

ANALISIS KINERJA PENGELOLAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH (APBD) PEMERINTAH KOTA SURABAYA

Tiara Rizka Oktavia
tiararizkaoktavia@gmail.com

Nur Handayani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research aims to analyze the performance of the Surabaya local government within the Regional Revenue and Expenditure Budget (APBD) management. The study applies 4 perspectives for its method, namely financial, customers' satisfaction, internal process, also growth and learning perspectives. The research applies qualitative with a descriptive approach. Furthermore, the population consists of the Surabaya Regional Apparatus Work Unit (SKPD). The data used were financial data from 2021 – 2023. The result of the financial perspective with the independence ratio shows that the performance is at the delegative level. It means that Surabaya can afford independently their activities without any help from central government funds. Likewise, from the effectiveness ratio, the Surabaya local government indicates having effectiveness result although the is fluctuation from year to year. Additionally, the result from a non – financial perspective, the public satisfaction index shows an increase in public service. Similarly, the bureaucracy reformation index describes that there is a significant rise in the internal process of Surabaya local government. Also, the employees' quality index reflects higher employees' quality.

Keyword: *performance measurement, local autonomy, APBD, and balance scorecard.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pemerintah kota Surabaya dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Metode penelitian ini menggunakan metode *Balance Scorecard*, dengan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Objek penelitian ini adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) kota Surabaya dan subjek penelitian ini adalah masyarakat yang merasakan pelayanan pemerintah kota Surabaya. Data keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah data keuangan tahun 2021 – 2023. Hasil dari perspektif keuangan dengan menggunakan rasio kemandirian menunjukkan kinerja keuangan pemerintah kota Surabaya berada di tingkat delegatif, kota Surabaya telah mampu membiayai kegiatannya secara mandiri tanpa ada campur tangan dari dana pusat. Sedangkan dari rasio efektivitas pendapatan pemerintah kota Surabaya menunjukkan hasil efektif meskipun terdapat fluktuasi dari tahun ke tahun. Hasil penelitian dari perspektif non – keuangan, indeks kepuasan masyarakat telah menunjukkan kenaikan terhadap pelayanan publik. Pada indeks reformasi birokrasi juga menunjukkan peningkatan signifikan terhadap proses internal pemerintah kota Surabaya. Indeks kualitas pegawai menunjukkan bahwa kualitas pegawai tetap tinggi.

Kata kunci: pengukuran kinerja, otonomi daerah, APBD, *Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan suatu daerah. Dalam menjalankan pemerintahan, pihak pemerintah pusat menyerahkan sepenuhnya kewenangan kepada pemerintah daerah, maka dari itu pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan melaksanakan kebijakan yang berdampak terhadap masyarakat. Hal ini telah tercantum pada Undang - undang nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah

Secara mendasar, otonomi daerah mengacu pada pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengelola urusan rumah tangganya sendiri, baik dalam aspek administrasi maupun keuangan. Pasal 1 Ayat 6 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014, telah dijelaskan bahwa otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban bagi daerah otonom untuk secara mandiri mengatur dan menangani urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat setempat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan melaksanakan otonomi daerah diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi di berbagai daerah. Salah satu upaya yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD), Ermawati & Tarigan, (2019). Namun, seringkali terdapat masalah yang muncul dalam mengelola APBD hal ini disebabkan oleh kurangnya ketepatan dalam merencanakan anggaran, rendahnya kualitas SDM, dan kurangnya transparansi serta akuntabilitas dalam menggunakan anggaran. Dampaknya akan terasa pada mutu layanan publik dan keyakinan masyarakat kepada pemerintah.

Oleh karena itu dibutuhkan satuan kerja perangkat daerah (SKPD), menurut Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) merupakan unsur yang membantu kepala daerah terhadap penyelenggaraan pemerintah. SKPD memiliki fungsi untuk mengelola keuangan yang dialokasikan melalui APBD, dan bertanggung jawab terhadap pelayanan publik, serta memastikan bahwa kebijakan diimplementasikan sesuai dengan peraturan yang ada. Kinerja SKPD dapat diukur dengan metode *Balance Scorecard*. Pengukuran kinerja adalah salah satu bentuk penilaian kegiatan yang telah direncanakan atau telah disusun. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi publik seperti pemerintah kota dapat dievaluasi untuk menunjukkan apakah mereka memenuhi persyaratan untuk keseimbangan antara kinerja internal dan eksternal. Metode ini mencakup analisis terhadap keuangan dan non keuangan.

Kota Surabaya adalah salah satu kota yang memiliki berbagai tantangan dan potensi yang perlu ditangani dengan pendekatan yang komprehensif dalam pengelolaan APBD. Tantangan umum yang dihadapi otonomi daerah saat pengelolaan APBD adalah penurunan efisiensi. Dari latar belakang tersebut, dapat dirumuskan permasalahan yakni, (1) Bagaimana kinerja pemerintah kota Surabaya terhadap pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*? (2) Apakah kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah kota Surabaya telah memenuhi?

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis kinerja pemerintah kota Surabaya dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) terhadap perspektif keuangan, (2) Untuk menganalisis kinerja pemerintah kota Surabaya dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) terhadap perspektif kepuasan pelanggan, (3) Untuk menganalisis kinerja pemerintah kota Surabaya dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) terhadap perspektif proses internal, dan (4) Untuk menganalisis kinerja pemerintah kota Surabaya dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

TINJAUAN PUSTAKA

TEORI PENGUKURAN KINERJA (*PERFORMANCE MEASUREMENT THEORY*)

Armstrong (2010), menyebutkan bahwa kinerja adalah prestasi, pelaksanaan, melaksanakan, bekerja apapun memerintahkan atau dilakukan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu proses penilaian terkait tingkat pencapaian atas hasil suatu kegiatan dengan tujuan yang telah ditetapkan (Mahmudi 2015:20). Didalam sektor publik tidak hanya berfokus terhadap aspek keuangan tetapi juga terhadap aspek non - keuangan seperti pelayanan kepada publik, dan pencapaian tujuan sosial (Mardiasmo, 2018:121).

Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah

Berdasarkan pandangan Moeheriono (2014), kinerja merupakan cerminan dari sejauh mana suatu program, kegiatan, atau kebijakan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam visi dan misi suatu organisasi. Ini juga tercermin dalam strategi perencanaan organisasi. Penggunaan anggaran menghasilkan kinerja keuangan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam hal ini, kegiatan keuangan pemerintahan daerah melibatkan peningkatan pekerjaan di bidang keuangan daerah, termasuk anggaran dan realisasi PAD, dengan menggunakan indikator keuangan yang ditetapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Kinerja Non Keuangan Pemerintah Daerah

Mardiasmo (2019) mengungkapkan bahwa kinerja yang tidak berhubungan dengan keuangan lebih menekankan hasil dari layanan publik yang disediakan, seperti peningkatan kesejahteraan masyarakat, partisipasi masyarakat, dan tanggung jawab sosial. Kinerja non-keuangan ini bisa dinilai melalui indikator-indikator seperti kualitas sumber daya manusia, efektivitas pelayanan, serta tingkat kepuasan para pemangku kepentingan.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah faktor yang sangat penting bagi semua jenis organisasi, baik swasta maupun pemerintah. Menurut Galib dan Hidayat (2018) pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan dalam kaitannya dengan tujuan dan sasaran manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan produk berupa barang, dan jasa termasuk tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Penggunaan anggaran menghasilkan kinerja keuangan dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Adapun, menurut Kaplan dan Norton (1996) mengutarakan bahwa pengukuran kinerja dapat digunakan agar mendapatkan hasil evaluasi yang memuaskan untuk sebuah organisasi.

Faktor - Faktor Kinerja

Faktor kinerja merupakan unsur penting untuk mencapai tujuan. Menurut Robert dan Judge (2017) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu (1) Kemampuan, (2) Motivasi dan, (3) Kesempatan untuk bertindak. Namun, menurut Mangkunegara (2016) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kompetensi dan komitmen, serta faktor internal dan lingkungan pekerjaan.

Otonomi Daerah

Otonomi daerah di Indonesia setelah reformasi adalah usaha untuk merespons tuntutan masyarakat mengenai pembagian hak wilayah, distribusi pendapatan, dan pemberdayaan. Kebijakan desentralisasi dan pemberian otonomi yang luas, nyata, serta bertanggung jawab menjadi bagian dari upaya untuk memberdayakan manajemen dan administrasi

pemerintahan daerah. Penyerahan otonomi kepada pemerintah daerah adalah bagian dari upaya nyata untuk memperkuat kapasitas manajerial dan administratif di tingkat daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, "Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan".

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Pada undang - undang nomor 17 tahun 2003 tentang keuangan negara menetapkan berbagai prinsip dalam pengelolaan keuangan negara termasuk dalam hal anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Anggaran pendapatan dan belanja daerah adalah rencana penyusunan keuangan yang diperoleh dan digunakan oleh pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan tugasnya untuk pelaksanaan anggaran umum dalam satu periode. Sementara itu, Anggaran Pendapatan Asli Daerah (APBD) adalah rencana keuangan tahunan yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat daerah di Indonesia (Darmawan & Suprpta, 2020). Hal ini telah tercantum pada peraturan regional yang digunakan untuk menentukan APBD. Tahun anggaran dilaksanakan pada 1 Januari - 31 Desember.

Pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Dalam UU Nomor 23 Tahun 2014, telah ditegaskan bahwa pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk menyusun, menetapkan, dan mengelola APBD secara independen tetapi tetap mematuhi standar akuntabilitas dan efisiensi. Pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk mengalokasikan anggaran dengan cermat dan bijaksana guna mendukung pembangunan daerah, pelayanan masyarakat, serta pengentasan kemiskinan. UU ini juga menekankan pentingnya perencanaan yang transparan, partisipatif, dan berorientasi pada hasil, dengan melibatkan DPRD dalam proses persetujuan APBD.

Balance Scorecard

Balance Scorecard merupakan gagasan untuk mengukur kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P.Norton (Presiden dari Renaissance Solution, inc) pada tahun 1992. *Balanced scorecard* dimaksudkan untuk menawarkan data yang lebih komprehensif tentang aktivitas yang dikelola. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka berpikir untuk mengelaborasi strategi organisasi ke dalam aspek operasional. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka berpikir untuk mengelaborasi strategi organisasi ke dalam aspek operasional. *Balance Scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001) adalah kemampuannya menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

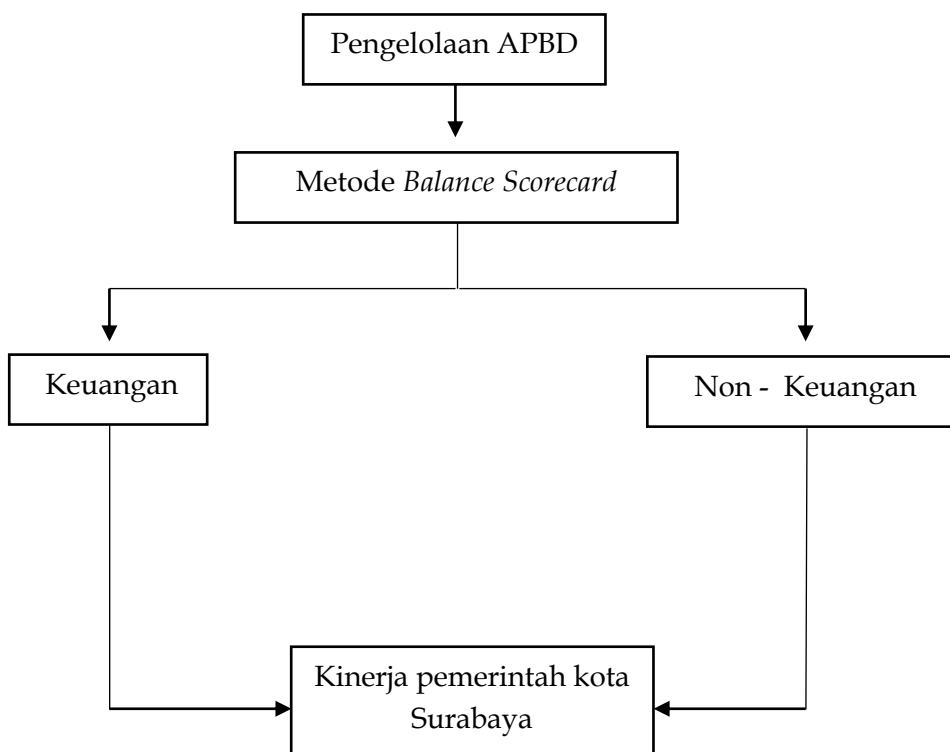
Keterbatasan *Balance Scorecard*

Banyak kritik ini datang dari akademis. Ada beberapa point terkait poin - poin kritis terpenting dari *Balance Scorecard*: Hubungan kausalitas antara area pengukuran *Balance Scorecard* (Norrekelit *et al*, 2002). Norrekelit (2002) mencontohkan hubungan antara loyalitas pelanggan dan kinerja keuangan. Kurangnya validasi BSC sangat bergantung pada beberapa ukuran. Menurut Mohobbot (2004), keuntungan mengevaluasi hanya beberapa ukuran menjadi hilang ketika jumlah yang tepat tidak dipilih untuk BSC.

Penelitian Terdahulu

Pertama, Evinda dan Eni. (2021) dalam penelitian menggunakan metode analisis rasio keuangan, menunjukkan hasil penelitian yaitu rendahnya kemandirian kinerja keuangan pemerintah daerah. Kedua, Rahmani dan Firda. (2019) menunjukkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan dikategorikan sebagai kurang efektif, Sebagian besar dari total pengeluaran dikaitkan dengan biaya operasional. Ketiga, Nova (2019) hasil pembahasan pada penelitian ini adalah rasio kemandirian keuangan Pemerintah Surabaya berada pada tingkat delegasi, rasio efisiensi keuangan sangat optimal, mengoptimalkan hasil dengan sumber daya minimal, dan rasio pertumbuhan keuangan menyoroti keseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan pengeluaran. Keempat, Anggun dan Nurwani (2022) Hasil dari penelitian ini adalah pada perspektif keuangan dengan menggunakan rasio efektifitas dan efisiensi sudah menunjukkan hasil yang baik, dari perspektif kepuasan masyarakat dapat dinilai baik, dari perspektif proses internal juga sudah dinilai baik, dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dinilai baik.

Rerangka Pemikiran



Gambar 1

Rerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Moleong (2017) mendefinisikan penelitian deskriptif kualitatif sebagai “suatu jenis penelitian yang dirancang untuk memberikan penjelasan atau deskripsi terperinci tentang fenomena atau gejala yang sedang diteliti”. Arikunto (2010) menyatakan bahwa fokus utama peneliti adalah pada suatu variabel atau aspek untuk tujuan penelitian. Maka penulis menentukan objek dari penelitian ini adalah kinerja keuangan pemerintah Kota Surabaya yaitu Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Surabaya tahun 2021 - 2023, dan kinerja non keuangan

pemerintah Kota Surabaya yakni kepuasan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yakni, data yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada (Uma, 2011). Data ini diperoleh dengan: (1) Observasi langsung untuk validitas data dan observasi tidak langsung, yaitu teknik dengan melakukan pengamatan pada data – data yang telah disediakan oleh pemerintah kota Surabaya. (2) Dokumentasi, pengumpulan data terkait visi dan misi kota Surabaya, penghargaan kota Surabaya, serta badan dan dinas yang ada di kota Surabaya.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari dokumen sekunder yang resmi dari pemerintah kota Surabaya. Data utama yaitu bersumber dari Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ), Laporan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM), dan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) tahun 2021 – 2023. Penelitian ini tidak melibatkan informan individu maupun wawancara langsung karena data yang digunakan sepenuhnya menggunakan dokumen sekunder. Penggunaan dokumen ini bertujuan mendapatkan gambaran yang objektif terkait kinerja pemerintah kota Surabaya dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Validasi data yang diperoleh penulis dengan datang langsung menuju tempat sumber data yang tercantum.

Satuan Kajian

Pada penelitian deskriptif ini adalah tentang bagaimana mempelajari terkait masalah dalam masyarakat, adapun juga tentang bagaimana perilaku masyarakat dalam kondisi tertentu. Hal ini juga termasuk terkait (1) Hubungan, (2) Kegiatan, (3) Sikap, (4) Proses yang sedang berjalan, (5) Faktor terkait suatu fenomena. Fenomena yang berlangsung pada penelitian ini adalah bagaimana kinerja pemerintah kota Surabaya dalam mengelola anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) menggunakan metode *Balance Scorecard* yang menggunakan 2 perspektif yakni (1) Perspektif Keuangan, dan (2) Perspektif Non Keuangan.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif. Tata cara yang tepat dalam menganalisa data adalah dengan menganalisa kinerja pemerintah Kota Surabaya dalam pengelolaan APBD dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Metode *Balance Scorecard* menggunakan dua perspektif yakni perspektif keuangan dan non – keuangan.

Perspektif Keuangan

Penelitian ini menggunakan dua rasio untuk mengukur perspektif keuangan. Maka perspektif keuangan menggunakan rasio kemandirian yang diperoleh dari pendapatan asli daerah (PAD). Sutrisno (2013) melihat rasio kemandirian PAD sebagai salah satu metode untuk menilai kemampuan pemerintah daerah dalam menghasilkan pendapatan dari sumber-sumber yang dikelola secara internal tanpa ada bantuan dari pemerintah pusat. Maka menurut Sutrisno (2013) rasio kemandirian dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Kemandirian} = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah (PAD)}}{\text{Bantuan Pemerintah Pusat}} \times 100\%$$

Dalam perspektif keuangan juga menggunakan rasio efektivitas pendapatan, yang digunakan untuk menilai sejauh mana keberhasilan pemerintah daerah dalam mencapai

target aktivitas atau kegiatannya. Menurut Mahmudi (2011), rasio efektivitas pendapatan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Perspektif Non - Keuangan

Perspektif Kepuasan Pelanggan

Dalam perspektif kepuasan pelanggan menggunakan indeks kepuasan masyarakat. Untuk mempermudah penilaian IKM, maka penilaian dikonversi menjadi nilai dasar 25, hal ini berdasarkan peraturan Permenpan RB Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004. Maka indeks kepuasan masyarakat dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$\text{IKM} = \text{IKM}_{\text{unit pelayanan}} \times 25$$

Perspektif Proses Internal

Dalam perspektif proses internal menggunakan indeks reformasi birokrasi (IRB). IRB bermanfaat untuk mengetahui peningkatan kinerja pemerintah kota Surabaya secara eksternal dan dapat memperbaiki tata kelola dan budaya dalam bekerja. Sesuai Laporan Keterangan Tanggung Jawab (LKJP) (2023), indeks reformasi birokrasi (IRB) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{IRB} = \frac{\sum(C_i \times B_i)}{\sum B_i}$$

Keterangan:

C_i = Nilai Capaian Masing - Masing Komponen

B_i = Bobot Masing - Masing Komponen

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*) diperoleh melalui indeks kualitas pegawai. Indeks kualitas pegawai dapat ditentukan melalui pelatihan pegawai, keterampilan pegawai, dan pemanfaatan pelatihan berbasis elektronik (*E - Learning*). Sesuai Laporan Keterangan Tanggung Jawab (LKJP) (2023), Indeks Inovasi dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Indeks Kualitas Pegawai} = \frac{\text{Skor Kompetensi} + \text{Skor Produktivitas} + \text{Skor Perilaku}}{3}$$

Analisis dan Pembahasan

Hasil Analisis Data

Hasil analisis ini menilai kinerja pemerintah kota Surabaya dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) menggunakan metode *Balance Scorecard*. Dengan empat perspektif yaitu, (1) Perspektif Keuangan, (2) Perspektif Kepuasan Pelanggan, (3) Perspektif Proses Internal, (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif Keuangan Rasio Kemandirian

Dalam rasio kemandirian terdapat empat tingkat persentase kemandirian yang berguna untuk menilai apakah keuangan pemerintah telah mandiri atau malah sebaliknya.

Tabel 1

Persentase Kemandirian		
No.	Persentase (%)	Keterangan
1	0 - 25	Instruktif
2	26 - 50	Konsultatif
3	51 - 75	Partisipatif
4	76 - 100	Delegatif

Sumber: UU Nomor 33 Tahun 2004

Dengan persentase rasio kemandirian diatas maka rasio kemandirian pemerintah kota Surabaya dijelaskan pada tabel 2.

Tabel 2

Rasio Kemandirian Kota Surabaya Tahun 2021 - 2023

Tahun	Pendapatan Asli Daerah	Bantuan Pemerintah Pusat	Rasio Kemandirian	Keterangan
2021	4. 727. 280. 629. 669, 69	3. 218. 952. 114. 659, 00	146,8%	Delegatif
2022	5. 314. 695. 257. 794, 40	3. 476. 613. 421. 687, 80	152,8%	Delegatif
2023	5. 771. 818. 530. 452, 64	3. 832. 961. 233. 925, 73	150,5%	Delegatif

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2024

Diketahui bahwa kemandirian pemerintah kota Surabaya sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan persentase tahun 2021 mencapai 146,8% pada tahun 2022 mencapai 152,8%. Namun, pada tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 7,7% sehingga kemandirian Kota Surabaya menjadi 150,5%. Dengan kesimpulan yang didapatkan yakni rasio kemandirian pemerintah kota surabaya telah menunjukkan hasil yang positif dan menunjukkan hasil delegatif (>75). Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah kota Surabaya telah mampu membiayai kegiatan atau aktivitas secara mandiri tanpa ada campur tangan dari biaya pusat, dan menunjukkan bahwa masyarakat telah berpartisipasi dengan membayar pajak dan retribusi daerah.

Rasio Efektivitas Pendapatan

Rasio efektivitas pendapatan merupakan rasio yang mampu menunjukkan pencapaian pemerintah daerah dalam target pendapatan yang sudah ditargetkan lalu dibandingkan dengan realisasi pendapatan (Halim, 2007). Adapun kriteria penilaian rasio efektivitas pendapatan menurut Halim (2007):

Tabel 3

Penilaian Rasio Efektivitas Pendapatan

No.	Nilai Persentase (%)	Keterangan
1	> 100	Sangat Efektif
2	90 - 100	Efektif
3	80 - 90	Cukup Efektif
4	60 - 80	Kurang Efektif

5 < 60 Tidak Efektif

Sumber: Halim, 2007

Sehingga rasio efektivitas pendapatan pemerintah kota Surabaya dapat dijelaskan melalui tabel 4.

Tabel 4
Rasio Efektivitas Pendapatan Kota Surabaya Tahun 2021 – 2023

Tahun	Realisasi Pendapatan	Target Pendapatan	Persentase (%)	Keterangan
2021	8.326.878.076.226,29	8.675.008.247.134,00	95,9%	Efektif
2022	8.791.308.679.482,20	9.822.403.087.674,00	88,9%	Cukup Efektif
2023	9.604.779.764.405,37	10.723.824.846.149,00	89,5%	Cukup Efektif

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2024

Ditunjukkan bahwa tahun 2021 persentase efektivitas pendapatan yakni 95,9% dengan keterangan efektif lalu terjadi penurunan pada tahun 2022 yakni sebesar 10,6% sehingga persentase efektivitas tahun 2022 dengan keterangan cukup efektif yakni 88,9%. Tetapi terjadi kenaikan persentase efektivitas pada tahun 2023 sebesar 9,9% sehingga persentase efektivitas tahun 2023 naik menjadi 89,5% dengan keterangan cukup efektif. Pemerintah kota Surabaya telah berhasil mencapai target atau sasaran dengan efektif, meskipun sempat terjadi penurunan pada tahun 2022.

Indeks Kepuasan Masyarakat

Dilansir pada Kepmenpan No. 14 Tahun 2017 indeks kepuasan masyarakat adalah data mengenai kepuasan masyarakat yang diperoleh atas kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah kota. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) memiliki kategori atas dasar nilai IKM nya. Penilaian indeks kepuasan masyarakat akan disajikan pada tabel 5.

Tabel 5
Nilai Indeks Kepuasan Masyarakat

No.	Nilai Interval IKM	Nilai Interval Konversi IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00 – 2,5996	25,00 – 64,99	D	Tidak Baik
2	2,60 – 3,064	65,00 – 76,60	C	Kurang Baik
3	3,0644 – 3,532	76,61 – 88,30	B	Baik
4	3,5324 – 4,00	88,31 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber: PerMenPAN No. 14 Tahun 2017

Maka dapat diketahui indeks kepuasan masyarakat kota Surabaya tahun 2021 – 2023 pada tabel 6.

Tabel 6
Indeks Kepuasan Masyarakat Kota Surabaya Tahun 2021 – 2023

No.	Tahun	Indeks Kepuasan Masyarakat	Keterangan
1	2021	88,63%	Sangat Baik
2	2022	90,76%	Sangat Baik
3	2023	95,82%	Sangat Baik

Sumber: Bagian Organisasi Kota Surabaya, Tahun 2023

Kepuasan masyarakat tahun 2022 (90,76%) naik sebesar 2,39% dari tahun 2021 (88,63%) dan terjadi peningkatan lagi pada tahun 2023 (95,82%) sebesar 5,06% dari tahun 2022 (90,76%). Maka dari data tersebut memperlihatkan bahwa kinerja pemerintah kota Surabaya telah berhasil dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga masyarakat merasa sangat puas dengan pelayanan pemerintah kota Surabaya.

Indeks Reformasi Birokrasi

Menurut Dwiyanto (2006), reformasi birokrasi merupakan cara sistematis untuk memperbaiki struktur, proses, dan budaya dalam birokrasi agar efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan publik meningkat. Adapun interpretasi nilai indeks reformasi birokrasi sesuai dengan peraturan KemenPAN - RB pada tabel 7.

Tabel 7

Nilai Indeks Reformasi Birokrasi	
Nilai	Keterangan
80 - 100	Sangat Baik
70 - 79	Baik
60 - 69	Cukup
50 - 59	Kurang
> 50	Buruk

Sumber: KemenPAN - RB, Tahun 2023

Maka didapatkan hasil dari indeks reformasi birokrasi yaitu,

Tabel 8

Indeks Reformasi Birokrasi Kota Surabaya Tahun 2021 - 2023		
Tahun IRB	Persentase (%)	Keterangan
2021	78,83%	Baik
2022	80,14%	Sangat Baik
2023	95,12%	Sangat Baik

Sumber: Badan Perencanaan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kota Surabaya, Tahun

2023

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa indeks reformasi birokrasi semakin meningkat, yang awalnya 78,83% pada tahun 2021 meningkat menjadi 80,14%, dan meningkat lagi pada tahun 2023 menjadi 95,12%. Hal ini menjelaskan bahwa pemerintah kota Surabaya telah mencapai indeks positif terhadap proses internal.

Indeks Kualitas Pegawai

Dari pelatihan maka dapat diketahui bagaimana kualitas pegawai, menurut Backer dan Huselid (1998) kualitas pegawai dapat diukur dari kompetensi teknis, produktivitas, dan perilaku organisasi.

Tabel 9

Persentase Kualitas Pegawai Pemerintah Kota Surabaya
Tahun 2021 -2023

Tahun	Target	Realisasi	Capaian
-------	--------	-----------	---------

2021	71,97%	84,71%	117,70%
2022	79,2%	82,4%	104,5%
2023	79,64%	81,84%	102,31%

Sumber: Laporan Kinerja Pertanggungjawaban (LKJP) Walikota Akhir Tahun, 2023

Diketahui bahwa terjadi penurunan atas kualitas pegawai. Penurunan kualitas pegawai sebesar 2,4% pada tahun 2023 (102,31%) dan penurunan sebesar 5,2% pada tahun 2022 (104,5%). Menurut LKPJ (2023) faktor ini bisa terjadi karena adanya ketidaksesuaian penempatan instansi, dan kurangnya pelatihan pengembangan. Meskipun indeks kualitas pegawai pemerintah kota Surabaya menurun, kualitas pegawai pemerintah kota Surabaya sudah sangat tinggi. Hal ini membuktikan bahwa pegawai pemerintah kota Surabaya telah mampu bertanggungjawab atas pelayanan publik.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka ditemukan kesimpulan terhadap kinerja pemerintah kota Surabaya dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* yakni: (1) Berdasarkan rasio kemandirian, pemerintah kota Surabaya telah menunjukkan hasil delegatif. Yang artinya, pemerintah kota Surabaya telah mandiri dalam pembiayaan aktivitas atau kegiatan tanpa adanya campur tangan dari dana pusat. (2) Berdasarkan rasio efektivitas pendapatan, pemerintah kota Surabaya telah berhasil mencapai target atau sasaran dengan efektif. (3) Perspektif Kepuasan pelanggan menggunakan indeks kepuasan masyarakat (IKM) kota Surabaya tahun 2021 - 2023 menunjukkan kenaikan persentase IKM, hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintah kota Surabaya telah berhasil dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga masyarakat merasa sangat puas dengan pelayanan pemerintah kota Surabaya. (4) Perspektif proses internal Reformasi Birokrasi menggunakan indeks reformasi birokrasi (IRB) kota Surabaya tahun 2021 - 2023 menunjukkan adanya kenaikan yang signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa pemerintah kota Surabaya telah mencapai indeks positif terhadap proses internal. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan indeks kualitas pegawai kota Surabaya tahun 2021 - 2023 menunjukkan bahwa kualitas pegawai yang telah mengikuti pelatihan dan pengembangan sangat tinggi. Hal ini membuktikan bahwa pegawai pemerintah kota Surabaya telah mampu bertanggungjawab atas pelayanan publik.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu, (1) Hanya menggunakan data sekunder. (2) Hanya berfokus di satu objek yakni kota Surabaya.

Saran

Saran yang bisa diberikan yakni, (1) Dalam perspektif keuangan, pemerintah kota Surabaya dapat mempertahankan kemandirian dalam membiayai kegiatannya sendiri tanpa bantuan dari dana pusat dan pemerintah kota Surabaya dapat mempertahankan efektivitas dalam pendapatan agar tercapai sesuai target yang ditentukan. (2) Dalam perspektif kepuasan masyarakat, pemerintah kota Surabaya dapat mempertahankan kepuasan pelayanan terhadap masyarakat sehingga dapat mempertahankan citra pemerintah kota. (3) Dalam perspektif proses internal, pemerintah kota Surabaya dapat mempertahankan teknologi informasi agar meningkatkan efisiensi dalam proses internal. (4) Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pemerintah kota Surabaya dapat meningkatkan pelatihan dan pengembangan pegawai agar terjaganya kualitas pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, C.D. (2023). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Dan Belanja Daerah Terhadap Kinerja Keuangan Daerah. *Jurnal Riset Akuntansi STIESIA*.
- Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2020). Balanced scorecard: Is it beneficial enough? A literature review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), 65-84.
- Bahasoan, A. N., Anwar, A. I., Lekas, M. N. J., & Asryad, R. (2024). Otonomi Daerah dan Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia: Literature Review. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 43-46.
- Bawono, S. (2021). Human capital, technology, and economic growth: A case study of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Dias, R. M. F., & Tenera, A. (2020). Integrating Balanced Scorecard and Hoshin Kanri a review of approaches. *Independent Journal of Management & Production*, 11(7), 2899-2924.
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Properti. *Seiko: Journal of Management & Business*, 2(1), 92-112.
- Hafandi, Y., & Romandhon, R. (2020). Pengaruh Pajak Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, Retribusi Daerah, dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang Sah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2), 182-191.
- Harahap, H. F. (2020). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 4(1), 34-38.
- DJPK. Anonim (2013). Undang - Undang Nomor 17 Tahun 2003. [https://djpk.kemenkeu.go.id/attach/post-uu-no-17-tahun-2003-tentang-keuangan-negara/UU-63-61-uu17-2003.htm#:~:text=\(1\)%20APBD%20merupakan%20wujud%20pengelolaan,lain-lain%20pendapatan%20yang%20sah](https://djpk.kemenkeu.go.id/attach/post-uu-no-17-tahun-2003-tentang-keuangan-negara/UU-63-61-uu17-2003.htm#:~:text=(1)%20APBD%20merupakan%20wujud%20pengelolaan,lain-lain%20pendapatan%20yang%20sah). Diakses pada tanggal 3 Januari 2025.
- Jatmiko, B. (2020). Pengaruh pengawasan internal, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Sleman (Survei pada seluruh satuan kerja perangkat daerah Kabupaten Sleman). *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 7(2), 231-246.
- Karima, F., Saleh, C., & Sarwono, S. (2021). Planning and Budgeting Process of Regional Revenue and Expenditure Budget: A Study on the Consistency of Pangkalpinang City Government's Planning and Budgeting Process for the 2018-2020 Fiscal Year. *Society*, 9(1), 205-227.
- Lumempow, V., POSUMAH, J., & KOLONDAM, H. (2021). Evaluasi Kinerja Pemerintah Desa Dalam Menjalankan Tugas dan Fungsi (Studi di Desa Kotamenara Kecamatan Amurang Timur Kabupaten Minahasa Selatan). *Jurnal Administrasi Publik*, 7(103).
- Manumpil, A., & Sumual, F. M. (2022). Analisis Perencanaan Keuangan APBD Pada Badan Keuangan Kabupaten Kepulauan Sangihe Tahun Anggaran 2018. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 157-166.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384.
- Nalle, F. W., Oki, K. K., & Sangaji, P. M. (2021). Analisis kemampuan keuangan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Manajemen*, 17(1), 184-197.
- Pratiwi, A., & Nurwani, N. (2022). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara). *JURNAL EKONOMIKA*, 14(01), 147-160.

- Rahman, F. A., Sahabuddin, R., & Karim, A. (2021). The Effectiveness for Regional Budget of Revenue and Expenditure as a Control Tools in Enrekang Regency Governments. *Saudi J Econ Fin*, 5(4), 173-179.
- Rahmasari, A. G. (2021). Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Berdasarkan Perspektif Kinerja Keuangan (Studi Pada Kota Mojokerto). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 9(3), 77-86.
- Sari, I., Asaari, M., & Hidayah, I. S. N. (2021, December). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Tangerang Selatan Tahun 2010-2019. In *Prosiding Seminar Nasional & Call For Paper Stie Aas* (Vol. 4, No. 1, pp. 408-425).
- Setiawan, A. B., & Avrilivanni, C. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Akunida*, 6(1), 24-38.
- Terziev, V., Georgiev, M., & Ivanov, I. (2021, January). Application of Balanced Scorecard for continuous improvement of organizations and more stable social development. In *64th International Scientific Conference on Economic and Social Development-Online Conference* (Vol. 22).
- Uno, H. B., & Nina Lamatenggo, S. E. (2022). *Teori kinerja dan pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Wulandari, D. A., & Kartika, A. (2021). Pengaruh Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran Serta Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 164-179.