

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Anggaran**

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

Anggaran memiliki peranan yang sangat strategis di dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi publik tentunya ingin memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakatnya, tetapi tidak jarang bahwa organisasi publik mendapatkan hambatan yang umumnya dikarenakan oleh kurangnya sumber daya yang dimiliki. Anggaran merupakan sebuah proses dalam mengalokasikan sumber daya yang ada terhadap kebutuhan yang terbatas yang dilakukan oleh Organisasi Publik.

Anggaran dapat diartikan sebagai rencana yang diwujudkan dalam bentuk *financial*, yang meliputi atas usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk satu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut (Abdul Halim, 2012:22). Sedangkan menurut Rudianto (2009:3), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa yang akan datang dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Berdasarkan beberapa pernyataan diatas, anggaran dapat diartikan sebagai sebuah rencana kerja yang berbentuk kuantitatif, formal, dan sistematis, yang meliputi usulan atas pengeluaran yang telah diperkirakan dalam satu periode.

Dalam pengertian lain, anggaran dapat pula diartikan sebagai sebuah rencana *financial*, yang menyatakan hal sebagai berikut :

1. Rencana – rencana organisasi dalam melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan serta besarnya pemasukan tersebut.

### **2.1.2 Fungsi Anggaran**

Dalam ruang lingkup akuntansi, anggaran berada dalam ruang lingkup akuntansi manajemen. Dengan demikian, terdapat beberapa fungsi anggaran yang terkait dengan akuntansi manajemen :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dengan anggaran, organisasi dapat mengetahui apa yang dilakukan dan ke arah mana kebijakan dibuat.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran Organisasi sektor publik dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*).

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

Arah atas kebijakan tertentu dapat ditentukan melalui anggaran organisasi public.

4. Anggaran sebagai alat politik

Dalam organisasi sektor publik, komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan dapat terlihat dari anggaran.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Melalui dokumen anggaran yang komperensif, sebuah bagian atau unit kerja atau departemen yang merupakan suborganisasi dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dilakukan oleh bagian unit/ unit kerja lainnya.

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Anggaran adalah suatu ukuran yang dapat menjadi sebuah tolak ukur apakah suatu bagian unit/kerja telah memenuhi target, baik berupa terlaksananya aktivitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7. Anggaran sebagai alat motivasi

Anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi dengan menjadikan nilai-nilai nominal yang tercantum sebagai target pencapaian dengan catatan anggaran akan menjadi alat motivasi yang baik jika memenuhi sifat “menantang, tapi masi mungkin dicapai” maksudnya adalah suatu anggaran sebaiknya jangan terlalu tinggi sehingga tidak dapat dipenuhi, dan juga jangan terlalu rendah sehingga mudah dicapai.

### **2.1.3 Pendekatan Penyusunan Anggaran**

Dalam penyusunan sebuah anggaran sebuah instansi dapat menggunakan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan ini merupakan perkembangan atas kelemahan pendekatan yang telah digunakan sebelumnya. Seluruh instansi dapat memilih pendekatan penyusunan anggaran yang paling tepat dan sesuai dengan karakteristik instansi dengan memperhatikan kelebihan dan kekurangannya.

Dengan demikian penyusunan anggaran memiliki beberapa pendekatan, diantaranya :

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan anggaran Tradisional sering disebut juga dengan nama *object of expenditures, incremental*, ataupun *line item*, nama tersebut memiliki pengertian bahwa pendekatan anggaran Tradisional ini memiliki paradigma yang sangat sederhana pada setiap pengendalian biayanya. Sebutan *incremental* memiliki pengertian bahwa penentuan setiap jenis dan biaya yang ada pada anggaran belanja dari suatu periode dalam sebuah instansi didasarkan pada presentase kenaikan tertentu dari setiap jenis dan jumlah biaya jumlah yang sama dengan tahun anggaran sebelumnya.

Cara membuat anggaran dengan menggunakan pendekatan ini adalah dengan mengidentifikasi jenis belanja yang akan dilaksanakan oleh organisasi, jenis belanja yang memiliki kesamaan atau kemiripan akan dikelompokkan dalam jenis kelompok tertentu. Jenis – jenis biaya yang biasanya dikelompokkan meliputi, biaya pegawai, biaya perjalanan, biaya pemeliharaan, biaya administrasi kantor, dll.

Adapun ciri-ciri dari pendekatan penyusunan anggaran secara tradisional adalah :

1. Disusun berdasarkan daftar belanja yang akan dilakukan oleh instansi sehingga bentuknya terlihat seperti daftar pos-pos belanja suatu instansi,
2. Bertujuan membatasi pengeluaran atau mengendalikan belanja organisasi,
3. Umumnya bersifat *incremental*.

Penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan tradisional memiliki beberapakelebihan, yaitu dari bentuknya yang sangat sederhana dan mudah untuk di implementasikan. Tetapi dari kelebihan yang dimiliki tentunya pendekatan ini memiliki kelemahan yang harus diperbaiki diantaranya adalah :

1. Terpaku pada sumber daya yang telah ada sebelumnya
2. Akuntabilitas dipusatkan pada suatu konsep yang hanya mengacu pada nilai uang dan bukan pada hasil atau manfaat suatu program
3. Tidak mampu meberikan informasi yang cukup untuk menilai efisiensi dan efektivitas kegiatan organisasi.
4. Kebanyakan pos-pos anggaran tidak dharuskan memiliki dasar atau alasan yang jelas
5. Apabila suatu program telah ditetapkan anggaran, maka program tersebut akan terus dicantumkan dalam sebuah anggaran periode-periode berikutnya dalam jangka waktu yang tidak terbatas,
6. Menyediakan data dan biaya historis yang terpisah sehingga tidak efisien pada saat melakukan evaluasi program kerja,
7. Laporan anggaran yang dihasilkan tidak banyak memuat data keuangan yang dapat digunakan pada saat perencanaan, penyusunan program, dan evaluasi kegiatan program kerja,
8. Perencanaan input disusun pada tingkatan yang rendah dan dinaikan sedikit demi sedikit
9. Tujuan dan sasaran organisasi disusun dengan dasar jumlah uang yang dialokasikan pada kegiatan yang lain

10. Tidak memberikan informasi yang terlalu jelas terhadap pengalokasian sumber daya secara bijaksana
11. Mendorong pengambilan keputusan yang salah
12. Gagal menampung masalah – masalah yang berkaitan dengan kebijakan atas pengendalian instansi
13. Mendorong pengeluaran daripada penghematan, unit-unit organisasi terdorong untuk membelanjakan seluruh anggarannya yang dibutuhkan maupun tidak dibutuhkan. Hal ini muncul karena :
  - Penilaian kinerja cenderung berfokus pada belanja dan unit yang membelanjakan anggarannya dibawah batas akan dianggap baik.
  - Dalam membelanjakan kurang jauh dari yang dianggarkan, maka jatah anggaran unit tersebut akan dikurangi atau bahkan pengeluaran tersebut tidak lagi dianggarkan dalam periode kemudian.

## 2. Pendekatan Kinerja

Pendekatan kinerja merupakan pendekatan dalam penyusunan anggaran yang dapat mengatasi kelemahan dari penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur dalam kinerja sebuah instansi dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan kinerja dibandingkan dengan hanya penghematan biaya.

Pada penyusunan anggaran menggunakan pendekatan kinerja perlu diketahui beberapa karakteristik, diantaranya adalah :

1. Anggaran dikelompokkan berdasarkan program dan aktivitas

2. Setiap program atau aktivitas dilengkapi dengan indicator kinerja yang dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan sebuah program.
3. Pendekatan ini diterapkan dengan menggunakan cost costing, maksudnya adalah jumlah perkalian dari biaya standar per unit dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan pada periode mendatang.

Sesuai dengan pendekatan lainnya, pendekatan kinerja tentunya memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan yang didapatkan dalam menggunakan pendekatan kinerja, diantaranya adalah :

1. Mengalihkan perhatian dari pengendalian anggaran ke pengendalian manajerial
2. Mendorong perencanaan yang lebih baik
3. Manajemen memiliki alat pengendalian yang lebih terhadap bawahannya karena tidak melihat banyak yang dibelanjakan oleh bawahannya, tetapi juga menilai kinerja aktivitas menggunakan standar satuan mata uang atau unit aktivitas
4. Anggaran kinerja menekankan pada aktivitas yang menggunakan anggaran daripada besarnya jumlah anggaran yang sudah digunakan
5. Dianggap lebih sesuai dengan karakteristik instansi publik yang tidak mengejar profit dan lebih berorientasi pada kualitas pelayanan

Sedangkan kekurangan dari pendekatan penyusunan anggaran dengan metode kinerja ini, adalah :

1. Tidak banyak personel bagian anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisa biaya
2. Terkadang terdapat kondisi yang sulit, bahkan tidak memadai dalam pengukuran kinerja mengingat banyak jasa dan aktivitas instansi publik yang tidak dapat langsung terukur dalam satuan unit output atau biaya per unit yang dapat dimengerti dengan mudah
3. Sering terjadi aktivitas langsung diukur biayanya secara detail dan dilakukan pengukuran secara detail lainnya tanpa pertimbangan memadai yang diberikan kepada perlu atau tidaknya aktivitas itu sendiri.

#### **2.1.4 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)**

APBN merupakan sebuah rencana keuangan tahunan pemerintah negara Indonesia yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat atau dengan kata lain APBN merupakan sebuah daftar sistematis yang memuat akan rencana penerimaan dan pengeluaran negara dalam satu periode.

APBN memiliki tahapan penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggung jawaban diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan APBN

Pada tahap penyusunan APBN pemerintah akan mengajukan Rancangan APBN dalam bentuk RUU tentang APBN kepada DPR. Setelah melalui beberapa pembahasan DPR akan menentukan Undang-Undang tentang APBN selambat-lambatnya 2 bulan sebelum periode berlangsung



## 2. Pelaksanaan APBN

Dalam proses pelaksanaan APBN akan dituangkan seterusnya ke dalam Peraturan Presiden. APBN biasanya akan mengalami perubahan atau revisi pada pertengahan masa periode. Dalam melakukan revisi pemerintah harus mengajukan RUU perubahan APBN untuk mendapatkan persetujuan dari DPR, Perubahan APBN akan berlangsung paling lambat bulan Maret setelah pembahasan dengan Badan Anggaran DPR.

## 3. Pertanggung Jawaban Pelaksanaan APBN

Selambatnya 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir, Presiden menyampaikan RUU tentang Pertanggung Jawaban pelaksanaan APBN kepada DPR berupa Laporan Keuangan yang telah diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)

Belanja Negara menurut UU RI No. 12 Tahun 2014 menyatakan bahwa belanja negara merupakan kewajiban pemerintah pusat yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih yang terdiri atas belanja pemerintah pusat dan transfer daerah. Yang termasuk dalam bagian dari belanja negara adalah transfer daerah, belanja barang, belanja sosial, belanja pegawai, dan belanja modal. Belanja Negara juga merupakan salah satu struktur dari APBN selain Belanja Daerah.

### **2.1.5 Realisasi Anggaran Belanja Negara**

Menurut pengertiannya anggaran merupakan sebuah rencana kerja yang sistematis, tentunya sebuah rencana akan ditindaklanjuti dengan perealisasi

sebuah rencana kerja tersebut. Setiap departemen atau instansi akan membuat sebuah anggaran sesuai dengan yang ada di APBN. Hal yang direalisasikan dalam hal ini adalah kegiatan yang sudah direncanakan dalam satu periode.

Realisasi anggaran merupakan sebuah arahan atau pengendalian yang sistematis atau proses yang mengubah input menjadi sebuah barang dan jasa. Dengan kata lain yang dimaksudkan dengan realisasi anggaran adalah tindak lanjut dari rencana kerja yang telah dianggarkan sesuai dengan alokasi dana yang telah tertuang dalam APBN.

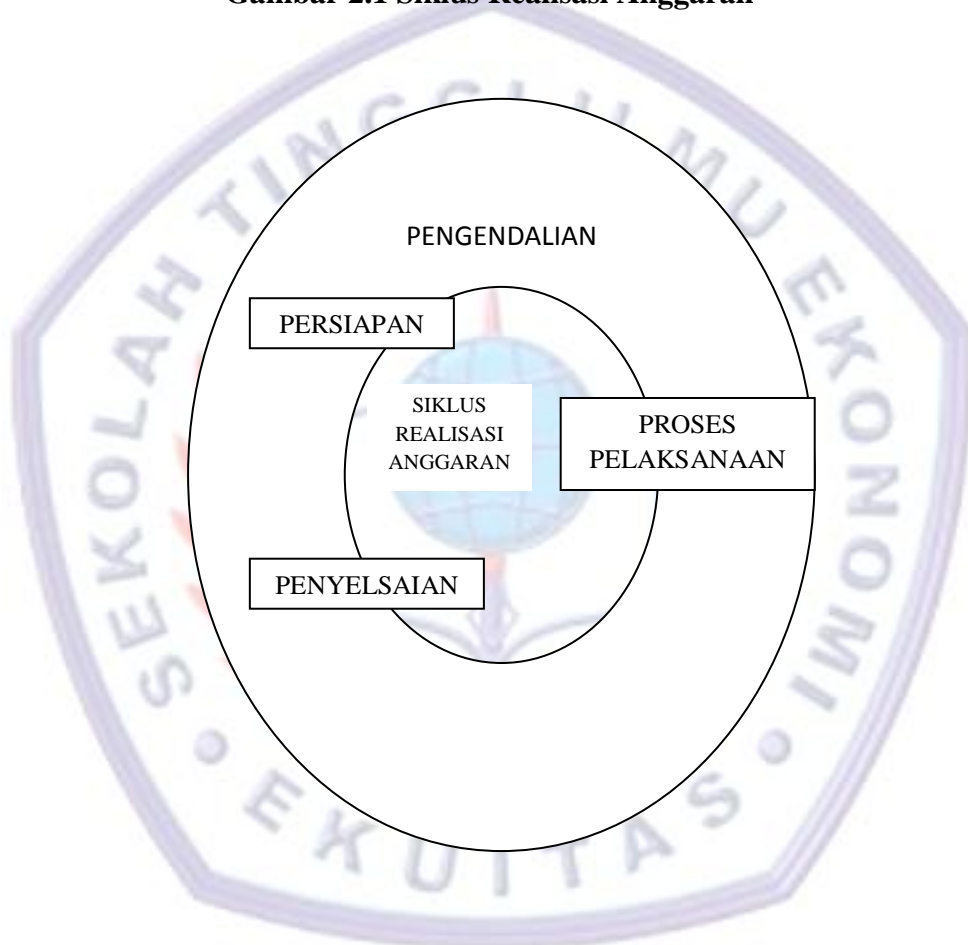
Dalam proses merealisasikan sebuah anggaran, seorang pengelola anggaran akan menemukan sebuah isu yaitu kualitas, yang merupakan sebuah kunci utama dalam menghadapi persaingan. Dalam menghadapi persaingan seorang pengelola harus mampu menyediakan kualitas produk dan jasa secara efisien.

Menurut teori, terdapat dua macam ukuran atas kualitas sebagai prioritas persaingan, diantaranya “desain kinerja tinggi” dan “kualitas yang konsisten”. Kualitas produk dan jasa yang diberikan oleh penyedia layanan atau produsen merupakan bagian yang dapat diukur dalam menyesuaikan spesifikasi, yang dimaksudkan spesifikasi dalam hal ini adalah “desain kinerja tinggi”. Sedangkan kualitas menurut Konsumen kualitas dapat didefinisikan sebagai produk atau layanan yang baik yang mempunyai tujuan dengan harapan dapat dibayar.

### 2.1.6 Siklus Realisasi Anggaran

Siklus realisasi anggaran diliputi dari serangkaian kegiatan setelah penganggaran ditetapkan hingga dilanjutkan dengan pelaksanaan anggaran tersebut. Siklus realisasi anggaran dibagi menjadi 3 tahapan, diantaranya adalah seperti yang digambarkan dalam gambar 2.1 sebagai berikut :

**Gambar 2.1 Siklus Realisasi Anggaran**



Realisasi anggaran memiliki kegiatan utama per tahapan realisasi anggaran publik, diantaranya adalah :

1. Pencairan anggaran (pengeluaran), kegiatan ini merupakan tahapan persiapan yang berupa kegiatan pembuatan prosedur dan formulir serta pembuatan anggaran kas, tahap ini berupa kegiatan belanja barang, jasa, dan modal,

tahap penyelesaiannya berupa pengumpulan bukti kegiatan untuk pencatatan, penyelesaian tata prosedur pencatatan barang dan modal, serta pelaporan aktivitas jasa.

2. Realisasi pendapatan, pada tahapan ini persiapan yang terdiri atas kegiatan menghitung potensi dan membuat regulasi untuk pengumpulan pendapatan, dan dalam tahap penyelesaian terdiri atas kegiatan rekapitulasi realisasi pendapatan serta penerapan sanksi dan insentif.
3. Pelaksanaan program, tahapan ini dimulai dengan persiapan dalam pembentukan kegiatan tim dan membuat tata aturan serta pembagian kerja, dalam proses pelaksanaan terdiri atas kegiatan pelaksanaan pekerjaan, sementara penyelesaian terdiri dari kegiatan finalisasi produk dan pembuatan laporan.

## **2.2 Kinerja**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja dan pengukuran kinerja**

Kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu dengan mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi. Seluruh tujuan dan sasaran yang akan dicapai akan dituangkan dalam *strategic planning* dalam suatu organisasi.

Seluruh organisasi harus dapat diukur, pengukuran yang dilakukan dalam organisasi tidak hanya dilakukan dalam *input* (masukan) program, tetapi juga *output* (keluaran) dan *benefit* (manfaat) dari program tersebut.

Menurut Larry D Stout dalam *Performance Measurement Guide*, menyatakan bahwa :

“Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, dan suatu proses”

Sedangkan menurut James B. Whittaker dalam *Government Performance and Result Act, A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*, pengukuran kinerja adalah :

“Pengukuran atau penilai kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”

Dengan demikian, menurut kedua pengertian diatas pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses penilaian dan pengukuran kinerja sebagai alat manajemen dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam pelaksanaan kegiatan yang berupa produk, jasa, dan suatu proses. Dengan pengukuran kinerja organisasi sebuah pengambilan keputusan dapat dikembangkan dan dipertanggung jawabkan serta akurasi keputusan dapat diperoleh dengan dukungan informasi yang kuat.

### **2.2.2 Tujuan atau Manfaat Pengukuran Kinerja**

Suatu organisasi diharapkan dapat mengetahui prestasinya secara objektif dalam satu periode sehingga program dan kegiatan yang dijalankannya dapat dievaluasi sehingga upaya dalam perbaikan secara terus menerus dapat akan

dicapai keberhasilan di masa yang akan datang. Sehingga dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan sebagai berikut :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya sebuah skema kinerja yang telah disepakati
3. Mengontrol dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja dan memberikan perbaikan
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif terhadap kinerja yang telah dicapai dan dibandingkan dengan indicator kinerja yang telah disepakati
5. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi kepuasan seorang pelanggan
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkap permasalahan yang terjadi.

### **2.2.3 Aspek yang Diukur dalam Kinerja**

Setiap organisasi biasanya tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut :

1. Aspek Finansial

Aspek finansial meliputi anggaran dan *cash flow*. Aspek ini sangat penting diperhatikan karena kegiatan keuangan berhubungan dengan penentuan sebuah investasi jangka panjang pada sebuah instansi, serta mendapatkan dan membayar, dan memimpin kegiatan keuangan harian sebuah instansi

2. Kepuasan Pelanggan

Sebuah kepuasan sangat pelanggan sangat penting artinya dalam penentuan strategi sebuah instansi. Dengan demikian, manajemen instansi perlu memperoleh informasi tentang kepuasan seorang pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan

3. Operasi dan Bisnis Internal

Informasi operasi bisnis diperlukan dalam pengukuran kinerja karena untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi telah mencapai tujuan dan sasaran instansi tersebut.

4. Kepuasan Pegawai

Kepuasan pegawai dapat menjadi peran yang sangat strategis bagi sebuah instansi karena apabila karyawan dari instansi tersebut tidak dikelola dengan baik, instansi akan mengalami kesulitan

5. Kepuasan Komunitas dan *Shareholder/Stakeholder*

Pengukuran kinerja perlu di bentuk untuk mengakomodasi kepuasan dari *stakeholders*

6. Waktu

Ukuran waktu merupakan variabel yang perlu diperhatikan dari bentuk pengukuran kinerja, sehingga informasi yang dibutuhkan akan relevan dan *up to date*.

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja, diantaranya adalah :

1. Membuat suatu komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya dengan segera. Maksudnya, instansi perlu melakukan pengukuran kinerja sesegera mungkin karena pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh instansi tidak akan langsung dinilai sempurna. Sehingga nantinya akan dilakukan evaluasi dan perbaikan.
2. Perlakuan pengukuran kinerja sebagai suatu proses yang berkelanjutan (*on going process*), maksudnya pengukuran kinerja merupakan suatu cerminan dari upaya instansi untuk selalu memperbaiki kinerja yang
3. Sesuaikan proses pengukuran kinerja dengan organisasi. Maksudnya, organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya instansi, budaya, visi, tujuan, dan struktur dari instansi tersebut.

#### **2.2.4 Perbedaan Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Sektor Bisnis**

Pengukuran kinerja pada organisasi bisnis lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan organisasi sektor publik. Pada organisasi bisnis, kinerja penyelenggaranya dapat dilakukan dengan cara misalnya melihat tingkat laba yang berhasil diperolehnya.



Pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam dan kadang-kadang bersifat abstrak sehingga pengukuran tidak bisa dilakukan hanya dengan menggunakan satu variable saja.

### 2.2.5 Siklus Pengukuran Kinerja

Terdapat 5 tahap dalam melakukan pengukuran kinerja, diantaranya dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut.

**GAMBAR 2.2 SIKLUS PENGUKURAN KINERJA**



#### 1. Perencanaan Strategi

Perencanaa strategi merupakan tahapan pertama dalam melakukan pengukuran kinerja. Proses perencanaan strategi merupakan tahapan

dimana dimulainya proses penskemaan strategi yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran, kebijakan serta program operasional dan kegiatan/aktivitas.

2. Penciptaan Indikator Kinerja

Setelah kinerja telah dirumuskan, maka instansi akan menyusun dan menentukan ukuran indikator kinerja. Adapun dalam tahapan ini akan menghasilkan program serta indikator kinerja yang sangat sederhana dan mudah. Indikator ini berupa *input*, *process*, *output*, *outcome*, *benefit* atau *impacts*.

3. Mengembangkan sistem pengukuran kinerja

Dalam mengembangkan sistem pengukuran kinerja, sebuah instansi akan melakukan beberapa tahapan diantaranya adalah : pertama, meyakinkan keberadaan data yang diperlukan yang diperlukan dalam siklus pengukuran kinerja. Kedua, mengukur kinerja dengan data yang tersedia dan data yang dikumpulkan. Terakhir, penggunaan data pengukuran kinerja yang dihimpun, harus dipresentasikan dalam cara-cara yang dapat dimengerti dan bermanfaat.

4. Penyempurnaan Ukuran

Dalam tahap ini dilakukannya pemikiran kembali atas indikator hasil (*output*) dengan indikator dampak (*impact*) menjadi lebih penting dibandingkan dengan indikator masukan (*input*) dan indikator keluaran (*output*).

## 5. Pengintrogasian dengan Proses Manajemen

Tahap ini merupakan tahapan dimana ukuran kinerja tela tersedia secara efektif menjadi tantangan selanjutnya. Penggunaan data instansi dapat dijadikan alat dalam memotivasi tindakan dalam instansi.

### 2.2.6 Pengukuran Kinerja dan Peningkatan Kinerja

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan merupakan alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Pengukuran kinerja menyediakan dasar bagi organisasi untuk menilai:

1. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan.
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja.
4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi.
5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif.
6. Mengutamakan alokasi sumberdaya.
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan.

### 2.3 Realisasi Anggaran terhadap Peningkatan Kinerja

Sebuah realisasi anggaran akan sangat berpengaruh dengan peningkatan kinerja sebuah instansi. Hal ini disebabkan karena semakin besarnya presentasi realisasi anggaran dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) maka akan semakin bagus kinerja yang telah dilakukan oleh sebuah instansi.

Dalam menentukan peningkatan kinerja tentunya sebuah anggaran akan didasarkan pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan yang diadakan oleh instansi tersebut. Rumusan kinerja yang ingin dicapai harus bersifat terukur dan ditetapkan bersama indikator kinerja tertentu untuk mengukur pencapaian kerjanya. Pengukuran kinerja diperlukan sebagai informasi mengenai manfaat yang diberikan dari jasa pelayanan publik yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah.

Sesuai dengan salah satu fungsi anggaran, dimana anggaran berfungsi sebagai alat pengukur Kinerja dalam sebuah instansi yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter, dan berupa proyeksi pada masa yang akan datang. Anggaran dapat digunakan sebagai salah satu tolak ukur dalam melaksanakan aktivitas maupun dalam memenuhi biaya anggaran instansi tersebut.

Kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah dalam penyusunan anggaran. Kesulitan yang dialami dalam penyusunan anggaran mencerminkan rentang pencapaian sasaran kinerja, yaitu dari sangat mudah hingga sangat sulit untuk dicapai.