

**PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DALAM PERSPEKTIF
VALUE FOR MONEY**

Mega Maranda Suwandi
Megas614@gmail.com
Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out and to analyze the performance of the Department of Archive and Library of Surabaya City is measured by using value for money approach, i.e.: economy, efficiency and effectiveness. The research method has been carried out by using descriptive qualitative and the source of data is the primary and the secondary data. The result of the analysis and the discussion shows that in determining economic performance is done by considering input and market price. The efficiency performance is reviewed by using the comparison between the output that has been generated and the input that has been used (cost of output). The effectiveness performance is measured by comparing the target of SKPD which has carried out the new pattern system and the visitors who have visited the library of Surabaya city and the target realization. The development of performance measurement model in value for money perspective requires the development of indicator which includes input, output, and outcome. So, the performance indicators i.e.: economy, efficiency, and effectiveness are relevant with the objectives of activities and work program.

Keywords: Value for money, economy, efficiency, effectiveness

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya yang diukur dengan pendekatan *value for money*, yaitu ditinjau dari segi ekonomis, efisiensi, dan efektivitas. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, dengan sumber data berupa data sekunder dan data primer. Hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa dalam menentukan kinerja ekonomi mempertimbangkan *input* dengan harga pasar. Kinerja efisiensi dilihat dengan menggunakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan (*cost of output*). Kinerja Efektivitas diukur dengan membandingkan target SKPD yang melaksanakan sistem pola baru serta pengunjung yang mengunjungi perpustakaan kota Surabaya dengan realisasi target. Pengembangan model pengukuran kinerja dalam perspektif *value for money* diperlukan pengembangan indikator yang meliputi *input* (masukan), *output* (keluaran), serta *outcome* (hasil). Sehingga indikator kinerja ekonomi, efisiensi dan efektivitas, relevan dengan tujuan program kerja dan kegiatan.

Kata Kunci: Value for money, ekonomi, efisien, efektivitas

PENDAHULUAN

Dewasa ini organisasi sektor publik didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Dalam rangka mewujudkan pelayanannya, instansi pemerintah diharapkan dapat menentukan strategi dalam mengembangkan kualitas dan kuantitas pelayanannya kepada masyarakat. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja instansi pemerintah sehingga dapat diketahui peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kinerja dalam organisasi sektor publik merupakan salah satu pokok yang sangat penting untuk diamati. Sejak diterapkannya anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*), semua entitas pemerintah dituntut untuk mampu menghasilkan kinerja yang baik. Semakin meningkatnya akan tuntutan akuntabilitas publik di organisasi sektor publik, khususnya pada pemerintah pusat dan daerah, unit-unit kerja pemerintah, departemen dan lembaga negara diharapkan dapat mengurangi pemborosan dana ataupun kebocoran dana serta mendeteksi program-program yang tidak layak secara ekonomi.

Salah satu hal yang dapat dijadikan alat untuk menilai kinerja instansi pemerintah yaitu melalui metode *value for money*. Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Bastian, 2006:274). Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Produk dan jasa akan kehilangan nilai apabila kontribusi produk dan jasa tersebut tidak dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Menurut James B. Whitthaker (dalam Bastian, 2006:275) menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Pengukuran kinerja sektor publik sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomi, efisien dan efektif.

Kampanye implementasi konsep *value for money* pada organisasi sektor publik gencar dilakukan seiring dengan meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik dan pelaksanaan *good governance*. Implementasi konsep *value for money* diyakini dapat memperbaiki akuntabilitas sektor publik dan memperbaiki kinerja sektor publik. Sistem pengukuran kinerja yang menggunakan konsep *value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang mendasar pada tiga elemen utama yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

Hal tersebut sejalan dengan tujuan organisasi ini selaku organisasi sektor publik khususnya diinstansi pemerintah yang tujuan utamanya yaitu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi sektor publik ini diharapkan mampu mengarahkan seluruh pegawai untuk lebih mengenal visi dan misi perusahaan sehingga seluruh elemen pegawai mampu mengemban tugas secara bersama sama dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian diharapkan pengukuran kinerja dalam perspektif *value for money* dapat membantu dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah pada Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya.

Kadafi (2013) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja keuangan melalui pendekatan *Value for money* pada Badan Lingkungan Hidup Kota Tanjungpinang menyimpulkan bahwa program-program yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan *value for money*. Hasil penelitian Ardila (2015) menunjukkan bahwa kinerja keuangan Pengadilan Negeri Tebing Tinggi dengan pendekatan *value for money* untuk tingkat ekonomis selama 4 tahun terakhir mengalami peningkatan sebesar 102,27%, tetapi peningkatan yang terjadi membuat rasio tidak memenuhi standar ekonomis *value for money*. Tingkat efisiensi selama 4 tahun terakhir mengalami peningkatan sebesar 107,69%, rasio berada diatas 100% sehingga untuk rasio

efisiensi tidak memenuhi standar efisien *value for money*. Rasio efektivitas selama 4 tahun terakhir sudah memenuhi standar sehingga menunjukkan bahwa Pengadilan Negeri Tebing Tinggi sudah efektif dalam memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin mengetahui model pengukuran kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Pemerintah Kota Surabaya yang dinilai dengan menggunakan konsep *value for money*. Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah Bagaimana Pengukuran kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Pemerintah Kota Surabaya dengan menggunakan konsep *value for money*?

TINJAUAN TEORETIS

Organisasi Sektor Publik

Istilah sektor publik sendiri memiliki pengertian yang bermacam-macam. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah publik, memiliki cara pandang dan definisi yang berbeda-beda. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik (Mardiasmo, 2009:2).

Menurut Mahsun (2006:14) sektor publik sering kali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara yang diatur dengan hukum.

Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Dalam memahami pengukuran kinerja, terlebih dahulu memahami pengertian kinerja, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2011:141). Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2006:274).

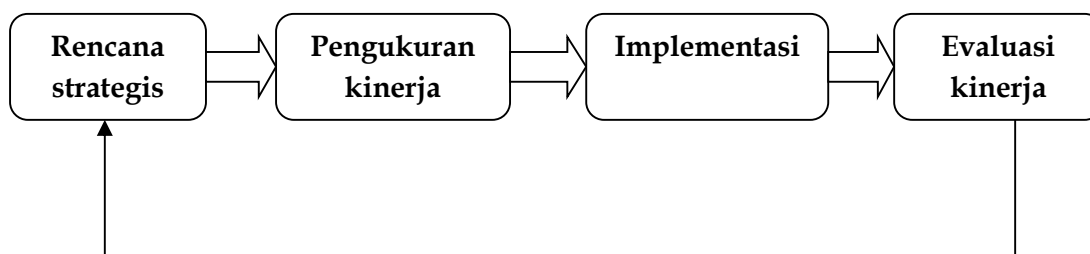
Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian prestasi suatu program dalam periode tertentu yang dilaksanakan oleh organisasi untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu.

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian isi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses (Larry D Stout dalam Bastian, 2006:275). Sementara (Whittaker dalam Mahsun, 2006:141) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Oleh karena itu dari definisi-definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan penilaian pencapaian visi dan misi organisasi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas suatu pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Mahsun (2006:142) menjelaskan bahwa terdapat elemen-elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain: pertama, menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi, misi organisasi. 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. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Ketiga, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan 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 ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Keempat, evaluasi kinerja, evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dijadikan sebagai: a). *feedback* yaitu hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode selanjutnya, b). Penilaian kemajuan organisasi merupakan pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan, dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala maka kemajuan organisasi bisa dinilai, c). Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas merupakan pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*.



Gambar 1
Skema pengukuran kinerja
Sumber: Mahsun (2006:145)

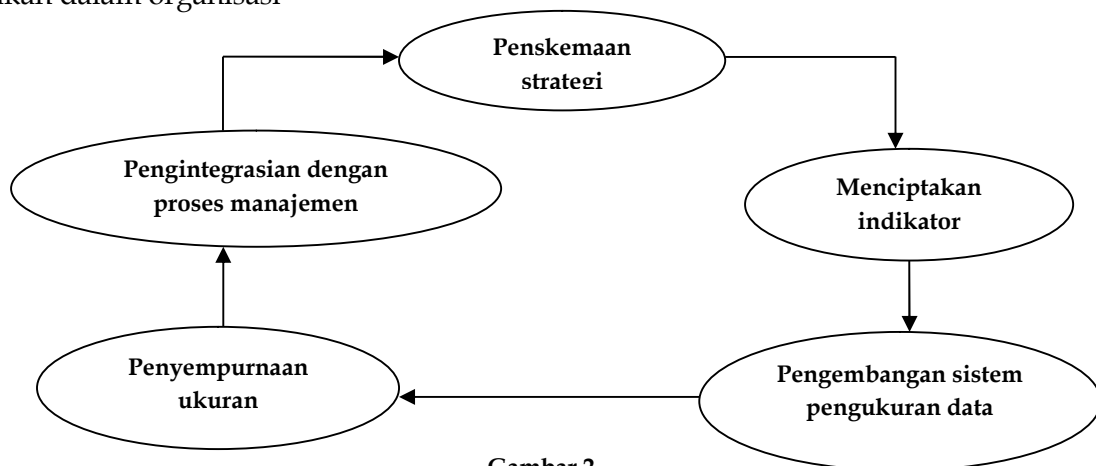
Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Bastian (2006:275) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk: 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja. 2) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati. 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja. 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati. 5) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi. 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi. 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah. 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif. 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan. 10) Mengungkap permasalahan yang

terjadi. Berdasarkan tujuan dan manfaat diatas pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, adalah sebagai berikut (Mardiasmo, 2009:121). 1) Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah maksudnya adalah untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Akibatnya, hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik. 2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. 3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan akuntabilitas publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Ketiga maksud dilakukannya pengukuran kinerja organisasi sektor publik tersebut mengindikasikan bahwa kinerja organisasi sektor publik memiliki ruang lingkup yang luas.

Siklus Pengukuran Kinerja

Terdapat lima tahap untuk melakukan pengukuran kinerja, yaitu: pertama, perencanaan strategi. Siklus pengukuran kinerja dimulai dengan proses penskemaan strategik, yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan/aktivitas. Kedua, penciptaan indikator kinerja setelah perumusan strategik, instansi pemerintah perlu memulai menyusun dan menetapkan ukuran/ indikator kinerja. Ada beberapa aktivitas dari beberapa jenis program yang dilaksanakan dalam proses ini, dimana indikator kinerja berupa *input*, *process*, *output*, *outcomes*, *benefit*, atau *impacts*. Indikator atau ukuran yang mudah adalah aktivitas yang dapat dihitung, misalnya jumlah klaim yang diproses. Ketiga, mengembangkan sistem pengukuran kinerja. Ada kegiatan pada tahap ini yaitu: 1) meyakinkan keberadaaan data yang diperlukan dalam siklus pengukuran kinerja. 2) mengukur kinerja dengan data yang tersedia dan data yang dikumpulkan. 3) penggunaan data pengukuran kinerja yang dihimpun, harus diprsentasikan dalam cara-cara yang dapat dimengerti dan bermanfaat. Keempat, penyempurnaan ukuran pada tahapan ini pemikiran kembali atas indikator hasil (*outcome*) dan indikator dampak (*impacts*) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Kelima, pengintegrasian dengan proses manajemen. Bagaimana menggunakan ukuran kinerja tersedia secara efektif merupakan tantangan selanjutnya. Penggunaan data organisasi dapat dijadikan alat untuk memotivasi tindakan dalam organisasi



Gambar 2
Siklus pengukuran kinerja
Sumber: Bastian (2006:281)

Pengukuran Kinerja Konsep *Value For Money*

Tolok ukur dalam anggaran belanja suatu organisasi yang berorientasi laba (swasta) maupun organisasi non profit (sektor publik) adalah *value for money* yang meliputi penilaian

efisiensi, efektivitas, dan ekonomis (Bastian, 2006:280). Efisiensi dan efektivitas anggaran belanja merupakan salah satu prinsip utama dalam penyelenggaraan anggaran belanja suatu organisasi sektor publik agar dapat memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal.

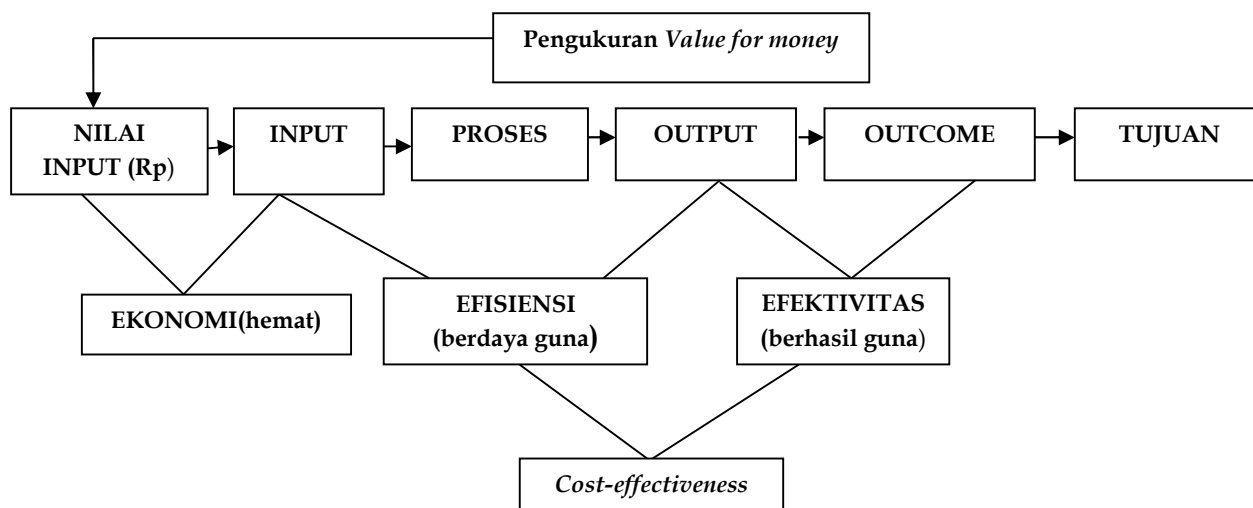
Indikator kinerja dalam suatu organisasi yang menggunakan *value for money* harus menggambarkan pencapaian tingkat pelayanan pada biaya ekonomis yang terbaik. Ini berarti unit biaya yang terendah tidak selalu menggambarkan *value for money* yang terbaik, karena dengan biaya termurah tidak selalu merupakan yang terbaik. Konsep *value for money* terdiri dari tiga elemen utama yaitu: 1) ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*). Dengan kata lain, ekonomi adalah praktik pembelian barang dan jasa *input* dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan (Mardiasmo, 2009) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). Pengertian ekonomi (hemat/ tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis bila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu. Sedangkan Mahmudi (2007) mengartikan ekonomi sebagai perbandingan antara input sekunder (bahan baku, personel dan infrastruktur) dengan input primer (kas) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). Dalam konteks organisasi pemerintahan ukuran ekonomi berupa berapa anggaran yang dialokasikan untuk membiayai aktivitas tertentu. apabila sumber daya yang dikeluarkan berada di bawah anggaran maka terjadi penghematan, sedangkan sebaliknya apabila diatas anggaran maka terjadi pemborosan. Sehingga pada pengukuran ekonomi berhubungan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut (Mardiasmo, 2009:133) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). a) apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah dianggarkan oleh organisasi? b) apakah biaya organisasi lebih besar dari biaya organisasi lain yang sejenis yang dapat diperbandingkan? c) apakah organisasi telah menggunakan sumber daya keuangannya secara optimal?

2) Efisiensi merupakan hal penting dari ketiga pokok bahasan *value for money*. Efisiensi diukur dengan rasio antara *output* dengan *input*. Semakin besar *output* dibanding *input*, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi (Mardiasmo, 2009) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya *administrative*) dan keluaran yang dihasilkan indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (yaitu efisiensi dari proses internal). Sedangkan menurut Mahmudi (2007) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133) ukuran efisiensi mengukur seberapa baik organisasi mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk menghasilkan output. Dalam pengukuran kinerja *value for money*, efisiensi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (a) efisiensi alokasi (efisiensi 1) dan (b) efisiensi teknis atau manajerial (efisiensi 2). Efisiensi alokasi terkait dengan kemampuan untuk mendayagunakan sumber daya *input* pada tingkat kapasitas optimal. Dan 3) Efektivitas menurut Halim dan Kusufi, (2012:134) adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai kegiatan yang telah ditetapkan. Pengukuran efektivitas mengukur hasil akhir dari suatu pelayanan dikaitkan dengan *output* (*cost of outcome*).

Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran output program dalam mencapai tujuan program. Semakin kontribusi *output* yang

dihasilkan berperan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi. Pengukuran efektivitas bisa dilakukan hanya dengan mengukur *outcome*. Suatu pelayanan mungkin dilakukan secara efisien, namun belum tentu efektif jika pelayanan tersebut tidak menambah nilai bagi pelanggan. Oleh karena itu indikator efisiensi dan efektivitas harus digunakan secara bersama-sama. Jika suatu program dinyatakan efektif dan efisien, maka program tersebut dapat dikatakan *cost effectiveness*. Ketiga pokok pengukuran tersebut dalam *value for money* sangat terkait satu dengan yang lainnya.



Gambar 3
Pengukuran *value for money*
Sumber: Mardiasmo (2009:132)

Indikator Kinerja

Istilah ukuran kinerja berbeda dengan istilah indikator kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja dalam (Halim dan Kusufi, 2012:135). Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan(*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) (Bastian, 2006:267). Sedangkan menurut Mahmudi, (2007:89) dalam Halim dan Kusufi (2012:135) menyebutkan bahwa indikator kinerja yang akan dikembangkan hendaknya memiliki karakteristik yaitu: sederhana dan mudah dipahami, dapat diukur, dikaitkan dengan standard atau target kinerja, berfokus pada pelayanan pelanggan, kualitas dan efisiensi, dapat dikuantifikasikan, dikaji secara teratur.

Sedangkan, dalam organisasi pemerintahan indikator kinerja memiliki peran antara lain(Mardiasmo, 2009:128) sebagai berikut: (1) untuk membantu memperjelas tujuan organisasi, (2) untuk mengevaluasi target hasil (*final outcome*) yang dihasilkan, (3) sebagai masukan untuk menentukan skema insentif manajerial, (4) memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan, (5) untuk menentukan standart kinerja, (6) untuk menunjukkan efektivitas, (7) untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektivitas biaya paling baik untuk mencapai target sasaran dan (8) untuk menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya. Untuk menentukan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen sebagai berikut (Mardiasmo, 2009:125): Pertama biaya pelayanan, indikator kinerja biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*). Kedua, tingkat penggunaan, indikator penggunaan (*utilization*) pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan

yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Ketiga, kualitas dan standard pelayanan, indikator kualitas dan standard pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subjektif. Keempat, cakupan pelayanan, diperlukan untuk mengetahui tingkat penyediaan pelayanan yang diberikan dengan permintaan pelayanan yang dibutuhkan. Kelima, kepuasan, indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jejak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah metode penjarangan aspirasi masyarakat dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan.

Indikator Input

Menurut Halim dan Kusufi (2012:136) *input* adalah semua jenis sumberdaya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan *output*. *Input* dibagi menjadi dua, yaitu *input* primer dan sekunder. *Input* primer berupa kas, sedangkan *input* sekunder berupa bahan baku, personel, infrastruktur, dan masukan lainnya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tertentu.

Pengukuran *input* adalah pengukuran sumber daya yang dikonsumsi oleh suatu proses dalam rangka menghasilkan *output*. Proses tersebut dapat berupa program atau kegiatan. Ukuran *input* mengindikasikan jumlah sumberdaya yang dikonsumsi untuk suatu program, aktivitas dan organisasi. Pengukuran *input* dilakukan dengan cara membandingkan *input* sekunder dengan *input* primer atau dengan kata lain sama dengan pengukuran ekonomi untuk mengetahui biaya per unit input. Biaya *input* tersebut diidentifikasi melalui akuntansi biaya dengan sistem pembiayaan. Indikator *input* saja tidak cukup bila tidak diikuti dengan indikator *output*.

Indikator Output

Halim dan Kusufi (2012:137) mengemukakan bahwa *output* adalah hasil langsung dari suatu proses. Pengukuran *output* adalah pengukuran keluaran yang dihasilkan dari proses. Ukuran *output* menunjukkan hasil implementasi program atau aktivitas. Pengukuran *output* harus memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) ditujukan ke bidang kinerja sesungguhnya, yaitu berupa *output* yang benar-benar menunjukkan kinerja yang diharapkan. 2) Tepat sasaran dalam artian tidak hanya mencerminkan estimasi kasar. 3) Tepat waktu, 4) Objektif dalam artian tidak dapat dimanipulasi.

Indikator Outcome

Outcome adalah dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat. *Outcome* lebih tinggi nilainya dari *output*, karena *output* hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan *outcome* mengukur kualitas *output* dan dampak yang dihasilkan. Dengan kata lain *outcome* adalah hasil dicapai dari suatu program atau kegiatan dibandingkan dengan hasil yang diharapkan menurut Halim dan Kusufi, (2012:137). Jadi pengukuran *outcome* tidak dapat dilakukan sebelum hasil yang diharapkan dari suatu program atau kegiatan ditetapkan, dan pengukuran *outcome* tidak dapat dilakukan sebelum suatu program atau kegiatan tersebut selesai dilakukan atau telah mencapai tahap tertentu.

Manfaat Implementasi Value for money

Manfaat implementasi konsep *Value for Money* pada organisasi sektor publik menurut Mardiasmo (2009:7) antara lain: 1) Meningkatkan efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan tepat sasaran. 2) Meningkatnya 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 publik. 5) Meningkatkan kesadaran akan uang publik (*public cost awareness*) sebagai akar pelaksanaan akuntabilitas publik.

Dari manfaat diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan *value for money* dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik sangat membantu instansi pemerintah supaya dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan sasaran sehingga tercipta mutu pelayanan yang baik dengan penggunaan sumber daya yang ekonomis dan efisien.

Langkah-Langkah Perencanaan dan Pengukuran Kinerja *Value for Money*

Menurut Mahmudi (2007:93) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam membuat perencanaan dan pengukuran kinerja *Value for Money* terdiri atas empat tahap, yaitu: Penentuan Visi, Misi, dan tujuan (*goal*) serta strategi. Setiap indikator kinerja harus dikaitkan dengan pencapaian misi, visi, tujuan, sasaran, dan target. Penentuan visi, misi, tujuan, sasaran, dan target dapat didahului dengan kegiatan penjaringan aspirasi masyarakat. Penerjemah misi, visi, dan tujuan (*goal*), serta strategi ke dalam: a) Sasaran strategik, b) Inisiatif strategik, c) Indikator kinerja (*input, output, outcome, benefit, impact*), d) Target kinerja, e) Penyusunan program, f) Penyusunan anggaran.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dalam penulisan skripsi ini bertujuan untuk mendiskripsikan konsep *value for money* dalam mengukur kinerja instansi pemerintah. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya (Sekaran, 2006: 158). Sedangkan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor, dalam Moleong 2004: 4).

Objek dalam penelitian ini adalah kinerja Badan Kearsipan dan Perpustakaan Pemerintah Kota Surabaya yang beralamatkan Jl. Dukuh kupang Barat I No. 1b Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam Penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Misalnya, melalui wawancara penulis dengan pihak-pihak kompeten dalam perusahaan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dalam bentuk publikasi. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan.

Sehubungan dengan data dan informasi yang dibutuhkan maka diperlukan teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut: 1) Survey Pendahuluan, survey ini merupakan tahapan awal dengan melakukan kunjungan dan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait dengan obyek penelitian untuk mengetahui gambaran umum badan/organisasi dan aktivitas tertulis organisasi. 2) Survey Lapangan yaitu pengumpulan data melalui penelitian langsung pada badan kearsipan dan perpustakaan kota Surabaya meliputi: a) Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, langsung pada pihak-pihak terkait, b) Dokumentasi, merupakan penggunaan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan atau memeriksa langsung dokumen, catatan tertulis, arsip-arsip, dan buku-buku yang berkaitan dengan materi penelitian. Seperti

mengumpulkan data-data objek penelitian dari tempat objek penelitian berupa gambaran umum, lokasi, struktur organisasi, visi dan misi, serta Laporan Kinerja tahun 2014 dan 2015 pada Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya.

Satuan Kajian

Penelitian deskriptif kualitatif perlu menjelaskan satuan kajian yang merupakan satuan terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data serta memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian, objek penelitian yang dibutuhkan: Laporan Kinerja menurut PP No. 8 tahun 2006 adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang pencapaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBN yang diimplementasikan dalam APBD. Laporan kinerja dihasilkan dari suatu sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang diselenggarakan oleh masing-masing entitas pelaporan dan atau entitas ekonomi.

Pengukuran Kinerja, Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian isi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses (Bastian, 2006:275). Konsep *value for money* yang meliputi penilaian efisiensi, efektivitas, dan ekonomis (Bastian, 2006:280). Efisiensi dan efektivitas anggaran belanja merupakan salah satu prinsip utama dalam penyelenggaraan anggaran belanja suatu organisasi sektor publik agar dapat memberikan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal. a) Pengukuran ekonomi, ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis bila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu.

b) Pengukuran efisiensi, efisiensi merupakan hubungan antara barang dan jasa (*ouput*) yang dihasilkan oleh sebuah kegiatan/aktivitas dengan menggunakan sumber daya (*input*) yang disediakan. Efisiensi diukur dengan rasio antara *output* dengan *input*. Rasio efisiensi tidak dinyatakan dalam bentuk absolut tetapi dalam bentuk relatif. Dalam pengukuran kinerja *value for money*, efisiensi dapat dibagi menjadi dua yaitu efisiensi alokasi, efisiensi teknis atau manajerial. Efisiensi terkait dengan kemampuan mendayagunakan sumber daya *input* pada tingkat kapasitas optimal. Efisiensi teknis atau manajerial terkait dengan kemampuan mendayagunakan sumber daya *input* pada tingkat *output* tertentu. Secara matematis rumus efisiensi adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{ouput}}{\text{input}} \times 100\%$$

Keterangan:

Output : keluaran yang dicapai suatu program/kegiatan

Input : segala sumber daya yang digunakan untuk melaksanakan suatu program atau kegiatan.

Suatu organisasi, program atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan *output* tertentu dengan *input* serendah rendahnya, atau dengan *input* tertentu mampu menghasilkan *output* sebesar-besarnya. c) Pengukuran efektivitas, efektivitas merupakan ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Hal terpenting dalam efektivitas adalah efektivitas tidak menyatakan berapa besar biaya yang telah dikeluarkan dalam mencapai tujuan tertentu melainkan hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara matematis efektivitas dapat diukur dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{outcome}}{\text{output}} \times 100\%$$

Suatu kinerja organisasi dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan yang ditetapkan melalui terlaksananya semua program/kegiatan yang telah direncanakan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yaitu cara atau teknik pengumpulan, pengolahan dan penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian sehingga dapat memberikan informasi yang lengkap dan benar untuk memperoleh penjelasan atau uraian mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data-data tersebut. Langkah-langkah dalam proses analisis data adalah sebagai berikut: Mengumpulkan dan mengidentifikasi data-data penelitian pada Badan Kearsipan Perpustakaan Pemerintah Kota Surabaya seperti gambaran umum, visi dan misi organisasi/badan, serta kegiatan operasional manajerial dan program kerja maupun target yang hendak dicapai, Menganalisa efisiensi dan efektivitas kinerja menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya.

Mendeskripsikan data penelitian yang terkait dengan materi kajian penelitian, Analisis dan pembahasan evaluasi pelaporan kinerja dan penilaian kinerja instansi pemerintah deskripsi data dan berlandaskan teori yang relevan, memberikan simpulan berdasarkan hasil dan analisis pembahasan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini mengukur kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya tahun 2014 sampai dengan tahun 2015 dengan menggunakan tiga elemen pokok yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Dengan pembahasan tersebut akan bermanfaat bagi pihak eksternal yang ingin mengetahui sejauh mana kinerja yang dicapai, dalam rangka melaksanakan misi organisasi serta mewujudkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut analisis data yang digunakan pada masing-masing elemen. Berdasarkan capaian kinerja yang tertuang pada laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah badan arsip dan perpustakaan kota Surabaya tahun 2014 sampai dengan tahun 2015, target anggaran serta realisasi anggaran yang dicapai adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Realisasi Anggaran tahun 2014-2015

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi			%
		Belanja Langsung (Rp)	Belanja Tidak Langsung (Rp)	Total (Rp)	
2014	27.977.534.921	20.843.082.702	5.095.513.864	25.938.596.566	92,7
2015	30.624.288.105	23.064.011.601	5.856.032.459	28.920.044.060	94,4

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Surabaya Tahun 2014 dan 2015

Berdasarkan tabel 1 diatas, dapat diketahui pada tahun 2014 anggaran yang disetujui sebesar Rp 27.977.534.921 yang terealisasi pada tahun 2014 mencapai Rp 25.939.496.566 atau 92,71%. Ini terlihat pada tabel 2 dihalaman berikutnya, pada belanja tidak langsung yang dianggarkan sebesar Rp 6.155.241.083 dan terserap dengan baik sebesar Rp 5.095.513.864 atau 82,78%. Untuk masing-masing program yang terdiri dari: urusan kearsipan dan urusan perpustakaan mereka menganggarkan Rp 21.822.293.382 dan terserap dengan sangat baik sebesar Rp 20.843.082.702 atau 95,51%

Tabel 2
Data Realisasi Anggaran Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya
Tahun 2014

No	Kegiatan	Anggaran	Realisasi		Ket
			Rp	%	
I	Belanja Tidak Langsung	6.155.241.083	5.095.513.864	82,78	B
II	Belanja Langsung				
	Urusan Kearsipan				
1.	Program Perbaikan sistem administrasi perkantoran	1.536.221.534	1.428.867.768	93,01	SB
2.	Program pelayanan administrasi perkantoran	1.696.450.193	1.602.662.101	94,47	SB
3.	Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur	567.824.063	453.387.236	79,85	B
	Urusan Perpustakaan				
1.	Program Pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan	18.021.797.988	17.358.165.597	96,32	SB
	Jumlah belanja langsung	21.822.293.838	20.843.082.072	95,51	SB
	Jumlah belanja langsung dan tidak langsung	27.977.534.921	25.938.596.566	92,71	SB

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Tahun 2014

Sedangkan tahun 2015 yang terlihat pada tabel 1 pagu anggaran yang telah ditetapkan sebesar Rp 30.624.288.105 sedangkan realisasi sebesar Rp 28.920.044.060 atau 94,43%. Pada tabel 3 dihalaman berikutnya dapat dilihat bahwa pagu anggaran yang ditetapkan pada belanja tidak langsung sebesar Rp 6.173.124.593 dan terserap sangat baik mencapai Rp 5.856.032.459 atau 94,86%. Pada masing-masing program yang terdiri dari: urusan kearsipan dan urusan perpustakaan Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya telah menetapkan anggaran sebesar Rp 24.451.163.512 serta terealisasi dengan sangat baik sebesar Rp 23.064.011.601 atau 94,33%.

Melihat Realisasi anggaran pada tahun 2014-2015 pada Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya dapat dikatakan sudah terserap dengan baik hal ini dikarenakan, belanja sesuai dengan kebutuhan, adanya penambahan sarana dan prasarana terkait dalam pengolahan kearsipan, peningkatan kualitas sumber daya dengan adanya pelatihan dan pembekalan teknis sistem kearsipan pola baru, adanya pengadaan buku perpustakaan untuk

menambah koleksi judul buku yang ada, adanya penambahan unit kecil perpustakaan maupun sudut baca, adanya kegiatan pameran untuk menambah kegiatan perpustakaan. Karena Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Sejatinya merupakan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah.

Tabel 3
Data Realisasi Anggaran Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya
Tahun 2015

No	Kegiatan	Anggaran	Realisasi		Ket
			Rp	%	
I	Belanja Tidak Langsung	6.173.124.593	5.856.032.459	94,86	SB
II	Belanja Langsung				
	Urusan Kearsipan				
1.	Program Perbaikan sistem administrasi perkantoran	2.107.403.169	1.763.472.742	83,67	B
2.	Program pelayanan administrasi perkantoran	1.692.228.804	1.510.114.776	89,24	B
3.	Program peningkatansarana dan prasarana aparatur	622.407.135	489.772.961	78,69	B
	Urusan Perpustakaan				
1.	Program Pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan	20.029.124.404	19.300.651.122	96,36	SB
	Jumlah belanja langsung	24.451.163.512	23.064.011.601	94,33	SB
	Jumlah belanja langsung dan belanja tidak langsung	30.624.288.105	28.920.044.060	94,43	SB

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Tahun 2015

Pada tahun anggaran 2014 dan tahun 2015 Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya yang berdasarkan peraturan Menteri dalam Negeri nomor 13 Tahun 2006 terdiri dari:Urusan Kearsipan yang terdiri dari 3 (tiga) program yaitu: 1) Program perbaikan sistem administrasi perkantoran yang terdiri dari kegiatan: layanan informasi kearsipan daerah, penataan dan pendataan sistem kearsipan daerah, pengadaan sarana dan prasarana sistem penyimpanan pengolahan pemeliharaan dan penyelamatan sistem kearsipan daerah, pembinaan sistem kearsipan. 2) Program pelayanan administrasi perkantoran yang terdiri dari kegiatan: penyediaan barang dan jasa perkantoran. 3) Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur terdiri dari kegiatan: pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana perkantoran.

Urusan Perpustakaan yaitu terdiri dari 1 (satu) program yaitu: Program pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan terdiri dari kegiatan: Pembinaan pengelolaan perpustakaan, pengelolaan layanan baca, penyediaan pengolahan, perawatan sarana dan

prasarana perpustakaan umum daerah dan taman bacaan masyarakat, publikasi dan sosialisasi minat dan budaya baca.

Untuk melaksanakan misi yang pertama yaitu menjadi sumber informasi melalui peningkatan kesadaran aparatur dan masyarakat terhadap pentingnya arsip sebagai sumber informasi terpilih untuk pembuatan kebijakan dan bukti pertanggungjawaban, mengembangkan kualitas SDM dengan melalui peningkatan ketrampilan pengelolaan arsip dengan IT, Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya pada tahun 2014 dan tahun 2015 untuk urusan kearsipan melaksanakan tiga program diantaranya: program perbaikan sistem administrasi kearsipan, program pelayanan administrasi perkantoran, serta program peningkatan sarana dan prasarana aparatur. Program-program tersebut bertujuan untuk meningkatkan prosentase SKPD yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru (sistem baku). Dari ketiga program tersebut dapat menilai sejauh mana SKPD/unit kerja sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab kepada publik/masyarakat sebagai instansi pelayanan publik mampu menjalankan tertib administrasi kearsipan. Target yang ditetapkan pada tahun 2014 yang dibina sebanyak 193 unit kerja sedangkan yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru 193 SKPD (83%) dari total keseluruhan 232 SKPD. Jumlah SKPD /unit kerja pemerintah kota Surabaya yang telah melaksanakan Sistem kearsipan pola baru pada tahun 2014 adalah sebagai berikut:

Tabel 4
SKPD yang melaksanakan Sistem Kearsipan Pola Baru
Tahun 2014

No	Uraian	SKPD	Total
1.	Jumlah unit kerja	232	232
2.	Unit kerja yang dibina	193	193
3.	Prosentase unit kerja yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru	100%	100%
4.	Prosentase unit kerja tertib administrasi dari total SKPD	83,18%	83,18%

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Tahun 2014

Dilihat dari jumlah SKPD yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru, semula ditargetkan sebanyak 193 SKPD, realisasinya sebanyak 193 SKPD.

Sementara target yang ditetapkan pada tahun 2015 yang dibina sebanyak 232 unit kerja sedangkan yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru sebanyak 232 SKPD (100%) dari total keseluruhan 232 SKPD. Jumlah SKPD/ unit kerja pemerintah Kota Surabaya yang telah melaksanakan sistem kearsipan Pola baru pada tahun 2015 sebagai berikut

Tabel 5
SKPD yang melaksanakan Sistem Kearsipan Pola Baru
Tahun 2015

No	Uraian	SKPD	Total
1.	Jumlah unit kerja	232	232
2.	Unit kerja yang dibina	232	232
3.	Prosentase yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru	100%	100%
4.	Prosentase unit kerja tertib administrasi dari total SKPD	100%	100%

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Tahun 2015

Dilihat dari jumlah SKPD yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru, semula ditargetkan 232 SKPD dan realisasinya sebanyak 232 SKPD. Dibandingkan dengan kondisi

tahun 2014 SKPD yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru sebanyak 193 SKPD dan pada tahun 2015 meningkat mencapai 232 SKPD.

Untuk melaksanakan misi yang kedua yaitu Mencerdaskan masyarakat Kota Surabaya melalui peningkatan minat dan budaya baca, membina dan mengembangkan koleksi, kualitas layanan mengembangkan perpustakaan TBM, perpustakaan keliling dan penyebaran informasi. Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya pada tahun 2014 dan tahun 2015 untuk urusan perpustakaan melaksanakan program pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan, pada tahun 2014 pencapaian kinerja perpustakaan khususnya untuk mengenai minat baca Masyarakat tersaji pada tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6
Capaian Kinerja Urusan Perpustakaan
Tahun 2014

No	Uraian	Target	Realisasi	Capaian kinerja
1.	Jumlah pengunjung	1.936.800	9.247.001	478,83%

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya tahun 2014

Pada tahun 2015 pencapaian Kinerja perpustakaan khususnya untuk mengenai minat baca masyarakat tersaji pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7
Capaian Kinerja Urusan Perpustakaan
Tahun 2015

No	Uraian	Target	Realisasi	Capaian kinerja
1.	Jumlah pengunjung	2.246.064	4.711.419	209,77%

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya tahun 2015

Kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya ditinjau dari segi ekonomi

Pengukuran ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*). Dengan kata lain, ekonomi adalah praktik pembelian barang dan jasa *input* dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan. Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis bila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu (Mardiasmo, 2009) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang ditinjau dari segi ekonomi merupakan pengukuran kinerja organisasi yang menilai apakah suatu kegiatan operasi yang dijalankan telah dijalankan secara hemat atau tepat guna sesuai hasil yang ingin dicapai. Kegiatan operasional yang dijalankan secara ekonomis atau hemat adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan menggunakan biaya yang minimal tanpa harus mengorbankan hasil yang dicapai.

Pada tahun 2014 Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya telah berhasil mencapai tingkat ekonomis ini terlihat dari tabel, yaitu anggaran yang disetujui Rp 27.977.534.921 dan realisasinya sebesar Rp 25.938.596.566, sedangkan pada tahun 2015 pagu anggaran yang disetujui senilai Rp 30.624.288.105 dan penyerapan atas anggaran tersebut mencapai Rp 28.920.044.060 ini memperlihatkan bahwa mereka sudah menjalankan kegiatan operasionalnya seekonomis atau sehemat mungkin, karena dapat dilihat dari jumlah penyerapan atau realisasi lebih kecil dari jumlah anggaran yang telah disetujui. Oleh karena itu Badan arsip dan perpustakaan telah mampu merealisasikan programnya dengan baik dengan menggunakan biaya yang rendah. Dari data tersebut juga didukung oleh pernyataan staf keuangan Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya yang menyatakan:

“ Ekonomis merupakan bagaimana kita mengelola dan membelanjakan dana sesuai dengan kebutuhan yang kita butuhkan misalnya kita membeli barang-barang mencari harga yang murah tanpa mengurangi kualitas barang tersebut, itu bisa menghemat biaya yang dikeluarkan, serta apabila ada perbedaan antara anggaran dengan realisasi maka sisanya akan dikembalikan ke kas daerah”.

Oleh karena itu dari tahun ke tahun antara realisasi anggaran dan anggaran selalu ditekan seminimal atau serendah mungkin sehingga selalu lebih rendah realisasi daripada anggaran, sehingga dapat dikatakan ekonomis. Pelayanan di Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya dapat terealisasi dengan baik karena dilakukan secara ekonomis atau sehemat mungkin dengan biaya yang minimal.

Namun demikian sebaiknya pemerintah dalam mengartikan pengukuran ekonomi bukan hanya dilihat dari penggunaan dana yang seminimal mungkin tetapi pengukuran ekonomi berhubungan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut (Mardiasmo, 2009:133) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). 1) Apakah biaya organisasi lebih besar dari yang telah dianggarkan oleh organisasi? 2) Apakah biaya organisasi lebih besar dari biaya organisasi lain yang sejenis dan dapat diperbandingkan? 3) Apakah organisasi telah menggunakan sumber daya keuangannya secara optimal?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut barulah kita bisa mengukur ekonomi suatu instansi pemerintah, dengan kondisi tersebut. Aparatur yang bersangkutan belum semua menjawab pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut dengan pengukuran ekonomi. Selain itu, Mahmudi (2007) mengartikan ekonomi sebagai perbandingan antara *input* sekunder (bahan baku, personel, dan infrastruktur) dengan *input* primer (kas) dalam Halim dan Kusufi, (2012: 133). Pada konteks ini indikator kinerja *input* bukan hanya berupa anggaran atau dana saja, tetapi indikator *input* juga dapat berupa sumber daya manusia yang dibutuhkan, peralatan (sarana dan prasarana) yang digunakan, dan beban kerja. Dengan demikian bisa dikatakan misalnya dengan membandingkan sumber daya manusia yang dibutuhkan, sarana dan prasarana yang digunakan, atau beban kerja yang digunakan dengan berapa biaya yang dibutuhkan atau digunakan untuk memperoleh *input* sekunder tersebut.

Kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya ditinjau dari segi efisiensi

Efisiensi merupakan hal penting dari ketiga pokok bahasan *value for money*. Efisiensi diukur dengan rasio antara *output* dengan *input*. Semakin besar *output* dibanding *input*, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi (Mardiasmo, 2009) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133). Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

Pengukuran organisasi sektor publik dikatakan efisien apabila menghasilkan *output* sebesar-besarnya dan menggunakan *input* serendah-rendahnya. Sehingga suatu instansi pemerintah dapat dikatakan efisien apabila suatu *input* tertentu menggunakan biaya minimal menghasilkan *output* yang sebesar-besarnya. Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya pada tahun 2014 dan tahun 2015 dapat dikatakan telah efisien dalam mewujudkan program-program kerjanya ini didukung oleh pernyataan Ibu X, sebagai staf bagian umum yang memaparkan bahwa:

“ Pada tahun 2014 dan 2015, kinerja bisa dikatakan efisien, karena dengan merealisasikan semua program-program yang menghasilkan 10 kegiatan dibidang arsip dan perpustakaan dengan menggunakan dana yang serendah-rendahnya... kegiatan-kegiatan tersebut dapat terealisasi dengan baik dan menunjukkan capaian kinerja yang baik”.

Pernyataan diatas membuktikan bahwa kinerja pada tahun 2014 dan 2015 relatif efisien, karena Empat program yang dijalankan menghasilkan 10 kegiatan. Diantaranya enam kegiatan diurus kearsipan dan empat kegiatan diurus perpustakaan. Dari enam kegiatan urusan kearsipan seperti: kegiatan layanan informasi kearsipan, kegiatan penataan dan pendataan sistem kearsipan daerah, kegiatan pengadaan sarana dan prasarana sistem penyimpanan pengolahan pemeliharaan dan penyelamatan sistem kearsipan daerah, kegiatan pembinaan sistem kearsipan, kegiatan penyediaan barang dan jasa perkantoran, kegiatan pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana aparatur.

Untuk empat kegiatan urusan perpustakaan diantaranya seperti: kegiatan publikasi dan sosialisasi minat dan budaya baca, kegiatan penyediaan pengolahan perawatan sarana dan prasarana perpustakaan umum daerah dan taman bacaan masyarakat, kegiatan pembinaan pengelolaan perpustakaan serta kegiatan pengelolaan layanan baca. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai output yang dihasilkan dari program kerja Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya. Untuk menghasilkan output yang maksimal, Badan Arsip dan Perpustakaan tahun 2014 membiayai program-program kerjanya dengan dana sebesar Rp 20.843.082.702 padahal anggaran yang disetujui sebesar Rp 21.822.293.838 (seperti yang terlihat pada tabel 2).

Pada tahun 2015 dengan menghasilkan output yang maksimal mereka membiayai program-program kerjanya dengan dana yang serendah rendahnya yaitu sebesar Rp 23.064.011.601 dari anggaran yang disetujui. Hal ini tercermin dari pernyataan dari salah satu staf bag sekertariat bidang umum, beliau menyatakan bahwa:

“Kami selaku organisasi sektor publik yang murni dengan tujuan melakukan pelayanan publik, menggunakan sumber dana (input) yang seminimal mungkin tetapi menghasilkan output yang maksimal ini terlihat dari kesemua program kerja kami, dengan kegiatan-kegiatan tersebut dapat berjalan dengan baik atau sesuai dengan target yang ditetapkan”

Ini dapat dikatakan bahwa kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya di tahun 2014 dan 2015 sudah cukup efisien. Namun demikian Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya *administrative*) dan keluaran yang dihasilkan indikator tersebut memberikan informasi tentang konversi masukan menjadi keluaran (yaitu efisiensi dari proses internal) dalam Halim dan Kusufi, (2012:133).

Dalam hal ini pemerintah bukan hanya melihat dari anggaran yang digunakan dalam menghasilkan program kerja saja. Tetapi juga dengan melihat, misalnya dengan indikator kinerja input yang berupa dana atau biaya yang dihabiskan untuk mentraining aparatur yang menggunakan sistem pola baru terhadap indikator *output* jumlah pegawai yang melaksanakan sisitem pola baru pada tahun 2014 dan 2015. Apakah pada tahun 2014 tingkat *output* yang dihasilkan sama atau berbeda pada tahun 2015, tetapi jika tingkat *output* (pegawai yang melaksanakan sistem pola baru) prosentase meningkat, tetapi *input* yang digunakan (biaya yang digunakan untuk melatih pegawai) itu juga meningkat, mengingat efisiensi dapat terjadi jika dalam hal ini semakin besar *output* yang dihasilkan dalam hal ini jumlah pegawai yang melaksanakan sistem pola baru meningkat dibanding dengan *input* (dana yang digunakan dalam membiayai training pegawai).

Kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya ditinjau dari segi Efektivitas

Menurut Halim dan Kusufi, (2012:134). Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai kegiatan yang telah ditetapkan. Pengukuran efektivitas mengukur hasil akhir dari suatu pelayanan dikaitkan dengan *output (cost of outcome)*.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan target dengan realisasi. Jika semakin tinggi tingkat realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik. Sebaliknya jika semakin rendah realisasi membuktikan bahwa pencapaian kinerja yang semakin buruk, dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Capaian indikator kinerja efektivitas} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana (Target)}} \times 100\%$$

Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja pada level sasaran dan kegiatan. Pengukuran dengan menggunakan indikator kinerja pada level sasaran digunakan untuk menunjukkan secara langsung kaitan antara sasaran dengan indikator kerjanya, sehingga keberhasilan sasaran berdasarkan rencana kinerja tahunan yang ditetapkan dapat dilihat dengan jelas. Selain itu, untuk memberikan penilaian yang lebih independen melalui *outcome* dari kegiatan yang terkait langsung dengan sasaran yang diinginkan. Selanjutnya nilai capaian kinerja dikelompokkan melalui skala ordinal sebagai berikut:

- X > 85 : Sangat Berhasil (SB)
- 70 < X < 85 : Berhasil (B)
- 55 < X < 70 : Cukup Berhasil (CB)
- X < 55 : Tidak Berhasil (TB)

Capaian kinerja yang dikategorikan lebih dititikberikan pada sejauh mana program dan kegiatan yang dilakukan telah membawa manfaat bagi masyarakat, pemerintah maupun stakeholder lainnya. Pengukuran kinerja sesuai dengan pencapaian kinerja yang diperoleh atas pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya. Pengukuran kinerja ini merupakan hasil dari suatu penilaian yang didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator masukan, keluaran dan hasil.

Ditahun 2014 Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya, yang pertama diurus kearsipan yang melaksanakan melalui program perbaikan sistem administrasi kearsipan, program pelayanan administrasi perkantoran, program peningkatan sarana dan prasarana aparatur. Melalui program-program tersebut telah membawa hasil yaitu jumlah SKPD / unit kerja pemerintah kota Surabaya yang telah melaksanakan Sistem kearsipan pola baru yang terlihat pada tabel 4, sebanyak 193 SKPD. Semula ditargetkan SKPD yang dibina sejumlah 193 SKPD dan realisasinya sebanyak 193 SKPD, maka capaian Kinerja 100% atau dapat dikatakan sangat berhasil. Dibandingkan tahun lalu 2013 SKPD yang melaksanakan sistem kearsipan pola baru sebanyak 155 SKPD, disini terlihat ada peningkatan dibanding dengan tahun 2014. Hal ini tercermin dengan pernyataan ibu H salah satu staf sekertariat bag umum yang menyatakan bahwa:

“ditahun 2014 SKPD yang ditargetkan melaksanakan sistem kearsipan pola baru sebanyak 193 dan realisasinya berhasil 193 SKPD yang melaksanakan sistem pola baru. Dan pada tahun 2015 mendatang target yang melaksanakan sistem tersebut ditargetkan 232 SKPD, karena SKPD berjumlah 232 SKPD”.

Ini membuktikan bahwa dampak dari hasil program-program yang dilaksanakan diurus kearsipan kinerja yang dicapai sangat efektif. Ini terdapat pada tabel 4 capaian kinerja yang dicapai tahun 2014 sangat efektif.

Untuk tahun 2015 yang merupakan akhir tahun Renstra 2010-2015 jumlah Satuan Kinerja Perangkat Daerah SKPD Pemerintah Kota Surabaya mencapai 232 SKPD, dari jumlah tersebut yang sudah melaksanakan tertib administrasi khususnya dibidang kearsipan dengan target yang direncanakan 232 SKPD dan yang terealisasi sesuai dengan target 232 SKPD. Dibanding tahun lalu, tahun 2015 mengalami peningkatan dan target yang diharapkan tercapai. Ini terlihat pada tabel 5, yaitu capaian kinerja 100% atau dapat

dikatakan sangat berhasil. Ini terlihat dari pernyataan salah satu staf bidang pembinaan kearsipan menyatakan bahwa:

“Kami menargetkan SKPD yang melaksanakan tertib administrasi dengan menggunakan sistem pola baru sebanyak 232 dan kenyataan 232 SKPD sudah semua melaksanakan sistem pola baru tersebut”

Ini memperlihatkan bahwa kinerja pada tahun 2014 dan 2015 dapat dikatakan sangat efektif dan telah berhasil melaksanakan misi yang ditetapkan, mengingat dampak yang dirasakan atas program-program kerja yang telah ditetapkan adalah SKPD yang sudah melaksanakan sistem pola baru serta meningkatnya instansi yang melaksanakan penataan arsip in aktif secara sistem kearsipan.

Selain itu dokumen arsip terpelihara dengan baik, terpenuhinya kebutuhan barang dan jasa perkantoran untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tertib administrasi perkantoran. Dan masyarakat juga bisa merasakan dampaknya karena dengan tertibnya arsip yang dimiliki Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya masyarakat juga bisa mengetahui tentang koleksi kearsipan Pemerintah Kota Surabaya masa lalu sampai sekarang.

Untuk urusan perpustakaan pada tahun 2014 melaksanakan program pengembangan budaya baca dan pembinaan perpustakaan pada pencapaian kinerja perpustakaan khususnya untuk mengetahui minat baca masyarakat. Jumlah peningkatan budaya minat baca masyarakat dari tahun ketahun yang dibuktikan dengan jumlah kunjungan meningkat sebesar 9.274.001 orang dari target semula sebanyak 1.936.800 orang. Ini tersaji pada tabel 6, capaian kinerja tercapai 478,83% dapat dikatakan sangat berhasil. Tetapi ini seharusnya kunjungan masyarakat umum yang sebenarnya yang terealisasi kunjungan 3.243.366 orang karena jumlah 9.274.001 orang merupakan penyatuan jumlah kunjungan masyarakat umum dan siswa sekolah SD karena pada tahun 2014 Badan arsip dan perpustakaan kota Surabaya diberikan tugas untuk mendampingi perpustakaan sekolah.

Ini terlihat dari pernyataan salah satu staf bag bidang pembinaan perpustakaan yang menyatakan bahwa:

“ditahun 2014 memang jumlah kunjungan yang terealisasi terlihat sangat besar mencapai 9.274.001 orang karena itu merupakan penyatuan jumlah masyarakat umum dan siswa sekolah SD, karena kami mendapat tugas untuk mendampingi perpustakaan sekolah dan dampaknya jumlah kunjungan pada siswa SD meningkat. Seharusnya untuk kunjungan masyarakat umum sebesar 3.243.366 orang sedangkan sisanya 6.030.635 siswa SD. Tetapi meskipun begitu capaian kinerja yang kita capai masih melebihi target yang ditetapkan”.

Dengan target yang ditetapkan 1.936.800 orang dan yang terealisasi kunjungan mencapai 3.243.366 orang atau dapat dikatakan sangat berhasil 167,46%. Dengan demikian capaian kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Sangat berhasil.

Untuk tahun 2015 dari hasil capaian kinerja diurus perpustakaan jumlah kunjungan yang ditargetkan sebesar 2.246.064 dan realisasi jumlah kunjungan mencapai 4.711.419 (209,77%) ini tersaji pada tabel 7. Dengan demikian kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya adalah sangat berhasil, serta dapat dikatakan efektif.

Oleh karena itu tahun 2014 dan tahun 2015 jumlah pengunjung perpustakaan tiap tahunnya meningkat ini membuktikan kinerja yang dilakukan telah mewujudkan misi kedua Badan Arsip dan Perpustakaan yaitu “Mencerdaskan masyarakat Kota Surabaya melalui peningkatan minat dan budaya baca membina dan mengembangkan koleksi, kualitas layanan mengembangkan perpustakaan TBM, perpustakaan keliling dan penyebaran informasi”.

Kinerja dikatakan efektivitas jika *outcome* (dampak dari hasil kegiatan) berhasil dalam melakukan kegiatan dan tujuannya. Ini terlihat pada pencapaian kinerja pada tahun 2014

dan 2015, karena yang merasakan dampak dari program tersebut adalah masyarakat kota Surabaya serta meningkatkan minat budaya baca Masyarakat kota Surabaya.

Namun demikian menurut (Halim dan Kusufi, 2012:134) dalam menentukan indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran *ouput* program dalam mencapai tujuan program. Semakin kontribusi *output* yang dihasilkan berperan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi. Pengukuran efektivitas bisa dilakukan hanya dengan mengukur *outcome*. Pada Badan Arsip dan Perpustakaan pengukuran efektivitas menggunakan perbandingan antara realisasi dengan rencana (*target*), oleh karena itu Badan Arsip dan Perpustakaan seharusnya menentukan *outcome* dan *output* yang dihasilkan secara jelas. Karena Pengukuran efektivitas mengukur hasil akhir dari suatu pelayanan dikaitkan dengan *output* (*cost of outcome*). Sehingga dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{outcome}}{\text{output}} \times 100\%$$

Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran *output* program dalam mencapai tujuan program. Semakin kontribusi *output* yang dihasilkan berperan terhadap pencapaian tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka semakin efektif proses kerja suatu unit organisasi. sehingga dapat mengukur tingkat efektivitas dari suatu program dengan lebih baik lagi.

Tabel 8

Keterangan Jumlah Pengunjung Tahun 2014

Pengunjung	Jumlah
Masyarakat Umum	3.243.366 orang
Siswa Sekolah Dasar (SD)	6.030.635 orang
Total	9.274.001 orang

Sumber: Lakip Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya tahun 2015

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Menurut hasil analisis dan pembahasan tentang pengukuran kinerja instansi pemerintah (Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya) dalam perspektif *value for money* maka dapat disimpulkan sebagai berikut: 1) Pada tahun 2014 dan tahun 2015 hasil pengukuran kinerja ditinjau dari segi ekonomis menunjukkan bahwa tingkat pencapaian kinerja dapat dikatakan secara umum ekonomis atau hemat. Hal ini berdasarkan pada Badan Arsip dan Perpustakaan menjalankan semua programnya menggunakan dana seminimal mungkin tanpa harus mengorbankan salah satu dari kegiatan tersebut. ekonomis atau hemat adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan menggunakan biaya yang minimal tanpa harus mengorbankan hasil yang dicapai. 2) Ditinjau dari segi efisien kinerja pada tahun 2014 dan 2015 relatif efisien, karena empat program yang dijalankan menghasilkan 10 kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai *output* yang dihasilkan dari program kerja Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya.

Untuk menghasilkan *output* yang maksimal, Badan Arsip dan Perpustakaan tahun 2014 membiayai program-program kerjanya dengan dana sebesar Rp 20.843.082.702 padahal anggaran yang disetujui sebesar Rp 21.822.293.838 (seperti yang terlihat pada tabel 2). Pada tahun 2015 dengan menghasilkan *output* yang maksimal mereka membiayai program-program kerjanya dengan dana yang serendah rendahnya yaitu sebesar Rp 23.064.011.601 dari anggaran yang disetujui. 3) Hasil pengukuran kinerja ditinjau dari segi efektivitasnya di tahun 2014 dan 2015 bahwa tingkat capaian kinerja yang dicapai dapat dikatakan efektif. Kinerja dikatakan efektivitas jika *outcome* (dampak dari hasil kegiatan) berhasil dalam melakukan kegiatan dan tujuannya.

Ini terlihat pada pencapaian kinerja pada tahun 2014 dan 2015, karena yang merasakan dampak dari program tersebut adalah masyarakat kota Surabaya serta meningkatkan minat budaya baca Masyarakat kota Surabaya dan SKPD yang telah melaksanakan tertib administrasi. Tahun 2014 untuk urusan kearsipan melalui program-programnya telah membawa hasil yaitu jumlah SKPD / unit kerja pemerintah kota Surabaya yang telah melaksanakan Sistem kearsipan pola baru yang terlihat pada tabel 4 sebanyak 193 SKPD. Semula ditargetkan SKPD yang dibina sejumlah 193 SKPD dan realisasinya sebanyak 193 SKPD, maka capaian Kinerja 100% atau sangat berhasil. Untuk urusan perpustakaan Jumlah peningkatan budaya minat baca masyarakat dari tahun ketahun yang dibuktikan dengan jumlah kunjungan meningkat sebesar 9.274.001 orang dari target semula sebanyak 1.936.800 orang. Ini tersaji pada tabel 6, capaian kinerja tercapai 478,83% dapat dikatakan sangat berhasil. Tetapi ini seharusnya kunjungan masyarakat umum yang sebenarnya yang terealisasi kunjungan 3.243.366 orang karena jumlah 9.274.001 orang merupakan penyatuan jumlah kunjungan masyarakat umum dan siswa sekolah SD karena pada tahun 2014 Badan arsip dan perpustakaan kota Surabaya diberikan tugas untuk mendampingi perpustakaan sekolah. Dengan target yang ditetapkan 1.936.800 orang, yang terealisasi kunjungan mencapai 3.243.366 orang atau dapat dikatakan sangat berhasil 167,46%.

Dengan demikian capaian kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya Sangat berhasil. Untuk tahun 2015 urusan kearsipan jumlah Satuan Kinerja Perangkat Daerah SKPD Pemerintah Kota Surabaya mencapai 232 SKPD, dari jumlah tersebut yang sudah melaksanakan tertib administrasi khususnya dibidang kearsipan dengan target yang direncanakan 232 SKPD dan yang terealisasi sesuai dengan target 232 SKPD atau 100%. Untuk urusan perpustakaan jumlah kunjungan yang ditargetkan sebesar 2.246.064 dan realisasi jumlah kunjungan mencapai 4.711.419 (209,77%) ini tersaji pada tabel 7 . Dengan demikian kinerja Badan Arsip dan Perpustakaan kota Surabaya adalah sangat berhasil, serta dapat dikatakan efektif.

Akan tetapi dari hasil yang dicapai pada instansi pemerintah, seharusnya kinerja yang diukur *value for money* pada organisasi sektor publik ini harus lebih dapat membedakan antara *input*, *output*, *outcome* pada suatu program kerja di organisasi sektor publik.

Saran

Dari kesimpulan diatas, peneliti memberikan beberapa saran bagi Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya , yaitu: 1) Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya untuk tahun tahun selanjutnya diharapkan tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, supaya tercipta *good governance*. 2) Diharapkan di dalam pencapaian *output* maupun *outcome* lebih ditingkatkan lagi sehingga dalam mencapai tujuan organisasi akan lebih meningkat dari tahun ke tahun. Di dalam pengalokasian anggaran dana dari tahun ke tahun ditekan seminimal mungkin, dan dengan realisasi yang lebih kecil dibandingkan dengan anggaran. Sehingga di harapkan di dalam anggaran untuk tahun mendatang bisa lebih minimal juga seperti realisasi dari tahun sebelumnya. 3) Untuk meningkatkan ekonomi, efisiensi dan efektivitas program dan kegiatan, maka Badan Arsip dan Perpustakaan Kota Surabaya hendaknya selalu berinovasi agar kegiatan berjalan semakin baik lagi dan mampu mencapai tujuan serta sasaran yang telah direncanakan sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardila, I. 2015. Analisis Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Value For Money Pada Pengadilan Negeri Tebing Tinggi. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis* 15(1): 78-84.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Halim, A. dan M. S. Kusufi. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Hidayat, W. T. 2015. Pengukuran Kinerja Unit Pemerintah Daerah dalam Perspektif Value For Money. *Jurnal penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya.
- Kadafi, L. 2013. Pengukuran Kinerja Keuangan Melalui Pendekatan *Value For money* pada Badan Lingkungan Hidup Kota Tanjungpinang. *Jurnal peneitian*. Universitas Maritim Raja Ali Haji. Tanjungpinang.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Nordiawan, Dedi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Prastiwi, E. E. 2013. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Daerah Kota Blitar Perspektif Value For Money. *Jurnal penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Buku 1. Edisi ke-4. Salemba Empat. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*. 3 April 2006. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25. Jakarta.