

ANALISIS KINERJA PEMERINTAH DENGAN PENDEKATAN VALUE FOR MONEY

Putri Maharani^{1*} , Khairudin²

Program Studi Manajemen¹ , Program Studi Manajemen²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis¹ , Fakultas Ekonomi dan Bisnis²
Universitas Bandar Lampung¹ , Universitas Bandar Lampung²

*Correspondent Author: putri.22021054@student.ubl.ac.id¹ ,

Author Email: khairudin@ubl.ac.id²

Received: February 28, 2026. **Revised:** March 23, 2026.

Accepted: April 15, 2026. **Issue Period:** Vol.10 No.2 (2026),
Pp.425-434

Abstrak: Penelitian yang tujuannya menganalisis kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Way Kanan menggunakan pendekatan Value for Money. Penelitian berupa penelitian kualitatif dengan memanfaatkan data sekunder yang bersumber pada laporan realisasi anggaran dan laporan keuangan daerah periode 2022–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran telah dilakukan secara ekonomis, pemungutan PAD relatif efisien, dan efektivitas PAD mengalami peningkatan dengan tercapainya target yang ditetapkan. Secara keseluruhan, kinerja BAPENDA Kabupaten Way Kanan telah mencerminkan prinsip Value for Money, meskipun masih diperlukan upaya perbaikan berkelanjutan untuk memperkuat kemandirian fiskal daerah. Temuan ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pengelolaan keuangan.

Kata kunci: Value for Money, PAD, Kinerja Keuangan Daerah.

***Abstract:** This study analyzes the performance of Regional Original Revenue (PAD) management at the Regional Revenue Agency (BAPENDA) of Way Kanan Regency using the Value for Money approach. This qualitative research uses secondary data from budget realization and financial reports for the 2022–2024 period. The results show that budget management is economically sound, revenue collection is efficient, and PAD effectiveness has improved by meeting and exceeding targets. Overall, BAPENDA's performance reflects compliance with Value for Money principles, although ongoing improvements are required to strengthen regional fiscal sustainability. These findings provide practical insights for local governments in improving financial performance and accountability.*

Keywords: Value for Money, PAD, Regional Financial Performance.

I. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi dan penerapan desentralisasi fiskal menuntut pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja secara signifikan guna merealisasikan tata kelola pemerintahan yang baik. Pemerintah daerah tidak lagi hanya berorientasi pada pelaksanaan program dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dituntut untuk



DOI: 10.52362/jisamar.v10i2.2359

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

menunjukkan hasil yang efektif, efisien, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Sejalan dengan perubahan tersebut, paradigma pengelolaan keuangan daerah telah bergeser dari pendekatan berbasis kepatuhan (*compliance-based*) menuju pendekatan berbasis kinerja (*performance-based*) [1]

Kinerja pemerintah daerah mencerminkan kemampuan institusi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pembangunan secara optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah daerah berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan masyarakat [2]. Kinerja yang baik dapat mendorong peningkatan Indeks Pembangunan Manusia melalui perbaikan sektor pendidikan, kesehatan, dan daya beli masyarakat [3], serta mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah melalui optimalisasi sumber daya dan investasi publik [4]. Selain itu, kinerja pemerintah yang efektif dan efisien juga berimplikasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan kecepatan layanan [5].

Salah satu pendekatan yang banyak dipergunakan guna menilai kinerja sektor publik yakni Value for Money (VfM). Pendekatan ini menilai sejauh mana penggunaan dana publik mampu menghasilkan nilai terbaik melalui tiga indikator penting, yakni ekonomi, efisiensi, efektivitas [6]. Ketiga indikator menjadi tolok ukur penting dalam mengevaluasi kinerja keuangan maupun non-keuangan pemerintah daerah. Dalam konteks pemerintahan daerah, Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) memegang peranan strategis sebagai pengelola utama Pendapatan Asli Daerah (PAD), menjadi sumber utama dana untuk penyelenggaraan layanan publik dan pembangunan daerah. Besarnya kontribusi PAD terhadap pendapatan daerah menggambarkan tingkat kemandirian fiskal dan pengelolaan keuangan yang efektif [7]

Namun demikian, realisasi PAD di Kabupaten Way Kanan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan kondisi yang fluktuatif. Pada tahun 2022, realisasi PAD tercatat sebesar Rp77,20 miliar dengan kontribusi terhadap total pendapatan daerah sekitar 5,87% (Peraturan Daerah Kabupaten Way Kanan Nomor 6 Tahun 2024). Tahun 2023 menunjukkan peningkatan dengan capaian PAD sebesar Rp79,45 miliar atau 97,60% dari target yang ditetapkan (Dashboard Pendapatan Daerah Kabupaten Way Kanan, 2024). Akan tetapi, pada tahun 2024 efektivitas penerimaan PAD kembali mengalami penurunan meskipun total pendapatan daerah mencapai Rp1,41 triliun (Warta Reformasi, 2025). Bahkan hingga pertengahan tahun 2025, realisasi PAD baru mencapai Rp12,19 miliar atau 12,49% dari target Rp97,58 miliar (Lampung Monitor, 2025). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara input anggaran dan output penerimaan daerah, yang berdampak pada rendahnya kemandirian fiskal.

Rendahnya realisasi PAD mencerminkan belum optimalnya kinerja pengelolaan keuangan daerah, khususnya pada aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Hal yang selaras pada [8] menyebut rendahnya kinerja PAD disebabkan oleh lemahnya administrasi perpajakan daerah, sistem pengawasan yang belum optimal, serta kurangnya tingkat kepatuhan wajib pajak. Kondisi ini berpotensi meningkatkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap dana transfer pusat, berupa Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus, yang pada akhirnya dapat melemahkan semangat desentralisasi fiskal (Bahl & Linn, 2014).

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji penerapan Value for Money menilai kinerja keuangan pemerintah daerah. [10] menemukan bahwa meskipun kinerja ekonomis tergolong baik, efisiensi masih menjadi tantangan dalam pengelolaan keuangan daerah. Penelitian lain oleh [11] dan [12] juga menunjukkan bahwa kinerja keuangan pemerintah daerah cenderung cukup ekonomis serta efektif, namun belum sepenuhnya efisien. Meskipun demikian, penelitian yang secara khusus menelaah kinerja Badan Pendapatan Daerah menggunakan pendekatan Value for Money masih relatif terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian tujuannya menganalisis kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Way Kanan memanfaatkan pendekatan Value for Money mencakup faktor ekonomi, efisiensi, efektivitas. Penelitian ini diharapkan mampu memberi kontribusi empiris serta saran strategis pemerintah daerah guna menaikkan kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah dan memperkuat kemandirian fiskal daerah.

II. METODE DAN MATERI

Tinjauan Pustaka

Kinerja Pemerintah Daerah



DOI: 10.52362/jisamar.v10i2.2359

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Kinerja pemerintah daerah menggambarkan tingkat pencapaian hasil atas penyelenggaraan program dan kebijakan publik dengan rangka memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien. Kinerja sektor publik bukan sekadar menekankan pada kepatuhan atas prosedur administratif, namun pada pencapaian hasil dan manfaat nyata bagi publik [13]. Kinerja pemerintah mencerminkan kemampuan organisasi publik mengelola sumber daya, memberikan pelayanan, serta memenuhi tujuan pembangunan yang telah ditetapkan [14] dan [15]

Dalam konteks pemerintahan modern, pengukuran kinerja memiliki peran strategis sebagai alat akuntabilitas publik dan dasar pengambilan keputusan. [16] menyatakan bahwa kinerja sektor publik dapat diukur melalui rasio input dan output serta kemampuan birokrasi dalam merespons kebutuhan masyarakat secara akuntabel. [17] menegaskan bahwa manajemen kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan transparansi pemerintahan, meskipun pengukuran kinerja sektor publik bersifat kompleks karena melibatkan aspek teknis dan non-teknis.

Pengukuran kinerja pemerintah daerah juga berfungsi sebagai mekanisme pertanggungjawaban publik. [18] menjelaskan bahwa indikator kinerja memungkinkan masyarakat dan pemangku kepentingan untuk mengevaluasi penggunaan anggaran dan efektivitas program pemerintah. Sejalan dengan itu, [19] menekankan bahwa kinerja pemerintah berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan publik, karena pelayanan yang cepat, transparan, dan berkualitas akan memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi kinerja pemerintah bukan sekadar berorientasi input dan proses, namun output dan outcome yang dihasilkan.

Indikator Kinerja Pemerintah

Indikator kinerja pemerintah merupakan alat strategis dalam sistem manajemen kinerja sektor publik yang digunakan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan program dan kebijakan secara terukur dan objektif. Indikator kinerja berfungsi menerjemahkan visi dan tujuan pembangunan ke dalam ukuran yang dapat dievaluasi secara sistematis, sehingga memudahkan pemerintah dalam mengidentifikasi kesenjangan antara perencanaan dan realisasi [20].

Secara umum, indikator kinerja pemerintah terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu input, output, outcome. Input mencerminkan sumber daya dipergunakan, seperti anggaran dan tenaga kerja, untuk menilai aspek ekonomis. Output menunjukkan hasil langsung dari kegiatan pemerintah dan digunakan untuk mengukur efisiensi pemanfaatan sumber daya. Sementara itu, outcome menggambarkan dampak dan manfaat yang dirasakan masyarakat, yang menjadi dasar penilaian efektivitas kebijakan public [21]. Penggunaan indikator yang valid dan relevan memungkinkan pemerintah meningkatkan akuntabilitas, efektivitas kebijakan, serta kualitas pelayanan publik.

Konsep Value For Money

Value for Money (VfM) yakni pendekatan utama dalam pengukuran kinerja dan akuntabilitas sektor publik yang menekankan bahwa setiap penggunaan anggaran harus menghasilkan nilai terbaik bagi masyarakat. Konsep ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan publik bukan sekadar dinilai besarnya penyerapan anggaran, namun dari sejauh mana anggaran dapat memberikan manfaat nyata dan berkelanjutan [22].

Penerapan Value for Money dalam pengelolaan keuangan publik di Indonesia memiliki landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, menegaskan prinsip ekonomis, efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Prinsip ini sejalan dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja, di mana alokasi anggaran dikaitkan secara langsung dengan target kinerja dan hasil yang ingin dicapai.

Menurut [22], Value for Money dinilai melalui tiga dimensi penting, yakni ekonomi, efisiensi, efektivitas. Dimensi ekonomi menilai kemampuan pemerintah memperoleh input dengan biaya minimal namun tetap memenuhi standar kualitas. Efisiensi mengukur korelasi input dipergunakan output dihasilkan, sedangkan efektivitas menilai tingkat pencapaian hasil selaras pada target yang sudah ditentukan. Ketiga dimensi saling terkait serta memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja pengelolaan keuangan publik.

Manfaat Penerapan Value For Money



DOI: 10.52362/jisamar.v10i2.2359

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Penerapan Value for Money memberikan berbagai manfaat strategis bagi peningkatan kinerja pemerintah daerah. [23] menyatakan bahwa VfM membantu pemerintah mengendalikan penggunaan anggaran agar lebih hemat dan akuntabel, sekaligus meningkatkan kualitas layanan publik. [24] menambahkan bahwa prinsip VfM mendorong transformasi birokrasi menuju organisasi yang lebih responsif, transparan, dan berbasis kinerja.

Selain itu, pendekatan Value for Money memperkuat pengambilan keputusan berbasis bukti melalui penggunaan data kinerja dan analisis manfaat, sehingga kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih tepat sasaran [25]. [26] juga menegaskan bahwa penerapan VfM berkontribusi pada kenaikan kepuasan masyarakat serta kepercayaan publik atas pemerintah. Dengan demikian, Value for Money berperan sebagai instrumen strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik serta menaikkan kinerja pengelolaan keuangan daerah berkelanjutan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian memanfaatkan pendekatan deskriptif kualitatif metode studi kasus Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Way Kanan. Pendekatan ditetapkan guna mendapat pemahaman mendalam tentang kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta penerapan prinsip Value for Money dalam pengelolaan keuangan daerah. Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu objek tertentu sehingga memungkinkan analisis yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti [27] [28].

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi pemerintah daerah, meliputi Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Laporan Kinerja Pemerintah Daerah (LKPD), serta peraturan daerah dan peraturan kepala daerah yang berkaitan dengan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Way Kanan. Data yang dianalisis mencakup periode 2022–2024 dan diperoleh dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Way Kanan.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan lewat dokumentasi, yakni menelaah laporan keuangan, arsip, dan dokumen resmi yang relevan dengan kinerja pengelolaan PAD. Teknik ditetapkan memberi data objektif serta dapat dipertanggungjawabkan, serta memungkinkan peneliti menelusuri pola dan perkembangan kinerja keuangan pemerintah daerah secara sistematis.

Variabel penelitian yakni kinerja pemerintah daerah, dinilai menggunakan pendekatan Value for Money [22]. Pendekatan ini menilai kinerja merujuk tiga indikator penting, yakni ekonomi, efisiensi, efektivitas, diukur melalui rasio.

1. Rasio Ekonomi

Rasio ekonomi digunakan menilai tingkat penghematan dalam penggunaan anggaran, membandingkan realisasi belanja terhadap anggaran belanja operasional yang sudah ditentukan. Rasio Ekonomi dirumuskan:

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

Semakin kecil nilai rasio ekonomi, semakin ekonomis penggunaan anggaran pemerintah daerah.

2. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi dipergunakan menilai korelasi input dipergunakan serta output dihasilkan pemungutan PAD. Rasio ini menunjukkan sejauh mana biaya pemungutan PAD mampu menghasilkan penerimaan daerah secara optimal. Rasio Efisiensi dirumuskan:

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Biaya Pemungutan PAD}}{\text{Realisasi PAD}} \times 100\%$$

Nilai rasio efisiensi yang semakin kecil menunjukkan bahwa pengelolaan PAD semakin efisien.

3. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan pemerintah daerah memenuhi target PAD yang sudah ditentukan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Rasio Efektivitas dirumuskan:



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

Makin tinggi nilai rasio efektivitas, makin besar tingkat keberhasilan pemerintah daerah mewujudkan PAD sesuai target.

Hasil perhitungan rasio tersebut selanjutnya dianalisis secara kualitatif untuk memberikan interpretasi mengenai kondisi kinerja pengelolaan keuangan BAPENDA Kabupaten Way Kanan. Analisis tujuannya mengukur sejauh mana pengelolaan PAD sudah memenuhi prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, serta mencerminkan penerapan tata kelola keuangan publik yang baik (*good governance*).

III. PEMBAHASAN DAN HASIL

Gambaran Umum Objek Penelitian Tabel

Penelitian dilaksanakan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Way Kanan sebagai perangkat daerah yang berperan strategis dalam pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Analisis kinerja dilakukan menggunakan data Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Tahun 2022–2024 sebagai data utama, dengan dukungan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) serta Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati terkait pengelolaan PAD. Pendekatan Value for Money digunakan untuk menilai kinerja BAPENDA dari aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas.

Analisis Kinerja BAPENDA Berdasarkan Pendekatan Value for Money

Aspek Ekonomi

Analisis aspek ekonomi bertujuan menilai tingkat penghematan penggunaan anggaran operasional BAPENDA dengan membandingkan realisasi belanja terhadap anggaran yang ditetapkan.

Tabel 1. Analisis Ekonomi BAPENDA Kabupaten Way Kanan Tahun 2022–2024

Tahun	Anggaran Belanja Operasional (Rp)	Realisasi Belanja Operasional (Rp)	Tingkat ekonomi (%)	Kriteria
2022	9.393.562.999	8.836.759.303	94,07	Ekonomis
2023	10.029.097.593	9.543.138.415	95,15	Ekonomis
2024	9.916.025.405	8.783.000.544	88,57	Ekonomis

Sumber: LRA Kabupaten Way Kanan Tahun 2022–2024

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh nilai rasio ekonomi berada di bawah 100 persen, yang menandakan penggunaan anggaran operasional BAPENDA telah dilakukan secara ekonomis. Hal ini menunjukkan kemampuan instansi dalam mengendalikan belanja dan meminimalkan pemborosan anggaran.

Aspek efisiensi

Analisis efisiensi dilakukan dengan membandingkan realisasi belanja operasional terhadap realisasi PAD untuk menilai hubungan antara input dan output.

Tabel 2. Analisis Efisiensi BAPENDA Kabupaten Way Kanan Tahun 2022–2024

Tahun	Realisasi PAD (Rp)	Realisasi Belanja Operasional (Rp)	Tingkat Efisiensi (%)	Kriteria
2022	19.723.432.197,04	8.836.759.303	44,81	Efisien
2023	22.869.491.557,14	9.543.138.415	41,75	Efisien
2024	26.607.061.316,72	8.783.000.544	33,01	Efisien

Sumber: LRA Kabupaten Way Kanan Tahun 2022–2024

Nilai rasio efisiensi selama periode penelitian berada di bawah 50 persen, yang menunjukkan bahwa biaya pemungutan PAD relatif kecil dibandingkan pendapatan yang dihasilkan. Dengan demikian, kinerja BAPENDA dalam pemungutan PAD dapat dikategorikan efisien.



DOI: 10.52362/jisamar.v10i2.2359

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Aspek Efektivitas

Efektivitas dianalisis dengan membandingkan realisasi PAD terhadap target PAD yang ditetapkan dalam APBD.

Tabel 3. Analisis Efektivitas BAPENDA Kabupaten Way Kanan Tahun 2022–2024

Tahun	Target PAD (Rp)	Realisasi PAD (Rp)	Efektivitas (%)	Kriteria
2022	19.755.000.000	19.723.432.197,04	99,84	Efektif
2023	21.757.000.000	22.869.491.557,14	105,11	Efektif
2024	23.470.100.500	26.607.061.316,72	113,37	Sangat Efektif

Sumber: LRA Kabupaten Way Kanan Tahun 2022–2024

Hasil analisis menunjukkan adanya tren peningkatan efektivitas PAD selama periode 2022–2024. Pada tahun 2022, realisasi PAD hampir mencapai target, sementara pada tahun 2023 dan 2024 realisasi PAD berhasil melampaui target yang ditetapkan. Kondisi ini mencerminkan semakin baiknya kinerja BAPENDA dalam perencanaan dan pelaksanaan pemungutan PAD.

Pembahasan

Aspek Ekonomis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat ekonomis dalam penggunaan anggaran operasional BAPENDA Kabupaten Way Kanan selama periode 2022–2024 tergolong ekonomis. Hal ini tercermin dari realisasi belanja operasional yang secara konsisten lebih rendah dibandingkan dengan alokasi anggaran yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran telah dilakukan dengan prinsip kehati-hatian serta berorientasi pada pengendalian biaya, sehingga potensi pemborosan dapat diminimalkan.

Penggunaan anggaran yang ekonomis memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja instansi, karena setiap pengeluaran diarahkan secara optimal untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi utama BAPENDA. Pemanfaatan sumber daya yang efisien memungkinkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas program tetap terjaga meskipun anggaran yang digunakan relatif lebih kecil. Hal ini sejalan dengan pandangan Mardiasmo (2009) yang menyatakan bahwa pengelolaan keuangan publik yang ekonomis mampu menghasilkan kinerja yang hemat namun tetap produktif, karena organisasi dapat mencapai output yang diharapkan dengan input minimal [29].

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Azzahro et al. (2025) yang menyatakan bahwa ekonomisasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah [30]. Selain itu, Rahmawati et al. (2024) menegaskan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip ekonomis dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran cenderung memiliki tingkat transparansi dan akuntabilitas yang lebih tinggi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik [31]. Dari perspektif keberlanjutan, aspek ekonomis juga berperan strategis dalam menjaga stabilitas keuangan organisasi, karena penghematan anggaran membuka ruang fiskal untuk pembiayaan program prioritas dan investasi jangka panjang.

Pengelolaan anggaran yang ekonomis sejalan dengan upaya menjaga stabilitas keuangan daerah. Dengan anggaran yang terencana dan efisien, pemerintah daerah dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan kapasitas fiskal, serta menjamin keberlanjutan program dan kualitas layanan publik. Lhutfi dan Sugiharti (2022) menegaskan bahwa pengelolaan anggaran yang disiplin dan ekonomis merupakan fondasi penting bagi keberlanjutan keuangan pemerintah daerah di Indonesia [32].

Untuk mempertahankan prinsip ekonomis, BAPENDA perlu memperkuat mekanisme monitoring dan evaluasi anggaran, menerapkan performance-based budgeting, serta melakukan standardisasi dalam pengadaan



DOI: 10.52362/jisamar.v10i2.2359

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

barang dan jasa (Mahsun, 2006). Capaian ini juga perlu dijadikan sebagai standar internal (benchmark) dalam pengelolaan anggaran pada periode berikutnya. Kaplan dan Norton (2004) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang unggul perlu dikapitalisasi melalui penetapan standar internal yang terukur, sehingga konsistensi kinerja dapat terjaga dan menjadi dasar peningkatan di masa mendatang [33]. Selain itu, Simons et al. (2000) menekankan pentingnya sistem pengendalian manajemen yang mampu menanamkan disiplin pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan [34].

Dengan demikian, konsistensi dalam penerapan prinsip kehati-hatian dan pengendalian biaya perlu terus dijaga agar efisiensi anggaran tidak bersifat sementara, melainkan menjadi budaya organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap alokasi belanja tidak hanya berorientasi pada penghematan, tetapi juga pada pencapaian output dan outcome yang jelas, sehingga penghematan yang dihasilkan dapat dialokasikan untuk program prioritas, inovasi pelayanan, serta investasi jangka panjang.

Aspek Efisiensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat efisiensi dalam pemungutan Pendapatan Asli Daerah (PAD) oleh BAPENDA Kabupaten Way Kanan selama periode 2022–2024 tergolong efisien. Hal ini ditunjukkan oleh rasio biaya operasional terhadap realisasi PAD yang secara konsisten berada di bawah 50 persen. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan relatif kecil dibandingkan dengan pendapatan yang berhasil dihimpun, sehingga proses pemungutan PAD berjalan dengan tingkat produktivitas yang tinggi.

Efisiensi tersebut berdampak positif terhadap kinerja instansi, karena semakin rendah biaya yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan, semakin besar ruang fiskal yang tersedia bagi pemerintah daerah untuk membiayai program pembangunan dan pelayanan publik. Harahap (2011) menyatakan bahwa efisiensi dalam pengelolaan keuangan publik mencerminkan kemampuan instansi dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya sehingga menghasilkan output yang optimal dan bernilai tambah [35].

Efisiensi tidak hanya berkaitan dengan penghematan biaya, tetapi juga mencakup kualitas dan efektivitas proses pengelolaan. Monoarfa (2012) menegaskan bahwa organisasi publik yang efisien mampu memberikan layanan dengan biaya dan waktu yang lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas [36]. Dengan demikian, efisiensi menjadi indikator penting dalam menilai hubungan antara input dan output organisasi.

Dampak efisiensi juga terlihat pada peningkatan kualitas layanan publik. Sumber daya yang sebelumnya terbuang dapat dialihkan untuk memperbaiki proses kerja, meningkatkan kapasitas pelayanan, serta memperluas jangkauan pemungutan PAD. Akbar et al. (2020) menyatakan bahwa penggunaan anggaran yang efisien dapat meningkatkan kualitas layanan karena sumber daya dimanfaatkan secara optimal [37].

Dalam perspektif keberlanjutan, upaya mempertahankan efisiensi memerlukan strategi yang konsisten, seperti pengembangan sistem informasi berbasis teknologi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta penerapan benchmarking dengan daerah lain. Jitmau et al. (2018) menemukan bahwa efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah berperan penting dalam meningkatkan kemandirian fiskal daerah [38].

Selain itu, digitalisasi melalui penerapan e-government juga terbukti mampu meningkatkan efisiensi administrasi dan transparansi [39]. Indrajit (2002) menyatakan bahwa implementasi sistem digital dalam pengelolaan keuangan daerah dapat meningkatkan kualitas layanan, mempercepat proses administrasi, serta meminimalkan kesalahan manual [40].

Oleh karena itu, efisiensi yang telah dicapai perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui optimalisasi sistem informasi, peningkatan kualitas SDM, serta penyempurnaan proses kerja. Efisiensi tidak hanya diukur dari aspek biaya, tetapi juga dari kecepatan, ketepatan, dan kualitas pelayanan.

Aspek Efektivitas

Hasil analisis menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam efektivitas pencapaian target PAD oleh BAPENDA Kabupaten Way Kanan selama periode 2022–2024. Pada tahun 2022, tingkat efektivitas berada pada kategori kurang efektif dengan capaian sebesar 99,84 persen. Namun, pada tahun 2023 terjadi peningkatan



menjadi 105,11 persen yang termasuk kategori efektif, dan kembali meningkat pada tahun 2024 menjadi 113,37 persen yang dikategorikan sangat efektif.

Capaian tersebut menunjukkan bahwa BAPENDA tidak hanya mampu mencapai target yang ditetapkan, tetapi juga melampauinya secara konsisten. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, penguatan akuntabilitas keuangan, serta peningkatan kepercayaan publik. Rahman dan Saputra (2022) menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan daerah mencerminkan kemampuan pemerintah dalam mencapai target fiskal yang telah direncanakan [41].

Efektivitas juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Daft dan Armstrong (2021) menyatakan bahwa organisasi yang efektif tidak hanya mencapai tujuan internal, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap dinamika eksternal, seperti perubahan regulasi dan kebutuhan stakeholder [42].

Untuk menjaga keberlanjutan efektivitas, diperlukan evaluasi target PAD yang berbasis pada potensi riil daerah serta analisis data yang akurat. Halim (2004) menegaskan bahwa penetapan target pendapatan harus dilakukan secara realistis dan dievaluasi secara berkala agar tidak terjadi overestimate maupun underestimate [43].

Selain itu, strategi intensifikasi dan ekstensifikasi PAD perlu diperkuat. Halim dan Kusufi (2019) menyatakan bahwa kedua strategi tersebut penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pendapatan daerah. Hal ini juga sejalan dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang mendorong optimalisasi potensi PAD melalui reformasi pajak dan retribusi daerah. Dengan demikian, efektivitas tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target, tetapi juga dengan kualitas perencanaan, ketepatan strategi, serta kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya sinergi antara pengelolaan anggaran yang ekonomis dan efisien dengan penguatan kapasitas institusional BAPENDA Kabupaten Way Kanan. Penetapan target PAD yang realistis dan berbasis potensi daerah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas secara berkelanjutan. Hoque (2002) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan berbasis kinerja memungkinkan penilaian anggaran didasarkan pada hasil yang dicapai, bukan sekadar kebutuhan administratif [44].

Dari perspektif keberlanjutan, diperlukan penguatan sistem monitoring dan pengawasan internal. Andrews (2013) menekankan bahwa pengelolaan pendapatan daerah yang efektif memerlukan integrasi antara strategi fiskal, kepatuhan wajib pajak, serta optimalisasi sumber daya manusia [45].

Secara praktis, hasil penelitian ini mendorong BAPENDA untuk menggunakan evaluasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Dengan menerapkan prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas secara simultan, pemerintah daerah dapat meningkatkan kualitas perencanaan anggaran, mengoptimalkan potensi pendapatan, serta menjaga keberlanjutan pembangunan daerah. Pada akhirnya, hal ini akan memperkuat akuntabilitas publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan daerah.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kinerja BAPENDA Kabupaten Way Kanan menggunakan pendekatan Value for Money selama periode 2022–2024, dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelolaan Pendapatan Asli Daerah secara umum menunjukkan hasil yang positif. Dari aspek ekonomi, pengelolaan anggaran operasional telah dilakukan secara ekonomis, yang tercermin dari realisasi belanja yang konsisten berada di bawah anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya pengendalian biaya dan penerapan prinsip kehati-hatian dalam penggunaan anggaran. Ditinjau dari aspek efisiensi, kinerja pemungutan PAD tergolong efisien, karena biaya operasional yang dikeluarkan relatif kecil dibandingkan dengan pendapatan yang berhasil dihimpun. Kondisi ini mencerminkan hubungan input dan output yang produktif dalam pengelolaan pendapatan daerah. Sementara itu, dari aspek efektivitas, realisasi PAD menunjukkan tren peningkatan dan mampu mencapai bahkan melampaui target yang ditetapkan, terutama pada tahun 2023 dan 2024. Hal ini menandakan semakin baiknya perencanaan dan



pelaksanaan strategi pemungutan PAD oleh BAPENDA Kabupaten Way Kanan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BAPENDA telah sejalan dengan prinsip Value for Money, meskipun tetap diperlukan upaya perbaikan berkelanjutan untuk menjaga konsistensi kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian, BAPENDA Kabupaten Way Kanan disarankan untuk mempertahankan prinsip ekonomis dan efisiensi yang telah dicapai serta terus meningkatkan efektivitas pemungutan PAD melalui pemanfaatan teknologi digital, pemutakhiran data wajib pajak, dan peningkatan kualitas pelayanan. Penetapan target PAD juga perlu dilakukan secara realistis dan berbasis potensi riil daerah agar kinerja dapat terjaga secara berkelanjutan. Bagi pemerintah daerah, temuan mampu dibuat bahan evaluasi dalam penyusunan kebijakan fiskal daerah, khususnya terkait optimalisasi PAD dan penguatan kemandirian fiskal. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek dan periode penelitian serta mengombinasikan pendekatan Value for Money dengan indikator kinerja lain agar analisis kinerja keuangan daerah menjadi lebih komprehensif.

REFERENSI

- [1] M. Mahsun, "Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pert)," *Bpfe Yogyakarta*, 2016.
- [2] K. Khairudin, A. Aminah, and A. P. Redaputri, "Pentingnya kinerja keuangan pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Indonesia," *AKUNTABEL: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, vol. 17, no. 1, pp. 148–151, 2020.
- [3] E. M. Harliyani and H. Haryadi, "Pengaruh kinerja keuangan pemerintah daerah terhadap indeks pembangunan manusia di provinsi Jambi," *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, vol. 3, no. 3, pp. 129–140, 2016.
- [4] I. Afriansyah and I. Zitri, "Pengaruh kinerja pemerintah daerah terhadap pembangunan ekonomi di Kabupaten Sumbawa Barat," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, vol. 20, no. 1, pp. 169–180, 2023.
- [5] R. R. Widiawati, "Pengaruh kinerja aparatur pemerintah terhadap kualitas pelayanan publik di Kecamatan Banjarbaru," *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Keuangan*, vol. 2, no. 2, 2016.
- [6] M. B. A. Mardiasmo, *Akuntansi sektor publik-edisi terbaru*. Penerbit Andi, 2021.
- [7] N. N. A. Sengka, T. P. Urip, and S. A. Ratang, "Analisis Kinerja Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Papua 2009-2017," *Jurnal Kajian Ekonomi dan Studi Pembangunan*, vol. 7, no. 3, p. 564781, 2020.
- [8] M. Halim, M. P. Husmaruddin, and N. Januse, "Pengaruh Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Luwu," *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, vol. 1, no. 1, 2016.
- [9] R. W. Bahl and J. F. Linn, *Governing and financing cities in the developing world*. Lincoln Institute of Land Policy Cambridge, MA, 2014.
- [10] E. Esislahyenti, W. I. Mursalini, and N. Indrawati, "Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah dengan Pendekatan Value For Money (Studi Kasus Pada Dinas Sosial Kabupaten Solok)," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 7, no. 3, pp. 26454–264465, 2023.
- [11] W. A. Suridiyanti, H. Haliah, and N. Nurleni, "Analisis Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah dengan Menggunakan Prinsip Value For Money Periode Tahun 2019-2021," *Akrual: Jurnal Bisnis dan Akuntansi Kontemporer*, pp. 82–96, 2024.
- [12] A. Triyassari and Y. Sambharakreshna, "Value For Money dan Rasio Keuangan untuk Mengukur Kinerja Keuangan Daerah," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Kontemporer (JAKK)*, vol. 7, no. 2, pp. 259–278, 2024.
- [13] P. H. P. HARSASTO, "Manajemen dan pengukuran kinerja pemerintahan," *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, vol. 2, no. 1, pp. 18–31, 2013.
- [14] M. Sedarmayanti and M. Pd, "Sumber daya manusia dan produktivitas kerja," *Bandung: CV. Mandar Maju*, 2001.
- [15] A. A. A. P. Mangkunegara, "Manajemen sumber daya manusia perusahaan," 2011.
- [16] D. Afrizal, "Produktivitas, Kualitas Layanan, Reponsivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas pada Dinas Perhubungan Kota Dumai," *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2021.
- [17] J. Taylor, "Performance in the public sector," 2020.
- [18] R. Akbar, "Pengukuran kinerja dan akuntabilitas publik di Indonesia studi awal di pemerintah daerah," *Jurnal Akuntansi dan Akuntabilitas Publik*, vol. 1, no. 1, pp. 1–16, 2018.
- [19] A. Dwiyanto, *Manajemen pelayanan publik: peduli inklusif dan kolaborasi*. UGM press, 2018.
- [20] R. D. Behn, "Why measure performance? Different purposes require different measures," *Public Adm. Rev.*, vol. 63, no. 5, pp. 586–606, 2003.



- [21] W. Van Dooren, G. Bouckaert, and J. Halligan, *Performance management in the public sector*. Routledge, 2015.
- [22] M. Mahsun, “Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit BPFE,” 2006, *Yogyakarta*.
- [23] S. Ellwood and S. Newberry, “Public sector accrual accounting: institutionalising neo-liberal principles?,” *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20, no. 4, pp. 549–573, 2007.
- [24] C. Pollitt and G. Bouckaert, *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press, 2017.
- [25] M. Robinson, *Performance budgeting: linking funding and results*. Springer, 2007.
- [26] R. Andrews and T. Entwistle, *Public service efficiency: Reframing the debate*. routledge, 2014.
- [27] J. W. Creswell, *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage publications, 2003.
- [28] R. K. Yin, *Case study research and applications*, vol. 6. Sage Thousand Oaks, CA, 2018.
- [29] D. M. Mardiasmo and A. MBA, “Akuntansi sektor publik: Yogyakarta: Andi,” 2009.
- [30] F. Azzahro, S. Erasandi, N. D. Kusumaningrum, and E. L. Maghfiroh, “The Effect of Budget Efficiency on the Accountability of Local Government Agency Performance,” *The Accounting Journal of Binaniaga*, vol. 10, no. 02, pp. 233–244, 2025.
- [31] R. Rahmawati, K. Yunita, M. Muhsin, R. Rusliyawati, and A. P. Karpriana, “Kejelasan Sasaran, Pelaksanaan Anggaran, dan Regulasi Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemoderasi,” *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 4, no. 1, pp. 390–402, 2024.
- [32] I. Lhutfi and H. Sugiharti, “Financial sustainability of local governments in Indonesia,” *Jurnal ASET (Akuntansi Riset) Vol*, vol. 14, no. 1, 2022.
- [33] R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Organization capital: supporting the change agenda that supports strategy execution,” *Harv Bus Rev*, vol. 6, no. 1, pp. 1–16, 2004.
- [34] R. Simons, A. Dávila, and R. S. Kaplan, “Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases,” *(No Title)*, 2000.
- [35] S. S. Harahap, “Analisis kritis atas laporan keuangan,” 2011.
- [36] H. Monoarfa, “Efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik: Suatu tinjauan kinerja lembaga pemerintahan,” *Jurnal pelangi ilmu*, vol. 5, no. 01, 2012.
- [37] D. S. Akbar, D. Yuliani, A. A. Sihabudin, and P. Sari, “Assessing the Effectiveness and Efficiency of the Public Service Budget,” 2020.
- [38] Y. Jitmau, M. Iek, and R. N. Ngutra, “Analisis Efisiensi Dan Efektifitas Pengelolaan Keuangan Daerah Guna Menunjang Kemandirian Fiskal Kabupaten Mamberamo Tengah,” *Jurnal Kajian Ekonomi dan Studi Pembangunan*, vol. 5, no. 1, 2018.
- [39] A. L. Alfaridzah, H. Firlana, and R. K. Astuti, “Implementasi dan dampak sistem manajemen sdm berbasis e-government di Indonesia,” *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, vol. 11, no. 1, pp. 145–156, 2025.
- [40] R. E. Indrajit, *Electronic government: strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital*. Andi, 2002.
- [41] A. Z. Rahman and F. L. Saputra, “Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Cilacap,” *Humanika*, vol. 22, no. 2, pp. 117–126, 2022.
- [42] R. L. Daft and A. Armstrong, *Organization theory and design*. Cengage Canada, 2021.
- [43] A. Halim, “Akuntansi keuangan daerah,” 2004.
- [44] Z. Hoque, *Strategic management accounting*. Spiro press, 2002.
- [45] M. Andrews, *The limits of institutional reform in development: Changing rules for realistic solutions*. Cambridge University Press, 2013.

