# BAB II
# TINJAUAN PUSTAKA

## 2.1. Anggaran

### 2.1.1. Pengertian Anggaran

Suatu perusahaan, baik perusahaan yang berskala besar maupun juga dalam lembaga pemerintahan, perencanaan dan pengawasan keuangan haruslah dilakukan secara memadai, dan keadaan itu disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan yang ada didalam perusahaan yang merupakan kegiatan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya, kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan, akan mempunyai akibat terhadap kegiatan lain yang ada didalam suatu bagian, atau bahkan dengan bagian yang lain didalam perusahaan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan secara terpadu.

Anggaran memiliki peran penting dalam organisasi sektor publik, terutama organisasi pemerintahan. Terdapat beberapa definisi anggaran, yaitu sebagai berikut:

Menurut Mardiasmo (2002 : 61)menjelaskan anggaran adalah:

> *"Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial".*

Sedangkan Menurut Sugijanto dkk (1995 : 22) mengatakan:

> *"Anggaran merupakan paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang".*

Menurut Bastian (2006 : 163) anggaran di definisikansebagai:

> *"Paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang".*

Ketiga definisi diatas sama-sama menyatakan bahwa anggaran adalah untuk periode waktu tertentu di masa mendatang, disusun atau hanya menngambarkan kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang selama periode waktu tertentu.

### 2.1.2 Perkembangan Anggaran Sektor Publik di Indonesia

Sistem perencanaan anggaran publik berkembang dan berubah sesuai dengan perkembangan manajemen sektor publik dan tuntutan yang muncul dalam masyarakat. Pada dasarnya terdapat beberapa jenis pendekatan dalam perencanaan dan penyusunan anggaran sektor publik. Pendekatan – pendekatan penyusunan anggaran menurut Abdul Halim (2014 : 52) adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan Tradisional
2. Pendekatan *New Public Management,* yaitu :
    a. Pendekatan Kinerja
    b. Pendekatan penganggaran program
    c. Pendekatan sistem perencanaan dan penganggaran terpadu
    d. Pendekatan anggaran Berebasis nol

Anggaran tradisional merupakan pendekatan yang banyak digunakan di negara berkembang. Ciri anggaran tradisional adalah *incrementalism* dan *line-item*. Anggaran tradisional bersifat *incrementalism*, yaitu jumlah anggaran tahun tertentu dihitung berdasarkan jumlah tahun sebelumnya dengan tingkat kenaikan tertentu tanpa melakukan kajian yang medalam. Ciri lain anggaran tradisional adalah struktur anggaran bersifat *line-item* yang didasarkan atas dasar sifat dari penerimaan dan pengeluaran. Jenis anggaran ini relatif diaggap paling tua dan banyak mengandung kelemahan. Metode *line-item* mempunyai karakteristik sebagai pengendali pengeluaran. Berdasarkan hal tersebut, anggaran tradisional disusun berdasarkan penerimaan dan pengeluaran, bukan pada tujuan yang dicapai dengan pengeluaran yang dilakukan. Pendekatan tradisional digunakan sebagai dasar bagi elemen legislatif untuk mengendalikan elemen eksekutif.

*New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja bukan pada kebijakan. Paradigma *New Public Management* telah melahirkan beberapa teknik penganggaran dalam sektor publik, adalah sebagai berikut :

1. Anggaran kinerja

   Anggaran dengan pendekatan kinerja disususn untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khusunya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.
2. Program penganggaran

   Pendekatan ini menekankan pada efektivitas penyusunan anggaran. Anggaran disusun berdasarkan pekerjaan atau tugas yang akan dijalankan. Metode penganggaran ini menekankan bahwa keputusan penganggaran harus didasarkan pada tujuan-tujuan atau output-output dari aktivitas pemerintahan daripada input untuk menghasilkan barang dan jasa pemerintah.
3. Sistem perencanaan dan penganggaran terpadu

   Merupakan suatu anggaran dimana pengeluaran secara primer dikelompokan secara primer dikelompokan dalam aktivitas-aktivitas yang didasarkan pada program kerja dan secara sekunder didasarkan pada jenis atau karakter objek dan kinerja.
4. Anggaran berbasis nol

   Anggaran berbasis nol dapat menghasilkan alokasi sumber daya secara efisien, fokus pada *value for money,* dan memudahkan untuk mengidentifikasi terjadinya inefisiensi dan ketidakefektifan biaya.

### 2.1.3 Fungsi Anggaran Sektor Publik

Mardiasmo (2002 : 63), mengungkapkan ada beberapa fungsi utama dari adanya anggaran sektor publik, yaitu:

1. Anggaran sebagai alat perencanaan
2. Anggaran sebagai alat pengendalian
3. Anggaran sebagai kebijakan
4. Anggaran sebagai alat politik
5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi
6. Anggaran sebagai alat penilaian kerja
7. Anggaran sebagai alat motivasi (*motivation tool*)
8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik

Berdasarkan beberapa fungsi diatas dapat dijelaskan bahwa fungsi anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Anggaran sebagai alat perencanaan

   Anggaran merupakan alat perencanaan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh dari belanja pemerintah tersebut.

2. Anggaran sebagai alat pengendalian

   Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.

3. Anggaran sebagai alat kebijakan

   Anggaran sebagai 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 politik

   Anggaran digunakan untuk memutuskan prioritas-prioritas dan kebutuhan keuangan terhadap prioritas tersebut. Pada sektor publik, anggaran merupakan dokumen politik sebagai bentuk komitmen eksekutif dan kesepakatan legislatif atas penggunaan dana publik untuk kepentingan tertentu.

5. Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi

   Setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu medeteksi terjadinya inkosistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi

6. Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

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

7. Anggaran sebagai alat motivasi

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

8. Anggaran sebagai alat untuk menciptakan ruang publik

   Anggaran publik tidak boleh diabaikan oleh kabinet, birokrat, dan DPR/DPRD. Masyarakat,LSM, Perguruan tinggi, dan berbagai organisasi kemasyarakatan harus terlibat dalam proses penganggaran publik.

### 2.1.4 Jenis Jenis Anggaran Sektor Publik

Menurut M. Nafarin (2007 : 31), jenis – jenis anggaran dapat dilihat dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

a. Menurut dasar penyusunan
b. Menurut cara penyusunan
c. Menurut jangka waktu
d. Menurut bidangnya

Jenis-jenis anggaran tersebut memiliki penjelasan sebagai berikut:

a. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
   - Anggaran variabel adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar), kapasitas (aktivitas) tertentu pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
   - Anggaran tetap adalah anggaran yang disusun berdasaran suatu tingkat kapasiatas tertentu.
b. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
   - Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
   - Anggaran kontinyu adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat misalnya tiab bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat setahun mengalami perubahan.
c. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :
   - Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
   - Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran yang dibuat untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran

jangka panjang yang disebut anggaran modal *(capital budget)*. Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek

d. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :
   - Anggaran operasional
   - Anggaran keuangan

   Sedangkan Menurut Mardiasmo (2002 : 66), Anggaran dibagi menjadi:
   - Anggaran operasional , digunakan untuk merencanakan kebutuhan sehari- hari dalam menjalankan pemerintahan. Pengeluaran pemerintah yang dapat dikategorikan dalam anggaran operasional adalah belanja rutin *(Recurrent expenditure*.
   - Anggaran modal , menunjukan dan pembelanjaan atas aktiva tetap seperti gedung, peralatan, kendaraan, perabot dan sebagainya. Pengeluaran modal yang besar biasanya dilakukan dengan menggunakan punjaman.

### 2.1.5 Prinsip Anggaran Sektor Publik.

Mengingat begitu pentingnya peranan dan fungsi anggaran, diperlukan prinsip – prinsip yang menjadi pedoman bagi organisasi publik atau pemerintah dalam penyusunanya. Menururt Mardiasmo (2002 : 67-68), prinsipdalam penyususnan anggaranadalah:

a. Otorisasi oleh legislatif
b. Komprehensif
c. Keutuhan anggaran
*d. Nondiscretionary appropriation*
e. Periodik
f. Akurat
g. Jelas
h. Diketahui publik

Penjelasan dari prinsip-prinsip yang menjadi pedoman bagi pemerintah dalam penyusunanya adalah sebagai berikut:

a. Otorisasi oleh legislatif

Anggaran publik harus mendapatkan otorisasi dari legislatif terlebih dahulu sebelum eksekutif dapat membelanjakan anggaran tersebut.

b. Komprehensif

Anggaran harus menunjukan semua penerimaan dan pengeluaran pemerintah. Oleh karena itu, adanya dana non-budgetair pada dasarnya menyalahi prinsip anggaran yang bersifat komprehensif.

c. Keutuhan anggaran

Semua penerimaan dan belanja pemerintah harus terhimpun dalam dana umum *(general fund)*.

*d. Nondiscretionary appropriation*

Jumlah yang disetujui oleh dewan legislatif harus .termanfaatkan secara ekonomis, efisiensi, dan efektif.

e. Periodik

Anggaran merupakan suatu proses yang periodik, dapat bersifat tahunan maupun multi tahunan.

f. Akurat

Estimasi anggaran hendaknya tidak memasukan cadangan yang tersembunyi yang dap[at dijadikan sebagai kantong kantong pemborosan dan inefiiensi anggaran serta dapat mengakibatkan munculnya underestimate pendapatan dan everestimate pengeluaran.

g. Jelas

Anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami masyarakat, dan tidak membingungkan.

h. Diketahui publik

Anggaran harus diinformasikan kepada masyarakat luas.

### 2.1.6 Siklus Anggaran Sektor Publik

Pembuatan anggaran adalah suatu proses yang berkelanjutan. MenurutMardiasmo (2002 : 69), pada organisasi sektor publik pembuatan anggaran umumnya melewati tahapanberikut:

1. Persiapan
2. Persetujuan lembaga legislatif
3. Administrasi
4. Pelaporan
5. Pemeriksaan

Lima tahap pembuatan anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Persiapan *(preparation)*

   Pada tahap persiapan, bagian anggaran menyiapkan format anggaran yang akan dipakai. Kemudian, setiap unit diperintahkan untuk mengajukan anggaran yang selanjutnya akan dikonsolodasikan oleh bagian anggaran. Setelah di-*review* dan diadakan dengar pendapat ke semua unit, anggaran ini akan disetujui oleh kepala pemerintahan.

2. Persetujuan lembaga legislatif (*legislative enactment)*

   Anggaran diajukan ke lembaga legislatif untuk mendapatkan persetujuan. Dalam hal ini, lembaga legislatif (terutama komite anggaran) akan mengadakan pembahasan guna memperoleh pertimbangan-pertimbangan untuk menyetujui atau menolak anggaran tersebut. Selain itu, akan diadakan juga dengar pendapat *(pulic hearing)* sebelum nantinya lembaga legislatif menyetujui atau menolaknya.

3. Administrasi *(administration)*

   Setelah anggaran disahkan, pelaksaan anggaran dimulai, baik pengumpulan pendapatan yang ditargetkan maupun pelaksanaan belanja yang telah direncanakan bersamaan dengan tahap pelaksanaan

ini, dilakukan pula proses administrasi anggaran berupa pencatatan dan belanja yang terjadi.

Pelaporan *(reporting)*

Pelaporan dilakukan pada akhir periode atau pada waktu-waktu tertentu yang ditetapkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses akuntansi yang telah berlangsung selama proses pelaksanaan.

4. Pemeriksaan *(post-audit)*

   Kemudian, laporan yang diberikan atas pelaksanaan anggaran diperiksa (diaudit) oleh sebuah lembaga pemeriksa independen. Hasil pemeriksaan akan menjadi masukan atau uumpan balik *(feedback)* untuk proses penyusunan pada periode berikutnya.

## 2.2 Anggaran Berbasis Kinerja

Bastian (2006:170) mengemukakan Sistem penganggaran yang berbasis kinerja (*Performance Based Budgetin*g) merupakan sistem yang saat ini berkembang pesat dan banyak dipakai oleh negara-negara maju di dunia sebagai pengganti sistem penganggaran lama yaitu sistem *Line Item Budgeting.* Anggaran berbasis kinerja pada dasarnya adalah sebuah sistem penganggaran yang berorientasi pada *output* organisasi dan berkaitan erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi.

Anggaran kinerja didasarkan pada tujuan dan sasaran kinerja. Oleh karena itu anggaran digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Penilaian kinerja didasarkan pada pelaksaan *value for money* dan efektivitas anggaran. Pendekatan ini cenderung menolak pandangan anggaran tradisional yang menganggap bahwa tanpa adanya arahan dan campur tangan, pemerintah akan menyalahgunakan kedudukan mereka dan cenderung boros. Menurut pendekatan anggaran kinerja, dominasi pemerintah akan dapat diawasi dan serta evaluasi kinerja eksternal. Dengan kata lain, pemerintah dipaksa bertindak berdasarkan *cost minded* dan harus efisien. Selain didorong untuk menggunakan dana secara ekonomis pemerintah juga dituntut untuk mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh

karena itu, agar dapat mencapai tujuan tersebut maka diperlukan adanya program dan tolak ukur sebagai standar kinerja.

Menurut Mardiasmo (2002 : 84), Sistem anggaran kinerja pada dasarnya merupakan sistem yang mencakup kegiatan penyusunan program dan tolak ukur kinerja sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan sasaran program. Penerapan sistem anggaran kinerja dalam penyusunan anggaran dimulai dengan perumusan program dan penyusutan struktur organisasi pemerintah yang sesuai dengan program tersebut.

Pendekatan kinerja diperkenalkan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik. Dengan pendekatan kinerja, organisasi akan lebih memperhatikan aspek pencapaian kinerja dibanding sekedar penghematan biaya semata.

Pendekatan ini menggeser penekanan penganggaran dari sebelumnya yang sangat berfokus pada pos belanja *(object of expenditure)* beralih pada kinerja terukur dari program kerja.

Karakteristik utama pendekatan ini dapat diringkas sebagai berikut :

1. Mengelompokan anggaran berdasarkan program atau aktivitas.
2. Setiap program atau aktivitas dilengkapi dengan indikator kinerja yang menjadi tolok ukur keberhasilan.
3. Pada tingkat yang lebih maju, pendekatan ini dicirikan dengan diterapkanya *unit costing* untuk setiap aktivitas. Dengan demikian, total anggaran untuk suatu organisasi adalah jumlah dari perkalian dari biaya standar per unit dengan jumlah unit aktivitas yang diperkirakan pada periode mendatang.

.

### 2.2.1 Tujuan dan Manfaat Anggaran Berbasis Kinerja

MenurutMardiasmo (2009:122), tujuan penganggaran berbasis kinerja adalah untuk menunjukan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai (*directly linkages between performance and budget*) meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran (*operational efficiency*), meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran (*more flexibility and accountability*).

Penggunaan anggaran kinerja juga dapatmemberikan beberapa keuntungan berikut:

1. Mengalihkan perhatian dari pengendalian anggaran ke pengendalian manajerial.
2. Mendorong perencanaan yang lebih baik.
3. Manajemen memiliki alat pengendalian yang lebih terhadap bawahnya karena tidak hanya 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 memakai anggaran daripada besarnya jumlah anggaran yang terpakai.
5. Dianggap lebih sesuai dengan karakteristik organisasi sektor publik yang tidak mengejar profit dan lebih berorientasi pada kualitas pelayanan.

### 2.2.2 Unsur-Unsur Pokok Anggaran Berbasis Kinerja

Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK,2008) unsur-unsur anggaran berbasis kinerja, yaitu :

1. Pengukuran Kinerja
2. Penghargaan dan Hukuman
3. Kontrak Kinerja
4. Kontrol Eksternal dan Internal
5. Pertanggungjawaban Manajemen

Unsur-unsur anggaran berbasis kinerja tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengukuran Kinerja

   Suatu proses yang obyektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan yang dilaksanakan oleh pemerintah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Konsekuensi anggaran berbasis kinerja yang menghubungkan perencanaan strategis (tertuang dalam program) dengan penganggaran (tertuang dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan).

   a. Menentukan Program dan Kegiatan dengan Jelas

      Untuk mencapai tujuan strategis adalah menentukan program, kegiatan dengan jelas. Pembiayaan dari masing-masing program, kegiatan dan keluaran juga harus tergambar dengan jelas, struktur pembiayaan yang jelasa akan muncul apabila sistem akuntansi yang dipakai berdasarkan akrual.

   b. Sistem Informasi yang Memadai

      Diperlukan adanya sistem infromasi yang mampu menghasilkan informasi yang memadai untuk menilai pencapaian kinerja dari masing-masing lembaga/unit kerja yang bertanggungjawab atas suatu kegiatan dalam rangka pengukuran kinerja yang baik.

   c. Pihak Eksternal

      Tercapainya penilaian yang fair diperlukan peran dari pihak eksternal dalam mengukur kinerja secara lebih independen. Pendekatan dalam mengukur kinerja akan bervariasi antar lembaga/unit kerja, bergantung pada bentuk keluaran yang dihasilkan.

   d. Mengukur Kinerja Yang Strategis

      Sistem pengukuran kinerja sebaiknya hanya mengukur kinerja yang strategis, bukan menekankan tingkat komprehensif dan birokratis atas kinerja yang disusun (catatan : kinerja tidak

diukur berdasarkan jumlah surat masuk/keluar jumlah laporan yang dibuat/jumlah surat yang ditandatangani) karena pengukuran seperti ini dapat menyesatkan.

2. Penghargaan dan Hukuman

Pelaksanaan penganggaran berdasarkan kinerja sulit dicapai dengan optimal tanpa ditunjang dengan faktor-faktor yang dapat menunjang pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja yaitu berupa ganjaran dan hukuman bagi para pelaksana penganggaran. Penghargaan dan hukuman tersebut diantaranya adalah:

a. Penerapan insentif

Penerapaninsentif di sektor publik bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan, karena penerapan sistem intensif perlu didukung oleh mekanisme non keuangan, terutama keinginan dan kebutuhan atas pencapaian kinerja. Hal ini dapat tumbuh misalnya jika ada aturan bahwa lembaga/unit kerja yang mencapai kinerja dengan baik dapat memperoleh prioritas atas anggaran berikutnya walaupun alokasi anggaran telah ditentukan oleh prioritas kebijakan dan program. Apabila suatu lembaga dapat mencapai target yang ditetapkan, dapat diberikan keleluasaan yang lebih dalam mengelola anggaran yang dialokasikan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Hal ini memungkinkan setiap lembaga untuk maju dan berkembang secara konsistern dengan kapasitas yang mereka miliki.

b. Penerapan Efisiensi

Bentuk lain peningkatan kinerja melalui insentif atau disintensif yaitu penerapan efisiensi. Hal ini dapat dilakukan untuk program dan kegiatan yang bersifat pelayanan publik. Alokasi anggaran untuk setiap program dan kegiatan dikurangi dengan jumlah tertentu untuk *saving* dalam rangka meningkatkan efisiensi atas pelayanan yang diberikan.

c. Penahanan atas Penerimaan yang diperoleh oleh Suatu Lembaga

Penahanan atas penerimaan yang diperoleh oleh suatu lembaga dapat juga diterapkan, hal ini dapat dilaksanakan dengan suatu bentuk perjanjian antara lembaga pusat dengan lembaga bersangkutan dalam pembagian atas hasil yang diterima.

3. Kontrak kinerja

Jika penganggaran berdasarkan kinerja telah dapat berkembang dengan baik, kontrak atas kinerja dapat mulai diterapkan. Atas nama pemerintah Kementerian Keuangan dapat melaksanakan kontrak atas pencapaian suatu kinerja dengan kementrian negara/lembaga teknis lainnya, begitu juga antara menteri dengan unit organisasi di bawahnya.

Walaupun demikian, suatu sisterm kontrak kinerja harus didukung oleh faktor-faktor berikut ini:

a. Definisi yang jelas terhadap pelayanan yang dikontrakan
b. Kewenangan yang ada bagi pihak kementerian negara/lembaga untuk mengelola sumber daya yang ada

Kriteria tersebut dapat terlaksana apabila reformasi bidang pengelolaan keuangan negara dapat menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan keinginan dan kebutuhan atas pencapaian kinerja.

4. Kontrol Eksternal dan Internal

Sistem kontrol eksternal terhadap penggunaan anggaran harus dilakukan oleh badan diluar pengguna anggaran. Pengguna anggaran harus mendapat persetujuan sebelum menggunakan anggaran mereka. Kontrol diarahkan pada kontrol input suati kegiaran, serta apa dan bagaimana pencapaian output. Menciptakan kontrol yang efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Adanya pemisahan antara lembaga kontrol dan lembaga pengguna anggaran;
2. Kontrol dilakukan pada input, output dan outcome;

3. Kontrol dilakukan sebelum dan sesudah anggaran digunakan.

5. Pertanggungjawaban Manajemen

Bila sistem penganggaran yang lama menekankan pada kontrol terhadap input, maka didalam sistem penganggaran berbasis kinerja difokuskan pada output. Manajer pengguna anggaran memperoleh kewenangan penuh dalam merencanakan dan mengelola anggaran mereka. Prinsip dasar di dalam sistem ini adalah manajersebagai pengguna anggaran harus diberi kebebasan penuhuntukbertanggungjawab atas pencapaian output yang ingin dicapai.

## 2.3 Pengukuran Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Abdul Halim (2014 :124), system pengukuran kinerja sector public adalah suatu sistem yang bertujuan membantu manajer public menilai capaian suatu strategi melalui tolak ukur kinerja yang ditetapkan. Tolak ukur kinerja tersebut dapat berupa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja ini sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan public yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukan bagaimana uang public dibelanjakan, tetapi meliputi kemampuan menunjukan bahwa uang public tersebut telah dibelanjakan secara ekonomi, efisien, dan efektif (konsep *Value for Money*). Artinya, bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan pemerintah harus berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan public sesuai dengan tuntutan public, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada public.

Dalam proses penganggaran dan evaluasinya, organisasi sektor publik, khususnya pemerintah, selalu terfokus pada pengukuran input *(means measure)*, bukan pengukuran *outcome (ends measure)*. Pengukuran demikian hanya berfokus pada penjelasan aktivitas-aktivitas organisasi, tetapi tidak menjelaskan dampak program-program pembangunan terhadap masyarakat

Hal itu tidak berarti pengukuran input tidak penting bagi pemerintah. Pemerintah perlu mengukur input, misalnya banyaknya anggaran yang dibelanjakan dan apa yang telah dilakukan. Namun demikian, apabila pengukuran kinerja hanya berfokus pada input dan output (anggaran dan realisasinya) bukan *outcome*, manfaat, dan dampak terhadap masyarakat maka organisasi sektor publik tidak akan mampu melihat keberadaannya sendiri bahwa ia ada untuk melayani masyarakat.

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk meilai sukses atau tidaknya suati organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja di organisasi sektor publik bukanlah hal mudah. Salah satunya disebabkan oleh tidak adanya sebuah teknik atau cara yang baku untuk melakukanya. Diskusi dan wacana tentang hal ini berkembang setidaknya dalam tiga hal. Pertama, apa yang diukur. Kedua, bagaiman mengukurnya. Ketiga, bagaimana melaporkannya. Jawaban atas hal ini sangat penting karena *"if you can't define performance, you can't measure or manage it"*.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai apakah program kegiatan yang telah direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana tersebut, dan yang lebih penting adalah apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Pengukuran kinerja dimulai dengan proses penetapan indikator kinerja yang memberikan informas sedemikian rupa sehingga memungkinkan unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu para pengambil keputusan dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Pengukuran kinerja adalah instrumen yang digunakan untuk menilai hasil akhir pelaksanaan kegiatan terhadap target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja terdiri dari aktivitas pendokumentasian proses pelaksaan yang terdiri atas proses dan aktivitas yang dilakukan untuk mengubah input (sumber daya yang digunakan selama kegiatan)

menjadi output (barang atau jasa yang dihasilkan dari sebuah kegiatan). Pengukuran kinerja dilanjutkan dengan penilaian keluaran yang dilakukan dengan membandingkan perubahan ekonomi atau perubahan sosial dari pelaksanaan sebuah kegiatan/kebijakan terhadap tujuan kegiatan/kebijakanyang telah ditetapkan.

Selanjutnya,diakhiri dengan penyusunan laporan pertanggungjawaban kinerja dalam rangka pemenuhan akuntabilitas publik. Hasil kinerja organisasi sektor publik harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. Pembuatan laporan tersebut merupakan manifestasi dilakukanya akuntabilitas kinerja.

### 2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja di sektor publik menurutMahmudi (2007 : 14):

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik

Dari tujuan diatas dapat dijelaskan tujuan penilaian kerja sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

   Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketecapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak *(milestone)* yang menunjukan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukan apakah organisasi berjalan sesuai arah menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah yang semestinya, pimpinan dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan dengan cepat.

2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

   Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematik dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategik organisasi serta mewujudkan visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja bertujuan memperbaiki hasil usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan mengaitkannya terhadap tujuan organisasi. Pengukuran kinerja merupakan saran untuk pemberlajaran pegawai tentang cara mereka seharusnya bertindak, serta memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

   Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa mendatang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan membentuk budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Untuk menciptakan atmosfer itu, diperlukan perbaikan kinerja secara terus-menerus. Saat ini, kinerja harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja mendatang harus lebih baik daripada sekarang.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaaan *(reward)* dan hukuman *(punishment)*.

   Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematik bagi manajer untuk memberikann *reward*, (misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi) atau *punishment* (misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran)

   Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sitem gaji berdasarkan kinerja *(performance based pay)* atau disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil *(result oriented pay)* atau

disebut juga pembayaran yang berorientasi hasil *(result oriented pay)*. Untuk mengimplementasikan sistem penggajian berbasis kinerja/hasil, organisasi sektor publik harus memiliki sistem manajemen kinerja yang modern, efektif dan valid. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem reward, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge,skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

5. Memotivasi pegawai

   Pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan motivasi pegawai. Dengan pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi. Hal itu hanya akan berjalan dengan baik apabila organisasi menggunakan manajemen kompensasi berbasis kinerja. Pengukuran kinerja juga mendorong manajer untuk memahami proses memotivasi, cara individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, *reward* dan prestasi kerjanya.

6. Menciptakan akuntabilitas publik

   Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Pelaporan informasi kinerja tersebut sangat penting, baik bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal, manager membutuhkan laporan kinerja dari stafnya untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja bagi pihak eksternal, informasi kinerja tersebut digunakan untuk

mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik.

### *2.3.3 Value for Money*

MenurutMahmudi (2015 :83),indikator yang memberikan informasi kepada kita apakah anggaran (dana) yang dibelanjakan menghasilkan suatu nilai tertentu bagi masyarakatnya. Dalam konsep ini, indikator yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Ekonomi

   Konsep ekonomi sangat terkait dengan konsep biaya untuk memperoleh unit input. Ekonomi berarti sumber daya input diperoleh dengan harga lebih rendah *(spending less)*,yaitu harga yang mendekati pasar.

   Untuk memahami aspek ekonomi dengan lebih baik, diperlukan pemahaman tentang input itu sendiri. Input adalah semua jenis sumber daya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan output.

2. Efisiensi

   Efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa (output) yang dihasilkan sebuah kegiatan/aktivitas dengan sumber daya (input) yang digunakan. Suatu organisasi, program atau kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya, atau denga input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya *(spending well)*. Efisiensi dapat dirumuskan sebagai berikut:

   $$\text{Efisinesi} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

3. Efektivitas

   Efektivitas menunjukan kesuksesan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan sebuah kegiatan/kebijakan dimana ukuran efektivitas merupakan refleksi output. Efektivitas terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan huungan antara output dengan tujuan. Semakin besar konstribusi output terhadap

pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Jika ekonomi berfokus pada input dan efisiensi pada output atau proses, maka efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil). Suatu organisasi, program atau kegiatan dinilai efektif apabila output yang dihasilkan bisa memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*.

Karena output yang dihasilkan organisasi sektor publik lebih banyak bersifat output tidak berwujud *(intangible)* yang tidak mudah dikuantifikasi, pengukuran efektivitas sering menghadapi kesulitan. Kesulitan dalam pengukuran efektivitas tersebut karena pencapaian hasil *(outcome)* sering tidak bisa diketahui dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang setelah program berakhir. Jadi, ukuran efektivitas biasanya dinyatakan secara kualitatif dalam bentuk pernyataan saja *(judgment)*. *outcome* juga sering kali dipengaruhi oleh hal-hal diluar kendali pemerintah misalnya target jumlah panen padi di musim tertentu. Meskipun berbagai output yang mendukung hal tersebut telah dihasilkan, faktor cuaca terkadang lebih menentukan.

*Value for money* merupakan sebuah rangkaian indikator yang unsur-unsurnya merupakan satu kesatuan dari input, output dan *outcome*. Kegagalan organisasi sektor publik untuk mendapatkan input pada harga yang semestinya menyebabkan tidak terpenuhinya indikator ekonomi. Selanjutnya input yang terlalu mahal akan mengakibatkan inefisiensi yang pada akhirnya akan mengarah pada tidak efektifnya pencapaian program secara keseluruhan.

Untuk mendapat prespektif yang benar tentang *value for money*, diperlukan pengukuran yang tepat dengan cara tebaik. Permasalahan terutama muncul ketika kita mencoba melakukan pengukuran terhadap output dan *outcome*. Khusus untuk pengukuran *outcome*, dibutuhkan beberapa strategi khusus berikut mengingat beberapa karakteristik khas sebuah *outcome*:

1. *Outcome* tercapai dalam jangka menengah, tidak scara langsung setelah sebuah kegiatan dilaksanakan.

2. *Outcome* sering kali tercapai dengan adanya faktor diluar kendali organisasi sektor publik
3. Beberapa *outcome* bersifat kuantitatif

## 2.4 Akuntabilitas

### 2.4.1 Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban penyelenggara kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan serta pertanggung-jawaban terhadap hasil dan kinerjanya. Kinerja pemerintah dan aparatnya adalah kualitas produk dan pelayanan publik yang dapat memberikan manfaat terhadap peningkatan kualitas kehidupan masyarakat. Didalam bangsa yang berdemokrasi dimana daulat di tangan rakyat, masyarakat berhak untuk menyuarakan pendapatnya dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan publik yang mempengaruhi hajat hidupnya.

Untuk itu, publik membutuhkan informasi tentang apa yang dikerjakan oleh pemerintah, bagaimana kemajuan telah dicapai oleh pembangunan, dan berbagai permasalahan terkait pelayanan publik.

Pengertianakuntabilitas publik menurut Mardiasmo(2002:20) adalah sebagai berikut:

> "*Akuntabilitas publik adalah kewajiban pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pemberi amanah(principal) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut*".

Adapun menurut Peraturan Pemerintah (PP)No.71 Tahun 2010 tentang SAP:

> "*Akuntabilitas mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakankepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik*".

### 2.4.2 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang kedudukan,tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja kementerian negara Republik Indonesia, serta Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara adalah melakukan penguatan akuntabilitas kinerja instansi-instansi pemerintahan. Usaha-usaha penguatan akuntabilitas kinerja dan sekaligus peningkatannya, dilakukan antara lain melalui Evaluasi Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (AKIP).

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.

Evaluasi AKIP ini pada dasarnya dilakukan dengan tujuan:

a. Mengidentifikasi berbagai kelemahan dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja.
b. Memberikan saran perbaikan atau rekomendasi untuk peningkatan kinerja dan penguata akuntabilitas instansi pemerintah.
c. Menyusun pemeringkatan hasil evaluasi guna kepentingan penetapan kebijakan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

### 2.4.3 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan suatu kesatuan, yaitu perencanaan stratejik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja.

Instrumen (SAKIP)

| Sub sistem pada sistem lama (Kep. Ka. LAN No 589/IX6/Y/99 | Sub Sistem pada Sistem baru (Kep. Ka. LAN No. 239/IX/6/8/2003) | Keterangan |
|---|---|---|
| 1. Perencanaan Stratejik (Renstra) | 1. Perencanaan Stratejik (Renstra) | Formulir disempurnakan |
| 2. -------- | 2. Rencana Kerja Tahunan (RKT) | Sistem lama tidak ada |
| 3. -------- | 3. Penerapak Kinerja (PK) | Sistem lama tidak ada<br>Formulir disempurnakan |
| 4. LAKIP | 4. LAKIP | |

Sumber : SE MENPAN No. SE/31/M.PAN/12/2004 tgl 13Des 2004

### 2.4.4 Prinsip–Prinsip Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Berdasarkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara, pelaksanaan AKIP harus berdasarkan antara lain pada prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan.
2. Berdasarkan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan.

3. Menunjukan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, objektif, transparan, dan akurat.
6. Menyajikan keberhasilan/kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain prinsip-prinsip tersebut diatas, agar pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah lebih efektif, sangat diperlukan komitmen yang kuat dari organisasi yang mempunyai wewenang dan bertanggung jawab di bidang pengawasan dan penilaian terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

### 2.4.5 Aspek Evaluasi Akuntabilitas Kinerja

Dalam melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja kementerian PAN dan reformasi birokrasi (MENPAN & RB) melakukan penilaian terhadap aspek- aspek sebagai berikut:

a. Asepek perencanaan (bobot 35%) komponen-komponen yang dievaluasi adalah (1) perencanaan startegis: (2) perencanaan kinerja; (3) penetapan kinerja; dan keterpaduan serta keselarasan diantara subkomponen tersebut.
b. Aspek pengukuran kinerja bobot (20%) komponen yang dievaluasi adalah: (1) indikator kinerja secara umum dan indikator kinerja utama (IKU). (2) pengukuran, serta (3) analisis hasil pengukuran kinerja.
c. Aspek pelaporan kinerja (bobot 10%) yang dinilai adalah ketaatan pelalporan pengungkapan dan penyajianl, serta pemanfaatan informasi kinerja guna perbaikan kinerja.
d. Aspek evaluasi kinerja (10%) yang dinilai adalah pelaksaaan evaluasi kinerja dan pemanfaatan hasil evaluasi.
**e.** Aspek capaian kinerja (bobot 20%) dalam hal mana MENPAN &RB melakukan review atas prestasi kerja atau capaian kinerja yang dilaporkan dengan meniliti berbagai indikator pencapaian kinerja, ketetapanya,

pencapaian targetnya, keandalan data, dan keselarasan dengan pencapaian sasaran pembangunan dalam dokumen perencanaan (RPJMN, RENSTRA).

### 2.4.6 Siklus Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan suatu tatanan, instrumen, dan metode pertanggungjawaban yang intinya meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

1. Penetapan perencanaan stratejik
2. Pengukuran kinerja
3. Pelaporan kinerja
4. Pemanfaatan informasi kinerja bagi perbaikan kinerja secara berkesinambungan

Siklus akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dimulai dari penyusunan perencanaan stratejik (Renstra) yang meliputi penyusunan visi, misi, tujuan dan sasaran serta meneteapkan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Perencanaan stratejik ini kemudian dijabarkan dalam perencanaan kinerja tahunan yang dibuat setiap tahun.

Rencana kinerja ini mengungkapkan seluruh target kinerja yang ingin dicapai (output/outcome) dari seluruh sasaran stratejik dalam tahun yang bersangkutan serta strategi untuk mencapainya. Rencana kinerja ini merupakan tolak ukur yang akan digunakan dalam penilaian kinerja penyelenggaraan pemerintah untuk suatu periode tertentu. Setelah rencana kinerja ditetapkan, tahap selanjutnya adalah pengukuran kinerja. Dalam melaksanakan kegiatan, dilakukan pengumpulan dan pencatatan data kinerja. Data kinerja tersebut merupakan capaian kinerja yang dinyatakan dalam suatu indikator kinerja dengan diperlukannya data kinerja yang akan digunakan untuk pengukuran kinerja, maka instansi pemerintah perlu mengembangkan sistem pengumpulan data kinerja, yaitu tatanan, instrumen, dan metode pengumpulan data kinerja.

Pada akhir suatu periode, capaian kinerja tersebut dilaporkan kepada pihak yang berkepentingan atau yang meminta dalam bentuk Laporan Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Tahap terakhir, informasi yang termuat dalam LAKIP tersebut dimanfaatkan bagi perbaikan kinerja instansi secara berkesinambungan.

### 2.4.7 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

LAKIP yang selama ini disusun dan disajikan secara terpisan dengan laporan keuangan, harus disajikan secara terintegrasi dengan laporan keuangan, sehingga memberi informasi yang komrehensif berkaitan dengan keuangan dan kinerja. Pentingnya LAKIP bermanfaat bagi dilaksanakan nya evaluasi kinerja.

Fungsi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (LAKIP) :

1. Media hubungan kerja organisasi
2. Media akuntabilitas
3. Media informasi umpan balik perbaikan kinerja
4. LAKIP sebgai instrumen peningaktan kinerja berkesinambungan

Hal hal yang harus termuat dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah:

- Lakip menyajikan kinerja berupa hasil pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis akuntabilitas kinerja, termasuk menguraikan keberhasilan dan kegagalan hambatan/ kendala, permasalahan langkah-langkah antisipatif yang akan diambil.
- Disertakan uraian mengenai aspek keuangan yang secara langsung mengaitkan hubungan antara anggaran negara yang dibelanjakan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh (akuntabilitas keuangan).
- Diuraikan juga secara singkat renstra dan renja tahun bersangkutan beserta sasaran yang ingin dicapai pada tahun itu dan kaitanya dengan capaian tujuan, misi, dan visi.

Setiap instansi pemerintah wajib menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengomunikasikan capaian kinerja instansi pemerintah dalam suatu tahun anggaran yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan serta menjelaskan keberhasilan dan kegagalan tingkat kinerja yang dicapainya. Kemudian, pelaporan kinerja oleh instansi pemerintah ini dituangkan dalam dokumen LAKIP. LAKIP dapat dikategorikan sebagai laporan rutin karena paling tidak disususn dan disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan setahun sekali.

Penanggung jawab penyusunan LAKIP adalah pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab melakukan dukungan administratif di instansi masing-masing. Sebagaimana tersebut dalam Inpres Nomor 7 Tahun 1999, pimpinan instansi dapat menentukan tim kerja yang bertujuan membantu penanggung jawab LAKIP di instansinya masing-masing dengan mengacu padapedoman ini. Apabila dipandang perlu, tim kerja dan penanggung jawab LAKIP dimaksud dapat berkonsultasi dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) serta Badan Pengawasan Keuangan dan Pembanguinan (BPKP). Konsultasi dimaksud memberitahukan terlebih dahulu secara lisan maupun tertulis.

Penyusunan LAKIP harus mengikuti prinsip-prinsip pelaporan pada umumnya, yaitu laporan harus disusun secara jujur, obejektif, akurat dan transparan. Di samping itu, perlu pula diperhatikan hal-hal berikut :

1. Prinsip lingkup pertanggungjawaban. Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing serta memuat kegagalan dan keberhasilan.
2. Prinsip prioritas. Hal-hal yang dilaporkan adalah hal-hal penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.

3. Prinsip manfaat, yaitu manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya dan laporan harus bermanfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

Dalam hubungan itu, beberapa ciri laporan yang baik perlu diperhatikan seperti relevan, tepat waktu, dapat dipercaya/diandalkan, mudah dimengerti (jelas dan cermat) dalam bentuk yang menarik (tegas dan konsisten, tidak kontradiktif antabragian), berdaya banding tinggi *(reliable)*. berdaya uji *(verifiable)*, lengkap, netral, padat, dan mengikuti standar laporan yang ditetapkan.

## 2.5 Kerangka Pemikiran