

Pendekatan Value for Money (VfM)

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Pendekatan Value for Money (VfM)

I. Pendahuluan: Konsep dan Latar Belakang Value for Money

****Value for Money (VfM)**** merupakan pendekatan manajerial yang bertujuan memastikan bahwa setiap pengeluaran, investasi, atau pemanfaatan sumber daya (uang, waktu, tenaga, aset) memberikan ****manfaat optimal**** sesuai dengan tujuan organisasi, baik dalam sektor publik maupun swasta. Konsep ini banyak diterapkan dalam tata kelola

pemerintahan (public governance), pengadaan barang/jasa, dan evaluasi kebijakan publik.

Secara konseptual, VfM berangkat dari kebutuhan untuk:

- * meningkatkan **efisiensi** pengelolaan anggaran publik;
- * memastikan **efektivitas** program pembangunan;
- * meningkatkan **akuntabilitas dan transparansi** penggunaan dana publik;
- * memperkuat **kepercayaan publik** terhadap institusi negara.

Paradigma VfM menuntut agar pengambilan keputusan tidak semata didasarkan pada biaya (cost) tetapi pada **kombinasi terbaik antara biaya, kualitas, dan hasil (outcome)**. Karena itu, VfM bukan sekadar mencari harga termurah, melainkan **nilai terbaik yang dihasilkan dari suatu pengeluaran**.

II. Tiga Pilar Utama Value for Money: 3E (Economy, Efficiency, Effectiveness)

Dalam literatur manajemen publik, pendekatan VfM selalu dipahami melalui tiga pilar utama yang dikenal dengan istilah **3E**:

1. Economy (Kehematan)

* Fokus pada **meminimalkan biaya input** untuk memperoleh kualitas dan kuantitas sumber daya tertentu.

* Contoh: membeli alat laboratorium dengan harga yang paling kompetitif tanpa mengurangi standar mutu teknis.

* Dalam konteks pengadaan publik di Indonesia, prinsip ****kehematan**** ini tertuang dalam Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

2. Efficiency (Efisiensi)

* Fokus pada ****rasio antara input dan output**** — seberapa baik organisasi mengubah sumber daya (input) menjadi hasil (output).

* Contoh: jika dua dinas kesehatan memiliki dana yang sama, tetapi satu dinas mampu melayani 10.000 pasien dan yang lain hanya 5.000 pasien, maka yang pertama lebih efisien.

3. Effectiveness (Efektivitas)

* Fokus pada ****hubungan antara output dan outcome**** — sejauh mana hasil kegiatan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

* Contoh: pelatihan guru dianggap efektif bukan hanya karena banyak guru yang ikut (output), tetapi karena kualitas pembelajaran siswa meningkat signifikan (outcome).

****Integrasi 3E**** merupakan inti dari VfM: pengelolaan anggaran harus hemat, penggunaan sumber daya harus efisien, dan hasil yang dicapai harus sesuai tujuan yang ditetapkan.

III. Evolusi Konsep: Dari Audit Keuangan ke Audit Kinerja

Pendekatan VfM muncul dari kritik terhadap praktik **audit keuangan tradisional** yang hanya memeriksa kesesuaian penggunaan dana dengan aturan, bukan **kualitas hasil yang dicapai**. Sejak 1980-an, negara-negara anggota OECD mulai menggeser orientasi pengawasan publik dari sekadar **financial compliance** menuju **performance auditing** atau **value for money audit**.

Di Indonesia, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) mengadopsi pendekatan ini dengan melaksanakan **audit kinerja** yang mencakup:

- * pemeriksaan aspek ekonomi (apakah dana dibelanjakan secara hemat),
- * aspek efisiensi (apakah dana dimanfaatkan optimal),
- * dan aspek efektivitas (apakah tujuan program tercapai).

Perubahan ini mencerminkan **paradigma New Public Management (NPM)** yang menekankan hasil (result-based) dan nilai publik (public value).

IV. Komponen Utama dalam Analisis VfM

Untuk menerapkan pendekatan VfM secara sistematis, diperlukan analisis pada beberapa aspek kunci:

1. Analisis Biaya (Cost Analysis)

- * Identifikasi seluruh biaya langsung dan tidak langsung.
- * Penggunaan metode **full cost accounting** untuk memahami biaya nyata dari setiap kegiatan.

2. Analisis Manfaat (Benefit Analysis)

- * Mengukur hasil nyata (output) dan dampak (outcome) dari suatu kegiatan.
- * Menggunakan indikator kinerja, survei kepuasan, maupun analisis dampak sosial-ekonomi.

3. Analisis Cost-Effectiveness

- * Membandingkan biaya antar program untuk mencapai outcome yang sama.
- * Contoh: dua metode kampanye kesehatan — iklan televisi vs penyuluhan lapangan — dibandingkan mana yang lebih murah per tambahan 1000 warga yang sadar pentingnya vaksin.

4. Analisis Cost-Benefit (CBA)

- * Mengkuantifikasi seluruh biaya dan manfaat dalam bentuk moneter agar bisa dihitung **Net Present Value (NPV)** atau **Benefit-Cost Ratio (BCR)**.

V. Implementasi Pendekatan VfM dalam Manajemen Publik di Indonesia

1. Perencanaan dan Penganggaran Berbasis Kinerja

Sejak reformasi penganggaran 2003, pemerintah Indonesia mengadopsi ****Performance-Based Budgeting (PBB)****. Dalam sistem ini:

- * setiap anggaran harus dikaitkan dengan output dan outcome,
- * indikator kinerja harus disusun secara jelas,
- * evaluasi dilakukan berbasis capaian, bukan sekadar penyerapan dana.

PBB merupakan bentuk nyata penerapan pendekatan VfM di tingkat perencanaan.

2. Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah

- * Sistem ****e-procurement**** dan ****tender berbasis kualitas dan biaya (quality-cost based selection)**** bertujuan memperoleh nilai terbaik, bukan harga termurah.
- * Contoh: proyek pembangunan rumah sakit harus mempertimbangkan desain, teknologi, keberlanjutan, bukan hanya biaya kontraktor terendah.

3. Evaluasi Program Pemerintah

- * Kementerian PPN/Bappenas menggunakan pendekatan ****evaluasi berbasis hasil (result-based evaluation)**** untuk menilai proyek pembangunan nasional, yang mengukur seberapa besar manfaat ekonomi-sosial tercapai dibanding biayanya.

* Misalnya, program Dana Desa dievaluasi tidak hanya berdasarkan jumlah infrastruktur yang dibangun, tetapi juga dampaknya terhadap penurunan kemiskinan dan peningkatan ekonomi lokal.

VI. Studi Kasus Naratif: Penerapan VfM pada Program Pembangunan Infrastruktur Desa

Sebagai contoh aplikatif, mari kita lihat penerapan VfM pada **Program Pembangunan Jalan Desa** di Kabupaten X.

****Situasi:****

- * Pemerintah kabupaten mengalokasikan Rp10 miliar untuk membangun jalan sepanjang 20 km.
- * Tujuannya adalah meningkatkan akses pasar bagi petani lokal.

****Analisis VfM:****

- * ****Economy:**** Pengadaan bahan bangunan dilakukan lewat e-procurement untuk mendapatkan harga terbaik. Hemat 15% dari estimasi awal.
- * ****Efficiency:**** Dengan teknologi aspal dingin, proyek selesai dua minggu lebih cepat dengan biaya operasional alat berat lebih rendah.
- * ****Effectiveness:**** Setelah jalan selesai, waktu tempuh ke pasar berkurang 50%, volume penjualan hasil pertanian naik 30% dalam 6 bulan.

****Hasil:****

* Proyek dinilai berhasil karena memenuhi ketiga pilar 3E. Jalan tidak hanya dibangun tepat waktu dan lebih murah, tetapi juga benar-benar meningkatkan kesejahteraan petani—tujuan utamanya.

VII. Tantangan Penerapan VfM

Meskipun penting, penerapan pendekatan VfM menghadapi beberapa kendala:

1. **Keterbatasan Kapasitas SDM**

* Banyak instansi belum memiliki analis kinerja yang mampu mengukur outcome secara valid.

2. **Kesulitan Mengukur Outcome**

* Outcome bersifat jangka panjang dan dipengaruhi banyak faktor eksternal, sehingga sulit mengisolasi kontribusi suatu program.

3. **Budaya Birokratis**

* Orientasi birokrasi yang masih fokus pada penyerapan anggaran, bukan hasil, menyebabkan resistensi terhadap pendekatan berbasis kinerja.

4. ****Kuranganya Data yang Andal****

* Penerapan VfM memerlukan data biaya, output, dan outcome yang lengkap—yang sering kali belum tersedia secara terintegrasi.

VIII. Strategi Meningkatkan Penerapan VfM

Untuk mengatasi kendala tersebut, beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain:

* ****Peningkatan kapasitas SDM**** melalui pelatihan perencanaan, manajemen kinerja, dan evaluasi berbasis hasil.

* ****Penguatan sistem monitoring dan evaluasi (Monev)**** berbasis data digital (e-Monev, e-SAKIP).

* ****Perubahan budaya organisasi**** agar fokus pada outcome, bukan hanya kepatuhan administratif.

* ****Peningkatan keterbukaan data (open government)**** agar publik dapat ikut mengawasi pencapaian hasil program.

* ****Kolaborasi lintas sektor**** (pemerintah–swasta–akademisi–masyarakat sipil) dalam mengukur dan memverifikasi manfaat program publik.

IX. Relevansi VfM dalam Era Transformasi Digital dan Tata Kelola Modern

Di era digital, pendekatan VfM semakin penting karena:

- * Sumber daya publik makin terbatas tetapi tuntutan layanan publik makin tinggi.
- * Teknologi digital memungkinkan pengukuran biaya dan manfaat secara lebih real-time dan transparan.
- * Pemerintah dituntut lebih akuntabel dan berbasis data (data-driven governance).

Contohnya:

- * **Big Data** digunakan untuk menilai dampak sosial bantuan tunai terhadap kemiskinan secara cepat.
- * **Dashboard kinerja digital** digunakan untuk memonitor progres capaian output dan outcome kementerian secara publik.

Hal ini memperkuat prinsip bahwa **setiap rupiah harus menciptakan nilai publik yang nyata.**

X. Kesimpulan: Nilai Strategis Pendekatan VfM

Pendekatan **Value for Money** adalah kerangka strategis yang membantu organisasi publik (dan juga swasta) memastikan bahwa:

- * sumber daya yang terbatas digunakan secara **hemat** (economy),

- * dikelola secara ****efisien**** (efficiency),
- * dan menghasilkan ****manfaat nyata**** bagi masyarakat (effectiveness).

VfM bukan sekadar konsep teknis, melainkan ****filosofi manajemen publik modern**** yang menekankan ****hasil, nilai, dan akuntabilitas.**** Dalam konteks Indonesia, pendekatan ini sangat relevan untuk memperkuat tata kelola pemerintahan, meningkatkan kepercayaan publik, dan mempercepat pembangunan nasional yang berkelanjutan.

XI. Refleksi dan Diskusi Akademik

Beberapa pertanyaan reflektif yang dapat digunakan dalam pembelajaran:

- * Apakah lembaga publik di Indonesia lebih menekankan kepatuhan administratif atau pencapaian hasil (outcome)? Bagaimana mengubah paradigma ini?
- * Bagaimana cara memastikan bahwa penilaian efektivitas program tidak bias oleh faktor eksternal?
- * Apakah pendekatan VfM dapat diterapkan dalam organisasi nirlaba atau sektor sosial (pendidikan, kesehatan)? Bagaimana contoh konkretnya?
- * Apa dampak penerapan teknologi digital terhadap transparansi dan pengawasan VfM di lembaga pemerintah?

Pertanyaan-pertanyaan ini membuka ruang diskusi untuk membangun budaya manajemen publik yang benar-benar berbasis nilai dan kinerja.

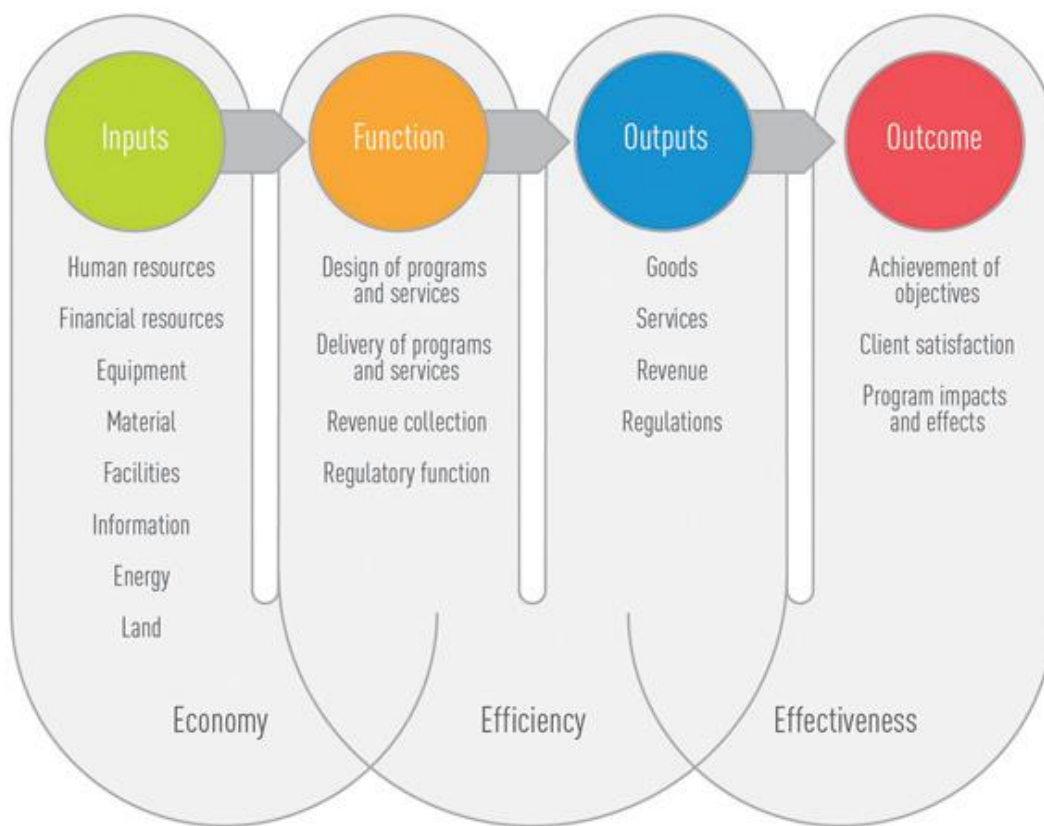
XII. Glosarium Istilah Penting

Istilah	Penjelasan
-----	-----
-----	-----
Value for Money (VfM)	Pendekatan manajemen untuk memastikan pengeluaran menghasilkan manfaat optimal (nilai terbaik).
3E (Economy, Efficiency, Effectiveness)	Pilar utama VfM: kehematan, efisiensi, dan efektivitas.
Outcome	Dampak atau hasil jangka panjang dari suatu program.
Output	Produk atau layanan langsung yang dihasilkan dari suatu kegiatan.
Performance-Based Budgeting (PBB)	Penganggaran berbasis kinerja, mengaitkan anggaran dengan output/outcome.
Cost-Benefit Analysis (CBA)	Metode membandingkan biaya dan manfaat suatu kegiatan dalam bentuk nilai moneter.
Audit Kinerja	Audit yang menilai aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu program/kegiatan.
Public Value	Nilai/manfaat yang diberikan organisasi publik kepada masyarakat.
E-Procurement	Sistem pengadaan barang/jasa secara elektronik untuk transparansi dan efisiensi.
Result-Based Evaluation	Evaluasi berbasis hasil yang mengukur outcome bukan hanya output.

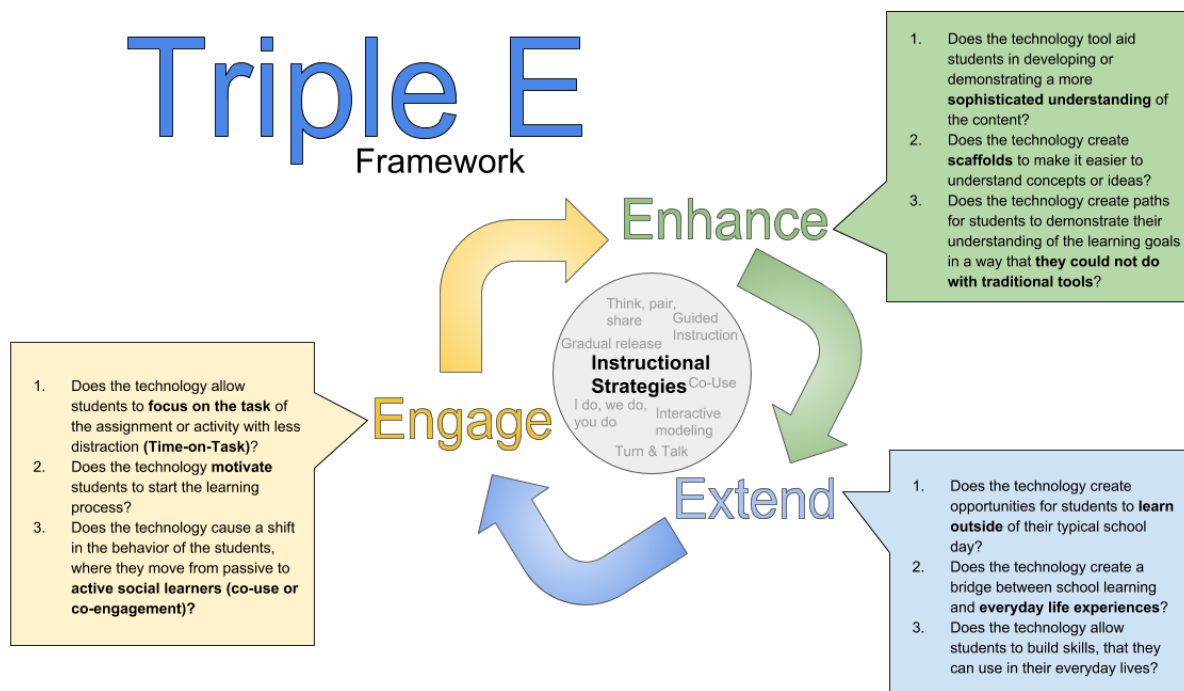
XIII. Daftar Pustaka

- * Asian Development Bank (2015). **Value for Money: A Conceptual Framework for Public Sector Performance**. Manila: ADB.
- * BPK RI. (2020). **Panduan Pemeriksaan Kinerja: Konsep 3E (Economy, Efficiency, Effectiveness)**. Jakarta: BPK.
- * Hood, C. (1991). **A Public Management for All Seasons?** Public Administration, 69(1), 3–19.
- * OECD. (2019). **Performance Budgeting: Linking Funding to Results**. Paris: OECD Publishing.
- * Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- * Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). **Public Management Reform: A Comparative Analysis**. Oxford: Oxford University Press.
- * World Bank. (2018). **Enhancing Government Effectiveness and Transparency**. Washington DC: World Bank.
- * Kementerian PPN/Bappenas. (2021). **Pedoman Evaluasi Pembangunan Nasional**. Jakarta: Bappenas.

Rudy C Tarumingkeng: Pendekatan Value for Money (VfM)



Sumber: <https://www.caaf-fcar.ca/images/PracticeGuides/efficiency/Figure1-InputsOutputsOutcomes.jpg>



Sumber: https://www.tripleeframework.com/uploads/2/2/8/7/2287991/triple-e-framework-1_orig.png

Economy	Efficiency	Effectiveness
Are the appropriate quantity and quality of inputs bought at the lowest cost possible?	How well are inputs (resource used) converted into outputs?	How well do these outputs achieve objectives?

Sumber: https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/images-students/vfm-1.jpg/_jcr_content/renditions/original

Rudy C Tarumingkeng: Pendekatan Value for Money (VfM)

Berikut adalah **Glosarium** dan **Daftar Pustaka** untuk topik **Pendekatan Value for Money (VfM)** dan **tiga pilar 3E (Economy–Efficiency–Effectiveness)** sebagai pelengkap penjelasan akademik sebelumnya:

Glosarium

Istilah	Penjelasan
Value for Money (VfM)	Pendekatan manajerial yang memastikan penggunaan sumber daya menghasilkan nilai/manfaat terbaik dengan mempertimbangkan aspek kehematan, efisiensi, dan efektivitas.
3E (Economy, Efficiency, Effectiveness)	Tiga pilar utama dalam pendekatan VfM yang menekankan pada kehematan pengadaan input, efisiensi proses, dan efektivitas pencapaian tujuan.
Economy (Kehematan)	Upaya memperoleh input dengan kualitas yang sesuai pada harga serendah mungkin, tanpa mengorbankan mutu. Fokus pada pengendalian biaya.
Efficiency (Efisiensi)	Tingkat optimalitas konversi input menjadi output; menghasilkan keluaran maksimal dengan sumber daya minimal. Fokus pada produktivitas.
Effectiveness (Efektivitas)	Tingkat pencapaian tujuan atau outcome yang telah ditetapkan; apakah hasil kegiatan memberikan dampak yang diharapkan. Fokus pada hasil akhir.
Input	Sumber daya yang digunakan dalam suatu kegiatan (anggaran, tenaga kerja, waktu, peralatan, bahan baku, dll).
Output	Produk atau layanan langsung yang dihasilkan dari suatu kegiatan (jumlah pelatihan, jumlah pasien dilayani, dll).
Outcome	Dampak atau hasil jangka menengah/panjang dari kegiatan, misalnya peningkatan kualitas hidup, penurunan kemiskinan, atau peningkatan literasi.
Performance-Based Budgeting (PBB)	Sistem penganggaran yang mengaitkan alokasi dana dengan pencapaian output dan outcome terukur.

Rudy C Tarumingkeng: Pendekatan Value for Money (VfM)

Istilah	Penjelasan
Cost-Benefit Analysis (CBA)	Metode analisis yang membandingkan seluruh biaya dan manfaat suatu kegiatan dalam bentuk moneter untuk menilai kelayakan program/proyek.
Cost-Effectiveness Analysis (CEA)	Metode analisis untuk membandingkan biaya antar alternatif untuk mencapai outcome yang sama, tanpa mengkonversi manfaat ke bentuk moneter.
Audit Kinerja (Performance Audit)	Pemeriksaan terhadap aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas suatu kegiatan/program oleh lembaga audit (misalnya BPK).
Public Value (Nilai Publik)	Nilai atau manfaat nyata yang diberikan organisasi publik kepada masyarakat luas melalui layanan, kebijakan, dan programnya.
E-Procurement	Sistem pengadaan barang/jasa secara elektronik untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan persaingan sehat dalam proses lelang publik.
Result-Based Evaluation (RBE)	Evaluasi berbasis hasil yang menilai sejauh mana kegiatan/proyek mencapai outcome yang direncanakan, bukan hanya menyelesaikan output.
New Public Management (NPM)	Paradigma manajemen sektor publik modern yang menekankan efisiensi, efektivitas, orientasi hasil, dan mekanisme pasar dalam birokrasi.
Key Performance Indicator (KPI)	Indikator kunci yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, unit kerja, atau program dalam mencapai tujuan strategis.
Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	Sistem nasional Indonesia yang mengintegrasikan perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja instansi pemerintah.



Daftar Pustaka

Asian Development Bank (2015). *Value for Money: A Conceptual Framework for Public Sector Performance*. Manila: ADB.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Panduan Pemeriksaan Kinerja: Konsep 3E (Economy, Efficiency, Effectiveness)*. Jakarta: BPK RI.

Rudy C Tarumingkeng: Pendekatan Value for Money (VfM)

- Bappenas. (2021). *Pedoman Evaluasi Pembangunan Nasional*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), 3–19.
- OECD. (2019). *Performance Budgeting: Linking Funding to Results*. Paris: OECD Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- World Bank. (2018). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency*. Washington DC: World Bank.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- LAN RI. (2022). *Modul Penguatan Kapasitas Perencana dan Evaluator Kinerja Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
-