

62  
75 23 103  
7 20  
1

TESIS

**PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN  
BERORIENTASI KINERJA BERBASIS AKTIVITAS  
PADA KANTOR AKUNTANSI REGIONAL  
SURABAYA**



OLEH :

**AHMAD TAMAM**

NIM 099910105 / L



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**SURABAYA**

**2002**

**PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN  
BERORIENTASI KINERJA BERBASIS AKTIVITAS  
PADA KANTOR AKUNTANSI REGIONAL  
SURABAYA**

**TESIS**

Untuk Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Ilmu Manajemen  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

**AHMAD TAMAM  
NIM 099910105/L**



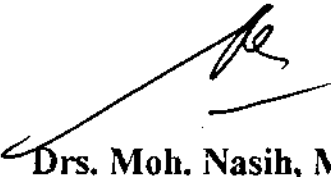
**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

Tanggal 29 November 2002

Lembar Pengesahan


TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL 11 NOPEMBER 2002

Oleh :  
Pembimbing



**Drs. Moh. Nasih, MT, Ak**  
NIP 132001059

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Ilmu Manajemen



**Drs. Sri Gunawan, M.Com, DBA**  
NIP 131563420

## UCAPAN TERIMA KASIH

Berkat rahmat Allah S.W.T, penulis telah dapat merampungkan dalam menyusun tesis yang berjudul "Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Berorientasi Kinerja Berbasis Aktivitas Pada Kantor Akuntansi Regional Surabaya".

Tesis ini adalah merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Program Studi Ilmu Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Walaupun penulis telah berusaha secara maksimal, namun tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharap kritik dan saran pembaca demi untuk penyempurnaannya.

Selanjutnya, penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga, kepada:

- Bapak Drs. Moh. Nasih, MT, Ak, selaku pembimbing yang telah banyak memberikan petunjuk, nasehat, dan pengarahan yang sangat berguna dalam penyelesaian tesis ini.
- Bapak Dr. Sri Gunawan, M.Com, DBA, selaku Ketua Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah memberikan perhatian dan bantuan kelancaran studi.
- Kepala Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya beserta staff, yang telah memberikan kesempatan dan membantu dalam melakukan pelaksanaan penelitian dan pengumpulan data penyusunan tesis ini.
- Semua rekan-rekan serta semua pihak yang turut serta memberikan bantuan dan dorongan dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Allah S.W.T memberikan balasan yang setimpal kepada pihak-pihak tersebut di atas dan senantiasa memberikan taufiq dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Surabaya, 11 November 2002

Penulis

## RINGKASAN

Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya adalah merupakan salah satu unit organisasi pemerintah pusat di bawah Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN) – Departemen Keuangan R. I. Anggaran belanja rutin KAR yang diusulkan melalui Daftar Usulan Kegiatan (DUK) disusun berdasarkan line item budget yang berorientasi pada obyek pengeluaran. Persetujuan atas DUK diterima KAR dalam bentuk Daftar Isian Kegiatan (DIK) dari BAKUN Pusat. Setelah melalui proses pembahasan dengan Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Surabaya, diterbitkan surat penetapan oleh Kepala Kantor Wilayah XV DJA Surabaya. Selanjutnya dikeluarkan Petunjuk Pelaksanaan DIK tahun anggaran berjalan oleh kepala KAR.

Penyusunan anggaran tersebut lebih mempertimbangkan aspek perencanaan keuangan, tidak disusun atas dasar perencanaan aktivitas. Anggaran seperti ini tidak memberikan gambaran tentang keseluruhan aktivitas yang diselenggarakan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Pengendalian atas pelaksanaan anggaran dilakukan oleh atasan langsung bendaharawan, diatur oleh ketentuan-ketentuan pemerintah. Di samping itu Kepala KAR (sebagai atasan langsung bendaharawan), setiap bulan harus menyampaikan laporan-laporan kepada Biro Keuangan Departemen, Sekretaris BAKUN, dan Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN)-instansi vertikal di bawah DJA-sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan tujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas, sehingga memungkinkan memperoleh pemahaman atas perencanaan dan pengendalian aktivitas sebagai langkah awal dalam penyusunan dan pengendalian anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

Akibat dari sistem penyusunan dan pengendalian anggaran tersebut di atas, sulit dilakukan penilaian atas keberhasilan / kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan, karena menekankan pertanggungjawaban sebagai sarana pengawasan terhadap setiap pengeluaran, bukan atas dasar aktivitas yang dilakukan. Dari hasil penelitian tahun anggaran 2001, menunjukkan perbedaan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas lebih rendah sebesar Rp. 20.432.000,00 dibanding anggaran yang disusun berdasarkan line item.

Untuk memenuhi tuntutan tercapainya efektifitas dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi KAR dan agar dapat dilakukan penilaian keberhasilan/kegagalan atas pelaksanaan program dan kegiatan, seyogyanya penyusunan anggaran KAR diarahkan kepada penerapan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas. Pengendalian anggaran berorientasi kinerja harus dibangun dan dilakukan melalui alur aktivitas yang dilandasi oleh visi, dan misi KAR untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian tersebut akan dapat berjalan dengan efisien dan efektif apabila ditunjang oleh mekanisme akuntabilitas kinerja yang baik.

## ABSTRACT

Kantor Akuntansi Regional (KAR) or Regional Accounting Office Surabaya is one among central government organization that is under Badan Akuntansi Keuangan Negara or State Financial Accounting Agency – Department of Finance, The Republic of Indonesia. Routine budget of KAR, which is proposed through Daftar Usulan Kegiatan (DUK) or Activity Proposal List, is composed basically on line item budget which is oriented toward expenditure object. BAKUN head office approved DUK then sending Daftar Isian Kegiatan or Activity Filled List to KAR. Through some arguing and discussion with Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) or Regional Office XV of Directorate General of Budget Surabaya, chairman of Kantor Wilayah XV DJA issues a decree letter. Next, chairman of KAR establishes a guidance of DIK for the current year budget.

Composing of this budget is mostly considering to financial planning aspects, not on activities planning base. For that reason, such budgeting does not illustrate about overall activities performed to achieve organization's vision, mission, goal and target. Budget implementation was controlled by treasurer superior, which is arranged by government's regulation, is carried out by direct higher of treasurer. Besides that, every month the chief of KAR has to deliver reports to Biro Keuangan-Departemen Keuangan Republik Indonesia or Finance Bureau-Ministry of Finance of Republic Indonesia, Secretary of BAKUN and Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) or State Treasury Cash Office-under Directorate General of Budget-in according to applied regulation.

This research using case study approach to detail described background, behavior, and special character, which possibly giving an understanding about planning and controlling activities as starting point on preparing and controlling activity based budgeting. That's the reason qualitative method used on the research.

Effects of such composing and controlling mentioned above, it is very difficult to value about success or failure of implementing programs and activity, as for, in its operational suppress responsibilities as a supervision tool toward each expenditure object. From research result in the year 2001's budgeting, indicated that performance-budget activity base to have a different amount as much of Rp 20.432.000.00 lower than line item in budget.

To fulfill demands for achieving effectiveness in performing main job and its function of KAR and in order to be able to value about success and failure of implementing program and activity, certainly, budget composing is directed toward applying performance- budget activity base. Controlling on performance-budget should be built and executed through activity line that is based on KAR's vision and mission to achieve determined goal and target. This control will run well efficiently and effectively if it is supported by mechanism with proper performance accountability.

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
Daftar Isi	i
Daftar Gambar	iii
Daftar Tabel	iv
Daftar Lampiran	v
<b>Bab 1. Pendahuluan</b>	
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusar Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
<b>Bab 2. Tinjauan Pustaka</b>	
2.1. Sistem	10
2.2. Perencanaan	10
2.3. Penganggaran	11
2.4. Tipe anggaran	12
2.5. Anggaran berbasis aktivitas	19
2.6. Pengendalian manajemen	19
2.7. Proses sistem pengendalian manajemen	21
2.8. Akuntabilitas	21
<b>Bab 3. Kerangka Konseptual dan Proposisi Penelitian</b>	
3.1. Kerangka konseptual	26
3.2. Proposisi penelitian	31
<b>Bab 4. Metode Penelitian</b>	
4.1. Pemilihan desain penelitian	32
4.2. Lokasi dan obyek penelitian	33
4.3. Lokus Penelitian	33
4.4. Sumber, Jenis dan Metode Pengumpulan Data	35

4 5. Analisis data	41
<b>Bab 5. Analisis Hasil Penelitian</b>	
5.1. Data penelitian	47
5.2. Analisis dan hasil penelitian	58
<b>Bab 6. Pembahasan</b>	
6.1. Penyusunan anggaran atas dasar obyek	64
6.2. Anggaran dan perencanaan strategik	66
6.3. Anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas	67
6.4. Efektifitas penerapan sistem anggaran	84
6.5. Pengendalian anggaran	92
6.6. Laporan akuntabilitas kinerja	98
6.7. Hasil evaluasi	105
<b>Bab 7. Kesimpulan dan saran</b>	
7.1. Kesimpulan	106
7.2. Saran	107
<b>Daftar Pustaka</b>	
<b>Lampiran</b>	



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	30
Gambar 5.1 Bagan Organisasi KAR	50

## Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 5.1. Daftar Usulan Kegiatan	53
Tabel 5.2. Daftar Isian Kegiatan	54
Tabel 5.3. Laporan / Daftar Realisasi Anggaran Belanja Rutin / DIK Tahun 2001	56
Tabel 6.1. Anggaran Belanja Rutin Tahun 2001	71
Tabel 6.2. Rencana Aktivitas Tahun Anggaran 2001	74
Tabel 6.3. Perbandingan Anggaran Disusun Berdasarkan Line Item dan Disusun Berdasarkan Kinerja Berbasis Aktivitas Tahun 2001	90
Tabel 6.4. Perbandingan Rencana dan Realisasi Aktivitas Tahun Anggaran 2001	94
Tabel 6.5. Pengukuran Kinerja	100
Tabel 6.6. Evaluasi Kinerja Kegiatan	102
Tabel 6.7. Evaluasi Kinerja Program	103
Tabel 6.8. Evaluasi Kinerja Kebijakan	104

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Rincian DUK Tahun Anggaran 2001.
- Lampiran 2. Petunjuk Pelaksanaan DIK Tahun Anggaran 2001.
- Lampiran 3. Rencana Aktivitas Tahun Anggaran 2001.

# BAB 1

## PENDAHULUAN



### 1.1. Latar Belakang

Tujuan utama pemerintah sebagai lembaga politik adalah pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi pemerintah juga memiliki aspek sebagai lembaga ekonomi (sektor publik). Sebagai lembaga politik sekaligus sebagai lembaga ekonomi, organisasi pemerintahan melakukan berbagai bentuk pengeluaran guna membiayai kegiatan-kegiatan yang meliputi penyediaan berbagai barang dan jasa pemerintah untuk masyarakat dan melakukan berbagai upaya untuk memperoleh pendapatan guna menutupi biaya/ belanja tersebut. Penyediaan ini dapat disebut sebagai fungsi alokasi dari kebijakan anggaran (Musgrave, 1989:6). Dengan alokasi sumber daya yang tersedia (anggaran) dan melalui kegiatan yang dilaksanakan oleh berbagai lembaga pemerintah, negara berusaha memenuhi kewajiban terhadap rakyatnya yaitu dalam bentuk pemberian jaminan kesejahteraan.

Kegiatan atau aktivitas instansi pemerintah tersebut di atas, didalamnya merupakan kegiatan yang saling berkaitan. Kegagalan pelaksanaan salah satu kegiatan mempunyai dampak terhadap kegiatan yang lain di dalam bagian atau dengan bagian lain dalam instansi/ organisasi. Agar supaya kegiatan-kegiatan dapat dilaksanakan secara terpadu dan dengan hasil optimal, diperlukan perencanaan di semua tipe kegiatan, sehingga seluruh kegiatan atau aktivitas dapat berjalan efisien dan efektif. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan

dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat (Hendoko, 1996:78).

Perencanaan sebagai proses sistematis untuk menetapkan aktivitas-aktivitas yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan program pada masa yang akan datang. Jadi, merupakan kehendak pemerintah yang ditetapkan lebih dahulu, untuk melaksanakan serangkaian program guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat (*public welfare*) dengan jalan memanfaatkan sumber daya dan dana untuk mendukung kegiatan jangka panjang (Rosjidi, 2001 :49).

Rencana-rencana tersebut disusun secara seksama yang akan dipakai sebagai pedoman dalam setiap langkah pelaksanaan program dan kegiatannya yang dituangkan dalam bentuk anggaran. Anggaran sebagai suatu sistem, dewasa ini tampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan suatu organisasi. Ditegaskan oleh Agus Ahyari (1988:15), bahwa dengan mempergunakan anggaran, suatu organisasi akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula.

Anggaran merupakan pedoman bagi segala tindakan yang akan dilaksanakan dan didalamnya mengandung suatu statemen mengenai rencana pengeluaran yang diusulkan dan pendapatan yang diharapkan diterima pada masa yang akan datang termasuk data pengeluaran dan pendapatan yang telah terjadi pada masa lalu maupun yang sedang berjalan (Due dan Friedlaender, 1981:143). The National Committee on Governmental Accounting (NCGA) mendefinisikan anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya

dalam periode waktu tertentu. Dengan demikian dapat dicatat bahwa anggaran yang di susun meliputi :

- Rencana penyaluran/ belanja
- Rencana penerimaan/ pendapatan
- Jangka waktu tertentu

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tiap tahun ditetapkan dengan Undang-Undang (periksa UUD 1945 pasal 23). Pemerintah setiap tahun harus menyusun rancangan anggaran (RUU-APBN). Penyusunan rancangan ini menurut Sugijanto (1995 : 29-30) dimulai dari Surat Edaran Menteri Keuangan dan Menteri PPN/ Ketua Bappenas kepada Departemen/ Lembaga yang berisikan permintaan sumbangan anggaran dalam bentuk yang telah ditentukan, yaitu Daftar Usulan kegiatan (DUK) untuk belanja rutin dan Daftar Usulan Proyek (DUP) untuk belanja pembangunan. Penyusunan DUK dan DUP dimulai dari bahan-bahan usulan dari eselon IV, daftar usulan dari eselon III, daftar usulan lampiran dari eselon II dan dihimpun oleh eselon I yang muaranya diolah oleh Biro Keuangan Departemen/ Lembaga kemudian disampaikan kepada Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Departemen Keuangan dan khusus untuk DUP disampaikan pula pada Bappenas. DUK dan DUP kemudian dibahas di DJA dan Bappenas. Pembahasan ini juga memperhatikan taksiran penerimaan pajak-pajak, bea dan cukai serta penerimaan lainnya. Selanjutnya jika rancangan anggaran (RUU-APBN) telah dibuat, dipersiapkan pula Nota Keuangan dan Perincian Lebih Lanjut oleh Departemen Keuangan, kemudian disampaikan oleh Pemerintah kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) untuk dibahas, dan memperoleh persetujuan serta pengesahan. Setelah UU-APBN disahkan, maka

Pemerintah mengeluarkan Keputusan Presiden (Keppres) yang dipakai sebagai dasar hukum pelaksanaan anggaran oleh pemerintah. Dokumen yang digunakan dalam pelaksanaan anggaran adalah Daftar Isian Kegiatan, Daftar Isian Proyek dan Surat Keputusan Otorisasi (DIK, DIP dan SKO) sebagai kredit anggaran yaitu batas pengeluaran yang dapat digunakan untuk mengelola kegiatan rutin oleh Kepala Kantor atau pembangunan oleh Pemimpin Proyek/Bendaharawan Proyek. DIK diterbitkan per Bagian Anggaran (Departemen/Lembaga), per Unit Organisasi (Eselon I) dan per Lokasi (Propinsi). DIP diterbitkan per Proyek/Bagian Proyek, berdasarkan DIP yang telah disahkan. SKO diterbitkan untuk pengeluaran anggaran rutin maupun pembangunan yang berasal dari Bagian Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan (Bagian Anggaran XVI). Pengadaan barang dalam kegiatan rutin melalui mata anggaran pengeluaran (MAK) belanja barang, sedangkan dalam anggaran pembangunan melalui mata anggaran pengeluaran belanja modal.

Anggaran Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya sebagai unit organisasi pemerintah pusat disusun berdasarkan program, fungsi, dan ditetapkan satuan ukur tertentu. Namun demikian, dalam perencanaan dan penganggaran kegiatan-kegiatan yang diusulkan melalui Daftar Usulan Kegiatan (DUK), KAR belum menyusun DUK tersebut atas dasar aktivitas yang direncanakan (*performance budget*), tetapi masih didasarkan atas anggaran tradisional mengacu kepada incremental basis dari tahun ke tahun. Di samping itu, unit organisasi/instansi pemerintah pada umumnya belum mengembangkan cara-cara baru untuk mengukur dan memberi penghargaan pada hasil, menuju pemerintahan yang berorientasi hasil: membiayai hasil, bukan masukan (Osborne dan Gaebler,

1992:159). Sebagai perbandingan, saat ini pemerintahan Amerika Serikat dalam upaya memberikan pelayanan kepada masyarakat, didasarkan kepada undang-undang yang disebut "Government Performance Result Act" (GPRA) yang diundangkan tahun 1993. Ketentuan tersebut mengharuskan badan-badan pemerintah untuk dapat menunjukkan kinerjanya paling lambat dalam tahun 2000. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kinerjanya, dimulai dengan menetapkan rencana strategisnya, untuk kemudian menentukan kegiatan dan indikator-indikator keberhasilan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya. Dengan undang-undang mengenai Kinerja dan Hasil Pemerintah (GPRA), setiap badan-badan pemerintah mulai sekarang harus menanyakan kepada dirinya sendiri :

- Apa misi kami ?.
- Apa tujuan dan bagaimana mencapainya ?.
- Bagaimana kami dapat mengukur kinerja kami ?, dan
- Bagaimana kami menggunakan informasi itu untuk membuat perbaikan ?.

Dalam hubungan itu, Presiden R.I menimbang, dalam rangka lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab telah mengeluarkan Instruksi Presiden (Inpres) No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam instruksi tersebut ditegaskan bahwa pada tanggal 30 September 1999, setiap instansi pemerintah sampai tingkat eselon II telah mempunyai Perencanaan Strategik tentang program-program utama yang akan dicapai selama 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Perencanaan dimaksud mencakup :

- Uraian tentang visi, misi, strategi dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi.



- Uraian tentang tujuan, sasaran dan aktivitas organisasi.
- Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Dengan demikian pada setiap penyusunan perencanaan dan penganggaran KAR Surabaya sebagai unit organisasi/ satuan kerja seharusnya tidak hanya cenderung kepada tersedianya sumber daya (anggaran) dalam jumlah besar. Akan tetapi, harus didasarkan atas kebutuhan aktivitas sekaligus disesuaikan dengan sasaran dan tujuan serta program-program yang akan dicapai dalam mengemban misi organisasi, sehingga secara berkesinambungan proses penyusunan perencanaan strategik menggunakan informasi masa lalu, saat ini dan masa datang dari aktivitas (operasi) dan lingkungan melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan (Wahyudi, 1996:31). Oleh karena itu, melalui proses perencanaan strategik tersebut, seharusnya dilakukan pula informasi di bidang penganggaran yang selama ini berdasar incremental basis, di masa mendatang diarahkan kepada sistem penyusunan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas (*performance budget system*). Berdasarkan sistem tersebut, penilaian terhadap kinerja pelaksanaan kegiatan (*appraisal performance*) dapat dilakukan melalui masukan dan keluarannya (*input-output*) atas dasar pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

- Apa tujuan dari masing-masing unit organisasi.
- Program apa yang harus dirumuskan.
- Bagaimana cara mencapai tujuan setiap program dan anggarannya.
- Berapa volume pekerjaan atau tingkat kapasitas jasa yang diperlukan untuk setiap aktivitas dari suatu program dan anggarannya.
- Berapa jumlah dana yang dibutuhkan dan sumber-sumber pendanaannya.

- Apakah setiap program dan kegiatan pemerintah telah dilaksanakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut di atas, dapat dilakukan penilaian atas keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan sebagai pengendalian manajemen, melalui akuntabilitas kinerja unit organisasi yang merupakan instrumen untuk kegiatan pengendalian terutama dalam pencapaian hasil. Pengendalian (*control*) sebagai bagian penting manajemen yang baik, adalah saling menunjang dengan akuntabilitas sehingga pengendalian tidak dapat berjalan dengan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik pula, demikian sebaliknya. Akuntabilitas menurut The Oxford Advance Learner's Dictionary, adalah *required or expected to give an explanation for one's action*. Dengan kata lain, dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/ atasannya. Dalam hal ini, terminologi akuntabilitas dilihat dari sudut pandang pengendalian tindakan pada pencapaian tujuan.

Agar supaya dapat melakukan penilaian tersebut perlu disusun pengukuran kinerja yang mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*).

Selanjutnya harus disajikan data dan informasi relevan lainnya bagi pembuat keputusan agar dapat menginterpretasikan keberhasilan/ kegagalan unit organisasi/ satuan kerja instansi pemerintah pusat secara lebih luas dan mendalam,

meliputi uraian tentang keterkaitan pencapaian kinerja atas program dan kegiatan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan dan misi serta visi yang telah ditetapkan. Dalam analisis ini perlu pula dijelaskan proses dan nuansa pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien, efektif, dan ekonomis sesuai dengan program dan kegiatan organisasi berdasarkan tugas pokok dan fungsi KAR, yakni:

- a. Pengumpulan dan verifikasi dokumen transaksi keuangan pemerintah.
- b. Pengolahan data transaksi keuangan pemerintah.
- c. Pendistribusian hasil pengolahan data akuntansi.
- d. Pelaksanaan sistem akuntansi pusat.
- e. Analisis laporan keuangan pemerintah.
- f. Bimbingan teknis Sistem Akuntansi Pemerintah termasuk Sistem Akuntansi Aset Tetap kepada unit-unit akuntansi.
- g. Pelaksanaan administrasi KAR.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut di atas, maka permasalahannya dapat dirumuskan :

1. Bagaimana Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya sebagai unit organisasi pemerintah pusat menyusun anggaran belanja dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya setiap tahun ?
2. Apakah penyusunan anggaran tersebut didasarkan atas aktivitas yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang hendak dicapai ?
3. Bagaimana penilaian atas pencapaian hasil dari aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan ?

4. Bagaimana bentuk dan pengembangan mekanisme pengendalian anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas tersebut dilakukan ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Memahami dan mendeskripsikan bagaimana penyusunan dan pengendalian anggaran yang dilaksanakan oleh Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya sebagai unit organisasi pemerintah pusat.
2. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kegiatan yang dilakukan oleh KAR Surabaya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengembangkan sistem penyusunan dan pengendalian anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas agar supaya hasil yang dicapai dapat efisien dan efektif.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan kesimpulan yang diperoleh dapat digunakan untuk masukan kepada pimpinan Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya sebagai salah satu unit organisasi atau satuan kerja instansi pemerintah dalam menyusun dan mengendalikan anggaran belanjanya. Dengan sistem penyusunan dan pengendalian anggaran yang baik, pelaksanaan program dan kegiatan dalam pengelolaan tugas pokok dan fungsi KAR dapat berjalan secara efektif dan efisien.

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Sistem

Sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang berhubungan satu dengan lainnya yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap sistem dibuat untuk menangani sesuatu yang berulang kali atau secara rutin terjadi (Mulyadi, 1997:2-3).

#### 2.2. Perencanaan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan organisasi dan perencanaan ini adalah merupakan suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Menurut William H. Newman, sebagaimana dikutip oleh Handoko (1996:85) ada dua tipe utama rencana :

- 1). Rencana - rencana strategik (*strategic plans*), yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas-mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi; dan
- 2). Rencana-rencana operasional (*operational plans*) penguraian lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategik akan dicapai.

Ada dua tipe rencana-rencana operasional.

Rencana sekali pakai (*single use plans*) dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai ; rencana tetap (*standing plans*) merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk

penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Tipe-tipe pokok rencana sekali pakai adalah program, proyek dan anggaran (Handoko, 1996 : 88-89), sedangkan wujud umum rencana-rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur dan aturan. Rencana-rencana ini sekali ditetapkan akan terus ditetapkan sampai perlu diubah (modifikasi) atau dihapuskan (Handoko, 1996:89-90).

### **2.3. Penganggaran.**

Penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran melalui keputusan-keputusan yang dibuat untuk memperlakukan sumber daya-sumber daya pada berbagai alternatif rangkaian kegiatan. Penganggaran sering menjadi proses perencanaan kunci melalui mana kegiatan-kegiatan lain dipilih dan dikoordinasikan.

Dalam pengertian anggaran, dijumpai antara lain adanya anggaran pemerintah dan anggaran perusahaan. Sabeni dan Ghozali (1998:39) menyatakan bahwa pengertian anggaran pemerintah dan anggaran organisasi perusahaan, sebenarnya tidak jauh berbeda baik dalam proses penyusunannya maupun dalam tujuan dibuatnya anggaran. Munandar (1986:1) mengatakan bahwa anggaran (budget) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

## 2.4. Tipe Anggaran

Ada beberapa jenis atau tipe anggaran (*budget*) yang berkembang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan keadaannya (Rosjidi, 2001:60), yaitu : (1) Budget Tradisional atau Konvensional, (2) Zero Based Budgeting, (3) Planning - Programming - Budgeting System, dan (4). Budget Kinerja (Performance Budget)

### 2.4.1. Budget Tradisional

Budget tradisional atau konvensional, adalah jenis budget yang paling sederhana, dilandasi dengan pola pikir, kemana sumber-sumber pendapatan yang tersedia itu akan digunakan, atau berorientasi pada obyek pengeluaran (*object of expenditures*), sehingga dalam operasinya menekankan pada prosedur formal dan pertanggungjawaban atas setiap pelaksanaan anggaran, yang berarti pula peranan dan fungsi pengawasan sangat penting. Budget tradisional ini, mengabaikan atau tidak didasarkan atas tujuan program, fungsi, dan kegiatan yang ingin dicapai, yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Mekanisme penyusunannya : Pertama, ditentukan unit organisasinya. Kedua, ditetapkan obyek-obyek pengeluaran yang akan dibiayai seperti : (1) gaji dan upah (*personal*), dan (2) belanja barang habis pakai (*supplies*), (3) belanja barang modal (*capital outlay*) dan (4) perlengkapan, (5) pemeliharaan, serta rencana pengeluaran lain-lain. Akhirnya, ditetapkan jumlah anggaran secara keseluruhan.

Menurut Rosjidi (2001:60-61), kebaikan dan kelemahan budget tradisional:



**Kebaikan**

- Sederhana dan mudah disusun.
- Penyusunan dan klasifikasi informasi anggarannya, sejalan dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) sehingga mudah diintegrasikan dengan sistem akuntansi pemerintah.
- Untuk menyusun jenis budget ini, tidak memerlukan keahlian khusus.

**Kelemahan**

- Hubungan antara masukan dengan keluaran (*input-output*) tidak dirumuskan dengan konkrit, sehingga sulit diukur.
- Ada kecenderungan kuat menghabiskan pagu (*plafond*) anggaran, karena pagu anggaran belanja yang tersedia merupakan batas tertinggi untuk dibelanjakan.
- Tidak berorientasi pada program, melainkan menitikberatkan pada aspek pengawasan terhadap setiap obyek pengeluaran.

**2.4.2. Zero Based Budgeting System**

Sistem ini didefinisikan sebagai suatu sistem penyusunan anggaran dimana kegiatan untuk tahun anggaran yang bersangkutan dianggap sebagai kegiatan yang berdiri sendiri tidak ada kaitannya dengan anggaran yang lalu. Dasar pemikiran dari sistem ini bahwa anggaran tidak selalu didasarkan pada apa yang dilakukan pada masa/ tahun lalu. Oleh karena itu anggaran harus dapat diciptakan berdasarkan kondisi yang sedang dan akan berjalan dan setiap kegiatannya dapat diformulasikan ke dalam bentuk paket keputusan.



Sistem ini memberikan perhatian lebih pada sasarannya untuk memperbaiki manajemen melalui perbaikan pengawasan manajerial dengan menekankan penilaian atas permintaan pendanaan unit-unit pelaksana.

Langkah-langkah dalam penyusunan *zero based budgeting system*:

- Penentuan keputusan manajemen.
- Pembentukan paket keputusan.
- Konsolidasi skala prioritas.
- Alokasi dana.

Menurut buku pegangan kalangan pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI (tanpa tahun:37), kelebihan dan kelemahan sistem ini :

#### **Kelebihan**

- Proses pembuatan paket keputusan dapat menjamin tersedianya informasi yang lebih bermanfaat bagi kepentingan manajemen.
- Dana dapat dialokasikan dengan lebih efisien karena terdapat beberapa alternatif keputusan dan alternatif bagi pelaksanaan keputusan tersebut.
- Setiap program dan kegiatan selalu direview (ditinjau kembali), paling tidak lima tahun sekali.
- Pengambilan keputusan dapat memperoleh informasi mengenai kegiatan apa saja yang dianggap kritis dan mendesak.

#### **Kelemahan**

- Sistem ini tidak mudah untuk diterapkan karena tidak semua kegiatan dapat disusun rangking keputusannya secara konsisten dari tahun ke tahun.
- Terlalu mahal dan memakan waktu banyak.

- Memerlukan skill khusus terutama dalam menganalisa dan menentukan prioritas/ ranking.
- Memerlukan data yang lebih banyak dan perlu dukungan analisis yang ketat.
- Asumsi yang digunakan kurang realistis.
- Kadang-kadang sulit untuk memutuskan bahwa kegiatan yang satu benar-benar lebih penting dibandingkan kegiatan lainnya.

#### 2.4.3. Planning-Programming-Budgeting System (PPBS)

Sistem ini didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pemrograman, dan penganggaran suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah yang diikat dalam suatu sistem sebagai suatu kesatuan yang terpadu, bulat, dan tak terpisahkan. Pada mulanya sistem ini disponsori oleh Departemen Pertahanan Amerika Serikat yang menekankan pada fungsi perencanaan, namun ada tujuan lainnya dibalik fungsi perencanaan. PPBS diharapkan juga menjadi suatu sistem anggaran yang serba guna (*multi purpose*). Dalam sistem ini perhatiannya juga tidak lepas terhadap bidang pengawasan dan manajemen.

Dalam perkembangannya PPBS bisa diandalkan untuk mengembangkan suatu jaringan silang untuk merubah dari data perencanaan ke dalam kerangka pengawasan dan manajemen, demikian sebaliknya. Dengan demikian dari sekian banyak tujuan utama PPBS adalah merubah persiapan penganggaran tahunan yang bersifat rutin ke dalam perumusan- perumusan sasaran dan kebijaksanaan di masa yang akan datang.

Sistem ini memberikan perhatian lebih terhadap orientasi di bidang perencanaan dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam bentuknya yang ideal PPBS

akan memusatkan perhatian pada fungsi perencanaan dan pendelegasian manajerial serta pengawasan tanggung jawab kepada tingkat operasional.

PPBS sebagai suatu sistem memerlukan alat bantu yang terdiri dari :

- Analisis ekonomi mikro dan makro untuk menganalisa pengaruh kebijaksanaan pemerintah terhadap kehidupan ekonomi, dan pengaruh sosial, politik dan lain-lain dalam masyarakat, kesemuanya ini dalam rangka membentuk kebijaksanaan fiskal dan penganggaran.
- Analisis lainnya yang biasa dipergunakan seperti efektifitas, efisiensi, *benefit cost ratio* , dan lain-lain.
- Pengembangan teknologi informasi yang mutakhir.

Menurut buku pegangan kalangan pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan RI (tanpa tahun:41-42), kelebihan dan kelemahan PPBS :

#### **Kelebihan**

- PPBS dapat menggambarkan secara jelas mengenai tujuan organisasi.
- PPBS dapat menghindarkan adanya program-program yang saling *overlapping* dan bertentangan satu sama lain.
- PPBS memungkinkan pemilihan lokasi sumberdaya secara efisiensi berdasarkan analisa manfaat biaya.

#### **Kelemahan**

- Sistem ini terlalu canggih untuk diterapkan dalam kehidupan nyata.
- Merupakan proses yang multi kompleks sehingga ada kecenderungan terlalu banyak memerlukan prosedur dan analisa.

- Memerlukan kualitas pengelola/ administrator yang sangat tepat. Karena adanya kelemahan-kelemahan di atas maka terdapat tuntutan seandainya akan menggunakan model ini antara lain :
  - Perlu disediakan manual sebagai pedoman yang terkait.
  - Harus memperoleh dukungan yang kuat dari para pejabat.
  - Mempunyai unsur keterlibatan dalam bidang politik.
  - Memiliki kesungguhan dari aparatur/ pengelola.
  - Adanya kemauan politik untuk dilaksanakan semua pihak.

#### 2.4.4. Anggaran Berorientasi Kinerja

Anggaran berorientasi kinerja (*performance budgeting*) menekankan pada manajemen anggaran dengan mempertimbangkan aspek ekonomi, keuangan, hasil program, dengan menetapkan satuan ukur dalam rangka menilai tingkat keberhasilannya. Dalam cara ini, aspek fungsional dari unit-unit organisasi pemerintah ditetapkan berdasarkan batas wewenang dan tanggungjawab, dan anggarannya diklasifikasikan menurut program, fungsi, dan aktivitas tertentu serta obyek pengeluarannya, dievaluasi melalui *cost benefit analysis*, serta ditekankan pada segi pengendalian anggaran (*budget control*).

Secara umum sistem ini mengandung tiga unsur pokok, yaitu :

- Pengeluaran pemerintah diklasifikasikan menurut program dan kegiatan.
- Performance measurement (pengukuran hasil kerja).
- Program reporting (pelaporan program).

Dasar pemikiran dari *performance budgeting system* adalah penganggaran harus dapat digunakan sebagai alat manajemen, sehingga penyusunan anggaran

harus dapat memberikan hasil yang berguna bagi pengambilan keputusan baik oleh badan legislatif maupun eksekutif. Oleh karena itu anggaran harus dianggap sebagai program kerja. Performance budgeting system ini memberikan perhatian lebih dengan adanya pergeseran orientasi dari pengawasan ke orientasi manajemen sehingga perhatian dipusatkan pengukuran efisiensi hasil kerja anggaran kepada konsep efisiensi dengan tujuan untuk memaksimalkan hasil dari input tertentu.

Ciri-ciri umum, kelebihan maupun kelemahan sistem ini menurut buku pegangan kalangan pegawai Direktorat Jenderal Anggaran – Departemen Keuangan RI (tanpa tahun:35-36), adalah :

#### **Ciri-ciri umum**

- Klasifikasi anggaran didasarkan pada program kegiatan.
- Penekanan pada pengukuran hasil kerja dan bukan pengawasan.
- Setiap kegiatan harus dilihat dari segi efisiensi dengan memaksimumkan output.
- Diperlukan alat berupa standar pengukuran hasil kerja.

#### **Kelebihan**

- Memungkinkan adanya pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan.
- Merangsang partisipasi motivasi unit-unit operasional melalui proses usulan dari bawah dan penilaian anggaran yang bersifat faktual.
- Dapat membantu meningkatkan fungsi perencanaan dan mempertajam pembuatan keputusan pada semua tingkatan eksekutif.

## Kelemahan

- Adanya kecenderungan untuk menurunkan peran badan legislatif dalam proses perumusan kebijaksanaan dan penentuan anggaran.
- Tidak terdapat kejelasan mengenai siapa yang bertanggungjawab atas keputusan dan siapa yang menanggung beban atas keputusan yang diambil.
- Tidak semua kegiatan dapat distandarkan dan diukur secara kuantitatif.

## 2.5. Anggaran Berbasis Aktivitas

Di masa sekarang terjadi perubahan pengorganisasian dalam pengelolaan berbagai sumber daya. Pengelolaan berbasis fungsi yang telah biasa digunakan oleh manajemen di masa lalu diubah menjadi pengelolaan berbasis aktivitas (*activity based management*). Manajemen berbasis aktivitas ini menuntut eksekutif untuk mengubah cara yang digunakan untuk menyusun anggaran, dari *functional based budgeting* ke *activity based budgeting*.

Mulyadi dan Setyawan (2000: 347), mengemukakan:

*“Activity based budgeting adalah proses penyusunan anggaran yang berfokus ke improvement terhadap sistem yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan value bagi customers. Oleh karena improvement terhadap sistem hanya dapat diwujudkan melalui perencanaan program pengelolaan berbasis aktivitas yang membentuk sistem, maka perencanaan program pengelolaan berbasis aktivitas dilaksanakan melalui penyusunan anggaran berbasis aktivitas”.*

## 2.6. Pengendalian Manajemen

Perencanaan dan pengawasan/ pengendalian saling berhubungan sangat erat, sehingga sering disebut sebagai “kembar siam” dalam manajemen, karena

pengawasan bertindak sebagai kriteria pelaksanaan kerja terhadap rencana (Donald C. Mosley dan Paul H. Pietri), sebagaimana dikutip oleh Handoko (1996:83). Anthony, dkk (1992:5) mengemukakan bahwa dalam organisasi, pengendalian meliputi berbagai proses perencanaan dan pengendalian. Bagian yang penting dari proses ini berbentuk pengendalian manajemen yakni tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin, dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pengendalian manajemen terutama untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Juga merupakan proses untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan-kesalahan unjuk kerja yang tidak disengaja serta ketidakberesan yang disengaja. Dengan demikian pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian yang terdiri atas tatanan organisasi, wewenang, tanggung jawab, dan informasi untuk memungkinkan pelaksanaan pengendalian untuk memproses sekumpulan tindakan yang memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.

Handoko (1996,360) mengutip pendapat Robert J. Mockler bahwa :

“Pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan/ organisasi.”

Sistem pengendalian manajemen sering digunakan dalam pengertian yang sama, dengan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (Mulyadi dan Setyawan, 2000:2), sebagai suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan

berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

## **2.7. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Setiap sistem terdiri dari dua bagian : struktur dan proses. Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem. Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui dan menjelaskan bekerjanya masing-masing komponen pembentuk sistem (struktur) dalam mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem pengendalian manajemen menurut Mulyadi dan Setyawan (2000:7) terdiri dari enam tahap utama : (1) perumusan strategi, (2) perencanaan strategik, (3) penyusunan program, (4) penyusunan anggaran, (5) implementasi, (6) pengendalian.

## **2.8. Akuntabilitas.**

Keberadaan akuntabilitas sebagai suatu sistem sudah cukup lama, karena sejarah akuntabilitas sudah dimulai sejak jaman Mesopotamia pada tahun 4000 SM. Pada saat itu sudah dikenal adanya hukum Hammurabi yang mewajibkan seseorang (raja) untuk mempertanggungjawabkan segala tindakan-tindakannya kepada pihak yang memberi wewenang atau wangsit kepadanya.

Lembaga Administrasi Negara RI (2000,21) mengutip pendapat J.B Gharthey, bahwa :

“Akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik



siapa, yang, mana, dan bagaimana. Pertanyaan yang memerlukan jawaban tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggung jawabkan, mengapa pertanggung jawaban harus diserahkan, kepada siapa pertanggungjawaban tersebut diserahkan, siapa yang bertanggungjawab terhadap berbagai bagian kegiatan dalam masyarakat, apakah pertanggungjawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai, dan lain sebagainya.”

Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Menurut Lembaga Administrasi Negara dalam Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (1999,4)

“ Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah instrumen pertanggungjawaban yang pada pokoknya terdiri dari berbagai indikator dan mekanisme kegiatan pengukuran, penilaian, dan pelaporan kinerja secara menyeluruh dan terpadu untuk memenuhi kewajiban suatu instansi pemerintah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, serta misi organisasi. “

Pengukuran dan evaluasi kinerja berikut ini didasarkan atas Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang disusun oleh Lembaga Administrasi Negara.

### **2.8.1. Pengukuran Kinerja**

Untuk menyusun laporan akuntabilitas kinerja, terlebih dahulu harus menetapkan pengukuran kinerja yang digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Selanjutnya dilakukan evaluasi kinerja dengan cara menghitung capaian kinerja dari pelaksanaan kegiatan/ program/

kebijaksanaan dalam suatu kurun waktu tertentu. Penetapan indikator kinerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengumpulan dan pengolahan data/ informasi untuk menentukan kinerja kegiatan/ program/ kebijaksanaan. Penetapan indikator kinerja ini didasarkan pada kelompok menurut masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), dan hasil (*outcomes*).

Penetapan capaian kinerja untuk mengetahui dan menilai capaian indikator kinerja pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Untuk menghitung capaian indikator kinerja digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Capaian indikator kinerja} = \frac{\text{Realisasi} \times 100 \%}{\text{Rencana}}$$

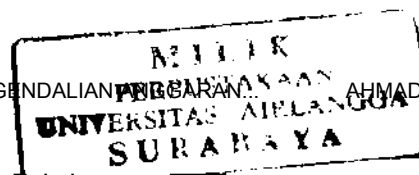
Selanjutnya untuk memperoleh nilai capaian indikator kinerja, terlebih dahulu harus menetapkan bobot indikator kinerja kegiatan (per kelompok *inputs*, *outputs*, dan *outcomes*), sehingga jumlah bobot untuk setiap kelompok adalah 100%.

Rumus nilai capaian indikator kinerja kegiatan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai capaian indikator kinerja} = \frac{\text{capaian indikator kinerja} \times \text{bobot indikator kinerja}}{100\%}$$

Penentuan bobot harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Indikator yang menunjukkan *outcomes* diberi bobot lebih tinggi daripada yang menunjukkan *inputs* atau *outputs*.
- Indikator yang lebih erat kaitannya dengan tujuan dan sasaran, serta kebijaksanaan, program, dan kegiatan diberi bobot yang lebih tinggi.



- Indikator yang berhubungan dengan hal-hal yang menjadi tanggung jawab unit organisasi dan dapat dikendalikan (*controllable*) diberi bobot yang lebih tinggi daripada indikator yang menggambarkan hasil kegiatan yang di luar kendali.

Nilai capaian indikator kinerja kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai capaian kelompok indikator kinerja.

### 2.8.2. Evaluasi Kinerja

Tahap pengukuran kinerja berikutnya adalah tahap evaluasi kinerja. Tahapan ini dimulai dengan menghitung nilai capaian dari pelaksanaan kegiatan, kemudian dilanjutkan dengan menghitung nilai capaian kinerja dari pelaksanaan program dan kebijaksanaan didasarkan nilai capaian kinerja kegiatan tersebut.

Dari evaluasi kinerja kegiatan akan diperoleh nilai capaian kegiatan dengan cara menjumlahkan nilai capaian kelompok indikator kinerja, sedangkan nilai capaian kelompok indikator kinerja dihitung dengan rumus:

$$\text{Nilai capaian kelompok indikator kinerja} = \frac{\text{Capaian kelompok Indikator kinerja} \times \text{Bobot kelompok indikator kinerja}}{100\%}$$

Dari evaluasi kinerja program akan diperoleh nilai capaian program dengan cara menjumlahkan nilai capaian akhir kegiatan, sedangkan nilai capaian akhir kegiatan dihitung dengan rumus:



$$\text{Nilai capaian akhir kegiatan} = \frac{\text{Nilai capaian kegiatan} \times \text{Bobot kegiatan}}{100\%}$$

Dari evaluasi kinerja kebijaksanaan akan diperoleh nilai capaian kebijaksanaan dengan cara menjumlahkan nilai capaian akhir program, sedangkan nilai capaian akhir program dihitung dengan rumus:

$$\text{Nilai Capaian Akhir Program} = \frac{\text{Nilai capaian program} \times \text{Bobot program}}{100\%}$$

## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN PROPOSISI PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Pemerintah mempunyai kegiatan untuk memenuhi kewajiban meningkatkan kesejahteraan umum dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Due dan Friedlaender (1981:4) mengemukakan bahwa mempelajari kegiatan pemerintah sebetulnya sama dengan mempelajari kebijaksanaan perpajakan dan pembelanjaan dalam konteks jawaban atas pertanyaan-pertanyaan: (1) Mengapa kegiatan pemerintah diperlukan? (2) Apa yang menentukan batas dan tingkatnya yang sesuai? (3) Bagaimana kegiatan ini dibelanjai? (4) Apa konsekwensi dari kegiatan ini?

Musgrave (1989:6) membagi kegiatan pemerintah ke dalam tiga bagian :

1. Alokasi : kegiatan yang meliputi penyediaan berbagai jasa pemerintah untuk masyarakat dan dengan demikian menyertakan alokasi sumber-sumber daya ke dalam produksi jasa-jasa ini dan bukannya ke dalam keluaran sektor swasta.
2. Distribusi : kegiatan –kegiatan yang termasuk dalam distribusi kembali dari pendapatan untuk menjamin terpenuhinya apa yang dianggap oleh masyarakat sebagai suatu keadaan distribusi yang “merata” dan “adil”.
3. Stabilisasi : kegiatan yang ditujukan kepada peningkatan stabilitas dengan menggunakan kebijakan anggaran sebagai suatu alat untuk mempertahankan tingkat kesempatan kerja yang tinggi, tingkat stabilitas (inflasi) yang semestinya, dan laju pertumbuhan ekonomi yang tepat, dengan memperhitungkan segala akibatnya terhadap perdagangan dan neraca pembayaran.

Dalam tahun-tahun belakangan ini berbagai tuntutan dari masyarakat agar mendapatkan pelayanan yang baik merupakan suatu gejala yang sulit dihindari baik di sektor pemerintahan maupun sektor swasta. Pemerintah sebagai institusi

yang memberikan pelayanan terhadap kebutuhan barang publik dan jasa publik ketinggalan dibandingkan sektor swasta. Bahkan konsentrasi untuk melayani publik hampir dapat dikatakan terabaikan.

Kesadaran pemerintah Amerika Serikat dalam memperbaiki perhatian dan pelayanan kepada masyarakat, antara lain diilhami dan dipicu oleh hasil studi David Osborne dan Ted Gaebler, dengan apa yang disebutnya "Reinventing Government" (mewirauahakan pemerintah). Upaya yang dilakukan untuk mengurangi kendala, hubungan dan pelayanan ini adalah menciptakan kebersamaan antara pemerintah dengan warganya. Kebersamaan yang dimaksud ini antara lain mengandung arti :

- Pemerintah memfokuskan perhatian kepada hasil, sehingga memudahkan warga negara, pengusaha dan pemerintah untuk mencapai tujuan bersama.
- Pemerintahan yang memahami konsumennya bekerja sama dengannya, dan memperlakukan mereka sebagai prioritas utama.

Upaya tersebut di atas juga didasarkan kepada undang-undang yang disebut "Government Performance Result Act" yang mengharuskan badan-badan pemerintah untuk dapat menunjukkan kinerjanya paling lambat dalam tahun 2000. Selanjutnya, setiap badan untuk dapat menunjukkan kinerjanya, dimulai dengan menetapkan rencana strategisnya, untuk kemudian menentukan kegiatan/aktivitasnya. Dalam rangka merespon apa sebenarnya yang diinginkan warganya, badan-badan ini sedapat mungkin melibatkan para stakeholder dalam merumuskan rencana strategisnya, terutama ketika merumuskan misi organisasinya. Pemikiran ini pada dasarnya memang jarang ditemui disektor pemerintah, karena sebagian besar organisasi pemerintah digerakkan oleh

peraturan dan anggaran, bukan oleh misinya. Bagi kegiatan organisasi pemerintahan senantiasa mempunyai sebuah peraturan untuk segala sesuatu yang seringkali dapat mengarah pada keruwetan dan sebuah mata anggaran untuk setiap sub kategori pengeluaran dalam tiap unit dalam departemen/ lembaga. Pemerintahan wirausaha akan meninggalkan kedua kutub tersebut. Jadi, setelah menetapkan misinya, kemudian mengembangkan sistem anggaran dan peraturan yang memberi keleluasaan kepada para karyawan untuk mencapai misi-misi itu.

Sistem anggaran yang digerakkan oleh misi akan mengubah dinamika dari prinsip habiskan anggaran atau jika tidak membelanjakan seluruh anggaran sampai akhir tahun fiskal maka akan kehilangan dan pada tahun berikutnya akan memperoleh lebih sedikit, mengarah dan tunduk pada prinsip "hemat dan investasikan" yang kemudian dinamakan anggaran pengendalian belanja/ *expenditure control budget* (Osborne dan Gaebler, 1992:140).

Dengan demikian tampak adanya perubahan yang mendasar, dari organisasi pemerintahan yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi pemerintahan yang digerakkan oleh misi. Osborne dan Gaebler (1992:133-134) menegaskan: organisasi yang digerakkan oleh misi memberi kebebasan kepada karyawannya dalam mencapai misi dengan metode paling efektif yang dapat mereka temukan dan mempunyai keunggulan yang nyata bahwa organisasi yang digerakkan oleh misi lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel dan mempunyai semangat lebih tinggi ketimbang organisasi yang digerakkan oleh peraturan.

Dalam hubungan itu, Instruksi Presiden RI (Inpres) No. 7 tahun 1999 mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan

mulai dari pejabat Eselon II ke atas mempunyai perencanaan strategik sebagai dasar pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan Inpres tersebut dalam menyusun rencana kegiatan-kegiatan pemberian pelayanan kepada masyarakat, setiap unit organisasi/ satuan kerja instansi pemerintah pusat terlebih dahulu harus menyusun rencana strategik organisasi (mengacu kepada rencana strategik organisasi vertikal di atasnya), yang mengandung visi, misi, tujuan/ sasaran, dan program yang realistis dan mengantisipasi masa depan yang diinginkan dan dapat dicapai dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul.

Disadari bahwa setiap unit organisasi/ satuan kerja mengemban misi untuk mencapai tujuan/ sasaran yang akan dicapai melalui aktivitas-aktivitas dalam bentuk program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu diperlukan sistem anggaran yang bukan hanya menitikberatkan pada aspek pengawasan terhadap setiap obyek pengeluaran (*traditional budget/ line item budget*) yang berorientasi pada input saja, tetapi harus berorientasi pada *output/ outcome*. Dengan demikian terjadi pergeseran kepada penggunaan anggaran yang berorientasi kepada manajemen anggaran dengan mempertimbangkan aspek keuangan, hasil program dengan menetapkan satuan ukur dalam rangka menilai keberhasilannya (Rosjidi, 2001: 61).

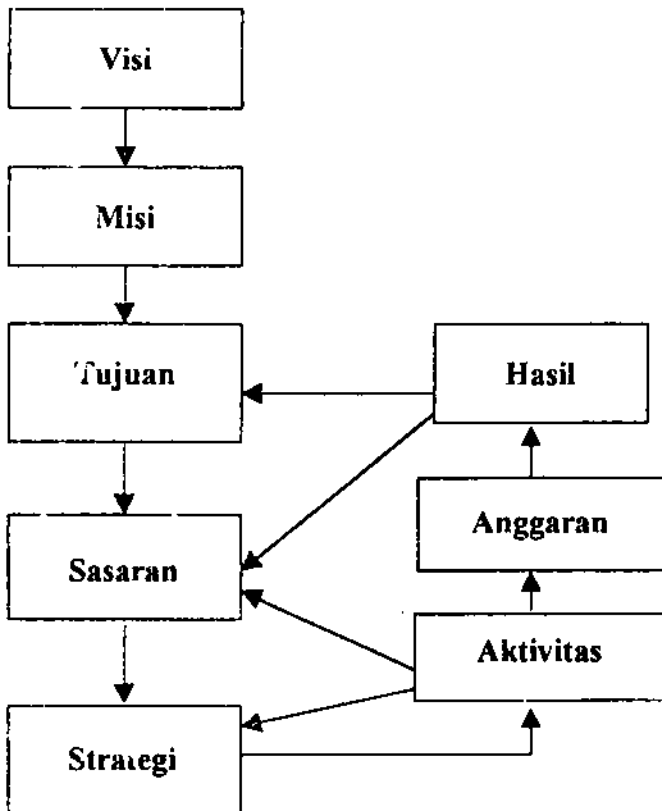
Penelitian ini untuk mengevaluasi penyusunan dan pengendalian anggaran atas kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran mengemban misi Kantor Akuntansi Regional Surabaya sebagai satuan kerja instansi pemerintah pusat – Departemen Keuangan yang dijabarkan dalam program dan kegiatannya. Agar dapat melakukan penilaian atas keberhasilan/ kegagalan



pelaksanaan program dan kegiatan perlu disusun pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*). Penetapan indikator kinerja harus tetap mengacu pada visi, misi, tujuan, sasaran yang telah ditetapkan seperti pada gambar berikut ini :

Gambar 3.1

**Kerangka Konseptual Penelitian**



Kemudian dilakukan pula analisis pencapaian kinerja dengan menyajikan data dan informasi relevan lainnya agar dapat menginterpretasikan keberhasilan/kegagalan Kantor Akuntansi Regional Surabaya secara lebih luas dan mendalam. Informasi kinerja ini diharapkan dapat digunakan sebagai media yang memberikan umpan balik (*feed back*) sebagai sarana untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

### 3.2. Proposisi Penelitian

1. Anggaran Kantor Akuntansi Regional Surabaya akan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif apabila disusun berdasarkan aktivitas-aktivitasnya.
2. Dalam menyusun aktivitas-aktivitas senantiasa harus mempertimbangkan misi, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, sehingga aktivitas-aktivitas tersebut digerakkan oleh misi organisasi.
3. Tolok ukur atau indikator pengukuran kinerja adalah kewajiban individu dan organisasi untuk mempertanggungjawabkan capaian hasil kinerjanya melalui pengukuran yang seobyektif mungkin.
4. Akuntabilitas merupakan instrumen untuk kegiatan pengendalian pencapaian hasil. Pengendalian tidak dapat berjalan dengan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik, sebagai perwujudan pertanggungjawaban atas pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan aktivitas, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Pemilihan Desain Penelitian.

Penelitian ini untuk memahami dan mendiskripsikan bagaimana penyusunan dan pengendalian anggaran yang dilaksanakan oleh Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya sebagai unit organisasi pemerintah pusat di bawah Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN) – Departemen Keuangan R.I. Di samping itu, untuk menilai efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran yang digunakan dengan kemungkinan melakukan pilihan penerapan sistem lain yang lebih relevan dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran agar supaya hasil yang dicapai dapat efisien dan efektif.

Dalam rangka untuk mencapai temuan yang menjadi tujuan penelitian ini, maka diperlukan metode penelitian yang memungkinkan untuk memperoleh pemahaman atas perencanaan dan pengendalian aktivitas, sebagai langkah awal dalam penyusunan dan pengendalian anggaran. Karenanya, penelitian ini tidak memerlukan alat-alat ukur, sehingga tidak dapat menggunakan metode penelitian kuantitatif, tetapi harus menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif disebut juga penelitian naturalistik, karena situasi lapangan penelitian bersifat natural atau wajar, sebagaimana adanya, tanpa diatur, tanpa dimanipulasi (Nasution, 1988 : 18).

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan tujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta

karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu (Nazir, 1985 : 66). Dengan studi kasus memungkinkan penelitian untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata - seperti siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial (Yin, 2000 : 4).

Penelitian kualitatif tidak mengenal populasi dan tidak pula sampel. Walaupun kata sampel muncul dalam metode kualitatif, maka sampel tidak bersifat mewakili (representatif) populasi, tapi lebih diperlakukan sebagai kasus yang mempunyai ciri khas tersendiri, yang tidak harus sama dengan ciri populasi yang diwakilinya. Temuan dalam penelitian kualitatif bersifat kasuistik, unik dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan ke konteks yang lain. Instrumen pengumpulan data yang paling sering digunakan adalah wawancara mendalam, studi dokumentasi dan observasi langsung (Irawan, 1999 : 78).

#### **4.2 Lokasi dan Obyek Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi pada Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya – Badan Akuntansi Keuangan Negara – Departemen Keuangan yang melaksanakan tugas dan kegiatan akuntansi atas transaksi keuangan pemerintah pusat di wilayah provinsi Jawa Timur. Obyek penelitian ini adalah penyusunan dan pengendalian anggaran belanja rutin KAR Surabaya.

#### **4.3 Fokus Penelitian.**

Untuk menjawab dan mengkaji masalah penelitian yang telah diajukan, penentuan fokus penelitian menjadi sangat penting dalam memandu dan

mengarahkan jalannya penelitian. Ditegaskan oleh Strauss & Corbin (1997), melalui bimbingan dan arahan fokus penelitian ini dapat diketahui secara pasti data mana yang diperlukan dan dikumpulkan dan data mana yang dihilangkan karena dianggap tidak relevan.

Permasalahan dan fokus penelitian sangat terkait, oleh karena itu permasalahan penelitian dijadikan sebagai acuan di dalam penentuan fokus. Namun demikian fokus dapat berubah dan berkembang di lapangan sesuai dengan perkembangan permasalahan penelitian yang ditemukan di lapangan.

Konsisten dengan perumusan masalah dan tujuan yang ingin dicapai, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah penyusunan dan pengendalian anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran KAR. Dalam penelitian ini dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya sebagai unit organisasi pemerintah pusat menyusun anggaran belanja dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya setiap tahun ?
2. Apakah penyusunan anggaran tersebut didasarkan atas aktivitas yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang hendak dicapai ?
3. Bagaimana penilaian atas pencapaian hasil dari aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan ?
4. Bagaimana bentuk dan pengembangan mekanisme pengendalian anggaran kinerja berbasis aktivitas tersebut dilakukan ?

#### 4.4. Sumber, Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Moleong (2000:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Namun juga harus disadari bahwa informasi yang diberikan oleh informan sangat mungkin merupakan gabungan dari fakta yang ada dan pandangan mereka sendiri (Babbie, 1999:267).

Dalam pengumpulan data digunakan tiga metode, yaitu: wawancara langsung, studi dokumentasi dan observasi. Sumber dan jenis data serta metode pengumpulannya, yakni wawancara dan studi dokumentasi, adalah sebagai berikut.

1. Kepala KAR Surabaya sebagai kepala unit organisasi, data yang diperoleh tentang :
  - Organisasi dan tata kerja KAR Surabaya.
  - Tugas pokok dan fungsi (tupoksi) KAR.
  - Sistem pertanggungjawaban Kepala KAR kepada Kepala Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN).
  - Visi, misi, tujuan dan sasaran serta faktor-faktor kunci keberhasilan.
  - Kebijakan – kebijakan yang dibuat untuk mencapai sasaran / target kegiatan yang akan datang.
  - Sistem penyusunan dan pengendalian anggaran.
  - Aktivitas organisasi dan rencana kerja tahunan.

- Mekanisme kerja sama antar instansi baik di lingkungan maupun di luar Departemen Keuangan.
  - Pengukuran dan evaluasi kinerja yang digunakan untuk penilaian atas keberhasilan / kegagalan pelaksanaan kegiatan / program / kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi.
  - Pedoman penyusunan Daftar Usulan Kegiatan (DUK) tahun anggaran yang akan datang dengan memperhatikan ;
    - Rencana kebutuhan riil.
    - Seleksi kegiatan berdasarkan urgensi dan prioritas.
    - Kondisi tahun anggaran yang lalu.
    - Keadaan sarana dan prasarana tahun anggaran yang lalu.
2. Kepala Seksi Verifikasi, untuk mendapatkan data tentang :
- Rencana kerja seksi verifikasi.
  - Kebutuhan akan sarana dan prasarana.
  - Kebutuhan riil untuk kegiatan operasional.
  - Kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik intern seksi maupun lintas seksi.
  - Volume dokumen sumber (penerimaan maupun pengeluaran), transaksi keuangan pemerintah pusat di wilayah propinsi Jawa Timur.
  - Laporan hasil pengujian data, transaksi penerimaan, pengeluaran dan transaksi non anggaran.
  - Daftar Transaksi dan Posting bulanan.
  - Memo Penyesuaian.

3. Kepala Seksi Pengolahan Data Akuntansi (PDA), data yang diperoleh tentang :

- Rencana kerja seksi PDA.
- Kebutuhan akan sarana dan prasarana.
- Kebutuhan riil untuk kegiatan operasional.
- Kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik intern seksi maupun lintas seksi.
- Register Transaksi Harian (RTH) dalam rangka proses pembuatan Daftar Transaksi dan Posting bulanan.
- Arsip data komputer (ADK) seluruh instansi (departemen/lembaga/UAW).
- Hasil perekaman data lainnya.
- File-file harian data-data yang direkam.
- Laporan-laporan untuk kantor pusat BAKUN, Akuntansi BA. 16, Akuntansi Umum, dan Akuntansi Kas Umum Negara.

4. Seksi Pelaporan Keuangan, data yang diperoleh tentang :

- Rencana kerja seksi Pelaporan Keuangan.
- Kebutuhan akan sarana dan prasarana.
- Kebutuhan riil untuk kegiatan operasional.
- Kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik intern seksi maupun lintas seksi.
- Laporan rekonsiliasi saldo kas di KPKN dengan laporan Akuntansi Kas Umum Negara.
- Hasil analisis laporan BA. 16, Akuntansi Umum dan Akuntansi Kas Umum Negara.



5. Seksi Bimbingan Akuntansi, untuk mendapatkan data tentang :
- Rencana kerja seksi Bimbingan Akuntansi.
  - Kebutuhan akan sarana dan prasarana.
  - Kebutuhan riil untuk kegiatan operasional.
  - Kegiatan-kegiatan yang dilakukan baik intern seksi maupun lintas seksi.
  - Bimbingan teknis SAP kepada unit-unit akuntansi Departemen/Lembaga (UAW).
  - Bimbingan teknis SAP dan konsolidasi laporan barang milik / kekayaan negara (BM/KN) unit-unit dalam departemen/lembaga.
6. Kepala Subbagian Umum, untuk mendapatkan data tentang :
- Rencana Kerja Subbagian Umum.
  - Petunjuk penyusunan Daftar Usulan Kegiatan (DUK).
  - Jumlah pegawai dan komposisinya berdasarkan golongan, pendidikan, dan jabatan.
  - Rekapitulasi data sarana fisik beserta rinciannya.
  - Penatausahaan barang-barang inventaris kantor.
  - Pemeliharaan perlengkapan kantor.
  - Realisasi anggaran tahun lalu, perkiraan realisasi anggaran tahun berjalan dan usulan tahun yang akan datang, meliputi :

Penyelenggaraan kantor :

- Belanja pegawai.
- Belanja barang penunjang.
- Belanja barang modal.

Pembinaan sistem akuntansi :

- Belanja barang penunjang.

**Penatausahaan dan pelaporan inventarisasi kekayaan negara :**

- Belanja barang penunjang.

- Rincian rencana, DUK tahun anggaran y.a.d.

**Penyelenggaraan kantor :**

- Belanja Pegawai.
    - Gaji.
    - Tunjangan beras.
    - Lain-lain belanja pegawai – uang lembur.
  - Belanja Barang.
    - Belanja barang penunjang.
    - Belanja barang lainnya.
  - Belanja Pemeliharaan.
    - Pemeliharaan gedung.
    - Pemeliharaan kendaraan.
    - Pemeliharaan lainnya.
  - Perjalanan dinas.
  - Belanja barang modal.
  - Pembinaan sistem akuntansi.
  - Penatausahaan dan pelaporan inventarisasi kekayaan negara.
- Administrasi KAR–penatausahaan surat-surat kepegawaian, perlengkapan, dll.

7. Para Koordinator Pelaksana dan para pegawai yang terlibat secara langsung dalam penyusunan dan pengendalian kegiatan-kegiatan dan pelaksanaan

anggaran. Data yang diperoleh tentang dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian, diantaranya adalah catatan-catatan, laporan-laporan dan buku-buku tentang pelaksanaan dan pengendalian anggaran, berupa buku-buku dan laporan yang digunakan dalam pelaksanaan anggaran sebagai berikut :

- Buku Kas Umum.
- Buku Pembantu Kas Tunai.
- Buku Pembantu Bank.
- Buku Pengawasan UYHD.
- Buku Pengawasan Kredit per MAK.
- Buku Penerimaan / Penyetoran Pajak.
- Laporan bulanan.
- Laporan triwulanan.
- Laporan semesteran.
- Laporan tahunan.

Di samping wawancara dan studi dokumentasi dilakukan juga observasi. Observasi dilakukan untuk mengamati sikap perilaku para penanggungjawab dan para pegawai yang melaksanakan penyusunan dan penatausahaan anggaran serta pemahaman terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, dengan cara sebagai berikut :

- Mengikuti pembahasan sejak penyusunan Daftar Usulan Kegiatan (DUK) yang dilaksanakan oleh Subbagian Umum berdasarkan petunjuk penyusunan DUK

dari kantor pusat BAKUN secara rinci disertai standar perhitungan sesuai peraturan yang berlaku.

- Setelah Daftar Isian Kegiatan (DIK) diterima dari kantor pusat BAKUN, selanjutnya dibahas dengan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Anggaran Propinsi Jawa Timur. Observasi selanjutnya adalah mengikuti pembahasan tersebut di atas untuk mengkaji sejauh mana kesesuaian DIK dengan petunjuk teknis penyusunan DIK Departemen Keuangan c.q Direktorat Jenderal Anggaran. Apabila dianggap telah sesuai akan memperoleh penetapan dari Kepala Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran Surabaya, untuk selanjutnya diterbitkan petunjuk pelaksanaan DIK oleh Kepala KAR Surabaya.
- Mengikuti secara sampling pelaksanaan anggaran.

#### **4.5 Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Miles dan Huberman (1992:15-21), terdiri dari tiga komponen yakni : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

##### **4.5.1. Reduksi data.**

Proses pemilihan, pemusatan perhatian dengan penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis atau terekam dari bukti-bukti yang diperoleh di lapangan. Reduksi data juga merupakan bagian dari analisis, karena menyangkut pemilihan tentang data mana yang dikode, mana yang dibuang, pola-pola mana yang meringkas sejumlah

bagian yang tersebar. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu.

Dalam reduksi data ini, penulis menggolongkan ke dalam data aktivitas teknis operasional dan data yang berhubungan dengan pelaksanaan administrasi serta manajemen KAR. Data tentang teknis operasional dikelompokkan ke dalam aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan dan verifikasi dokumen transaksi, pengolahan-pengolahan data, pendistribusian hasil pengolahan data. Adapun dokumen-dokumen transaksi yang diproses meliputi :

- Estimasi pendapatan.
- Penerimaan anggaran dan pengembalian.
- Pengeluaran anggaran.
- Penerimaan dan pengeluaran, non anggaran:
  - Perbitungan pihak ketiga (PFK).
  - Kiriman uang.
  - Wesel pemerintah.
- Pengkapitalisasian aset tetap.
- Penyesuaian – penyesuaian.

Pengelompokkan yang lain adalah yang berhubungan dengan aktivitas yang mengangkut pelaksanaan sistem akuntansi pusat, analisis laporan keuangan dan bimbingan teknis sistem akuntansi pemerintah termasuk sub sistem akuntansi aset tetap kepada unit-unit akuntansi (UAW). Kedua kelompok data yang berhubungan dengan aktivitas-aktivitas tersebut di atas dirangkum dalam kegiatan manajemen

sebagai dasar pelaksanaan kegiatan administrasi yang terbentuk dalam sistem penyusunan dan pengendalian anggaran (kegiatan kantor).

#### **4.5.2. Penyajian data.**

Suatu penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Penyajian yang baik merupakan suatu cara bagi analisis kualitatif yang valid. Bentuk penyajian dilakukan dengan matrik dan tabel-tabel.

#### **4.5.3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi**

Bagian akhir dari analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan. Dari saat permulaan pengumpulan data, peneliti harus mulai mencari arti pola-pola, penjelasan, alur sebab-akibat dari proposisi. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya.

Untuk dapat memberikan kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan analisis atas dasar ukuran-ukuran yang bertumpu pada tugas pokok, fungsi yang dilandasi atas perencanaan strategik (renstra) organisasi. Atas dasar tugas pokok dan fungsi tersebut setiap menjelang tahun anggaran baru KAR harus menyusun rencana kerja dalam bentuk Daftar Usulan Kegiatan (DUK) yang didalamnya mengandung sejumlah anggaran yang diusulkan sebagai penunjang pelaksanaan kegiatan/aktivitas. Persetujuan dan pengesahan usulan tersebut tercermin dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK). Oleh karena itu, langkah awal dalam penelitian ini adalah dalam rangka memperoleh keyakinan apakah penyusunan anggaran KAR

didasarkan atas kebutuhan aktivitas dalam mengemban tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan. Aktivitas-aktivitas tersebut dihitung atas dasar :

- a. Pengumpulan dan verifikasi dokumen transaksi keuangan pemerintah : Bundel/DS/KPKN/Bulan ✓
- b. Pengolahan data transaksi keuangan pemerintah : RTH/DT&P/BA/Lembar ✓
- c. Pendistribusian hasil pengolahan data akuntansi. : UAW/BA
- d. Pelaksanaan sistem akuntansi pusat. : Bundel/DT&P/MP
- e. Analisis laporan keuangan pemerintah. : Bundel/MP/Laporan
- f. Bimbingan teknis Sistem Akuntansi Pemerintah termasuk Sistem Akuntansi Aset Tetap kepada unit-unit akuntansi. : UAW/BA
- g. Pelaksanaan administrasi KAR. : Kali/Unit/Lembar/Laporan

Selanjutnya dilakukan penelitian terhadap aktivitas-aktivitas yang direncanakan maupun yang sedang dilaksanakan dalam tahun berjalan untuk mengevaluasi keselarasan aktivitas tersebut dengan misi, tujuan dan sasaran yang hendak dicapai organisasi baik KAR sebagai pelaksana tugas BAKUN di daerah maupun BAKUN Pusat. Kemudian dilakukan penelitian terhadap pengendalian aktivitas yang akan dikaitkan secara langsung dengan mekanisme akuntabilitas seseorang atau unit organisasi, sehingga dapat dievaluasi apakah aktivitas-aktivitas tersebut telah/ belum berjalan efisien dan efektif.

Untuk hal tersebut di atas, terlebih dahulu harus melihat aktivitas yang direncanakan berdasarkan :

- Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional para pejabat sesuai dengan bidangnya dan rencana kerja masing-masing bidang serta

rencana kerja KAR secara keseluruhan dalam tahun anggaran yang bersangkutan.

- Sistem wewenang dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- Praktek-praktek yang sehat yang dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- Sumber daya manusia yang cukup memadai khususnya dalam hal kecakapannya untuk melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan syarat-syarat yang diminta.

Dalam hubungan itu aktivitas yang direncanakan akan dinilai cukup baik jika persyaratan-persyaratan tersebut di atas terpenuhi dan penganggaran untuk kegiatan-kegiatan dapat disahkan sesuai ketentuan/ prosedur yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Anggaran – Departemen Keuangan.

Selanjutnya, penilaian atas pencapaian hasil dari program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh KAR harus didasarkan ukuran-ukuran baik kualitatif maupun kuantitatif, diantaranya dengan menggunakan pengukuran kinerja yang mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*).

Hasil yang dicapai tersebut dievaluasi sebagai akuntabilitas kepada atasan KAR dengan memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.



- Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten.
- Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.

## BAB 5

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

## 5.1. Data Penelitian

## 5.1.1. Gambaran Umum Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya

Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya berkedudukan di jalan Indrapura No. 5 Surabaya, adalah merupakan salah satu unit organisasi di bawah Badan Akuntansi Keuangan Negara (BAKUN). BAKUN merupakan salah satu unit Eselon I Departemen Keuangan Republik Indonesia, dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden No. 35 tahun 1992 dan diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 2/KM/K.01/2001 tanggal 3 Januari 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI nomor 446/KMK.01/2001 tanggal 23 Juli 2001, tugas KAR Surabaya adalah melaksanakan akuntansi atas transaksi keuangan pemerintah di wilayah kerja Propinsi Jawa Timur. Dalam melaksanakan tugas tersebut KAR Surabaya menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengumpulan dan verifikasi dokumen transaksi keuangan pemerintah.
- b. Pengolahan data transaksi keuangan pemerintah.
- c. Pendistribusian hasil pengolahan data akuntansi.
- d. Pelaksanaan sistem akuntansi pusat.
- e. Analisis laporan keuangan pemerintah.
- f. Bimbingan teknis Sistem Akuntansi Pemerintah termasuk Sistem Akuntansi Aset Tetap kepada unit-unit akuntansi.
- g. Pelaksanaan administrasi KAR.

### 5.1.2. Susunan Organisasi KAR

KAR Surabaya dipimpin oleh seorang Kepala dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Badan Akuntansi Keuangan Negara. Susunan organisasi KAR Surabaya (lihat bagan organisasi-halaman 50) terdiri dari :

- a. Subbagian Umum.
- b. Seksi Verifikasi.
- c. Seksi Pengolahan Data Akuntansi.
- d. Seksi Pelaporan Keuangan.
- e. Seksi Bimbingan Akuntansi.

Masing-masing subbagian/seksi membawahi 2 (dua) koordinator pelaksana (korlak).

Jumlah pegawai KAR Surabaya pada saat penelitian dilakukan sebanyak 37 orang, dengan komposisi sebagai berikut :

- Berdasarkan pendidikan.

Sarjana (S1) : 20 orang.

Sarjana Muda / D3 : 4 orang.

SLTA : 13 orang.

- Berdasarkan golongan.

Golongan IV : 1 orang.

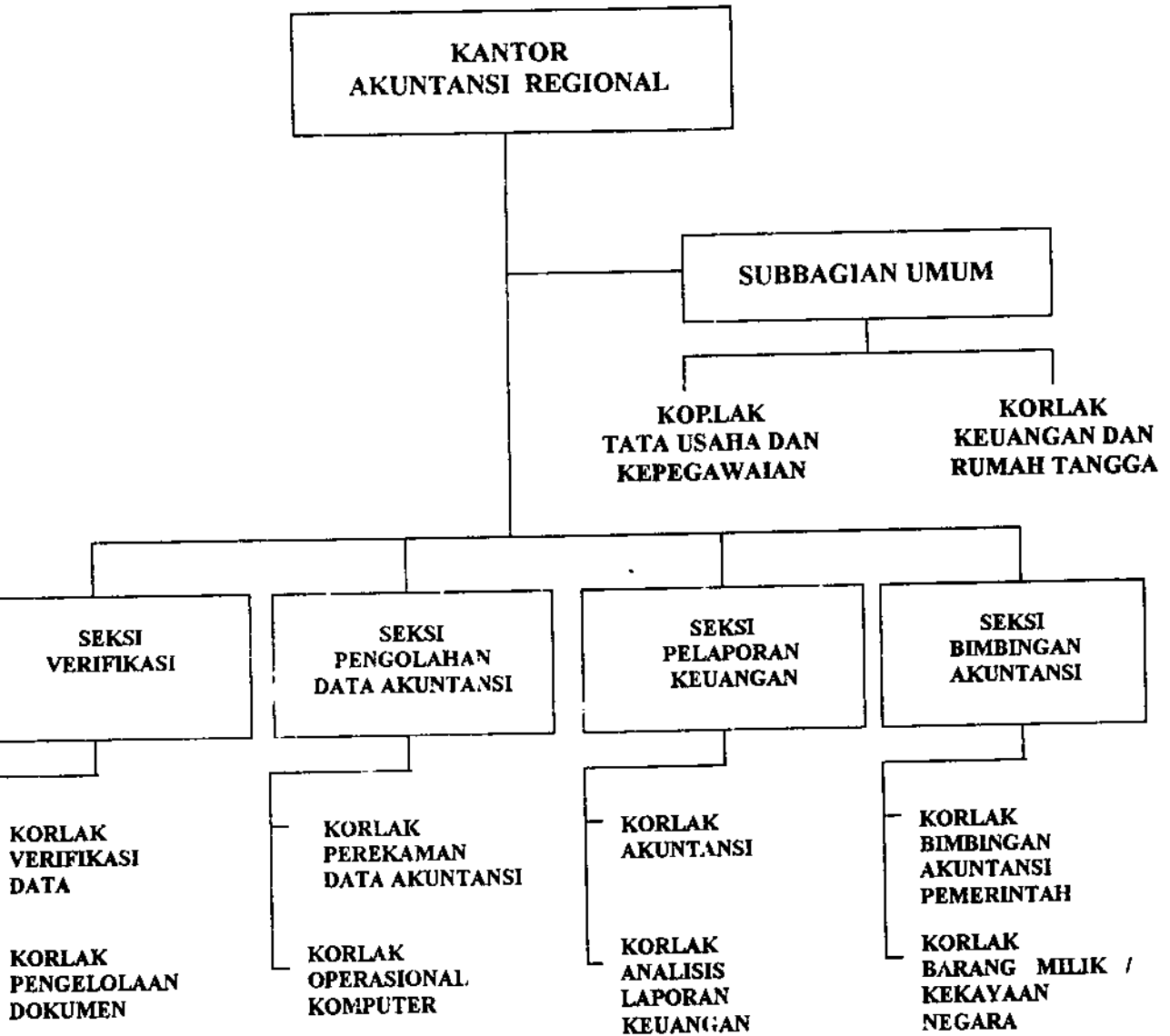
Golongan III : 18 orang.

Golongan II : 18 orang.

Uraian tugas subbagian umum dan seksi-seksi tersebut diatas adalah sebagai berikut:

- Subbagian Umum mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, akuntansi, rumah tangga dan perlengkapan, menerima dokumen sumber dan mendistribusikan data akuntansi.
- Seksi Verifikasi mempunyai tugas melakukan verifikasi dan pengelolaan dokumen transaksi keuangan pemerintah.
- Seksi Pengolahan Data Akuntansi mempunyai tugas melakukan pengolahan data transaksi keuangan pemerintah.
- Seksi Pelaporan Keuangan mempunyai tugas melakukan akuntansi pemerintah pusat dan Bagian Anggaran Pembiayaan dan Perhitungan, konsolidasi laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah serta analisis laporan keuangan.
- Seksi Bimbingan Akuntansi mempunyai tugas melakukan bimbingan teknis akuntansi pemerintah dan konsolidasi laporan Barang Milik/ Kekayaan Negara.

Gambar 5.1  
 Bagan Organisasi KAR



Sumber: KAR Surabaya

### 5.1.3 Penyusunan Anggaran Belanja KAR Surabaya

Penyusunan anggaran belanja rutin KAR Surabaya dimulai dari permintaan data dan informasi sebagai bahan usulan kegiatan (DUK) tahun anggaran yang akan datang oleh Sekretaris BAKUN. Sejak didirikan sampai dengan saat penelitian dilakukan, KAR Surabaya tidak pernah menyusun daftar usulan proyek (DUP) sebagai dasar pelaksanaan belanja pembangunan yang diwujudkan dalam daftar isian proyek (DIP). Meskipun KAR Surabaya menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi BAKUN di daerah (wilayah kerja propinsi Jawa Timur) dalam mengimplementasikan Proyek Penyempurnaan Sistem Akuntansi Pemerintah, namun kedudukan dan tanggungjawab proyek tersebut berada di BAKUN Pusat. Oleh karena itu penyusunan anggaran yang dilakukan oleh KAR Surabaya hanya untuk anggaran rutin saja.

Permintaan tersebut di atas biasanya dalam bulan Mei tahun anggaran berjalan dengan memperhatikan, hal-hal sebagai berikut:

- Rencana kebutuhan riil.
- Selektif berdasarkan urgensi dan prioritas.
- Memperhatikan kondisi tahun anggaran berjalan.
- Keadaan sarana dan prasarana tahun anggaran berjalan.

Daftar usulan kegiatan beserta rincian rencana DUK tahun anggaran yang akan datang tersebut di atas disampaikan kepada Kepala BAKUN paling lambat pertengahan tahun anggaran berjalan. Menjelang akhir tahun anggaran berjalan KAR menerima Daftar Isian Kegiatan (DIK) dari BAKUN. DIK tersebut kemudian di bahas antara KAR dengan Kanwil XV DJA, dan apabila telah mendapat persetujuan akan dikeluarkan surat penetapan oleh Kepala Kantor

Wilayah XV DJA Surabaya, selanjutnya diterbitkan Petunjuk Pelaksanaan DIK tahun anggaran yang bersangkutan. Pada halaman 53 dan 54, disajikan data anggaran tahun 2001 berupa Daftar Usulan Kegiatan (DUK) dan Daftar Isian Kegiatan (DIK). Data pendukung berupa rincian rencana DUK dan Petunjuk Pelaksanaan DIK dapat diperiksa pada lampiran 1 dan 2.

**Tabel 5.1**  
**DAFTAR USULAN KEGIATAN**  
**(DUK)**

URAIAN	Tahun 2001
<b>0101 PENEYELENGGARAAN KANTOR BELANJA PEGAWAI</b>	
5110	337,171,813
5120	25,761,120
5150	12,928,000
<b>BELANJA BARANG</b>	
<b>A. BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	
5210 / 5200	57,465,000
5310 / 5300	17,098,000
5410 / 5400	6,649,000
<b>B. BELANJA BARANG MODAL</b>	
5220	18,970,000
<b>0384 PEMBINAAN SISTEM AKUNTANSI BELANJA BARANG BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	
5210	32,640,000
5310	-
5410	23,553,000
<b>0384 PENATAUSAHAAN DAN PELAPORAN INVENTARISASI KEKAYAAN NEGARA BELANJA BARANG BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	
5210	-
<b>TOTAL</b>	<b>532,235,933</b>

Sumber: KAR Surabaya



**Tabel 5.2**  
**DAFTAR ISI AN KEGIATAN**  
**(DIK)**

URAIAN	Tahun 2001
<b>0101 PENYELENGGARAAN KANTOR BELANJA PEGAWAI</b>	
5110	328,668,000
5120	25,760,000
5150	8,272,000
<b>BELANJA BARANG</b>	
<b>A. BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	
5210 / 5200	43,508,000
5310 / 5300	12,495,000
5410 / 5400	5,472,000
<b>B. BELANJA BARANG MODAL</b>	
5220	6,470,000
<b>0384 PEMBINAAN SISTEM AKUNTANSI BELANJA BARANG BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	
5210	25,104,000
5310	-
5410	13,936,000
<b>0384 PENATAUSAHAAN DAN PELAPORAN INVENTARISASI KEKAYAAN NEGARA BELANJA BARANG BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	
5210	-
<b>TOTAL</b>	<b>469,685,000</b>

Sumber: KAR Surabaya

#### 5.1.4. Pengendalian Anggaran

Setelah DIK ditetapkan dan diterima oleh Kepala Kantor, selanjutnya Kepala Kantor mengeluarkan Petunjuk Pelaksanaan DIK tahun anggaran berjalan. DIK adalah merupakan kredit anggaran, yaitu batas pengeluaran yang akan digunakan untuk mengelola kegiatan rutin. Berdasarkan hal tersebut, pelaksanaan pengelolaan kegiatan (keuangan) dimulai dengan pengajuan Surat Permintaan Pembayaran (SPP) ke Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN), instansi vertikal dibawah Direktorat Jenderal Anggaran. KPKN kemudian menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM), dapat berupa SPM-DU (Penyediaan Dana UYHD), SPM-TU (Tambahan UYHD), SPM-GU (Fenggantian Dana UYHD) atau SPM-LS (Langsung). SPM ini kemudian duangkan pada bank yang telah ditunjuk.

Pengendalian atas pelaksanaan anggaran dilakukan oleh atasan langsung Bendaharawan, diatur oleh ketentuan-ketentuan Pemerintah, seperti pengeluaran uang oleh Bendaharawan, penggunaan DIK dengan klasifikasi anggaran berdasarkan obyek berupa mata anggaran pengeluaran (MAK) yang digunakan dan alat/ sarana lainnya. Di samping itu Kepala KAR sebagai atasan langsung bendaharawan setiap bulan harus menyampaikan LKKA (Laporan Keadaan Kredit Anggaran ) dan LKK (Laporan Keadaan Kas ) serta Laporan Realisasi Anggaran Belanja Rutin kepada Biro Keuangan Departemen Keuangan RI, Sekretaris BAKUN dan KPKN. Laporan/ daftar realisasi anggaran belanja rutin tahun 2001 disajikan pada halaman berikut.

**Tabel 5.3**  
**LAPORAN /DAFTAR REALISASI ANGGARAN BELANJA RUTIN / DIK**  
**TAHUN 2001**

KODE KEGIATAN : 09.04.3.3681

MAK	ANGGARAN DIK	SPM YANG TELAH DITERIMA Rp.	SISA DANA DALAM DIK Rp.
3681-0101			
5110	328,668,000	463,844,992	(135,176,992)
5120	25,760,000	27,084,400	(1,324,400)
5150	8,272,000	8,243,200	28,800
<b>JML I</b>	<b>362,700,000</b>	<b>499,172,592</b>	<b>(136,472,592)</b>
5210	43,508,000	43,023,672	484,328
5310	12,495,000	12,435,900	59,100
5410	5,472,000	5,428,000	44,000
<b>JML II</b>	<b>61,475,000</b>	<b>60,887,572</b>	<b>587,428</b>
5220	6,470,000	6,424,660	45,340
<b>JML III</b>	<b>6,470,000</b>	<b>6,424,660</b>	<b>45,340</b>
<b>JML I S/D III</b>	<b>430,645,000</b>	<b>566,484,824</b>	<b>(135,839,824)</b>
3681-0384			
5210	25,104,000	25,087,500	16,500
5410	13,936,000	13,886,000	50,000
<b>JML IV</b>	<b>39,040,000</b>	<b>38,973,500</b>	<b>66,500</b>
<b>JML I S/D IV</b>	<b>469,685,000</b>	<b>605,458,324</b>	<b>(135,773,324)</b>

Sumber: KAR Surabaya

Pengendalian oleh atasan langsung yang di dalam Instruksi Presiden No. 15/1983 secara serta merta digunakan istilah “pengawasan melekat”. Bunyi lengkapnya tercantum dalam pasal 3 Inpres tersebut, yakni :

1. Pimpinan semua satuan organisasi pemerintah, termasuk proyek pembangunan di lingkungan Departemen/ Lembaga/ Instansi lainnya menciptakan pengawasan melekat dan meningkatkan mutunya di dalam lingkungan tugasnya masing-masing.
2. Pengawasan melekat dimaksud dalam ayat (1) dilakukan :
  - a. Melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas dengan pembagian tugas dan fungsi beserta urutannya yang jelas pula.
  - b. Melalui perincian kebijaksanaan pelaksanaan yang dituangkan secara tertulis yang dapat menjadi pegangan dalam pelaksanaannya oleh bawahan yang menerima pelimpahan wewenang dari atasan.
  - c. Melalui rencana kerja yang menggambarkan kegiatan yang harus dilaksanakan, bentuk hubungan kerja antar kegiatan tersebut, dan hubungan antara berbagai kegiatan beserta sasaran yang harus dicapainya.
  - d. Melalui prosedur kerja yang merupakan petunjuk pelaksanaan yang jelas dari atasan kepada bawahan.
  - e. Melalui pencatatan hasil kerja serta pelaporannya yang merupakan alat bagi atasan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan bagi pengambilan keputusan serta penyusunan pertanggungjawaban, baik mengenai pelaksanaan tugas maupun mengenai pengelolaan keuangan.
  - f. Melalui pembinaan personil yang terus menerus agar para pelaksana menjadi unsur yang mampu melaksanakan dengan baik tugas yang

menjadi tanggung jawabnya dan tidak melakukan tindakan yang bertentangan dengan maksud serta kepentingan tugasnya.

## 5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

Pelaksanaan anggaran sebagaimana diuraikan di atas adalah dalam upaya KAR mencapai perencanaan strategiknya, meliputi :

- Visi : Menjadi sumber informasi keuangan yang handal yang berstandar internasional untuk mendukung pengelolaan pemerintah yang baik (*good governance*) di tingkat wilayah kerja.
- Misi : Menyusun pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang obyektif memenuhi akuntabilitas dan transparansi yang dapat digunakan sebagai sumber informasi keuangan yang handal sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- Tujuan : Tersusunnya laporan keuangan pemerintah yang handal, obyektif memenuhi akuntabilitas dan transparansi.
- Sasaran : Peningkatan, percepatan dan penyempurnaan penyusunan laporan keuangan pemerintah.

Sebagaimana dikemukakan pada bab pendahuluan bahwa di dalam penyusunan daftar usulan kegiatan (DUK) telah didasarkan atas program dan ditetapkan pula satuan ukur tertentu untuk penganggarnya. Namun demikian dalam penganggaran yang diusulkan belum didasarkan atas aktivitas-aktivitas yang direncanakan (*performance budget*), tetapi menggunakan penganggaran

tradisional (*line item budgeting*) yang didasarkan atas mata anggaran pengeluaran (MAK) sesuai dengan obyeknya, meliputi belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan dan belanja perjalanan dinas.

Bentuk daftar isian kegiatan (DIK) KAR Surabaya yang telah ditetapkan adalah untuk kegiatan rutin kantor.

Kode dan Nama Sektor, Subsektor, Program, Kegiatan :

- 05           Perdagangan, Pengembangan Usaha Nasional, Keuangan dan Koperasi.
- 05.4        Keuangan.
- 05.4.03     Pembinaan Akuntansi Keuangan Negara.
- 05.4.03.3681 Akuntansi Keuangan Negara dan Inventarisasi Kekayaan Negara.

Jadi kegiatan 05.4.03.3681 Satuan Kerja 548073 Kantor Akuntansi Regional Surabaya meliputi :

- 0101   Penyelenggaraan Kantor
- 0384   Pembinaan Sistem Akuntansi

Secara lebih rinci periksa (lampiran 2) Petunjuk Pelaksanaan DIK Tahun Anggaran 2001.

Dalam surat penetapan DIK disebutkan sebagai catatan bahwa gaji dan tunjangan beras dibayar sesuai dengan peraturan yang berlaku, penyediaan kredit dalam DIK ini bukan merupakan batas tertinggi, melainkan merupakan angka pembanding terhadap pelaksanaannya. Dengan demikian, pengertian DIK adalah merupakan kredit anggaran yaitu batas pengeluaran yang akan digunakan untuk mengelola kegiatan tidak berlaku untuk MAK 5110 gaji dan tunjangan dan MAK

5120 tunjangan beras, karena kedua MAK akan dikeluarkan sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku. Hal tersebut dapat dilihat dalam laporan/daftar realisasi anggaran belanja tahun 2001. SPM yang telah diterima mencapai Rp. 605.458.324,- sedangkan anggarannya sebesar Rp.469.685.000,- sehingga realisasi melampaui Rp.135.773.324,- dari anggarannya, yang disebabkan realisasi MAK 5110 gaji dan tunjangan lebih besar Rp.135.176.992,- dan realisasi MAK 5120 tunjangan beras lebih besar Rp.1.324.400,- dari anggarannya, sementara realisasi MAK-MAK yang lain di bawah anggarannya. Adapun dana yang sampai dengan akhir tahun anggaran 2001 belum diterbitkan SPM sebesar Rp. 728.068,- dan sisa uang yang harus dipertanggungjawabkan (UYHD) yang telah diterima oleh Bendaharawan pada akhir tahun anggaran harus disetor ke Kas Negara.

Dari uraian tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa sistem anggaran yang diterapkan di KAR berorientasi pada obyek pengeluaran sehingga dalam operasinya menekankan pertanggungjawaban dan terutama pada aspek pengawasan terhadap setiap obyek pengeluaran. Dengan sistem anggaran ini tidak ada indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja anggaran, karena titik berat evaluasi terbatas pada aspek akuntansi, yakni pencatatan, pengolahan, dan pelaporan bukti-bukti pengeluaran. Oleh karena itu, tidak dapat digunakan sebagai dasar penilaian atas keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan sebagai sarana pengendalian manajemen.

Agar supaya penilaian keberhasilan/ kegagalan atas pelaksanaan program dan kegiatan dapat dilakukan dan dalam upaya menindaklanjuti Keputusan Presiden nomor 7 tahun 1999 tanggal 15 Juni 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja

Instansi Pemerintah, KAR Surabaya dalam tahun 2001 menyusun prototype laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Namun demikian, upaya tersebut di atas belum menunjukkan hasil yang optimal karena belum ditindaklanjuti sampai pada pengukuran dan evaluasi kinerja kegiatan dan pengukuran serta evaluasi kinerja program. Sehingga dengan demikian apabila dikehendaki penyusunan dan pengendalian anggaran KAR Surabaya diarahkan kepada pengukuran dan pemberian penghargaan pada hasil yang dicapai, maka pelaksanaan anggaran tersebut harus berorientasi pada tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk melakukan pengukuran kinerja tujuan dan sasaran tersebut harus dijabarkan ke dalam program dan kegiatan. Selanjutnya ditetapkan indikator kinerja dan capaian indikator kinerja dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*) dan hasil (*outcomes*).

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi KAR, pelaksanaan penyelesaian pekerjaan secara rinci meliputi kegiatan-kegiatan :

- Pembuatan tabel dan transaksi alokasi anggaran.
- Pembuatan estimasi pendapatan.
- Pembuatan daftar transaksi dan posting-penerimaan.
- Pembuatan daftar transaksi dan posting-pengeluaran.
- Pemrosesan saldo awal.
- Pemrosesan memo penyesuaian.
- Pembuatan Arsip data komputer (ADK) buku besar (BB) untuk unit-unit akuntansi instansi.
- Pembuatan ADK ITR dari KAR untuk Kantor Akuntansi Khusus.



- Pembuatan ADK BB untuk pusat akuntansi dan pelaporan keuangan.
- Pemrosesan ADK GL entries Kantor Akuntansi Khusus.
- Pemrosesan ADK ITR dari Kantor Akuntansi Khusus.
- Analisa Laporan Keuangan.
- Pembinaan Sistem Akuntansi Pusat (SAP) dan Sistem Akuntansi Aset Tetap (SAAT) ke Unit Akuntansi Wilayah (UAW).
- Konsolidasi laporan barang milik / kekayaan negara.

Adapun rincian indikator kinerja masing-masing kegiatan tersebut di atas, yang selanjutnya dikelompokkan menjadi 2 (dua) kegiatan utama sebagai berikut:

#### **1. Melaksanakan akuntansi / pembukuan atas transaksi keuangan**

<b>Inputs :</b>	<b>Satuan</b>
1. Sumber daya manusia	orang
2. Peralatan	unit
3. Dokumen sumber	bundel
4. Peraturan	buku
5. Dana	Rupiah

#### **Outputs :**

1. Daftar transaksi / posting UAW	bundel
2. ADK untuk UAW	buah
3. ADK GL Detail dan ITR	buah
4. ADK Tw. KAR dan BA. 16	buah
5. Laporan keuangan SAU dan SAKUN	bundel

**Outcomes :**

Informasi keuangan pemerintah pusat di wilayah

satuan

**2. Melaksanakan bimbingan ke UAW di wilayah kerja****Inputs :**

1. Sumber daya manusia
2. Dana
3. DT- Posting dan ADK

**Satuan**

orang

rupiah

bundel

**Outputs :**

Pembinaan UAW

kali

**Outcomes :**

UAW dapat menyusun laporan keuangan  
sesuai dengan ketentuan yang ada

jumlah UAW

## BAB 6

### PEMBAHASAN

#### 6.1. Penyusunan Anggaran atas Dasar Obyek

Dalam menyusun daftar usulan kegiatan (DUK), yang disampaikan kepada Kepala BAKUN, KAR Surabaya membuat rincian rencana DUK atas dasar formulir yang disediakan oleh BAKUN Pusat (lihat lampiran 1). Penyusunan rincian tersebut oleh Kepala KAR diserahkan sepenuhnya kepada koordinator pelaksana keuangan dan rumah tangga dibawah subbagian umum tanpa keterlibatan seksi-seksi lain. Dalam menyusun rincian DUK ini (kecuali gaji dan tunjangan beras) dibuat berdasarkan satuan ukur, kegiatan dan tarif sesuai dengan jenis belanja yang diwujudkan dalam mata anggaran pengeluaran (MAK) dengan memperhatikan :

- rencana kebutuhan riil
- urgensi dan prioritas
- kondisi tahun anggaran berjalan
- keadaan sarana dan prasarana tahun anggaran berjalan

Kenaikan (penyesuaian) dari tahun ke tahun dilakukan sesuai dengan perkembangan harga/ tarif yang berlaku tanpa didasarkan atas aktivitas yang direncanakan.

Dengan penyusunan berdasarkan *line item budgeting system* tersebut di atas, sumber daya dialokasikan menurut kategori input (pegawai, barang, pemeliharaan dan perjalanan), yang selanjutnya menggunakan kerangka mata

anggaran pengeluaran (MAK) sesuai dengan obyeknya, meliputi belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, dan belanja perjalanan. Peraturan-peraturan yang berhubungan dengan penyusunan sampai dengan pelaksanaan berdasarkan sistem anggaran ini, diantaranya tidak boleh melakukan penggeseran atas MAK-MAK yang ada, dengan tujuan untuk menghindari kecurangan atau penyalahgunaan. Dalam operasinya menekankan pertanggungjawaban sebagai sarana pengawasan terhadap setiap obyek pengeluaran. Dengan demikian kegiatan-kegiatan KAR Surabaya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya digerakkan oleh peraturan-peraturan dan anggarannya. Meskipun pada butir 5.2 analisis dan hasil penelitian (halaman 58) disebutkan bahwa KAR Surabaya telah menyusun perencanaan strategik (visi, misi, tujuan dan sasaran), namun perencanaan strategik tersebut belum terkait secara langsung dengan penyusunan anggarannya. Perencanaan strategik dibuat dalam rangka melaksanakan Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pelaporan Akuntabilitas Kinerja KAR Surabaya juga belum sepenuhnya di dasarkan atas Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 589/IX/6/Y/99 tanggal 20 September 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, karena perencanaan strategik yang telah dibuat belum ditindak lanjuti sampai kepada evaluasi kinerja program dan kegiatan serta analisis pencapaian kinerja.

Dari uraian tersebut di atas, penyusunan anggaran KAR Surabaya selama ini lebih mempertimbangkan aspek perencanaan keuangan, bukan aspek perencanaan aktivitas. Penyusunan anggaran yang lebih didominasi aspek perencanaan keuangan hanya ditujukan untuk mengestimasi berapa dana yang

harus dikeluarkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan dalam periode tersebut. Anggaran seperti ini tidak memberikan gambaran sama sekali tentang keseluruhan aktivitas yang diselenggarakan untuk mewujudkan visi, misi tujuan dan sasaran. Oleh karena itu, perhatian lebih tertuju ke aspek keuangan, bukan ke rencana aktivitas yang digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan sistem seperti ini akan sulit dilakukan penilaian atas keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah dilakukan.

## 6.2. Anggaran dan Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Dalam perencanaan strategik itu KAR Surabaya telah menetapkan tujuan yang merupakan penjabaran/ implementasi dari pernyataan misi yang harus diemban: "menyusun pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang obyektif memenuhi akuntabilitas dan transparansi yang dapat digunakan sebagai sumber informasi keuangan yang handal sesuai dengan peraturan perundang-undangan". Misi yang diemban atau dilaksanakan tersebut searah dengan visi yang telah ditetapkan yakni: "menjadi sumber informasi keuangan yang handal yang berstandar internasional untuk mendukung pengelolaan pemerintah yang baik (*good governance*) di tingkat wilayah kerja".

Berdasarkan tujuan KAR Surabaya yang telah ditetapkan yaitu: "tersusunnya laporan keuangan pemerintah yang handal, obyektif memenuhi

akuntabilitas dan transparansi”, telah juga ditetapkan sasaran sebagai penjabaran dari tujuan secara terukur yakni: “peningkatan, percepatan, dan penyempurnaan penyusunan laporan keuangan pemerintah”. Meskipun visi, misi, tujuan dan sasaran tersebut telah disusun, namun di dalam pelaksanaannya belum secara langsung dikaitkan dengan penyusunan anggaran yang berlaku setiap tahunnya.

Dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan sesuai dengan program dan kegiatan yang telah ditetapkan, perlu dukungan dana yang diwujudkan dalam bentuk anggaran belanja. Agar supaya penyusunan dan pelaksanaan anggaran dapat berjalan secara efektif, penyusunan tersebut harus didasarkan atas kegiatan/ aktivitas yang direncanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan selama periode tertentu. Dengan demikian penyusunan anggaran itu harus sejalan dengan perencanaan aktivitas untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dilandasi oleh misi dan visi KAR. Dengan sistem tersebut akan dapat dilakukan penilaian atas keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan melalui pelaporan akuntabilitas kinerja, yang didasarkan atas pelaksanaan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas.

### **6.3. Anggaran Berorientasi Kinerja Berbasis Aktivitas**

Untuk memenuhi tuntutan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi KAR dan agar supaya dapat dilakukan penilaian keberhasilan/ kegagalan atas pelaksanaan program dan kegiatan, seyogyanya penyusunan anggaran diarahkan kepada penerapan anggaran berbasis aktivitas yang berorientasi pada hasil (*output/ result*) dan manfaat (*outcome*). Dengan penerapan sistem anggaran ini, jelas tidak hanya memberikan penekanan pada

penggunaan sumber dan potensi yang ada, tetapi mengarah kepada pemberian kebebasan dalam pengelolaan anggaran. Pada gilirannya, saat pelaksanaan anggaran lebih menekankan pada hasil (*output/ result*) dan manfaat (*outcome*) dibanding dengan proses, fleksibilitas dibanding kecocokan dan pertimbangan (*judgment*) dibanding ketaatan bersifat rutin (*compliance*).

Sebelum mengembangkan sistem penyusunan anggaran ini terlebih dahulu harus menetapkan visi dan misi serta tujuan dan sasaran, kemudian merencanakan aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan/sasaran. Dengan demikian kegiatan-kegiatan KAR Surabaya akan bergeser, yang semula dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya digerakkan oleh peraturan dan anggaran menjadi unit organisasi yang digerakkan oleh misinya. Jadi fokus penyusunan anggaran adalah pada perencanaan aktivitas yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan/ sasaran. Agar dapat dilakukan penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan aktivitas perlu di susun pengukuran kinerja yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), dan hasil (*outcomes*). Penetapan indikator ini harus tetap mengacu pada visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Kemudian dilakukan pula analisis pencapaian kinerja. Informasi tentang kinerja ini diharapkan dapat digunakan sebagai media yang memberikan umpan balik (*feed back*) sebagai dasar pengambilan keputusan dan sarana untuk peningkatan kinerja dimasa yang akan datang. Jadi dalam penyusunan anggaran harus didasarkan pada aktivitas (*activity based budgeting*) yang berorientasi pada hasil dengan mengambil tiga langkah kunci, yaitu:

- menetapkan dengan jelas misi dan hasil yang diharapkan

- mengukur kinerja untuk melaksanakan proses
- menggunakan informasi kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan.

Sebagai landasan untuk penyusunan anggaran berorientasi kinerja adalah aktivitas yang disusun atas dasar struktur organisasi yang menggambarkan pembagian fungsi dan tugas masing-masing subbagian/ seksi. Aktivitas-aktivitas dari subbagian dan seksi-seksi tersebut dikoordinasikan menjadi rencana aktivitas KAR. Demikian juga dalam penyusunan anggaran, dimulai dari penyusunan rancangan anggaran subbagian/ seksi kemudian disusun menjadi rancangan anggaran KAR Surabaya sebagai daftar usulan kegiatan (DUK). Karena perencanaan program dan kegiatan pengelolaan KAR berbasis aktivitas membentuk sistem, maka perencanaan program dan kegiatan tersebut, dilaksanakan melalui penyusunan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas. Anggaran yang disusun itu disajikan dalam bentuk klasifikasi silang antara anggaran per fungsi dan per obyek pengeluaran (per jenis belanja).

Sebagai ilustrasi dalam penyusunan anggaran dimaksud, DIK tahun anggaran 2001 (lihat tabel 5.2) dipilah setiap mata anggaran sesuai dengan obyek pengeluarannya, dialokasikan ke dalam masing-masing fungsi yang mencerminkan kegiatan setiap seksi/ subbagian dan dirinci berdasarkan aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Alokasi belanja ke dalam aktivitas dilakukan secara proporsional sesuai dengan jenis belanja yang ada dalam DIK dan dihitung atas dasar jumlah/ belanja pegawai, sarana dan prasarana serta aktivitas lainnya baik untuk penyelenggaraan kantor maupun pembinaan ke unit akuntansi wilayah yang dilakukan oleh masing-masing seksi/ subbagian. Anggaran berorientasi kinerja



berbasis aktivitas yang disusun dalam bentuk klasifikasi silang tersebut disajikan dalam matriks pada tabel 6.1 halaman 71.

Penyusunan matriks tersebut dimulai dari perencanaan strategik yang telah disusun, dijabarkan ke dalam program kemudian dirinci lebih lanjut kedalam aktivitas/ kegiatan (rencana jangka pendek) tahunan. Selanjutnya, aktivitas-aktivitas itu digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran. Jadi matriks di bawah ini merupakan kumpulan berbagai rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu yang dimasukkan dalam anggaran.

Tabel 6.1  
**Anggaran Belanja Rutin**  
**Tahun Anggaran 2001**

Aktivitas	Belanja				Jumlah
	Pegawai	Barang / Modal	Pemeliharaan	Perjalanan	
<b>mum</b>					
- Tata Usaha dan Kepegawaian.	61,986,897.00	11,186,600.00	1,305,500.00	3,205,000.00	<b>77,683,997.00</b>
- Keuangan, rumah tangga, menerima dokumen sumber dan distribusi data akuntansi.	44,015,631.00	5,908,700.00	6,610,000.00	2,579,000.00	<b>59,113,331.00</b>
<b>Verifikasi</b>					
- Verifikasi Data.	86,993,411.00	4,240,200.00	615,500.00	4,178,000.00	<b>96,027,111.00</b>
- Pengelolaan Dokumen Transaksi Keuangan.	48,746,971.00	4,461,500.00	614,000.00	1,978,000.00	<b>55,800,471.00</b>
<b>Pengolahan Data Akuntansi</b>					
- Perekaman Data Akuntansi.	12,490,566.00	11,986,700.00	700,000.00	1,078,000.00	<b>26,255,266.00</b>
- Operasional Komputer.	32,958,409.00	20,102,900.00	850,000.00	1,378,000.00	<b>56,289,309.00</b>
<b>Pelaporan Keuangan</b>					
- Akuntansi Pemerintah Pusat dan Konsolidasi.	17,763,837.00	5,171,200.00	500,000.00	1,178,000.00	<b>24,613,037.00</b>
- Analisis Laporan Keuangan.	23,227,898.00	4,106,500.00	650,000.00	1,378,000.00	<b>29,362,398.00</b>
<b>Bimbingan Akuntansi</b>					
- Bimbingan Teknis Akuntansi Pemerintah Pusat.	20,991,981.00	4,346,700.00	370,000.00	1,078,000.00	<b>26,786,681.00</b>
- Konsolidasi Laporan Barang Milik / Kekayaan Negara.	13,524,399.00	3,571,000.00	280,000.00	1,378,000.00	<b>18,753,399.00</b>
<b>Jumlah</b>	<b>362,700,000.00</b>	<b>75,082,000.00</b>	<b>12,496,000.00</b>	<b>19,408,000.00</b>	<b>469,685,000.00</b>

Sumber: KAR Surabaya-data diolah

### 6.3.1. Tim Penyusun Anggaran

Untuk menyusun anggaran berorientasi kinerja bisa sepenuhnya dilakukan oleh subbagian umum, tetapi harus melibatkan seksi lain ( lintas seksi/ lintas fungsional ), sehingga perlu dibentuk tim (koordinasi) penyusunan anggaran yang terdiri dari:

- Kepala KAR, sebagai ketua merangkap anggota
- Kepala Subbagian umum sebagai anggota.
- Kepala Seksi Verifikasi sebagai anggota.
- Kepala Seksi Pengolahan Data Akuntansi sebagai anggota.
- Kepala Seksi Pelaporan Keuangan sebagai anggota.
- Kepala Seksi Bimbingan Akuntansi sebagai anggota.
- Korlak keuangan dan rumah tangga sebagai sekretaris tim.

Hal ini dilakukan agar supaya terjadi kesesuaian antara susunan program dan kegiatan dengan anggaran. Keduanya disusun menurut sistem yang digunakan oleh KAR untuk mengemban tugas pokok dan fungsinya. Dengan demikian, dalam penyusunan program dan kegiatan maupun dalam penyusunan anggaran menggunakan jalur organisasi lintas fungsional.

Tim penyusun anggaran mempunyai tugas :

- Merumuskan sasaran anggaran dan kebijakan pokok BAKUN Pusat dan Kebijakan operasional KAR untuk tahun anggaran.
- Menganalisis aktivitas.
- Menyusun rencana kegiatan dan rencana pengembangan, selama tahun anggaran.

- Menetapkan asumsi-asumsi dan tarif yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran.
- Melakukan estimasi biaya pelaksanaan kegiatan baik yang rutin maupun pengembangan.
- Mengajukan usul rancangan anggaran/ daftar usulan kegiatan (DUK) beserta rinciannya kepada BAKUN Pusat.
- Menganalisis daftar isian kegiatan (DIK) yang diterima dari BAKUN Pusat.
- Mengadakan pembahasan DIK dengan Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran Surabaya.
- Melaksanakan proses review terhadap DIK yang telah ditetapkan Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran Surabaya.
- Menyusun petunjuk pelaksanaan DIK tahun anggaran.

Tim penyusun anggaran ini hanya dibentuk pada saat proses penyusunan daftar usulan kegiatan (DUK) sampai dengan DIK ditetapkan / disahkan. Jika proses ini telah selesai, tim penyusun anggaran tidak berfungsi dan fungsi pengendalian pelaksanaan anggaran menjadi tanggung jawab bendaharawan dan kepala KAR.

### **6.3.2. Rencana Aktivitas Dalam Tahun Anggaran 2001**

Rencana volume aktivitas dalam tahun anggaran 2001 disajikan secara bulanan pada lampiran 3, namun rencana volume aktivitas tersebut dapat diringkas dalam rencana tahunan yang disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 6.2**  
**Rencana Aktivitas**  
**Tahun Anggaran 2001**

No.	Aktivitas	Volume Aktivitas		Ket.
		Volume	Satuan	
	<b>SUB BAGIAN UMUM</b>			
1.	Penatausahaan Surat Masuk	300	Buah	
2.	Penatausahaan Surat Keluar	720	Buah	
3.	Kenaikan Gaji Berkala	10	Orang	
4.	Usulan Kenaikan Pangkat	6	Orang	
5.	Pengurusan Pensiun Pegawai	1	Orang	
6.	Usulan Diklat	2	Orang	
7.	Laporan Kepegawaian (Urusan Personalia/Lembaran Kepegawaian)	4	Bundel	
8.	Daftar Urut Kepangkatan	1	Buku	
9.	Permohonan Cuti Pegawai	36	Orang	
10.	Laporan Bulanan Ketertiban Pegawai	12	Bundel	
11.	KP.4	37	Orang	
12.	LP2P	20	Orang	
13.	Daftar DP3	37	Orang	
14.	Laporan Berkala Pelaksanaan Tugas KAR	12	Bundel	
15.	Daftar Urutan Kepangkatan (DUK)	1	Buku	
16.	Daftar Gaji/Lembur dan Pembayaranannya	12	Bundel	
17.	Daftar TKPKN dan Pembayaranannya	12	Bundel	
18.	Surat Permintaan Pembayaran (SPP DU, GU, LS, TU)	12	Bundel	
19.	Surat Permintaan Pembayaran Gaji/Lembur	16	Bundel	
20.	Pertanggungjawaban (SPJ) TKPKN	12	Bundel	
21.	Laporan Pembuatan Kredit Anggaran (LKKA) Rutin	12	Bundel	
22.	Rencana Kebutuhan Peralatan/Perlengkapan Kantor (ATK)	12	Bundel	
23.	LMBT - LTI	5	Bundel	
24.	Pengadaan Barang/Jasa dan Pemborongan pekerjaan	6	Buah	
25.	Pendistribusian / Penyaluran Barang	6	Kali	
26.	Rencana Pengadaan Barang/Peralatan	4	Kali	
27.	Kartu Inventaris Barang (KIB)	1	Bundel	
28.	Daftar Inventaris Ruang (DIR)	4	Bundel	
A.	<b>SUB BAGIAN UMUM</b>			
	<b>( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>			
	<b>A. KEPALA KANTOR AKUNTANSI REGIONAL</b>			
1.	Rapat Koordinasi Intern	12	Kali	
2.	Rapat Koordinasi Perwakilan Departemen Keuangan	4	Kali	
3.	Rapat Koordinasi Instansi Terkait/ UAW	4	Kali	
4.	Menetar	1	Kali	

5.	Rapat Tim Teknis	4	Kali	
6.	Menatar SAP	4	Kali	
7.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	6	Kali	
8.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	3	Kali	
9.	Monitoring Pelaksanaan Tugas	12	Kali	
10.	Konsultasi ke Bakun Pusat	2	Kali	
11.	Rapat Ekstern dengan Instansi Terkait (UAI,	4	Kali	
	<b>B. SUB BAGIAN UUM</b>			
1.	Rapat Koordinasi Intern	12	Kali	
2.	Pelayanan Tamu	4	Kali	
3.	Fotocopy Dokumen Sumber	12	Bundel	
4.	Konsultasi ke Bakun Pusat	4	Kali	
5.	Pembinaan UAW Dalam Kota	36	Kali	
6.	Rapat Koordinasi Instansi Terkait / UAW	4	Kali	
7.	Pengiriman DT & Posting Dalam Kota	12	Kali	
8.	Pengemudi	240	Kali	
9.	Terima ADK BAKUN Pusat	12	Kali	
10.	Cetak Laporan keuangan BA.15 / KAR Surabaya	12	Kali	
11.	Membuat File Dokumen Akuntansi	12	Kali	
12.	Membuat SPK	12	Bundel	
	<b>II SEKSI VERIFIKASI</b>			
29.	Verifikasi Tabel-Tabel Komputer	12	Kali	
30.	DT & Posting Penerimaan Anggaran dan Penerimaan PFK	119.074	Lembar	
31.	DT & Posting Pengeluaran Anggaran dan Pengeluaran PFK	111.888	Lembar	
32.	DT & Posting Penerimaan dan Pengeluaran Kiriman Uang	20.551	Lembar	
33.	Transaksi Wesel Pemerintah yang Ditunaikan	936	Lembar	
34.	DT & Posting Estimasi Pendapatan	204	Bundel	
35.	Transaksi MP Pembedulan dari UAI	204	Bundel	
36.	MP Pembedulan dari KAR s.d. Pembuatan RTH	204	Bundel	
37.	DT & Posting Pengkaptalisasian/Penghapusan Aset Tetap, Pengkaptalisasian dan Konversi Investasi Proyek Pembangunan serta Pembukuan Persediaan dan Aset Lain.	204	Bundel	
38.	Penerimaan ADK Transaksi Inter Regional ( ITR ) dari Jakarta	12	Kali	
39.	Pengiriman ADK Transaksi Inter Regional ( ITR ) ke Jakarta	12	Kali	

<b>B.</b>	<b>SEKSI VERIFIKASI ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>			
1.	Rapat Intern Seksi Verifikasi	12	Kali	
2.	Rapat Intern KAR	12	Kali	
3.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	36	Kali	

4.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	12	Kali	
<b>III</b>	<b>SEKSI PENGOLAHAN DATA AKUNTANSI</b>			
40.	Pemutakhiran Tabel-Tabel Komputer	12	Kali	
41.	Rekaman Dokumen Sumber s.d. Cetakan DT & Posting	204	Bundel	
42.	ADK Inter Regional (ITR) Khusus KAR Jakarta	12	Kali	
43.	Penerimaan ADK dari KAR Khusus	12	Kali	
44.	ADK GL Detail UAW	204	Bundel	
<b>C.</b>	<b>SEKSI PENGOLAHAN DATA AKUNTANSI ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>			
1.	Rapat Koordinasi Intern	12	Kali	
2.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	36	Kali	
3.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	7	Kali	
4.	Rapat Pembinaan SAF	12	Kali	
5.	Pemeliharaan Sistem di UAW	204	Kali	
6.	Menatar SAP	4	Kali	
<b>IV</b>	<b>SEKSI PELAPORAN KEUANGAN</b>			
45.	Hasil Verifikasi DT & Posting, DS dari Sie Verifikasi	44.448	Lembar	
46.	Hasil Verifikasi DT & Posting, DS SPM Surat Kuasa	204	Kali	
47.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-16	12	Kali	
48.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-62	12	Kali	
49.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-69	12	Kali	
50.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-70	12	Kali	
51.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-71	12	Kali	
52.	Hasil Verifikasi Laporan Sistem Akuntansi Umum (SAU) dan Kas Umum Negara (KUN)	24	Kali	
53.	Hasil Verifikasi Laporan Sistem Akuntansi Bagian Pembiayaan dan Perhitungan BA. 16	12	Kali	
54.	Laporan Rekonsiliasi Saldo Kas KPKN Menurut Laporan SAP dengan Laporan KPKN	132	Kali	
55.	Pengiriman ADK dan cetakan BA 16, 62, 69, 70 & 71 Triwulanan ke Pusat AKIBIA	4	Kali	
<b>D.</b>	<b>SEKSI PELAPORAN KEUANGAN ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>			
1.	Rapat Intern KAR	12	Kali	
2.	Rapat Intern Seksi	12	Kali	
3.	Pelayanan Informasi	12	Kali	
4.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	36	Kali	
5.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	7	Kali	
6.	Rapat Tim Teknis	4	Kali	
<b>V</b>	<b>SEKSI BIMBINGAN AKUNTANSI</b>			

<b>A. BIMBINGAN AKUNTANSI</b>				
56.	Penyampaian DT & Posting ke semua UAW	204	Bundel	
57.	Verifikasi Terhadap DT & POsting dan Pembuatan MP	204	Bundel	
58.	Distribusi Surat Pengantar DT & Posting	204	Lembar	
<b>B. BIMBINGAN BM / KM</b>				
59.	Pembuatan Neraca Awal ( Aset Tetap )	204	Bundel	
60.	Penyusunan LMBT	204	Bundel	
61.	Penyusunan Laporan Tahunan ( LT )	204	Bundel	
62.	Penyusunan Daftar Inventaris	204	Bundel	
63.	Perekaman Data SPPA	204	Bundel	
64.	Pencetakan Laporan	204	Kali	
65.	Pengiriman Hasil Cetakn	204	Kali	
<b>E. SEKSI BIMBINGAN AKUNTANSI ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>				
1.	Rapat Intern KAR	12	Kali	
2.	Rapat Intern Seksi	12	Kali	
3.	Pelayanan Informasi	12	Kali	
4.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	36	Kali	
5.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	12	Kali	
6.	Rapat Tim Teknis	4	Kali	

Sumber: KAR Surabaya-data diolah

### 6.3.3. Anggaran Menurut MAK

Dalam perhitungan per jenis belanja harus menggunakan dasar satuan ukur, volume kegiatan dan tarif atau harga yang berlaku. Untuk masing-masing jenis belanja menurut mata anggaran penge'uaran (MAK) dapat dirinci (lihat tabel 5.2 dan tabel 6.1) sebagai berikut:

#### 1. Belanja pegawai

Belanja pegawai terdiri atas :

MAK 5110 – Gaji	Rp.328.668.000,00
5120 – Tunjangan beras	Rp. 25.760.000,00



5150 – Belanja pegawai lainnya	<u>Rp. 8.272.000,00</u>
Jumlah	<u><u>Rp.362.700.000,00</u></u>

Gaji dan tunjangan beras dibayar sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga penyediaan kredit dalam DIK bukan merupakan batas tertinggi, melainkan merupakan angka pembanding terhadap pelaksanaannya. Oleh karena itu anggaran gaji dan tunjangan beras didasarkan atas daftar gaji pada bulan tertentu pada saat penyusunan anggaran dikalikan dengan 12 (bulan) ditambah dengan kemungkinan perubahan/ pertambahannya dalam tahun anggaran yang bersangkutan. Dalam hubungan itu, masing-masing aktivitas harus ditetapkan kebutuhan terhadap sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan aktivitas tersebut sesuai dengan fungsinya dan dihitung berapa jumlah gaji beserta tunjangan yang diberikan sesuai dengan jabatan, pangkat dan golongannya.

Belanja pegawai lainnya terdiri atas :

- Uang lembur
- Uang makan lembur

Uang lembur maupun uang makan lembur dihitung atas dasar orang / jam / hari / tarif, sesuai dengan golongannya. Jumlah sebesar Rp. 8.272.000,00 terdiri atas :

Gol II	18 peg. x 4 jam x 38 hari x Rp. 940,00	= Rp. 2.572.000,00
Gol III	18 peg. x 4 jam x 38 hari x Rp.1.000,00	= Rp. 2.736.000,00
Gol IV	1 peg. x 4 jam x 38 hari x Rp.1.000,00	= Rp. 152.000,00
Uang makan	37 peg. x 38 hari x Rp.2.000,00	= Rp. 2.812.000,00
J U M L A H		<u><u>Rp. 8.272.000,00</u></u>

## 2. Belanja barang / modal

Belanja barang / modal terdiri atas :

MAK 5210 Belanja barang penunjang kegiatan kantor	Rp.43.508.000,00
5210 Belanja barang penunjang kegiatan pembinaan	Rp.25.104.000,00
5220 Belanja modal.	Rp. 6.470.000,00
Jumlah	<u>Rp.75.028.000,00</u>

1). Belanja barang penunjang kegiatan kantor meliputi :

- Keperluan sehari-hari perkantoran.	Rp. 9.000.000,00
- Langganan daya dan jasa.	Rp. 8.544.000,00
- Belanja barang lainnya.	<u>Rp.25.964.000,00</u>
Jumlah	<u>Rp.43.508.000,00</u>

- Dana yang tersedia untuk keperluan sehari-hari perkantoran-keperluan pokok, sebesar Rp. 9.000.000,00 dihitung atas dasar jumlah pegawai dikalikan dengan tarif harga yang berlaku umum, meliputi :

- Pembelian alat-alat tulis kantor, barang cetakan, dan pengiriman surat/kawat.
- Langganan surat kabar/berita/majalah.
- Biaya minum/makanan kecil untuk rapat.
- Pembelian lampu pijar/neon.

- Langganan daya dan jasa

Dana yang tersedia sebesar Rp. 8.544.000,00 dihitung atas dasar maksimal tagihan bulanan tahun yang lalu.

- Belanja barang lainnya sebesar Rp. 25.964.000,00 meliputi :

- Pencetakan / penerbitan / penggandaan/

laminating dihitung atas dasar jumlah lembar dikalikan harga per lembar.	Rp. 9.300.000,00
b. Makanan / minuman penambah daya tahan tubuh dihitung atas dasar jumlah orang per tahun (OT) dikalikan tarif per orang.	Rp. 5.184.000,00
c. Poliklinik / obat-obatan (termasuk honorarium dokter dan perawat) dihitung atas dasar jumlah pegawai dikalikan tarif per orang pegawai.	Rp. 1.080.000,00
d. Pakaian kerja sopir / pesuruh / saipam / tenaga teknis lainnya dihitung atas dasar jumlah pegawai dikalikan harga umum per orang.	Rp. 900.000,00
e. Penyusunan / pengumpulan / pengelolaan / updating/ analisa / monitoring data dan statistik dihitung atas dasar jumlah bulan dalam setahun dikalikan harga / biaya setiap bulan.	Rp. 8.700.000,00
f. Rapat-rapat koordinasi/ kerja/ dinas/ pimpinan/ kelompok kerja dihitung atas dasar orang/ kegiatan dikalikan tarif/ orang setiap kegiatan.	Rp. 800.000,00
Jumlah	<u>Rp. 25.964.000,00</u>
2). Belanja barang penunjang kegiatan pembinaan sebesar Rp. 25.104.000,00 disediakan untuk :	
- Penyusunan/ pengumpulan/ pengolahan/ updating/ Analisa/ monitoring data statistik –	

biaya bahan komputer	Rp. 16.464.000,00
- Pembinaan/ koordinasi dan konsultasi pengawasan	Rp. 8.640.000,00
Jumlah	<u>Rp. 25.104.000,00</u>

- 3). Belanja modal, dianggarkan untuk pengeluaran-pengeluaran yang sifatnya insidental sesuai dengan kebutuhan sebagai sarana dan prasarana fisik dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan. Belanja modal ini dihitung atas dasar jumlah pegawai termasuk penambahan pegawai dan kebutuhan lainnya dalam tahun anggaran yang bersangkutan dikalikan tarif yang berlaku menurut ketentuan Direktorat Jenderal Anggaran – Departemen Keuangan.

Belanja modal sebesar Rp. 6.470.000,00 adalah untuk pengadaan :

- Pengadaan/ penggantian inventaris kantor	Rp. 2.420.000,00.
- Mesin hitung elektronik (6 buah)	Rp. 1.050.000,00.
- Lemari besi/ metal (2 unit)	<u>Rp.3.000.000,00.</u>
Jumlah	<u>Rp. 6.470.000,00</u>

### 3. Belanja pemeliharaan

Belanja pemeliharaan terdiri atas :

MAK 5310 Pemeliharaan kendaraan bermotor	Rp. 5.725.000,00
5310 Pemeliharaan lainnya.	<u>Rp. 6.770.000,00</u>
Jumlah	<u>Rp.12.495.000,00</u>

Pemeliharaan kendaraan bermotor untuk operasional meliputi :

- kendaraan bermotor roda 2      Rp. 875.000,00
- kendaraan bermotor roda 4      Rp.4.850.000,00

Belanja pemeliharaan kendaraan bermotor ini dihitung atas dasar jumlah kendaraan, jenis kendaraan dan tarif masing-masing kendaraan.

Untuk pemeliharaan inventaris kantor dihitung atas dasar jumlah pegawai dikalikan tarif yang berlaku. Pemeliharaan instalasi dihitung atas dasar tarif yang berlaku untuk satu tahun, sedangkan yang lain dihitung atas dasar jumlah (unit) inventaris dikalikan tarif yang berlaku untuk masing-masing jenis inventaris.

Pemeliharaan lainnya sebesar Rp. 6.770.000,00, meliputi :

• Pemeliharaan inventaris kantor (37 peg)	Rp. 720.000,00.
• Instalasi (1 tahun)	Rp. 250.000,00.
• AC Split (7 unit)	Rp.1.750.000,00
• Facsimile (1 unit)	Rp. 450.000,00.
• Peralatan komputer (9 unit)	<u>Rp.3.600.000,00</u>
Jumlah	<u><u>Rp.6.770.000,00</u></u>

#### 4. Belanja perjalanan

Belanja perjalanan dinas dikelompokkan ke dalam kegiatan :

- Penyelenggaraan kantor.
- Pembinaan sistem akuntansi.

Belanja perjalanan sebesar Rp. 19.408.000,00 ini dihitung sesuai dengan ketentuan Menteri keuangan dan disusun sebagai berikut :

## Penyelenggaraan Kantor

Gol	Tujuan	Hr.	Org	Lok	Lumpsum	Freq.	Jumlah	Tiket PP	Jumlah	Total
Gol. II	Dati I (Jakarta)	3	2	1	110,000.00	1	660,000.00	120,000.00	240,000.00	900,000.00
Gol. III	Dati I (Jakarta)	4	4	1	130,000.00	1	2,080,000.00	120,000.00	480,000.00	2,560,000.00
Gol. IV	Dati I (Jakarta)	4	1	1	150,000.00	2	1,200,000.00	406,000.00	812,000.00	2,012,000.00
							<b>3,940,000.00</b>		<b>1,532,000.00</b>	<b>5,472,000.00</b>

## Pembinaan SAP

Gol	Tujuan	Hr.	Org	Lok	Lumpsum	Freq.	Jumlah	Tiket PP	Jumlah	Total
Gol. II	Dati II (Jatim)	3	7	2	90,000.00	1	3,780,000.00	30,000.00	420,000.00	4,200,000.00
Gol. III	Dati II (Jatim)	3	12	2	110,000.00	1	7,920,000.00	30,000.00	720,000.00	8,640,000.00
Gol. IV	Dati II (Jatim)	4	1	2	130,000.00	1	1,040,000.00	28,000.00	56,000.00	1,096,000.00
							<b>12,740,000.00</b>		<b>1,196,000.00</b>	<b>13,936,000.00</b>
<b>Total Belanja Perjalanan</b>							<b>16,680,000.00</b>		<b>4,020,000.00</b>	<b>19,408,000.00</b>

#### 6.4. Efektifitas Penerapan Sistem Anggaran

KAR Surabaya di dalam menyusun anggaran/ daftar usulan kegiatan tidak didasarkan atas aktivitas yang direncanakan. Dalam penyusunan tersebut jumlah yang diusulkan dari tahun ke tahun cenderung dinaikan semaksimal mungkin. Hal ini disebabkan karena jumlah anggaran yang tersedia merupakan penguasaan terhadap dana yang digunakan dalam pengelolaan aktivitas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan. Dengan demikian, mudah dipahami bahwa jika dana yang tersedia relatif besar jumlahnya, berarti merupakan fasilitas kemudahan dalam pengaturannya. Hanya saja angka-angka rupiah yang tercantum dalam DIK seolah-olah merupakan jumlah yang harus dihabiskan dalam tahun anggaran yang bersangkutan, karena apabila pada akhir tahun anggaran masih tersisa harus disetor kembali ke kas negara atau anggaran tersebut menjadi hangus. Keadaan seperti ini sangat kontradiktif dengan tujuan efisiensi dalam pelaksanaan anggaran. Sehingga pengendalian terhadap efisiensi, akan lebih mudah diterapkan dengan cara penetapan DIK sebatas belanja yang seharusnya ( benar ) dikeluarkan untuk pelaksanaan aktivitas yang sudah ditetapkan.

Sebagaimana dikemukakan pada awal pembahasan bahwa dalam penyusunan anggaran berdasarkan line item budgeting seperti yang diterapkan selama ini, kenaikan (penyesuaian) dari tahun ke tahun dilakukan sesuai dengan perkembangan harga/ tarif yang berlaku tanpa didasarkan atas aktivitas yang direncanakan.

Dalam proses penyusunan anggaran meskipun DUK menjadi dasar pertimbangan dalam penetapan/pengesahan DIK, namun jumlah yang diusulkan ternyata masih banyak mengalami perubahan. Hal ini dapat dilihat bahwa

keputusan BAKUN Pusat dalam hal menetapkan DIK jumlah rupiahnya tidak selalu sama dengan DUK yang telah diusulkan. Demikian pula DIK yang diterima dari BAKUN Pusat ini masih mungkin mengalami perubahan berdasarkan pembahasan dan pengesahan/penetapan dari Kantor Wilayah XV Direktorat Jenderal Anggaran Surabaya. Dalam tahun anggaran 2001 daftar usulan kegiatan ( DUK ) yang diajukan oleh KAR Surabaya sebesar Rp. 532.235.933,00 (halaman 53). Usulan tersebut disetujui oleh BAKUN Pusat sebesar Rp. 469.685.000,00 (halaman 54) dan disahkan/ ditetapkan oleh Kantor Wilayah XV Direktorat Jendral Anggaran Surabaya, dengan sedikit perubahan pada item pengeluaran tetapi dalam jumlah keseluruhan tidak berubah yakni sebesar Rp. 469.685.000,00.

Realisasi belanja rutin KAR Surabaya sampai dengan akhir tahun 2001 mencapai Rp. 605.458.324,00 atau lebih besar 28,90 % dari anggaran belanja yang tersedia dalam DIK (halaman 56), dengan rincian sebagai berikut :

MAK	Uraian	Angsuran Dalam DIK Rp.	Realisasi Anggaran Rp.	Lebih ( Kurang ) Rp.	%
51	Belanja Pegawai	362.700.000	499.172.592	(136.472.592)	38
52	Belanja Barang /Modal	75.082.000	74.535.832	546.168	0,73
53	Belanja Pemeliharaan	12.495.000	12.435.900	59.100	0.47
54	Belanja Perjalanan	19.408.000	19.314.000	94.000	0.48
	<b>Jumlah</b>	<b>469.685.000</b>	<b>605.458.324</b>	<b>(135.773.324)</b>	<b>28,90</b>



Pelampauan realisasi anggaran tahun 2001 di atas DIK terjadi pada MAK 51-  
belanja gaji sebesar Rp.136.472.592,00 dapat dirinci sebagai berikut:

MAK	Uraian	Lebih ( Kurang ) Rp.
5110	Gaji dan tunjangan	(135.176.992)
5120	Tunjangan beras	( 1.324.400)
5130	Lembur	28.800
	<b>Jumlah</b>	<u><u>(136.472.592)</u></u>

Terhadap MAK 5110 dan MAK 5210 dapat terjadi realisasi pembayaran lebih besar dibanding DIK, karena penyediaan kredit dalam DIK untuk MAK tersebut bukan merupakan batas tertinggi, melainkan sebagai angka pembanding terhadap pelaksanaan peraturan yang berlaku. Dengan demikian berapapun jumlah yang harus dikeluarkan apabila ternyata sudah menjadi hak pegawai (gaji dan tunjangan serta tunjangan beras) akibat perubahan/pertambahan yang terjadi dalam tahun anggaran yang bersangkutan jumlah tersebut akan dibayarkan. Perlakuan ini berbeda dengan mata anggaran yang lain, karena jumlah anggaran dalam DIK adalah batas tertinggi yang boleh dikeluarkan untuk mata anggaran yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan line item budgeting system, jumlah dana yang harus disediakan untuk setiap tahun anggaran sangat dipengaruhi oleh jumlah dan komposisi pegawai yang ada. Jumlah pegawai tersebut akan menentukan bukan

saja mata anggaran belanja gaji, tetapi juga berpengaruh terhadap mata anggaran pengeluaran yang lain. Sarana dan prasarana harus disediakan sehubungan dengan jumlah pegawai yang ada, misalnya : kapasitas ruangan, perabot/inventaris kantor, belanja barang serta belanja pemeliharaan. Jadi dapat dikatakan bahwa mata anggaran pengeluaran pegawai (jumlah pegawai) sebagai pemacu timbulnya dan besarnya anggaran belanja yang lain. Hal ini terjadi karena dalam penyusunan anggaran tidak dihubungkan secara langsung antara aktivitas yang direncanakan dengan anggaran yang harus disediakan. Akibatnya, dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran sangat mungkin terjadi inefisiensi yang disebabkan antara lain adanya upaya untuk menaikkan anggaran yang disediakan untuk kegiatan lembur, pengadaan barang, pemeliharaan dan perjalanan yang dapat dijelaskan dibawah ini:

#### **6.4.1. Belanja Lembur.**

Dana untuk belanja lembur dalam DIK dalam tahun anggaran 2001 adalah sebesar Rp. 8.272.000,00. Ditinjau dari standardisasi norma waktu atas produk-produk dilingkungan BAKUN (Keputusan kepala BAKUN No. Kep.01/AK/1997 tanggal 02 Mei 1997) seharusnya dana ini tidak perlu disediakan. Sesungguhnya proses/tahapan penyelesaian produk, beban kerja untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi KAR Surabaya dibandingkan dengan sumber daya manusia dan jumlah jam kerja yang tersedia masih belum mencapai kapasitas penuh, bahkan kapasitas yang ada jauh lebih besar dibanding beban kerjanya. Sehingga tanpa jam lemburpun pekerjaan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Namun demikian, karena anggaran kegiatan lembur telah tersedia dalam DIK, maka

anggaran ini dikeluarkan meskipun pada kenyataannya realisasi anggaran belanja lembur dilakukan dengan rekayasa. Hal ini berarti menambah bobot inefisiensi dalam pelaksanaan anggaran.

#### **6.4.2. Belanja Barang Lainnya untuk Pencetakan/ Penerbitan/ Penggandaan /Laminating.**

Dana yang tersedia dalam DIK untuk belanja barang lainnya (MAK 5210) ini, dalam tahun anggaran 2001 sebesar Rp. 9.300.000,00. Dana ini awal mulanya timbul saat proses pelaksanaan sistem akuntansi pemerintah harus dilakukan dengan entry data dari dokumen sumber (DS) pengeluaran maupun penerimaan anggaran yang dipinjam dari Kantor Tata Usaha Negara (KTUA). DS ini harus di fotocopy agar pelaksanaan entry data dapat berjalan lancar. Untuk itu disediakan anggaran secukupnya. Dalam upaya efisiensi peminjaman DS dan proses entry data diganti dengan penerimaan data berupa interface file. Jadi dana yang harus disediakan hanya untuk keperluan foto copy dan penjilidan sebagai penunjang kegiatan Sub Bagian Umum yang diperkirakan :

- Foto copy 300 lembar x 12 bulan @ Rp. 100,00	= Rp. 360.000,00
- Penjilidan 12 bulan x @ Rp. 100.000,00	= Rp. 1.200.000,00
	<hr/>
Jumlah	Rp. 1.560.000,00
	<hr/> <hr/>

Dengan demikian dana untuk kebutuhan foto copy dan penjilidan kelebihan (in efisiensi) sebesar Rp. 9.300.000,00 – Rp. 1.560.000,00 = Rp. 7.740.000,00

### 6.4.3. Belanja Perjalanan.

Dana yang tersedia dalam DIK untuk belanja perjalanan (MAK 5410) tahun anggaran 2001 sebesar Rp. 19.408.000,00 untuk kegiatan :

- Penyelenggaran Kantor	Rp. 5.472.000,00
- Pembinaan Sistem Akuntansi	<u>Rp. 13.936.000,00</u>
Jumlah	<u><u>Rp. 19.408.000,00</u></u>

Anggaran belanja perjalanan penyelenggaraan kantor disediakan untuk perjalanan ke BAKUN Pusat Jakarta, dalam rangka rapat kerja, koordinasi dan pengurusan kantor lainnya telah sesuai dengan rencana aktivitasnya. Anggaran belanja perjalanan untuk pembinaan sistem akuntansi disediakan untuk perjalanan ke UAW yang berkedudukan diluar kota Surabaya sebanyak 4 (empat) UAW. Dibandingkan dengan rencana aktivitas tahun anggaran 2001 dan rincian dana pembinaan sistem akuntansi sebesar Rp. 13.936.000,00 (halaman .....), masing-masing pegawai sesuai dengan golongannya kelebihan perjalanan dinas satu hari atau dengan nilai uang seluruhnya sebesar Rp. 4.420.000,00

### 6.4.4. Perbandingan antara anggaran berdasarkan line item dengan anggaran berdasarkan kinerja berbasis aktivitas.

Dari perhitungan anggaran yang didasarkan atas kinerja berbasis aktivitas pada KAR Surabaya tersebut di atas, dalam tabel di bawah ini disajikan perbandingan antara anggaran berdasarkan line item dengan anggaran berdasarkan kinerja berbasis aktivitas:

**Tabel 6.3**  
**PERBANDINGAN ANGGARAN**  
**DISUSUN BERDASARKAN LINE ITEM**  
**DAN DISUSUN BERDASARKAN KINERJA BERBASIS AKTIVITAS**  
**TAHUN 2001**

URAIAN	Line Item Rp.	Kinerja Rp.	Perbedaan Rp.
<b>0101</b>	<b>PENYELENGGARAAN KANTOR</b>		
	<b>BELANJA PEGAWAI</b>		
5110	328,668,000	328,668,000	-
5120	25,760,000	25,760,000	-
5150	8,272,000	-	8,272,000
	<b>BELANJA BARANG</b>		
	<b>A. BELANJA BARANG PENUNJANG</b>		
5210 / 5200	43,508,000	35,768,000	7,740,000
5310 / 5300	12,495,000	12,495,000	-
5410 / 5400	5,472,000	5,472,000	-
	<b>B. BELANJA BARANG MODAL</b>		
5220	6,470,000	6,470,000	-
<b>0384</b>	<b>PEMBINAAN SISTEM AKUNTANSI</b>		
	<b>BELANJA BARANG</b>		
	<b>BELANJA BARANG PENUNJANG</b>		
5210	25,104,000	25,104,000	-
5310			
5410	13,936,000	9,516,000	4,420,000
<b>0384</b>	<b>PENATAUSAHAAN DAN PELAPORAN</b>		
	<b>INVENTARISASI KEKAYAAN NEGARA</b>		
	<b>BELANJA BARANG</b>		
	<b>BELANJA BARANG PENUNJANG</b>		
5210			
<b>TOTAL</b>	<b>469,685,000</b>	<b>449,253,000</b>	<b>20,432,000</b>

Sumber: KAR Surabaya - data diolah

Dari perbandingan anggaran KAR Surabaya yang disusun berdasarkan line item dan disusun berdasarkan kinerja berbasis aktivitas untuk tahun anggaran 2001 terdapat perbedaan sebesar Rp. 20.432.000,00. Perbedaan ini menunjukkan anggaran kinerja yang disusun berbasis aktivitas dapat dilaksanakan lebih rendah sejumlah tersebut di atas dibandingkan dengan anggaran yang disusun berdasarkan line item.

Anggaran yang disusun berbasis aktivitas ternyata lebih realistis. Hal ini disebabkan, sebelum rencana aktivitas ditetapkan, aktivitas tersebut harus dianalisis melalui beberapa langkah diantaranya :

- Aktivitas apa yang dikerjakan.
- Berapa orang yang terlibat dalam aktivitas tersebut.
- Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.
- Penaksiran nilai aktivitas tersebut bagi unit organisasi.

Selanjutnya, KAR Surabaya menyusun daftar usulan kegiatan (DUK) yang didasarkan atas perkiraan anggaran dengan tahapan :

- Perkiraan belanja per aktivitas.
- Perkiraan belanja proses untuk pelaksanaan aktivitas.
- Perkiraan belanja sistem secara keseluruhan.

Dengan demikian terdapat hubungan secara langsung/konkrit antara mata anggaran pengeluaran dengan aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Sehingga terdapat hubungan yang logis antara aktivitas yang harus dilaksanakan dengan pengeluaran yang dilakukan. Hal ini berdampak positif pada pencapaian hasil atas rencana yang telah ditetapkan.

Demikian pula dalam hal pengendalian anggaran. Pengendalian dilakukan terhadap pelaksanaan aktivitas. Jadi bukan semata-mata pengendalian dalam aspek pengeluaran uang yang telah dilakukan. Proses pengendalian seperti ini akan memudahkan dalam penilaian keberhasilan/kegagalan terhadap tujuan yang akan dicapai, sekaligus mendorong upaya efisiensi dalam mencapai misi organisasi.

### 6.5. Pengendalian Anggaran

Pengendalian/ pengawasan anggaran, sebenarnya sudah dilakukan sejak DUK dipersiapkan sampai dengan selesai dilaporkan/ dipertanggungjawabkan. Pengendalian dapat mengambil beberapa bentuk pelaksanaan dari peraturan, penerapan standar dan perhitungan, persiapan, pembahasan, prosedur pelaksanaan pengelolaan keuangan negara dan sebagainya. Pengendalian/ pengawasan di sini berarti suatu proses kegiatan/ tindakan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi dalam pengelolaan keuangan negara sesuai dengan rencana, kebijakan, dan ketentuan yang telah ditetapkan di dalam anggaran.

Pengendalian atas pelaksanaan anggaran KAR Surabaya didasarkan atas ketentuan-ketentuan pemerintah di bidang pengelolaan keuangan negara, di antaranya:

- Ketentuan pengeluaran uang oleh bendaharawan.
- DIK merupakan kredit anggaran/ batas pengeluaran yang boleh dilakukan.
- Penggunaan DIK dengan klasifikasi mata anggaran pengeluaran (MAK).

Di samping itu kepala kantor setiap bulan harus menyampaikan laporan kepada Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN), Sekretaris BAKUN, dan

Biro Keuangan Departemen Keuangan RI paling lambat tanggal 7 bulan berikutnya, berupa :

- Daftar Keadaan Kredit Anggaran dan Kas.
- Laporan Keadaan Kas.
- Realisasi Anggaran dan Belanja.
- Daftar Rekapitulasi Penerimaan dan Penyetoran Uang Hasil Pajak dan Non Pajak.
- Register Penutupan Kas.

Laporan-laporan tersebut merupakan perwujudan dari mekanisme sistem anggaran yang berorientasi pada obyek pengeluaran sebagai pertanggungjawaban dengan penekanan pada aspek pengawasan.

Sebagaimana dikemukakan di muka bahwa penyusunan anggaran seyogyanya di dasarkan pada aktivitas dan di arahkan kepada penerapan anggaran kinerja yang berorientasi pada hasil. Agar supaya sejalan dengan dasar penyusunannya, maka sistem pengendalian anggaran harus dibangun melalui alur aktivitas yang dilandasi oleh visi dan misi organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam hubungan itu, pengendalian anggaran berbasis aktivitas adalah dititik beratkan pada pengawasan melekat dalam pengertian pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung suatu organisasi/ unit satuan kerja terhadap bawahan, dengan maksud :

- Untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan/ kesalahan pelaksanaan kegiatan.
- Untuk mengupayakan agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana.



- Untuk mengetahui letak terjadinya penyimpangan, dampaknya, dan siapa yang bertanggungjawab serta bagaimana memperbaikinya di masa yang akan datang.
- Untuk mencegah/ memperkecil pemborosan (inefisiensi).

Perendalian aktivitas dapat dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan rencana aktivitas tahun anggaran 2001, sebagai berikut:

**Tabel 6.4**  
**Perbandingan Rencana dan Realisasi Aktivitas**  
**Tahun Anggaran 2001**

No	Aktivitas	Satuan	Volume Aktivitas		Perbedaan lebih (kurang)
			Rencana	Realisasi	
	<b>SUB BAGIAN UMUM</b>				
1.	Penatausahaan Surat Masuk	Buah	300	351	5
2.	Penatausahaan Surat Keluar	Buah	720	712	(8)
3.	Kenaikan Gaji Berkala	Orang	10	25	15
4.	Usulan Kenaikan Pangkat	Orang	6	5	(1)
5.	Pengurusan Pensiun Pegawai	Orang	1	1	-
6.	Usulan Diklat	Orang	2	2	-
7.	Laporan Kepegawaian (Urusan Personalial/Lembaran Kepegawaian)	Bundel	4	4	-
8.	Daftar Urut Kepangkat	Buku	1	1	-
9.	Pemohonan Cuti Pegawai	Orang	36	37	1
10.	Laporan Bulanan Ketertiban Pegawai	Bundel	12	12	-
11.	KP.4	Orang	37	37	-
12.	LP2P	Orang	20	20	-
13.	Daftar DP3	Orang	37	37	-
14.	Laporan Berkala Pelaksanaan Tugas KAR	Bundel	12	12	-
15.	Daftar Urutan Kepanghkatan (DUK)	Buku	1	1	-
16.	Daftar Gaji/Lembur dan Pembayaranannya	Bundel	12	12	-
17.	Daftar TKPKN dan Pembayaranannya	Bundel	12	12	-
18.	Surat Permintaan Pembayaran (SPP DU, GU, LS, TU)	Bundel	12	24	12
19.	Surat Permintaan Pembayaran Gaji/Lembur	Bundel	16	16	-
20.	Pertanggungjawaban (SPJ) TKPKN	Bundel	12	12	-
21.	Laporan Pembuatan Kredit Anggaran (LKKA) Rutin	Bundel	12	12	-
22.	Rencana Kebutuhan Peralatan/Perlengkapan Kantor ATK	Bundel	12	6	(6)
23.	LMBT - LTI	Bundel	5	5	-
24.	Pengadaan Barang/Jasa dan Pemborongan pekerjaan	Buan	6	6	-
25.	Pendistribusian / Penyaluran Barang	Kali	6	6	-
26.	Rencana Pengadaan Barang/Peralatan	Kali	4	4	-

27.	Kartu Inventaris Barang (KIB)	Bundel	1	1	-
28.	Daftar Inventaris Ruangan (DIR)	Bundel	4	4	-
<b>A.</b>	<b>SUB BAGIAN UMUM</b>				
	<b>( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>				
	<b>A. KEPALA KANTOR AKUNTANSI REGIONAL</b>				
1.	Rapat Koordinasi Intern	Kali	12	12	-
2.	Rapat Koordinasi Perwakilan Departemen Keuangan	Kali	4	4	-
3.	Rapat Koordinasi Instansi Terkait/ UAW	Kali	4	4	-
4.	Menatar	Kali	1	1	-
5.	Rapat Tim Teknis	Kali	4	4	-
6.	Menatar SAP	Kali	4	4	-
7.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	Kali	6	4	( 2 )
8.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	Kali	3	2	( 1 )
9.	Monitoring Pelaksanaan Tugas	Kali	12	12	-
10.	Konsultasi ke Bakun Pusat	Kali	2	2	-
11.	Rapat Ekstern dengan Instansi Terkait (UAI)	Kali	4	4	-
	<b>B. SUB BAGIAN UMUM</b>				
1.	Rapat Koordinasi Intern	Kali	12	12	-
2.	Pelayanan Tamu	Kali	4	3	( 1 )
3.	Fotocopy Dokumen Sumber	Bundel	12	12	-
4.	Konsultasi ke Bakun Pusat	Kali	4	4	-
5.	Pembinaan UAW Dalam Kota	Kali	36	36	-
6.	Rapat Koordinasi Instansi Terkait / UAW	Kali	4	4	-
7.	Pengiriman DT & Posting Dalam Kota	Kali	12	12	-
8.	Pengemudi	Kali	240	240	-
9.	Terima ADK BAKUN Pusat	Kali	12	12	-
10.	Cetak Laporan keuangan BA.15 / KAR Surabaya	Kali	12	12	-
11.	Membuat File Dokumen Akuntansi	Kali	12	12	-
12.	Membuat SPPA	Bundel	12	12	-
<b>II</b>	<b>SEKSI VERIFIKASI</b>				
29.	Verifikasi Tabel-Tabel Komputer	Kali	12	15	3
30.	DT & Posting Penerimaan Anggaran dan Penerimaan PFK	Lembar	119.074	108.242	(10.832)
31.	DT & Posting Pengeluaran Anggaran dan Pengeluaran PFK	Lembar	111.888	116.755	4.867
32.	DT & Posting Penerimaan dan Pengeluaran Kiriman Uang	Lembar	20.551	18.645	(1.906)
33.	Transaksi Wesel Pemerintah yang Ditunaikan	Lembar	936	856	80
34.	DT & Posting Estimasi Pendapatan	Bundel	204	204	-
35.	Transaksi MP Pembetulan dari UAI	Bundel	204	204	-
36.	MP Pembetulan dari KAR s.d. Pembuatan RTH	Bundel	204	204	-
37.	DT & Posting Pengkaptalisasian/Penghapusan Aset Tetap	Bundel	204	204	-
	Pengkaptalisasian dari Konversi Investasi Proyek Pembangunan serta Pembukuan Persediaan dan Aset Lain				
38.	Penerimaan ADK Transaksi Inter Regional ( ITR ) dari Jakarta	Kali	12	12	-
39.	Pengiriman ADK Transaksi Inter Regional ( ITR ) ke Jakarta	Kali	12	12	-

<b>B.</b>	<b>SEKSI VERIFIKASI ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>				
1.	Rapat Intern Seksi Verifikasi	Kali	12	12	-
2.	Rapat Intern KAR	Kali	12	16	4
3.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	Kali	36	6	( 2 )
4.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	Kali	12	12	-
<b>III</b>	<b>SEKSI PENGOLAHAN DATA AKUNTANSI</b>				
40.	Pemutakhiran Tabel-Tabel Komputer	Kali	12	12	-
41.	Rekaman Dokumen Sumber s.d. Cetakan DT & Posting	Bundel	204	204	-
42.	ADK Inter Regional (ITR) Khusus KAR Jakarta	Kali	12	12	-
43.	Penerimaan ADK dari KAR Khusus	Kali	12	12	-
44.	ADK GL Detail UAW	Bundel	204	204	-
<b>C.</b>	<b>SEKSI PENGOLAHAN DATA AKUNTANSI ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>				
1.	Rapat Koordinasi Intern	Kali	12	12	-
2.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	Kali	36	34	( 2 )
3.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	Kali	7	7	-
4.	Rapat Pembinaan SAP	Kali	12	12	-
5.	Pemeliharaan Sistem di UAW	Kali	204	204	-
6.	Menatar SAP	Kali	4	4	-
<b>IV</b>	<b>SEKSI PELAPORAN KEUANGAN</b>				
45.	Hasil Verifikasi DT & Posting, DS dari Sie Verifikasi	Lembar	44.448	42.560	(1.888)
46.	Hasil Verifikasi DT & Posting, DS SPM Surat Kuasa	Kali	204	204	-
47.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-16	Kali	12	12	-
48.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-62	Kali	12	12	-
49.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-69	Kali	12	12	-
50.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-70	Kali	12	12	-
51.	Pencetakan Laporan Keuangan BA-71	Kali	12	12	-
52.	Hasil Verifikasi Laporan Sistem Akuntansi Umum (SAU) dan Kas Umum Negara (KUN)	Kali	24	24	-
53.	Hasil Verifikasi Laporan Sistem Akuntansi Bagian Pembiayaan dan Perhitungan BA. 16	Kali	12	12	-
54.	Laporan Rekonsiliasi Saldo Kas KPKN Menurut Laporan SAP dengan Laporan KPKN	Kali	132	132	-
55.	Pengiriman ADK dan cetakan BA 16, 62, 69, 70 & 71 Triwulanan ke Pusat AKIBIA	Kali	4	4	-
<b>D.</b>	<b>SEKSI PELAPORAN KEUANGAN ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>				
1.	Rapat Intern KAR	Kali	12	12	-
2.	Rapat Intern Seksi	Kali	12	12	-
3.	Pelayanan Informasi	Kali	12	8	( 4 )
4.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	Kali	36	34	( 2 )
5.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	Kali	7	7	-
6.	Rapat Tim Teknis	Kali	4	4	-
<b>V</b>	<b>SEKSI BIMBINGAN AKUNTANSI</b>				
	<b>A. BIMBINGAN AKUNTANSI</b>				
56.	Penyampaian DT & Posting ke semua UAW	Bundel	204	204	-
57.	Verifikasi Terhadap DT & Posting dan Pembuatan MP	Bundel	204	204	-

58.	Distribusi Surat Pengantar DT & Posting	Lembar	204	204	-
	<b>B. BIMBINGAN BM / KM</b>				
59.	Pembuatan Neraca Awal ( Aset Tetap )	Bundel	204	204	-
60.	Penyusunan LMBT	Bundel	204	204	-
61.	Penyusunan Laporan Tahunan ( LT )	Bundel	204	204	-
62.	Penyusunan Daftar Inventaris	Bundel	204	204	-
63.	Perekaman Data SPPA	Bundel	204	204	-
64.	Pencetakan Laporan	Kali	204	204	-
65.	Pengiriman Hasil Cetak	Kali	204	204	-
<b>E.</b>	<b>SEKSI BIMBINGAN AKUNTANSI ( BERDASARKAN NORMA PELAYANAN )</b>				
1.	Rapat Intern KAR	Kali	12	12	-
2.	Rapat Intern Seksi	Kali	12	12	-
3.	Pelayanan Informasi	Kali	12	12	-
4.	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	Kali	36	34	( 2 )
5.	Pembinaan ke UAW Luar Kota	Kali	12	12	-
6.	Rapat Tim Teknis	Kali	4	4	-

Sumber: KAR Surabaya-data diolah

Dari perbandingan antara rencana dan realisasi aktivitas tahun anggaran 2001 tersebut di atas, dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan aktivitas, terjadi di seksi mana, dan siapa yang bertanggungjawab serta pengaruhnya terhadap pengeluaran/beban anggaran.

Secara umum, penyimpangan yang terjadi timbul akibat dari hubungan dengan instansi yang terkait dalam pelaksanaan sistem (pihak ketiga). Di antaranya adalah:

- Penerimaan dokumen sumber (DS) dari Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) dan Kantor Tata Usaha Anggaran (KTUA) baik DS penerimaan anggaran maupun pengeluaran anggaran serta DS lainnya sebagai input dalam proses sistem akuntansi pemerintah pusat.
- Pembinaan kepada Unit Akuntansi Wilayah (UAW). UAW berkedudukan di setiap kantor/ kantor wilayah sebagai instansi vertikal dibawah departemen/

lembaga pemerintah non departemen yang harus melaksanakan sistem akuntansi instansi sebagai pelaksana sub sistem dari sistem akuntansi pemerintah pusat.

Penyimpangan terhadap penerimaan dokumen sumber (input) meskipun mempunyai pengaruh terhadap pengeluaran anggaran, namun masih dapat menghasilkan produk (*output*) dalam bentuk Daftar Transaksi dan Posting serta Arsip Data Komputer (ADK) yang dikirimkan kepada UAW dan BAKUN Pusat. Penyimpangan/ kegagalan dalam pembinaan kepada UAW mempunyai pengaruh terhadap kemampuan UAW dalam menyusun laporan keuangan sesuai dengan ketentuan yang ada. Sebab utama dari penyimpangan ini bukan karena faktor intern KAR Surabaya, tapi justru disebabkan karena kesiapan sumber daya manusia yang ada di masing-masing UAW. Oleh karena itu, *outcomes* (manfaat) dari bimbingan akuntansi ke UAW khusus dalam teknis peningkatan sumber daya manusia dan koordinasi dengan UAW perlu mendapat perhatian untuk masa-masa yang akan datang.

#### **6.6. Laporan Akuntabilitas Kinerja.**

Pengendalian anggaran berorientasi kinerja tidak akan dapat berjalan dengan efisien dan efektif apabila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik, karena akuntabilitas merupakan instrumen untuk kegiatan pengendalian terutama dalam pencapaian hasil. Akuntabilitas kinerja sebagai perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian

akuntabilitas kinerja ini terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/ atasannya.

Sebagai instansi pemerintah pusat KAR Surabaya belum menyusun laporan akuntabilitas sebagaimana dimaksud dalam Instruksi Presiden RI nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah belum dilaksanakan sebagaimana mestinya. Perencanaan strategik yang mengandung visi, misi, tujuan dan sasaran sudah ditetapkan, akan tetapi belum ditindak lanjuti laporan akuntabilitas kinerja dalam bentuk evaluasi kinerja program dan evaluasi kinerja kegiatan.

Untuk menyusun laporan kinerja, KAR Surabaya terlebih dahulu harus menetapkan indikator kinerja yang didasarkan pada kelompok menurut masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), dan hasil (*outcomes*) seperti dalam tabel 6.5. Selanjutnya, berdasarkan pengukuran kinerja tersebut, dapat disusun evaluasi kinerja kegiatan yang disajikan pada tabel 6.6, evaluasi kinerja program disajikan pada tabel 6.7 dan evaluasi kinerja kebijaksanaan disajikan pada tabel 6.8. Tabel-tabel tersebut di atas tampak pada halaman berikut ini.

PENGUKURAN KINERJA

No	Kebijaksanaan	Program	Kegiatan	Penetapan Indikator Kinerja						Penetapan Capaian Indikator Kinerja				Keterangan	
				Indikator Kinerja		Satuan	Rencana	Realisasi	Capaian Indikator Kinerja (%)	Bobot Indikator Kinerja (%)	Nilai Capaian Indikator Kinerja (%)	Capaian Indikator Kinerja (%)	Bobot Indikator Kinerja (%)		Nilai Capaian Indikator Kinerja (%)
				Indikator Kinerja	Indikator Kinerja										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
	Penyempurnaan Sistem Pembukuan & Pelaporan Pertanggung Jawaban Keuangan Negara	Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat	1 Melaksanakan Akuntansi Pembukuan atas transaksi keuangan pemerintah	<u>Input:</u> 1 SDM 2 Peralatan 3 Dokumen Sumber 4 Peraturan 5 Dana	Orang Unit Bundel Buku Rp./Juta	37 18 132 4 424.145	37 18 132 4 424.145	100 100 100 100 100	15 35 30 5 15	15 35 30 5 15	100	No.2 Komputer PC = 8 buah Terminal=10 Buah No.3 11 KPKN DS 11 x 12 Bin			
				<u>Output:</u> 1 DT & Posting UAW 2 ADK untuk UAW 3 ADK GL Detail & ITR 4 ADK Tw.KAR & BA 16 5 Lap. Keuangan SAU & SAKUN	Bundel Buah Buah Buah Bundel	204 204 24 8 24	204 204 24 8 24	100 100 100 100 100	20 20 30 15 15	20 20 30 15 15	100	No. 1 UAW 17 Bueh No. 3,2 ADK x 12 Bin			
				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja inputs				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja outputs				100			
				<u>Outcomes:</u> Informasi Keuangan Pemerintah Pusat di Wilayah	Set	12	12	100	100	100	100				
				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja outcomes				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja outcomes				100			

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			2 Bimbingan teknis ke UAW di Wilayah kerja	<u>Inputs:</u> 1 SDM 2 Dana 3 DT Posting & ADK	Orang Rp/Juta Bundel	30 45.540 408	30 45.450 408	100 100 100	30 30 40	30 30 40	No.3 UAW 17 DT Posting 1 ADK 1 17 x 12 x 2		
				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja inputs								100	
				<u>Outputs:</u> 1 Pembinaan UAW	Kali	816	612	75	100	75	1 Bin = 4x 17 x 4 x 12		
				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja outputs								75	
				<u>Outcomes:</u> UAW dapat menyusun lap. keuangan sesuai dgn. ketentuan yg ada	Jumlah UAW	17	4	23,50	100	23,50			
				Jumlah nilai capaian kelompok indikator kinerja outcomes								23,50	

Sumber: KAR Surabaya-data diolah



**TABEL 6.6**  
**EVALUASI KINERJA KEGIATAN**

No	Program	Kegiatan	Kelompok Indikator Kinerja	Capaian Kelompok Indikator Kinerja (%)	Bobot Kelompok Indikator Kinerja (%)	Nilai Capain Kelompok Indikator Kinerja
1	2	3	4	5	6	7
	Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat	Melaksanakan Akuntansi/ Pembukuan atas Transaksi Keuangan Pemerintah	Inputs :	100	20	20
			Outputs :	100	30	30
			Outcomes :	100	50	50
	Jumlah nilai Capaian kegiatan 1.1					100
		Bimbingan teknis ke UAW di wilayah kerja	Inputs :	100	20	20
			Outputs :	75	30	22,50
			Outcomes :	23,50	50	11,75
	Jumlah nilai capaian kegiatan 1.2					54,25

Sumber: KAR Surabaya-data diolah

**TABEL 6.7**  
**EVALUASI KINERJA PROGRAM**

No	Kebijaksanaan	Program	Kegiatan	Nilai Capaian Kegiatan (%)	Bobot Kegiatan (%)	Nilai Capaian Akhir Kegiatan
1	2	3	4	5	6	7
	Penyempurnaan Sistem Pembukuan dan Pelaporan Pertanggung Jawaban Keuangan Negara	Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat	1. Melaksanakan Akuntansi/ Pembukuan atas Transaksi Pembukuan Transaksi Keuangan Pemerintah 2. Bimbingan teknis ke Uaw di wilayah kerja	100	80	80
<b>Jumlah nilai capaian Program</b>						<b>10,85</b>
						<b>90,85</b>

Sumber: KAR Surabaya-data diolah

**TABEL 6.8**  
**EVALUASI KINERJA KEBIJAKSANAAN**

No	Kebijaksanaan	Program	Nilai Capaian Program (%)	Bobot Program (%)	Nilai Capaian Akhir Program
1	2	3	4	5	6
	Penyempurnaan Sistem Pembukuan dan Pelaporan Pertanggung Jawaban Keuangan Negara	Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat	90,85	100	90,85
Jumlah: nilai capaian kebijaksanaan					90,85

Sumber: KAR Surabaya-data diolah

## 6.7. Hasil Evaluasi.

Dari pengukuran kinerja (tabel 6.5) dapat dikemukakan bahwa :

1. Kegiatan melaksanakan akuntansi/ pembukuan atas transaksi keuangan pemerintah di wilayah kerja propinsi Jawa Timur nilai capaian kelompok indikator kinerja baik inputs, outputs, maupun outcomes mencapai 100%. Dengan demikian pelaksanaan kegiatan tersebut dapat dinyatakan telah sesuai dengan tujuan dan sasarannya.
2. Kegiatan bimbingan teknis ke unit akuntansi wilayah (UAW) nilai capaian kelompok indikator kinerja inputs sebesar 100%, nilai capaian kelompok indikator kinerja outputs sebesar 75% dan nilai capaian kelompok indikator outcomes sebesar 23,50%. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan dan sasaran untuk kegiatan tersebut dapat dinyatakan belum berhasil/ gagal.

Dari evaluasi kinerja kegiatan (tabel 6.6) dapat dikemukakan bahwa nilai capaian kegiatan pelaksanaan akuntansi/ pembukuan atas transaksi keuangan mencapai 100%, sedangkan kegiatan bimbingan teknis ke UAW nilai capaian kegiatannya mencapai 54, 25%. Sementara itu, nilai capaian program (tabel 6.7) dan nilai capaian kebijaksanaan (tabel 6.8) keduanya mencapai 90,85%. Dengan demikian secara keseluruhan tujuan dan sasaran KAR Surabaya dalam upaya mewujudkan misinya dapat dinyatakan belum tercapai sepenuhnya.

## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan di muka, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran-saran sebagai berikut :

#### 7.1. Kesimpulan

1. Penyusunan anggaran KAR Surabaya yang berorientasi pada obyek pengeluaran (*line item budgeting*) dalam operasionalnya lebih menekankan pada prosedur formal dan pertanggungjawaban, sehingga lebih mengutamakan aspek pengawasan keuangan bukan kepada pencapaian hasil dari aktivitas yang dilakukan. Dalam pelaksanaan anggaran ini, terdapat kecenderungan kuat menghabiskan pagu (*plafond*) anggaran, karena pagu anggaran belanja yang tersedia merupakan batas tertinggi untuk dibelanjakan.
2. Anggaran belanja yang disusun oleh KAR Surabaya dalam bentuk daftar usulan kegiatan (DUK) belum didasarkan atas perencanaan program dan kegiatan (aktivitas). Program dan kegiatan disusun berdasarkan produk-produk sesuai dengan tugas pokok dan fungsi KAR. Program dan kegiatan itu berjalan melintasi fungsi-fungsi yang dibentuk dalam organisasi KAR. Di lain pihak anggaran disusun menurut obyek pengeluaran dalam bentuk belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, dan belanja perjalanan. Ketidaksesuaian susunan kegiatan dan anggaran seperti ini

menimbulkan masalah yakni tidak adanya hubungan yang jelas antara anggaran dan kegiatan dan hubungan antara masukan dengan keluaran (*inputs-outputs*). Akibatnya, timbul kesulitan dalam penilaian keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan tersebut yang pada akhirnya menimbulkan inefisiensi dalam pelaksanaan anggaran.

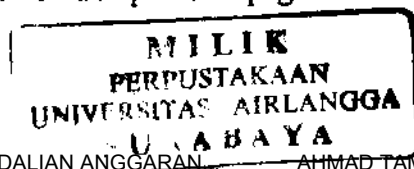
3. Perbandingan anggaran yang disusun berdasarkan line item dengan anggaran yang disusun berdasarkan kinerja berbasis aktivitas tahun 2001 menunjukkan perbedaan anggaran kinerja berbasis aktivitas lebih rendah sebesar Rp.20.432.000,00 dibanding anggaran berdasarkan line item.
4. Hasil evaluasi atas pengukuran kinerja tahun anggaran 2001 menunjukkan bahwa kegiatan melaksanakan akuntansi/ pembukuan atas transaksi keuangan pemerintah di wilayah propinsi Jawa Timur dapat dinyatakan sesuai dengan tujuan dan sasarnya. Sementara itu, kegiatan bimbingan teknis ke Unit Akuntansi Wilayah (UAW) menunjukkan bahwa tujuan dan sasaran kegiatan tersebut belum berhasil/ gagal. Dengan demikian secara keseluruhan tujuan dan sasaran KAR Surabaya dalam upaya mewujudkan misinya dapat dinyatakan belum tercapai sepenuhnya.

## 7.2. Saran-saran

1. Dalam upaya merealisasikan program dan kegiatan, KAR seyogyanya memandang kegiatan secara keseluruhan lebih bermanfaat daripada sekadar bagian-bagiannya. Oleh karena itu, pengembangan penyusunan anggaran hanya dapat diwujudkan melalui perencanaan program pengelolaan KAR berbasis aktivitas yang membentuk sistem. Perencanaan program pengelolaan

berbasis aktivitas ini dilaksanakan melalui penyusunan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas.

2. Penyusunan anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas (*performance budgeting*), seyogyanya dipandang bukan lagi merupakan masalah pilihan, namun sudah merupakan keharusan untuk memenuhi tuntutan perkembangan organisasi pemerintah berorientasi misi.
3. Anggaran berorientasi kinerja berbasis aktivitas diklasifikasikan menurut program, kegiatan, dan fungsi serta obyek pengeluarannya. Penekanannya pada pengukuran hasil kerja, sehingga setiap kegiatan harus dilihat dari segi efisiensi dan efektifitasnya dalam upaya mengoptimalkan hasil dan bukan hanya pada aspek pengawasan. Oleh karena itu anggaran ini harus dianggap sebagai program kerja KAR yang penyusunannya melibatkan semua seksi dan subbagian umum. Dengan demikian merangsang partisipasi melalui perencanaan aktivitas-aktivitasnya. Jadi anggaran kinerja ini disusun menurut aktivitas untuk menjalankan sistem organisasi lintas fungsional (disebut *activity based budgeting*). Penyusunan aktivitas ini harus merupakan mata rantai yang menghubungkan perencanaan strategik KAR (visi, misi, tujuan, dan sasaran) dengan penyusunan anggaran.
4. Pengendalian anggaran berorientasi kinerja harus dilakukan sejalan dengan dasar penyusunannya, yakni pengendalian tersebut harus dibangun melalui alur aktivitas yang dilandasi oleh visi dan misi KAR untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Agar supaya pelaksanaan pengendalian dapat efektif perlu diciptakan pengawasan melekat oleh pimpinan atau atasan langsung melalui pengembangan pembinaan perilaku pegawai dalam



mencapai tujuan. Uraian tugas dan pekerjaan merupakan panduan bagi pegawai KAR untuk menyesuaikan perilaku individunya dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi.

5. Pengendalian berbasis aktivitas yang digerakkan oleh misi organisasi dalam upaya pencapaian hasil akan dapat berjalan dengan efisien dan efektif apabila ditunjang oleh mekanisme akuntabilitas kinerja yang baik. Dengan laporan akuntabilitas kinerja akan tampak keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan sesuai dengan tujuan sasaran yang telah ditetapkan KAR dalam rangka mewujudkan misi dan visinya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahvari, Agus, 1988, *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*, Buku 1, BPFE, Yogyakarta.
- Anonim, tanpa tahun, *Anggaran Negara, Dasa:-Dasar Anggaran*, Buku Pegangan Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran – Departemen Keuangan RI.
- Anthony, Robert N; John Deaderden,; Norton M Bedford, 1990, *Management Control Systems, 6 th Edition, Richard D. Irwin Inc*, terjemahan oleh Agus Maulana, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Baridwan, Zaki, 1993, *Intermediate Accounting*, Cetakan kedua, BPFE, Yogyakarta.
- .....1981, *Sistem Akuntansi, Penyusunan, Prosedur dan Metode*, Edisi 2, cetakan kedua, Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi, YKPN, Yogyakarta
- Babbie,Earl, 1999, *The Basic of Social Research*, Weadfworth Publishing Company.
- Due, John F & Ann F Friedlaender, *Government Finance Economic of the Public Sector*, Edisi Ketujuh, Richard D. Irwin, Inc 1981. Terjemahan, Penerbit Erlangga Jakarta, 1984.
- Goedhart, C, 1973, *Garis-Garis Besar Ilmu Kcuangan Negara*, (Terjemahan Ratmoko, SH), Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1996, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

Irawan, Prasetya, 1999, *Logika dan Prosedur Penelitian*, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Press, LAN, Jakarta

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999, *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Penerbit Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Miles, Mettheuw & A. Michael Hubberman, , 1984, *Qualitative Data Analysis*, Terjemahan Universitas Indonesia Press.

Moleong, 1989, *Metode Penelitian Kualitatif*, penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mulyadi, 1997, *Sistem Akuntansi*, Edisi ke 3, cetakan kedua. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN, Yogyakarta.

Mulyadi dan Johnny Setiyawan, 2000, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi ke 1, cetakan ke 2, Aditya Media, Yogyakarta.

Musgrave, Richard A, Peggy B Musgrave, *Public Finance in Theory and Practice*, Mc Graw Hill, Inc. 1989, Terjemahan Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.

Munandar, 1986, *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta.

Nazir, M, 1985, *Metode Penelitian*, Ghali Indonesia, Jakarta.

- Nasution, 1988, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Penerbit Tarsito, Bandung.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1992, *Reinventing Government : how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, terjemahan oleh Abdul Rosyid, PT Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta, 1996.
- Rosjidi, 2001, *Akuntansi Sektor Publik Pemerintah, Kerangka, Standar, dan Metode*, Aksara Satu – Surabaya.
- Sugijanto, dkk 1995, *Akuntansi Pemerintahan dan Organisasi Non-Laba*, Pusat Pengembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya.
- Sabeni, Arifin dan Imam Ghozali, 1997, *Pokok-Pokok Akuntansi Pemerintahan*, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Strauss, Anselm and Juliet Corbin, 1997, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif, Prosedur, Teknik dan Teori Grounded*, Penerbit PT. Bina Ilmu Surabaya.
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Binarupa Aksara.
- Yin, Robert K., 1987, *Study Kasus, Desain dan Metode*, PT. Raja Grafindo Persada, Bandung.

KANTOR AKUNTANSI REGIONAL SURABAYA  
RINCIAN DUK TAHUN ANGGARAN 2001

KODE	URAIAN	DUK 2001 PERHITUNGAN					JUMLAH
1	2	3					4
AKUNTANSI KEUANGAN NEGARA & INVENTARISASI KEUANGAN NEGARA							
0101 <u>PENYELENGGAAN KANTOR BELANJA PEGAWAI</u>	5110 Gaji Realisasi bulan Juni 2000 Access 6 %	12 bln 12 bln	X X	6 %	26,507,218 26,507,218	318,086,616 19,085,197	
5120 Tunjangan Beras	Realisasi bulan Juni 2000 Access 2.5 %	12 bln 12 bln	X X	2.5%	2,094,400 2,094,400	25,132,800 628,320	
5150 <u>Lain-lain Belanja Pegawai:</u> Uang Lembur	* Uang Lembur Gol I * Uang Lembur Gol II * Uang Lembur Gol III * Uang Lembur Gol IV * Uang Makan	0 Peg. 13 Peg. 23 Peg. 1 Peg. 37 Peg.	X X X X X	0 Jam 4 Jam 4 Jam 4 Jam	0 Hr 60 Hr 60 Hr 40 Hr 60 Hr	0 2,808,000 5,520,000 160,000 4,440,000	
<u>BELANJA BARANG</u>						12,928,000	
A. <u>BELANJA BARANG PENUNJANG</u>	Keperluan sehari-hari Perkantoran Keperluan Pokok *) Biaya Satpam	37 Peg 0 Peg	X X	1 Thn 12 Bln	310,000 -	11,470,000 0	
	Langganan daya dan Jasa Telepon Listrik Gas dan Air PAM			12 Bln 12 Bln 12 Bln	750,000 - -	9,000,000 0 0	
						20,470,000	

KANTOR AKUNTANSI REGIONAL SURABAYA  
RINCIAN DUK TAHUN ANGGARAN 2001

KODE	URAIAN	DUK 2001 PERHITUNGAN			JUMLAH
1	2	3			4
	<b>Belanja Barang lainnya</b> Pencetakan/Penerbitan/Pengandaan/Laminating/ Brosur/Poster/Stiker/Pamflet/Blanko/Piagam/Amplop Disediakan untuk: - Sewa Mesin Fotocopy - Bahan Fotocopy Pencetakan/Penerbitan/Pengandaan Makalah/Majalah/ Buku/ Laporan/Petunjuk Pedoman/Buletin Pendidikan dan Latihan Penjurangan Makanan/Minuman Penambah Daya Tahan Tubuh Pengadaan Toga/Pakaian Kerja Sopir/Pesuruh/Perawat/ Dokter/Satpam/Tenaga Teknis lainnya Poliklinik/Obat-obatan (termasuk honorarium dokter dan perawat Penyusunan/Pengumpulan/Pengolahan/Updating/Analisa Monitoring Data Statistik - Biaya Bahan Komputer Penyusunan dan perhitungan Anggaran Rapat-rapat Koordinasi/Kerja/Dinas/Pimpinan/ Kelompok Kerja Penyelenggaraan Perpustakaan/Kearsipan/Dokumentasi Iklan/Pengumuman/Pembertahuan Pengemasan/Pengiriman/Pengangkutan barang	12 Bln X Rp 1,250,000 11 Bln X Rp 12,000 1 Thn X Rp 250,000 1 Thn X Rp 55,000 12 Bln X Rp 866,000 Bln X Rp 0 12 Bln X Rp 130,000 1 Thn X Rp 650,000 1 Thn X Rp - 1 Thn X Rp 1,200,000	15,000,000 4,884,000 1,250,000 2,035,000 10,416,000 0 1,560,000 650,000 0 1,200,000 36,995,000 57,465,000		

KANTOR AKUNTANSI REGIONAL SURABAYA  
RINCIAN DUK TAHUN ANGGARAN 2001

KODE	URAIAN	DUK 2001 PERHITUNGAN				JUMLAH
1	2	3			4	
5310	<b>BELANJA PEMELIHARAAN</b>					
	Pemeliharaan Gedung Kantor	1 Thn	X	Rp	0	
	Pemeliharaan Gedung	1 Thn	X	Rp	0	
	Pemeliharaan Halaman				0	
	Pemeliharaan kendaraan bermotor (termasuk STNK)					
	Kendaraan Operasional Roda 2	1 Thn	X	Rp	1,100,000	
	Kendaraan Operasional Roda 4	1 Thn	X	Rp	8,673,000	
					<b>9,773,000</b>	
	Belanja Pemeliharaan Lainnya	1 Thn	X	Rp	25,000	
	Pemeliharaan Inventaris Kantor	1 Thn	X	Rp	300,000	
	Instalasi	1 Thn	X	Rp	0	
	Mesin Fotocopy	1 Thn	X	Rp	0	
	AC Window	1 Thn	X	Rp	150,000	
	AC Split	1 Thn	X	Rp	550,000	
	Facsimile	1 Thn	X	Rp	4,500,000	
	Peralatan Komputer	1 Thn	X	Rp	<b>7,325,000</b>	
					<b>17,098,000</b>	
	5410 Perjalanan Dinas Biasa					
	Pembinaan/Konsultasi					
	- Uang Hartan	3 Hr	X	Rp	1,188,000	
	Gol II	2 Fre	X	Rp	2,106,000	
	Gol III	2 Fre	X	Rp	1,215,000	
	Gol IV	3 Fre	X	Rp	<b>4,509,000</b>	
	- Ticket					
	Gol II / III	5 Peg	X	Rp	1,000,000	
	Gol IV	1 Peg	X	Rp	1,140,000	
					<b>2,140,000</b>	
					<b>6,649,000</b>	

KANTOR AKUNTANSI REGIONAL SURABAYA  
RINCIAN DUK TAHUN ANGGARAN 2001

KODE	URAIAN	DUK 2001 PERHITUNGAN				JUMLAH
1	2	3				4
B	BELANJA BARANG MODAL					
5220	Inventaris Kantor					
1	Penggadaan/Penggantian Inventaris Kantor					
	a. Pengadaan inventaris kantor pegawai baru					
	b. penggantian inventaris lama					
2	Lemari Besi	X	1 Thn	X	900,000	2,700,000
3	Mesin Hitung (Kalkulator)	X	1 Thn	X	50,000	1,850,000
4	Kursi Pegawai	X		X	1,500,000	3,000,000
5	Rak Besi	X		X	200,000	1,400,000
6	Komputer PC	X		X	180,000	720,000
		X		X	400,000	800,000
		X		X	8,500,000	8,500,000
						18,970,000
0384	PEMBINAAN SISTEM AKUNTANSI					
	BELANJA BARANG					
	BELANJA BARANG PENUNJANG					
5210	Belanja Barang lainnya					
	Pengembangan Design Komputer					
	Penyusunan/Pengumpulan/Fenylolahan/UpJatidig/Analisa/Monitoring data dan Statistik					
	- Biaya Bahan Komputer		12 Bln	X	1,400,000	16,800,000
	Penyusunan Perhitungan Anggaran					
	Pembinaan/Koordinasi dan Konsultasi Pengawasan (uang transport lokal)		48 Hr	X	10,000	15,840,000
		X		X		32,840,000

KANTOR AKUNTANSI REGIONAL SURABAYA  
RINCIAN DUK TAHUN ANGGARAN 2001

1 KODE	2 URAIAN	DUK 2001 PERHITUNGAN 3				4 JUMLAH			
5310	Lain-lain pemeliharaan Peralatan komputer skala besa.								
5410	Perjalanan Dinas Biasa								
	- Uang Harian	Peg	X	Hr	X	Fre	X	Rp	19,053,000
	- Ticket	Peg	X		X	Fre	X	Rp	4,500,000
0399	PENATAUSAHAAN DAN PELAPORAN INVENTARISASI KEKAYAAN NEGARA								23,553,000
	BELANJA BARANG								
	BELANJA BARANG PENUNJANG								
	5210 Belanja Barang Lainnya								0
	Penyusunan Inventarisasi Kekayaan Negara								
									532,235,933

Sumber: KAR Surabaya



## PETUNJUK PELAKSANAAN DIK TAHUN ANGGARAN 2001

Nomor : 145/15/2001 Tanggal 2 Januari 2001

Departemen : (15) Keuangan  
 Unit Organisasi : (13) Badan Akuntansi Keuangan Negara  
 Lokasi : (05) Jawa Timur  
 Kode Organisasi dan Lokasi : 15.13.005  
 Kegiatan : 05.4.03.3681  
 Kantor/Satuan Kerja : (548073) Kantor Akuntansi Regional (KAR) Surabaya  
 Kode>Nama KPKN : (031) Surabaya I

<b>JUMLAH DANA DALAM DIK</b>	.....	Rp	<b>469,695,000</b>
<b>Sub Kegiatan</b>			
<b>I. 0101 PENYELENGGARAAN KANTOR</b>	.....	Rp	<b>430,645,000</b>
<b>A. BELANJA PEGAWAI</b>	.....	Rp	<b>362,700,000</b>
MAK 5110	GAJI DAN TUNJANGAN	.....	Rp 328,668,000
MAK 5120	TUNJANGAN BERAS	.....	Rp 25,760,000
MAK 5150	HONORARIUM VAKANSI, LEMBUR DAN LAIN-LAIN	.....	Rp 8,272,000
	Dalam Jumlah tersebut disediakan untuk uang lembur		
<b>B. BELANJA BARANG</b>	.....	Rp	<b>67,945,000</b>
<b>1. BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	.....	Rp	<b>61,476,000</b>
<b>M A K 5210</b>	.....	Rp	<b>43,508,000</b>
<b>- KEPERLUAN SEHARI-HARI PERKANTORAN</b>	.....	Rp	<b>9,000,000</b>
2100001	Keperluan Pokok	.....	Rp 9,000,000
	a. Pembelian Alat-alat Tulis Kantor, barang cetakan, alat-alat rumah tangga dan pengiriman surat/kawat		
	b. Langganan surat kabar/borita/majalah		
	c. Biaya minum/makanan kecil untuk rapat		
	d. Biaya penerimaan tamu		
	e. Pembelian lampu pijar/neon		
<b>- LANGGANAN DAYA DAN JASA</b>	.....	Rp	<b>8,544,000</b>
	<i>Disediakan untuk pembayaran langganan</i>		
2300002	Telepon	.....	Rp 8,544,000
<b>- BELANJA BARANG LAINNYA</b>	.....	Rp	<b>25,964,000</b>
0200001	Pencetakan/penerbitan/penggandaan/laminasi	.....	Rp 9,300,000
0400001	Makanan/minuman Penambah Daya Tahan Tubuh	.....	Rp 5,184,000
0400003	Poliklinik/Obat-obatan (termasuk honorarium dokter dan perawat)	.....	Rp 1,080,000
0500004	Pengadaan Toga/Pakaian Kerja Sopir/Pesuruh/Perawat/ Dokter/ Satpam/Tenaga Teknis Lainnya	.....	Rp 900,000
0800002	Penyusunan/Pengumpulan/Pengolahan/Updating/Analisa/ Monitoring Data dan Statistik		
	- Biaya bahan komputer	.....	Rp 8,700,000
1400012	Rapat Koordinasi/Kerja/Dinas/Pimpinan/Kelompok Kerja	.....	Rp 800,000

**PETUNJUK PELAKSANAAN DIK TAHUN ANGGARAN 2001**  
**Nomor : 145/15/2001 Tanggal 2 Januari 2001**

<b>M A K 5310</b>	.....	Rp	<b>12,485,000</b>
<b>- PEMELIHARAAN KENDARAAN BERMOTOR</b>	.....	Rp	<b>5,725,000</b>
<i>(termasuk perpanjangan STNK)</i>			
<b>3300007</b>	Kendaraan Operasional	Rp	<b>5,725,000</b>
	- Roda 2	Rp	<b>875,000</b>
	- Roda 4	Rp	<b>4,850,000</b>
<b>- LAIN-LAIN PEMELIHARAAN</b>	.....	Rp	<b>6,770,000</b>
<b>3500001</b>	Pemeliharaan Inventaris Kantor	.....	Rp <b>720,000</b>
<b>104000000</b>	Instalasi	.....	Rp <b>250,000</b>
<b>205020404</b>	AC Split	.....	Rp <b>1,750,000</b>
<b>206020112</b>	Facsimile	.....	Rp <b>450,000</b>
<b>212010000</b>	Peralatan Komputer	.....	Rp <b>3,600,000</b>
<b>M A K 5410</b>	.....	Rp	<b>5,472,000</b>
<b>Perjalanan Dinas Biasa</b>			
<b>4100029</b>	Pembinaan / Konsultasi	.....	Rp <b>5,472,000</b>
	- Uang Harian	Rp	<b>4,112,000</b>
	- Ticket	Rp	<b>1,360,000</b>
<b>2. BELANJA BARANG MODAL</b>	.....	Rp	<b>6,470,000</b>
<b>M A K 5220</b>	.....	Rp	<b>6,470,000</b>
<b>INVENTARIS KANTOR</b>	.....	Rp	<b>6,470,000</b>
<b>2200003</b>	Pengadaan/Penggantian Inventaris Kantor	Rp	<b>2,420,000</b>
<b>205010203</b>	Mesin Hitung Elektronik (6 Unit)	Rp	<b>1,050,000</b>
<b>205010401</b>	Lemari Besi / Metal (2 Unit)	Rp	<b>3,000,000</b>
<b>II. 0384 PEMBINAAN SISTEM AKUNTANSI</b>	.....	Rp	<b>39,040,000</b>
<b>BELANJA BARANG</b>	.....	Rp	<b>39,040,000</b>
<b>BELANJA BARANG PENUNJANG</b>	.....	Rp	<b>39,040,000</b>
<b>M A K 5210</b>	.....	Rp	<b>25,104,000</b>
<b>- BELANJA BARANG LAINN / A</b>	.....	Rp	<b>25,104,000</b>
<i>Disediakan untuk :</i>			
<b>0800002</b>	Penyusunan/Pengumpulan/Pengolahan/Updating/Analisa/ Monitoring Data Statistik	.....	Rp <b>16,464,000</b>
	- Biaya Bahan Komputer		
<b>1000049</b>	Pembinaan/Koordinasi dan Konsultasi Pengawasan	.....	Rp <b>8,640,000</b>
<b>M A K 5410</b>	.....	Rp	<b>13,936,000</b>
<b>Perjalanan Dinas Biasa</b>			
<b>4100029</b>	Pembinaan / Konsultasi	.....	Rp <b>13,936,000</b>
	- Uang harian	Rp	<b>11,956,000</b>
	- Ticket	Rp	<b>1,980,000</b>

Sumber: KAR Surabaya

**TAHUN ANGGARAN 2001**

NO.	KEGIATAN	JAN		FEB		MAR		APR		MEI		JUNI		JULI		AGS		SEPT		OKT		NOV		DES		KETERANGAN
		25	60	0	0	25	60	3	0	6	0	25	60	0	0	25	60	0	0	25	60	0	0	25	60	
1	SUB BAGIAN UMUM																									
1	Penatausahaan Surat Masuk	25				25		25		25		25		25		25		25		25		25		25		
2	Penatausahaan Surat Keluar	60				60		60		60		60		60		60		60		60		60		60		
3	Kenaikan Gaji Berkala	0		0		0		3		0		0		0		0		0		0		0		0		
4	Usulan Kenaikan Pangkat	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
5	Pengurusan Pensiun Pegawai	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
6	Usulan Diklat	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
7	Laporan Kepegawaian	1		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
	(Urusan Personalial/terbaran Kepegawaian)																									
8	Daftar Urut Kepangkatan	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
9	Permohonan Cuti Pegawai	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		
10	Laporan Bulanan Ketertiban Pegawai	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
11	KP 4	37		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
12	LP2P	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
13	Daftar DP3	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
14	Laporan Berkala Pelaksanaan Tugas K/R	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
15	Daftar Urutan Kepanghkatan (DUK)	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
16	Daftar Gaji/Lembur dan Pembayarannya	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
17	Daftar TK/TKN dan Pembayarannya	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
18	Surat Permintaan Pembayaran (SPP D.U, G.U, L.S, T.U)	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
19	Surat Permintaan Pembayaran Gaji/Lembur	1		1		2		1		1		2		1		1		1		2		1		1		
20	Pertanggungjawaban (SPJ) TK/TKN	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
21	Laporan Pembuatan Kredit Anggaran (LKA) Rutin	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
22	Rencana Kebutuhan Peralatan/Perlengkapan Kantor (AI)	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
23	LMBI - I, II	1		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
24	Pengadaan Barang/Jasa dan Pemborongan pekerjaan	1		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
25	Pendistribusian / Penyaluran Barang	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
26	Rencana Pengadaan Barang/Peralatan	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
27	Kartu Inventaris Barang (KIB)	0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		
28	Daftar Inventaris Ruang (DIR)	1		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		

**TAHUN ANGGARAN 2001**

NO.	KEGIATAN	JAN	PEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGS	SEPT	OKT	NOV	DES	KETERANGAN
<b>A</b>	<b>SUB BAGIAN UMUM</b>													
	(BERDASARKAN NORMA PELAYANAN)													
	<b>A. KEPALA KANTOR AKUNTANSI REGIONAL</b>													
1	Rapat Koordinasi Intern	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	Rapat Koordinasi Perwakilan Departemen Keuangan	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	Rapat Koordinasi Instansi Terkait/ UAW	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	Menatar	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	Rapat Tim Teknis	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	Menatar SAP	0		0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	
8	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	0		0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	Har/Frekuensi
9	Pembinaan ke UAW Luar Kota	0		0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	Frekuensi
10	Monitoring Pelaksanaan Tugas	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	Konsultasi ke Bakun Pusat	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	Rapat Ekstern dengan Instansi Terkait (UAI)	0		1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
	<b>B. SUB BAGIAN UMUM</b>													
1	Rapat Koordinasi Intern	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	Pelayanan Tamu	0		1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
3	Fotocopy Dokumen Sumber	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	Konsultasi ke Bakun Pusat	0		1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
5	Pembinaan UAW Dalam Kota	3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	Rapat Koordinasi Instansi Terkait / UAW	0		1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
7	Pengiriman DT & Posting Dalam Kota	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
8	Pengemudi	20		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
9	Terima ADK BAKUN Pusat	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
10	Cetak Laporan keuangan BA.15 / KAR Sby	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
11	Membuat File Dokumen Akuntansi	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
12	Membuat SPPA	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

# RENCANA AKTIVITAS TAHUN ANGGARAN 2001

NO.	KEGIATAN	JAN	PEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGS	SEPT	OKT	NOV	DES	KETERANGAN
<b>II</b>	<b>SEKSI VERIFIKASI</b>													
29	Verifikasi Tabel-Tabel Komputer	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Rencana kerja
30	DT & Posting Penyerahan Anggaran dan Penyerahan PFK	9,062	9,062	10,095	10,095	10,095	10,095	10,095	10,095	10,095	10,095	10,095	10,095	17 BA termasuk
31	DT & Posting Pengeluaran Anggaran dan Pengeluaran PF	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	9,324	Penyerahan Pajak
32	DT & Posting Penyerahan dan Pengeluaran Kriman Uang	402	402	12,061	854	854	854	854	854	854	854	854	854	dan Bea Cukai
33	Transaksi Wesel Pemerintah yang Ditunaikan	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	
34	DT & Posting Estimasi Pendapatan	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
35	Transaksi MP Pembetulan dari UAI	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
36	MP Pembetulan dari KAR s.d. Pembuatan RTH	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
37	DT & Posting Pengkaptalisasi/Penghapusan Aset Tetap	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
38	Pengkaptalisasi dan Konversi Investasi Proyek Pembangunan serta Pembentukan Persediaan dan Aset Lain													
28	Penyerahan ADK Transaksi Inter Regional ( ITR )	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	dari Jakarta													
39	Pengiriman ADK Transaksi Inter Regional ( ITR )	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	ke Jakarta													
<b>B</b>	<b>SEKSI VERIFIKASI (BERDASARKAN NORMA PELAYANAN)</b>													
1	Rapat Intern. Seksi Verifikasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	Rapat Intern. KAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Hari / Frekuensi
4	Pembinaan ke UAW Luar Kota	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 Frekuensi

# RENCANA AKTIVITAS TAHUN ANGGARAN 2001

NO.	KEGIATAN	JAN	PEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGS	SEPT	OKT	NOV	DES	KETERANGAN
III	SEKSI PENGOLAHAN DATA AKUNTANSI													
40	Permutakhiran Tabel-Tabel Komputer	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
41	Rekaman Dokumen Sumber s.d. Cetakan DT & Posting	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
42	ADK Inter Regional (IR) Khusus KAR Jakarta	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
43	Penerimaan ADK dari KAR Khusus	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
44	ADK GL Detail UAW	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	Ke UAW 17 - ke BAKUN Pusat 2
C	SEKSI PENGOLAHAN DATA AKUNTANSI (BERDASARKAN NORMA PELAYANAN)													
1	Rapat Koordinasi Interni	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Hari / Frekuensi
3	Pembinaan ke UAW Luar Kota	0		1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	Frekuensi
4	Rapat Pembinaan SAP	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
5	Pemeliharaan Sistem di UAW	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
6	Menatar SAP	0		1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	

NO.	KEGIATAN	BULAN											
		JAN	PED	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OKT	NOV	DES
IV	<b>SEKSI PELAPORAN KEUANGAN</b>	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704
45	Hasil Verifikasi DT & Posting, DS dari Sie Verifikasi	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
46	Hasil Verifikasi DT & Posting, DS SPM Surat Kuasa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
47	Pencetakan Laporan Keuangan BA-16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	Pencetakan Laporan Keuangan BA-62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	Pencetakan Laporan Keuangan BA-69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	Pencetakan Laporan Keuangan BA-70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
51	Pencetakan Laporan Keuangan BA-71	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
52	Hasil Verifikasi Laporan Sistem Akuntansi Inhum (SAU) dan Kas Umum Negara (KUN)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	Hasil Verifikasi Laporan Sistem Akuntansi Bagian Pembiayaan dan Perhitungan BA. 16	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
54	Laporan Rekonsiliasi Saldo Kas KPKN Menurut Laporan SAP dengan Laporan KPKN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	Pengiriman ADK dan cetakan BA 16, 62, 69, 70 & 71 Triwulanan ke Pusat AK/BIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	<b>SEKSI PELAPORAN KEUANGAN (BERDASARKAN NORMA PELAYANAN)</b>												
1	Rapat Intern KAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Rapat Intern Seksi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Pelayanan Informasi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	Pembinaan ke UAW Luar Kota	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Rapat Tim Teknis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN...

# RENCANA AKTIVITAS TAHUN ANGGARAN 2001

NO.	KEGIATAN	JAN	PEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGS	SEPT	OKT	NOV	DES	KETERANGAN
V	SEKSI BIMBINGAN AKUNTANSI													
	A. BIMBINGAN AKUNTANSI													
56	Penyampaian DT & Posting ke semua UAW	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
57	Verifikasi Terhadap DT & Posting dan Pembuatan MP	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
58	Distribusi Surat Pengantar DT & Posting	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
	B. BIMBINGAN BM / KM													
59	Pembuatan Neraca Awal ( Aset Tetap )	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
60	Penyusunan LMBT	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
61	Penyusunan Laporan Tahunan ( LT )	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
62	Penyusunan Daftar Inventaris	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
63	Perekaman Data SPPA	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
64	Pencetakan Laporan	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
65	Pengiriman Hasil Cetak	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
E	SEKSI BIMBINGAN AKUNTANSI ( BERASARKAN NORMA PELAYANAN )													
1	Rapat Intern KAR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	Rapat Intern Seksi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	Pelayanan Informasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4	Pembinaan ke UAW Dalam Kota	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	Hari / Frekuensi
5	Pembinaan ke UAW Luar Kota	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Frekuensi
6	Rapat Tim Teknis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Sumber: KAR Surabaya