam sebuah pandangan fenomenologis peneliti berusaha memberikan pemahaman tentang arti dari suatu peristiwa dan kaitannya dengan orang-orang yang berada dalam situasi tertentu yaitu penilaian kinerja. Obyek penelitian ini adalah Kinerja Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. UPTD yang dimaksud adalah UPTD Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat tahun 2018 yang beralamatkan di Jalan Tunjungan No 1-3 Surabaya, dengan waktu penelitian dilakukan selama 1 (satu) bulan yaitu bulan Oktober 2019.

Hadirnya informan dalam suatu penelitian memiliki peran yang sangat diperlukan guna memberikan pengetahuan yang akurat dan mendapatkan informasi yang aktual. Informasi yang diberikan oleh informan akan digunakan oleh peneliti sebagai bahan analisis mengenai masalah dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini sementara informan yang dapat ditemui sebanyak 4 (empat) orang. Informan ini dapat bertambah jika dirasa perlu saat dilapangan atau data pendalaman pada tahap analisis.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Peneliti memilih untuk menggunakan wawancara *semi structured* dalam penelitian ini. Hal tersebut peneliti lakukan agar peneliti memiliki acuan pertanyaan dalam melakukan wawancara, yang kemudian dari pertanyaan inti akan peneliti kembangkan lebih dalam dengan pertanyaan-pertanyaan lain. wawancara *semi structured* dapat menghasilkan informasi yang terfokus dan lengkap serta mendalam. Guna meminimalisir kehilangan informasi yang ingin peneliti dapatkan peneliti akan memohon izin kepada informan untuk menggunakan alat perekam saat wawancara. Sebelum wawan cara dimulai peneliti akan menjelaskan secara singkat latar belakang penelitiannya guna menyatukan informasi yang ingin dicapai. Dokumen yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah berupa foto, gambar, laporan dan data-data mengenai kinerja. Hal penelitian ini akan semakin sah dan dapat dipercaya dengan adanya dukungan data berupa dokumentasi dan foto penelitian.

Value for Money merupakan konsep pengukuran kinerja kegiatan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya yang berdasarkan pada tiga elemen yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

a. Ekonomi

Mardiasmo (2018:4) menjelaskan bahwa pengertian ekonomi ialah tindakan untuk memperoleh input dengan menggunakan kuantitas dan kualitas tertentu di posisi harga

terendah yang ada di pasaran. Ekonomi merupakan perbandingan dari *input* terhadap *input value* yang ditulis dengan satuan moneter. Ekonomi berkaitan erat dengan sejauh apa suatu organisasi sektor publik dapat melakukan meminimalan *input resources* dengan penghindaran pengeluaran yang tidak produktif serta boros. Pertanyaan yang diajukan berhubungan dengan pengukuran ekonomi menurut Mardiasmo (2018:133) adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah dianggarkan oleh organisasi?
- 2) Apakah organisasi telah menggunakan sumber daya finansialnya secara optimal?

Secara matematis, rumus ekonomis dapat ditulis dengan model sebagai berikut:

$$\text{Ekonomi} = \text{target anggaran} - \text{realisasi anggaran}$$

b. Efisien

Efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktifitas. Suatu kegiatan akan dikatakan sebagai kegiatan yang efisien apabila suatu produk atau hasil pekerjaan dapat tercapai dengan digunakannya sumber daya serta dana yang serendah-rendahnya. Secara matematis, rumus efisien dapat ditulis dengan model sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = (\text{Output/Input}) * 100\%$$

Keterangan:

Output : keluaran yang dicapai dari suatu kegiatan/ program (%)

Input : segala sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan atau program (%)

c. Efektivitas

Hubungan dari *output* dengan tujuannya disebut dengan efektivitas. Pengukuran efektivitas dilakukan berdasarkan seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Bastian 2011: 280). Dengan kata lain efektivitas ialah tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas menurut Mardiasmo (2018:4) ialah tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Efektivitas adalah hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Jika tujuan serta sasaran akhir dari suatu kebijakan telah dapat terlaksana dengan baik maka kegiatan operasional tersebut dapat dikatakan telah efektif. Secara matematis, rumus efektivitas dapat ditulis dengan model sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = (\text{Capaian Kinerja/Target}) \times 100 \%$$

Teknik Analisis data kualitatif adalah suatu upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensitemasikan, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, serta memutuskan apa yang dapat diceritakan pada orang lain (Moleong, 2013:248). Terdapat prosedur penting dalam melaksanakan Analisis data pada studi fenomenologis –sebagai hasil adaptasi dari pemikiran Stevick, Colaizzi dan Keen (Cresswell, 2016) yaitu sebagai berikut:

1. Tahap Awal

Dalam tahap awal peneliti melakukan pendeskripsian sepenuhnya terhadap fenomena yang dialami subjek penelitian. Seluruh rekaman hasil wawancara yang telah dilakukan dengan subjek penelitian ditranskripsikan ke dalam bahasa tulisan. Wawancara akan berkaitan

dengan kinerja Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Yaitu kepala UPTD yang bersangkutan serta staff bagian kepegawaian di UPTD tersebut. Setelah melakukan wawancara.

2. Tahap *Horizontalization*

Setelah peneliti melakukan transkripsi data, maka selanjutnya peneliti menginvestarisasi pertanyaan-pertanyaan penting yang relevan dengan topik. Pada tahapan ini, peneliti diharapkan untuk bersabar guna menunda penilaiannya (*bracketing/epoche*), artinya unsur subjektivitasnya jangan sampai mencampuri upaya merinci poin-poin penting, sebagai hasil dari data yang telah diperoleh dari wawancara yang telah dilakukan.

3. Tahap *Cluster of Meaning*

Pada tahapan selanjutnya peneliti melakukan pengklarifikasian terhadap pernyataan-pernyataan ke dalam suatu tema atau unit makna, serta melakukan penyisihan terhadap pernyataan yang tumpang tindih ataupun berulang-ulang. Pada tahapan ini dilakukan 2 (dua) hal yaitu:

a. *Textural Description*

Peneliti menuliskan apa yang dialami, yaitu deskripsi tentang apa yang dialami oleh individu

b. *Structural Description*

Dalam hal ini peneliti akan melakukan penulisan bagaimana fenomena itu dialami oleh para individu (informan). Peneliti juga akan melakukan pencarian terhadap makna yang mungkin berdasarkan refleksi peneliti sendiri yang berupa opini, penilaian, perasaan, harapan subjek penelitian tentang fenomena yang telah dialami.

4. Tahap Deskripsi Esensi

Peneliti akan melakukan pengkontruksian atau pembangunan dekripsi makna dan esensi pengalamannya terhadap para subjek.

5. Laporan Hasil Penelitian

Tahap terakhir yang dilakukan adalah dengan membuat laporan yang didalamnya memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana seseorang mengalami suatu fenomena. Laporan penelitian akan menunjukkan adanya suatu kesatuan makna tunggal dari beberapa pengalaman, dimana seluruh pengalaman itu memiliki "struktur" yang penting.

Pembahasan

a. Tugu Pahlawan sebagai ujung tombak wisata di Kota Surabaya

Salah satu *icon* unggulan Surabaya yang terkenal adalah Tugu Pahlawan. Sejak dahulu Tugu Pahlawan menjadi monumen yang selalu menarik minat wisatawan untuk berkunjung ke sana karena selain tugu yang berada di jalan pahlawan ini memiliki beberapa hal menarik lain seperti adanya museum, patung, dan benda bersejarah lain yang berada di kawasan Tugu Pahlawan. Tugu Pahlawan yang menjadi *icon* Surabaya tersebut akhirnya menjadi ujung tombak pariwisata di Surabaya. Ujung tombak wisata tersebut terlihat karena pula dari jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya tahun 2018. Dimana Tugu Pahlawan menyumbang Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp 635.065.000,-. Sehingga dalam penelitian ini penulis akan membahas terkait penerapan *value for money* di Tugu Pahlawan yang meliputi 3E yaitu efektifitas, efisien dan ekonomis.

Aktivitas pelayanan sangatlah mempengaruhi pencapaian suatu mutu dan kelancaran kinerja suatu entitas. Dengan adanya keluhan yang berasal dari masyarakat memberikan sinyal pertanda adanya kinerja yang kurang baik di Tugu Pahlawan. Pegawai yang penulis wawancarai menjelaskan bahwa mereka dalam hal ini para pegawai telah melakukan kegiatan yang dapat menunjang kinerja mereka. Beberapa kegiatan baru diselenggarakan di

Tugu Pahlawan dengan tujuan agar dapat menarik perhatian wisatawan. Kegiatan tersebut diselenggarakan atas saran pengunjung atau wisatawan yang telah mengunjungi Tugu Pahlawan sebelumnya yang mereka tulis di kotak saran, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Sismianah yang sudah bekerja di Tugu Pahlawan ini selama kurang lebih 21 tahun:

“Untuk meningkatkan pelayanan biasanya kami punya kotak saran di dekat pintu keluar museum Tugu Pahlawan, kemudian saran mereka itu direkap dan di evaluasi secara keseluruhan.”

Kata “Evaluasi” merupakan penggambaran tentang pengelolaan sistem kinerja yang baik. Dengan adanya kotak saran mereka selalu mengevaluasi kegiatannya. Kotak saran tersebut Ibu Sismianah letakkan di bagian pintu keluar museum agar para pengunjung yang telah menikmati museum dapat memberikan masukan dan saran bagi Tugu Pahlawan.

Kotak saran tersebut dikatakan beliau berfungsi sebagai sarana komunikasi tidak langsung antara penyedia tempat yaitu Pemerintah dengan pengunjung Tugu Pahlawan. Ibu Sismianah menjelaskan pula bahwa setiap harinya kertas yang terkumpul di kotak saran akan direkap dan ditanda tangani oleh Kepala UPTD yang bersangkutan yaitu Bapak Rusdi Ismet. Hal tersebut memperlihatkan keseriusan Tugu Pahlawan dalam menjaga tingkat kinerjanya dengan mengikut sertakan masyarakat dalam hal ini pengunjung atau wisatawan Tugu Pahlawan. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2018) menjelaskan hal yang sama bahwa dengan menerapkan pengawasan yaitu dimana aspirasi masyarakat penting untuk dijadikan dasar pelaksanaan penyusunan anggaran maka segala kebijakan atau program yang telah dibuat oleh pemerintah dapat selaras dengan keinginan masyarakat. Dengan mengikut sertakan masyarakat dalam bentuk kotak saran tersebut maka setiap pelaksanaan kegiatan dapat diperbaiki penyimpangannya dan dapat mencegah pemborosan anggaran serta dapat pula meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran. Selain kotak saran, dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dan pelaksanaan kegiatan UPTD nya Ibu Sismianah menyampaikan bahwa:

“tiap tahunnya kami berusaha menyelenggarakan kegiatan baru dan bervariasi agar wisatawan tertarik untuk datang mbak.”

Lebih lanjut Ibu Sismianah menjelaskan:

“setiap tahun sih semua target kegiatan kita selalu tercapai mbak, kami memanfaatkan ide-ide anak muda yang kerja disini untuk merencanakan kegiatan yang sekiranya disukai di jaman sekarang, jadi tidak monoton dan kekinian”.

Dari kata “bervariasi” yang disampaikan oleh Ibu Sismianah menunjukkan bahwa di Tugu Pahlawan mereka telah menciptakan ritme kerja yang baik, yaitu dengan membiasakan memikirkan variasi pada kegiatan-kegiatan mereka. Setiap adanya kegiatan mereka selalu bekerja sama agar berjalan sesuai tujuan yang dicapai dan dengan ini entitas dapat mengefektifkan kinerjanya.

Evaluasi yang Ibu Sismianah dan pegawai lainnya lakukan setiap harinya ini dapat meningkatkan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah mereka laksanakan, segala saran yang telah disampaikan para pengunjung dijadikan acuan untuk dapat bekerja lebih baik dari sebelumnya. Membuat ide-ide kreatif untuk keberlangsungan kegiatan di Tugu Pahlawan merupakan salah satu bentuk nyata dari tindak lanjut dari saran yang telah disampaikan para pengunjung, yang kemudian dapat meningkatkan efektifitas kinerja. Seperti yang dijelaskan oleh Abdallah (2018) pada penelitiannya yang berjudul evaluasi

kinerja keuangan daerah pemerintah kabupaten Kerinci, disana beliau menjelaskan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja diperlukan adanya inisiatif dan kemauan pemerintah daerah. Pemerintah daerah harus mencari alternatif-alternatif yang memungkinkan untuk dapat mengatasi kekurangan pembiayaannya dan hal ini memerlukan kreatifitas dari pegawai untuk mencari sumber-sumber pembiayaan baru dari banyak sisi. Selain efektifitas pelayanan di Tugu Pahlawan, peneliti akan membahas mengenai efisien dan Ekonomis pada salah satu *icon* kota Surabaya ini.

Efisiensi berkaitan erat dengan Pendapatan Asli Daerah atau PAD sedangkan ekonomis berkaitan dengan pengeluaran. Ibu Sismianah menjelaskan penerapan efisiensi di Tugu Pahlawan adalah dengan perawatan taman secara berkala yaitu setiap 2 bulan sekali, hal tersebut dilakukan agar tanaman tetap terjaga. Pihaknya juga melakukan pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang sudah ada yaitu dengan memberikan tugas kepada petugas pemeliharaan taman untuk melakukan pencangkakan tanaman. Perawatan AC secara berkala pun juga dilakukan agar AC tetap terjaga manfaatnya, seperti yang diungkapkan Ibu Sismianah selaku staff di Tugu pahlawan:

“kita itu selalu memanfaatkan SDM yang sudah tersedia, biar mereka juga memiliki tanggung jawab saat bekerja, kita selalu servis AC secara berkala, biar gak cepet rusak, trus biasanya kita nyuruh petugas pemeliharaan taman untuk cangkok tanaman, jadi gak perlu beli tanaman baru, atau seenggaknya belinya jadi gak banyak-banyak gitu.”

Ibu Sismianah menambahkan:

“biaya paling besar itu dari pemeliharaan jadi harus dihemat-hemat biar gak boros, kadang-kadang ada pengeluaran tidak terduga juga, misal bu wali minta ditambah bunga ini atau itu.”

Ibu Ana menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan sebagai upaya agar dapat menjaga kebersihan dan keasrian taman yang berada di Tugu Pahlawan, sehingga pengunjung dapat nyaman dan senang untuk berkunjung ke kesalah satu *icon* Kota Pahlawan yang ada di Provinsi Jawa Timur ini, dari adanya tindakan tersebut maka dapat meningkatkan daya tarik para pengunjung yang kemudian Pendapatan Asli Daerah Kota Surabaya dari Tugu Pahlawan dapat terus mereningkat. Di Tugu Tugu Pahlawan terdapat lahan terbuka yangcukup luas. Tugu Pahlawan ini berdiri di atas lahan seluas 1,3 hektar dengan dikelilingi banyak taman yang dapat di dimanfaatkan oleh wisatawan, seperti untuk *jogging*, sepak bola, atau hanya sekedar menghirup udara segar dan berkumpul bersama keluarga. Hal tersebut menjadikan alasan mengapa ibu Sismianah serius untuk menjaga dan memelihara taman. Dalam pernyataan “Memanfaatkan SDM” dapat dipahami bahwa di Tugu Pahlawan telah memerhatikan input agar dapat menghasilkan output yang sesuai harapan. Dengan pemanfaatan SDM di atas juga dapat meminimalisir pembelian tanaman baru yang akhirnya dapat menekan anggaran dan dapat dialokasikan untuk keperluan lain, sehingga entitas dapat melakukan kegiatan secara ekonomis. Dengan kata lain, efisiensi berpengaruh terhadap ekonomisnya suatu kegiatan, sehingga diharapkan dapat mendapatkan hasil yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Partisipasi para pegawai ini merupakan wujud pelaksanaan efisiensi kinerja, dengan begitu akan menciptakan rasa tanggung jawab para pegawai akan terlaksananya suatu kegiatan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Rigian (2019) bahwa pegawai diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran guna menunjukkan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat memperlancar organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan begitu kinerja akan terlaksana dengan efisien dan ekonomis.

b. Pemuda dan wadah berkreasinya (Balai Pemuda)

Ketika melintasi jalan Gubernur Suryo Surabaya, disebelah kiri akan terlihat bangunan bergaya eklektisisme (gaya campuran yaitu *neo gothic*, *renaissance* dan *klasika romanika*) yang masih terawat. Gedung tersebut dikenal dengan nama Balai Pemuda. Gedung tersebut merupakan salah satu bangunan cagar budaya yang berada di Surabaya. Gedung ini berada dinaungi Pemerintah Kota Surabaya dalam hal ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. Sekarang Balai Pemuda dikelola oleh pemerintah Kota Surabaya dalam ini dinaungi oleh UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat.

Di Balai para pemuda Surabaya ini terdapat beberapa ruangan yang dapat digunakan untuk beberapa acara, seperti wisuda, pentas seni dan sebagainya. Adapula rumah Bahasa yang digunakan sebagai wadah warga Surabaya untuk belajar berbagai macam Bahasa asing, rumah seni untuk belajar kesenian tradisional, serta TIC atau *Tourism Information Center* yang merupakan tempat bagi para wisatawan mendapatkan informasi tentang wisata di Surabaya. Terdapat 3 gedung yang berada dibawah pengawasan UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan THR yaitu gedung balai budaya, gedung balai pemuda sisi barat dan gedung balai pemuda sisi timur. Balai pemuda selama ini menyewakan beberapa ruangan untuk kegiatan warga-warga di Surabaya, diantaranya untuk wisuda, pentas seni, pertunjukkan tari dan semacamnya. Kantor Balai Pemuda terletak di gedung Siola yang berarti tidak berada sama dengan tempat kegiatan itu berlangsung. Adanya kerjasama dengan bidang lain membantu pegawai balai pemuda untuk berbenah, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Lia:

“kami kan kantornya di Siola, tidak setiap hari berhubungan langsung dengan penyewa ruangan, jadi kerjasama yang baik dengan karyawan yang berada di Balpem jadi hal yang harus diperhatikan mbak”

Selanjutnya Ibu Lia menjelaskan:

“disanakan ada pegawai TIC yang dari bidang promosi, mereka bantu banget kita kalau ada kritik atau saran dari pengunjung, dari situ kami berbenah”

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa Ibu Lia berusaha bekerjasama dengan para pegawai yang berhubungan langsung dengan pengguna Balai Pemuda, baik pengguna ruangan atau tempat halaman yang biasa digunakan para muda-mudi Surabaya untuk berkumpul bersama seperti latihan menari atau sekedar mengerjakan tugas sekolah. Fasilitas yang baik seperti kamar mandi, tempat ibadah diperhatikan oleh pegawai yang ada di Balai Pemuda. Hal ini menunjukkan bahwa “kerjasama” merupakan kunci dari keberhasilan kinerja Balai Pemuda, dengan adanya kerjasama mereka akan dapat mencapai tujuan yang diharapkan, Hal ini sama seperti yang dijelaskan oleh Azisya (2014) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang kuat dalam menentukan tingkat efektivitas kerja pegawai sehingga setiap pegawai maupun pimpinan organisasi harus senantiasa menjalin komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil kerja yang efektif pula.

Pemerintah memberikan wadah bagi masyarakat yang ingin melakukan kegiatan seni dan semacamnya, sehingga pelayanan di Balai Pemuda berpusat pada pemanfaatan ruangan serta informasi wisata kota Surabaya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Lia salah satu staff di Balai Pemuda:

“sebagian besar kegiatan disini adalah penyewaan ruang publik. Sekarang sih yang sewa ruangan biasanya dari sekolah atau organisasi seni gitu untuk pertemuan, kalo dulu kan orang taunya balai pemuda buat nikahan, kalo

sekarang udah gak boleh semenjak ada kebakaran, jadi fokusnya ke kegiatan yang gak pake kompor. Dibantu dengan teman-teman TIC untuk memberikan info gedung yang dapat disewakan serta menginfokan tentang wisata di Surabaya”.

Lebih lanjut Ibu Lia menjelaskan:

“dengan tidak memakai kompor bukan berarti pendapatan kami berkurang, karena kami berusaha untuk tetap memenuhi target. Kami menawarkan harga yang lebih murah dari pada kalo sewa ruangan di tempat swasta. Sebenarnya bukan karena gak boleh pake kompor trus akhirnya gak ada yang mau pinjem ruangnya, tapi gimana kita mencari inovasi lain dengan mengatakan kepada calon penyewa gedung bahwa konsumsinya bisa diganti dengan nasi kotak, fokusnya pun di ubah kalo dulu buat nikahan sekarang lebih ke pendidikan”.

Ibu Lia berusaha keras untuk dapat memanfaatkan gedung di Balai Pemuda, agar pendapatan tetap memenuhi target, dengan tidak diperbolehkan menggunakan kompor dan semacamnya Ibu Lia memutar otak dengan adanya pernyataan “inovasi”. Hal itu dilakukan dengan bekerja sama dengan sekolah-sekolah dan organisasi di Surabaya untuk memanfaatkan ruangan di Balai Pemuda dengan menyewanya. Mereka tetap berusaha menjaga tingkat efisiensi dengan tidak berfokus pada satu masalah. Inovasi daerah telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 yang menjamin setiap instansi pemerintah dapat melakukan berbagai bentuk pembaharuan dalam setiap penyelenggaraan pemerintah daerah sehingga dapat mendukung tercapainya proses *good governance*.

Menurut PP Nomor 38 Tahun 2017 inovasi daerah bertujuan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah, dan diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Program reformasi birokrasi yang terjadi di Indonesia bergulir sejak disahkannya UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. UU tersebut berbunyi: otonomi daerah merupakan hak, wewenang, serta kewajiban daerah otonom guna mengurus dan mengatur sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakatnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Inovasi yang dilakukan di Balai Pemuda merupakan salah satu wujud penerapan UU di atas. Sehingga dengan melakukan inovasi diharapkan dapat tercapainya efisiensi kinerja. Setelah efisien, peneliti akan menjelaskan tentang ekonomis yang ada di Balai Pemuda dibawah ini.

Bapak Ismed selaku kepala UPTD tersebut menjelaskan penerapan ekonomis di organisasinya adalah dengan cara selalu berusaha meningkatkan sarana yang tersedia, memanfaatkan anggaran yang telah diberikan dan tetap memperhatikan kegunaannya. Beliau mencontohkan bahwa setiap ingin membeli suatu barang, mereka selalu mencari 3 (tiga) pembandingan harga. Bapak Ismed menjelaskan:

“waktu kami mau beli barang itu kami punya 3 pembandingan, agar tau mana yang sesuai dengan harga dan manfaatnya jadi menghemat pengeluaran”.

Kalimat di atas menjelaskan bahwa saat mencari barang mereka mencari barang yang sesuai fungsi yang ingin diharapkan, sehingga didapat harga yang sesuai dengan SSH atau bahkan dapat berada di bawah SSH (Standar Satuan Harga) yang telah ditetapkan. Dalam pengadaan barang dan jasa publik kriteria ekonomi mengacu pada bagaimana memperoleh barang dan jasa dengan spesifikasi dasar waktu serta harga terendah. Ekonomi adalah kriteria yang berguna untuk tujuan administratif, sebagaimana ekonomi terhubung dengan kinerja fungsi pengadaan barang dan jasa. Dengan memerhatikan guna suatu barang dapat menghemat serta memaksimalkan anggaran, sehingga dapat dicapai tingkat ekonomisnya.

c. Tempat seniman Surabaya yang tergerus zaman (Taman Hiburan Rakyat)

Taman Hiburan Rakyat Surabaya ini terletak di Jalan Kusumabangsa 116-118 Surabaya, tepatnya di belakang gedung Hi-tech Mall atau bersebrangan dengan Taman Makam Pahlawan Kusumabangsa. THR mempunyai empat gedung kesenian, yaitu untuk seni pentas ludruk, wayang orang dan ketoprak. Keempat adalah gedung untuk penampilan Srimulat yang sering dipakai untuk gedung perkawinan dan pentas seni sekolah.

Sebagai kelembagaan politik, pemerintah merupakan wadah dimana pelaku-pelaku ekonomi dan komunitas berinteraksi dalam akses dan distribusi manfaat terhadap sumber-sumber daya yang tersedia (Syahyuti, 2004). Dalam perannya di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya, THR ini mewadahi para seniman untuk menampilkan hiburan kepada masyarakat. Para seniman mendapatkan pekerjaan dari menampilkan seni dan masyarakat terhibur dengan seni tradisional yang mulai sirnai di tengah perkembangan kota Surabaya. Namun hal itu terjadi pada tahun 2018 kebelakang, nyatanya sekarang saat peneliti melakukan wawancara THR tersebut sudah dalam proses pembongkaran, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Agung selaku satu-satunya staff yang mengurus THR tersebut:

“Menurut kami sebenarnya gedung ini sangat efektif sebagai wadah hiburan tradisional bagi para warga Surabaya, disini pula para seniman dapat mencari mata pencaharian, tapi karena gedung akhirnya tidak digunakan sebagaimana mestinya, akhirnya gedung rusak dan tidak dapat dipakai.”

Selanjutnya bapak Agung menuturkan:

“Dari 4 gedung yang ada hanya 2 gedung yang bias disewakan mbak, yaitu gedung wayang orang dan gedung srimulat. 2 gedung lainnya tidak terawat karena digunakan sebagai tempat tinggal bagi para seniman, itu semua tidak terlepas dari kebijakan pimpinan terdahulu, rasa iba menghilangkan profesionalisme kerja, sehingga membiarkan seniman bertindak diluar batas. Akhirnya berujung pada berkurangnya PAD kita, jadi sebenarnya THR ini uda pas banget sih mbak, apalagi sejarahnya banyak banget, banyak artis-artis yang terlahir dari sini, cuma kurang evaluasi dan kesadaran seniman untuk menjaga hak yang sudah diberikan aja, kita kan harus sama-sama saling memiliki tidak dari pemerintah saja yang bertindak.”

Dari penjelasan di atas, pak Agung menjelaskan bahwa “evaluasi” lagi-lagi menjadi tonggak keberhasilan kinerja suatu organisasi. Di THR ini evaluasi terkendala karena kurangnya kerjasama dengan para seniman yang ada, para seniman terlihat pasrah dengan acara yang dibuat oleh pemerintah, ditambah dengan kurangnya kesadaran mereka untuk menjaga tempat mereka mencari nafkah. Efektif menurut pak Agung dapat tercapai jika dilakukan dari berbagai pihak, tidak akan efektif suatu organisasi jika hanya berpangku pada satu pihak. Selain efektifitas akan dibahas efisiensi dan ekonomis sebagai berikut.

Taman Hiburan Rakyat atau yang biasa disebut THR ini merupakan tempat berkumpulnya para seniman-seniman Surabaya, seniman ludruk, ketoprak dan sebagainya. Ditengah berkembangnya teknologi ternyata THR tidak cukup mampu ikut berkembang. Bapak Agung sebagai salah satu pengurus THR yang sudah bekerja disana selama 10 tahun mengungkapkan bahwa:

“ya mbak, disini SDM nya kurang, jadi untuk berkembang dan melakukan kegiatan kurang maksimal, PAD juga akhirnya turun, soalnya emang beneran ga ada yang bisa disewakan mbak, tempatnya uda usang dan sepi pengunjung,

sekarang orang-orang uda gak banyak suka lihat seni-seni tradisional, mungkin ya karena promosinya kami kurang juga kalo ada acara.”

Dari penjelasan di atas menjelaskan bahwa SDM yang merupakan input dari suatu organisasi tidak berkembang melawan teknologi, mereka lebih bertahan di keadaan yang ada, sehingga akhirnya tidak menghasilkan output yang diinginkan. THR menjadi beralih fungsi menjadi tempat hunian bagi para seniman dan akhirnya tidak terpelihara. PAD tersebut turun karena gedung tidak lagi dapat disewakan dan juga tiket masuk yang hanya Rp 1.000,- parkirpun diserap oleh Dinas Perhubungan.

Alokasi anggaran di Taman Hiburan Rakyat difokuskan pada pemeliharaan gedung. Beberapa kegiatan di THR kini dialihkan ke Balai Pemuda seperti kegiatan seni ludruk, ketoprak dan wayang. Maka dari itu anggaran diserap untuk kegiatan bersama. Agar dapat mempertahankan efisien dan ekonomisnya akhirnya UPTD ini memutuskan untuk mengalihkan kegiatan mereka di Balai Pemuda dan akhirnya tidak lagi menggunakan gedung-gedung yang ada di THR. Bapak Agung menjelaskan jika di tahun 2018 masih terdapat alokasi belanja dan pendapatan yang baik, namun semenjak April 2019 kegiatan THR bergabung dengan Balai Pemuda. Tidak banyak yang dapat dijelaskan oleh Bapak Agung karena sekarang beliau telah bergabung dengan Balai Pemuda.

d. Value for Money sebagai Pendekatan Akuntabilitas Publik

Value for Money dapat menjadi jembatan bagi pemerintah daerah untuk mencapai tata kelola yang baik (*good governance*). Untuk mewujudkan tata kelola yang baik tersebut maka pemerintah harus mengimplementasikan akuntabilitas dan transparansi anggaran. Salah satu upaya Pemerintah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan keuangan pemerintah daerah di masa otonomi daerah ini adalah dengan memberlakukan sistem penganggaran berbasis kinerja, yang lebih menekankan pada pendayagunaan dana yang tersedia untuk mencapai hasil yang optimal. Penganggaran berbasis kinerja ini dimulai dengan perencanaan, yang berisi komitmen mengenai kinerja yang nantinya akan dihasilkan, kemudian penjabaran berbagai program dan kegiatan yang akan dilakukan.

Diketahui bahwa ketiga program yang dimiliki UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat pada tahun 2018 telah berjalan sesuai target yang diharapkan. Hal tersebut menjelaskan bahwa UPTD yang di pimpin oleh Bapak Ismed ini telah mampu menjalankan kinerjanya secara efektif. Kerjasama dan Evaluasi jika merupakan 2 (dua) hal yang menggambarkan bagaimana para pegawai dalam pencapaian Efektifitas, dari ke empat pegawai yang di wawancara, mereka semua menjelaskan hal yang sama bahwa kerjasama dan evaluasi lah yang membuat kinerja mereka telah berjalan secara efektif. Tabel 6 tersebut merupakan hasil perhitungan yang dilakukan oleh peneliti, yang menggambar kinerja berdasarkan laporan kinerja yang dibuat oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Surabaya pada tahun 2018, walaupun hasil menunjukkan hal yang baik, namun dalam prakteknya masih banyak yang harus ditingkatkan lagi. Yaitu dari segi pengawasan atas penggunaan sarana prasarana milik Pemerintah, hal tersebut dilakukan agar sarana prasarana tidak beralih fungsi dan akhirnya tidak dapat digunakan untuk kepentingan bersama seperti yang terjadi di Taman Hiburan Rakyat (THR). Terlebih para narasumber yang peneliti wawancarai tidak menjelaskan dengan detail *outcome* yang didapat, hal ini memberikan fakta peneliti bahwa mereka masih hanya berfokus kepada berapa target dan realisasi yang dapat dilaksanakan, sedangkan *outcome* yang merupakan kunci dari efektifitas belum tergambarkan dengan baik.

Diketahui bahwa program yang dimiliki UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat (THR) pada tahun 2018 telah berjalan secara efisien. Rata-rata efisien kegiatan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) tersebut adalah sebesar 119.03. Nilai tersebut memberikan suatu gambaran bahwa UPTD telah dapat melakukan kegiatannya

secara efisien, karena lebih banyak input dibanding output yang didapatkan. Hal ini mengacu pada teori yang dijelaskan oleh Mardiasmo yang memberikan penjelasan bahwa suatu kegiatan akan dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil pekerjaan dapat tercapai dengan menggunakan sumber daya serta dana dalam hal ini output yang lebih rendah dibandingkan inputnya. Data tersebut juga sesuai dengan pemaparan Ibu Ana yang menjelaskan bahwa mereka telah melakukan beberapa cara untuk meningkatkan efisiensi di entitas mereka. Mulai dari dilakukannya kegiatan pemeliharaan AC secara rutin, melakukan pencangkakan tanaman agar mengurangi pembelian tanaman baru di UPTD. Ibu Lia dari Balai Pemuda juga menjelaskan bahwa ia telah melakukan efisiensi dengan mencari jalan alternatif lain agar kegiatan di Balai Pemuda tetap berlangsung dengan banyaknya syarat yang perlu dipenuhi calon penyewa, namun penjelasan ini terdapat perbedaan dengan yang dijelaskan oleh Bapak Agung selaku staff di Taman Hiburan Rakyat. Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai input di Taman Hiburan Rakyat belum mampu membuat objek wisata tersebut melakukan kegiatannya secara efisien, karena tidak mampu berkembang di zaman modern ini. Hal tersebut menunjukkan ketidak sama rataan SDM di objek wisata yang satu dengan yang lain. Dari 3 (tiga) tempat objek wisata yang berada di bawah naungan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) ini, terdapat 2 (dua) objek wisata menjelaskan hal yang baik namun ada 1 objek wisata yang nyatanya belum dapat melaksanakan kegiatan dengan efisien. Penerapan efisien di UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat (THR) ini jika dihitung peneliti dengan menggunakan data laporan kinerja dapat terlihat bahwa telah berjalan cukup baik, namun saat dilakukan wawancara peneliti melihat bahwa masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan yaitu dengan perlu dilakukannya pelatihan atau pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) agar dapat bersaing di era jaman sekarang. Tidak hanya dari segi pemeliharaan namun juga pengembangan Sumber Daya Manusia. Seperti yang dijelaskan oleh Krisdianto (2017) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh pengembangan Sumber Daya Manusia dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata kota Batu yang menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawainya. Dengan begitu UPTD yang dipimpin oleh Bapak Rusdi Ismed ini dapat memenuhi visi dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya yang tertera pada Laporan Kinerja tahun 2018 yaitu melestarikan nilai-nilai budaya lokal yang tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat Kota Surabaya, mengembangkan potensi pariwisata yang ada di Kota Surabaya secara optimal dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di bidang pariwisata melalui penggunaan teknologi informasi.

Diketahui bahwa ketiga program yang dimiliki UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat pada tahun 2018 telah berjalan ekonomis. Tingkat ekonomis tertinggi terlihat pada kegiatan penyelenggaraan event di Unit Pelaksana Teknis Daerah Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat yaitu sebesar Rp 73.269.329,00. Sedangkan tingkat ekonomis terendah terjadi pada kegiatan Penyediaan dan Pembangunan Sarana Prasarana Penunjang Wisata Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat yaitu sebesar Rp 33.646.915,00. Hasil penghitungan tingkat ekonomis di atas selaras dengan penjelasan para narasumber. Bapak Ismed selaku Kepala UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat telah menjelaskan bahwa dalam segala kegiatan UPTDnya ia selalu berusaha untuk membandingkan beberapa harga sebelum membeli barang, baik dari harga maupun kegunaannya, sehingga dapat menekan terjadinya pemborosan anggaran. Dari alokasi biaya yang terlihat di Laporan Kinerja Tahunan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya dalam hal ini kinerja UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat, alokasi biaya terbanyak terletak pada pemeliharaan obyek wisata Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat yaitu sebesar Rp1.600.168.359. Dibandingkan dengan kegiatan lainnya yaitu Penyediaan dan Pembangunan Sarana Prasarana Penunjang Wisata Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan

Taman Hiburan Rakyat hanya sebesar Rp 781.172.331 dan untuk kegiatan Penyelenggaraan event di Unit Pelaksana Teknis Daerah Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat sebesar Rp 1.552.815.136. Hal ini menunjukkan keseriusan UPTD untuk meningkatkan efisien dan ekonomis dengan memelihara sumber daya yang mereka miliki.

Efisiensi di UPTD yang merupakan *Pure-Nonprofit Organization* ini nyatanya sebanding dengan tingkat ekonomis seperti yang dijelaskan beberapa narasumber. Data tersebut menjelaskan bahwa efisiensi dan ekonomis di UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat saling berhubungan erat. Jika memanfaatkan anggaran dengan baik maka pendapatan juga akan meningkat, ditambah dengan pemanfaatan sumber daya yang maksimal oleh masing-masing pihak.

Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis data yang dilakukan peneliti, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan THR telah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis. Terdapat 3 (tiga) kunci yang diterapkan oleh UPTD ini dalam menjaga tingkat *Value for Money* dalam kegiatan mereka yaitu kerjasama, evaluasi dan inovasi. Kerjasama yang baik antar pihak di internal maupun eksternal organisasi akan mampu meningkatkan efektifitas. Evaluasi dari kinerja akan membuat pegawai berbenah dan melakukan inovasi baru untuk meningkatkan pendapatan dan menghemat pengeluaran. Dengan melakukan ketiga hal tersebut akan diraih *good corporate governance*.

Beberapa saran ditujukan untuk UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat yaitu perlu diadakannya sosialisasi tentang penilaian kinerja agar menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan dengan perencanaan, dengan begitu dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Selain itu peningkatan pengawasan atas penggunaan sarana prasarana milik Pemerintah perlu dilakukan, agar tidak sarana prasarana tersebut tidak beralih fungsi dan akhirnya tidak dapat digunakan seperti THR. Pelatihan atau pengembangan SDM juga perlu dilakukan karena perkembangan di era sekarang, dengan begitu budaya ini tidak tergerus oleh zaman. Untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan narasumber lain yang berhubungan dengan perencanaan dinas misalnya Badan Perencanaan dan Pengeloan Kota atau Bagian Administrasi Pembangunan.

Daftar Pustaka

- Abdallah, Zachari, Maryanto. 2018. Evaluasi Kinerja Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Akuntansi & Ekonomi FE UN PGRI Kediri*. Vol. 3 No.2. September 2018
- Arfan, Demi Aulia. 2014. Analisis *Value For Money* Dalam Pengukuran Kinerja Dinas Pertanian Daerah Istimewa Yogyakarta Periode Tahun 2011 - 2012. *Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Auliyana, E. 2017. Studi Kasus Fenomenologi Atas Opini Audit WTP di Kalangan Pejabat Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Akuntansi Aktual*, Vol 4, No 1, pp. 22-33.
- Azisyah (2014). Pengaruh Komunikasi dan Tim Kerja terhadap efektivitas Kerja pegawai pada kantor Pemerintah kecamatan Maiwa kabupaten Enrekang. *Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. UIN Alauddin Makassar*.
- Bastian, Indra. 2011. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPF.
- Creswell, J. W. 2016. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan Edisi Lima*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Fitriani, E, I. 2014. Makna Harga Diri Pada Remaja Putri Yang Melakukan Hubungan Seksual Pranikah Di Pekanbaru. *Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Sarif Kasim, Riau*.

- Hasbiansyah, 2008. Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. *Mediator. Terakreditasi Dirjen Dikti SK No. 56/DIKTI/Kep/2005. Vol 9 No.1. Juni 2008.*
- Herawati, Arief. 2013. Analisis *Value For Money* Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Pada Stasiun Kereta Api Surabaya Kota. *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Surabaya.*
- Khalikussabir. 2017. Analisis Kinerja Keuangan Berdasarkan *Value For Money* (Studi Kasus pada Dinas PU Pengairan, PU Binamarga & PU Cipta Karya Kabupaten Probolinggo). *E-Jurnal Riset Manajemen Unisma.*
- Kompas. 2012. "Pemborosan Terjadi sejak Penyusunan Anggaran. <https://internasional.kompas.com/read/2012/05/14/12440269/pemborosan.terjadi.sejak.penyusunan.anggaran..> FX. Laksana Agung S. 23 Juli 2019 (09.58).
- Krisdianto Bayu, Nurhajati. 2017. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *JIMMU. Volume II No.2. Agustus 2017.*
- Kuswarno, E. 2009. *Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman dan Contoh Penelitian.* Widya Padjajaran. Bandung.
- Listiyani. 2014. Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja (Studi di Dinas Bangunan Gedung dan Aset Daerah Kota Yogyakarta. *Universitas Gajah Mada.* <http://etd.repositor.ugm.ac.id/>
- Mahsun, Mohamad, Firma Sulistiyowati, Heribertus Andre Purwanugraha. 2013. *Akuntansi Sektor Publik.* Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.* BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik.* Andi, Yogyakarta
- Merah Putih. 2017. Pemkot Surabaya Gagal Promosikan Wisata secara Maksimal. <https://Merahputih.Com/Post/Read/Pemkot-Surabaya-Gagal-Promosikan-Wisata-Secara-Maksimal.27.Mei.2019.09.16>
- Moleong, Lexy J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Roskodaya.
- Mukhtar, 2013. *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif.* Jakarta: Referensi (GP Press Group).
- Muninggar, Retno, Iin Solihin, Fifi Dwi Resti. 2012. Pendekatan *Value For Money* Untuk Penilaian Kinerja Tempat Pelelangan Ikan Muara Angke. *Marine Fisheries* ISSN 2087-4235 Vol. 3, No.1, Mei 2012 Hal: 15-21.
- Nilamsari, Natalina. 2014. Memahami Studi Dokumen dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana.* Vol. 13 No. 2. Juni 2014.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017. Tentang inovasi daerah. 14 September 2017. Jakarta.
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 47 tahun 2006. Tentang Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Tugu Pahlawan Dan Museum Sepuluh Nopember Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Surabaya. 5 Juni 2006. Surabaya
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 52 tahun 2018. Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Surabaya Nomor 82 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda Dan Taman Hiburan Rakyat Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Surabaya. 10 Agustus 2018. Surabaya
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 82 Tahun 2016. Tentang Pembentukan Dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda Dan Taman Hiburan Rakyat Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Surabaya. 23 Desember 2016. Surabaya
- Pratolo, Suryo. 2003. *Value for Money* Audit suatu Instrumen Alternatif untuk menciptakan Akuntabilitas Publik Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Investasi.* Vol.4 No.1 hal: 28-39, Januari 2003 ISSN: 1411-6227

- Purnomo, Budi S, Cahaya Putri. 2018. Akuntabilitas, Transparansi, Pengawasan dan Kinerja Anggaran berkonsep *Value for Money*. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 6 (3). 467-576.
- Putu, W. P. 2009. Konstruksi Gender. *Skripsi. Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok*.
- Renyowijoyo, Muindro. 2008. *Akuntansi Sektor Publik Organisasi Non Laba*. Mitra Wacana Media, Yogyakarta
- Rigian, Detassya, Ratna Purnama Sari. 2019. Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi terhadap Kinerja Anggaran berbasis *Value for Money*. *Journal of Business and Information System*. e-ISSN 2685-2543
- Sya'diyah, Khalimatus, Dkk. 2016. Analisis *Value For Money* Dalam Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Badan Penanggulangan. *Jurnal Universitas Bhayangkara Surabaya*.
- Suprayogo, Imam dan Tobroni, 2013. *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*. Cetakan ke-2. Bandung: Remaja Rosdyakarya.
- Surabaya.2018.<https://www.surabaya.go.id/id/berita/48420/setelah-lee-kuan-yew-surabaya>. 24 Juli 2019 (09.13).
- Surabaya, 2019.<https://sparkling.surabaya.go.id>.24 Juli 2019 (09.20).
- Surabayastory.com. 2018. Kisah Pilu THR Surabaya Tak Juga Berlalu. <https://surabayastory.com/2018/07/11/kisah-pilu-thr-surabaya-tak-juga-berlalu/>. 3 Februari 2020 (14.45)
- Surya.ntari, Putu Dewi. 2016. Kinerja Dinas Pariwisata Bali berdasarkan Konsep *Value for Money*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol.17 No.2 ISSN: 2302-8556.
- Syahyuti, 2004. Pemerintah, Pasar dan Komunitas : Faktor Utama dalam Pengembangan Agribisnis di Pedesaan. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*. Vol. 22 No. 1, Juli 2004 : 54 - 62
- Tribun. 2018. Tugu Pahlawan Terabaikan, ini kata Sejarahwan UNM.<http://makassar.tribunnews.com/2018/09/11/tugu-pahlawan-terabaikan-ini-kata-sejarahwan-unm>. 27 Mei 2019 (09.15).
- Tempo. 2018. [Htts:// Bisnis.Tempo.Co/Read/802026/Phri-Pariwisata-Bisa-Gantikan-Komoditas- Sawit-Dan-Migas/Full&View=Ok](https://bisnis.tempo.co/read/802026/phri-pariwisata-bisa-gantikan-komoditas-sawit-dan-migas/full&view=ok). 27 Mei 2019 (09.17).
- Wardiningsih, Suprihatmi Sri, 2012. Perkembangan Teknologi dan Sistem Informasi untuk Peningkatan E-Government dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol 7. No.1, ejurnal.unisri.ac.id