

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Anggaran**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan alat akuntansi yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan operasi perusahaan. Anggaran memperlihatkan bagaimana sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu.

Anggaran juga digunakan untuk mengarahkan suatu kegiatan dan juga sebagai alat perbandingan dalam mengukur hasil pelaksanaan kegiatan, sehingga proses pelaksanaan terkendali. Ada beberapa pengertian yang diberikan mengenai anggaran oleh para ahli sebagai berikut:

M. Nafarin (2007:11) menyatakan, “Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang.”

Menurut Garrison, Norren and Brewer (2007:4), “Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu.”

Sedangkan menurut Rudianto (2009:2) dalam bukunya yang berjudul *Penganggaran*, “Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.”

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas penulis menyimpulkan bahwa Anggaran merupakan rencana yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang.

### 2.1.2 Pengertian Anggaran Sektor Publik

Dalam organisasi sektor publik, anggaran juga memiliki pengertian tersendiri. Berikut ini menurut para ahli yang mengemukakan pengertian anggaran sektor publik:

Menurut pendapat Indra Bastian (2010:191) dalam bukunya *Akuntansi Sektor Publik* anggaran dapat diinterpretasikan sebagai:

“Paket pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang. Dalam anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi di masa lalu.”

Menurut Mardiasmo (2009:67), “Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.”

Sedangkan menurut Abdul Hafiz Tanjung (2006:81) di dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Pemerintahan Daerah* menyatakan bahwa:

“Anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan perusahaan atau organisasi mengikuti rencana pendapatan, belanja, transfer, dan pembiayaan yang diukur dalam satuan uang yang disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk suatu periode.”

Dari beberapa pengertian mengenai anggaran sektor publik yang telah dikemukakan oleh para ahli, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa anggaran adalah tindakan yang akan dilaksanakan oleh organisasi sektor publik

menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi di masa yang akan datang.

### 2.1.3 Karakteristik Anggaran

Menurut Indra Bastian (2010:191) dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Sektor Publik*, karakteristik anggaran publik terdiri dari:

1. Anggaran yang dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan nonkeuangan;
2. Anggaran yang umumnya mencakup jangka waktu tertentu, yaitu satu atau beberapa tahun;
3. Anggaran yang berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan;
4. Usulan anggaran yang ditelaah dan disetujui oleh pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran;
5. Anggaran yang telah disusun hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### 2.1.4 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Rudianto (2009:7) dalam bukunya yang berjudul *Penganggaran*, anggaran perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran sebagai berikut:

#### 1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Karena itu, anggaran operasional mencakup:

##### a. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu.

## b. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya dapat dikelompokkan menjadi:

- 1) Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.
- 2) Anggaran biaya *overhead* adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- 3) Anggaran biaya pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya.
- 4) Anggaran biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

## c. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

## 2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan langsung

dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

- a. Anggaran Investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.
- b. Anggaran Kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- c. Proyeksi Neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Sedangkan menurut Deddy Nordiawan (2010:71) dalam bukunya Akuntansi Sektor Publik, jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran operasional dan anggaran modal (*Current vs Capital Budgets*)

Berdasarkan jenis aktivitasnya, anggaran dibagi menjadi anggaran operasional dan anggaran modal.

Anggaran operasional digunakan untuk merencanakan kebutuhan dalam menjalankan operasi sehari-hari dalam kurun waktu satu tahun. anggaran operasional ini juga dikelompokkan sebagai pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*), yaitu jenis pengeluaran yang bersifat rutin dan jumlahnya kecil serta tidak menambah fungsi suatu aset.

Anggaran modal (*capital budget*) menunjukkan rencana kerja jangka panjang dan pembelanjaan atas aktiva tetap, seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot dan sebagainya. Belanja modal adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah jumlah aset atau kekayaan organisasi sektor publik, yang selanjutnya akan menambah anggaran operasional untuk biaya pemeliharannya.

2. Anggaran berdasarkan pengesahan (*tentative enacted budgets*)

Berdasarkan status hukumnya, anggaran dibagi menjadi anggaran tentatif (*tentative*) dan anggaran *enacted*.

- a. Anggaran tentatif adalah anggaran yang tidak memerlukan pengesahan dari lembaga legislatif karena kemunculannya yang dipicu oleh hal-hal yang tidak direncanakan sebelumnya.
- b. Anggaran *enacted* adalah anggaran yang direncanakan, kemudian dibahas dan disetujui oleh lembaga legislatif.

3. Anggaran dana umum vs anggaran dana khusus (*general vs special budgets*)

Dana umum digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan yang bersifat umum dan sehari-hari sedangkan dana khusus dicadangkan /dialokasikan khusus untuk tujuan tertentu

#### 4. Anggaran tetap vs anggaran fleksibel (*fixed vs flexible budget*)

Dalam anggaran tetap, apropriasi belanja sudah ditentukan jumlahnya di awal tahun anggaran. Jumlah tersebut tidak boleh dilampaui meskipun ada peningkatan jumlah kegiatan yang dilakukan. Dalam anggaran fleksibel, harga barang/jasa per unit telah ditetapkan. Namun, jumlah anggaran secara keseluruhan akan berfluktuasi bergantung pada banyaknya kegiatan yang dilakukan.

#### 5. Anggaran eksekutif vs anggaran legislatif (*executive vs legislative budget*)

Anggaran penyusunannya, anggaran dapat dibagi menjadi anggaran eksekutif, dalam hal ini pemerintah serta anggaran legislatif (*legislative budget*), yaitu anggaran yang disusun oleh lembaga legislatif tanpa melibatkan pihak eksekutif. Selain itu, ada juga yang disebut anggaran bersama (*joint budget*), yaitu anggaran yang disusun secara bersama-sama antara lembaga eksekutif dan legislatif.

### 2.1.5 Fungsi Anggaran

Menurut Mardiasmo (2009:71) dalam bukunya *Akuntansi Sektor Publik* anggaran sektor publik memiliki beberapa fungsi utama, yaitu:

#### 1. Anggaran sebagai alat perencanaan (*Planning Tool*)

Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh sektor publik dari belanja perusahaan tersebut.

#### 2. Anggaran sebagai alat pengendalian (*Control Tool*)

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar atau adanya penggunaan dana yang

tidak semestinya dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas.

Pengendalian anggaran publik dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:

- a. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan;
  - b. Menghitung selisih anggaran;
  - c. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians;
  - d. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.
3. Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal (*Fiscal Tool*)

Anggaran sebagai alat kebijakan fiskal pemerintah digunakan untuk menstabilkan ekonomi dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Melalui anggaran publik tersebut dapat diketahui arah kebijakan fiskal pemerintah, sehingga dapat dilakukan prediksi-prediksi dan estimasi ekonomi.

4. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi (*Coordination and Communication Tool*)

Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintah. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

5. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja (*Performance Measurement Tool*)

Anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (*eksekutif*) kepada pemberi wewenang (*legislatif*), kinerja *eksekutif* akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi pelaksanaan anggaran. Kinerja

manajer publik dinilai berdasarkan berapa yang berhasil dicapai dikaitkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan alat yang efektif untuk pengendalian dan penilaian kinerja.

#### 6. Anggaran sebagai alat motivasi (*Motivation Tool*)

Anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi manajer dan stafnya secara ekonomis, efektif, dan efisien dalam mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### 2.1.6 Tujuan Anggaran

Tujuan anggaran menurut Nafarin (2007:13) adalah sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dari investasi dana;
2. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan;
3. Merinci sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan;
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal;
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat;
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

#### 2.1.7 Prinsip-prinsip Anggaran Publik

Menurut Indra Bastian (2010:193) prinsip-prinsip penganggaran adalah sebagai berikut:

##### 1. Demokratis

Mengandung makna bahwa anggaran, baik yang berkaitan dengan pendapatan maupun yang berkaitan dengan pengeluaran, harus ditetapkan melalui suatu

proses yang mengikutsertakan sebanyak mungkin unsur masyarakat, selain harus dibahas dan mendapatkan persetujuan dari legislatif.

## 2. Adil

Berarti bahwa anggaran negara harus diarahkan secara optimal bagi kepentingan orang banyak dan secara proporsional dialokasikan ke semua kelompok dalam masyarakat sesuai dengan kebutuhannya.

## 3. Transparan

Adalah proses perencanaan, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban anggaran negara yang harus diketahui tidak saja oleh wakil rakyat, tetapi juga masyarakat umum.

## 4. Bermoral tinggi

Berarti bahwa pengelolaan anggaran negara berpegang pada peraturan perundangan yang berlaku, serta senantiasa mengacu pada etika dan moral yang tinggi.

## 5. Berhati-hati

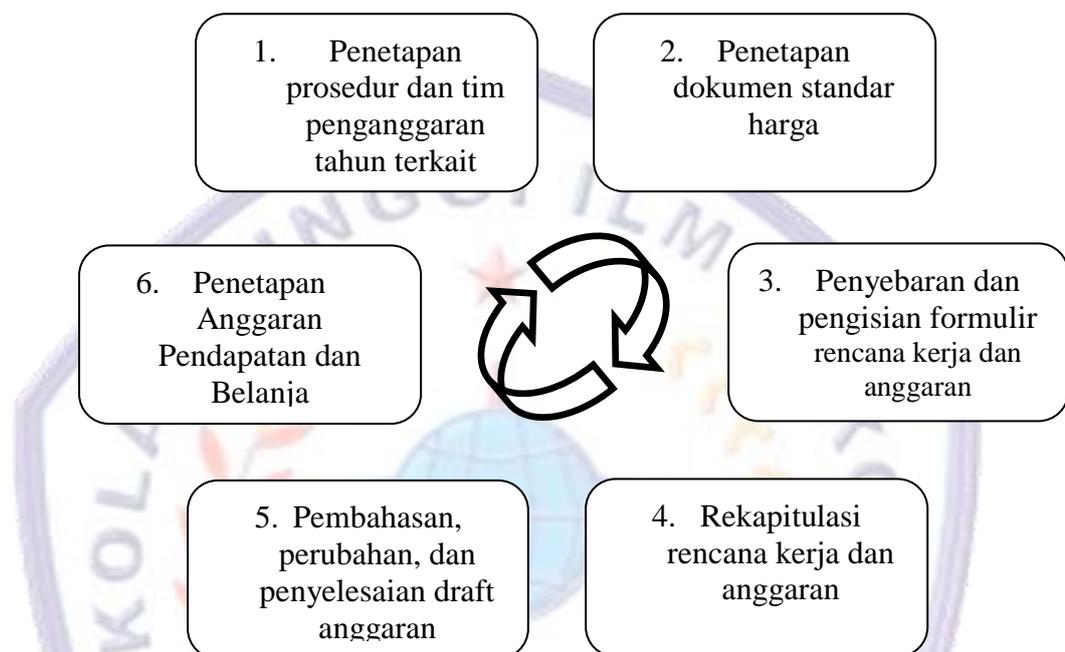
Berarti pengelolaan anggaran negara juga harus dilakukan secara berhati-hati, karena posisi sumber daya jumlahnya terbatas dan mahal harganya. Hal ini semakin terasa penting jika dikaitkan dengan unsur hutang organisasi.

## 6. Akuntabel

Berarti bahwa pengelolaan keuangan organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan setiap saat secara internal maupun eksternal kepada rakyat.

### 2.1.8 Siklus Penganggaran Publik

Menurut Indra Bastian (2010:208) dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Sektor Publik* siklus penganggaran publik dijelaskan dalam Gambar 2.1 Siklus Penganggaran Publik sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Siklus Penganggaran Publik**

**Sumber: Buku Akuntansi Sektor Publik oleh Indra Bastian (2010:208)**

Dari gambar tersebut di atas, dapat dijelaskan masing-masing tahapannya sebagai berikut:

#### 1. Penetapan Prosedur dan Tim Penganggaran Tahun Terkait

Tahapan pertama dari siklus anggaran adalah penetapan prosedur atau aturan dalam pembuatan anggaran sekaligus penetapan tim penganggaran tahun terkait.

## 2. Penetapan Dokumen Standar Harga

Dokumen standar harga ditujukan untuk mengendalikan harga berbagai kebutuhan organisasi (barang dan jasa).

## 3. Penyebaran dan Pengisian Formulir Rencana Kerja dan Anggaran

Pada tahapan ini akan disebarakan formulir program kerja dan anggaran tahun terkait. Pedoman pengisian formulir rencana kerja dan anggaran adalah dokumen standar harga serta draft atau dokumen perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.

## 4. Rekapitulasi Kertas Kerja

Tahapan selanjutnya rekapitulasi kertas kerja adalah proses meringkas atau mengumpulkan data dari kertas kerja.

## 5. Pembahasan Perubahan dan Penyelesaian Draft Anggaran Pendapatan dan Belanja

Kemudian dilakukan pembahasan anggaran untuk periode berikutnya berdasarkan kertas kerja anggaran dan rencana kerja final. Tahapan selanjutnya adalah menyelesaikan draft anggaran pendapatan dan belanja. Pada tahapan ini dilakukan pengecekan ulang terhadap draft anggaran yang dibuat, selain juga memastikan bahwa draft anggaran telah sesuai dengan perencanaan dan tanpa kesalahan.

## 6. Penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja

Draft anggaran yang telah selesai kemudian ditetapkan menjadi anggaran. Proses penetapan anggaran ini adalah tahapan akhir dari proses pembuatan

anggaran. Dalam penyusunan anggaran periode berikutnya, kita bisa kembali ke tahapan pertama di atas.

## 2.2 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan yang paling bertanggung jawab atau kegiatan perusahaan keseluruhan.

Dengan demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani oleh pimpinan tertinggi perusahaan M. Nafarin (2007:23) mengemukakan bahwa prosedur penyusunan anggaran terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut:

### 1. Tahap penentuan pedoman perencanaan

Yaitu tahap yang menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran sebelumnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.

### 2. Tahap persiapan anggaran

Yaitu tahapan dimana manejr perusahaan terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sale*) sebelum menyusun anggaran penjualan perusahaan. Setelah tahap tersebut selesai manajer keuangan untuk menyusun anggaran lainnya.

### 3. Tahap penentuan anggaran

Yaitu tahapan diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi, dengan menteri rapat berupa perundingan mengenai penyusunan rencana akhir. Setiap komponen anggaran serta pengesahan dan pendiskusian anggaran.

### 4. Tahap pelaksanaan anggaran

Yaitu tahapan dilaksanakannya anggaran oleh semua unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah di analisis anggaran disampaikan pada redaksi.

Dari uraian diatas penulis artikan bahwa prosedur penyusunan terdiri dari empat tahap, yaitu penentuan pedoman perencanaan anggaran, tahap penentuan anggaran dan tahap pelaksanaan anggaran.

## 2.3 Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Sofyan Harahap (2005:88) ada tiga metode dalam menyusun anggaran biasanya digunakan oleh suatu organisasi, yaitu:

1. *Top down budgeting* adalah metode anggaran yang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan yang dimulai dari pimpinan perusahaan kepada bawahannya.
2. *Bottom up budgeting* adalah metode anggaran yang dilaksanakan suatu perusahaan yang dimulai dari bawahan kepada atasannya atau pimpinan perusahaan.

3. Gabungan adalah metode anggaran yang dilaksanakan suatu perusahaan dengan menggabungkan dua metode sebelumnya yaitu metode *Top down* dan *Bottom up budgeting*.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode dalam penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan yang dimulai dari pimpinan perusahaan kepada bawahannya, bawahan kepada pimpinan perusahaan, dan penggabungan antara dua metode tersebut.

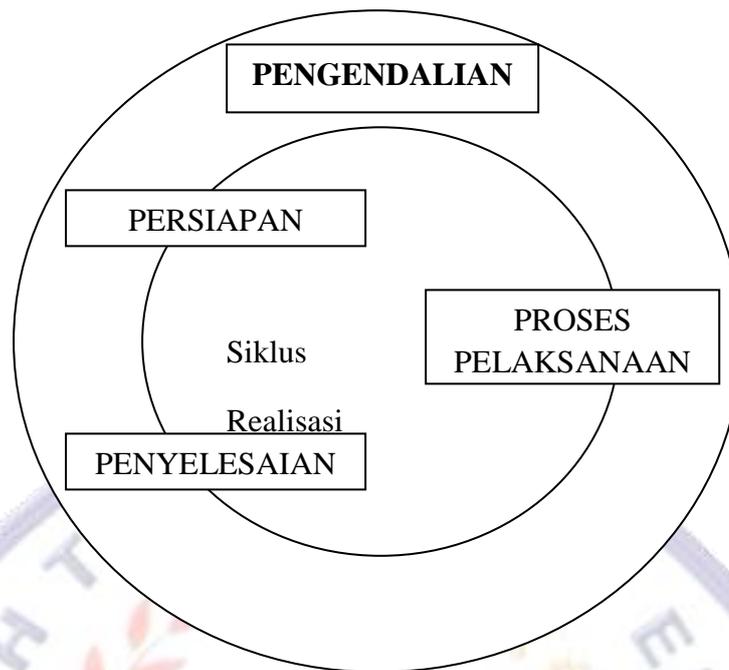
## **2.4 Realisasi Anggaran Publik**

Menurut Ali Hasan (2008:239), "Realisasi adalah tindakan yang nyata atau adanya pergerakan/perubahan dari rencana yang sudah dibuat atau dikerjakan."

Dalam siklus akuntansi sektor publik, setelah proses penganggaran selesai, anggaran itu kemudian direalisasikan sebagaimana yang telah direncanakan organisasi publik. Berikut ini pendapat (Indra Bastian:2010:231) tentang pengertian realisasi anggaran, "Realisasi anggaran merupakan proses pelaksanaan segala sesuatu yang telah direncanakan dan dianggarkan oleh organisasi publik."

### **2.4.1 Siklus Realisasi Anggaran Publik**

Siklus realisasi anggaran dibagi dalam tiga tahapan kegiatan, yakni persiapan, pelaksanaan, dan penyelesaian (Indra Bastian:2010:239). Tahapan tersebut dapat dilihat dalam Gambar 2.2 Siklus Realisasi Anggaran Publik berikut ini:



**Gambar 2.2 Siklus Realisasi Anggaran Publik**  
**Sumber: Indra Bastian (2010:239)**

Setiap tahapan realisasi anggaran publik terbagi ke dalam tiga kegiatan utama, yakni (1) pencairan anggaran (pengeluaran), (2) realisasi pendapatan, dan (3) pelaksanaan. Masing-masing kegiatan utama tersebut berlaku sebagai siklus realisasi anggaran. Setiap kegiatan utama terbagi lagi ke dalam kegiatan per tahapan persiapan, proses pelaksanaan, dan penyelesaian. Berikut ini penjelasan lengkapnya:

1. Pencairan anggaran (pengeluaran), dimulai dengan tahap persiapan yang terdiri dari kegiatan pembuatan prosedur dan formulir serta pembuatan anggaran kas; tahap proses pelaksanaan terdiri dari kegiatan pengumpulan bukti untuk pencatatan, penyelesaian tata prosedur pencatatan barang dan modal, serta pelaporan aktivitas jasa.

2. Realisasi pendapatan, dimulai tahapan persiapan yang terdiri dari kegiatan menghitung potensi dan membuat regulasi untuk prosedur serta formulir; tahap proses pelaksanaan terdiri dari kegiatan penagihan dan pengumpulan pendapatan; dan tahap proses penyelesaian terdiri dari kegiatan rekapitulasi realisasi pendapatan serta pengenaan sanksi dan insentif.
3. Pelaksanaan program, dimulai dengan tahapan persiapan yang terdiri dari kegiatan pembentukan tim dan membuat tata aturan serta pembagian beban kerja. Tahap proses pelaksanaan terdiri dari kegiatan pelaksanaan pekerjaan, sementara tahap penyelesaian terdiri dari kegiatan finalisasi produk dan pembuatan laporan .

## **2.5 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Setelah seluruh program dan kegiatan selesai dilakukan selama satu periode maka selanjutnya hal yang perlu dilakukan manajemen adalah mengevaluasi dan melakukan penilaian atas seluruh aktivitas yang dilakukan sehingga dapat dilakukan umpan balik. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi jalannya aktivitas kegiatan apakah telah sesuai dengan program kerja atau tidak.

Menurut Mahmudi (2007:6) dalam bukunya *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, “Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat dimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja.”

### 2.5.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Mahmudi (2007:6) dalam bukunya *Manajemen Kinerja Sektor*

*Publik* pengertian penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

“Suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.”

Penilaian kinerja digunakan untuk menilai kemajuan pekerjaan atas pencapaian tujuan dan sasaran yang ditentukan, termasuk informasi efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil dan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

### 2.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mahmudi (2007:14) dalam bukunya *Manajemen Kinerja Sektor*

*Publik* dikemukakan bahwa tujuan dilakukan penilaian kinerja pada sektor publik adalah:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi;
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai;
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya;
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*;
5. Memotivasi pegawai;
6. Menciptakan akuntabilitas.