



Melihat Perspektif Kinerja dengan *Value for Money*

Silfyana Cahya Manggar Mahdita^{1*}, Ikhsan Budi Riharjo², Lilis Ardini³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya, Jl. Menur Pumpungan No. 30, Surabaya 60118, Indonesia

^{1*}silfyana31@gmail.com; ²ikhsanbudiriharjo@stiesia.ac.id; ³lilisardini@stiesia.ac.id

*corresponding author

doi.org/10.33795/jraam.v5i2.003

Informasi Artikel

Tanggal masuk	17-06-2020
Tanggal revisi	14-07-2021
Tanggal diterima	21-07-2021

Keywords:

Effective;
Performance;
Value for Money.

Abstract

The purpose is to understand and identify concept of performance appraisal using value for money perspective method. This method is carried out with an approach with an interpretive paradigm. The results UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda and THR running effectively, efficiently and economically. 3 keys that are applied by UPTD in maintaining the level of Value for Money in their activities, namely collaboration, evaluation and innovation. Good collaboration internal and external organizations will be able to increase effectiveness. Evaluation performance make employees improve and make new innovations to increase revenue and save expenses.

Kata kunci:

Efektif;
Kinerja;
Value for Money.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah memahami dan mengidentifikasi konsep penilaian kinerja instansi yang menggunakan metode perspektif *value for money*. Metode ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretatif. Hasil menunjukkan organisasi berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis. Terdapat 3 kunci yang diterapkan UPTD dalam menjaga tingkat *Value for Money* kegiatan mereka yaitu kerjasama, evaluasi dan inovasi. Kerjasama yang baik di internal eksternal organisasi akan meningkatkan efektivitas. Evaluasi kinerja membuat pegawai berbenah dan melakukan inovasi baru untuk meningkatkan pendapatan dan menghemat pengeluaran. Dengan melakukan hal tersebut akan diraih *good corporate governance*.



1. Pendahuluan

Memahami makna *value for money* merupakan hal yang sekarang wajar dilakukan, hal tersebut menjadikan kecerdasan masyarakat semakin tinggi serta kritis dalam penyelenggaraan pembangunan negara, menuntut pihak pemerintah untuk memberlakukan kinerja yang transparan dan

akuntabilitas Publik. Sarang kegiatan pemborosan, sumber dari banyaknya kebocoran dana dan institusi yang selalu merugi merupakan penilaian masyarakat tentang organisasi sektor publik. Anggota DPR Arif Budiman pun memberi penjelasan yang sama bahwa sejak dilakukannya penyusunan anggaran telah didesain suatu

pemborosan anggaran pemerintahan [1]. Banyak program dibuat oleh pemerintah dengan menggunakan anggaran yang berlebihan guna kepentingan birokrasi mereka sendiri.

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi sektor publik maupun organisasi lainnya merupakan faktor yang dianggap penting. Pengukuran tersebut sangatlah penting guna memberikan penilaian tentang hasil dari kegiatan pelayanan publik serta tercapainya sasaran dengan tepat. Terdapat tiga (3) maksud dalam dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik. Maksud yang pertama yaitu guna memberikan bantuan untuk dapat diperbaikinya kinerja suatu pemerintah. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja di sektor publik dapat memberikan bantuan kepada pemerintah untuk dapat fokus terhadap sasaran dan tujuan dari tiap unit kerja. Lalu pada akhirnya hal tersebut dapat memberikan peningkatan terhadap efektivitas serta efisiensi sektor publik saat memberikan pelayanan. Maksud dari pengukuran kinerja yang kedua adalah guna pembuatan keputusan dan pengalokasian sumber daya. Maksud pengukuran kinerja yang ketiga yaitu guna melakukan perbaikan atas komunikasi sebuah lembaga dan guna perwujudan dari pertanggungjawaban publik.

Hasil yang diperoleh dari diukurinya kinerja suatu sektor publik haruslah dilaporkan pada bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. Laporan tersebut dibuat dengan memantapkan adanya akuntabilitas publik. Multidimensional adalah sifat dari suatu kinerja organisasi sektor publik, dengan demikian tidaklah mungkin terdapat indikator tunggal yang mampu memberikan petunjuk suatu kinerja secara komprehensif. Lain halnya dengan kinerja yang ada di sektor swasta, di sektor tersebut menghasilkan *output* yang bersifat *intangible output*, sehingga ukuran finansial pun tidaklah cukup guna memberikan ukuran terhadap kinerja dari sektor publik. Dari

masalah diatas perlulah dilakukan pengembangan terhadap kinerja dari sisi non finansialnya. Untuk dapat menghasilkan pengukuran suatu kinerja yang secara objektif serta dapat menyeluruh kepada setiap aspek yang ada di dalam ukuran suatu kinerja baik *tangible* maupun *intangible*-nya, maka perlulah didesain metode pengukuran kinerja yang sedemikian ragam guna dapat merepresentasikan kinerja itu sendiri dengan baik dan benar serta *applicable* atau mudah digunakan [2]. Guna melakukan pengukuran terhadap kinerja sektor publik maka digunakanlah suatu metode yang bernama *Value for Money*. Terdapat tiga elemen utama dalam metode ini yaitu terdiri dari ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. *Value for money* jika dilihat dari sudut pandang otonomi daerah di sektor publik dapat diartikan sebagai jembatan yang diperlukan oleh pemerintah dalam mewujudkan tercapainya *good governance* [3]. Guna memberikan dukungan diselenggarakannya pengelolaan dana yang berasal dari publik yang memiliki dasar dari konsep *Value for Money* itu sendiri, diperlukannya suatu sistem yang dapat mengelola keuangan daerah dan dana anggaran daerah dengan cara yang baik [4]. Perihal yang demikian dapatlah terwujud jika suatu pemerintahan daerah telah mempunyai sistem pengukuran kinerja akuntansi yang baik.

Pemerintahan daerah Kota Surabaya yang di dalam hal ini yaitu Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya terkenal dengan wisatanya yang menarik di tengah perkembangan zaman saat ini. Ditambah lagi dengan adanya penghargaan yang diterima Pemerintah Kota Surabaya pada tahun 2018 sebagai kota terbaik se-Indonesia gelar tersebut bernama *Yokatta Wonderful Indonesia Tourism Award* adalah suatu jenis penghargaan yang diberikan kepada kota maupun kabupaten yang berada di wilayah Indonesia, penghargaan ini diberikan kepada daerah yang mempunyai tingkat komitmen, inovasi, kreativitas,

performance dan kepemimpinan yang baik dalam rangka mengembangkan wisata di daerahnya [4]. Namun penghargaan tersebut belum mampu menjadikan Dinas terkait memiliki kinerja yang maksimal, hal tersebut dikarenakan masih banyaknya hambatan yang dilalui serta masih adanya keluhan yang diutarakan oleh berbagai lapisan masyarakat yang merupakan pengunjung wisata, baik dari wisata mancanegara maupun wisatawan lokal seperti yang dijelaskan pada Laporan Kinerja Dinas terkait pada tahun 2018. Dinas tersebut masih memiliki kelemahan diantaranya adalah kualitas dan jumlah sumber daya manusia yang belumlah dapat memadai serta belumlah optimal dari upaya pemerintah dalam penggalian dan pelestarian nilai budaya dan sebagainya. Laporan Kinerja tersebut belum dirasa mampu untuk menjelaskan kinerja Dinas secara mendalam. Salah satu penopang dinas yang sangat membantu adalah UPTD Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat, Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 47 Tahun 2006 UPTD merupakan unsur pelaksana operasional Dinas di lapangan, dengan begitu UPTD lah yang mengetahui secara langsung tentang pengelolaan wisata dalam hal ini di Surabaya.

Pada UPTD tersebut terdapat Fenomena mengenai keluhan dan pengaduan dari masyarakat yang disampaikan melalui media massa atau secara langsung, misalnya keluhan dari Sejarawan Universitas Negeri Makassar bernama Rifal, ia menyesalkan terabaikannya tugu pahlawan tersebut. Pembangunan di suatu daerah dapat terus dilakukan tanpa melupakan peninggalan sejarah. Sejarawan tersebut juga menjelaskan bahwa kini area Tugu menjadi area penumpukan kardus pemulung [5]. Ada beberapa botol minuman keras di tangga undakannya. Monumen setinggi 10 meter itu, nyaris tertutupi kedai “liar” permanen, di sisi timurnya. Warung tenda *seafood*, yang saban hari dikenakan “pajak” oleh instansi pemerintah kota, juga kian memperburuk

posisi monumen. Keluhan lain disampaikan Wakil dari Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia atau biasa disebut PHRI bernama Sudrajat [6]. Sudrajat meminta pemerintah kota Surabaya lebih menstimulus pergerakan ekonomi. Berbagai acara yang diadakan pemerintah kota Surabaya misalnya perayaan ulang tahun kota Surabaya, belum mampu meningkatkan gairah sektor pariwisata. Selain itu Objek wisata belum mampu menarik wisatawan datang ke Surabaya dan menginap di hotel.

Pemerintahan Kota Surabaya pun mendapat kritik tajam dari anggota DPRD terkait promosi wisata Kota Pahlawan itu. Menurut Ketua Komisi D DPRD Surabaya, Agustin Poliana selama ini Dinas Kebudayaan dan Pariwisata melakukan promosi hanya sebagai seremonial belaka. Pemkot Surabaya dinilai gagal melakukan upaya yang signifikan guna meningkatkan kunjungan wisata ke Surabaya [7]. Banyaknya keluhan dan pengaduan masyarakat menjadi saran bagi Dinas Kebudayaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya tidak hanya kinerja finansial namun juga kinerja non finansial. Hal tersebut terjadi Karena Dinas Kebudayaan dan Pariwisata belum mengetahui tentang elemen-elemen penting dalam *Value for Money* dan penerapannya dalam keseharian. Pemahaman tentang *Value for Money* diperlukan agar Dinas Kebudayaan dan Pariwisata dapat mengevaluasi kinerjanya dari sudut pandang yang berbeda. Banyak penelitian sebelumnya yang hanya melakukan perhitungan *value for money* tanpa penjelasan lebih dalam dengan proses wawancara, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan wawancara terkait penilaian kinerja di dalam perspektif *value for money*.

Tujuan penelitian ini, yaitu memahami dan mengidentifikasi konsep penilaian kinerja menggunakan perspektif *Value for Money*. Kemudian manfaat dari penelitian ini adalah guna memberikan kontribusi terhadap meningkatnya pemahaman dan kesadaran

akan pentingnya *Value for Money*. Hasil ini juga dapat menjadi bahan masukan tentang peran dan manfaat bagi instansi dalam peningkatan kinerja serta diharapkan menambah wawasan teoritis dan memberi kontribusi dalam melakukan pengembangan ilmu ekonomi, yang dalam hal khusus di bidang akuntansi sektor publik.

2. Metode

Cara yang dilakukan secara sistematis, logis serta objektif guna menemukan temuan data kebenaran yang berdasarkan keilmuan adalah sebuah metode penelitian [8]. Penelitian yang akan dilakukan tergolong dalam penelitian kualitatif dengan paradigma interpretif. Penelitian secara kualitatif sering diartikan sebagai suatu prosedur yang digunakan dalam penelitian guna mendapatkan hasil yang berupa susunan kata yang ditulis maupun lisan atau biasa disebut deskriptif yang berasal dari pengamatan sekumpulan orang dan perilakunya [9]. Penelitian yang menggunakan paradigma interpretif akan lebih memberikan penekanan pada makna atau hasil interpretasi seseorang kepada sebuah simbol [10]. Dilihat dari penjelasan diatas maka penelitian ini tergolong dalam penelitian kualitatif interpretatif, hal tersebut dikarenakan penelitian ini memiliki tujuan guna memberikan pemahaman atau pemaknaan serta kemudian memberikan makna bukan memberikan penjelasan dan prediksi suatu hubungan sebagaimana tujuan paradigma fungsionalis dan positif.

Penelitian ini menggunakan fenomenologi karena dalam sebuah pandangan fenomenologis peneliti berusaha memberikan pemahaman tentang arti dari suatu kejadian yang memiliki kaitan terhadap sekumpulan orang yang berada di suatu situasi yaitu penilaian kinerja. Objek penelitian ini adalah Kinerja UPTD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya. UPTD yang dimaksud adalah UPTD Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda dan THR tahun 2018 yang beralamatkan di Jalan

Tunjungan Nomor 1-3 Surabaya, penelitian tentang penilaian kinerja ini direncanakan akan berlangsung selama 1 bulan yaitu akan dilaksanakan pada bulan Oktober 2019.

Informasi yang diberikan oleh informan akan digunakan oleh peneliti sebagai bahan analisis mengenai masalah dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini sementara informan yang dapat ditemui sebanyak 4 (empat) orang. Yang terdiri dari Kepala UPTD dan 3 staf yang berada di masing-masing lokasi, peneliti memilih informan berdasarkan rekomendasi dari kepala UPTD yang bersangkutan. Informan ini dapat bertambah jika dirasa perlu saat di lapangan atau data pendalaman pada tahap analisis. Peneliti akan mengumpulkan data menggunakan 2 teknik yaitu wawancara dan dokumentasi. Peneliti memilih untuk menggunakan wawancara *semi structured*

Selanjutnya akan membahas tentang *Value for Money*. Di dalam teori tersebut terdapat 3 elemen penting diantaranya ialah elemen ekonomi, elemen efektivitas dan elemen efisiensi. Secara teori ekonomi memiliki arti sebagai suatu perbandingan diantara *input* dan *input value* yang ditulis menggunakan satuan moneter. Elemen pertama ini memiliki kaitan erat terhadap sejauh mana sebuah organisasi yang berada di sektor publik mampu menjalankan pengurangan *input* dengan cara menghindari pengeluaran yang dinilai boros dan tidak menghasilkan output yang produktif.

Sehubungan dengan dilakukannya pengukuran ekonomi ada beberapa pertanyaan yang biasanya diajukan, diantaranya “Apakah biaya yang telah dianggarkan memiliki biaya yang lebih kecil daripada biaya organisasinya? Apakah sumber daya finansial telah digunakan secara optimal pada organisasi terkait?” [11].

Secara matematis, rumus ekonomis dapat ditulis dengan model sebagai berikut [12]:

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

Secara teori jika hasil dari suatu pekerjaan atau produk yang dihasilkan bisa tercapai dengan digunakannya sumber daya dan dana yang sangat rendah maka kegiatan tersebut akan disebut dengan kegiatan yang efisien. Lain halnya dengan pengertian efisien secara matematis. Rumus efisien bisa ditulis menggunakan model matematis berikut ini [12]:

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

Keterangan:

Output : nilai keluaran yang tercapai atas suatu kegiatan/ program (%)

Input : berbagai sumber daya yang diserap guna melakukan suatu kegiatan/ program (%)

Pengukuran efektivitas dilakukan dengan dasar sebagaimana jauh tingkatan dari *output* dan kebijakan serta prosedur organisasi di dalam pencapaian tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan [12]. Dengan kata lain secara teori efektivitas mempunyai arti sebagai suatu tingkatan keberhasilan di dalam organisasi guna tercapainya tujuan yang sebelumnya atau sedari awal telah dilakukan penetapan. Secara matematis, rumus efektivitas dapat ditulis dengan model sebagai berikut [12]:

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

Dengan melakukan pengadaptasian atas pemikiran dari Stevick, Colaizzi dan Keen menjelaskan bahwa terdapat beberapa urutan penting dan pelaksanaan analisis data, yaitu [10]:

Mendeskripsikan suatu fenomena yang terjadi pada subjek penelitian secara keseluruhan dilakukan pada tahap awal penelitian. Kemudian melakukan transkrip data dalam bentuk tulisan dari hasil wawancara. Wawancara akan berkaitan dengan kinerja UPTD terkait. Yaitu kepala

UPTD serta staf bagian kepegawaian di UPTD tersebut.

Di tahap *Horizontalization* peneliti menginventarisasi berbagai macam pertanyaan penting yang dirasa relevan dengan topik diangkat dalam penelitian. Pada tahapan ini, peneliti diharapkan untuk bersabar guna menunda penilaiannya. Di tahap selanjutnya yaitu *Cluster of Meaning*. Peneliti melakukan penataan hasil pertanyaan berdasarkan klasifikasi tema yang berkaitan dan juga menyisihkan pertanyaan yang kurang penting dan tumpang tindih. Pada tahapan ini dilakukan 2 (dua) hal yaitu *Textural Description* dimana peneliti memberikan gambaran tentang kejadian yang dialami dalam bentuk tulisan, yaitu deskripsi tentang apa yang dialami oleh individu dan yang kedua adalah *Structural Description*. Di tahap *Structural Description*, peneliti akan menggambarkan suatu fenomena yang terjadi pada informan dalam bentuk tulisan. Kemudian di tahap ini pula peneliti melakukan pencarian terhadap makna yang kemungkinan berdasar dari refleksi peneliti ini sendiri yang maknanya dapat berupa opini, penilaian dan perasaan serta suatu harapan kepada subjek penelitian mengenai suatu fenomena yang telah dialami.

Di tahap Deskripsi Esensi peneliti akan melakukan pengkonstruksian atau pembangunan deskripsi makna dan esensi pengalamannya terhadap para subjek. Tahap terakhir adalah membuat laporan yang didalamnya memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana suatu fenomena dialami oleh subjek penelitian. Berbagai fenomena yang terjadi akan dikumpulkan dalam satu laporan penelitian dan menjadi struktur penting dalam hasil penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Tugu Pahlawan sebagai ujung tombak wisata di Kota Surabaya.

Salah satu *icon* unggulan Surabaya yang terkenal adalah Tugu Pahlawan. Sejak

didirikannya monumen ini, Tugu Pahlawan memiliki daya tarik yang luar biasa, tidak hanya wisatawan lokal melainkan mancanegara pun ingin berkunjung ke Tugu Pahlawan.

Tabel 1. Pengukuran Efektif pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat tahun 2018

Kegiatan	Target	Realisasi/ Capaian	Efektivitas
Pemeliharaan Objek Wisata	3 lokasi	3 lokasi	100%
Penyediaan dan Pembangunan Sarana Prasarana Penunjang Wisata	26 unit	26 unit	100%
Penyelenggaraan event	94 kali	94 kali	100%

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya tahun 2018 (data diolah penulis)

Tabel 2. Pengukuran Efisien pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat tahun 2018

Anggaran Belanja (Rp)	3,934,155,826
Realisasi Anggaran Belanja (Rp)	3,769,768,623
Output %	104.36
Anggaran Pendapatan (Rp)	1,362,345,000
Realisasi Anggaran Pendapatan (Rp)	1,194,489,635
Capaian %	87.68
Efisien	119.03

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya tahun 2018 (data diolah penulis)

Tabel 3. Pengukuran Ekonomis pada UPTD Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat tahun 2018

Kegiatan	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Anggaran Belanja (Rp)	Ekonomis
Pemeliharaan Objek Wisata	1.600.168.359	1.542.697.400	57.470.959
Penyediaan dan Pembangunan Sarana Prasarana Penunjang Wisata	781.172.331	747.525.416	33.646.915
Penyelenggaraan event	1.552.815.136	1.479.545.807	73.269.329
Jumlah			163.387.203

Sumber: Laporan Kinerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya tahun 2018 (data diolah penulis)

Hal tersebut dikarenakan selain Tugu yang berada di tengah lapangan yang merupakan *icon* kota Surabaya, di kompleks tersebut juga terdapat beberapa hal menarik lain seperti adanya museum di bawah tanah, patung-patung bersejarah dan benda bersejarah lain yang letaknya berada satu kompleks di kawasan Tugu Pahlawan. Tugu Pahlawan yang menjadi *icon* Surabaya tersebut akhirnya menjadi ujung tombak pariwisata di Surabaya. Ujung tombak wisata yang dimaksud terlihat pula dari jumlah Pendapatan Asli Daerah dari Dinas terkait pada tahun 2018. Dimana Tugu Pahlawan menyumbang Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp635.065.000,-. Sehingga dalam penelitian ini penulis akan membahas terkait penerapan *value for money* di Tugu Pahlawan yang meliputi 3E yaitu efektivitas, efisien dan ekonomis.

Kinerja suatu organisasi dilihat dari aktivitas yang dilakukan. Aktivitas pelayanan sangatlah mempengaruhi pencapaian suatu mutu dan kelancaran kinerja suatu entitas. Dengan adanya keluhan yang berasal dari masyarakat memberikan sinyal pertanda

adanya kinerja yang kurang baik di Tugu Pahlawan. Pegawai yang penulis wawancarai menjelaskan bahwa mereka telah melakukan kegiatan yang dapat menunjang kinerja mereka. Beberapa kegiatan baru diselenggarakan di Tugu Pahlawan dengan tujuan agar dapat menarik perhatian wisatawan. Kegiatan tersebut diselenggarakan atas saran pengunjung atau wisatawan yang telah mengunjungi Tugu Pahlawan sebelumnya yang mereka tulis di kotak saran, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Sismianah yang sudah bekerja di Tugu Pahlawan ini selama kurang lebih 21 tahun:

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

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

Kotak saran tersebut dikatakan beliau berfungsi sebagai sarana komunikasi tidak langsung antara penyedia tempat yaitu Pemerintah dengan pengunjung Tugu Pahlawan. Ibu Sismianah menjelaskan pula bahwa setiap harinya kertas yang terkumpul di kotak saran akan direkap dan ditandatangani oleh Kepala UPTD yang bersangkutan yaitu Bapak Rusdi Ismet. Hal tersebut memperlihatkan keseriusan Tugu Pahlawan dalam menjaga tingkat kinerjanya dengan mengikutsertakan masyarakat dalam hal ini pengunjung atau wisatawan Tugu Pahlawan. Penelitian terdahulu yang menjelaskan hal yang serupa bahwasanya suara aspirasi dari masyarakat luar sangatlah bermanfaat untuk digunakan sebagai dasar

untuk melakukan penyusunan anggaran. Dengan begitu segala kebijakan serta program yang dibuat oleh pemerintah akan bisa selaras dan memenuhi keinginan dari masyarakatnya [13]. Dengan mengikutsertakan masyarakat dalam bentuk kotak saran tersebut maka setiap kegiatan pelaksanaannya dapat lebih baik karena telah diperbaiki kekurangannya serta bisa mencegah pemborosan anggaran serta dapat pula meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran. Selain kotak saran, dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dan pelaksanaan kegiatan UPTD nya Ibu Sismianah menyampaikan bahwa:

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

Lebih lanjut Ibu Sismianah menjelaskan:

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

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

Evaluasi yang Ibu Sismianah dan pegawai lainnya lakukan setiap harinya ini dapat meningkatkan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah mereka laksanakan, segala saran yang telah disampaikan para pengunjung dijadikan acuan untuk dapat

bekerja lebih baik dari sebelumnya. Membuat ide-ide kreatif untuk keberlangsungan kegiatan di Tugu Pahlawan merupakan salah satu bentuk nyata dari tindak lanjut dari saran yang telah disampaikan para pengunjung, yang kemudian dapat meningkatkan efektivitas kinerja. Seperti yang dijelaskan di penelitian terdahulu yang berjudul evaluasi kinerja keuangan daerah pemerintah Kabupaten Kerinci, disana beliau menjelaskan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja diperlukan adanya inisiatif dan kemauan pemerintah daerah [14]. Kreativitas pegawai sangat diperlukan guna memperoleh banyak sumber pembiayaan baru dari banyak sisi, hal tersebut dilakukan agar pemerintah dapat mencari banyak alternatif yang mungkin dapat digunakan untuk mengatasi terjadinya kekurangan pembiayaan. Selain efektivitas pelayanan di Tugu Pahlawan, peneliti akan membahas mengenai efisien dan ekonomis pada salah satu *icon* kota Surabaya ini.

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

“Kita itu selalu memanfaatkan SDM yang sudah tersedia, biar mereka juga memiliki tanggung jawab saat bekerja, kita selalu servis AC secara berkala, biar gak cepet rusak, *trus* biasanya kita nyuruh petugas pemeliharaan taman untuk cangkak tanaman, jadi gak perlu beli tanaman

baru, atau *seenggaknya* belinya jadi gak banyak-banyak gitu.”

Ibu Sismianah menambahkan:

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

Ibu Sismianah menjelaskan bahwa hal tersebut dilakukan sebagai upaya agar dapat menjaga kebersihan dan keasrian taman yang berada di Tugu Pahlawan, sehingga pengunjung dapat nyaman dan senang untuk berkunjung ke salah satu *icon* Kota Pahlawan yang ada di Provinsi Jawa Timur ini, dari adanya tindakan tersebut maka dapat meningkatkan daya tarik para pengunjung yang kemudian Pendapatan Asli Daerah Kota Surabaya dari Tugu Pahlawan dapat terus meningkat. Di Tugu Tugu Pahlawan terdapat lahan terbuka yang cukup luas. Tugu Pahlawan ini memiliki luas sebesar 1,3 hektar dengan dikelilingi banyak taman yang dapat dimanfaatkan oleh wisatawan, seperti untuk *jogging*, sepak bola, atau hanya sekedar menghirup udara segar dan berkumpul bersama keluarga. Hal tersebut menjadikan alasan mengapa Ibu Sismianah serius untuk menjaga dan memelihara taman. Dalam pernyataan “Memanfaatkan SDM” dapat dipahami bahwa di Tugu Pahlawan telah memperhatikan *input* agar dapat menghasilkan *output* yang sesuai harapan. Dengan pemanfaatan SDM di atas juga dapat meminimalisir pembelian tanaman baru yang akhirnya dapat menekan anggaran dan dapat dialokasikan untuk keperluan lain, sehingga entitas dapat melakukan kegiatan secara ekonomis. Partisipasi para pegawai ini merupakan wujud pelaksanaan efisiensi kinerja, dengan begitu akan menciptakan rasa tanggung jawab para pegawai akan terlaksananya suatu kegiatan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian-penelitian

terdahulu bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan guna berpartisipasi di dalam proses menyusun anggaran untuk dapat memberikan petunjuk atas kemampuannya melaksanakan tugas, kemudian hal tersebut dapat melancarkan kinerja organisasi dan tercapainya tujuan yang diinginkan, dengan begitu kinerja akan terlaksana dengan efisien dan ekonomis [15].

Pemuda dan wadah berkreasinya (Balai Pemuda)

Siapa yang tidak tahu Balai Pemuda? Setiap kita melewati jalan raya Gubernur Suryo Surabaya, di sisi kiri jalan pasti akan melihat gedung berwarna putih yang bergaya eklektisisme. Gaya tersebut merupakan gaya campuran dari *renaissance* dan *neo gothic* serta *clasica romanika*. Gedung tersebut masih terawat hingga saat ini. Gedung ini kini bernama Balai Pemuda yang kini menjadi salah satu gedung atau bangunan cagar budaya milik pemerintah kota Surabaya.

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

Pemuda untuk berbenah, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Lia:

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

Selanjutnya Ibu Lia menjelaskan:

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

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa Ibu Lia berusaha bekerjasama dengan para pegawai yang berhubungan langsung dengan pengguna Balai Pemuda, baik pengguna ruangan atau tempat halaman yang biasa digunakan para muda-mudi Surabaya untuk berkumpul bersama seperti latihan menari atau sekedar mengerjakan tugas sekolah. Fasilitas yang baik seperti kamar mandi dan tempat ibadah diperhatikan oleh pegawai yang ada di Balai Pemuda. Hal ini menunjukkan bahwa “kerjasama” merupakan kunci dari keberhasilan kinerja Balai Pemuda, dengan adanya kerjasama harapan mereka dapat terlaksana dengan baik. Hal ini sama seperti yang dijelaskan dalam penelitian terdahulu bahwa kuatnya komunikasi sangatlah mempunyai pengaruh terhadap penentuan tingkat efektivitas dari kinerja pegawainya, maka dari itu pimpinan organisasi maupun pegawainya harus dapat selalu menjaga komunikasi agar berjalan efektif dan hasil kerjanya pun berjalan efektif [16].

Pemerintah memberikan wadah bagi masyarakat yang ingin melakukan kegiatan seni dan semacamnya, sehingga pelayanan di Balai Pemuda berpusat pada pemanfaatan ruangan serta informasi wisata kota

Surabaya. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Lia salah satu staf di Balai Pemuda:

“Sebagian besar kegiatan disini adalah penyewaan ruang publik. Sekarang sih yang sewa ruangan biasanya dari sekolah atau organisasi seni gitu untuk pertemuan, kalau dulu kan orang taunya balai pemuda buat nikahan, kalau sekarang udah gak boleh semenjak ada kebakaran, jadi fokusnya ke kegiatan yang gak pake kompor. Dibantu dengan teman-teman TIC untuk memberikan info gedung yang dapat disewakan serta menginfokan tentang wisata di Surabaya.”

Lebih lanjut Ibu Lia menjelaskan:

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

Ibu Lia berusaha keras untuk dapat memanfaatkan gedung di Balai Pemuda agar pendapatan tetap memenuhi target, dengan tidak diperbolehkan menggunakan kompor dan sebagainya Ibu Lia memutar otak dengan adanya pernyataan “inovasi”. Hal itu dilakukan dengan bekerja sama dengan sekolah-sekolah dan organisasi di Surabaya untuk memanfaatkan ruangan di Balai Pemuda dengan menyewanya. Mereka tetap

berusaha menjaga tingkat efisiensi dengan tidak berfokus pada satu masalah. Inovasi suatu daerah sudah diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017. Peraturan tersebut menjelaskan tentang penjaminan setiap instansi yang ada di suatu pemerintahan untuk bisa melakukan banyak bentuk inovasi pada pelaksanaan kegiatan pemerintah daerah, yang kemudian hal tersebut dapat mendukung dicapainya *good governance*. Di dalam peraturan tersebut, inovasi memiliki tujuan guna memberikan peningkatan kinerja terselenggaranya pemerintahan daerah, serta diarahkan guna melakukan percepatan mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Inovasi yang dilakukan di Balai Pemuda merupakan salah satu wujud penerapan UU di atas. Sehingga dengan melakukan inovasi diharapkan dapat tercapainya efisiensi kinerja. Setelah efisien, peneliti akan menjelaskan tentang ekonomis yang ada di Balai Pemuda di bawah ini.

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

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

Kalimat diatas menjelaskan bahwa saat mencari barang mereka mencari barang yang sesuai fungsi yang ingin diharapkan, sehingga didapat harga yang sesuai dengan SSH atau bahkan dapat berada di bawah SSH (Standar Satuan Harga) yang telah ditetapkan. Saat melakukan pengadaan suatu barang dan jasa di pemerintahan kriteria ekonomi harus berpacu pada cara yang

dilakukan untuk mendapatkan barang dan jasa dengan kualifikasi waktu dan dengan harga serendahnya. Dengan memperhatikan guna suatu barang dapat menghemat serta memaksimalkan anggaran, sehingga dapat dicapai tingkat ekonomisnya.

Tempat seniman Surabaya yang tergerus zaman (Taman Hiburan Rakyat)

Taman Hiburan Rakyat Surabaya biasa disingkat dengan istilah THR. THR ini berada di Jalan Kusuma Bangsa Nomor 116-118 Surabaya. THR ini berseberangan dengan makam pahlawan Kusuma Bangsa. Di dalam kompleks THR terdapat 4 (empat) gedung kesenian. Gedung-gedung tersebut diantaranya adalah gedung wayang orang dan gedung ketoprak, ada lagi gedung kesenian untuk pentas seni ludruk, kemudian yang terakhir adalah gedung yang difungsikan untuk keperluan umum seperti pentas seni sekolah maupun gedung perkawinan.

Pemerintah dalam hal ini merupakan salah satu lembaga politik menjadi wadah bagi para pelaku ekonomi serta komunitas untuk berkomunikasi dalam pendistribusian serta mengakses manfaat dari fasilitas umum yang tersedia [17]. THR yang berada di naungan Dinas berperan guna mewadahi para seniman untuk menampilkan hiburan kepada masyarakat. Para seniman mendapatkan pekerjaan dari menampilkan seni dan masyarakat terhibur dengan seni tradisional yang mulai sirna di tengah perkembangan kota Surabaya. Namun hal itu terjadi pada tahun 2018 kebelakang, nyatanya sekarang saat peneliti melakukan wawancara THR tersebut sudah dalam proses pembongkaran, seperti yang dijelaskan oleh Bapak Agung selaku satu-satunya staf yang mengurus THR tersebut:

“Menurut kami sebenarnya gedung ini sangat efektif sebagai wadah hiburan tradisional bagi para warga Surabaya, disini pula para seniman dapat mencari mata pencaharian, tapi karena gedung akhirnya tidak

digunakan sebagaimana mestinya, akhirnya gedung rusak dan tidak dapat dipakai.”

Selanjutnya Bapak Agung menuturkan:

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

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

Taman Hiburan Rakyat atau yang biasa disebut THR ini merupakan tempat berkumpulnya para seniman-seniman Surabaya, seniman ludruk, ketoprak dan

sebagainya. Di tengah berkembangnya teknologi ternyata THR tidak cukup mampu ikut berkembang. Bapak Agung sebagai salah satu pengurus THR yang sudah bekerja disana selama 10 tahun mengungkapkan bahwa:

“Ya mbak, disini SDM nya kurang, jadi untuk berkembang dan melakukan kegiatan kurang maksimal, PAD juga akhirnya turun, soalnya emang beneran gak ada yang bisa disewakan mbak, tempatnya *uda* usang dan sepi pengunjung, sekarang orang-orang *uda* gak banyak suka lihat seni-seni tradisional, mungkin ya karena promosinya kami kurang juga kalo ada acara.”

Dari penjelasan di atas menjelaskan bahwa SDM yang merupakan *input* dari suatu organisasi tidak berkembang melawan teknologi, mereka lebih bertahan di keadaan yang ada, sehingga akhirnya tidak menghasilkan *output* yang diinginkan. THR menjadi beralih fungsi menjadi tempat hunian bagi para seniman dan akhirnya tidak terpelihara. PAD tersebut turun karena gedung tidak lagi dapat disewakan dan juga tiket masuk yang hanya Rp1.000,- parkir pun diserap oleh Dinas Perhubungan.

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

dijelaskan oleh Bapak Agung karena sekarang beliau telah bergabung dengan Balai Pemuda.

***Value for Money* sebagai Pendekatan Akuntabilitas Publik**

Penata kelolaan pemerintah yang baik dapat dicapai salah satunya adalah dengan adanya *Value for Money* atau dengan kata lain untuk mencapai tata kelola yang baik tersebut pemerintah diharuskan untuk mampu memberikan implementasi mengenai transparansi dana anggaran serta tingkat akuntabilitas di organisasinya. Di masa otonomi daerah ini, yang dimana setiap daerah mempunyai hak dan kewajiban guna melakukan pengaturan terhadap organisasinya sendiri. Hal yang dilakukan dalam pengelolaan keuangan organisasi untuk meningkatkan efektif dan efisiensi yaitu dengan diberlakukannya sistem penganggaran dana yang berbasis kinerja. Basis ini ditekankan agar tercapai hasil yang optimal dengan pendayagunaan dana yang telah tersedia. Yang dilakukan pada tahap awal sistem penganggaran ini yaitu perencanaan, tahap ini berisikan beragam komitmen kinerja yang pada nantinya akan dihasilkan *output* yang diharapkan. Setelah itu adalah tahap penjabaran dari berbagai kegiatan serta program.

Dari perhitungan dengan rumus yang dijelaskan diketahui bahwa ketiga program yang dimiliki UPTD pada tahun 2018 telah berjalan sesuai target yang diharapkan. Hal tersebut menjelaskan bahwa UPTD yang dipimpin oleh Bapak Ismed ini telah mampu menjalankan kinerjanya secara efektif. Kerjasama dan evaluasi merupakan 2 (dua) hal yang menggambarkan bagaimana para pegawai dalam pencapaian efektivitas. Dari ke 4 (empat) pegawai yang diwawancarai, mereka semua menjelaskan hal yang sama bahwa kerjasama dan evaluasi yang membuat kinerja mereka telah berjalan secara efektif. Hasil perhitungan yang dilakukan oleh peneliti, yang menggambarkan kinerja berdasarkan laporan kinerja yang

dibuat oleh Dinas pada tahun 2018, walaupun hasil menunjukkan hal yang baik, namun dalam prakteknya masih banyak yang harus ditingkatkan lagi. Yaitu dari segi pengawasan atas penggunaan sarana prasarana milik Pemerintah, hal tersebut dilakukan agar sarana prasarana tidak beralih fungsi dan akhirnya tidak dapat digunakan untuk kepentingan bersama seperti yang terjadi di Taman Hiburan Rakyat (THR). Terlebih para narasumber yang peneliti wawancara tidak menjelaskan dengan detail *outcome* yang didapat. Hal ini memberikan fakta peneliti bahwa mereka masih hanya berfokus kepada berapa target dan realisasi yang dapat dilaksanakan, sedangkan *outcome* yang merupakan kunci dari efektivitas belum tergambarkan dengan baik.

Dari hasil perhitungan rumus yang telah dijelaskan, diketahui bahwa program yang dimiliki UPTD pada tahun 2018 telah berjalan secara efisien. Rata-rata efisien kegiatan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) tersebut adalah sebesar 119.03. Nilai tersebut memberikan suatu gambaran bahwa UPTD telah dapat melakukan kegiatannya secara efisien, karena lebih banyak *input* dibanding *output* yang didapatkan. Hal ini mengacu pada teori yang dijelaskan oleh Mardiasmo yang memberikan penjelasan bahwa jika dengan digunakannya sumber dana dan sumber daya yang lebih rendah daripada *output* dapat menghasilkan pekerjaan atau produk maka kegiatan organisasi tersebut dikatakan efisien. Data tersebut juga sesuai dengan pemaparan Ibu Sismianah yang menjelaskan bahwa mereka telah melakukan beberapa cara untuk meningkatkan efisiensi di entitas mereka. Mulai dari dilakukannya kegiatan pemeliharaan AC secara rutin, melakukan pencangkakan tanaman agar mengurangi pembelian tanaman baru di UPTD. Ibu Lia dari Balai Pemuda juga menjelaskan bahwa ia telah melakukan efisiensi dengan mencari jalan alternatif lain agar kegiatan di Balai Pemuda tetap berlangsung dengan banyaknya syarat yang perlu dipenuhi calon penyewa,

namun penjelasan ini terdapat perbedaan dengan yang dijelaskan oleh Bapak Agung selaku staf di Taman Hiburan Rakyat. Bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai *input* di Taman Hiburan Rakyat belum mampu membuat objek wisata tersebut melakukan kegiatannya secara efisien, karena tidak mampu berkembang di zaman modern ini. Hal tersebut menunjukkan ketidak sama rataannya SDM di objek wisata yang satu dengan yang lain.

Dari 3 (tiga) tempat objek wisata yang berada di bawah kepemimpinan Unit Pelaksana Teknis Dinas atau biasa disebut UPTD terdapat 2 (dua) objek wisata menjelaskan hal yang baik namun ada 1 objek wisata yang nyatanya belum dapat melaksanakan kegiatan dengan efisien. Penerapan efisien di UPTD ini jika dihitung peneliti dengan menggunakan data laporan kinerja dapat terlihat bahwa telah berjalan cukup baik, namun saat dilakukan wawancara peneliti melihat bahwa masih ada hal yang perlu dilakukan peningkatan yaitu dengan perlu dilakukannya pelatihan atau pengembangan SDM agar dapat bersaing di era zaman sekarang. Tidak hanya dari segi pemeliharaan namun juga pengembangan Sumber Daya Manusia. Seperti yang dijelaskan oleh Krisdianto (2017) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawainya [13]. Dengan begitu UPTD yang dipimpin oleh Bapak Rusdi Ismed ini dapat memenuhi visi dari Dinas yang tertera pada Laporan Kinerja tahun 2018 yaitu melestarikan nilai-nilai budaya lokal, mengembangkan potensi pariwisata dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dari perhitungan rumus yang telah dijelaskan sebelumnya, diketahui bahwa ketiga program yang dimiliki UPTD pada tahun 2018 telah berjalan ekonomis karena adanya penghematan anggaran pada realisasi sebesar Rp163.387.203,00. Tingkat ekonomis tertinggi terlihat pada kegiatan penyelenggaraan *event* di Unit Pelaksana Teknis Daerah Tugu

Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat yaitu sebesar Rp73.269.329,00. Sedangkan tingkat ekonomis terendah terjadi pada kegiatan Penyediaan dan Pembangunan Sarana Prasarana Penunjang Wisata yaitu sebesar Rp33.646.915,00. Hasil penghitungan tingkat ekonomis di atas selaras dengan penjelasan para narasumber. Bapak Ismed selaku Kepala UPTD telah menjelaskan bahwa dalam segala kegiatan UPTD nya ia selalu berusaha untuk membandingkan beberapa harga sebelum membeli barang, baik dari harga maupun kegunaannya sehingga dapat menekan terjadinya pemborosan anggaran. Dari alokasi biaya yang terlihat di Laporan Kinerja Tahunan Dinas dalam hal ini kinerja UPTD, alokasi biaya terbanyak terletak pada pemeliharaan objek wisata yaitu sebesar Rp1.600.168.359. Dibandingkan dengan kegiatan lainnya yaitu Penyediaan dan Pembangunan Sarana Prasarana Penunjang Wisata Tugu Pahlawan, Balai Pemuda dan Taman Hiburan Rakyat hanya sebesar Rp781.172.331 dan untuk kegiatan Penyelenggaraan *event* di Unit Pelaksana Teknis Daerah sebesar Rp1.552.815.136. Hal ini menunjukkan keseriusan UPTD untuk meningkatkan efisien dan ekonomis dengan memelihara sumber daya yang mereka miliki.

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

4. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa UPTD telah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis. Terdapat 3 (tiga) kunci yang diterapkan oleh UPTD ini dalam menjaga tingkat *Value for Money* dalam

kegiatan mereka yaitu kerjasama, evaluasi dan inovasi. Kerjasama yang baik antar pihak di internal maupun eksternal organisasi akan mampu meningkatkan efektivitas. Evaluasi dari kinerja akan membuat pegawai berbenah dan melakukan inovasi baru untuk meningkatkan pendapatan dan menghemat pengeluaran. Dengan melakukan ketiga hal tersebut akan diraih *good corporate governance*.

Peneliti memiliki beberapa keterbatasan dalam penelitian ini dimana kesibukan narasumber menjadi kendala utamanya, ditambah dengan adanya pandemi yang membuat narasumber dan peneliti tidak dapat untuk sering bertemu dan berkomunikasi *via* daring. Keterbatasan lain karena setiap tempat wisata di bawah UPTD tersebut berada di lokasi yang berbeda, yang membuat kantor masing-masing narasumber juga berbeda.

Beberapa saran ditujukan untuk UPTD yaitu perlu diadakannya sosialisasi tentang penilaian kinerja agar menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan dengan perencanaan, dengan begitu dapat membuat perencanaan yang lebih baik. Selain itu peningkatan pengawasan atas penggunaan sarana prasarana milik Pemerintah perlu dilakukan, agar sarana prasarana tersebut tidak beralih fungsi dan akhirnya tidak dapat digunakan seperti THR. Pelatihan atau pengembangan SDM juga perlu dilakukan karena perkembangan di era sekarang, dengan begitu budaya ini tidak tergerus oleh zaman.

Daftar Rujukan

- [1] Kompas. 2012. "Pemborosan Terjadi sejak Penyusunan Anggaran.<https://internasional.kompas.com/read/2012/05/14/12440269/pemborosan.terjadi.sejak.penyusunan.anggaran..> FX. Laksana Agung S. 23 Juli 2019 (09.58).
- [2] Tribun. Tugu Pahlawan Terabaikan, ini kata Sejarawan UNM.<http://>

- makassar.tribunnews.com/2018/09/11/tugu-pahlawan-terbaikan-ini-kata-Sejarawan-unm. 27 Mei 2019 (09.15). 2018.
- [3] Tempo. <https://Bisnis.Tempo.Co/Read/802026/Phri-Pariwisata-Bisa-Gantikan-Komoditas-Sawit-Dan-Migas/Full&View=Ok>. 27 Mei 2019 (09.17). 2018.
- [4] Merah Putih. Pemkot Surabaya Gagal Promosikan Wisata secara Maksimal. <https://Merahputih.Com/Post/Read/Pemkot-Surabaya-Gagal-Promosikan-Wisata-Secara-Maksimal>. 27 Mei 2019 (09.16) 2017.
- [5] Sayuti, Jamaluddin. Perwujudan Nilai Transparansi, Akuntabilitas dan Konsep Value for Money dalam Pengelolaan Akuntansi Keuangan Sektor Publik (Studi pada Kantor BAPPEDA Sulawesi Selatan). <https://doi.org/10.33096/atestasi.v1i1.39>
- [6] Abdallah, Zachari, Maryanto. Evaluasi Kinerja Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Kerinci. *Jurnal Akuntansi & Ekonomi FE UN PGRI Kediri*. 2018;3:2. <https://doi.org/10.29407/jae.v3i2.12470>
- [7] Rigian, Detassya, Ratna Purnama Sari. Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi terhadap Kinerja Anggaran berbasis Value for Money. *Journal of Business and Information System*. 2019. e-ISSN 2685-2543 <https://doi.org/10.36067/jbis.v1i1.11>
- [8] Syahyuti. Pemerintah, Pasar dan Komunitas : Faktor Utama dalam Pengembangan Agribisnis di Pedesaan. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*. 2004;22. <https://doi.org/10.21082/fae.v22n1.2004.54-62>
- [9] Auliyana, E. Studi Kasus Fenomenologi Atas Opini Audit WTP di Kalangan Pejabat Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Akuntansi Aktual*. 2017; 4:1. <https://doi.org/10.17977/um004v4i12017p022>
- [10] Hasbiansyah. Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. *Mediator.Terakreditasi Dirjen Dikti SK No. 56/DIKTI/Kep/2005*. 2008;9:1. <https://doi.org/10.29313/mediator.v9i1.1146>
- [11] Herawati, Arief. Analisis Value For Money Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Pada Stasiun Kereta Api Surabaya Kota. *Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Surabaya*. 2013.
- [12] Khalikussabir. Analisis Kinerja Keuangan Berdasarkan Value For Money (Studi Kasus pada Dinas PU Pengairan, PU Binamarga & PU Cipta Karya Kabupaten Probolinggo). *E-Jurnal Riset Managemen Unisma*. 2017.
- [13] Krisdianto Bayu, Nurhajati. Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *JIMMU*. 2017;2:2.
- [14] Kuswarno, E. Fenomenologi: Konsepsi, Pedoman dan Contoh Penelitian. WidyaPadjajaran. Bandung. 2009.
- [15] Mahsun, Mohamad, Firma Sulistiyowati, Heribertus Andre Purwanugraha. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 2013.
- [16] Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta. 2006.
- [17] Muningsar, Retno, Iin Solihin, Fifi Dwi Resti. Pendekatan Value For Money Untuk Penilaian Kinerja Tempat Pelelangan Ikan Muara Angke. *Marine Fisheries*. 2012;3:1. ISSN 2087-4235

- <https://doi.org/10.29244/jmf.3.1.15-21>
- [18] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017. Tentang inovasi daerah. 14 September 2017. Jakarta.
- [19] Peraturan Walikota Surabaya Nomor 47 tahun 2006. Tentang Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Tugu Pahlawan Dan Museum Sepuluh Nopember Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Surabaya. 5 Juni 2006. Surabaya
- [20] Peraturan Walikota Surabaya Nomor 52 tahun 2018. Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Surabaya Nomor 82 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Organisasi Unit Pelaksana Teknis Dinas Tugu Pahlawan, Museum, Balai Pemuda Dan Taman Hiburan Rakyat Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Surabaya. 10 Agustus 2018. Surabaya
- [21] Putri, Ifga Anastasia Sukma. Evaluasi Kinerja Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar Dalam Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan. [10.24843/EJA.2019.v27.i02.p26](https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v27.i02.p26)