

**ANALISIS EFISIENSI PENGGUNAAN BELANJA DAN JUMLAH PEGAWAI
TERHADAP INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT: STUDI PADA
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KOTA MALANG TAHUN 2013**

Oleh:

Antya Sukmawati

[\(antya.sukmawati@gmail.com\)](mailto:antya.sukmawati@gmail.com)

Didied Poernawan Affandy, MBA., Ak., CPA.

[\(affandy@ub.ac.id\)](mailto:affandy@ub.ac.id)

Abstract

This research was held to see the efficiency level of Government Working Units in Malang Municipality by using *Data Envelopment Analysis* (DEA) as the research method. *Variable Return to Scale* (VRS) assumption and both *input-oriented* and *output oriented* are used. The result gives the same *benchmarks*, those are Environmental Units, Development Division, and Food Security Office. Input-oriented method shows that three units belong to group I (very efficient), five units belong to group II (efficient), six units belong to group III (reasonably efficient), four units belong to group IV (inefficient), and 22 units or more than 50% of sample belong to group V (very inefficient). Meanwhile with output-oriented method shows that three units belong to group I and the rest or 37 units belong to group II. Each units cannot be generalized to minimizing input variable because the differences in job description, while the output variable can be maximized by training to increase the quality employees' performance and service.

Keywords: efficiency, DEA, *Data Envelopment Analysis*, employee, Citizen Satisfaction Index

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sejak bergulingnya masa Orde Baru dan lahirnya era reformasi, pemerintah berjuang keras untuk memperbaiki sistem pemerintahan Indonesia. Orde Baru yang

memiliki paradigma pemerintahan yang sentralis, pada akhirnya nampak setelah 30 tahun tirani berkuasa, yaitu tidak ada kemajuan yang signifikan di daerah-daerah. Hasil pengelolaan Sumber Daya di daerah harus disetorkan pada Pemerintah Pusat dan dinikmati pula sebagian besar oleh Pemerintah Pusat sehingga keperluan penyelenggaraan Pemerintah Daerah banyak terbatas karena ketidakadilan pembagian hasil antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.

Hal tersebut memberikan kesan negatif pada masyarakat, bertumpuk bertahun-tahun sampai ke beberapa generasi, lalu membludak pada tahun 1998, yaitu terjadi demonstrasi terakbar sepanjang sejarah Republik Indonesia, setelah tahun 1965. Orde Baru runtuh, lalu lahirlah era reformasi.

Presiden pengganti banyak melakukan inovasi untuk menstabilkan kembali penyelenggaraan pemerintahan. Salah satunya adalah dengan mengeluarkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang berdasar pada Ketetapan MPR Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan, Pembagian, dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang Berkeadilan; serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Karenanya, wacana Pemerintahan Daerah lebih dikenal dengan istilah Otonomi Daerah.

Undang-Undang ini berisi mengenai penggunaan asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintahan oleh Pemerintah kepada Daerah Otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya Undang-Undang ini membagi Daerah Otonom menjadi tiga, yaitu Daerah Provinsi yang dikepalai oleh Gubernur, Daerah Kota yang dikepalai oleh Walikota, dan Daerah Kabupaten yang dikepalai oleh Bupati. Namun dalam perjalanan penyelenggaraannya, Undang-Undang ini dianggap sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah sehingga diganti dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Asas desentralisasi memiliki tujuan agar pemerintah bisa lebih dekat dengan masyarakat. Dalam hal ini, daerah otonom yang paling dekat dengan masyarakat adalah daerah Kota/Kabupaten. Pemerintah Kota/Kabupaten diharapkan dapat memberikan pelayanan yang transparan, akuntabel dan partisipatif.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik menyatakan bahwa adanya otonomi daerah diharapkan memberikan dampak yang luas terhadap peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Pelimpahan wewenang dari Pemerintah Pusat ke Daerah memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan dengan jalur birokrasi yang lebih ringkas dan membuka peluang bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan inovasi dalam peningkatan kualitas pelayanan.

Transparansi dan akuntabilitas juga terus diupayakan pada sistem keuangan di Indonesia. Dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang dimaksud dengan Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Undang-Undang tersebut mengatur pengelolaan keuangan mulai dari kekuasaan pengelolaan keuangan negara (penyusunan APBN dan APBD), pelaksanaan APBN dan APBD, hingga pertanggungjawaban pelaksanaan di tingkat pusat maupun daerah.

Paradigma mengenai kinerja pemerintah dahulu dianggap semakin baik apabila penyerapan APBN/APBD makin mendekati angka 100%. Namun paradigma tersebut tidak tepat karena penyerapan APBN/APBD tidak mencerminkan kinerja pemerintah, sehingga Menteri Dalam Negeri berinisiatif untuk membuat suatu keputusan mengenai tata cara penyusunan APBD dengan proses penganggaran berbasis kinerja yang secara eksplisit tercantum dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Mulai berlakunya penganggaran berbasis kinerja bagi daerah merupakan bentuk pelaksanaan otonomi daerah dan kepedulian pemerintah terhadap reformasi birokrasi yang berkesinambungan. Dalam penyusunannya, tiap-tiap Perangkat Daerah dituntut untuk menyusun Rancangan Anggaran yang di dalamnya berisi usulan program, kegiatan, dan anggaran yang menjadi prioritas di tahun tersebut. Salah satu komponen wajib yang harus dicantumkan di dalam R-APBD adalah rincian APBD dan daftar jumlah pegawai per golongan dan per jabatan. Hal ini menunjukkan jumlah pegawai

memiliki peranan penting dalam pelaksanaan otonomi daerah yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang transparan, akuntabel, dan partisipatif.

Proses perekrutan aparatur negara juga dimasukkan ke dalam agenda reformasi birokrasi. Pemerintah berusaha meminimalisasi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme untuk memperoleh aparatur negara yang memang berkualitas, bukan 'berkuantitas'. Namun sayangnya, proses ini dianggap masih belum optimal. Hal ini dikemukakan oleh Badan Kebijakan Fiskal pada tahun 2012 dan 2013 lalu, bahwa jumlah PNS terlalu banyak sehingga anggaran pemerintah terlalu banyak terserap di belanja pegawai. Akibatnya, pembangunan negara terhambat dan tidak bisa berjalan optimal. Badan Kebijakan Fiskal pun merekomendasikan agar pemerintah memangkas jumlah pegawai negeri sipil (PNS) secara bertahap agar anggaran belanja pegawai bisa dialihkan dan fokus pada pembangunan negara.

Upaya pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan menyusun Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang berfungsi sebagai salah satu tolok ukur kinerja pelayanan pemerintah pada satu periode dan agar pemerintah termotivasi untuk meningkatkan lagi kinerja tersebut pada periode selanjutnya. Konsep Indeks Kepuasan Masyarakat pertama kali dicanangkan dalam Undang-Undang Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (periode 2000-2004) dalam poin Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) merupakan cerminan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diperoleh dari aparatur penyelenggara pelayanan publik yang disusun tiap semester oleh tiap-tiap instansi pelayanan di tingkat Pusat, Provinsi, maupun Kabupaten/Kota, lalu dirata-rata pada akhir tahun. Untuk mematangkan konsep IKM tersebut, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara mengeluarkan Keputusan mengenai pedoman pelayanan dan penyusunan IKM beserta unsur perhitungannya ke dalam dua Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik lalu disusul tahun 2004 mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian dalam pertanyaan sebagai berikut:

‘Bagaimana efisiensi belanja dan jumlah pegawai terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kota Malang?’

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Dasar Efisiensi

Menurut Hadad, Santoso, Mardanugraha & Ilyas (2003), efisiensi merupakan salah satu parameter kinerja yang secara teoritis mendasari seluruh kinerja sebuah organisasi. Kemampuan menghasilkan output yang maksimal dengan input yang ada adalah merupakan ukuran kinerja yang diharapkan. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Suatu aktivitas dapat dikatakan efisien apabila dapat memperoleh hasil yang sama dengan aktivitas lain tetapi sumber daya yang digunakan lebih sedikit (Pertiwi: 2007).

Farrell (1957) mengemukakan bahwa efisiensi sebuah perusahaan terdiri atas dua komponen, yaitu (1) *technical efficiency* dan (2) *allocative efficiency*. *Technical efficiency* menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mencapai tingkat output yang maksimum dengan menggunakan tingkat input tertentu. *Technical efficiency* ini mengukur proses produksi dalam menghasilkan sejumlah output tertentu dengan menggunakan input seminimal mungkin. Dengan kata lain, *technical efficiency* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan yang maksimal dengan menggunakan sejumlah input yang tersedia. Sedangkan, *allocative efficiency* menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan inputnya dengan struktur harga dan teknologi tertentu.

Efisiensi dalam belanja daerah dan jumlah pegawai didefinisikan sebagai suatu kondisi ketika tidak mungkin lagi ada realokasi berbagai macam sumber daya yang dilakukan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan kata lain, efisiensi belanja daerah diartikan ketika setiap rupiah yang dibelanjakan oleh pemerintah daerah menghasilkan kesejahteraan masyarakat yang paling optimal (Kurnia dalam Pertiwi:

2007), dan efisiensi jumlah pegawai adalah ketika setiap pegawai instansi layanan bisa memberikan kepuasan kepada masyarakat dalam memberikan pelayanan.

Data Envelopment Analysis (DEA)

Data Envelopment Analysis (DEA) merupakan suatu pendekatan non-parametrik yang pada dasarnya merupakan teknik berbasis pemrograman linier. DEA dibuat sebagai alat bantu untuk mengevaluasi kinerja suatu aktivitas dalam sebuah unit entitas (organisasi). Pada dasarnya prinsip kerja model DEA adalah membandingkan data input dan output dari suatu unit kerja atau unit kegiatan ekonomi (UKE) dengan data input dan output lainnya yang sejenis. Perbandingan ini dilakukan untuk mendapatkan nilai efisiensi relatif.

DEA pertama kali dikenalkan oleh Farrell (1957) lalu dikembangkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes (1978) yang dikenal dengan istilah DEA-CCR dengan metode *Constant Return to Scale* (CRS), yang kemudian diperluas oleh Banker, et. al (1984) dan Fare, et. al (1994) dengan metode *Variable Return to Scale* (VRS). Analisis DEA ini merupakan pengembangan programasi linier yang didasarkan pada teknik kinerja relatif dari sekelompok unit input dan output, yang digunakan untuk menentukan efisiensi relatif dan target untuk UKE yang tidak efisien. selain terbagi dalam dua metode berdasarkan skala pengembalian (CRS dan VRS), DEA juga terbagi menjadi dua metode berdasarkan orientasi pengukuran (*input-oriented* dan *output-oriented*).

Program DEA dirancang untuk mengatasi keterbatasan yang dimiliki analisis rasio parsial dan regresi berganda. DEA merupakan prosedur yang dirancang secara khusus untuk mengukur efisiensi relatif suatu unit kerja yang menggunakan banyak input dan output, di mana penggabungan input dan output tersebut tidak mungkin dilakukan. Dalam DEA, efisiensi relatif unit kerja didefinisikan sebagai rasio dari total output tertimbang dibagi total input tertimbang. Inti dari DEA adalah menentukan bobot (*weights*) atau timbangan untuk setiap input dan output UKE. Bobot tersebut memiliki sifat tidak bernilai negatif atau bersifat universal, artinya setiap unit kerja dalam sampel harus menggunakan seperangkat bobot yang sama untuk mengevaluasi rasionya. Produktivitas yang diukur bersifat komparatif atau relatif, karena hanya membandingkan antar unit pengukuran dari satu set data yang sama.

DEA berasumsi bahwa setiap UKE akan memilih bobot yang memaksimalkan rasio efisiensinya karena setiap UKE menggunakan kombinasi input yang berbeda

untuk menghasilkan kombinasi output yang berbeda pula, maka setiap UKE akan memilih seperangkat bobot yang mencerminkan keragaman tersebut. Secara umum, UKE akan menetapkan bobot yang tinggi untuk input yang penggunaannya sedikit dan untuk output yang dapat diproduksi lebih banyak. Bobot-bobot tersebut bukan merupakan nilai ekonomi dari input dan outputnya, melainkan sebagai penentu untuk memaksimalkan efisiensi dari suatu UKE.

DEA untuk suatu UKE dapat diformulasikan sebagai program linie fraksional yang solusinya dapat diperoleh jika model tersebut ditransformasikan ke dalam program linier dengan bobot dari input dan output UKE tersebut sebagai variabel keputusan (*decision variabel*). Metode simpleks dapat digunakan untuk menyelesaikan model yang sudah ditransformasikan ke dalam program linier. Hasilnya adalah seperangkat bobot untuk suatu UKE dan angka efisiensi relatifnya.

DEA memiliki beberapa penilaian manajerial. Pertama, DEA menghasilkan efisiensi untuk setiap UKE, relatif terhadap UKE yang lain di dalam sampel. Angka efisiensi ini memungkinkan seorang analisis untuk mengenali UKE yang paling membutuhkan perhatian dan merencanakan tindakan perbaikan bagi UKE yang tidak atau kurang efisien.

Kedua, jika suatu UKE kurang efisien (efisien $< 100\%$) dan DEA menunjukkan ada sejumlah UKE yang memiliki efisiensi sempurna (*efficient reference set*, efisiensi = 100%) dan seperangkat angka pengganda (*multipliers*) yang dapat digunakan oleh pembuat keputusan untuk menyusun strategi perbaikan. Informasi tersebut memungkinkan seseorang analisis membuat UKE hipotesis dengan menggunakan input yang lebih sedikit dan menghasilkan output paling tidak sama atau lebih banyak dibandingkan UKE yang tidak efisien, sehingga UKE hipotesis tersebut akan memiliki efisiensi yang sempurna jika menggunakan bobot input dan output dari DMU yang tidak efisien. Pendekatan tersebut memberi arah strategis bagi pembuat keputusan untuk meningkatkan efisiensi suatu UKE yang tidak efisien melalui pengenalan terhadap input yang terlalu banyak digunakan serta output produksinya terlalu rendah. Sehingga seorang pembuat keputusan tidak hanya mengetahui UKE yang tidak efisien, tetapi ia juga mengetahui seberapa tingkat input dan output yang harus disesuaikan agar dapat memiliki efisiensi yang tinggi.

Ketiga, DEA menyediakan matriks efisiensi silang. Efisiensi silang UKE A terhadap UKE B merupakan rasio dari output tertimbang dibagi input tertimbang yang dihitung dengan menggunakan input dan output UKE A dan bobot input dan output UKE B. Analisis silang dapat membantu seorang pembuat keputusan untuk mengenali UKE yang efisien tetapi menggunakan kombinasi input dan menghasilkan output yang sangat berbeda dengan UKE yang lain.

Keunggulan dan kelemahan metode DEA adalah (Merini, 2013)

Keunggulan DEA:

- Dapat menangani banyak input dan output.
- Tidak perlu asumsi hubungan fungsional antara input dan output.
- UKE dibandingkan secara langsung dengan sesamanya.
- Input dan output dapat memiliki satuan pengukuran yang berbeda

Kelemahan DEA:

- Bersifat simpel spesifik.
- Merupakan *extreme point technique*, kesalahan pengukuran dapat berakibat fatal.
- DEA sangat bagus untuk estimasi efisiensi relatif UKE tetapi sangat lambat untuk mengukur efisiensi absolut. Dengan kata lain, bisa membandingkan sesama UKE tetapi bukan membandingkan maksimisasi secara teori.
- Uji hipotesis secara statistik atas hasil DEA sulit dilakukan.
- Menggunakan perumusan linier programming terpisah untuk tiap UKE (perhitungan secara manual sulit dilakukan apalagi untuk masalah skala besar).

Belanja Daerah

Belanja daerah menurut Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah adalah kewajiban pemerintah daerah yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih. Belanja daerah diklasifikasikan menjadi belanja langsung dan belanja tidak langsung. Belanja tidak langsung merupakan belanja yang dianggarkan tidak terkait secara langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan. Sedangkan belanja langsung merupakan belanja yang dianggarkan terkait secara langsung dengan program dan kegiatan.

Jenis belanja yang termasuk kelompok belanja tidak langsung adalah belanja pegawai, bunga, subsidi, hibah, batuan sosial, belanja bagi hasil, bantuan keuangan, dan belanja tidak terduga. Wewenang masing-masing SKPD untuk menganggarkan belanja tidak langsung dalam RKA SKPD dijelaskan pada Pasal 49 ayat 1 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, yaitu belanja pegawai dianggarkan pada belanja organisasi berkenaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan pada ayat 2 disebutkan belanja bunga, belanja subsidi, belanja hibah, belanja bantuan sosial, belanja bagi hasil, belanja bantuan keuangan, belanja tidak terduga hanya dapat dianggarkan pada belanja SKPKD, dan lebih lanjut diatur dalam pasal 98 ayat 3 huruf b.

Selanjutnya pasal 50 menjelaskan bahwa kelompok belanja langsung dibagi menurut jenis belanja yang terdiri atas belanja pegawai, belanja barang dan jasa, dan belanja modal. Belanja pegawai pada belanja langsung hanya untuk mengeluarkan honorarium/upah dalam pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah daerah. Belanja barang/jasa digunakan untuk menganggarkan pengadaan barang dan jasa yang nilai manfaatnya kurang dari 12 bulan dalam melaksanakan program dan kegiatan pemerintah daerah. Sedangkan belanja modal digunakan untuk pengeluaran yang dilakukan dalam rangka pengadaan aset tetap berwujud yang mempunyai nilai manfaat lebih dari 12 bulan untuk digunakan dalam kegiatan pemerintahan. Nilai aset tetap berwujud yang dianggarkan dalam belanja modal sebesar harga beli/bangun aset ditambah seluruh belanja yang terkait dengan pengadaan / pembangunan aset sampai aset tersebut siap digunakan.

Jumlah Pegawai

Pegawai yang bekerja di instansi pemerintah disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal ini tertuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja(PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Perbedaan Pegawai Negeri Sipil dengan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja adalah status kepegawaian. PNS diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap untuk menduduki jabatan pemerintahan, sedangkan PPPK diangkat berdasarkan perjanjian kerja untunk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas negara.

Dalam Pasal 56 mengenai Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan ASN disebutkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Ayat (2) dalam pasal yang sama menjelaskan, bahwa penyusunan kebutuhan tersebut dilakukan untuk jangka waktu 5 tahun yang diperinci per 1 tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Hal ini menunjukkan, penyusunan kebutuhan tersebut membutuhkan peramalan (*forecasting*) untuk menentukan jumlah dan jenis jabatan yang sesuai dan proporsional.

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia meliputi dua periode waktu yang berbeda: peramalan jangka pendek (*short-term forecasting*) dan peramalan jangka panjang (*long-term forecasting*). Dua periode ini berbeda dalam hubungannya dengan teknik yang dipergunakan, implikasinya terhadap organisasi dan orang-orang yang bertanggung jawab untuk peramalannya. Beberapa organisasi mencoba mengidentifikasi berapa banyak karyawan pada setiap jenis pekerjaan yang diperlukan guna memenuhi rencana strategic mereka untuk beberapa tahun ke depan (Yulhantoro: 2002).

Indeks Kepuasan Masyarakat

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah mendefinisikan IKM sebagai data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. IKM disusun atas pertimbangan bahwa aparatur negara merasa perlu untuk mengetahui kinerja pelayanan aparatur pemerintah secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya. Bagi masyarakat, Indeks Kepuasan Masyarakat dapat digunakan sebagai gambaran tentang kinerja pelayanan unit yang bersangkutan.

Manfaat tersedianya data IKM secara periodik adalah:

1. Diketahui kelemahan atau kekurangan masing-masing unsur dalam penyelenggaraan publik.
2. Diketahui kinerja penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh unit pelayanan secara periodik.

3. Sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya yang perlu dilakukan.
4. Diketahui IKM secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan publik pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah.
5. Memacu persaingan positif antar unit penyelenggara pelayanan pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan.

Bagi masyarakat dapat diketahui gambaran tentang kinerja unit pelayanan.

METODOLOGI PENELITIAN

Sampel dan Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Malang yang berjumlah 99 sampel. Sedangkan sampel penelitian pada kali ini adalah SKPD yang memiliki data lengkap di Badan Kepegawaian Daerah untuk data jumlah pegawai, di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah untuk data belanja SKPD, dan di Bagian Organisasi untuk data IKM SKPD. Tercatat terdapat 40 SKPD yang memiliki ketiga data tersebut secara lengkap.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua variabel, yaitu variabel input dan output. Variabel input dalam penelitian ini adalah belanja SKPD dan jumlah pegawai, sedangkan variabel output adalah nilai konversi dari Indeks Kepuasan Masyarakat SKPD Kota Malang.

1. Belanja SKPD, yaitu meliputi belanja tidak langsung dan belanja langsung. Belanja langsung untuk tingkat SKPD adalah belanja pegawai, sedangkan belanja tidak langsung adalah belanja yang terkait dengan program dan kegiatan SKPD untuk menjalankan tupoksi dan mencapai tujuan SKPD.
2. Jumlah pegawai, yang terbagi atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perikatan Kerja (PPPK).

3. Nilai konversi IKM, merupakan hasil pengukuran pelayanan instansi melalui kuisioner yang dikali dengan nilai penimbang, yaitu 25. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional yang menyatakan perlunya disusun Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan.

Metodologi Penelitian

Pada analisis efisiensi kali ini digunakan asumsi VRS dengan alasan bahwa tidak semua UKE beroperasi pada skala optimal yang dalam hal ini disebabkan oleh perbedaan urusan yang dilaksanakan oleh masing-masing SKPD. Penelitian ini menganalisis hasil efisiensi teknis SKPD dengan orientasi *input* dan *output*. Model DEA VRS *input-oriented* yang digunakan mengacu pada penelitian Hoque & Rayhan (2012), yaitu:

$$\min_{\theta, \lambda} \theta$$

dengan kendala: $-y_i + Y\lambda \geq 0,$

$$\theta x_i - X\lambda \geq 0,$$

$$N1'\lambda = 1$$

$$\lambda \geq 0$$

diasumsikan bahwa digunakan m input dan s output untuk tiap n UKE. Untuk UKE ke-I direpresentasikan oleh vektor x_i dan y_i . X merupakan matrix input (m x n) dan Y adalah matrix output (s x n). θ adalah efisiensi teknis, λ adalah nx1 vektor dari konstan. Nilai dari θ selalu kurang atau sama dengan 1. UKE yang memiliki nilai $\theta < 1$ berarti UKE tersebut tidak efisien, sedangkan UKE yang memiliki nilai $\theta = 1$ berarti UKE tersebut efisien. Sedangkan model DEA VRS *output-oriented* juga mengacu pada penelitian Hoque & Rayhan (2012), yaitu:

$$\max_{\phi, \lambda} \phi$$

dengan kendala: $-\phi y_i + Y\lambda \geq 0,$

$$x_i - Y\lambda \geq 0,$$

$$N1'\lambda = 1$$

$$\lambda \geq 0$$

di mana $1 \leq \phi < \infty$, dan $\phi - 1$ adalah kenaikan proporsional untuk output yang dapat diraih pada DMU ke- i , dengan input yang konstan. $1/\phi$ mendefinisikan nilai efisiensi teknis yang memiliki rentang nilai antara nol sampai dengan satu.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pembahasan Deskriptif

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif Variabel Input dan Output

Variabel	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Standar Deviasi
Belanja Jumlah	1,094,720,000.00	604,334,213,516.03	38,815,340,374.11	101,535,434,548.67
Pegawai	10	1029	102	188
IKM	69.76	82.99	77.01	3.48

Sumber: Diolah

Hasil statistik deskriptif pada tabel 4.1 menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan nilai deviasi standar dari masing-masing variabel input dan output. Variabel belanja SKPD memiliki nilai minimum sebesar Rp 1.094.720.000,00, nilai maksimum Rp 604.334.213.516,03, rata-rata Rp 38.815.340.374,11 dan deviasi standar sebesar Rp 101.535.434.548,67.

Variabel input jumlah pegawai memiliki nilai 10 dan nilai maksimum 1029, rata-rata jumlah pegawai per SKPD mencapai 102 orang, dan deviasi standar jumlah pegawai memiliki nilai 188. Sedangkan untuk IKM memiliki nilai minimum 69,76 dan

nilai maksimum sebesar 82,99, rata-rata nilai konversi IKM untuk tiap SKPD adalah 77,01 dan deviasi standar IKM adalah 3,48.

Analisis Efisiensi DEA dengan asumsi VRS orientasi Input

Dalam penelitian kali ini, peneliti mengelompokkan tingkat efisiensi menjadi lima kelompok yang mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Firdaus dan Hossen (2013).

Tabel 4.2
Kelompok Tingkat Efisiensi Menggunakan Orientasi Input

Kelompok	Skor Efisiensi	Keterangan
I	100%	Sangat Efisien
II	80,00% - 99,99%	Efisien
III	60,00% - 79,99%	Cukup Efisien
IV	40,00% - 59,99%	Tidak Efisien
V	0% - 39,99%	Sangat Tidak Efisien

Sumber: Diolah

Hasil perhitungan efisiensi teknis SKPD dapat dilihat pada tabel 4.3, yang membandingkan efisiensi teknis asumsi VRS dengan orientasi input dan orientasi output. Dari tabel tersebut, terdapat tiga SKPD yang efisien. SKPD yang efisien ini menentukan *efficient frontier* atau *best-practice* dan menjadi *benchmarks* bagi SKPD lain yang belum efisien. *Benchmark* dalam analisis kali ini adalah Badan Lingkungan Hidup (BLH), Bagian Pembangunan, dan Kantor Ketahanan Pangan.

Perbedaan hasil perhitungan efisiensi relatif untuk VRS orientasi input dan orientasi output cukup signifikan bagi SKPD yang belum efisien. Contoh adalah SKPD Dinas Kebersihan dan Pertamanan, Dinas Kesehatan, dan Dinas Perhubungan yang dalam penghitungan orientasi input, nilai efisiensinya tidak mencapai 5%, tetapi pada saat penghitungan VRS output, nilai efisiensinya mencapai lebih dari 80%.

Tabel 4.3
Skor Efisiensi SKPD Menggunakan DEA Asumsi VRS Orientasi Input dan
Orientasi Output

NO	DMU	Score VRS Input	Score VRS Output
1	Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat	8.39%	89.64%
2	Badan Kepegawaian Daerah	19.61%	85.91%
3	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	32.26%	88.70%
4	Badan Lingkungan Hidup	100.00%	100.00%
5	Badan Pelayanan Perijinan Terpadu	22.96%	91.69%
6	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	14.81%	89.65%
7	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	72.74%	98.17%
8	Bagian Hukum	83.33%	90.09%
9	Bagian Humas	47.39%	87.32%
10	Bagian Kerjasama dan Penanaman Modal	97.74%	97.07%
11	Bagian Kesejahteraan Rakyat	47.62%	87.83%
12	Bagian Organisasi	77.97%	94.47%
13	Bagian Pembangunan	100.00%	100.00%
14	Bagian Pemerintahan	98.25%	99.36%
15	Bagian Umum	13.00%	94.66%
16	Dinas Kebersihan & Pertamanan	1.22%	94.52%
17	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	24.01%	94.14%
18	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	12.63%	94.04%
19	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	17.54%	95.39%
20	Dinas Kesehatan	1.66%	91.82%
21	Dinas Ketenagakerjaan & Transmigrasi	56.90%	97.86%
22	Dinas Komunikasi & Informasi	32.04%	93.17%
23	Dinas Koperasi & UKM	29.41%	89.37%
24	Dinas Pasar	6.36%	91.14%
25	Dinas Pendapatan Daerah	9.34%	91.12%
26	Dinas Pendidikan	13.20%	97.37%
27	Dinas Perhubungan	3.63%	91.59%
28	Dinas Perindustrian & Perdagangan	25.18%	93.53%
29	Dinas Pertanian	17.93%	95.87%
30	Dinas PU, Penataan Ruang & Perumahan	7.62%	92.44%
31	Dinas Sosial	73.42%	98.27%
32	Inspektorat	30.01%	92.64%
33	Kantor Ketahanan Pangan	100.00%	100.00%

34	Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah	84.79%	99.48%
35	Kecamatan Blimbing	67.69%	98.19%
36	Kecamatan Kedungkandang	45.33%	95.14%
37	Kecamatan Klojen	74.57%	98.87%
38	Kecamatan Lowokwaru	81.23%	98.81%
39	Kecamatan Sukun	53.92%	92.90%
40	Satuan Polisi Pamong Praja	8.50%	84.06%

Sumber: Diolah

Pada VRS orientasi input, terdapat 8 SKPD yang efisiensinya tidak mencapai 10%. Dinas Kebersihan dan Pertamanan (DKP) menjadi SKPD yang paling tidak efisien, dan hanya memperoleh nilai efisiensi sebesar 1,22%, disusul dengan Dinas Kesehatan (Dinkes) dengan nilai efisiensi 1,66%, Dinas Perhubungan (Dishub) dengan nilai efisiensi 3,63%, Dinas Pasar 6,36%, Dinas PU, Penataan Ruang & Perumahan dengan nilai efisiensi sebesar 7,62%, BKBPM dengan nilai 8,39%, dan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dengan nilai efisiensi sebesar 8,50%.

Jika dikelompokkan, maka hasil penghitungan efisiensi dengan orientasi input memiliki kelompok sebagai berikut:

Tabel 4.4
Jumlah SKPD Berdasarkan Tingkat Efisiensi

Kelompok	Keterangan	Jumlah SKPD
I	Sangat Efektif	3
II	Efektif	5
III	Cukup Efektif	6
IV	Tidak Efektif	4
V	Sangat Tidak Efektif	22
Jumlah		40

Sumber: Diolah

dari hasil pengelompokan ini, kelompok V masih mendominasi sampai lebih dari 50% jumlah SKPD. Hal ini menunjukkan masih terlalu banyak belanja yang dilakukan dan jumlah pegawai yang tidak efisien. Jumlah pegawai memiliki korelasi dengan belanja

karena semakin banyak jumlah pegawai, maka akan semakin banyak pula belanja tidak langsung yang dikeluarkan untuk menggaji pegawai. Dengan mengurangi jumlah pegawai, maka belanja tidak langsung yang dilakukan akan berkurang pula dan dengan demikian efisiensi bisa ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan temuan Badan Kebijakan Fiskal yang berpendapat bahwa jumlah pegawai terlalu banyak, dan dana untuk belanja pegawai harus dialihkan untuk pembangunan negara.

Tabel 4.5
Nilai Aktual, Target, dan To Gain Variabel Input SKPD

DMU	Skor Efisiensi	Aktual	Target	To Gain (Persen)
Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat	8.39%			
Belanja		Rp 22,974,673,547	Rp1,518,197,421	-1413%
Jumlah Pegawai		120	10	-1092%
Dinas Kebersihan & Pertamanan	1.22%			
Belanja		Rp 89,791,821,122	Rp1,094,720,000	-8102%
Jumlah Pegawai		1029	12	-8475%
Dinas Kesehatan	1.66%			
Belanja		Rp128,017,860,359	Rp1,363,350,122	-9290%
Jumlah Pegawai		650	11	-5932%
Dinas Pasar	6.36%			
Belanja		Rp 17,208,573,132	Rp1,094,720,000	-1472%
Jumlah Pegawai		289	12	-2308%
Dinas Pendapatan Daerah	9.34%			
Belanja		Rp 30,072,791,989	Rp1,412,969,698	-2028%
Jumlah Pegawai		113	11	-971%
Dinas Perhubungan	3.63%			
Belanja		Rp 39,910,519,721	Rp1,379,604,811	-2793%
Jumlah Pegawai		295	11	-2657%
Dinas PU, Penataan Ruang & Perumahan	7.62%			
Belanja		Rp236,222,297,350	Rp1,318,863,605	-17811%
Jumlah Pegawai		144	11	-1212%
Satuan Polisi Pamong Praja	8.50%			
Belanja		Rp 13,341,765,953	Rp1,134,435,347	-1076%
Jumlah Pegawai		139	12	-1076%

Sumber: Diolah

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa SKPD yang memiliki nilai efisiensi rendah, mengalami permasalahan yang sama, yaitu memiliki jumlah belanja dan jumlah pegawai dengan nominal yang besar. Jumlah pegawai berbanding lurus dengan jumlah belanja, karena semakin banyak jumlah pegawai, maka akan semakin banyak pula belanja pegawai yang harus dikeluarkan untuk menggaji pegawai.

Dalam praktiknya, tidak seluruh SKPD bisa disamaratakan dalam hal jumlah belanja dan jumlah pegawai. Seperti BKBPM yang hanya mencapai angka efisiensi sebesar 8.39% karena memiliki 120 pegawai yang tersebar di seluruh UPT di tiap kecamatan. Atau ketidakefisienan DKP yang disebabkan karena banyaknya pegawai dari tiap-tiap bidang, terutama bidang kebersihan yang memiliki pegawai 840 orang. Banyaknya pegawai dibutuhkan

Hal ini juga berlaku di Dinas Kesehatan yang membawahi banyak Puskesmas, sehingga jumlah pegawai termasuk akumulasi dari seluruh pegawai dan tenaga medis di tiap-tiap Puskesmas. Dalam hal ini, Dinas Kesehatan tidak mungkin mengurangi pegawai hingga angka yang tercantum dalam kolom target, karena Dinas Kesehatan harus mencapai rasio yang ideal antara dokter umum dan jumlah penduduk, yang menurut WHO adalah 40:100.000 (<http://tempo.co/>, diakses pada tanggal 27 Mei 2014).

Satpol PP yang memiliki jumlah pegawai sebanyak 139, ternyata masih dirasa kurang. Walikota mengungkapkan dalam <http://antarajatim.com> (diakses pada tanggal 27 Mei 2014) bahwa jumlah pegawai ideal untuk Satpol PP adalah sebanyak 250-300 orang pegawai. Pernyataan ini menegaskan bahwa angka pada kolom target kurang relevan untuk diterapkan pada Satpol PP. Namun demikian, dengan sumber daya yang ada, Satpol PP diharapkan tetap bisa memaksimalkan kinerja yang selanjutnya akan dibahas pada subbab analisis dengan asumsi VRS orientasi output.

Analisis Efisiensi DEA dengan asumsi VRS orientasi Output

Pada tabel 4.3 sudah terlihat nilai efisiensi dengan orientasi output. Secara keseluruhan, kinerja SKPD sudah memberikan kepuasan pada masyarakat. Jika dikelompokkan berdasarkan tingkat efisiensi, maka kelompok yang terjadi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Kelompok Tingkat Efisiensi Menggunakan Orientasi Output

Kelompok	Keterangan	Jumlah SKPD
I	Sangat Efektif	3
II	Efektif	37
III	Cukup Efektif	0
IV	Tidak Efektif	0
V	Sangat Tidak Efektif	0
Jumlah		40

Sumber: Diolah

terlihat bahwa tidak terdapat SKPD yang tidak efisien. Semua SKPD memiliki nilai efisiensi di atas 80%. Dengan asumsi yang sama, SKPD yang relatif efisien dan menjadi *benchmarks* tetap sama, yaitu Badan Lingkungan Hidup (BLH), Bagian Pembangunan, dan Kantor Ketahanan Pangan.

Dengan menggunakan DEA, SKPD yang belum efisien dapat mencapai target efisiensinya dengan melihat peningkatan (*improvement*) yang dibutuhkan oleh variabel input maupun output serta bank lain yang dijadikan *benchmark*. Karena dengan orientasi output, SKPD menjadi relatif efisien, maka hasil analisis DEA asumsi VRS dengan orientasi output menunjukkan output yang bisa ditingkatkan oleh SKPD. Berikut adalah tabel yang menunjukkan SKPD yang memiliki tingkat efisiensi di bawah 90% yang perlu meningkatkan nilai konversi IKM.

Tabel 4.7
Nilai Aktual, Target, dan *To Gain* Variabel Output SKPD

DMU	Skor Efisiensi	Aktual	Target	<i>To Gain</i> (Persen)
Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Masyarakat	89.64%	74.39	82.99	10.36%
Badan Kepegawaian Daerah	85.91%	71.3	82.99	14.09%
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	88.70%	73.3	82.64	11.30%
Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	89.65%	74.4	82.99	10.35%
Bagian Kesejahteraan Rakyat	87.83%	71.06	80.90	12.17%
Dinas Koperasi & UKM	89.37%	74.17	82.99	10.63%
Satuan Polisi Pamong Praja	84.06%	69.76	82.99	15.94%

Sumber: Diolah

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, terdapat 7 SKPD yang memiliki skor efisiensi di bawah 90% dan nilai konversi IKM di bawah 75. BKBPM membutuhkan 10.36%, Badan Kepegawain Daerah membutuhkan kenaikan sebesar 14.09%, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik membutuhkan kenaikan 11.30%, Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah membutuhkan kenaikan sebesar 10.35%, Bagian Kesejahteraan Rakyat membutuhkan kenaikan sebesar 12.17%, Dinas Koperasi & UKM membutuhkan kenaikan sebesar 10.63%, dan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) membutuhkan kenaikan mencapai 15.94%. Satpol PP menjadi SKPD yang memiliki skor efisiensi dan nilai konversi IKM terendah,. Dengan sumber daya modal dan sumber daya manusia yang dimiliki, seharusnya Satpol PP bisa meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat hingga mencapai 82,99.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Perhitungan efisiensi menggunakan asumsi *Variable Return to Scale* (VRS) orientasi input dan orientasi output.
2. Asumsi yang sama menghasilkan *benchmark* dengan UKE yang sama, yaitu Badan Lingkungan Hidup, Bagian Pembangunan, dan Kantor Ketahanan Pangan.
3. Metode VRS orientasi input memberikan hasil 22 SKPD masih berada dalam kelompok sangat tidak efisien, 4 SKPD berada dalam kelompok tidak efisien, 6 SKPD berada dalam kelompok cukup efisien, 5 SKPD berada dalam kelompok efisien, dan 3 SKPD masuk berada dalam kelompok sangat efisien. Sedangkan metode VRS orientasi output memberikan hasil 37 SKPD berada dalam kelompok efisien, dan 3 SKPD berada dalam kelompok sangat efisien. 3 SKPD tersebut adalah SKPD yang dijadikan *benchmark* yang sudah disebutkan pada poin nomor 1.
4. Nilai input, baik itu jumlah belanja maupun jumlah pegawai, yang masih harus diminimalisasi bagi SKPD yang tidak efisien tidak bisa disamaratakan dengan SKPD yang dijadikan *benchmark*. Hal ini karena perbedaan tupoksi dan kebutuhan SKPD.
5. Output yang dihasilkan oleh SKPD secara keseluruhan sudah baik. Hal ini terlihat pada output SKPD yang semuanya sudah masuk dalam kategori 'Baik', sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah yang juga berdampak pada nilai efisiensi

dengan metode orientasi output yang kesemuanya berada pada kategori 'Efisien'.

Saran

Saran yang penulis harapkan pada kali ini ditujukan pada beberapa pihak, di antaranya:

1. Pada Pemerintah Daerah Kota Malang dan Pemerintah Daerah yang lain, untuk dapat lebih meningkatkan efisiensi, terutama pada belanja SKPD dan jumlah pegawai. Jumlah pegawai yang ada dan yang akan dicari selanjutnya, harus sesuai dengan kebutuhan, dan masing-masing pegawai harus memiliki deskripsi kerja yang jelas.
2. Bagi pengembangan penelitian, bisa melakukan penelitian lebih mendalam untuk penelitian ini. Dengan melakukan perbaikan atas keterbatasan yang peneliti alami, diharapkan penelitian selanjutnya bisa lebih baik dan membawa lebih banyak manfaat.

DAFTAR PUSTAKA

- Banker, Charnes & Cooper. 1984. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*. Vol 30, No. 9.
- Batubara, Alwi Hasyim. 2006. Konsep *Good Governance* dalam Konsep Otonomi Daerah. *Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan*. Vol 3, No.1.
- Charnes, Cooper & Rhodes. 1978. Measuring The Efficiency Decision Making Units. *European Journal of Operation Research* 2.
- Darmanto & Fadillah, Syarif. 2010. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dalam Rangka Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol 10, No. 2.
- Farrell, M.J. 1957. The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General)*. Vol 120, No. 3.
- Firdaus, MF & Hosen, MN. 2013. Efisiensi Bank Umum Syariah Menggunakan Pendekatan *Two-Stage Data Envelopment Analysis*. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, Oktober 2013
- Harusi, Fikhan. 2008. Otonomi Daerah di Indonesia. *Skripsi*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Hoque, R & Rayhan I.2012. Data Envelopment Analysis of Banking Sector in Bangladesh. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. Vol 5, No. 5.
- Listyaningsih. 2012. Kajian Peningkatan Disiplin Aparatur Pemerintah Provinsi Banten. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol.3, No.1
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta:ANDI
- Mediadianto, Arief. 2007. Efisiensi Bank Syariah dan Bank Konvensional dengan Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA). *Thesis*. Depok: Universitas Indonesia
- Merini, Dian. 2013. Analisis Efisiensi Pengeluaran Pemerintah Sektor Publik Di Kawasan Asia Tenggara: Aplikasi *Data Evelopment Analysis*. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya
- Musanef. 1984. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung

- Pertiwi, Lela Dina. 2007. Efisiensi Pengeluaran Pemerintah Daerah di Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol. 12, No. 2
- Sasana, Hadi. 2009. Peran Desentralisasi Fiskal terhadap Kinerja Ekonomi di Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol 10, No. 1.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Terjemahan Kwan Men Yon. Jakarta: Salemba Empat
- Tanjung, Abdul Hafiz. 2009. *Penatausahaan dan Akuntansi Keuangan Daerah untuk SKPD*. Jakarta: Salemba Empat
- Widjaja, A.W. 2006. *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali
- Wulansari, Rr. Retno. 2010. Efisiensi Relatif Operasional Pusesmas-Puskesmas di Kota Semarang Tahun 2009. *Thesis*. Depok: Universitas Indonesia
- Yatiman, Nur. 2012. Analisis Efisiensi Teknis Anggaran Belanja Sektor Kesehatan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Di Provinsi D. I. Yogyakarta Tahun 2008-2010. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Yulhantoro, Eko. 2002. Pengaruh Beban Kerja, Jumlah Pegawai, dan Waktu Standar terhadap Disiplin Kerja pada Bagian Tata Usaha, Kepegawaian dan Keuangan Kantor Wilayah Departemen Kesehatan Propinsi Jawa Tengah. *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro

Peraturan Pemerintah

- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah
- Ketetapan MPR Nomor XV Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan, Pembagian, dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang

Berkeadilan; serta Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan

Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

<http://www.antarajatim.com/lihat/berita/129720/satpol-pp-kota-malang-kekurangan-ratusan-personel> (diakses pada tanggal 27 Mei 2014)

<http://dkp.malangkota.go.id/profil/kepegawaian/>, (diakses pada tanggal 15 Mei 2014)

<http://finansial.bisnis.com/read/20140331/9/215667/pengurangan-pns-ini-rekomendasi-bkf-depkeu-untuk-tingkatkan-alokasi-dana-pembangunan> (diakses pada tanggal 14 April 2014)

<http://www.koran-sindo.com/node/326309> (diakses pada tanggal 27 Mei 2014)

<http://malangkota.go.id/> (diakses pada tanggal 17 Mei 2014)

<http://www.solopos.com/2014/04/01/badan-kebijakan-fiskal-rekomendasikan-pengurangan-pns-499720> (diakses pada tanggal 14 April 2014)

<http://tempo.co/read/news/2013/04/03/173470885/Jumlah-Dokter-Umum-di-Indonesia-Belum-Ideal> (diakses pada tanggal 27 Mei 2014)