

## PENERAPAN KONSEP VALUE FOR MONEY DALAM MENILAI KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Alfin Luthfiyatur Rusydah  
*alfinrusydah@gmail.com*  
Titik Mildawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research is meant to find out the implementation of value for money concept which can be seen from the Report on Accountability and Performance of Government Institutions (LAKIP) in 2014 on the Department of Revenue and Financial Management of Surabaya city. This research is a qualitative. The data collection technique has been done by conducting observation, documentation, and interview. Economy is measured by comparing the input and the input price. Efficiency is measured by comparing between outcome and input. The result of this research shows that the financial report of the Department of Revenue and Financial Management of Surabaya city when it is reviewed from economic aspects, it can be stated that economic seen from the procurement of goods and office services activity in which the budget that has been used to run this activity is 95%. The efficiency aspect can be stated efficient when it is reviewed from intensification and extensification local tax activity which generates some documents of the result of recording and determining local taxpayers has reached 100% by using 77.43% of budget. The effectiveness aspect can be seen from the achievement of local tax which generates 92.84%. So, the outcome almost reaches 100% and it can be stated effective. Therefore, it is expected that the target of activity program can reach the determined objectives.*

**Keywords:** *Report on Accountability and Performance of Government Institutions (LAKIP), Economy, Efficiency, Effectiveness.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan konsep *value for money* yang dapat dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) Tahun 2014 pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan berdasarkan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Ekonomi diukur dari perbandingan *input* dengan harga *input*. Efisiensi diukur dari perbandingan *output* dengan *input*. Efektivitas diukur dari perbandingan *outcome* dengan *output*. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Laporan kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya ditinjau dari segi ekonomi dapat dikatakan ekonomis terlihat dari kegiatan penyediaan barang dan jasa perkantoran dimana dana anggaran yang digunakan untuk menjalankan kegiatan tersebut sebesar 95%. Segi efisiensi dapat dikatakan efisien dilihat dari kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah yang menghasilkan jumlah dokumen hasil pendataan dan penetapan wajib pajak daerah mencapai 100% dengan menggunakan anggaran sebesar 77,43%. Segi efektivitas dapat dilihat dari tercapainya pajak daerah yang dihasilkan sebesar 98,24%. Sehingga *outcome* hampir mencapai 100% dan dapat dikatakan efektif. Dengan demikian diharapkan sasaran program kegiatan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan.

**Kata kunci:** Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), ekonomi, efisiensi, efektivitas.

## PENDAHULUAN

Pemerintah harus bisa menyediakan *public goods and services* dalam memenuhi hak setiap warga negara untuk bisa menikmatinya, sebagai imbalan tidak langsung atas kewajiban membayar pajak yang telah mereka lakukan. Organisasi sektor publik bertanggungjawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menjunjung tinggi keinginan rakyat, melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan sosial, menjalankan aspek-aspek fungsional dari pemerintahan secara efisien dan efektif yang bertujuan untuk mewujudkan *good governance* (Mahsun, 2006:19).

Organisasi sektor publik menghasilkan barang dan jasa yang perlu diawasi dan diatur penggunaannya. Hal ini tidak lepas dari fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yaitu fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi. Namun, masih muncul keluhan dari banyak pengguna jasa, karena dalam penyelenggaraan pelayanan publik banyak ditemukan kekurangan. Sehingga upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan publik masih jauh dari harapan, dan akan menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah hendaknya mengutamakan fungsi pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, pemerintah memerlukan tolak ukur dengan menggunakan kinerja. Selain itu, hal penting lainnya adalah sejauh mana pemerintah mengelola fungsi-fungsi tersebut, sehingga menghasilkan barang dan jasa dengan ekonomis, efisien, efektif, dan akuntabel.

Pengukuran ini dapat memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan secara keseluruhan, meningkatkan daya saing, memberikan umpan balik, mendukung proses strategi, serta membantu dalam mencapai visi dan misi organisasi. Tujuan akhir dari pengukuran kinerja agar manajemen memiliki kinerja yang lebih efisien, dan terjadi peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja sektor publik juga diikuti dengan usaha peningkatan akuntabilitas pelayanan publik. Akuntabilitas harus merujuk pada sebuah spektrum yang luas dengan standar kinerja yang bertumpu pada harapan publik, sehingga dapat digunakan untuk menilai kinerja, responsivitas, dan juga moralitas dari para pengemban amanah publik. Dalam hal ini pemerintah dapat mengaplikasikan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berisikan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Dalam melakukan pengukuran/penilaian kinerja mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap pelaksanaan terdapat beberapa cara, namun salah satu cara yang dapat dipertimbangkan adalah dengan menggunakan konsep pengukuran *value for money*. Yang merupakan salah satu prinsip terpenting dari *good governance*.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis mengambil objek penelitian pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. Rumusan masalah yang akan diteliti adalah "Bagaimana penerapan konsep *value for money* dalam menilai kinerja pelayanan sektor publik pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya" dengan tujuan untuk mengetahui penerapan konsep *value for money* dalam menilai kinerja pelayanan sektor publik pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

## TINJAUAN TEORETIS

### Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2006:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Terdapat beberapa definisi tentang pengukuran kerja. Menurut Robertson (dalam Mahsun, 2006:25) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

### **Aspek-aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Menurut Mahsun (2006:31) pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain: (1) Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran; (2) Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut; (3) Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*); (4) Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung; (5) Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan; (6) Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

### **Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Mardiasmo (2002:122) Tujuan dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*); (2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi; (3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good congruence*; (4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

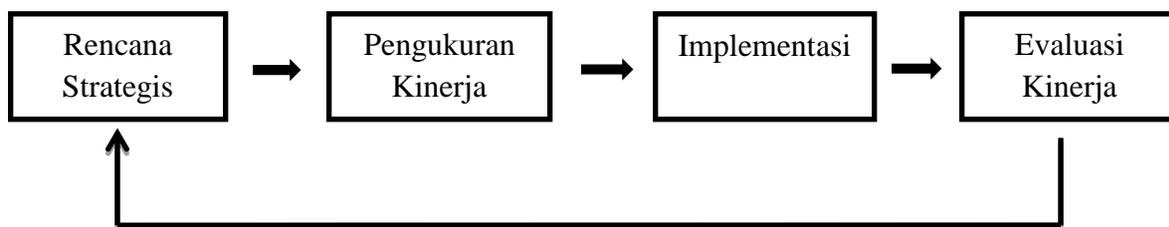
Adapun manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen; (2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan; (3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja; (4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati; (5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; (6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi; (7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; (8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

### **Elemen-elemen Pengukuran Kinerja**

Menurut Mahsun (2006:26) terdapat beberapa elemen pengukuran kinerja, antara lain: Pertama, Menetapkan Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi, tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sedangkan sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi

organisasi, selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat; Kedua, Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja, Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi. Indikator dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan dan indikator kinerja kunci. Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun non-finansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis.

Ketiga, Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-sasaran Organisasi, Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja menghasilkan beberapa penyimpangan, antara lain: (a) Penyimpangan Positif; (b) Penyimpangan Negatif; (c) Penyimpangan Nol. Keempat, Evaluasi Kinerja, akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan: (a) *Feedback*; (b) Penilaian Kemajuan Organisasi; (c) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas.



**Gambar 1**  
**Skema Pengukuran Kinerja**

Sumber : Mahsun (2006:29).

### Peranan Indikator Kinerja

Indikator kinerja penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Tiap-tiap organisasi mempunyai indikator yang berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Komponen yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan indikator kinerja, antara lain: (1) Biaya pelayanan (*cost of service*); (2) Penggunaan (*utilization*); (3) Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*); (4) Cakupan pelayanan (*coverage*); (5) Kepuasan (*satisfaction*).

### Pengertian Akuntabilitas

Dalam pengertian yang sempit akuntabilitas dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada kepada siapa organisasi (atau pekerja individu) bertanggungjawab dan untuk apa organisasi (pekerja individu) bertanggungjawab. Sedangkan dalam pengertian luas, akuntabilitas dapat dipahami sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewajiban untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mahsun, 2006:83). Sedangkan menurut LAN (2003:6) Akuntabilitas merupakan persyaratan yang fundamental dalam mencegah penyalahgunaan

kekuasaan dan untuk menjamin bahwa kekuasaan tersebut ditujukan secara langsung untuk pencapaian tujuan. Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Akuntabilitas vertikal adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, pertanggungjawaban daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada MPR. Pertanggungjawaban horizontal adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas.

Akuntabilitas kinerja menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 25 Tahun 2012: Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Dalam konteks instansi pemerintah, akuntabilitas kinerja disajikan dalam suatu bentuk laporan yang disebut Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau sering disebut dengan LAKIP. LAKIP adalah media akuntabilitas yang dapat digunakan oleh instansi pemerintah untuk melaksanakan kewajiban untuk menjawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam penyusunan dan penyampaiannya, LAKIP bertujuan untuk mewujudkan akuntabilitas instansi pemerintah kepada pihak-pihak yang memberi mandat atau amanah.

LAKIP yang disampaikan oleh instansi pemerintah memiliki manfaat, diantaranya untuk: (1) Meningkatkan akuntabilitas, kredibilitas instansi dimata instansi yang lebih tinggi dan akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi; (2) Merupakan umpan balik untuk peningkatan kinerja instansi pemerintah; (3) Dapat mengetahui dan menilai keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab instansi; (4) Mendorong instansi pemerintah untuk menyelenggarakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara baik, sesuai ketentuan, peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kebijakan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat; (5) Menjadikan instansi yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif, dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungan. Laporan akan dikatakan bermanfaat apabila telah dapat menyajikan informasi yang kredibel kepada penggunaanya. Dengan informasi yang kredibel tersebut, pengguna akan terpengaruh dalam melakukan pengambilan keputusan yang terbaik. Terdapat empat karakteristik kualitatif yang membuat informasi berguna bagi pemakai, yaitu: (a) Dapat dipahami; (b) Relevan; (c) Handal; (d) Dapat diperbandingkan.

### ***Value for Money***

Menurut Mahmudi (2005:89) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja *value for money* adalah pengukuran kinerja untuk mengukur ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu kegiatan, program, dan organisasi. Sedangkan menurut Mardiasmo (2002:4) *value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasarkan pada 3 (tiga) elemen utama yaitu: Pertama, Ekonomi yaitu perbandingan *input* dengan *input value* yang dinyatakan dalam satuan moneter. Ekonomi menggambarkan hubungan antara harga pasar dan masukan atau dengan kata lain ekonomi merupakan pemerolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Dimana *input* dalam hal ini merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas. Menurut Mardiasmo (2004:131) suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis apabila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu.

$$\text{Ekonomi} = \frac{\text{input}}{\text{harga input}}$$

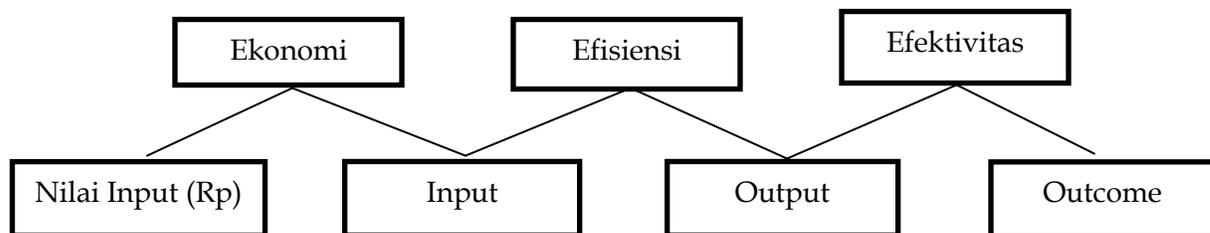
Kedua, Efisiensi merupakan perbandingan *output/input*. Pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* terendah untuk mencapai *output* tertentu. Dimana *output* dalam hal ini merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan. Menurut Mardiasmo (2004:132) suatu kegiatan operasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana serendah-rendahnya (*spending well*). Pengukuran kinerja *value for money*, efisiensi dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: (a) Efisiensi alokasi yaitu terkait dengan kemampuan untuk mendayagunakan sumber daya input pada tingkat kapasitas optimal. (b) Efisiensi teknis atau manajerial yaitu terkait dengan kemampuan mendayagunakan sumber daya input pada tingkat output tertentu.

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Ketiga, Efektivitas. merupakan ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Dengan kata lain efektivitas merupakan perbandingan antara *outcome* dengan *output*. Yang dimaksud *outcome* dalam hal ini adalah dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu. Menurut Mardiasmo (2004:132) suatu kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir dan kebijakan (*spending wisely*). Efektivitas tidak menyatakan seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan, namun efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{outcome}}{\text{output}}$$

Secara skematis, *value for money* dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Skema *value for money***  
 Sumber: Mardiasmo (2004:5)

### Manfaat Implementasi *Value for Money*

Menurut Mardiasmo (2002:7) manfaat implementasi *value for money* pada organisasi sektor publik, antara lain: (1) Meningkatkan efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan tepat sasaran; (2) Meningkatkan mutu pelayanan publik; (3) Menurunkan biaya pelayanan publik karena hilangnya inefisiensi dan terjadinya penghematan dalam penggunaan input; (4) Alokasi belanja yang lebih berorientasi pada kepentingan public; (5) Meningkatkan

kesadaran akan uang publik (*public costs awareness*) sebagai akar pelaksanaan akuntabilitas publik.

### **Indikator Value for Money**

Indikator *value for money* dibagi menjadi dua bagian, yaitu: (1) indikator alokasi biaya (ekonomis dan efisiensi), dan (2) indikator kualitas pelayanan (efektivitas). Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara *input* sumber daya oleh suatu organisasi dan *output* yang dihasilkan. Sedangkan indikator efektivitas menggambarkan *outcome* dari *output* dalam mencapai tujuan. Indikator efisiensi dan efektivitas harus digunakan secara bersama-sama. Karena di satu pihak, mungkin pelaksanaannya sudah dilakukan secara ekonomi dan efisien akan tetapi *output* yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Jika suatu program efektif dan efisien maka program tersebut dapat dikatakan *cost-effectiveness*. Indikator kinerja harus dapat memberikan manfaat kepada pihak internal yaitu berperan untuk menunjukkan, memberikan indikasi atau memfokuskan perhatian pada bidang yang relevan dilakukan tindakan perbaikan maupun kepada pihak eksternal yaitu mengontrol dan sekaligus memberikan informasi dalam rangka mengukur tingkat akuntabilitas publik.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif positivistik yaitu pendekatan penelitian menganalisa fakta dan data empiris untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi/menyebabkan terjadinya sesuatu hal sebagai sebuah realita yang direpresentasikan secara utuh apa adanya, persis seperti realita yang terjadi di objek. Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Pada dasarnya penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan konsep *Value for Money* dalam menilai kinerja pelayanan sektor publik.

### **Populasi (Objek) Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi objek adalah instansi pemerintah khususnya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya Jl. Jimerto No. 25-27 lantai 2 (dua) Surabaya. Yang dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2014.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian yang bertujuan memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian; (b) Dokumentasi yaitu kumpulan dokumen-dokumen sumber data yang sering mempunyai letak posisi penting dalam penelitian kualitatif. Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencatat data-data yang tersimpan berkaitan dengan objek penelitian sebagai kesempurnaan pengamatan; (c) Wawancara yaitu komunikasi secara langsung dengan tanya jawab secara lisan untuk mendapatkan informasi data terkait dengan materi penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan komunikasi secara mendalam dengan sejumlah informan kunci yang akan dipilih berdasarkan kompetensinya dan disesuaikan dengan kebutuhan data yang diperlukan. Berikut beberapa informan kunci yang dipilih berdasarkan kompetensi dan kebutuhan data, yaitu: (1) Kepala sub bagian Penyusunan dan Perencanaan Kegiatan; (2) Staff sub bagian Penyusunan dan Perencanaan Kegiatan.

### Satuan Kajian

Dalam penerapan konsep *value for money* terdapat 2 indikator, yaitu: Pertama, Alokasi biaya terdiri dari: (a) Ekonomi, Nilai ekonomi dapat diukur dengan membandingkan antara *input* dan harga *input*. Dimana *input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan kegiatan. Menurut Mardiasmo (2004:131) dikatakan ekonomi apabila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak diperlukan.

$$\text{Ekonomi} = \frac{\text{input}}{\text{harga input}}$$

(b) Efisiensi, dapat diukur dengan pencapaian *output* yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* terendah untuk mencapai *output* tertentu. Dimana *output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan, sedangkan *input* merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan kegiatan. Menurut Mardiasmo (2004:132) dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana serendah-rendahnya (*spending well*).

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Kedua, Kualitas pelayanan dapat dilihat dari Efektivitas dapat diukur dengan membandingkan antara *outcome* dengan *output*. Dimana *outcome* merupakan dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu, sedangkan *output* merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan. Menurut Mardiasmo (2004:132) dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir dan kebijakan (*spending wisely*).

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{outcome}}{\text{output}}$$

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang berasal dari pengumpulan data berdasarkan pengamatan, wawancara, dan dokumentasi yang akan diolah dan dianalisis secara deskriptif kualitatif yang berupaya menggambarkan kondisi latar belakang penelitian, sehingga menjadi suatu informasi yang mudah dimengerti. Teknik analisis yang terkumpul juga digunakan untuk membantu peneliti mendapatkan suatu gambaran yang jelas dari data-data yang diperoleh tidak semuanya dihasilkan oleh peneliti, melainkan hanya data yang terkait dengan permasalahan atau data yang dianggap penting untuk memperkuat gambaran dari masalah penelitian.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan analisis secara kualitatif. Metode kualitatif merupakan serangkaian observasi dimana setiap observasi yang terdapat pada sampel atau populasi tergolong pada salah satu dari kelas-kelas yang eksklusif secara bersama-sama (*mutual exclusive*) dan kemungkinan tidak dapat dinyatakan dalam angka-angka. Oleh sebab itu, metode penelitian kualitatif dapat disimpulkan merupakan metode dengan pengumpulan data yang berwujud informasi tentang keterangan baik secara tertulis maupun lisan yang diperoleh dalam suatu pengamatan atau penelitian, yaitu mengenai Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang telah menunjukkan laporan kinerja yang akuntabel dalam meningkatkan pelayanan sektor publik pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian yang membahas tentang kinerja instansi pemerintah pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya untuk mengetahui penerapan konsep *Value for Money*, dapat diukur berdasarkan nilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas program/kegiatan kinerja instansi pemerintah. Membandingkan antara sesuatu yang diukur dengan alat ukur yang berupa indikator kinerja atau ukuran kinerja yang berupa indikator masukan, keluaran, dan hasil merupakan inti dari pengukuran. Dalam menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar dari penilaian. Dalam analisis ini dijelaskan pula proses pencapaian sasaran dan kegiatan yang telah ditetapkan. Dalam melaksanakan pelayanan umum secara keseluruhan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya telah dapat melaksanakan sesuai tugas dan fungsi serta melaksanakan kegiatan yang bersifat administrasi ketatausahaan maupun yang bersifat teknis. Digunakan skala ordinal dalam menilai keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran program yang disajikan dalam tabel 1, antara lain:

**Tabel 1**  
**Indikator Penilaian Capaian Kinerja**

No.	Jumlah Nilai Capaian	Kategori
1.	> 90%	Sangat Baik
2.	75% < x < 90%	Baik
3.	55% < x < 75%	Cukup
4.	< 55%	Kurang

Sumber: Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

Secara Keseluruhan rencana kerja tahun 2014 dari 4 (empat) sasaran yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan baik dari segi keluaran maupun hasil. Capaian kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dapat disajikan dalam tabel 2, sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Capaian Kinerja Sasaran/Program Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya Tahun 2014**

No.	Sasaran/Program	Pencapaian			
		Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
1.	Persentase laporan yang selesai tepat waktu.	√			
2.	Persentase peningkatan PAD.	√			
3.	Persentase peningkatan penerimaan daerah lainnya.	√			
4.	Capaian indeks kepuasan masyarakat.			√	

Sumber: Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya (diolah).

Evaluasi dan Analisa Capaian Kinerja, adalah sebagai berikut: Pertama, persentase laporan yang selesai tepat waktu tercapai 100% yaitu terealisasinya 47 dokumen dari yang ditargetkan 80%. Pencapaian indikator ini diuraikan beserta kegiatan-kegiatan lain yang merupakan kesatuan sistem yang terintegrasi pada aktivitas dinas, sebagai berikut:

(1) Koordinasi dan Konsultasi Pelaksanaan Belanja Hibah dan Bantuan Sosial; (2) Pengembangan Sistem dan Perencanaan; (3) Penyusunan APBD, Perubahan APBD, dan RAPBD; (4) Penyusunan Bahan Anggaran Pendapatan dan Kas; (5) Penelitian dan Penilaian Surat Perintah Membayar (SPM) serta Penerbitan Surat Pemberhentian Pembayaran (SKPP); (6) Monitoring dan Evaluasi Pendapatan dan Belanja Daerah; (7) Pelayanan Penerimaan dan Pengeluaran Kas; (8) Penyusunan dan Pelaporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD. Kedua, persentase peningkatan PAD, pendapatan yang ditargetkan bersumber dari Pajak Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah. Tahun 2014, PAD yang ditargetkan pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan terealisasi sebesar Rp2.682.879.690.432,00 atau 98,37% dari target sebesar Rp2.727.451.928.929,00 atau 8,64%. Sejak tahun 2011, komponen pajak daerah yang dikelola Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan bertambah 3 (tiga) komponen yaitu Pajak Bumi dan Bangunan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan serta Pajak Air Bawah Tanah. Sasaran ini, dicapai melalui 3 (tiga) kegiatan pada Bidang Pajak Daerah yaitu : (1) Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah; (2) Pengembangan Sistem Pajak Daerah; (3) Kegiatan Pengendalian dan Pengawasan Pajak Daerah.

Ketiga, persentase peningkatan penerimaan daerah lainnya. upaya yang dilakukan untuk mencapai peningkatan persentase penerimaan daerah lainnya adalah dengan koordinasi dengan Pemerintah Pusat dan Propinsi berkaitan dengan Dana Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak, DAU, DAK, Bagi Hasil dari Propinsi, maupun Lain-Lain Pendapatan yang Sah termasuk didalamnya pendapatan untuk pemberian Tunjangan Profesi dan Tambahan Penghasilan Guru PNSD. Secara keseluruhan Penerimaan Daerah Lainnya terealisasi sebesar 94,57% dan mengalami pertumbuhan sebesar 12,33% dari tahun 2013, dan capaian tersebut lebih tinggi dari target pada penetapan kinerja tahun 2014 yaitu sebesar 9,99%. Untuk mencapai target indikator ini dilaksanakan melalui kegiatan sebagai berikut: (1) Intensifikasi dan Ekstensifikasi Bagi Hasil Pajak; (2) Koordinasi dan Evaluasi Bagi Hasil Bukan Pajak (SDA); (3) Koordinasi dan Evaluasi Pendapatan Lain-Lain; (4) Penagihan, Pengurangan, dan Keberatan Pajak Daerah. Keempat, capaian indeks kepuasan masyarakat, pengukuran ini dilaksanakan dengan metode survei kepuasan masyarakat. Indeks Kepuasan Masyarakat terkait pelayanan pajak mencapai nilai 72,65. Nilai tersebut dibawah nilai yang ditargetkan sebesar 75. Upaya yang dilakukan dinas yaitu secara terus menerus melakukan upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat baik dengan perbaikan sistem informasi yang digunakan, memberikan diklat pegawai terkait pelayanan prima, serta meningkatkan kualitas sarana dan prasarana pelayanan. Untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan manager publik dalam melaksanakan kegiatan dan fungsi yang diamanahkan kepadanya sebagaimana visi dan misi organisasi, maka dapat dilihat dari kegiatan evaluasi kinerja. Oleh karena itu, akuntabilitas kinerja organisasi tidak terlepas dari evaluasi kinerja. Berikut Akuntabilitas Keuangan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yang disajikan dalam tabel 3, sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Akuntabilitas Keuangan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan**  
**Kota Surabaya tahun 2014**

No	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	Penyediaan Barang dan Jasa Perkantoran	4.305.699.398	4.090.500.925	95,00
2.	Pengadaan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Perkantoran	2.167.133.824	2.100.148.405	96,91
3.	Pengendalian dan Pengawasan Pajak Daerah	6.376.215.931	5.283.270.063	82,86
4.	Penyusunan Perencanaan Pengelolaan Keuangan	455.041.330	432.397.000	95,02
5.	Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah	14.505.491.827	11.232.017.175	77,43
6.	Koordinasi dan Konsultasi Pelaksanaan Belanja Hibah dan Bantuan Sosial	61.170.000	50.390.500	95,46
7.	Pengembangan Sistem Pajak Daerah	3.660.492.595	3.579.353.880	97,78
8.	Intensifikasi dan Ekstensifikasi Bagi Hasil Pajak	163.760.199	146.252.178	89,31
9.	Penelitian dan Penilaian Surat Perintah Membayar (SPM) serta Penerbitan Surat Keterangan Pemberhentian Pembayaran (SKPP)	790.386.551	779.935.785	98,68
10.	Penyusunan APBD, Perubahan APBD, dan RAPBD	790.386.551	731.714.940	92,58
11.	Penyusunan dan Pelaporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD	989.520.551	703.182.860	71,06
12.	Pelayanan Penerimaan dan Pengeluaran Kas	138.550.290	130.737.270	94,36
13.	Monitoring dan Evaluasi Pendapatan dan Belanja Daerah	125.404.280	116.427.240	92,84
14.	Koordinasi dan Evaluasi Pendapatan Lain-lain dan Bagi Hasil Bukan Pajak (SDA)	79.750.390	69.274.015	86,86
15.	Penyusunan Bahan Anggaran Pendapatan dan Kas	59.651.780	42.392.570	71,07
16.	Pelaksanaan Penagihan, Pengurangan, Angsuran, Retribusi, dan Kompensasi Pajak Daerah	1.844.756.670	1.550.123.326	84,03
<b>Total</b>		<b>36.513.412.167</b>	<b>31.046.118.132</b>	<b>85,03</b>

Sumber: Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya (diolah).

Apabila ditinjau dari tabel 3, terdapat hasil perhitungan antara rencana dan realisasi anggaran. Anggaran tersebut terdapat sisa sebesar Rp 5.467.294.030. Tidak terealisasinya anggaran tersebut adalah merupakan sisa mati lelang pada kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah, belanja konsultasi dan jasa asistensi untuk persiapan pelaksanaan akrual belum dapat dilaksanakan, belanja jasa tenaga operasional SKPD tidak dapat terserap karena banyak pelamar tenaga kontrak yang tidak memenuhi persyaratan, terdapat belanja modal komputer tidak dapat direalisasikan karena terdapat kenaikan harga pasar. Maka dapat dikatakan bahwa Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya telah mengupayakan agar terwujud sasaran dari dinas itu sendiri yaitu terwujudnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Penerimaan Daerah Lainnya.

### **Kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya ditinjau dari Ekonomi**

Ekonomi merupakan hubungan antara harga pasar dan masukan, dengan kata lain ekonomi merupakan pemerolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Maksud dari pengukuran dan penilaian kinerja organisasi sektor publik yang ditinjau dari ekonomi adalah untuk menilai apakah suatu kegiatan operasi telah dijalankan secara ekonomis atau hemat. Menurut Mardiasmo (2004:131) suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis atau hemat apabila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu, dengan kata lain menjalankan kegiatan dengan tingkat biaya minimal tanpa harus mengorbankan hasil yang ingin dicapai.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya melakukan upaya-upaya untuk menghasilkan kinerja yang ekonomi misalnya dalam penyediaan barang dan jasa perkantoran yaitu dengan menerapkan standar harga yang telah ditentukan oleh pemerintah daerah kota Surabaya yang telah dibandingkan dengan harga pasar. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh ibu Lilik Astuti, S.E selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan dan Perencanaan kegiatan yaitu sebagai berikut:

“Standar harga atau yang disebut SSH merupakan harga pasaran yang diakomodir. Standar harga tidak menuntun tiap tahun tetap, karena akan dievaluasi tiap tahun atau per 6 bulan sekali atau ketika terdapat perubahan harga pasar yang meningkat atau menurun yang nantinya digunakan sebagai usulan untuk mengevaluasi buku pedoman. Standar harga yang ditetapkan dalam buku pedoman berdasar harga pasar tertinggi. Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam melakukan penyediaan barang dan jasa perkantoran mengacu pada standar harga yang telah ditetapkan walikota Surabaya”.

Dalam belanja barang dan jasa perkantoran tidak harus sama dengan standar harga, apabila dalam belanja barang harga bisa dinego dan mendapatkan harga dibawah standar harga maka barang dapat dibeli, dan apabila harga barang diatas standar harga maka tidak wajar untuk dibeli atau tidak boleh dibeli.

Dengan demikian dapat dilihat dari tabel 3, dapat dikatakan bahwa Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya telah berhasil menjalankan program dan kegiatan operasi selama tahun 2014 secara ekonomis atau secara hemat yaitu mencapai target dengan biaya terendah. Dapat dilihat dari salah satu kegiatan yaitu penyediaan barang dan jasa perkantoran dimana dana anggaran yang diserap untuk menjalankan suatu program, kegiatan, dan kebijakan tidak semua hanya Rp4.090.500.925 atau 95,00% dari anggaran yang tersedia.

### Kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya ditinjau dari Efisiensi

Efisiensi merupakan hubungan antara *output* dengan *input*, dengan kata lain efisiensi merupakan pencapaian *output* berupa hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan yang maksimum dengan *input* berupa sumber daya tertentu atau penggunaan *input* terendah untuk mencapai *output* tertentu. Menurut Mardiasmo (2004:132) suatu kegiatan operasional dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana serendah-rendahnya, atau dengan *input* tertentu mampu menghasilkan *output* sebesar-besarnya.

Berikut pengukuran kinerja kegiatan Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah yang disajikan dalam tabel 4, sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Pengukuran Kinerja Kegiatan 2014**

Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah	<i>Input:</i> Tersedianya Dana	14.505.491.827	11.232.017.175	77,43%
	<i>Output:</i> Jumlah Dokumen Hasil Pendataan dan Penetapan 749.595 Wajib Pajak Daerah	108 dokumen	108 dokumen	100,00%
	<i>Outcome:</i> Tercapainya Pajak Daerah	100%	98,24%	98,24%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya (diolah).

Capaian dihitung dari :  $\frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$

Sehingga capaian dapat dihitung sebagai berikut:

- Capaian *input* :  $\frac{11.232.017.175}{14.505.491.827} \times 100\% = 77,43\%$
- Capaian *output* :  $\frac{108 \text{ dokumen}}{108 \text{ dokumen}} \times 100\% = 100,00\%$
- Capaian *outcome* :  $\frac{98,24\%}{100\%} \times 100\% = 98,24\%$

Sedangkan, *Outcome* Realisasi, dihitung dari:  $\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$

Untuk menghitung *outcome* realisasi, dapat dilihat dari realisasi pendapatan pajak daerah dan target pendapatan pajak daerah. Berikut pendapatan pajak daerah Tahun 2014 yang disajikan dalam tabel 5, sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Pendapatan Pajak Daerah Tahun 2014**

No	Uraian	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1.	Pajak Hotel	170.500.000.000	181.525.012.509	106,47
2.	Pajak Restoran	237.770.258.043	242.622.871.676	102,04
3.	Pajak Hiburan	46.054.119.000	47.787.724.836	103,76
4.	Pajak Reklame	122.000.000.000	124.300.629.650	101,89
5.	Pajak Penerangan Jalan	290.488.125.000	310.032.293.040	106,73
6.	Pajak Parkir	48.000.000.000	47.437.814.976	98,83
7.	Pajak Air Bawah Tanah	1.328.000.000	1.329.605.206	100,12
8.	Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan	795.000.000.000	683.018.418.610	85,91
9.	Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	759.885.407.259	789.593.722.562	103,91
<b>Jumlah Hasil Pajak Daerah</b>		<b>2.471.025.909.302</b>	<b>2.427.648.093.065</b>	<b>98,24</b>

Sumber: Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

Sehingga *outcome* realisasi dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Outcome realisasi} = \frac{2.427.648.093.065}{2.471.025.909.302} \times 100\% = 98,24\%$$

Berdasarkan tabel 5, dapat diketahui bahwa pada tahun 2014 Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya secara keseluruhan dapat dikatakan efisien. Dari pencapaian atau jumlah realisasi dari indikator keluaran (*output*) yang dihasilkan dalam mewujudkan kegiatan operasional terhadap indikator masukan (*input*) yang digunakan, maka akan terlihat indikator efisien. Indikator masukan (*input*) yang digunakan dalam hal ini adalah anggaran. Sesuai pada RPJMD kota Surabaya tahun 2010-2015 salah satu program prioritasnya adalah program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan daerah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya bertugas melaksanakan program tersebut. Salah satu tindakan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yaitu dengan menjalankan salah satu kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah yang digunakan untuk meningkatkan PAD. Dalam mewujudkan kegiatan maupun programnya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menggunakan anggaran yang tersedia. Dapat dilihat pada tabel 5, salah satu pencapaian kinerja pada program kerja yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah. Hasil yang dicapai dari program tersebut adalah jumlah dokumen hasil pendataan dan penetapan wajib pajak daerah, dimana ditargetkan 108 dokumen pendataan dan penetapan pajak daerah dan dapat terkumpul sesuai yang ditargetkan yaitu 108 dokumen. Maka diperlukan sumber daya keuangan atau anggaran untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menyediakan anggaran sebesar Rp14.505.491.827, sedangkan anggaran yang digunakan untuk pemenuhan kegiatan tersebut hanya Rp11.232.017.175 atau dapat dikatakan 77,43% dari dana anggaran yang tersedia.

Suatu kegiatan atau program dikatakan efisien, jika mampu menghasilkan *output* tertentu dengan hasil yang sebesar-besarnya dengan menggunakan *input* (anggaran) yang serendah-rendahnya. Dalam memenuhi keperluan kegiatan yang dijalankan organisasi tidak dapat mengurangi biaya yang diperlukan, namun ada upaya penghematan yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang menggunakan biaya itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bu Ana selaku Staf Sekretariat Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yaitu sebagai berikut:

“Anggaran belanja tidak dapat ditekan sebanyak mungkin, tetapi adanya upaya penghematan yang dilakukan oleh SDM. Maka dari itu, diperlukan SDM yang pandai mengelola anggaran. Dengan adanya kependaian SDM, maka akan menekan biaya administrasi. Dengan demikian, *output* yang dihasilkan pada tahun 2014 pada program kerja intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah dapat dikatakan efisien dapat dilihat dari hasil yang dicapai dari suatu kegiatan yang maksimal dengan menggunakan anggaran yang minimal”.

### **Kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya ditinjau dari Efektivitas**

Efektivitas merupakan ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Dengan kata lain, efektivitas merupakan perbandingan antara *outcome* berupa dampak yang ditimbulkan dari suatu aktivitas tertentu dengan *output* berupa hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan yang maksimum. Menurut Mardiasmo (2004:132) suatu kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya apabila dilihat dari segi efektivitas mengupayakan bentuk kinerja yang maksimal, agar pencapaian akan *outcome* terpenuhi dengan tetap memperhatikan anggaran yang tersedia dan memanaaganya agar dapat melaksanakan setiap program dan kegiatan yang telah direncanakan. Sesuai dengan misi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya yaitu Meningkatkan Pengelolaan Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah yang Efektif dan Efisien.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya melakukan banyak upaya dalam mewujudkan efektivitas kinerja. Tidak hanya melalui penyebaran Unit Pelayanan Teknis yang menjadi media terdekat dengan masyarakat, tetapi Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menunjuk tim sendiri untuk terjun ke lapangan dengan tujuan mendekatkan diri dengan masyarakat dengan berbagai media pelayanan dan sosialisasi agar wajib pajak menjadi tertib dalam membayar pajak. Dengan demikian, sasaran Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam mewujudkan peningkatan PAD dan Penerimaan Daerah Lainnya dapat terpenuhi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan ibu Lilik Astuti, S.E selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan dan Perencanaan Kegiatan yaitu sebagai berikut:

“Untuk mewujudkan efektivitas kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya melakukan banyak upaya, salah satunya dengan mengubah sistem administrasi sesuai dengan teknologi informasi yang berkembang, dengan tujuan mempermudah wajib pajak dalam melakukan transaksi pajak dimanapun tanpa harus ke tempat transaksi pajak”.

Dengan demikian, dapat dilihat dari tabel 5, dimana dampak yang dihasilkan dari kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah ditarget sebesar 100% dan dapat dicapai sebesar 98,24%. Dengan demikian *outcome* yang diperoleh hampir 100% yang dapat diketahui dari tercapainya tujuan dan sasaran yang diharapkan. Sehingga kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Kota Surabaya selama tahun 2014 dapat dikatakan efektif.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Menurut hasil analisis dan pembahasan mengenai LAKIP pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Pertama, Akuntabilitas kinerja organisasi tidak terlepas dari evaluasi kinerja. Berdasarkan hasil penelitian pada kinerja Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya selama Tahun 2014 ditinjau dari segi ekonomi dapat dikatakan ekonomis. Hal ini dapat dilihat dari berbagai program yang disiapkan untuk mendapatkan hasil yang ekonomi dengan menerapkan standar harga yang telah ditentukan oleh Pemerintah Daerah Kota Surabaya yang telah dibandingkan dengan harga pasar. Terkait dengan hal tersebut dapat dilihat dari kegiatan penyediaan barang dan jasa perkantoran dimana dana anggaran yang digunakan dalam menjalankan kegiatan tersebut hanya sebesar 95% dari anggaran yang tersedia. Sehingga Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dapat mencapai target dengan biaya yang rendah; Kedua, ditinjau dari segi efisien, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya selama tahun 2014 secara keseluruhan dapat dikatakan efisien. Dapat dilihat dari pencapaian atau jumlah realisasi dari indikator keluaran (*output*) maksimal yang dihasilkan dalam mewujudkan kegiatan operasional terhadap indikator masukan (*input*) minimal yang digunakan dalam hal ini adalah anggaran. Terkait dengan hal tersebut dapat dilihat dari kegiatan Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah dimana *output* yang dihasilkan berupa jumlah dokumen hasil pendataan dan penetapan wajib pajak daerah mencapai 100% dengan menggunakan anggaran sebesar 77,43%; Ketiga, ditinjau dari efektivitasnya, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya selama tahun 2014 secara keseluruhan dapat dikatakan efektif. Dapat dilihat dari bentuk kinerja yang maksimal dalam mencapai *outcome* dengan tetap memperhatikan anggaran yang tersedia dan memmanagerynya agar dapat melaksanakan setiap program dan kegiatan yang telah direncanakan dalam mencapai tingkat keberhasilan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari dampak yang dihasilkan sebesar 98,24%. Dengan demikian *outcome* hampir mencapai 100% yang dapat diketahui dari tercapainya tujuan dan sasaran yang diharapkan.

### SARAN

Saran yang dapat diberikan penulis adalah sebagai berikut: (1) Dalam penyusunan LAKIP sebaiknya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menyajikan perolehan hasil (*outcome*) dari kinerja selama tahun berjalan, agar pembaca dapat mengerti dan memahami serta dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dengan membandingkan kinerja tahun berjalan dan tahun sebelumnya; (2) Untuk meningkatkan ekonomi, efisien, efektivitas program dan kegiatan, maka Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya hendaknya selalu berinovasi agar kegiatan berjalan semakin baik lagi, sehingga wajib pajak lebih taat dalam pemenuhan kewajiban membayar pajak; (3) Meningkatkan kualitas dan mutu SDM Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dengan berbagai pelatihan dan seminar agar kinerja lebih baik lagi, menguasai dan memahami penyajian LAKIP, sehingga sasaran program kegiatan dapat tercapai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia. 2003. *Keputusan Kepada Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. LAN. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE-YOGYAKARTA. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI OFFSET. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI OFFSET. Yogyakarta.
- Pedoman Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). 2009. Inspektorat Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). 2009.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*. 3 April 2006. Lembaga Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2012 *Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, 7 Mei 2012. Jakarta.