



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN  
PADA SEKRETARIAT JENDERAL  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM**

**TESIS**

**KELLY ANTONIO FERNANDO  
0706190572**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA  
DESEMBER 2009**





**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN  
PADA SEKRETARIAT JENDERAL  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains**

**KELLY ANTONIO FERNANDO  
0706190572**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PERENCANAAN,  
STRATEGI DAN KEBIJAKAN**

**JAKARTA  
DESEMBER 2009**

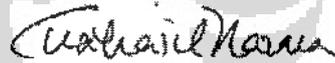
## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Kelly Antonio Fernando  
NPM : 0706190572  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional  
Judul Tesis : Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) pada Konsentrasi Pengkajian Strategik Perencanaan, Strategik dan Kebijakan Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional , Program Pascasarjana, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. DR. Suahasil Nazara

  
(.....)

Pembimbing : Prof. DR. Chandra Wijaya, MM, M.Si

  
(.....)

Penguji : DR. Dewi Hanggraeni, MBA

  
(.....)

Jakarta, Desember 2009

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Ketahanan Nasional, Kajian Perencanaan Strategik, pada Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. DR. Chandra Wijaya, MM, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran didalam mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Kedua Orang Tua penulis, Bapak Komisaris Besar Polisi DR. Muchlis Effendy, Ph.D dan Ibu Nilawati, SPd yang selalu mendukung dalam segala situasi dan tanpa hentinya berdoa untuk penulis selama menyusun tesis ini.
3. Jusneni, SE yang selama ini sudah memberikan dukungan dan perhatian begitu besar dalam segala situasi dan kondisi serta doa tulusnya untuk penulis selama menyusun tesis ini.
4. Ketiga orang adik, Cindy, Fabby, dan Rodd
5. Anak tercinta, Fayyaz Faheem Fernando atas semua kelucuan mu nak !

6. Edwin Husain Haikal Fachruddin, atas semua dukungan moril selama penulis menempuh tugas belajar.
7. Bapak Drs. Ismali Bermawi, MM selaku Inspektur Keuangan dan Perlengkapan / Kepala Biro Keuangan yang telah memfasilitasi penulis dalam menempuh tugas belajar S2.
8. Ibu Dra. Atikah, M.Si, selaku Kepala Bagian Akuntansi dan Pelaporan yang telah memfasilitasi penulis selama menempuh tugas belajar S2
9. Bapak H. Rifqi Adrian, M.Si selaku Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan sekaligus atasan langsung penulis atas toleransi dan dukungan yang begitu besar untuk penulis selama menempuh tugas belajar S2
10. Teman-teman Renstra 3, senang dan duka telah kita lalui selama 2 tahun ini, semoga persahabatan kita akan terus berlanjut.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan Bapak / Ibu/ Saudara semua. Dan semoga tesis ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Desember 2009

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS  
(Hasil Karya Perorangan)**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Kelly Antonio Fernando  
NPM : 0706190572  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Kajian : Kajian Perencanaan Strategik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :  
Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI  
Beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai Pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.  
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Desember 2009  
yang menyatakan :

(Kelly Antonio Fernando)

## ABSTRAK

NAMA : KELLY ANTONIO FERNANDO  
PROGRAM STUDI : PROGRAM PASCASARJANA  
KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
JUDUL : FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN  
PADA SEKRETARIAT JENDERAL DEPARTEMEN  
HUKUM DAN HAM

Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) adalah bentuk dari implementasi Standar Akuntansi Pemerintah (SAP). Departemen Hukum dan HAM sebagai bagian dari entitas pemerintah telah menjalankan SAK sesuai dengan Undang – Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat keberhasilan implementasi yang ditinjau dari beberapa aspek variabel yang meliputi Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi.

Penelitian ini secara garis besar bertujuan untuk meng-evaluasi implementasi SAK yang sudah berjalan di Departemen Hukum dan HAM RI. Berdasarkan hasil penelitian melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif dapat disimpulkan bahwa implementasi SAK pada Departemen Hukum dan HAM dalam keadaan cukup baik dengan total rata – rata nilai skor dari 4 aspek variabel tersebut adalah 3.67.

Implementasi sudah berjalan namun berdasarkan penilaian dari 4 aspek variabel, semua aspek perlu ditingkatkan. Guna mencapai peningkatan mutu implementasi, dapat dilakukan beberapa strategi yaitu, komitmen pimpinan, peningkatan Sistem Pengendalian Internal (SPI), pelatihan, dan peningkatan insentif.

Kata kunci : strategi, kebijakan, Sistem Akuntansi Keuangan

## ABSTRACT

NAMA : KELLY ANTONIO FERNANDO  
MAJOR : NATIONAL SECURITY STUDIES CONCENTRATED  
STRATEGIC PLANNING & PUBLIC POLICY  
JUDUL : FACTORS INFLUENCED ON THE IMPLEMENTATION  
OF FINANCIAL ACCOUNTANCY SYSTEM AT  
INDONESIA'S DEPARTMENT OF LAW AND  
HUMAN RIGHT

Financial Accountancy System (SAK) was manifested from Government Standard Of Accountancy policy. Indonesia's Department of Law And Human Rights. As a part of governmental entities implemented SAK based on Regulation Number 17 released by 2003 which regulate State Financial System.

The purposes of this research is to acquired a narrative description about the effectiveness of SAK implementation policy viewed from four aspect of variables, Communication, Resources, Attitude and Structure of Bureaucracy.

The bottom line of the research was to evaluate the implementation of SAK policy on Indonesia's Department of Law And Human Rights. Based on the conclusion made by the researcher using the quantitative and qualitative approaches, concluded that the implementation so far gained score of 3.67 based on the research. Which can be categorized as a "good enough" .

SAK implemented and needs to be re-enforce by re-arrange strategies by strengthen few major point of view, Strong Commitment, Internal Controlling System (SPI), hands on training and better incentives to motivate human resources behind SAK.

Key word : strategy, policy, Financial Accountancy System (SAK)

## DAFTAR ISI

### halaman

Halaman Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Untuk Kepentingan Akademis	v
Abstrak	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Akademis / Teoritis	9
1.4.2 Manfaat Praktis	10
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	10
1.6 Sistematika Penulisan	11
<b>BAB 2 TINJAUAN LITERATUR</b>	<b>13</b>
2.1 Definisi Sistem	13
2.2 Kebijakan Publik	14
2.3 Evaluasi Dalam Kebijakan Publik	17
2.4 Implementasi Kebijakan	18
2.5 Evaluasi Implementasi Kebijakan	26
2.5.1 Model Mester Dan Horn	26
2.5.2 Model Grindle	29

2.6	Analisis Kebijakan	31
2.7	Perencanaan Strategis	33
2.8	Manajemen Strategi Untuk Organisasi Pemerintahan	37
2.9	Sistem Informasi Akuntansi	41
2.10	Tujuan dan Kegunaan Sistem Informasi Akuntansi	42
2.11	Akuntansi Sektor Publik	43
2.11.1	Akuntansi Pemerintah	44
2.11.2	Standar Akuntansi Pemerintah	45
2.11.3	Laporan Keuangan Menurut Kerangka Konseptual Standard Akuntansi Pemerintah	47
2.11.4	Tujuan Laporan Keuangan	48
2.11.5	Karakteristik Laporan Keuangan	49
BAB 3	METODE PENELITIAN	52
3.1	Metode Penelitian	52
3.2	Ruang Lingkup Penelitian	52
3.3	Data Penelitian	53
3.4	Lokasi Penelitian	54
3.5	Populasi dan Sampel	54
3.6	Operasional Variabel Penelitian	55
3.7	Teknik Pengumpulan Data	56
3.8	Metode dan Teknik Pengolahan Data	58
BAB 4	GAMBARAN OBJEK PENELITIAN	59
4.1	Sistem Akuntansi Keuangan	59
4.1.1	Laporan Realisasi Anggaran (LRA)	60
4.1.2	Neraca	61
4.1.3	Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK)	61
4.2	Sejarah Umum Departemen Hukum dan HAM	63
4.2.1	Tugas Pokok dan Fungsi	63
4.2.2	Susunan Organisasi	63
4.3	Visi dan Misi Departemen Hukum dan HAM	64

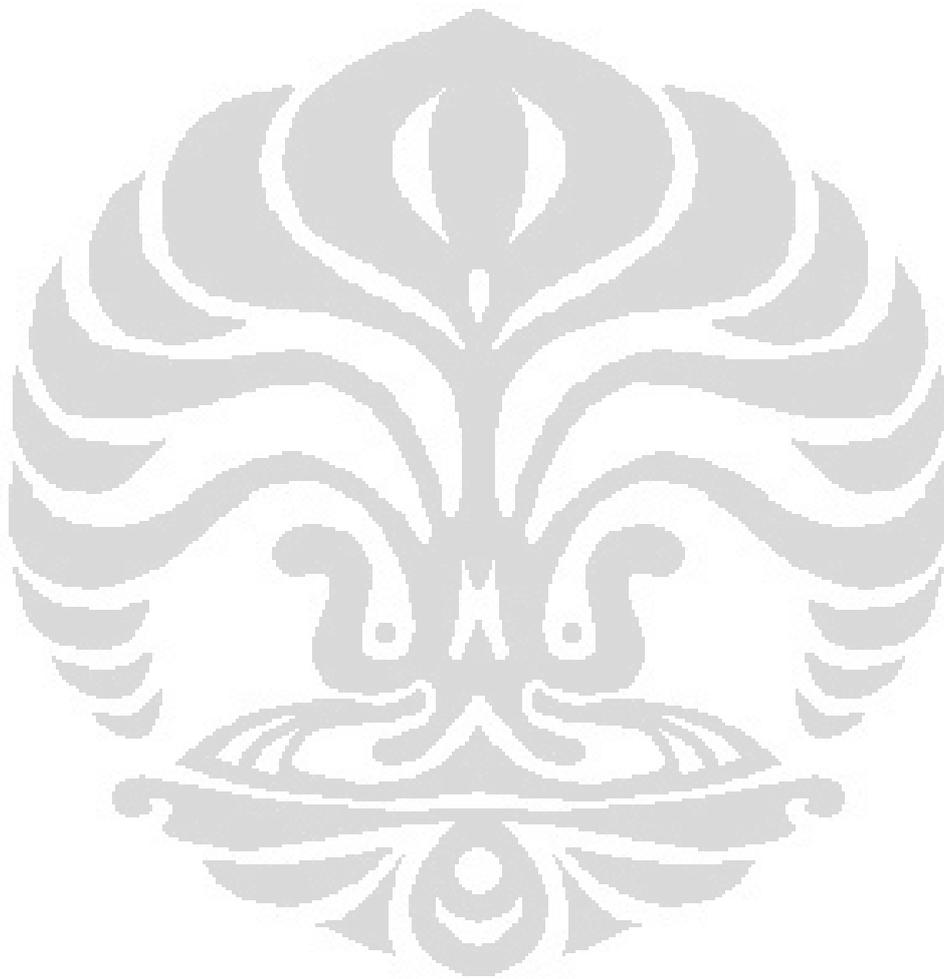
4.3.1	Visi Departemen Hukum dan HAM	64
4.3.2	Misi Departemen Hukum dan HAM	64
4.4	Sekretariat Jenderal	65
4.5	Biro Keuangan	66
4.6	Rencana Strategis Biro Keuangan Tahun 2005 – 2009	75
4.7	Tujuan dan Sasaran Biro Keuangan	75
4.8	Kebijakan dan Program Biro Keuangan	77
4.9	Rencana Kerja Biro Keuangan	77
4.10	Kondisi Pegawai	78
<b>BAB 5</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA</b>	<b>83</b>
5.1	Hasil Penelitian	83
5.1.1	Variabel Komunikasi	83
5.1.2	Variabel Sumber Daya	87
5.1.3	Variabel Sikap	91
5.1.4	Variabel Struktur Birokrasi	94
5.2	Nilai Total Skor Rata – Rata Berdasarkan Masing – Masing Variabel	99
5.3	Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM	101
5.4	Strategi Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM Serta Implikasi nya Terhadap Kebijakan yang Sudah Berjalan	110
<b>BAB 6</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>113</b>
6.1	Kesimpulan	113
6.2	Saran	115
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>117</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 3.1 Penilaian Jawaban Kuesioner	57
Tabel 3.2 Presentase Jawaban Kuesioner	57
Tabel 4.1 Keadaan Pegawai Biro Keuangan Sekretariat Jenderal Berdasarkan Jabatan	78
Tabel 4.2 Keadaan Pegawai Biro Keuangan Sekretariat Jenderal Berdasarkan Tingkat Pendidikan	79
Tabel 5.1 Maksud dan Tujuan SAK	83
Tabel 5.2 Informasi yang Jelas Tentang Aplikasi SAK	84
Tabel 5.3 Komunikasi Biro Keuangan Selaku Pembina SAK Dengan Satker	84
Tabel 5.4 Biro Keuangan Sebagai Tempat Konsultasi Bagi Pengguna SAK	85
Tabel 5.5 Pelaksanaan Pelatihan SAK Secara Konsisten	86
Tabel 5.6 Pencapaian Implementasi Melalui Pelatihan SAK	86
Tabel 5.7 Jumlah Operator Pengelola SAK	87
Tabel 5.8 Pemahaman SDM Dengan Prosedur Pengoperasian SAK	87
Tabel 5.9 Kualifikasi yang di Miliki Untuk Melaksanakan Aplikasi SAK	88
Tabel 5.10 Pengetahuan Tentang SAK Bagi Setiap SDM yang Berkompeten	89
Tabel 5.11 Sumber Dana yang Memadai Dalam Melaksanakan SAK	89
Tabel 5.12 Sarana dan Prasarana Penunjang Aplikasi SAK	90

Tabel 5.13 Ketentuan Dalam SAK Telah Ditaati dan Dilaksanakan Oleh Satker	91
Tabel 5.14 Pengiriman Laporan Keuangan Tepat Waktu Sesuai Jadwal	91
Tabel 5.15 Dukungan Satker Untuk SAK Sebagai Suatu Metode Pelaporan Keuangan	92
Tabel 5.16 Setiap Petugas Pelaksana Pelaporan Keuangan Telah Melaksanakan Tugasnya	92
Tabel 5.17 Perhatian Pimpinan Satker Terhadap Implementasi SAK	93
Tabel 5.18 Manfaat Kebijakan Implementasi SAK Untuk Terselenggaranya Laporan Keuangan	94
Tabel 5.19 Petunjuk Pelaksanaan / SOP Dalam Implementasi SAK	94
Tabel 5.20 Efisiensi Pelaksanaan SAK dengan Sumber Dana yang Terbatas	95
Tabel 5.21 Struktur Birokrasi Saat Ini Sudah Tepat Dalam Mendukung SAK	96
Tabel 5.22 Pelaksanaan SAK melalui Koordinasi Guna Keseragaman Dalam Melaksanakan Kebijakan	96
Tabel 5.23 SAK Dilaksanakan Melalui Koordinasi Guna Memperkecil Kemungkinan Terjadinya Kesalahan	97
Tabel 5.24 Kewenangan Operator SAK Tidak Tumpang Tindih Dengan Kewenangan Lain Diluar SAK	98
Tabel 5.25 Wewenang yang Telah di Amanatkan Dijalan Dengan baik	98
Tabel 5.26 Variabel Komunikasi	99

Tabel 5.27 Variabel Sumber Daya	99
Tabel 5.28 Variabel Sikap	100
Tabel 5.29 Variabel Struktur Birokrasi	101



## DAFTAR GAMBAR

	<b>halaman</b>
Gambar 1.1 Standar Akuntansi Pemerintahan	3
Gambar 1.2 Proses Input – Proses – Output pada UAKPA	5
Gambar 2.1 Susunan Dasar Elemen Sistem	13
Gambar 2.2 Hirarkhi Dalam Proses Penyusunan Kebijakan	16
Gambar 2.3 Alur Interaksi yang Saling Mempengaruhi Dalam Proses Implementasi	23
Gambar 2.4 Model Implementasi Kebijakan Menurut Master & Horn	28
Gambar 2.5 Model Implementasi Kebijakan Menurut Grindle	31
Gambar 2.6 Jenis Akuntansi	45
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi SAK	60
Gambar 4.2 Bagan Struktur Organisasi SAK Pada Departemen Hukum Dan HAM	62
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Departemen Hukum dan HAM	80
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal	81
Gambar 4.5 Struktur Organisasi Biro Keuangan	82

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Permohonan Ijin Riset
- Lampiran II Pedoman Wawancara
- Lampiran II Transkrip Wawancara dengan Pejabat
- Lampiran III Kuesioner
- Lampiran IV Tabulasi Data Kuesioner
- Lampiran V Hasil Olah SPSS



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1. 1. Latar Belakang Masalah.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sedemikian pesatnya saat ini membuat hambatan jarak dan waktu dapat di minimalisir sedemikian rupa. Hampir tidak ditemukan hambatan yang berarti bagi setiap orang yang membutuhkan informasi. Sebagian besar informasi dapat diperoleh dengan mudah.

Seiring dengan perkembangan dunia yang demikian pesat, peranan negara dan pemerintah bergeser dari peran sebagai pemerintah (*government*) menjadi pemerintahan (*governance*), pergeseran peran tersebut cenderung menggeser paradigma klasik yang serba negara menuju paradigma yang lebih memberikan peran kepada masyarakat dan swasta.

Dalam hal ini Departemen Hukum dan HAM RI sebagai salah satu instrumen pemerintahan melalui Sekretariat Jenderal menunjuk satu unit kerja, Biro Keuangan yang bertugas melaksanakan penyusunan pertanggung jawaban laporan keuangan. Pertanggung jawaban laporan keuangan adalah salah satu instrumen untuk mengukur efisiensi, efektivitas, produktivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Departemen Hukum dan HAM RI, seperti halnya bentuk – bentuk organisasi lainnya tidak pernah terlepas dari lingkungan eksternal dan internal yang selalu berubah dan turut berperan dalam mempengaruhi gerak dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dan sebagai organisasi yang

berada dalam lingkungan yang dinamis serta senantiasa berinteraksi, maka seperti organisasi lainnya terdapat sistem dalam Departemen Hukum dan HAM RI, yang merupakan sebuah sistem terbuka dimana manajemen organisasi yang harus selalu memiliki pemahaman baik terhadap lingkungan internal maupun eksternalnya.

Anggaran organisasi dalam hal ini anggaran Departemen Hukum dan HAM RI adalah bagian dari sistem organisasi yang berada dalam lingkungan internal organisasi tersebut. Pengelolaan anggaran yang berada dalam lingkungan internal merupakan salah satu kegiatan administrasi utama dalam pemerintahan yang menuntut prinsip tata kelola yang baik dan mengharuskan setiap organisasi melakukan pelaksanaan anggaran dengan baik dan benar, sehingga setiap kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan. Selain itu, optimalnya suatu pengelolaan anggaran juga ditentukan oleh bagaimana pengguna anggaran mentaati ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Berkenaan dengan hal tersebut dalam rangka reformasi dalam bidang keuangan Negara, Undang – undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang – Undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang – Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pengawasan dan Pertanggung jawaban Keuangan Negara menjadi landasan utama hukum dalam upaya untuk mewujudkan *good governance*.<sup>1</sup>

Undang – Undang tersebut mengharuskan pemerintah pusat / daerah untuk menyampaikan pertanggung jawaban pelaksanaan APBN/APBD kepada DPR/DPRD berupa Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, Laporan Arus Kas dan

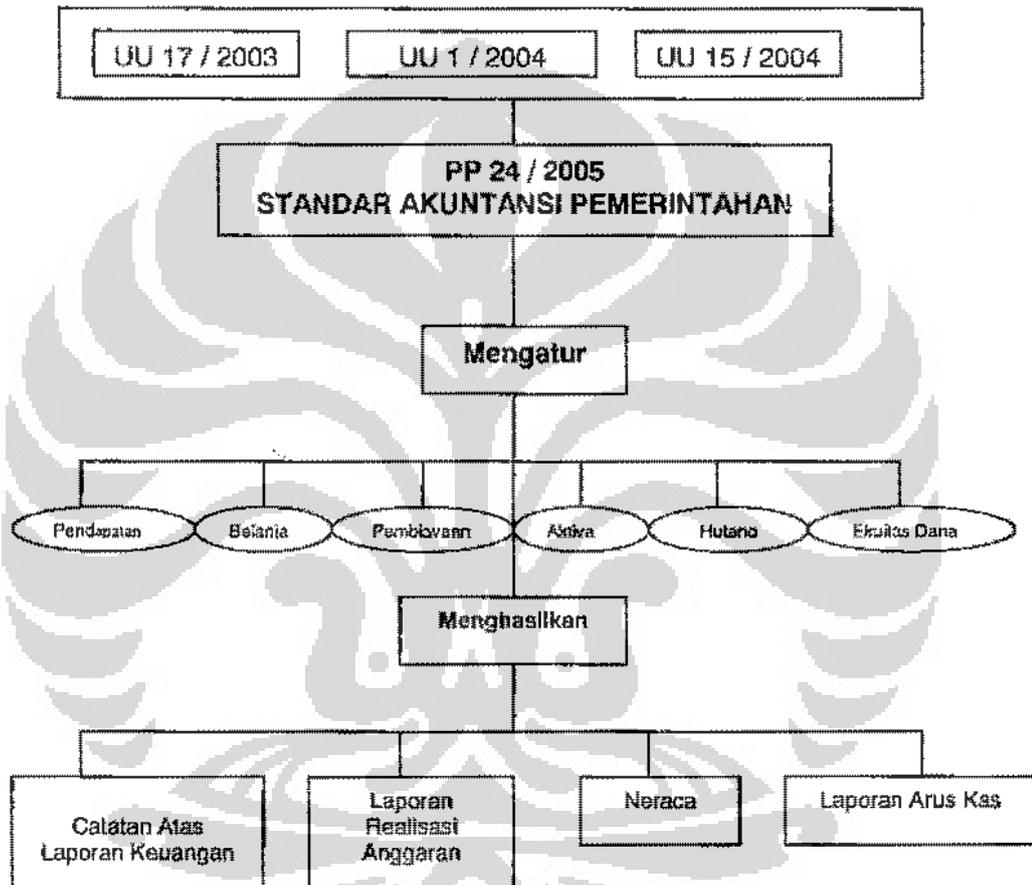
---

<sup>1</sup>Suatu sistem tata kelola organisasi untuk meng-efektifkan, meng-efisienkan, meng-ekonomiskan, dan memproduktifkan pengelolaan sumber daya ekonomi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan prinsip keterbukaan dan pertanggung – jawaban.

Catatan atas Laporan Keuangan. Pertanggung jawaban tersebut harus disajikan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) yang disusun oleh Komite Standar Akuntansi Pemerintah (KSAP)

Gambar 1.1

Standar Akuntansi Pemerintahan



Sumber : PP No. 24 / 2005 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP)

Proses pelaporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal dengan menunjuk Biro Keuangan sebagai salah satu unit kerja. Perwujudan pelaksanaan SAP adalah Sistem Akuntansi Instansi (SAI). Sistem Akuntansi Instansi sendiri terdiri dari Sistem Akuntansi

Keuangan (SAK) dan Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK – BMN)

Kehadiran Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dengan Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) dan Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Keuangan Barang Milik Negara (SIMAK-BMN) nya adalah bentuk produk implementasi suatu kebijakan yang telah dikeluarkan oleh Pemerintah. Menurut William N Dunn (1998:80) berpendapat bahwa implementasi kebijakan (*policy implementation*) pada dasarnya merupakan aktivitas praktis, yang dibedakan dari formulasi kebijaksanaan, yang pada dasarnya bersifat teoritis. Implementasi kebijakan berarti pelaksanaan dan pengendalian arah tindakan kebijakan sampai tercapainya hasil kebijakan itu sendiri.

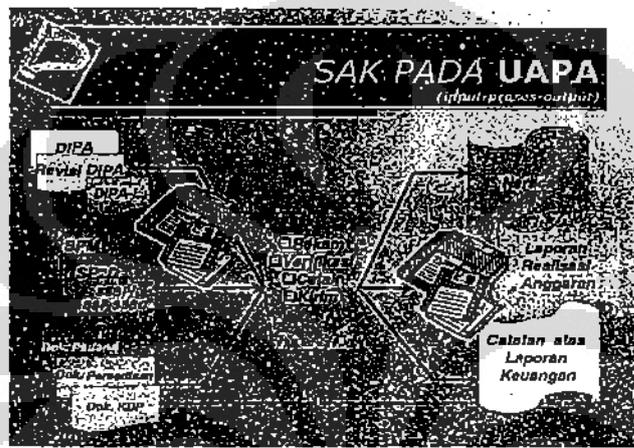
Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) terdiri dari empat unit kerja :

- Unit Akuntansi Pengguna Anggaran (UAPA) pada tingkat Kementerian Negara / Lembaga ;
- Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran – Eselon I (UAPPA-EI) pada tingkat Eselon I ;
- Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran – Wilayah I (UAPPA-W) pada tingkat wilayah ;
- Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (UAKPA) pada tingkat satuan kerja (Satker).

Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK – BMN) terdiri dari empat unit kerja :

- Unit Akuntansi Pengguna Barang (UAPB) pada tingkat Kementerian Negara / Lembaga ;

- Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Barang – Eselon I (UAPPB-E1) pada tingkat Eselon I ;
- Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Barang – Wilayah (UAPPB-W) pada tingkat wilayah ;
- Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Barang (UAKPB) pada tingkat satuan kerja (Satker).



Gambar 1. 2. Proses input-proses-output pada UAKPA

(sumber : Dirjen Perbendaharaan Departemen Keuangan)

Unit – unit berdasarkan uraian diatas berfungsi sebagai bentuk instrumen pertanggungjawaban pemerintah atas pelaksanaan anggaran pendapatan dan Belanja Negara (APBN) berupa laporan Realisasi Anggaran, Neraca, Laporan Arus Kas, Catatan Atas Laporan Keuangan (CaLK).

Hasil audit yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI Tahun 2006, 2007 dan 2008 masih dinyatakan *disclaimer* (tidak menyatakan pendapat). Hasil audit ini terbentuk karena masih banyak kendala yang dihadapi oleh Departemen Hukum dan HAM RI dalam proses pelaporan dan pertanggung jawaban keuangan yang

telah diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 59/PMK.06/2005 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat.

Hambatan yang dihadapi oleh Sekretariat Jenderal Biro keuangan dalam hal belum tertibnya manajemen menyebabkan pengimplementasian SAI tidak berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam Undang – Undang No. 15 tahun 2004 tentang pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Selain belum tertibnya manajemen dan pengelolaan aset negara dengan baik, masih terdapat beberapa permasalahan dalam pemeriksaan laporan keuangan Departemen Hukum dan HAM RI berdasarkan hasil audit BPK untuk tahun anggaran 2007, dan 2008, yaitu :

1. Budaya pelaporan Keuangan yang belum dilaksanakan dan dipahami dengan benar oleh para Pemegang Kuasa Pengguna Anggaran dalam hal ini para kepala Satuan kerja dalam lingkup Pelaporan Keuangan;
2. Belum terbentuk koordinasi yang baik dalam hal rekonsiliasi data antara Biro Keuangan yang menangani pelaporan keuangan melalui aplikasi SAK dengan Biro Perlengkapan yang menangani pelaporan inventaris barang milik negara melalui aplikasi SIMAK-BMN;
3. Belum optimalnya sumber daya manusia yang berlatar belakang akuntansi dan komputerisasi dan optimalisasi pendidikan dan pelatihan dalam bidang akuntansi sangat diperlukan untuk mewujudkan penyajian Laporan Pertanggung jawaban keuangan yang transparan dan akuntabel;
4. Sistem Pengendalian Internal (SPI) dalam hal ini Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat Jenderal dalam penyusunan laporan keuangan belum memadai;

5. Penyusunan laporan keuangan belum seluruhnya dilakukan sesuai dengan Sistem Akuntansi Instansi yang telah ditetapkan;
6. Belum optimalnya penyusunan kebijakan akuntansi departemen yang sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan;
7. Terdapatnya Pendapatan Negara Bukan Pajak yang belum dilaporkan sebagai realisasi pendapatan;
8. Terdapat beberapa rekening giro yang tidak dilaporkan dalam laporan keuangan;
9. Belum adanya sistem aplikasi (piranti lunak) yang baku atas Sistem Akuntansi Instansi, tiap tahun terus adanya perubahan<sup>2</sup>;
10. Dukungan dan perawatan piranti keras yang belum memadai<sup>3</sup>;

Predikat *Disclaimer* yang diraih oleh Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI adalah pencerminan dari hasil suatu kebijakan yang belum mencapai sasaran dengan baik. Pelaksanaan Pelaporan Keuangan dengan perwujudan salah satu instrumen pendukung yaitu Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) adalah wujud dari implementasi. Predikat *Disclaimer* yang diraih Departemen Hukum dan HAM selama 3 tahun berturut-turut adalah bukti bahwa implementasi SAK perlu dikaji dan di analisa. Saudari Ari Ariyani dalam karyanya "Evaluasi Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan Pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum Dan Ham RI" menyimpulkan bahwa implementasi SAP sebagai payung hukum SAI sudah di implementasikan dengan baik, namun dalam pelaksanaannya SAI masih terbentur pada beberapa kendala. SAP sebagai payung hukum memang

<sup>2</sup> Aplikasi SAI baik SAK maupun SIMAK-BMN selalu mengalami perubahan, melalui file update.

<sup>3</sup> Data SIMAK – BMN 2008 – Saat ini Departemen Hukum dan HAM RI memiliki 8197 aset komputer (PC) pada 745 kantor, yang sangat memadai untuk mendukung SAI, namun pada kenyataannya dukungan perawatan (*maintenance*) yang kurang diperkirakan hanya 50% dari aset piranti keras tersebut yang bisa di operasikan dengan baik

telah di implementasikan oleh Departemen Hukum dan HAM, namun SAI sebagai instrumennya sebagai implementasi lanjutan belum dilaksanakan dengan baik.

Untuk mengukur efektifitas suatu kebijakan mencapai sasaran atau tujuan yang dikehendaki oleh pembuat kebijakan, George C. Edward III (1978:295-305) berpendapat ada 4 (empat) aspek yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan yang saling berinteraksi dan saling berpengaruh sebagai berikut : (1) Komunikasi, (2) Sumber daya, (3) Sikap, dan (4) Struktur Birokrasi.

Dari uraian tersebut diatas dapat tersirat bahwa Sistem Akuntansi Keuangan merupakan media paling efektif dalam menyampaikan informasi keuangan sebagai bahan dalam proses pengambilan keputusan dan Sistem Akuntansi Keuangan adalah bagian dari implementasi dari kebijakan (*implementation policy*). Berdasarkan laporan keuangan tersebut dapat diketahui adanya hambatan – hambatan, penyimpangan – penyimpangan sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan sedini mungkin. Sebagaimana dikemukakan oleh Purnomosidi (dalam F. Bakara, 2000:57) mengatakan sebagai berikut :

“Pelaporan mengutarakan fakta – fakta apa adanya tanpa bumbu – bumbu yang mencakup penyimpangan pelaksanaan terhadap rencana, kondisi nyata lapangan, kesulitan – kesulitan praktis lapangan, perkembangan – perkembangan baru lapangan”

Mengingat salah satu fungsi Biro Keuangan yaitu pelaksanaan Akuntansi dan penyusunan Laporan Keuangan Departemen dan pembiayaannya bersumber dari dana APBN yang harus dipertanggung jawabkan kepada DPR. Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI yang selama 3 tahun berturut – turut mendapat predikat *Disclaimer* dari BPK menarik untuk di evaluasi sampai sejauh mana implementasi Sistem Akuntansi Keuangan dapat berjalan pada Sekretariat

Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI menuju Laporan Keuangan yang akuntabel, transparan dan sesuai prosedur

### **1. 2. Perumusan Masalah.**

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat disimpulkan pokok permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor – faktor Komunikasi, Sumber Daya, Sikap dan Struktur Birokrasi mempengaruhi implementasi Sistem Akuntansi Keuangan di Departemen Hukum dan HAM ?
2. Bagaimana strategi yang perlu dilakukan oleh Sekretariat Jenderal dalam mendukung pelaksanaan implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI ?

### **1. 3. Tujuan Penelitian.**

Berdasarkan perumusan masalah sebagaimana tersebut diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui faktor – faktor Komunikasi, Sumber Daya, Sikap dan Struktur Birokrasi mempengaruhi implementasi Sistem Akuntansi Keuangan pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM
2. Untuk mengetahui strategi yang perlu dilakukan oleh Sekretariat Jenderal dalam mendukung pelaksanaan implementasi Sistem Akuntansi Keuangan pada Departemen Hukum dan HAM RI

## **1. 4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Akademis / Teoritis.**

Hasil penelitian ini bagi penulis selaku praktisi akademis berguna selain menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman melalui penerapan ilmu dan teori perencanaan strategi yang diperoleh selama perkuliahan dengan kenyataan yang ada pada lingkungan kerja penulis, juga sebagai bahan kajian lebih lanjut bagi peneliti lainnya dalam mengembangkan ilmu pengetahuan terutama dalam hal ilmu perencanaan strategi yang semakin kompleks sejalan dengan perkembangan zaman. Sebagai salah satu referensi dan tambahan pengetahuan mengenai perencanaan strategi bagi segenap civitas akademika Universitas Indonesia.

### **1. 4. 2. Manfaat Praktis.**

- a. Diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi segenap pimpinan di Departemen Hukum dan HAM RI pada umumnya dan khususnya segenap pimpinan Sekretariat Jenderal guna dapat mengambil kebijakan / keputusan dalam peningkatan kualitas pelaporan keuangan Departemen Hukum dan HAM RI.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi Kementerian Negara /Departemen, Badan dan Lembaga Lain yang memiliki permasalahan yang sama, khususnya yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pelaporan keuangan Instansi Negara yang lebih baik.

### **1. 5. Ruang Lingkup Penelitian.**

Mengingat fakta bahwa Sistem Akuntansi Keuangan berjalan berdampingan dengan Sistem Informasi Manajemen Barang Milik Negara dan

keduanya adalah bagian dari Sistem Akuntansi Instansi namun keterbatasan waktu yang dimiliki penulis maka studi penelitian pada tesis ini hanya akan terfokus kepada Sistem Akuntansi Keuangan.

#### **1. 6. Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan tesis ini, pokok – pokok pikiran yang dituangkan tersusun dalam bab – bab sebagai berikut :

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

##### **BAB II TINJAUAN LITERATUR**

Bab ini menguraikan tentang teori – teori yang terkait dengan Sistem Informasi Akuntansi, teori kebijakan publik, implementasi kebijakan publik, akuntansi sektor publik, serta aplikasi penunjangnya dan hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh peneliti lain.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini akan diuraikan metode yang akan digunakan dalam penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, responden penelitian dan teknik analisa data.

##### **BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

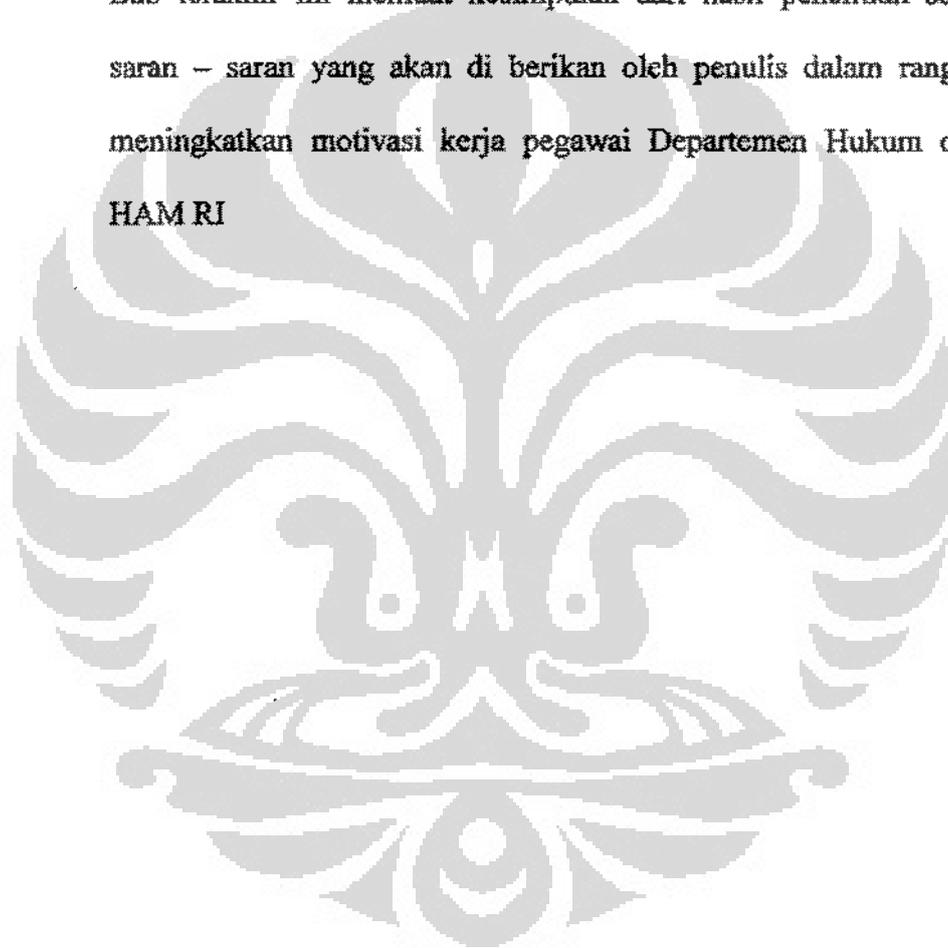
Dalam bab ini akan di sajikan obyek penelitian serta gambaran singkat mengenai Aplikasi Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) Departemen Hukum dan HAM RI dan

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini akan menguraikan mengenai hasil penelitian yang dilakukan dengan metode yang digunakan sebagaimana di uraikan dalam bab sebelumnya.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian serta saran – saran yang akan di berikan oleh penulis dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawai Departemen Hukum dan HAM RI



## BAB II

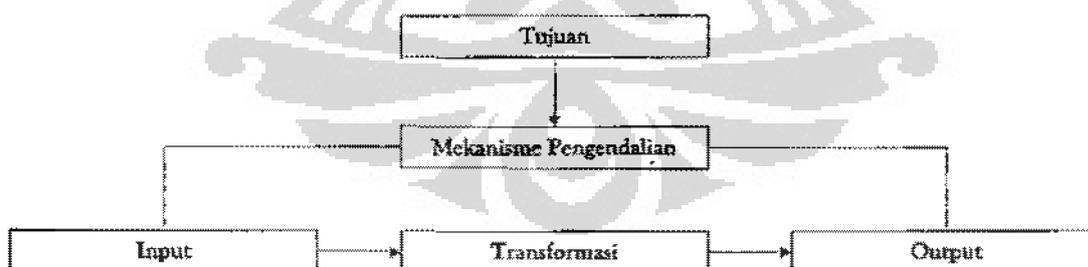
### TINJAUAN LITERATUR

Proses pelaporan keuangan pemerintah adalah sebuah proses penyajian informasi yang bermanfaat bagi para pengguna dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan, baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik dan suatu bentuk dari pertanggung jawaban oleh organisasi publik yang tercipta dari proses kebijakan publik.

#### 2. 1. Definisi Sistem

Lucas (1987;5) mendefinisi sistem sebagai suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen dan variabel yang terorganisir, saling berinteraksi saling bergantung satu sama lain dan terpadu. Hampir serupa dengan Lucas, Kast (1985; 15) mendefinisikan sistem sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari komponen – komponen yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Mcleod (1996;14) menyatakan bahwa semua sistem tidak memiliki kombinasi elemen – elemen yang sama tetapi suatu susunan dasar tergambar sebagai berikut :

Gambar 2. 1 Susunan Dasar Elemen Sistem



Sumber : Mcleod Jr, Raymond, 1996, Sistem Informasi Manajemen Jilid I, Terjemahan Hendra Teguh SE, Ak. PT. Prehallindo, Jakarta, Hal 14

Penjelasan Mcleod terhadap gambar tersebut adalah sebagai berikut : sumber daya *input* diubah menjadi sumber daya *output*. Sumber daya mengalir dari elemen *input* melalui elemen transformasi kepada elemen *output*. Suatu mekanisme kontrol memantau proses transformasi untuk meyakinkan bahwa sistem tersebut memenuhi tujuannya. Mekanisme kontrol ini dihubungkan kepada arus sumber daya dengan memakai suatu lingkaran umpan balik yang mendapatkan informasi dari *output* sistem dan menyediakan informasi bagi mekanisme kontrol.

## 2. 2. Kebijakan Publik

Kebijakan publik dalam kepustakaan internasional disebut sebagai *Public Policy*. Istilah kebijakan secara luas dipergunakan dalam kaitannya dengan kegiatan – kegiatan pemerintah sebagai pedoman bertindak serta perilaku negara pada umumnya. Pendapat dari Jatnodiprodjo (1988:8) bahwa kebijakan adalah ketetapan ataupun ketentuan – ketentuan yang diterbitkan oleh pejabat dari instansi yang berwenang, yang bersifat sebagai pedoman, pegangan, petunjuk, bimbingan untuk mewujudkan suatu kesepahaman dan kecocokan tentang tindakan, langkah – langkah dan cara – cara yang harus ditempuh, serta sumber – sumber dan waktu yang harus dipergunakan dalam rangka melaksanakan rangkaian kegiatan dari sekelompok manusia yang terorganisasi sehingga terjadi dan terpelihara dinamika gerak langkah yang terpadu, searah dan seirama bagi tercapainya tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan.

Dwidjowiyoto (2003:4) secara sederhana merumuskan definisi kebijakan publik adalah :

“Segala sesuatu yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh Pemerintah”

Menggunakan kata “segala sesuatu” menurutnya karena kebijakan publik berkenaan dengan setiap aturan main dalam kehidupan bersama, baik yang berkenaan dengan aturan main dalam kehidupan bersama, baik yang berkenaan dengan hubungan antar warga maupun antara warga dengan Pemerintah. Istilah “dikerjakan” yang dipakai, karena istilah “kerja” sudah merangkum proses “pra” dan “pasca”, yaitu bagaimana pekerjaan tersebut dirumuskan, diterapkan dan dinilai hasilnya. Istilah kerja adalah istilah yang bersifat aktif dan memaksa karena kata kuncinya adalah keputusan.

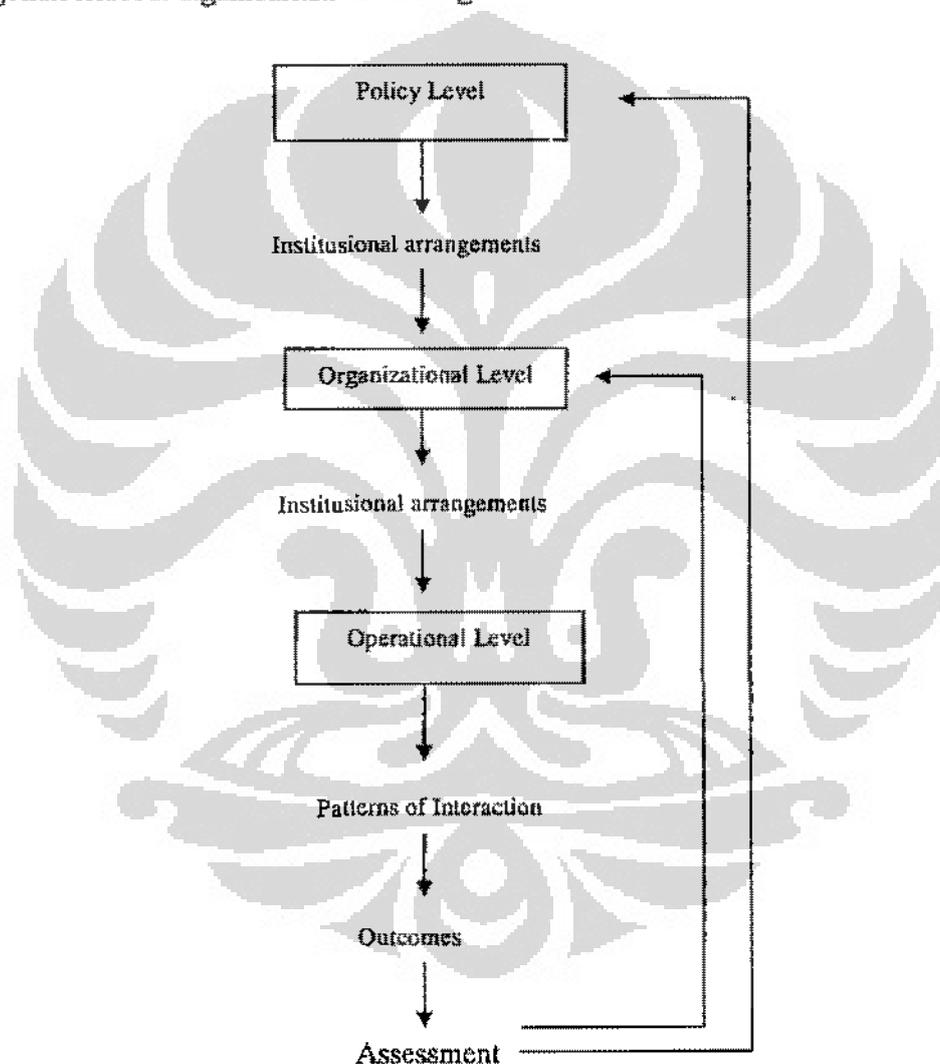
Ada tiga hal yang penting dalam pemahaman kebijakan publik, menurut Dwidjowiyoto (2003:4) kebijakan publik terbagi atas perumusan kebijakan, implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Setiap hal di dunia pasti ada tujuannya. Demikian pula kebijakan publik, hadir dengan tujuan tertentu yaitu untuk mengatur kehidupan bersama, seperti mencapai tujuan misi dan visi bersama yang telah disepakati. Pendapat dari Dwidjowiyoto (2003:63) karakter dari kebijakan publik dapat dibagi dua jenis, yaitu :

“regulatif versus deregulatif ; atau restriktif versus non-restriktif dan alokasi versus distributif / redistributif”

Kebijakan jenis pertama adalah kebijakan yang menetapkan hal – hal yang dibebaskan dari pembatasan – pembatasan. Sebagian besar kebijakan publik berkenaan dengan hal – hal yang regulatif / restriktif dan deregulatif / non – restriktif. Kebijakan jenis kedua adalah kebijakan alokatif dan distributif. Kebijakan ini biasanya berupa kebijakan – kebijakan yang berkenaan dengan anggaran atau keuangan publik.

Kecadaan masalah merupakan faktor kunci dalam pekerjaan analisis kebijakan. Keadaan masalah harus dapat diterjemahkan menjadi permasalahan

kebijakan. Permasalahan kebijakan adalah konstruksi pikiran yang konseptualisasi dan spesifik keadaan masalah. Bromley (1989:34) telah menyusun model kebijakan berdasarkan hirarki dalam pengambilan keputusan, ada tiga tingkatan yang berkaitan dengan proses penyusunan kebijakan, yaitu *Policy level*, *Organizational level* dan *Operational level*. Hirarkhi dalam proses penyusunan kebijakan tersebut digambarkan di dalam gambar berikut.



**Gambar 2.2 : Hirarkhi dalam proses penyusunan kebijakan**

Sumber : Daniel W. Bromley

### 2. 3. Evaluasi dalam Kebijakan Publik

Evaluasi kebijakan publik seringkali hanya dipahami sebagai evaluasi atas implementasi kebijakan saja. Sesungguhnya evaluasi kebijakan publik mempunyai tiga lingkup makna, yaitu evaluasi perumusan kebijakan, evaluasi implementasi kebijakan, dan evaluasi lingkungan kebijakan. Ketiga komponen inilah yang menentukan apakah kebijakan akan berhasil guna atau tidak. Namun demikian, konsep di dalam konsep "evaluasi" sendiri selalu terikat konsep "kinerja".

Evaluasi memberi informasi yang valid dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan nilai, dan kesempatan telah dicapai melalui tindakan publik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai – nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target serta evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode – metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Jadi meski berkenaan dengan keseluruhan proses kebijakan, evaluasi kebijakan lebih berkenaan pada kinerja dari kebijakan, khususnya pada implementasi kebijakan publik.

Evaluasi implementasi kebijakan dibagi tiga menurut *timing* evaluasi, yakni sebelum dilaksanakan, pada waktu dilaksanakan, setelah dilaksanakan. Evaluasi sebelum pelaksanaan yang disebut William M. Dunn (1999) sebagai evaluasi proses. Evaluasi setelah kebijakan yang juga disebut sebagai evaluasi konsekuensi (*output*) kebijakan dan / atau evaluasi pengaruh (*outcome*) kebijakan. Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*).

Evaluasi mempunyai beberapa karakteristik yang membedakan dengan metode – metode analisis kebijakan yang lain yaitu mempunyai titik berat pada hubungan ketergantungan antara nilai dan fakta serta orientasi pada masa kini dan masa lalu (Dunn, 1999 : 63)

#### 2. 4. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Menurut Dwidjowijoto (2003:158) bahwa :

“Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk – bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan tersebut”

Dalam hal implementasi kebijakan sebagaimana dikemukakan oleh Dunn (1999 : 80) berpendapat bahwa implementasi kebijakan (*policy implementation*) pada dasarnya merupakan aktivitas praktis, yang dibedakan dari formulasi kebijakan, yang pada dasarnya bersifat teoritis. Implementasi kebijakan berarti pelaksanaan dan pengendalian arah tindakan kebijakan sampai tercapainya hasil kebijakan itu sendiri.

Menurut Wahab (1990 : 88) terdapat lima bagian yang dapat diajukan untuk dinilai atau dievaluasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan suatu kebijakan publik, yaitu *output* kebijakan atau keputusan dari badan pelaksana, dampak nyata keputusan terhadap badan pelaksana, persepsi terhadap keputusan dari badan pelaksana, dan evaluasi kebijakan atau peraturan perundang – undangan yang biasanya bersifat politis, baik untuk perbaikan ataupun penyempurnaan pelaksanaan kebijakan.

Selanjutnya untuk mengetahui atau mengukur suatu kebijakan bentuk peraturan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dikehendaki oleh pembuat

kebijakan, George C, Edward III (1978 : 295-305) berpendapat ada 4 (empat) variabel dengan indikator – indikator yang dipergunakan sebagai sesuatu yang dapat diukur atau diteliti untuk mewakili empat variabel tersebut, adalah sebagai berikut :

(1) Komunikasi, merupakan tolak ukur seberapa jauh kebijakan dalam bentuk peraturan, dalam hal ini apakah pedoman pelaksanaan sistem pemantauan dan pelaporan. Pengertian komunikasi di sini berkaitan dengan penyampaian informasi, ide, ketrampilan, peraturan, dan lain – lain menggunakan sarana tertentu kepada pihak yang berhak menerimanya sebagaimana dikemukakan oleh Anwar Arifin (2005:5) sebagai indikator – indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur keberhasilan komunikasi peraturan tersebut meliputi :

a. Penyaluran komunikasi

Ada beberapa saluran komunikasi dalam organisasi. Azhar Kasim (1993 :71) mengemukakan pola komunikasi formal dapat diidentifikasi menjadi 3 (tiga), yaitu :

a. 1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi yang berasal dari pimpinan tertinggi ditujukan kepada pimpinan menengah kepada manajemen tingkat rendah, dan terus kepada para bawahan. Fungsi komunikasi ke bawah untuk memberikan pengarahan, instruksi, indoktrinasi, evaluasi dan juga meliputi informasi tentang tujuan organisasi, kebijakan, peraturan, insentif, manfaat, dan lain – lain. Media yang paling banyak digunakan adalah rapat, telepon, memo, buletin,

pengumuman, petunjuk tentang prosedur, laporan tahunan dan sebagainya.

#### b. 2. Komunikasi ke atas

Komunikasi yang berasal dari bawahan dan ditujukan kepada atasan menurut garis hirarki dalam organisasi. Fungsinya adalah untuk mengetahui kegiatan – kegiatan para bawahan termasuk keputusan yang mereka buat dan bagaimana prestasi kerja mereka. Bentuk – bentuk komunikasi meliputi laporan pelaksanaan pekerjaan, saran – saran, rekomendasi, rencana anggaran, pendapat, keluhan, permintaan bantuan, dan sebagainya.

#### c. 3. Komunikasi Lateral

Komunikasi yang terjadi antara orang – orang yang menduduki jabatan – jabatan setingkat dalam struktur organisasi (komunikasi horizontal) dan antara orang – orang yang menduduki jabatan – jabatan yang berbeda tingkatan, tetapi tidak ada hubungan komando langsung (komunikasi diagonal). Komunikasi ini terjadi secara teratur antara pegawai yang bekerja dalam satu tim, antara kelompok kerja yang mempunyai tugas – tugas yang saling tergantung antara staf dan lini dan sebagainya. Fungsi utamanya adalah koordinasi pekerjaan dan pemecahan masalah. Komunikasi ini lebih efektif dan lebih cepat dibandingkan dengan komunikasi melalui saluran – saluran hirarki, karena selalu langsung berkomunikasi antar pejabat yang bersangkutan. Media

yang paling banyak dipakai adalah rapat, memo, telepon dan pertemuan langsung, dan sebagainya. Menurut Robbins (1994:381) menambahkan bahwa komunikasi lateral ini melibatkan rekan kerja setingkat. Komunikasi lateral dianggap paling efektif untuk koordinasi dan pemecahan masalah, karena tidak memerlukan waktu yang lama dan tidak melewati hirarkhi vertikal.

b. Kejelasan Komunikasi

Isi, pelaksanaan dan waktu pelaksanaan dari kebijakan harus diinformasi secara jelas. Ketidakjelasan pelaksanaan suatu kebijakan yang telah disampaikan kepada aparat pelaksana dapat terjadi, karena mudahnya maksud kebijakan untuk dipahami atau terdapat kerumitan, sehingga menyebabkan pelaksanaan kebijakan menjadi kabur atau membingungkan aparat pelaksana.

c. Konsistensi komunikasi

Konsistensi ini terkait dengan sikap, persepsi, dan respon dari aparat pelaksana kebijakan dalam memahami secara jelas dan benar terhadap pedoman yang dilaksanakannya.

(2) Sumber daya

Sumber – sumber daya yang diperlukan melalui indikator – indikatornya dalam penilaian dalam hal ini adalah :

- a. Adanya sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan, dimana sumber daya manusia tersebut harus memiliki jumlah yang cukup dan memenuhi kualifikasi untuk dapat melaksanakan kebijakan. Sumber

daya manusia yang dimaksud adalah yang cukup dan memenuhi kualifikasi, serta memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang memadai dalam melaksanakan suatu kebijakan yang telah ditetapkan.

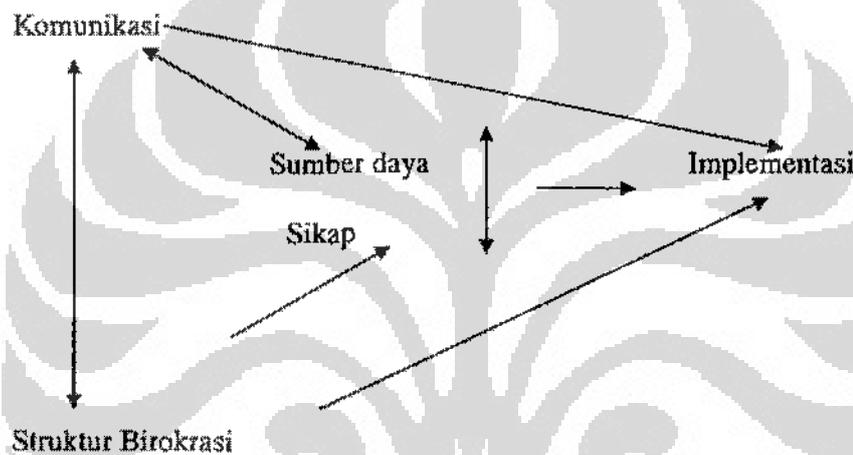
- b. Adanya kewenangan yang dimiliki oleh sumber daya manusia untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.
- c. Adanya informasi yang dimiliki oleh sumber daya manusia untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.
- d. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai.

(3) Sikap, yaitu sikap aparat pelaksana yang mendukung atas pelaksanaan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Kesiapan menerima dan melaksanakan secara bijak dapat diartikan bahwa setiap aparat pelaksana dengan kesadaran tugas dan tanggung jawabnya tanpa paksaan melakukan tugas sebagaimana yang diamanatkan dalam peraturan tersebut dan mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif

(4) Struktur Birokrasi terdiri dari 2 indikator :

- a. *Standard Operating Procedures (SOP)* berkembang sebagai dari tanggapan internal terhadap waktu yang terbatas dan sumber – sumber dari para pelaksana serta keinginan untuk keseragaman dalam bekerjanya organisasi – organisasi yang kompleks dan tersebar luas.
- b. Fragmentasi, berasal dari tekanan – tekanan di luar unit birokrasi, seperti komite – komite legislatif, kelompok – kelompok kepentingan, pejabat – pejabat eksekutif, konstitusi negara dan sifat kebijakan yang mempengaruhi organisasi birokrasi pemerintah.

Fragmentasi organisasi akan mempunyai pengaruh yang besar terhadap implementasi kebijakan. Tanggung jawab bagi suatu bidang kebijakan sering tersebar diantara beberapa organisasi, seringkali dengan radikal mendesentralisasikan kekuasaan untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan. Kondisi ini akan berpengaruh secara langsung terhadap faktor – faktor komunikasi, sumber daya, sikap dan struktur birokrasi pada pelaksanaan kebijakan.



**Gambar 2. 3. Alur interaksi yang saling mempengaruhi dalam proses implementasi**

Sumber Winarno, Budi (2002) Teori dan Proses Kebijakan Publik

Untuk dapat menganalisis suatu kebijakan publik diperlukan adanya instrumen atau *policy tools* yang relevan. Instrumen kebijakan tersebut antara lain sebagai berikut :

#### 1) Perumusan masalah

Perumusan masalah dapat membantu menemukan asumsi – asumsi yang tersembunyi, mendiagnosis penyebabnya, memetakan tujuan – tujuan yang memungkinkan, memadukan pandangan – pandangan

yang bertentangan, dan merancang peluang – peluang kebijakan yang baru.

## 2) Peramalan

Peramalan dapat menguji masa depan yang masuk akal (*plausible*), potensial, dan secara normatif bernilai, mengestimasi akibat dari kebijakan yang ada atau yang diusulkan, mengenai kendala – kendala yang mungkin akan terjadi dalam pencapaian tujuan, dan mengestimasi kelayakan politik dari berbagai pilihan.

## 3) Rekomendasi

Rekomendasi membantu pengambilan kebijakan pada tahap adopsi kebijakan. Rekomendasi membantu mengestimasi tingkat resiko dan ketidakpastian, mengenali eksternalitas akibat ganda, menentukan kriteria dalam pembuatan pilihan, dan menentukan pertanggung jawaban administratif bagi implementasi kebijakan.

## 4) Pemantauan

Pemantauan (*monitoring*) membantu pengambil kebijakan pada tahap implementasi kebijakan. Pemantauan membantu menilai tingkat kepatuhan, menemukan akibat – akibat yang tidak diinginkan dari kebijakan dan program, mengidentifikasi hambatan dan rintangan implementasi, dan menemukan letak pihak – pihak yang bertanggung jawab pada setiap tahap kebijakan.

## 5) Evaluasi

Evaluasi membantu mengambil kebijakan pada tahap penelitian kebijakan terhadap proses pembuatan kebijakan. Evaluasi tidak hanya

menghasilkan kesimpulan mengenai seberapa jauh masalah telah terselesaikan, tetapi juga menyumbang pada klasifikasi dan kritik terhadap nilai – nilai yang mendasari kebijakan, membantu dalam penyesuaian dan perumusan kembali masalah

Sondang P. Siagian (1995 :225) berpendapat sebagai berikut :

“Implementasi kebijakan dan strategi adalah desain dan pengelolaan berbagai sistem yang berlaku dalam organisasi untuk mencapai tingkat integrasi yang tinggi dari seluruh yang terlibat yaitu : manusia, struktur, proses administrasi dan manajemen, dana serta daya, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi”

Secara obyektif, bahwa kebijakan publik sebenarnya mengandung resiko untuk gagal. Pengertian kegagalan kebijakan negara ini oleh Hogwood dalam Wahab (1991:45) dibagi dalam dua kelompok, yaitu :

1. *Non Implementation* (tidak terimplementasikan), hal ini mengandung alasan :
  - a) Kebijakan itu tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana
  - b) Mungkin pihak – pihak yang terlibat dalam suatu kebijakan tidak mau bekerjasama
  - c) Bekerja tidak efisien
  - d) Tidak menguasai permasalahan dan diluar jangkauan kekuasaan
  - e) Hambatan – hambatan yang ada tidak sanggup ditanggulangi
2. *Unsuccesfull implementation* (implementasi yang tidak berhasil), hal ini mengandung alasan :
  - a) Kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan

- b) Kebijakan tersebut tidak berhasil mewujudkan hasil yang dikehendaki.

## 2. 5. Evaluasi Implementasi Kebijakan

Ada beberapa model yang digunakan dalam melakukan evaluasi implementasi kebijakan.

### 2. 5. 1. Model Mester dan Horn

Dalam Model ini dirumuskan sebuah abstraksi yang memperlihatkan hubungan antara berbagai faktor yang mempengaruhi hasil atau kinerja suatu kebijakan. Menurut model ini suatu kebijakan tentulah menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan. Kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut. Meter dan Horn mengemukakan bahwa terdapat enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu :

1. Variabel utama :
  - a. Standar dan tujuan  
Standar dan tujuan dalam melaksanakan setiap program kebijakan harus jelas. Pernyataan standar dan tujuan dapat melalui pernyataan pembuat kebijakan dalam peraturan, maupun petunjuk pelaksanaan program
  - b. Sumber daya  
Implementasi kebijakan perlu dukungan sumberdaya manusia (human resources) maupun sumberdaya non-manusia (non- human resources).
2. Variabel antara :
  - a. Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi  
Standar dan tujuan kebijakan perlu dipahami dengan jelas oleh semua pelaksana. Untuk itu diperlukan komunikasi yang akurat, konsisten dan seragam

b. Karakteristik badan/instansi pelaksana

Karakteristik badan pelaksana meliputi kompetensi dan ukuran staf, dukungan politik, vitalitas organisasi, derajat komunikasi dan hubungan pelaksana dan pembuat kebijakan.

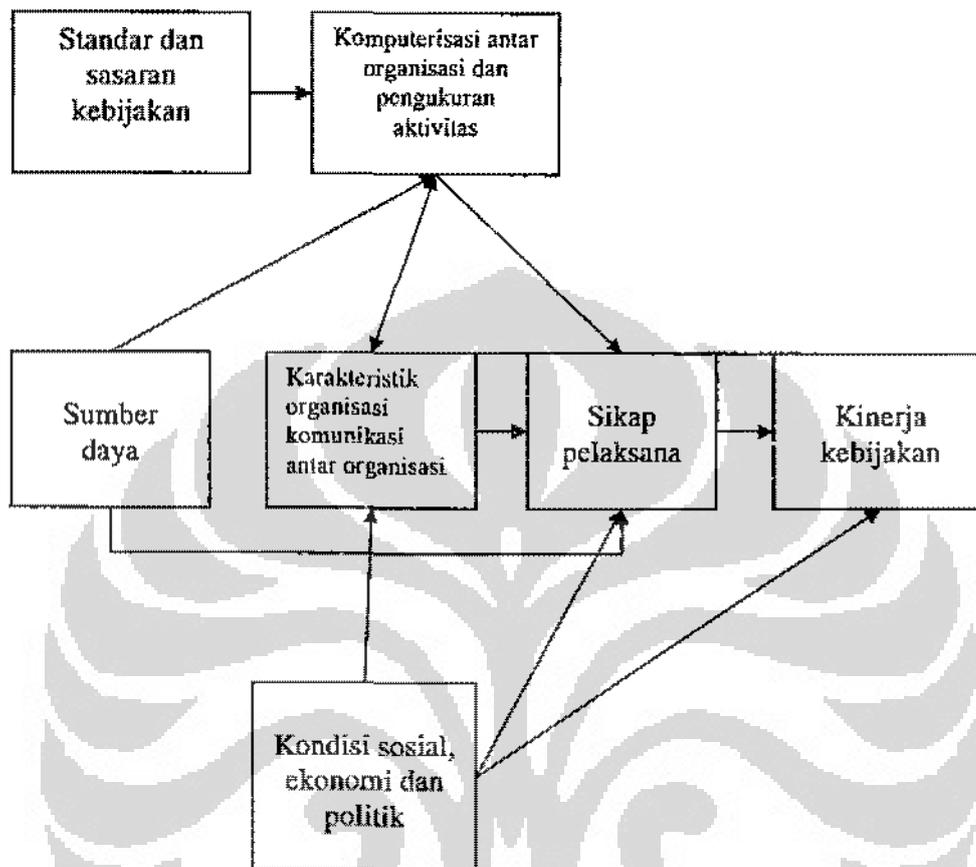
c. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik

Lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan dapat diidentifikasi dengan melihat ketersediaan sumber daya ekonomi, dan dukungan atau penolakan dari kaum elit, maupun pihak terkait termasuk kelompok kepentingan swasta.

d. Kecenderungan dari pelaksana

Terdapat tiga jenis kecenderungan/respon pelaksana yang mempengaruhi kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan kebijakan. *Pertama*, pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehention and understanding*) terhadap kebijakan. *Kedua*, arah dan respon pelaksana apakah menerima, netral atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*). *Ketiga*, intensitas terhadap kebijakan.

**Gambar 2.4 : Model implementasi Kebijakan menurut Mester dan Horn**



Sumber : Wibawa dkk (1994:19)

### 2. 5. 2. Model Grindle

Menurut Grindle, implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasar Grindle adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan menjadi program aksi maupun proyek individual dan biaya telah disediakan, maka implementasi kebijakan dilakukan. Isi kebijakan mencakup :

- a. Pihak yang kepentingannya dipengaruhi.  
Individu/kelompok yang bersentuhan dalam implementasi kebijakan mungkin merasa diuntungkan tetapi dapat pula sebaliknya merasa dirugikan. Sehingga pihak yang merasa kepentingannya terancam akan melakukan perlawanan.
- b. Jenis manfaat yang akan dihasilkan.  
Manfaat yang diperoleh bisa secara kolektif maupun terpisah. Kebijakan yang bermanfaat secara kolektif biasanya lebih mudah diimplementasikan.
- c. Derajat perubahan yang diharapkan.  
Derajat perubahan menyangkut perubahan perilaku dari pihak yang memperoleh manfaat (*beneficiaries*). Tingkat perubahan perilaku dipengaruhi oleh manfaat kebijakan maupun waktu untuk mencapai tujuan kebijakan.
- d. Kedudukan pengambil keputusan.  
Kedudukan pengambil keputusan terkait dengan jabatan organisasi secara struktural maupun secara geografis.
- e. Pelaksana program.  
Keahlian, keaktifan dan tanggung jawab pelaksana program menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.
- f. Sumber daya yang dilibatkan.

Sementara konteks implementasinya adalah :

- a. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat.

Implementasi kebijakan melibatkan berbagai aktor mempunyai proses administrasi pengambilan keputusan. Masing-masing aktor mempunyai posisi dan kepentingan khusus yang dapat menyebabkan konflik kepentingan melalui strategi yang digunakan.

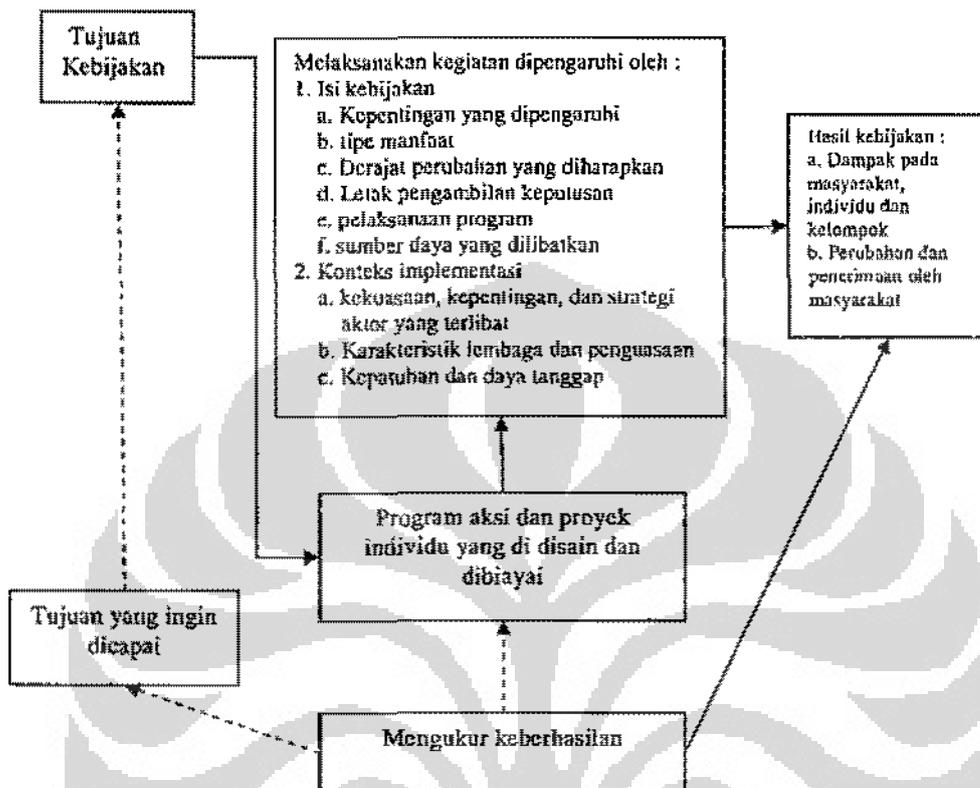
- b. Karakteristik lembaga dan penguasa.

Interaksi dalam persaingan aktor memperebutkan sumber daya, tanggapan dari pejabat pelaksana dan elite politik dipengaruhi oleh karakteristik dari lembaga dan penguasa yang terkait.

- c. Kepatuhan dan daya tanggap.

Kepatuhan (*compliance*) untuk mencapai tujuan kebijakan dan daya tanggap (*responsiveness*) adalah masalah yang sangat penting dalam implementasi kebijakan. Untuk mencapai kepatuhan maka para pejabat pelaksana harus mendapatkan dukungan dari badan pelaksana program, elite politik yang terkait dan pihak penerima manfaat (*beneficiaries*). Apabila terjadi perlawanan dari pihak yang merasa dirugikan maka pejabat pelaksana harus mampu mengalihkan perlawanan tersebut misalnya melalui *bargaining*, penyesuaian (*accomodation*) dan konflik. Daya tanggap harus dimiliki oleh setiap lembaga publik untuk mengetahui informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan implementasi kebijakan. Daya tanggap tersebut tidak hanya pemberian fleksibilitas, dukungan, umpan balik tetapi juga melakukan kontrol (pengendalian) dalam pencapaian tujuan kebijakan yang telah ditetapkan.

**Gambar 2.5 : Model implementasi kebijakan menurut Grindle**



Sumber : Wibawa, dkk (1994:23)

## 2. 6. Analisis Kebijakan

Dalam teori *Policy Analysis*, David L. Weimer & Aidan R. Vinning (1989:1) mendefinisikan analisis kebijakan sebagai berikut :

*"The product of policy analysis is advice. The majority of policy analyst are to be found in government and non profit organizations, where day-to-day operation inherently involve public decisions. Because our interest centers on policy analysis as a professional activity, our definition will require that policy analysis, in either public or private settings, have clients for their advice who can participate in public decisions making"*

Dari rumusan tersebut diatas, secara singkat dikatakan bahwa analisis kebijakan adalah rujukan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan keputusan publik. Kegiatan analisis dan perumusan kebijakan harus dilakukan

secara terus menerus sebagai kegiatan organisasional yang dinamik karena dalam pelaksanaan kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan mungkin saja timbul kebutuhan untuk melakukan peninjauan kembali berbagai segi kebijakan tersebut.

Pendapat ES Quade yang dikutip oleh William N. Dunn (1998:44) bahwa analisa kebijakan (*policy analysis*) adalah suatu bentuk analisis yang menghasilkan dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat memberi landasan dari para pembuat kebijakan dalam membuat keputusan. Analisis kebijakan dilakukan untuk menciptakan, secara kritis menilai, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan dalam satu atau lebih tahap proses pembuatan kebijakan.

Moekijat (1995:6) menjelaskan bahwa tujuan analisis kebijaksanaan adalah untuk membantu para pengambil kebijaksanaan publik memecahkan masalah – masalah yang mereka hadapi. Kualitas analisis kebijakan adalah penting sekali untuk memperbaiki kebijakan dan hasilnya. Hal ini dapat dicapai melalui proses belajar yang terus menerus (*cycle learning*) dan *learning organization*.

Perubahan – perubahan yang terjadi pada proses belajar akan meningkatkan dan atau diperolehnya kapasitas baru yang berkesinambungan bila dilakukan dengan benar dan terus menerus. Ini menandakan terjadinya perubahan mendasar bagi pola pikir (*mindset*) yang lama kepada pola pikir yang baru. Proses belajar adalah juga suatu kegiatan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) kemampuan dan kapasitas individu dan tim dalam suatu organisasi. Dimensi – dimensi tersebut dikemukakan oleh Peter M. Senge (1996:6-9) sebagai berikut :

1. Berfikir sistem (*system thinking*);
2. Keahlian pribadi (*personal mastery*);
3. Modal Mental (*Mentally based*);
4. Membangun visi bersama (*built shared vision*);
5. Pembelajaran dalam tim (*learning team*);

## 2. 7. Perencanaan Strategis

Untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi harus dapat menyusun strategi yang tepat. Belajar dari pengalaman berbagai organisasi di dunia ternyata banyak sekali pilihan strategi yang terbukti unggul di dunia bisnis dapat di pakai dalam organisasi pemerintah.

Strategi merupakan alat mencapai tujuan. Konsep strategi berkembang mulai dari sekedar alat untuk mencapai tujuan, berkembang menjadi konsep yang digunakan untuk menciptakan keunggulan bersaing, selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respon terhadap kekuatan internal dan eksternal (Mintzberg, 1992:12-18), dan menjelang akhir abad XX berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen (Osborne, 2000:191-197)

Dengan perkembangan yang pesat dalam dunia usaha, maka pemahaman terhadap manajemen strategis semakin berkembang luas. Tiap penulis dan ahli mempunyai definisi atau persepsi sendiri terhadap manajemen strategis.

Strategi adalah pola tindakan utama yang di pilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi (Mulyadi, 2001:72). Glueck dan Jauch (1992:6) dalam bukunya *Strategic Management and Business Policy* menyebutkan bahwa, *Strategic is a unified, comprehensive and integrated plan... designed to ensure*

*that the basic objectives of the enterprise are achieved*". Dari definisi tersebut terlihat bahwa strategi mempunyai beberapa sifat, yaitu : Pertama, menyatukan (*unified*) seluruh bagian dalam organisasi; Kedua, menyeluruh (*comprehensive*) seluruh aspek dalam organisasi; dan integral (*integrated*) yaitu bahwa strategi akan cocok bagi seluruh tingkatan korporat, bisnis, dan fungsional.

James Brian Quinn (1980:7-9) dalam bukunya *Strategies for Change : Logical Incrementalism* secara khusus melihat strategi dari termin dan gambaran dari dunia militer yang mempunyai dimensi atau kriteria strategi yang sukses. Strategi merupakan seni yang menggunakan pertempuran untuk memenangkan perang. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik peperangan, maka nyawa prajurit yang jadi taruhannya. Penggunaan strategi dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi – fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.

Mintzberg (1992:12-17) dalam bukunya *Structures in Five : Designing Effective Organizations* memberikan pandangan tersendiri mengenai strategi, Mintzberg memfokuskan pada berbagai pandangan strategi sebagai rencana, pola, posisi, dan perspektif yaitu :

- a. Sebagai rencana, *Strategy deals* dengan para pemimpin mencoba untuk mengarahkan organisasi dalam situasi masa datang.
- b. Sebagai pola, strategi memfokuskan pada tindakan (*action*), juga mendorong pemusatan tindakan, dan pencapaian konsistensi perilaku organisasi

- c. Sebagai posisi, strategi mendorong kita untuk melihat organisasi dalam lingkungan persaingannya, bagaimana mereka menentukan posisi dan mempertahankan dalam persaingan, menghadapi atau menghindar.
- d. Sebagai perspektif, strategi meningkatkan pernyataan mengenai intensitas perilaku dalam konteks kolektif.

Dari beberapa definisi tersebut pada prinsipnya sama yaitu mereka menggabungkan pola berfikir strategi dengan fungsi – fungsi manajemen yaitu : perencanaan (*planning*), penerapan (*implementing*), dan pengawasan (*evaluating*). Strategi dimulai dengan konsep bagaimana menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah – ubah. Jadi strategi tidak hanya bagaimana menghadapi dinamika pasar saja, tetapi juga hal – hal fundamental tentang organisasi sebagai instrumen persepsi kolektif dan kegiatan (*action*). Sebuah strategi menciptakan arah yang di unifikasi untuk organisasi yang bersangkutan sehubungan dengan macam – macam sasaran, dan ia mengarahkan penggunaan sumber – sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan organisasi yang bersangkutan agar terfokus ke arah sasaran tersebut.

Setelah organisasi merumuskan strategi yang di pilih, untuk mewujudkan visi melalui misi organisasi, strategi tersebut perlu di implementasikan. Langkah pertama implementasi strategi adalah melaksanakan *strategic planning*. Pada tahapan ini strategi yang telah dirumuskan dijabarkan ke dalam *strategic plan* yang terdiri dari 7 (tujuh) komponen, yaitu :

- a. *Strategic objectives*

Merupakan penjabaran strategi ke dalam sasaran – sasaran masa depan yang dituju oleh perubahan dan mewujudkan visi organisasi. Penjabaran strategi kedalam *strategic objectives* ditentukan dua macam ukuran yaitu ukuran hasil (*outcome measures*) dan ukuran pemicu kinerja (*performance driver measures*)

b. *Strategic targets*

Agar dapat memberikan dorongan akan motivasi kerja bagi para manajer dengan karyawan maka target yang ditetapkan harus realistis. Target yang ditentukan harus realistis dan terukur karena target yang terlalu tinggi selain akan sulit di capai juga akan berpengaruh pada menurunnya motivasi para manajer dan karyawan organisasi / perusahaan.

c. *Strategic Initiatives*

Untuk mewujudkan *strategic objectives* di perlukan *strategic initiatives* berupa program dari dalam (*action program*) yang akan dilaksanakan oleh organisasi di masa depan. *Strategic initiatives* inilah yang menjadi dasar penyusunan program (*programming*) dan penyusunan anggaran (*budgeting*)

d. *Programming*

Proses penyusunan adalah proses rencana jangka panjang untuk menjabarkan *strategic initiatives* yang dipilih untuk menjabarkan *strategic objectives*. Pelaksanaan *strategic initiatives* memerlukan perencanaan sistematis langkah – langkah yang akan ditempuh organisasi / perusahaan dalam jangka panjang ke depan beserta

perkiraan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan tersebut.

e. *Budgeting*

*Budgeting* adalah proses penyusunan rencana jangka pendek (pada umumnya satu tahun) yang berisi tahapan yang harus dilakukan perusahaan untuk melaksanakan sebagian dari program. Dalam *budgeting* dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.

f. *Strategic Implementation*

Dalam tahap implementasi maka manajer dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam aktivitas harian. Oleh karena anggaran merupakan bagian dari program. Program merupakan penjabaran *strategic initiatives* yang dipilih untuk melaksanakan *strategic objectives*, maka dalam implementasi strategi selalu ada keterkaitan antara anggaran, program, *strategic initiatives*, *strategic objectives* dan strategi

g. Pengendalian strategi

Implementasi dari suatu rencana memerlukan pengendalian. Pengendalian diperlukan untuk memberikan umpan balik kepada pelaksana seberapa jauh target telah berhasil dicapai, *strategic objectives* telah berhasil diwujudkan dan visi perusahaan telah tercapai.

## 2. 8. Manajemen Strategi untuk Organisasi Pemerintahan

Dalam dunia usaha (bisnis) yang mengembangkan manajemen secara teoritis dan praktis, manajemen strategis telah cukup lama dikenal dan

dikembangkan. Berbeda dengan organisasi non profit bidang pemerintahan, manajemen strategis pada dasarnya merupakan suatu paradigma baru.

Ada perbedaan yang mendasar antara manajemen strategis di bidang bisnis dan pemerintah. Nilai – nilai persaingan bebas antar organisasi melalui pendayagunaan sumberdaya merupakan isi dari manajemen strategis dunia usaha. Bidang pemerintahan mendasari manajemen strategisnya dengan filsafat yang berisi nilai – nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan masyarakat.

Persamaan dalam pengimplementasian antar dunia dengan pemerintah adalah pada awal kegiatan menyusun perencanaan strategis, dimulai dari kegiatan menyusun perencanaan strategis sebagai fungsi manajemen. Pierce II (1980:15) menyebutkan :

*"Strategy management in the set of decisions and actions that result in the formulations and implementations of plan designed to achieve company's objectives"*

Dengan strategi, manajemen menggunakan rencana ber-orientasi kedepan untuk berinteraksi dengan lingkungan kompetitif, guna mencapai tujuan organisasi. Strategi mencerminkan kesadaran organisasi dengan bagaimana, kapan, dan dimana sebaiknya berkompetisi dan maksud kompetisi.

Manajemen strategi mengkombinasikan pola berfikir strategis dengan tata olah manajemen. Tiap penulis mempunyai persepsinya sendiri mengenai manajemen strategi. Ada tiga tata olah dalam manajemen strategis, yaitu (Wahyudi, 1996:15-16) :

- a. Pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk di adopsi;

- b. Perencanaan strategi, meliputi penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan, motivasi karyawan dan pengalokasian sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat di implementasikan;
- c. Evaluasi / kontrol strategi, mencakup usaha – usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah – langkah perbaikan jika diperlukan.

Pengertian lain menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (yang bersifat mendasar dan prinsipil) agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional). Dari pengertian ini menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu sistem yang memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan mempengaruhi, dan bergerak bersama ke arah yang sama pula (Nawawi, 2000:149)

Model manajemen strategis terdiri dari tahapan – tahapan kegiatan yang berupa analisis, diagnosis, sintesis, dan implementasi. Model ini untuk mendapatkan perumusan strategi organisasi. Tahapan dari model manajemen strategis adalah sebagai berikut (Glueck, Jauch, 1994:6) :

- a. Unsur -- unsur manajemen strategis yang terdiri dari perencanaan organisasi dan misi serta tujuan organisasi;

- b. Analisis dan diagnosa, tahapan ini meneliti lingkungan baik lingkungan umum maupun lingkungan industri dan mendiagnosa dampak ancaman dan peluang;
- c. Pemilihan, tahapan ini merupakan tahapan menentukan menentukan alternatif penyelesaian, menilai, dan memilih strategi terbaik;
- d. Pelaksanaan, tahapan ini menjadikan agar strategi berjalan baik dengan membangun struktur untuk mendukung strategi tersebut dan mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat;
- e. Evaluasi, tahapan ini melakukan umpan balik terhadap kesesuaian strategi yang telah dipilih dengan pelaksanaan strategi sehingga dapat dijalankan sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi.

Berdasarkan karakteristik dan komponen manajemen strategis sebagai suatu sistem ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasian di pemerintahan. Beberapa faktor tersebut adalah :

a. Tantangan internal

Ukuran organisasi, gaya manajemen pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial, politik, sosial ekonomi, sosial budaya, peraturan pemerintah.

b. Tantangan eksternal

Kemampuan menerjemahkan strategi menjadi tata olah atau rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan pelayanan umum (*public service*) yang efektif, efisien, dan berkualitas.

Dalam bidang pemerintahan pengertian manajemen strategi mempunyai beberapa karakteristik yaitu (Nawawi, 2000:150) :

- a. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk Rencana Strategis (Renstra) yang berskala besar dan mencakup seluruh komponen organisasi dan dijabarkan menjadi rencana operasi kemudian dijabarkan lagi ke dalam bentuk program dan proyek tahunan;
- b. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan (lebih kurang selama 25-30 tahun);
- c. Visi, misi dan pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk dan tujuan strategis organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan merumuskan Renstra;
- d. Penetapan Renstra dan Rencana operasional harus melibatkan jajaran pimpinan karena sifatnya yang sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi;
- e. Pengimplementasian strategi dalam program dilakukan melalui fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

## **2. 9. Sistem Informasi Akuntansi.**

Menurut Barry E Cushing (1991, p17), Sistem Informasi Akuntansi merupakan suatu sub sistem dari sistem informasi manajemen di dalam suatu organisasi, karena sistem informasi akuntansi hanya mencakup jenis data dan informasi tertentu yang berhubungan dengan akuntansi. Sistem Informasi akuntansi di definisikan sebagai kumpulan manusia dan sumber-sumber modal di dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk penyiapan informasi keuangan dan juga informasi yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data transaksi.

Menurut Mcleod terjemahan Hendra Teguh (2001, p304) sistem informasi akuntansi adalah suatu sistem yang mengumpulkan data yang menjelaskan kegiatan perusahaan, mengubah data tersebut menjadi informasi serta menyediakan informasi bagi pemakai di dalam maupun di luar perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian sistem informasi akuntansi adalah sekumpulan proses bisnis, data dan transaksi serta sumber – sumber daya di dalamnya yang diolah menjadi informasi keuangan dan informasi yang diperlukan oleh pihak manajemen.

## 2. 10. Tujuan dan Kegunaan Sistem Informasi Akuntansi

Menurut Hall (2001, p18) pada dasarnya tujuan disusunnya sistem informasi adalah :

- a. Untuk mendukung fungsi pertanggung jawaban (akuntabilitas), manajemen suatu organisasi /perusahaan, karena manajemen bertanggung jawab untuk menginformasikan pengaturan dan penggunaan sumber daya organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- b. Untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen, karena sistem informasi memberikan informasi yang diperlukan oleh pihak manajemen untuk melakukan tanggung jawab pengambilan keputusan.
- c. Untuk mendukung kegiatan operasi perusahaan sehari – hari. Sistem informasi membantu personil untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Sistem informasi akuntansi memiliki kegunaan sebagai berikut :

- a. untuk melakukan pencatatan (*recording*) transaksi dengan biaya klerikal seminimal mungkin dan menyediakan informasi bagi pihak

internal untuk pengelolaan kegiatan usaha serta para pihak terkait (*stakeholder*)

- b. Untuk memperbaiki informasi yang dihasilkan oleh sistem yang sudah ada, baik mengenai mutu, ketepatan penyajian maupun struktur informasinya.
- c. Untuk menerapkan sistem (implementasi) pengendalian internal, memperbaiki kinerja dan tingkat kehandalan (*reliability*) informasi akuntansi dan untuk menyediakan catatan lengkap mengenai pertanggung jawaban (*akuntabilitas*)

## 2. 11. Akuntansi Sektor Publik

Dalam waktu yang relatif singkat, Akuntansi Sektor Publik telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Saat ini terdapat perhatian yang lebih besar terhadap praktik akuntansi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga pemerintah, perusahaan milik negara/daerah, dan berbagai organisasi publik lainnya dibandingkan dengan masa-masa sebelumnya. Terdapat tuntutan yang lebih besar dari masyarakat untuk dilakukan transparansi dan akuntansi publik oleh lembaga-lembaga sektor publik.

Ada beberapa tujuan yang diharapkan dalam pelaksanaan Akuntansi Sektor Publik. Menurut *American Accounting Association* (1970) dalam Glynn (1993), menyatakan bahwa tujuan akuntansi pada organisasi sektor publik yaitu:

1. Memberikan informasi yang diperlukan untuk mengelola secara tepat, efisien, dan ekonomis atas suatu operasi dan alokasi sumber daya yang dipercayakan kepada organisasi. Tujuan ini berkaitan dengan pengendalian manajemen (*management control*).

2. Memberikan informasi yang memungkinkan bagi manajer untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab mengelola secara tepat dan efektif program dan penggunaan sumber daya yang menjadi wewenangnya; dan memungkinkan bagi pegawai pemerintah untuk melaporkan kepada publik atas hasil operasi pemerintah dan penggunaan dana publik. Tujuan ini terkait dengan akuntabilitas (*accountability*). Salah satu bagian dari akuntansi sektor publik adalah akuntansi pemerintah.

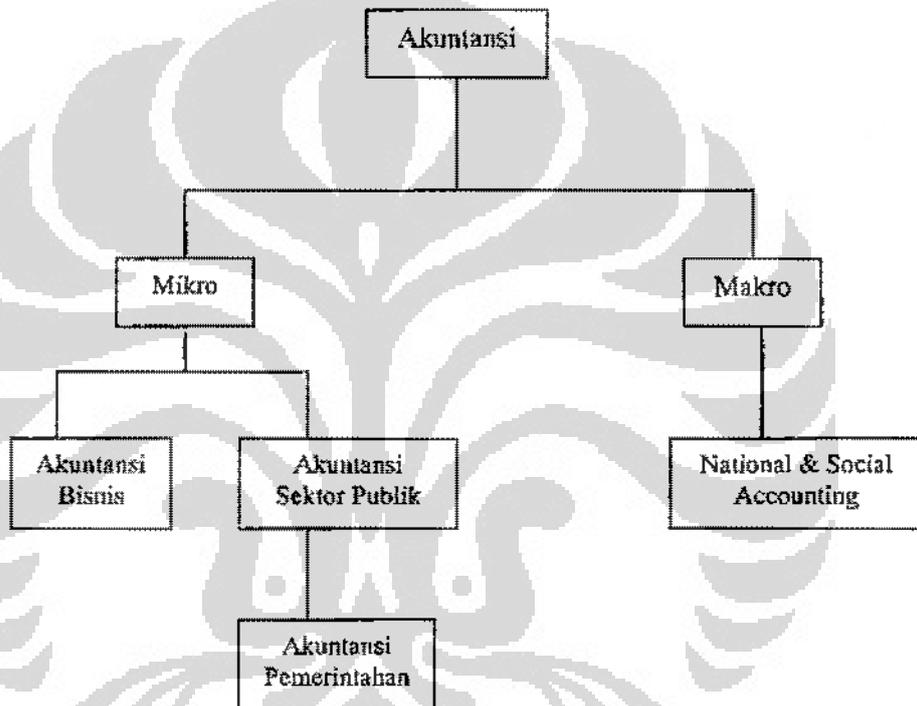
### **2. 11. 1 Akuntansi Pemerintah**

Pengertian akuntansi pemerintahan tidak terlepas dari pengertian akuntansi secara umum. Akuntansi didefinisikan sebagai aktivitas pemberian jasa (*service activity*) untuk menyediakan informasi keuangan kepada para pengguna (*users*) dalam rangka pengambilan keputusan. Untuk aktivitas tersebut, dilakukan suatu proses pencatatan, pengklasifikasian, dan pengikhtisaran suatu transaksi keuangan yang timbul dari kegiatan suatu organisasi untuk menghasilkan informasi keuangan berupa posisi keuangan pada waktu tertentu, hasil kegiatan untuk periode yang berakhir pada waktu tertentu, disertai dengan suatu penafsiran atas informasi keuangan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka akuntansi pemerintahan dapat didefinisikan sebagai suatu aktivitas pemberian jasa untuk menyediakan informasi keuangan pemerintah berdasarkan proses pencatatan, pengklasifikasian, pengikhtisaran suatu transaksi keuangan pemerintah serta penafsiran atas informasi keuangan tersebut (Bachtiar Arif (2000:3).

Dengan diakuinya akuntansi pemerintahan di dalam disiplin akuntansi, maka akuntansi lebih variatif. Jika diklasifikasikan berdasarkan ruang lingkupnya, akuntansi dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu akuntansi mikro dan akuntansi makro. Secara sistematis pembagian berbagai jenis akuntansi terdapat dalam gambar berikut :

Gambar 2. 6. Jenis Akuntansi



Sumber : Bachtiar Arif, 2001:4

### 2. 11. 2. Standar Akuntansi Pemerintah

Salah satu upaya konkrit untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara adalah penyampaian laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti standar akuntansi pemerintahan yang telah diterima secara umum. Hal tersebut diatur dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang mensyaratkan bentuk dan isi laporan pertanggungjawaban

pelaksanaan APBN/APBD disusun dan disajikan sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Untuk membantu memecahkan berbagai kebutuhan yang muncul dalam pelaporan keuangan, akuntansi, dan audit di pemerintahan, terkait dengan peraturan yang ada baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah Republik Indonesia, maka pada tanggal 13 Juni 2005 Pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) untuk meningkatkan kualitas pelaporan keuangan pemerintahan di Indonesia.

Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) telah disusun dengan berorientasi ke *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)* yang diterbitkan oleh *International Federation of Accountant*. Selain itu dalam penyusunannya, SAP juga telah diharmonisasikan dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan-Ikatan Akuntan Indonesia.

Dalam menyusun SAP, Komite Standar Akuntansi Pemerintah (KSAP) menggunakan materi yang diterbitkan oleh :

- a. *International Federation of Accountant;*
- b. *International Accounting Standards Committee;*
- c. *International Monetary Fund;*
- d. Ikatan Akuntan Indonesia;
- e. *Financial Accounting Standards Boards;*
- f. *Governmental Accounting Standards Boards;*
- g. Perundang-undangan dan peraturan pemerintah lainnya yang diterbitkan di Republik Indonesia;

- h. Organisasi profesional lainnya di berbagai negara yang membidangi pelaporan;
- i. Keuangan, akuntansi, dan audit pemerintahan;

Pengembangan SAP mengacu pada praktik-praktik terbaik di tingkat internasional, dengan tetap mempertimbangkan kondisi di Indonesia, baik peraturan perundangan dan praktik-praktik akuntansi yang berlaku, maupun kondisi sumber daya manusia. Selain itu, strategi peningkatan kualitas pelaporan keuangan pemerintahan dilakukan dengan proses transisi menuju basis akrual (accrual basis). Saat ini, pendapatan, belanja dan pembiayaan dicatat berbasis kas; sementara aset, hutang dan ekuitas dana dicatat berbasis akrual (atau dengan kata lain masih menggunakan modified cash basis). Pada tahun 2007 diharapkan proses transisi standar menuju accrual basis secara keseluruhan sudah dapat diimplementasikan.

SAP diterapkan di lingkup pemerintahan, baik di pemerintah pusat dan departemen-departemennya maupun di pemerintah daerah dan dinas-dinasnya. Penerapan SAP diyakini akan berdampak pada peningkatan kualitas pelaporan keuangan di pemerintah pusat dan daerah. Ini berarti informasi keuangan pemerintahan akan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan di pemerintahan dan juga terwujudnya transparansi serta akuntabilitas.

### **2. 11. 3. Laporan Keuangan Menurut Kerangka Konseptual Standar Akuntansi Pemerintahan**

Laporan keuangan disusun untuk menyediakan informasi yang relevan mengenai posisi keuangan dan seluruh transaksi yang dilakukan oleh entitas pelaporan selama satu periode pelaporan. Laporan keuangan terutama digunakan

untuk membandingkan realisasi pendapatan dan belanja dengan anggaran yang telah ditetapkan, menilai kondisi keuangan, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi suatu entitas pelaporan, dan membantu menentukan ketaatannya terhadap peraturan perundang-undangan.

Myer dalam bukunya *Financial Statement Analysis* yang diikuti oleh Munawir S. (1995:5) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan laporan keuangan adalah dua daftar yang disusun oleh Akuntan pada akhir periode untuk suatu perusahaan. Kedua daftar itu adalah neraca atau daftar posisi keuangan dan daftar pendapatan atau rugi laba. Pada masa sekarang sudah menjadi kebiasaan untuk menambah daftar ketiga yaitu daftar surplus atau daftar laba yang tidak dibagikan (laba yang ditahan).

#### **12. 11. 4. Tujuan Pelaporan Keuangan**

Pelaporan keuangan pemerintah seharusnya menyajikan informasi yang bermanfaat bagi para pengguna dalam menilai akuntabilitas dan membuat keputusan baik keputusan ekonomi, sosial, maupun politik dengan:

1. Menyediakan informasi mengenai apakah penerimaan periode berjalan cukup untuk membiayai seluruh pengeluaran;
2. Menyediakan informasi mengenai apakah cara memperoleh sumber daya ekonomi dan alokasinya telah sesuai dengan anggaran yang ditetapkan dan peraturan perundang-undangan;
3. Menyediakan informasi mengenai jumlah sumber daya ekonomi yang digunakan dalam kegiatan entitas pelaporan serta hasil yang telah dicapai;

4. Menyediakan informasi mengenai bagaimana entitas pelaporan mendanai seluruh kegiatannya dan mencukupi kebutuhan kasnya;
5. Menyediakan informasi mengenai posisi keuangan dan kondisi entitas pelaporan berkaitan dengan sumber penerimaannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk yang berasal dari pungutan pajak dan pinjaman;
6. Menyediakan informasi mengenai perubahan posisi keuangan entitas pelaporan, apakah mengalami kenaikan atau penurunan, sebagai akibat kegiatan yang dilakukan selama periode pelaporan.

#### **12.11.5. Karakteristik Laporan Keuangan**

Karakteristik laporan keuangan adalah ukuran normatif yang perlu diwujudkan dalam informasi akuntansi sehingga dapat memenuhi tujuannya. Karakteristik berikut ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar laporan keuangan pemerintah dapat memenuhi kualitas yang dikehendaki :

##### **1. Relevan**

Laporan keuangan bisa dikatakan relevan apabila informasi yang termuat didalamnya dapat mempengaruhi keputusan pengguna dengan membantu mereka mengevaluasi peristiwa masa lalu atau masa kini, dan memprediksi masa depan, serta menegaskan hasil evaluasi mereka di masa lalu. Informasi yang relevan :

##### **a. Memiliki manfaat umpan balik (*feedback value*)**

Informasi memungkinkan pengguna untuk menegaskan atau mengoreksi ekspektasi mereka di masa lalu;

##### **b. Memiliki manfaat prediksi (*predictive value*)**

Informasi dapat membantu pengguna untuk memprediksi masa yang akan datang berdasarkan hasil masa lalu dan kejadian masa kini;

c. Tepat waktu

Informasi disajikan tepat waktu sehingga dapat berpengaruh dan berguna dalam pengambilan keputusan;

d. Lengkap

Informasi akuntansi keuangan pemerintah disajikan selengkap mungkin yaitu mencakup semua informasi akuntansi yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Informasi yang melatarbelakangi setiap butir informasi utama yang termuat dalam laporan keuangan diungkapkan dengan jelas agar kekeliruan dalam penggunaan informasi tersebut dapat dicegah;

2. Andal

Informasi dalam laporan keuangan bebas dari pengertian yang menyesatkan dan kesalahan material, menyajikan setiap fakta secara jujur, serta dapat diverifikasi. Informasi mungkin relevan, tetapi jika penyajiannya tidak dapat diandalkan maka penggunaan informasi tersebut secara potensial dapat menyesatkan. Informasi yang andal memenuhi karakteristik :

a. Penyajian jujur

Informasi menggambarkan dengan jujur transaksi serta peristiwa lainnya yang seharusnya disajikan atau secara wajar dapat diharapkan untuk disajikan;

b. Dapat diverifikasi (*verifiability*)

Informasi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat diuji, dan apabila diperlukan dapat dilakukan verifikasi;

c. Netralitas

Informasi diarahkan pada kebutuhan umum dan tidak berpihak pada kebutuhan pihak tertentu;

3. Dapat dibandingkan

Informasi yang termuat dalam laporan keuangan akan lebih berguna jika dapat dibandingkan dengan laporan keuangan periode sebelumnya atau laporan keuangan entitas pelaporan lain pada umumnya. Perbandingan dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Perbandingan secara internal dapat dilakukan bila suatu entitas menerapkan kebijakan akuntansi yang sama dari tahun ke tahun. Perbandingan secara eksternal dapat dilakukan bila entitas yang diperbandingkan menerapkan kebijakan akuntansi yang sama. Apabila entitas pemerintah akan menerapkan kebijakan akuntansi yang lebih baik daripada kebijakan akuntansi yang sekarang diterapkan, perubahan tersebut diungkapkan pada periode terjadinya perubahan.

4. Dapat dipahami

Informasi yang disajikan dalam laporan keuangan dapat dipahami oleh pengguna dan dinyatakan dalam bentuk serta istilah yang disesuaikan dengan batas pemahaman para pengguna.

### **BAB III.**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3. 1. Metode Penelitian**

Penelitian deskriptif dengan pendekatan gabungan kualitatif dengan kuantitatif mendasari penelitian ini. Desain penelitian menggunakan metode survei sebagai metode pelaksanaannya, dengan pendekatan melalui skala *Likert*, dimana informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Penelitian survei merupakan pengumpulan data terhadap sampel. Tujuan survei adalah untuk menggambarkan karakteristik dari sejumlah besar populasi oleh karena itu maka sampel menjadi isu yang penting dalam survei. Hal ini karena sampel harus dapat mewakili atau mencerminkan populasi (Erwin Agus Purwanto & Dyan Ratif, 2007 : 60)

Selain pertimbangan jumlah sampel, ada beberapa pertimbangan untuk melakukan penelitian survei. Pertimbangan – pertimbangan itu, antara lain :

- a. Penelitian survei dapat digunakan untuk sampel yang besar;
- b. Penelitian survei dapat digunakan untuk mendapatkan informasi / data yang tidak dapat diperoleh dari sumber lain;
- c. Dengan kuesioner dapat menghasilkan data / informasi yang beragam dari setiap responden / individu dengan variabel penelitian yang banyak. Hal ini sangat berarti untuk analisa;
- d. Data yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasikan pada populasi

##### **3. 2. Ruang lingkup penelitian**

Masalah yang diteliti perlu dibatasi agar penelitian dapat lebih terfokus pada bagian tertentu dari permasalahan. Sistem Akuntansi -

Keuangan (SAK) adalah bagian dari Sistem Akuntansi Instansi (SAI). Dalam penelitian ini penulis memberi batasan penelitian hanya pada wilayah cakupan Sistem Akuntansi Keuangan yang dilaksanakan pada Biro Keuangan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI. Atas pertimbangan keterbatasan waktu maka pengambilan sampel populasi untuk penelitian ini hanya mencakup pegawai pengelola SAK pada Sekretariat Jenderal.

### 3.3. Data Penelitian

- a. Data Primer : pengumpulan data melalui mekanisme penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisi rangkaian pertanyaan mengenai suatu hal (Koentjaraningrat, 1993:173) dan mekanisme wawancara mendalam (*indepth interview*). Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih mendalam hal – hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Individu yang dimintai informasi sehubungan dengan situasi dan kondisi penelitian disebut informan, dalam hal ini informan dipilih secara sengaja (*purposive*). Informan dalam penelitian ini adalah para pejabat eselon IV dan III yang berhubungan langsung dengan Sistem Akuntansi Keuangan di Sekretariat Jenderal. Wawancara berlangsung secara informal dan bersifat terbuka dengan maksud untuk memperoleh informasi sesuai dengan kebutuhan peneliti.
- b. Data Sekunder : pengumpulan data melalui mekanisme pengolahan dokumen – dokumen, laporan keuangan, studi kepustakaan, pengamatan dan data lain yang mendukung penelitian.

### 3. 4. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI.

### 3. 5. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh seorang peneliti di dalam penelitiannya. Definisi populasi sebenarnya sangat sederhana, namun populasi akan memiliki makna yang lebih kompleks bila dihubungkan dengan sampel. Sampel adalah wakil populasi. Karena itu, bila peneliti berencana menggunakan sampel penelitiannya, maka mutlak harus memahami sifat – sifat populasi yang hendak diambil sampelnya tersebut.

Departemen Hukum dan HAM RI terdiri dari 11 Unit Eselon I, 33 Kantor Wilayah yang tersebar pada 33 propinsi dengan jumlah 745 Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang melaksanakan Sistem Akuntansi Keuangan (SAK).

Teknik untuk mengukur sampel, peneliti memakai *Simple Random Sampling* menggunakan rumus dari Taro Yamane yang dikutip oleh Rakhmat (1998:82) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Keterangan :    n        = Jumlah sampel  
                       N        = Jumlah populasi  
                       d<sup>2</sup>     = Presisi yang ditetapkan

Diketahui jumlah populasi kantor wilayah dan unit pelaksana teknis yang ada di lingkungan Departemen Hukum dan HAM sebesar N = 745 kantor dan tingkat presisi yang ditetapkan sebesar = 10%, maka jumlah sampelnya :

$$n = \frac{745}{(745) \cdot (0,1)^2 + 1}$$

$$n = 88 \text{ responden}$$

Sesuai dengan hasil perhitungan diatas, maka pengambilan sampel pada kantor wilayah sebanyak 33 kantor wilayah diambil secara random dengan mengambil 10 % dari jumlah satker kantor wilayah sebanyak 88 responden.

Pendapat ini di dukung oleh Hadi (2001:309) bahwa sampei lebih dari 30 orang ( $N > 30$ ) itu disebut sampel besar dan berdasarkan distribusi sampling adalah normal atau mendekati normal.

### 3. 6. Operasional Variabel Penelitian

Berkaitan dengan deskriptif yang ingin mengkaji apakah suatu kebijakan yang telah di implementasikan sudah mencapai tujuan yang dikehendaki oleh pembuat kebijakan. Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab pendahulu, disini penulis akan menggunakan variabel penelitian berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Edward III, George C (1978: 295-305) yang berpendapat bahwa ada 4 (empat) variabel dengan indikator – indikator yang dipergunakan sebagai sesuatu yang dapat diukur dan diteliti, maka analisis dilakukan dengan variabel sebagai berikut :

1. Komunikasi, dirinci dalam indikator penyaluran komunikasi, kejelasan komunikasi, dan konsistensi komunikasi;
2. Sumber daya, terdiri dari indikator sumber daya manusia, kewenangan, informasi, serta sarana dan prasarana;
3. Sikap, terdiri dari indikator sikap para pengemban tugas pelaksanaan implementasi;

4. Struktur Birokrasi, meliputi indikator prosedur operasi kerja dan penyebaran tanggung jawab.

Selain 4 (empat) variabel tersebut penulis juga menambahkan satu variabel yaitu Implementasi Kebijakan guna dapat mengukur dan meneliti ruang lingkup yang memayungi 4 (empat) variabel ini tersebut.

### 3. 7. Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, dikumpulkan dengan menggunakan :

- 1) Kuesioner, berupa daftar pertanyaan tertutup (*closed questions*).  
Pertanyaan tertutup adalah jenis pertanyaan kuesioner dimana pertanyaannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan memberikan jawaban lain (Masri S, 1989:177).  
Dalam pertanyaan tertutup untuk mengukur variabel apakah baik atau tidak, dijabarkan dalam beberapa item pertanyaan yang dikelompokkan dalam 2 (dua) kelompok pertanyaan, yaitu kelompok pertanyaan yang bersifat positif dan kelompok pertanyaan yang bersifat negatif. Dalam hal ini peneliti memilih penilaian jawaban atas pertanyaan yang bersifat positif. Jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut kemudian dijumlahkan dan dibandingkan satu sama lain sebagai jumlah skor yang menyebar sepanjang kontinum penelitian, dari skor tinggi ke skor rendah.

Tabel 3.1 Penilaian Jawaban Kuesioner

Alternatif jawaban dengan 5 gradasi pilihan	Skor setiap jawaban dari pertanyaan
Sangat Tidak Memahami	1
Tidak Memahami	2
Ragu -- ragu	3
Memahami	4
Sangat memahami	5

Skor tersebut menyiratkan intensitas reaksi individu terhadap sejumlah pertanyaan yang diberikan. Dalam hal ini penulis memilih penilaian jawaban atas pernyataan yang bersifat positif. Jawaban responden terhadap seluruh pertanyaan tersebut kemudian dijumlahkan dan dibandingkan satu sama lain sebagai jumlah skor yang menyebar sepanjang kontinum penelitian, dari skor tinggi ke skor rendah (James A. Black, 1992:165).

Terhadap jawaban dari responden kemudian di buat persentase (%) dimana persentase yang paling dianggap sebagai jawaban yang memungkinkan untuk dipergunakan sebagai unsur penilaian terhadap nilai skor dari semua variabel maka diberikan penilaian sebagai berikut : Tabel 3.2 Prosentase Jawaban Kuesioner

Skor	Rentang Kriteria / gradasi jawaban	Perhitungan rentang Kriteria	Rentang Skala
1	Sangat Tidak Baik	$1 + 5/5 = 2$	1 - 2
2	Tidak Baik	$2 + 4/5 = 2,8$	2 - 2,8
3	Cukup Baik	$3 + 3/5 = 3,6$	2,8 - 3,6
4	Baik	$4 + 2/5 = 4,4$	3,6 - 4,4
5	Sangat Baik	$5 + 1/5 = 5,2$	4,4 - 5

- 2) Wawancara mendalam (*indepth interview*), melakukan wawancara terhadap para pelaksana Sistem Akuntansi Keuangan untuk menggali data yang lebih dalam berkenaan dengan implementasi Sistem Akuntansi Keuangan

### 3. 8. Metode dan Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini pemrosesan data akan menggunakan bantuan program SPSS 15.0 (*Statistical Package for Statistical Science*). Untuk menganalisis jawaban-jawaban responden akan dipakai statistik deskriptif. Selain itu, statistik deskriptif juga dipakai untuk mendeskriptifkan obyek yang diteliti melalui data sampel seperti apa adanya. Dalam penelitian ini, data hasil penelitian akan disajikan dalam bentuk tabel karena dianggap lebih efisien dan komunikatif. Rentang kriteria dalam menganalisis total skor rata-rata dari setiap variabel dengan cara menjumlahkan total skor rata-rata lalu dibagi empat sesuai dengan jumlah variabel lalu didapatkan kriteria dari analisis tersebut.

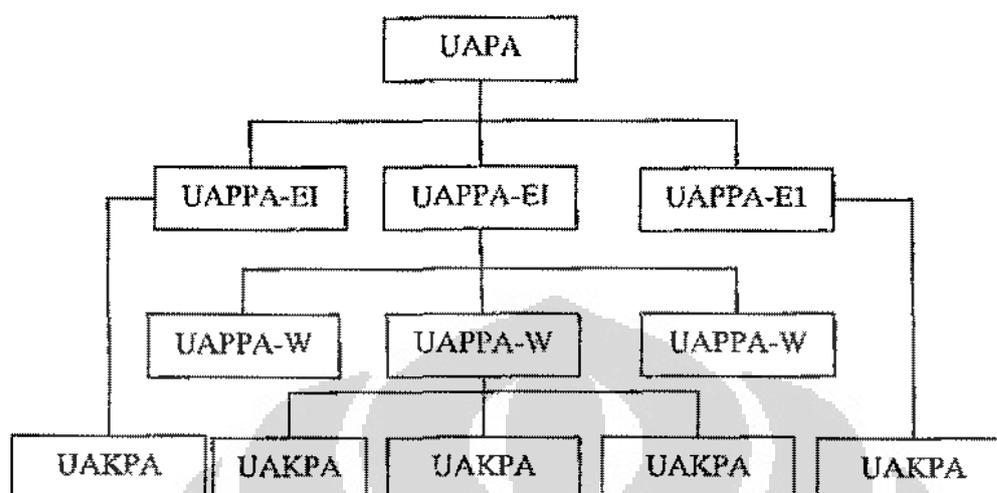
## BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

### 4. 1. Sistem Akuntansi Keuangan

Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) adalah bagian dari Sistem Akuntansi Instansi (SAI) yang digunakan untuk memproses transaksi anggaran dan realisasinya, sehingga menghasilkan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) dan Neraca. SAK dilaksanakan oleh Kementerian Negara / Lembaga. Peraturan Menteri Keuangan No. 171/PMK.05/2007 tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat dan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. PER-51/PB/2008 tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Kementerian Negara / Lembaga menyatakan bahwa dalam pelaksanaan SAK, Kementerian Negara / Lembaga membentuk dan menunjuk unit akuntansi di dalam organisasinya, yang terdiri dari :

- Unit Akuntansi Pengguna Anggaran (UAPA) pada tingkat Kementerian Negara / Lembaga ;
- Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran – Eselon I (UAPPA-EI) pada tingkat Eselon I ;
- Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran – Wilayah I (UAPPA-W) pada tingkat wilayah ;
- Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (UAKPA) pada tingkat satuan kerja (Satker).

Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi SAK



## Keterangan :

- UAPA : Unit Akuntansi Pengguna Anggaran (Departemen Hukum & HAM)  
 UAPPA-EI : Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran Eselon I  
 UAPPA-W : Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran Wilayah (Kanwil)  
 UAKPA : Unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (Satker)

Unit – unit akuntansi instansi tersebut melaksanakan fungsi akuntansi dan pelaporan keuangan atas pelaksanaan anggaran sesuai dengan tingkat organisasinya. Laporan keuangan yang dihasilkan merupakan bentuk pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran oleh unit – unit akuntansi, baik sebagai entitas akuntansi maupun entitas pelaporan. Laporan keuangan Kementerian Negara / Lembaga yang dihasilkan unit akuntansi instansi tersebut terdiri dari Laporan Realisasi Anggaran, Neraca dan Catatan atas Laporan Keuangan (Calk).

#### 4.1.1. Laporan Realisasi Anggaran (LRA)

Laporan Realisasi Anggaran menyajikan informasi realisasi anggaran dan belanja, yang masing – masing dibandingkan dengan anggarannya dalam satu

periode. Anggaran, Pendapatan, dan Belanja adalah 3 (tiga) komponen penting dalam Laporan Realisasi Anggaran.

#### 4. 1. 2. Neraca

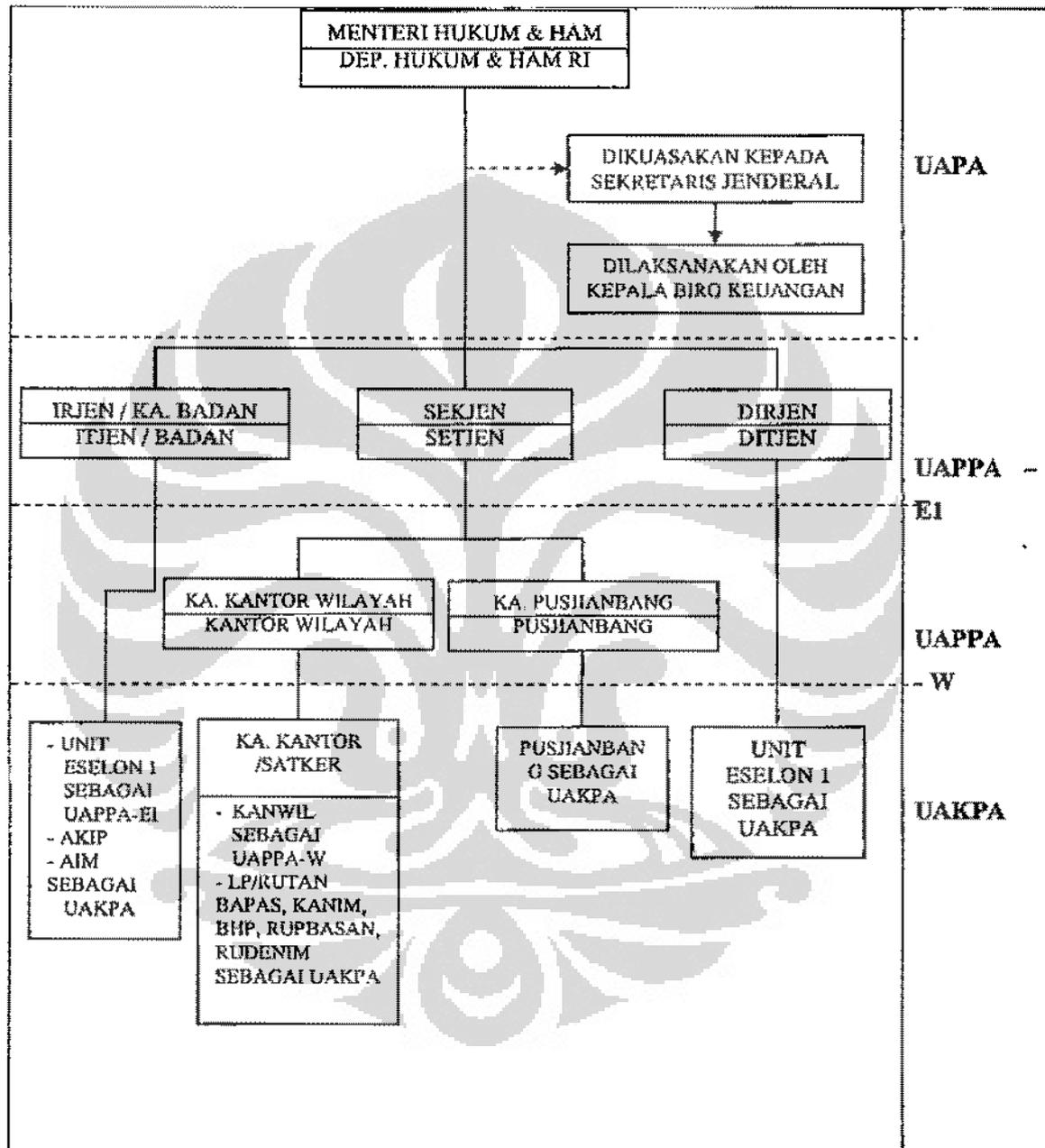
Neraca adalah salah satu komponen laporan keuangan yang menggambarkan posisi keuangan suatu entitas pelaporan pada tanggal tertentu. Yang dimaksud dengan posisi keuangan adalah posisi aset, kewajiban dan ekuitas dana.

#### 4. 1. 3. Catatan atas Laporan Keuangan

Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK) meliputi penjelasan, daftar rinci, dan analisis atas nilai suatu pos yang disajikan dalam Laporan Realisasi Anggaran dan Neraca. Catatan atas Laporan Keuangan disusun dan dilaporkan pada setiap akhir semester dan disampaikan dalam satu kesatuan dengan laporan keuangan lainnya ke Unit Akuntansi di atasnya. Tujuan dibuatnya CaLK adalah :

1. Laporan Keuangan mudah dipahami;
2. Menghindari dari salah paham (*misleading*);
3. Pemahaman mendalam melalui pengungkapan setiap pos penting;
4. Mampu menjawab *bagaimana* perkembangan kondisi keuangan entitas;
5. Pengungkapan paripurna (*full disclosure*).

**BAGIAN STRUKTUR ORGANISASI DAN PENANGGUNG  
JAWAB SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN DI  
LINGKUNGAN  
DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI**



**Gambar 4.2. Bagan Struktur Organisasi SAK pada Departemen  
Hukum dan HAM**

## **4. 2. Sejarah Umum Departemen Hukum dan HAM**

Berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.09-PR.07.10 Tahun 2007, tanggal 20 April 2007, Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia merupakan salah satu unsur pelaksana pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden.

### **4. 2. 1. Tugas Pokok dan Fungsi**

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia mempunyai tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan dibidang Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dalam melaksanakan tugas tersebut Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Perumusan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis dibidang hukum dan hak asasi manusia;
- b. Pelaksanaan urusan pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya;
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya;
- e. Penyampaian laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

### **4. 2. 2. Susunan Organisasi**

Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari :

- a. Sekretariat Jenderal;
- b. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan;

- c. Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum;
- d. Direktorat Jenderal Pemasyarakatan;
- e. Direktorat Jenderal Imigrasi;
- f. Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual
- g. Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia;
- h. Inspektorat Jenderal;
- i. Badan Pembinaan Hukum Nasional;
- j. Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- k. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM; dan
- l. Staf Ahli.

#### **4. 3. Visi dan Misi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia**

##### **4. 3. 1. Visi Departemen Hukum dan HAM**

“Terwujudnya Sistem dan Politik Hukum Nasional yang mantap dalam rangka tegaknya Supremasi Hukum dan HAM untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, rukun, damai, adil, dan sejahtera”.

##### **4. 3. 2. Misi Departemen Hukum dan HAM**

1. Menyusun perencanaan hukum;
2. Membentuk, menyempurnakan, memperbaharui hukum, dan peraturan perundang-undangan;
3. Melaksanakan penerapan hukum, pelayanan hukum dan penegakan hukum;
4. Melakukan pembinaan dan pengembangan hukum;
5. Meningkatkan dan memantapkan pengawasan hukum;

6. Meningkatkan dan memantapkan kesadaran dan budaya hukum masyarakat;
7. Meningkatkan dan memantapkan jaringan dokumentasi dan informasi hukum Nasional;
8. Meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan, dan penghormatan hak asasi manusia;
9. Melaksanakan penelitian dan pengembangan hukum dan HAM;
10. Meningkatkan pembinaan sumber daya manusia aparatur hukum;
11. Meningkatkan dan melindungi karya intelektual dan karya budaya yang inovatif dan inventif;
12. Meningkatkan sarana dan prasarana hukum.

#### 4.4. Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas unit-unit organisasi di lingkungan Departemen;
- b. Penyelenggaraan pengelolaan administrasi umum untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi Departemen;
- c. Penyelenggaraan hubungan kerja di bidang administrasi dengan Kementerian Koordinator, Kementerian Negara, Departemen lain, Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan lembaga lain yang terkait;
- d. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri.

Sekretariat Jenderal terdiri dari:

- a. Biro Perencanaan;
- b. Biro Kepegawaian;
- c. Biro Keuangan;
- d. Biro Perlengkapan;
- e. Biro Hubungan Masyarakat dan Hubungan Luar Negeri;
- f. Biro Umum.

#### 4.5. Biro Keuangan

Biro Keuangan mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, pengelolaan koordinasi, dan pelaksanaan anggaran di lingkungan Departemen berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Biro Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan bahan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Departemen;
- b. Pembinaan, pengelolaan dan koordinasi terhadap pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Departemen;
- c. Penyusunan dan perumusan pelaksanaan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Departemen;
- d. Penyusunan Revisi DIPA Departemen;
- e. Pelaksanaan pengeluaran keuangan Departemen;
- f. Pelaksanaan dan pengujian Surat Permintaan Pembayaran (SPP) dan penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) Departemen;
- g. Pelaksanaan urusan perbendaharaan dan penata usahaan administrasi keuangan Departemen;
- h. Pelaksanaan akuntansi dan penyusunan Laporan Keuangan Departemen;
- i. Pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan keuangan;

- j. Pelaksanaan penyelesaian kerugian negara;
- k. Pelaksanaan urusan tata usaha biro keuangan.

Biro Keuangan terdiri dari :

- a. Bagian Pelaksanaan Anggaran;
- b. Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan;
- c. Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar;
- d. Bagian Akuntansi dan Pelaporan;
- e. Kelompok Jabatan Fungsional.

Bagian Pelaksanaan Anggaran mempunyai tugas melaksanakan pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Departemen, Penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, Revisi DIPA serta bimbingan teknis pelaksanaan anggaran. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pelaksanaan Anggaran menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan pelaksanaan APBN Departemen;
- b. Penyiapan penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA;
- c. Penyiapan revisi DIPA;
- d. Penyusunan dan revisi petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA;
- e. Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak;
- f. Pemberian bimbingan teknis pelaksanaan anggaran.

Bagian Pelaksanaan Anggaran terdiri dari :

- a. Subbagian Pelaksanaan Anggaran I mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan

- anggaran untuk Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali.
- b. Subbagian Pelaksanaan Anggaran II mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Direktorat Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Kepulauan Bangka Belitung dan Lampung.
- c. Subbagian Pelaksanaan Anggaran III mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Direktorat Jenderal Imigrasi, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat.

- d. Subbagian Pelaksanaan Anggaran IV mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan APBN, penyusunan dan perumusan pelaksanaan DIPA, revisi DIPA, penyusunan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis DIPA serta pelaksanaan bimbingan teknis pelaksanaan anggaran untuk Unit Sekretariat Jenderal dan Badan Pembinaan Hukum Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat.

Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan pengelolaan keuangan dan pembinaan perbendaharaan, tata usaha keuangan serta bimbingan teknis pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyiapan penyusunan pedoman dan petunjuk tata usaha keuangan di lingkungan Departemen;
- b. Penyiapan pembinaan dan penetapan pengelola keuangan;
- c. Penyiapan penyusunan bahan pembinaan pengelolaan perbendaharaan;
- d. Penyiapan bahan penilaian dan penyelesaian kerugian negara;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan keuangan;
- f. Pelaksanaan urusan tata usaha biro.

Bagian Perbendaharaan dan Tata Usaha Keuangan terdiri dari :

1. Subbagian Perbendaharaan;

Subbagian Perbendaharaan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penetapan pengelolaan, pembinaan perbendaharaan dan pelaksanaan bimbingan teknis pengelolaan perbendaharaan.

2. Subbagian Tata Usaha Keuangan;

Subbagian Tata Usaha Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan penyusunan pedoman dan petunjuk tata usaha keuangan di lingkungan Departemen.

3. Subbagian Kerugian Negara;

Subbagian Kerugian Negara mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penilaian dan pemberian pertimbangan serta mengikuti pelaksanaan penyelesaian masalah perbendaharaan dan ganti rugi.

4. Subbagian Tata Usaha Biro.

Subbagian Tata Usaha Biro mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro.

Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) mempunyai tugas melaksanakan pengujian Surat Perintah Pembayaran (SPP), Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM), Surat Setoran Bukan Pajak (SSBP), monitoring dan pembinaan teknis pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP serta pelaksanaan urusan biaya mutasi pejabat Departemen, biaya secara terpusat dan biaya pemulangan bagi pegawai pensiun. Dalam melaksanakan tugasnya, Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar menyelenggarakan fungsi :

- a. Pengujian SPP dan penerbitan SPM serta SSBP;
- b. Pengajuan SPM dan penyetoran SSBP kepada kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN);

- c. Pembinaan teknis pengujian SPP dan penerbitan SPM serta SSBP Departemen;
- d. Pelaksanaan monitoring penerbitan SPM dan SSBP Departemen;
- e. Pelaksanaan urusan biaya mutasi pejabat Departemen;
- f. Pelaksanaan urusan biaya secara terpusat;
- g. Pelaksanaan biaya pemulangan bagi pegawai yang pensiun.

Bagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) terdiri dari :

- a. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar I;  
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pembinaan teknis pengujian dan penerbitan SPM dan SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasyarakatan, dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI. Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali serta pelaksanaan urusan biaya mutasi pejabat Departemen.
- b. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar II;  
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pembinaan teknis pengujian dan penerbitan SPM dan SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk Unit Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia,

dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, dan Lampung serta pelaksanaan biaya secara terpusat.

c. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar II;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk unit Direktorat Jenderal Imigrasi, Perwakilan Imigrasi Luar Negeri, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat serta pelaksanaan biaya pemulangan bagi pegawai yang pensiunan.

d. Subbagian Pengujian dan Penerbitan Surat Perintah Membayar IV.

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengujian SPP dan penerbitan SPM, SSBP, pengajuan SPM dan penyetoran SSBP, pembinaan teknis pengujian dan penerbitan SPM dan SSBP, pelaksanaan monitoring SPM dan SSBP untuk Unit Sekretariat Jenderal dan Badan Pembinaan Hukum Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi

Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat.

Bagian Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas melaksanakan akuntansi penyusunan laporan keuangan Departemen serta bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, bagian Akuntansi dan Pelaporan menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan pelaksanaan anggaran;
- b. Penyusunan pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran;
- c. Pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran;
- d. Penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan;
- e. Pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan.

Bagian Akuntansi dan Pelaporan terdiri dari :

1. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan I;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasarakatan, dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI. Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali.

2. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan II;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, dan Lampung.

3. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan III;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Imigrasi, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat.

4. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan IV;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan

dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Sekretariat Jenderal, Badan Pembinaan Hukum Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur dan Nusa Tenggara Barat.

#### **4. 6. Rencana Strategi Biro Keuangan Tahun 2005-2009**

Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi Biro Keuangan telah ditetapkan visi dan misi.

**Visi :** Terwujudnya aparatur Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang profesional dan menjunjung tinggi moralitas dengan mendayagunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

**Misi :** Melakukan pembinaan administrasi dan pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

#### **4. 7. Tujuan dan Sasaran Biro Keuangan**

Dalam rangka mencapai visi dan misi tersebut, Biro Keuangan menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, yaitu :

**Tujuan :** Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dibidang hukum dan administrasi.

**Sasaran :**

1. Tersusunnya target PNBP Departemen Hukum dan HAM tahun 2006;

2. Terhimpunnya data pegawai, sarana dan prasarana dalam rangka penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL), Surat Rincian Alokasi Anggaran (SRAA) dan DIPA tahun 2006;
3. Tercapainya perubahan anggaran dalam hal revisi/pergeseran/pencairan dan cadangan dana ABT (Anggaran Belanja Tambahan);
4. Tercapainya penyelesaian kasus-kasus kerugian negara;
5. Melaksanakan penyusunan rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Departemen;
6. Melaksanakan urusan pembiayaan dan pertanggungjawaban keuangan Departemen serta penyiapan data realisasi pelaksanaan anggaran;
7. Melaksanakan penyiapan pembinaan pengelolaan perbendaharaan dilingkungan Departemen;
8. Melaksanakan pembukuan dan penyusunan perhitungan anggaran Departemen serta verifikasi terhadap pelaksanaan anggaran;
9. Monitoring laporan realisasi anggaran belanja dan PNBP Departemen Hukum dan HAM tahun 2006, sumber data dari SSBP, SPM, SPP, dan SP2D;
10. Tercapainya penyusunan laporan keuangan Departemen Hukum dan HAM tahun 2006 yang tepat waktu dengan mempergunakan aplikasi Sistem Akuntansi Instansi (SAI);
11. Penerapan SAI pada unit Akuntansi Kuasa Pengguna Anggaran (UAKPA), Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran Wilayah (UAPPAW), Unit Akuntansi Pembantu Pengguna Anggaran Eselon I (UAPPAE), dan Unit Akuntansi Pengguna Anggaran (UAPA).

#### **4. 8. Kebijakan dan Program Biro Keuangan**

Kebijakan : Membina dan melaksanakan pengelolaan keuangan di lingkungan Departemen Hukum dan HAM RI.

Program :

Rumusan program tahun 2006 dan penyebarannya kedalam bentuk kegiatan dapat diterangkan sebagai berikut :

1. Program Perencanaan Hukum;
2. Program Pembentukan Hukum;
3. Program Peningkatan Kualitas Profesi Hukum;
4. Program Peningkatan Kesadaran Hukum dan HAM;
5. Program Penegakan Hukum dan HAM;
6. Program Pengelolaan Sumber Daya Manusia Aparatur;
7. Program Pendidikan Kedinasan;
8. Program Peningkatan Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur Negara;
9. Program Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan;
10. Program Peningkatan Komitmen Persatuan dan Kesatuan Nasional;
11. Program Penelitian dan Pengembangan IPTEK;
12. Program Peningkatan Pelayanan dan Bantuan Hukum;
13. Program Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan dan Lembaga Penegak Hukum Lainnya;
14. Program Penguatan Kelembagaan Pengarustamaan Gender dan Anak.

#### **4. 9. Rencana Kerja Biro Keuangan**

Dalam menjalankan tugas dan fungsi Biro Keuangan terdapat dalam Program Penyelenggaraan Pimpinan Kenegaraan dan Pemerintahan, pada

kegiatan Administrasi Umum yang tersedia pada DIPA Sekretariat Jenderal Pusat. Sedangkan kegiatan-kegiatan pada Biro Keuangan yang tidak dianggarkan dalam DIPA Sekretariat Jenderal Pusat tahun 2006, adalah sebagai berikut :

1. Pembuatan RKA-KL belanja mengikat;
2. Penghimpunan data pegawai, sarana dan prasarana dalam rangka penyusunan Surat Rincian Alokasi Anggaran (SRAA) dan (DIPA);
3. Penyusunan target Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP);
4. Melaksanakan pembayaran biaya mutasi pejabat/pensiunan;
5. Penanganan kerugian negara;
6. Menyusun dan menyampaikan laporan keuangan Kementerian Negara/Lembaga;
7. Pengangkatan Pengelola Keuangan.

#### 4. 10. Kondisi Pegawai

Keadaan pegawai Biro Keuangan Departemen Hukum dan HAM berdasarkan jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja dan usia dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1. Keadaan pegawai Biro Keuangan Sekretariat Jenderal berdasarkan jabatan**

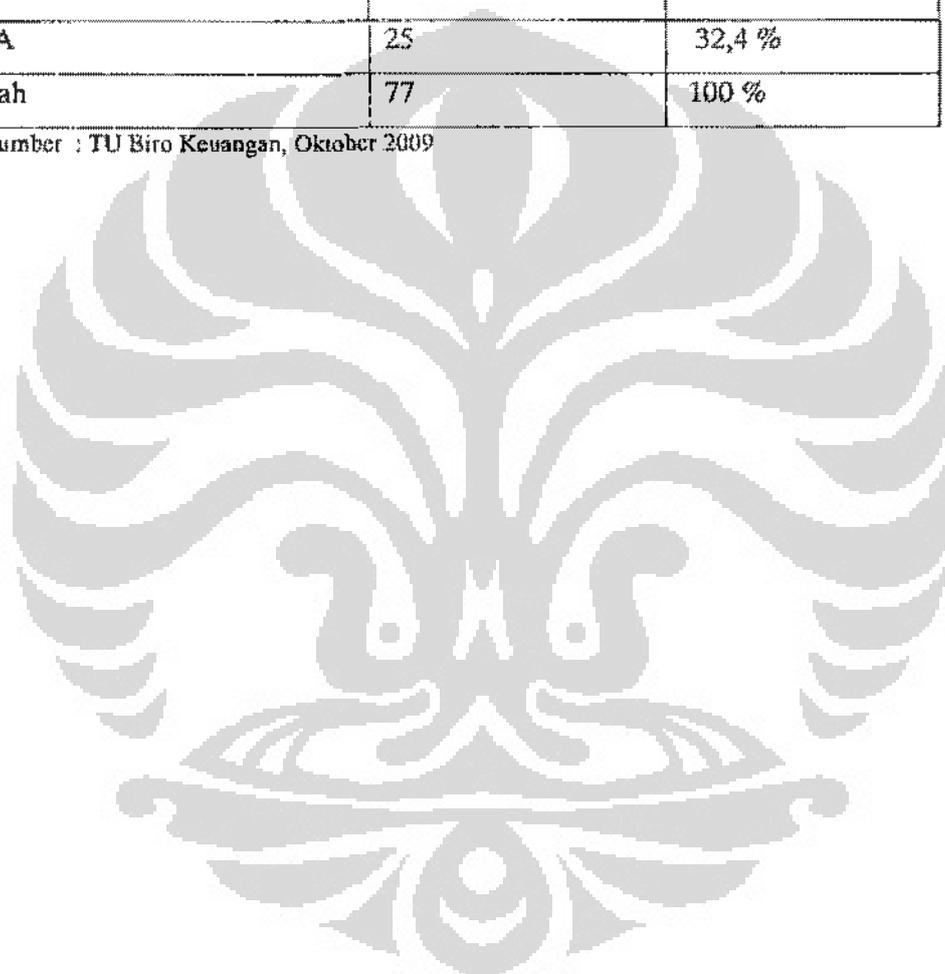
JABATAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
Kepala Biro	1	1,3 %
Kepala Bagian	4	5,1 %
Kepala Sub Bagian	12	15,5 %
Staf	60	77,9 %
Jumlah	77	100 %

Sumber : TU Biro Keuangan, Oktober 2009

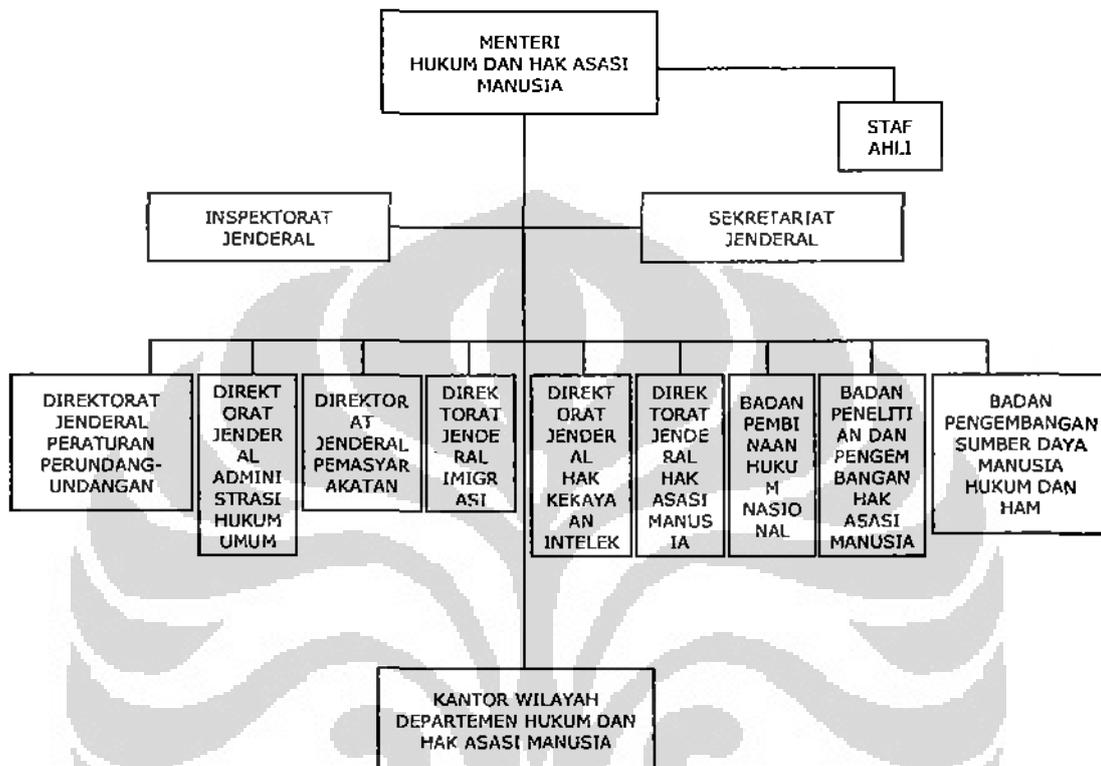
**Tabel 4.2. Keadaan pegawai Biro Keuangan Sekretariat Jenderal berdasarkan tingkat pendidikan**

TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE (%)
S3	0	0 %
S2	15	19,4 %
S1	32	41,5 %
D3	5	6,4 %
SLTA	25	32,4 %
Jumlah	77	100 %

Sumber : TU Biro Keuangan, Oktober 2009

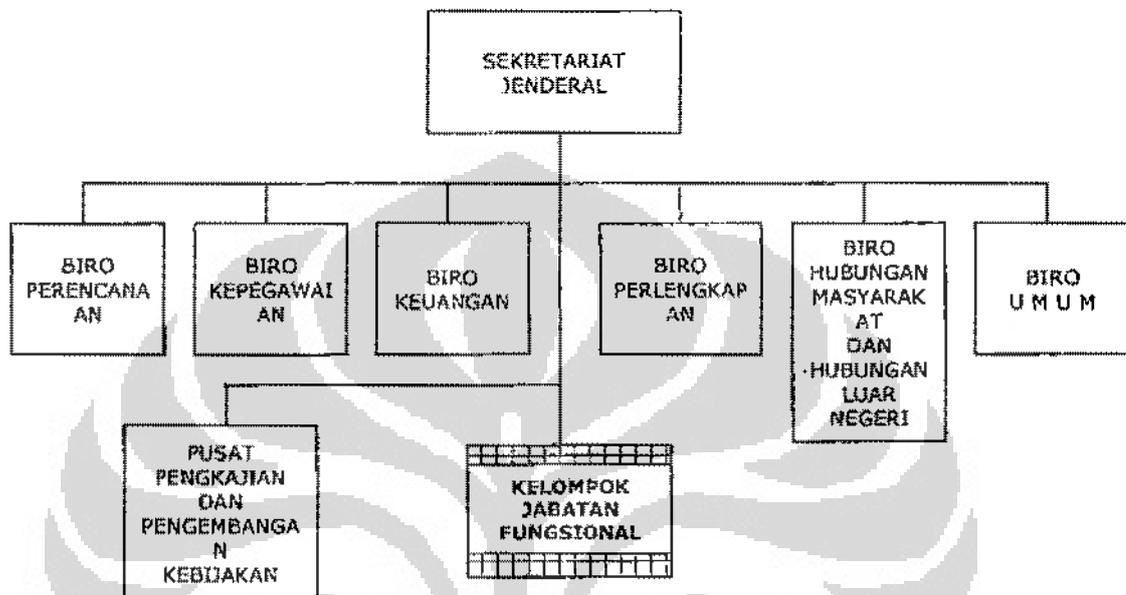


**Gambar 4.3**  
**Struktur Organisasi Departemen Hukum dan HAM**



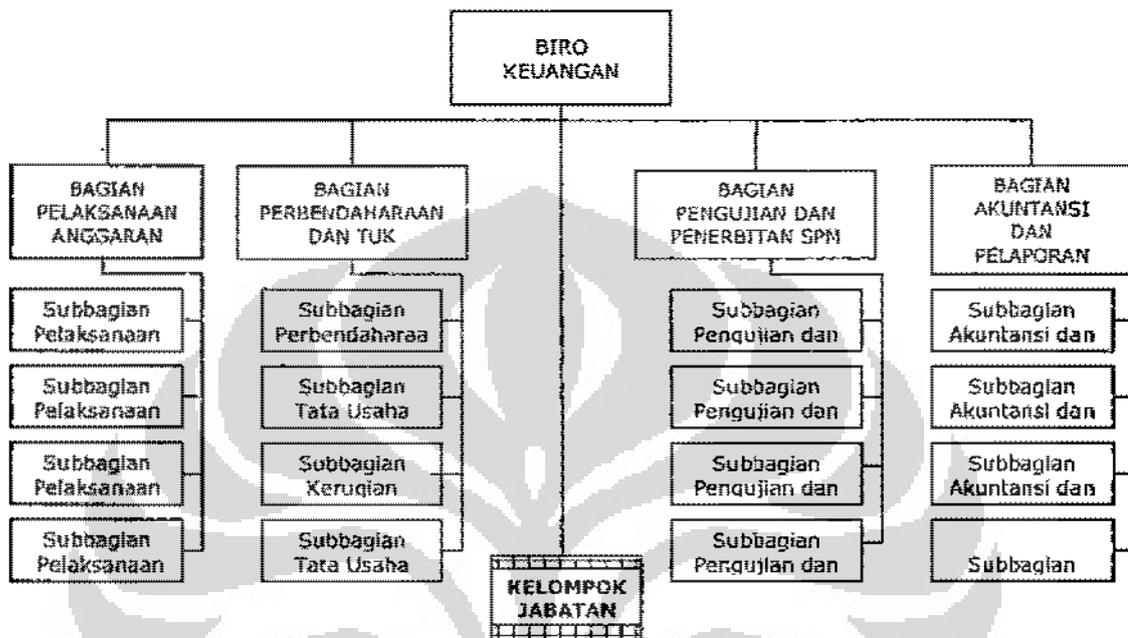
Sumber : Organisasi Tata Laksana , 2008

**Gambar 4.4**  
**Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal**



Sumber : Organisasi Tata Laksana , 2008

Gambar 4.5  
Struktur Organisasi Biro Keuangan



Sumber : Organisasi Tata Laksana, 2008

**BAB V**  
**HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

**5. 1. Hasil Penelitian**

Penelitian telah dilakukan terhadap objek penelitian yaitu Sistem Akuntansi Keuangan yang berada di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI. Terhadap objek penelitian telah dilakukan penyebaran kuesioner dan wawancara mendalam terhadap *informan* / nara sumber guna mendukung data dari penyebaran kuesioner.

Kuesioner terdiri dari sekumpulan pernyataan – pernyataan yang dibentuk berdasarkan 4 (empat) variabel utama, yaitu, Komunikasi, Sumber Daya, Organisasi, dan Sikap. Wawancara mendalam berisikan pertanyaan – pertanyaan yang juga berkenaan dengan variabel – variabel tersebut.

**5.1.1. Variabel Komunikasi**

**Tabel 5.1**  
**Maksud dan Tujuan SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	1	1.1	1.1	1.1
3	Ragu – ragu	4	4.5	4.5	5.7
4	Memahami	69	78.4	78.4	84.1
5	Sangat memahami	14	15.9	15.9	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	4.09			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.1, diketahui tanggapan responden terhadap maksud dan tujuan SAK, 1 responden (1.1%) tidak memahami, 4 responden (4.5%) ragu – ragu, 69 responden (78.4%) memahami, 14 responden (15.9%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 4.09 yang dikategorikan baik.

Maksud dan tujuan dari keberadaan aplikasi SAK telah dimengerti dengan baik. Pengelola Laporan Keuangan sampai pada unsur UPT telah semakin baik pemahaman mereka terhadap aplikasi SAK.

**Tabel 5.2**  
**Informasi yang jelas tentang Aplikasi SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	3	3.4	3.4	3.4
2	Tidak memahami	2	2.3	2.3	5.7
3	Ragu – ragu	48	54.5	54.5	60.2
4	Memahami	28	31.8	31.8	92
5	Sangat memahami	7	8	8	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.38			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.2, diketahui tanggapan responden terhadap Informasi yang jelas tentang aplikasi SAK, 3 responden (3.4%) sangat tidak memahami, 2 responden (2.3%) tidak memahami, 48 responden (54.5%) ragu – ragu, 28 responden (31.8%) memahami, 7 responden (8%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.38 yang dikategorikan cukup baik. Pelatihan dalam penggunaan aplikasi SAK masih dirasakan belum memadai. Program Pendidikan dan Pelatihan aplikasi SAK perlu ditingkatkan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam penggunaan aplikasi SAK.

**Tabel 5.3**  
**Komunikasi Biro Keuangan selaku pembina SAK dengan Satker**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	5.7
2	Tidak memahami	5	5.7	5.7	26.1
3	Ragu – ragu	18	20.5	20.5	70.5
4	Memahami	39	44.3	44.3	100
5	Sangat memahami	26	29.5	29.5	
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	2.97			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.3, diketahui tanggapan responden terhadap Komunikasi Biro Keuangan selaku pembina SAK dengan UPT / Satker tidak mengalami hambatan, 5 responden (5.7%) tidak memahami, 18 responden (20.5%) ragu – ragu, 39 responden (44.3%) memahami, 26 responden (29.5%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 2.97 yang dikategorikan tidak baik. Dalam hal ini Biro Keuangan selaku pembina SAK perlu meningkatkan penyebaran, sosialisasi mengenai SAK dengan pelatihan pendidikan, tutorial.

Tabel 5.4

**Biro Keuangan sebagai tempat konsultasi bagi pengguna SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	3	3.4	3.4	3.4
2	Tidak memahami	15	17	17	20.5
3	Ragu – ragu	24	27.3	27.3	47.7
4	Memahami	34	38.6	38.6	86.4
5	Sangat memahami	12	13.6	13.6	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.42			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.4, diketahui tanggapan responden terhadap Biro Keuangan selaku pihak konsultator dalam setiap permasalahan yang berkenaan dengan SAK. 3 responden (3.4%) sangat tidak memahami, 15 responden (17%) tidak memahami, 24 responden (27.3%) ragu – ragu, 34 responden (38.6%) memahami, 12 responden (13.6%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.42 yang dikategorikan cukup baik. Seperti yang diungkapkan

Kasub Akuntansi Pelaporan :

“...hal ini berkaitan dengan sumber daya manusia dan sumber daya dana. Menurut saya hambatan yang berkaitan dengan masalah monitoring disebabkan oleh keterbatasan dana, karena banyak sekali Satker / UPT yang berada di wilayah pelosok masih terbentur dengan masalah transportasi. Sehingga menjadi masalah dalam pembinaan yang kita rasakan saat ini dan dana dalam DIPA masih belum bisa menutupi biaya operasional tersebut..”

**Tabel 5.5**  
**Pelaksanaan Pelatihan SAK secara konsisten**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	11	12.5	12.5	12.5
3	Ragu – ragu	17	19.3	19.3	31.8
4	Memahami	40	45.5	45.5	77.3
5	Sangat memahami	20	22.7	22.7	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.78			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.5, diketahui tanggapan responden terhadap pelaksanaan pelatihan SAK, 11 responden (12.5%) tidak memahami, 17 responden (19.3%) ragu – ragu, 40 responden (45.5%) memahami, 20 responden (22.7%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.78 yang dikategorikan cukup baik. Responden menilai bahwa pelatihan SAK yang diadakan oleh SAK sudah cukup konsisten, namun perlu ditingkatkan dari sisi frekuensi, materi mengingat aplikasi SAK yang sampai saat ini belum baku dan selalu diperbaharui tiap periode waktu (per 3 bulan sekali)

**Tabel 5.6**  
**Pencapaian implementasi melalui pelatihan SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	8	9.1	9.1	9.1
3	Ragu – ragu	27	30.7	30.7	39.8
4	Memahami	48	54.5	54.5	94.3
5	Sangat memahami	5	5.7	5.7	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.56			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.6, diketahui tanggapan responden terhadap Pelatihan yang telah dilakukan berpengaruh terhadap pencapaian implementasi aplikasi SAK, 8 responden (9.1%) tidak memahami, 27 responden (30.7%) ragu – ragu, 48

responden (54.5%) memahami, 5 responden (5.7%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.56 yang dikategorikan cukup baik. Sebagian besar responden telah merasakan manfaat dari diadakannya pelatihan SAK, dengan peningkatan pelatihan SAK, implementasi SAK semakin dapat dijalankan sesuai harapan.

### 5.1.2. Variabel Sumber Daya

**Tabel 5.7**  
**Jumlah operator pengelola SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	4	4.5	4.5	4.5
2	Tidak memahami	13	14.8	14.8	19.3
3	Ragu – ragu	49	55.7	55.7	75
4	Memahami	16	18.2	18.2	92.3
5	Sangat memahami	6	6.8	6.8	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.07			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.7, diketahui tanggapan responden terhadap jumlah petugas / operator SAK dalam mendukung pelaksanaan SAK, 4 responden (4.5%) sangat tidak memahami, 13 responden (14.8%) tidak memahami, 49 responden (55.7%) ragu – ragu, 16 responden (18.2%) memahami, 6 responden (6.8%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.07 yang dikategorikan cukup baik.

**Tabel 5.8**  
**Pemahaman SDM dengan prosedur pengoperasian SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	3	3.4	3.4	3.4
2	Tidak memahami	14	15.9	15.9	19.3
3	Ragu – ragu	23	26.1	26.1	45.5
4	Memahami	39	44.3	44.3	89.8
5	Sangat memahami	9	10.2	10.2	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.42			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.8, diketahui tanggapan responden terhadap pemahaman Sumber Daya Manusia (SDM) mengenai prosedur pelaksanaan pengoperasian aplikasi SAK, 3 responden (3.4%) sangat tidak memahami, 14 responden (15.9%) tidak memahami, 23 responden (26.1%) ragu – ragu, 39 responden (44.3%) memahami, 9 responden (10.2%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.42 yang dikategorikan cukup baik. Saat ini sumber daya manusia operator / Pengelola SAK pada 33 Kantor Wilayah di 33 propinsi di Indonesia, hampir seluruhnya telah mendapatkan pelatihan pengoperasian SAK. Pelatihan masih perlu ditingkatkan mengingat perkembangan aplikasi yang secara berkesinambungan terus diperbaharui.

**Tabel 5.9**

**Kualifikasi yang dimiliki untuk melaksanakan aplikasi SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	11	12.5	12.5	12.5
3	Ragu – ragu	21	23.9	23.9	36.4
4	Memahami	45	51.1	51.1	87.5
5	Sangat memahami	11	12.5	12.5	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.63			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.9, diketahui tanggapan responden terhadap kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan SAK, 11 responden (12.5%) tidak memahami, 21 responden (23.9%) ragu – ragu, 45 responden (51.1%) memahami, 11 responden (12.5%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.63 yang dikategorikan cukup baik.

Tabel 5.10

## Pengetahuan tentang SAK bagi setiap SDM yang berkompeten

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	5	5.7	5.7	5.7
3	Ragu – ragu	31	35.2	35.2	40.9
4	Memahami	44	50	50	90.9
5	Sangat memahami	8	9.1	9.1	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.62			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.10, diketahui tanggapan responden terhadap pengetahuan yang cukup yang dimiliki oleh SDM dalam melaksanakan aplikasi SAK, 5 responden (5.7%) tidak memahami, 31 responden (35.2%) Ragu – ragu, 44 responden (50%) memahami, 8 responden (9.1%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.62 yang dikategorikan cukup baik.

Tabel 5.11

## Sumber dana yang memadai dalam melaksanakan SAK

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	-	-	-	-
3	Ragu – ragu	10	11.4	11.4	11.4
4	Memahami	31	35.2	35.2	46.6
5	Sangat memahami	47	53.4	53.4	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	4.42			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.11, diketahui tanggapan responden terhadap sumber dana yang memadai dalam melaksanakan SAK, 10 responden (11.4%) ragu – ragu, 31 responden (35.2%) memahami, 47 responden (53.4%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 4.42 yang dikategorikan baik.

Sumber dana yang lebih besar dibutuhkan dalam implementasi SAK, petugas

operator /user SAK perlu diberikan tunjangan yang cukup sehingga memacu motivasi dalam melaksanakan SAK. Peralatan perangkat keras perlu ditingkatkan dari segi spesifikasi dalam menunjang aplikasi SAK.

**Tabel 5.12**  
**Sarana dan Prasarana penunjang aplikasi SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	8	9.1	9.1	9.1
2	Tidak memahami	11	12.5	12.5	21.6
3	Ragu – ragu	47	53.4	53.4	75
4	Memahami	21	23.9	23.9	98.9
5	Sangat memahami	1	1.1	1.1	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	2.95			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.12, diketahui tanggapan responden terhadap sarana dan prasarana penunjang aplikasi SAK, 8 responden (9.1%) sangat tidak memahami, 11 responden (12.5%) tidak memahami, 47 responden (53.4%) ragu – ragu, 21 responden (23.9%) memahami, 1 responden (1.1%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 2.95 yang dikategorikan tidak baik. Senada dengan yang di ungkapkan Kasub Akuntansi Pelaporan :

...”sangat dilematis masalah sumber daya manusia ini karena terbentur dengan latar belakang pendidikan akuntansi. Saat ini sedang direncanakan kedepan untuk melakukan perekrutan pegawai yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, khususnya latar belakang pendidikan akuntansi. Saat ini banyak sekali latar belakang yang berbeda seperti hukum namun bertugas sebagai pengelola keuangan.....”

### 5.1.3. Variabel Sikap

**Tabel 5.13**

**Ketentuan dalam SAK telah ditaati dan dilaksanakan oleh Satker**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	15	17	17	17
3	Ragu – ragu	22	25	25	42
4	Memahami	47	53.4	53.4	95.5
5	Sangat memahami	4	4.5	4.5	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.45			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.13, diketahui tanggapan responden terhadap ketentuan dalam SAK telah ditaati dan dilaksanakan oleh Satker, 15 responden (17%) tidak memahami, 22 responden (25%) ragu – ragu, 47 responden (53.4%) memahami, 4 responden (4.5%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.45 yang dikategorikan cukup baik. Biro Keuangan telah mengirimkan Surat Edaran No. MHH.KU.05.03-4 Tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM, dilihat dari tanggapan responden sebagian besar telah melaksanakan salah satu ketentuan dalam SAK tersebut.

**Tabel 5.14**

**Pengiriman Laporan Keuangan tepat waktu sesuai jadwal**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	13	14.8	14.8	14.8
3	Ragu – ragu	36	40.9	40.9	55.7
4	Memahami	31	35.2	35.2	90.9
5	Sangat memahami	8	9.1	9.1	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.38			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.14, diketahui tanggapan responden terhadap pengiriman Laporan Keuangan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditetapkan, 13 responden (14.8%) tidak memahami, 36 responden (40.9%) ragu – ragu, 31 responden (35.2%) memahami, 8 responden (9.1%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.38 yang dikategorikan cukup baik.

**Tabel 5.15**

**Dukungan Satker untuk SAK sebagai suatu metode pelaporan keuangan**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	4	4.5	4.5	4.5
3	Ragu – ragu	1	1.1	1.1	5.7
4	Memahami	42	47.7	47.7	53.4
5	Sangat memahami	41	46.6	46.6	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	4.36			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.15, diketahui tanggapan responden terhadap dukungan Satker untuk SAK sebagai suatu bentuk metode pelaporan keuangan, 4 responden (4.5%) tidak memahami, 1 responden (1.1%) ragu – ragu, 42 responden (47.7%) memahami, 41 responden (46.6%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 4.36 yang dikategorikan baik.

**Tabel 5.16**

**Setiap petugas pelaksana pelaporan keuangan telah melaksanakan tugasnya**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	6	6.8	6.8	6.8
3	Ragu – ragu	21	23.9	23.9	30.7
4	Memahami	35	39.8	39.8	70.5
5	Sangat memahami	26	29.5	29.5	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.92			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.16, diketahui tanggapan responden terhadap Setiap petugas pelaksana pelaporan keuangan telah melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, 6 responden (6.8%) tidak memahami, 21 responden (23.9%) ragu – ragu, 35 responden (39.8%) memahami, 26 responden (29.5%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.92 yang dikategorikan cukup baik.

**Tabel 5.17**  
**Perhatian Pimpinan Satker terhadap implementasi SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	2	2.3	2.3	2.3
2	Tidak memahami	3	3.4	3.4	5.7
3	Ragu – ragu	33	37.5	37.5	43.2
4	Memahami	34	38.6	38.6	81.8
5	Sangat memahami	16	18.2	18.2	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.67			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.17, diketahui tanggapan responden terhadap perhatian pimpinan satker terhadap implementasi SAK, 2 responden (2.3%) sangat tidak memahami, 3 responden (3.4%) tidak memahami, 33 responden (37.5%) ragu – ragu, 34 responden (38.6%) memahami, 16 responden (18.2%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.67 yang dikategorikan cukup baik.

**Tabel 5.18**  
**Manfaat kebijakan Implementasi SAK untuk terselenggaranya Laporan Keuangan**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	4	4.5	4.5	4.5
3	Ragu – ragu	17	19.3	19.3	23.9
4	Memahami	49	55.7	55.7	79.5
5	Sangat memahami	18	20.5	20.5	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.92			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.18, diketahui tanggapan responden terhadap manfaat kebijakan implementasi SAK untuk terselenggaranya Laporan Keuangan yang baik, 4 responden (4.5%) tidak memahami, 17 responden (19.3%) ragu – ragu, 49 responden (55.7%) memahami, 18 responden (20.5%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.92 yang dikategorikan cukup baik. Sebagaimana diungkapkan oleh Kasub Akuntansi Pelaporan :

....”SAK adalah kewajiban bagi Departemen yang menggunakan APBN, implementasi SAK sangat baik sekali, karena Laporan Keuangan dapat disajikan secara computerized, suka tidak suka menurut saya SAK adalah kewajiban yang tidak bisa ditawar – tawar...”

#### 5. 1. 4. Variabel Struktur Birokrasi

**Tabel 5.19**  
**Petunjuk pelaksanaan /SOP dalam implementasi SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	3	3.4	3.4	3.4
3	Ragu – ragu	15	17	17	20.5
4	Memahami	54	61.4	61.4	81.8
5	Sangat memahami	16	18.2	18.2	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.94			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.19, diketahui tanggapan responden terhadap manfaat Petunjuk pelaksanaan / SOP dalam implementasi SAK, 3 responden (3.4%) tidak memahami, 15 responden (17%) ragu – ragu, 54 responden (61.4%) memahami, 16 responden (18.2%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.94 yang dikategorikan cukup baik

**Tabel 5.20**  
**Efisiensi pelaksanaan SAK dengan sumber dana yang terbatas**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	3	3.4	3.4	3.4
2	Tidak memahami	4	4.5	4.5	8
3	Ragu – ragu	21	23.9	23.9	31.8
4	Memahami	53	60.2	60.2	92
5	Sangat memahami	7	8	8	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.64			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.20, diketahui tanggapan responden terhadap efisiensi pelaksanaan SAK dengan sumber dana yang terbatas, 3 responden (3.4%) sangat tidak memahami, 4 responden (4.5%) tidak memahami, 21 responden (23.9%) ragu – ragu, 53 responden (60.2%) memahami, 7 responden (8%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.64 yang dikategorikan cukup baik. Dengan dana yang relatif terbatas, implementasi SAK di Departemen Hukum dan HAM RI dapat dilaksanakan. Pelaksanaan SAK dengan berlandaskan semangat efisiesitifitas dana dalam pelaksanaannya ditanggapi oleh responden pada anggapan masih bisa diterima dengan cukup baik.

Tabel 5.21

**Struktur Birokrasi saat ini sudah tepat dalam mendukung SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	-	-	-	-
3	Ragu – ragu	4	4.5	4.5	4.5
4	Memahami	42	47.7	47.7	52.3
5	Sangat memahami	42	47.7	47.7	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.43			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.21, diketahui tanggapan responden terhadap Struktur Birokrasi saat ini sudah tepat dalam mendukung SAK, 4 responden (4.5%) ragu – ragu, 42 responden (47.7%) memahami, 42 responden (47.7%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki nilai skor 3.43 yang dikategorikan cukup baik. Skor rata – rata ini juga tercermin dari pernyataan Kasub Akuntansi & Pelaporan :

....”Sistem pelaporan keuangan melalui SAK telah diatur secara berjenjang, dari tingkat Satker sampai hingga tingkat Pusat / Kementerian / Lembaga. Saya menilai saat ini struktur yang ada di Departemen Hukum dan HAM sudah menunjang dan mengacu kepada peraturan yang berkenaan dengan SAK.....”

Tabel 5.22

**Pelaksanaan SAK melalui koordinasi guna keseragaman dalam melaksanakan kebijakan**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	-	-	-	-
3	Ragu – ragu	5	5.7	5.7	5.7
4	Memahami	59	67	67	72.7
5	Sangat memahami	24	27.3	27.3	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	4.21			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.22, diketahui tanggapan responden terhadap pelaksanaan SAK melalui koordinasi guna keseragaman dalam melaksanakan kebijakan, 5 responden (5.7%) ragu – ragu, 59 responden (67%) memahami, 24 responden (27.3%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 4.21 yang dikategorikan baik. Serupa dengan penjelasan Kasub Akuntansi dan Pelaporan :

...”Koordinasi sangat diperlukan namun tingkat efektifitas nya yang masih perlu dipertanyakan. Di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum & HAM mengingat kita memiliki 33 Kantor Wilayah dengan sistem Birokrasi vertikal, dengan sekitar 765 Satker yang tersebar di Indonesia. Koordinasi dengan mengeluarkan Surat Edaran, atau mengumpulkan para pimpinan Satker melalui rapat koordinasi atau kami dari pusat datang langsung ke wilayah melalui monitoring dan Bimbingan Teknis. Rencana kedepan komunikasi melalui *teleconference* dapat menjadi cara ampuh dalam melakukan koordinasi....”

**Tabel 5.23**

**SAK dilaksanakan melalui koordinasi guna memperkecil kemungkinan terjadi kesalahan**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	1	1.1	1.1	1.1
3	Ragu – ragu	6	6.8	6.8	8
4	Memahami	54	61.4	61.4	69.3
5	Sangat memahami	27	30.7	30.7	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	4.21			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.23, diketahui tanggapan responden terhadap SAK dilaksanakan melalui koordinasi guna memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan, 1 responden (1.1%) tidak memahami, 6 responden (6.8%) ragu – ragu, 54 responden (61.4%) memahami, 27 responden (30.7%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata pernyataan ini memiliki skor 4.21 yang dikategorikan baik

**Tabel 5.24****Kewenangan Operator SAK tidak tumpang tindih dengan kewenangan lain diluar SAK**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	-	-	-	-
2	Tidak memahami	3	3.4	3.4	3.4
3	Ragu – ragu	24	27.3	27.3	30.7
4	Memahami	39	44.3	44.3	75
5	Sangat memahami	22	25	25	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.90			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.24, diketahui tanggapan responden terhadap kewenangan operator SAK tidak tumpang tindih dengan kewenangan lain diluar SAK, 3 responden (3.4%) tidak memahami, 24 responden (27.3%) ragu – ragu, 39 responden (44.3%) memahami, 22 responden (25%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.90 yang dikategorikan cukup baik

**Tabel 5.25****Wewenang yang telah di amanatkan telah dijalankan dengan baik**

No		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
1	Sangat tidak memahami	1	1.1	1.1	1.1
2	Tidak memahami	3	3.4	3.4	4.5
3	Ragu – ragu	21	23.9	23.9	28.4
4	Memahami	41	46.6	46.6	75
5	Sangat memahami	22	25	25	100
6	Total	88	100	100	
7	Rata – rata	3.90			

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Dari Tabel 5.25, diketahui tanggapan responden terhadap wewenang yang telah diberikan kepada petugas pengelola SAK telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tugasnya, 1 responden (1.1%) sangat tidak memahami, 3 responden (3.4%) tidak memahami, 21 responden (23.9%) ragu – ragu, 41 responden

(46.6%) memahami, 22 responden (25%) sangat memahami. Dilihat dari skor rata – rata, pernyataan ini memiliki skor 3.90 yang dikategorikan cukup baik

## 5. 2. Nilai Total Skor Rata – rata Berdasarkan Masing – Masing Variabel

**Tabel 5. 26**  
**Variabel Komunikasi**

No	Pernyataan	Skor rata – rata	Total skor rata – rata
1	1	4.09	
2	2	3.38	
3	3	2.97	
4	4	3.42	
5	5	3.78	
6	6	3.56	
7	TOTAL	21.2	3.53

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Tabel 5.26 menunjukkan hasil total skor rata – rata dari variabel Komunikasi. Hasil total skor rata – rata menunjukkan nilai 3.53 yang dikategorikan cukup baik. Setiap individu yang berada dalam lingkupan SAK sebagai tugas pokok fungsinya memahami maksud dan tujuan SAK . Peningkatan unsur komunikasi dalam implementasi SAK baik komunikasi antara Biro Keuangan selaku pembina SAK dengan Satker dan komunikasi Sekretariat Jenderal dengan unit Eselon I lainnya mutlak perlu ditingkatkan. Penyebaran informasi yang berkenaan dengan SAK perlu ditingkatkan dan dilakukan secara berkala dan konsisten guna meminimalisir hambatan – hambatan yang ada.

**Tabel 5.27**  
**Variabel Sumber Daya**

No	Pernyataan	Skor rata – rata	Total skor rata – rata
1	1	3.07	
2	2	3.42	
3	3	3.63	
4	4	3.62	
5	5	4.42	
6	6	2.95	
7	TOTAL	21.11	3.51

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Tabel 5.27 menunjukkan hasil total skor rata – rata dari variabel Sumber Daya. Hasil skor rata – rata menunjukkan nilai 3.51 yang dikategorikan cukup baik. Hasil kuesioner yang di isi oleh responden menggambarkan bahwa kondisi sumber daya dalam implementasi SAK saat ini cukup baik dan sebagian besar pengelola SAK telah mengerti prosedur pelaksanaan SAK namun harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan. Jumlah operator SAK perlu ditingkatkan seiring dengan tuntutan Laporan Keuangan yang lebih baik. Dukungan dari sumber dana juga sangat akan berperan dalam meningkatkan pelaksanaan implementasi SAK pada Departemen Hukum dan HAM RI. Secara tersirat mengenai sumber daya penunjang implementasi terdapat dalam cuplikan wawancara dengan Kasub Akuntansi dan Pelaporan :

....”di satu sisi kita diuntut memperbaiki Laporan keuangan, di sisi lain kita sarana dan prasarana penunjang masih sangat memprihatinkan, apalagi Satker yang jauh seperti Indonesia timur yang memperlambat Laporan Keuangan. Masih banyak peralatan komputer yang sebagai sarana pelaporan keuangan dalam kondisi rusak dan belum bisa diperbaiki....”

**Tabel 5.28**  
**Variabel Sikap**

No	Pernyataan	Skor rata – rata	Total skor rata – rata
1	1	3.45	
2	2	3.38	
3	3	4.36	
4	4	3.92	
5	5	3.67	
6	6	3.92	
7	TOTAL	22.7	3.78

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Tabel 5.28 menunjukkan hasil total skor rata – rata dari variabel Sikap. Hasil skor rata – rata menunjukkan nilai 3.78 yang dikategorikan cukup baik. Pada variabel ini dapat dilihat sikap pengelola SAK cukup baik dan mendukung implementasi SAK. Pelaporan SAK berjalan sesuai jadwal yang telah ditetapkan, para pimpinan di jajaran satker juga cenderung mendukung pelaksanaan implementasi SAK.

Seperti yang terungkap dalam wawancara dengan Kasub Akuntansi dan pelaporan

....”berkaitan dengan masalah komitmen pimpinan yang telah saya sampaikan tadi, saat ini Pelaporan Keuangan masih dianggap sebagai pelengkap pekerjaan saja, belum dianggap sebagai sebuah pekerjaan utama dalam menjalankan manajemen keuangan pemerintah. Namun saat ini para pimpinan tertinggi kami sudah melakukan terobosan dengan melakukan MoU mengenai pelaporan keuangan walaupun belum bisa dilaksanakan secara maksimal namun sudah bisa dilihat trend positif dari MoU ini menunjang Laporan Keuangan. Hal ini terbukti dengan Laporan Keuangan semester pertama tahun ini....”

**Tabel 5.29**  
**Variabel Struktur Birokrasi**

No	Pernyataan	Skor rata – rata	Total skor rata – rata
1	1	3.94	
2	2	3.64	
3	3	3.43	
4	4	4.21	
5	5	4.21	
6	6	3.90	
7	7	3.90	
8	TOTAL	27.23	3.89

Sumber : Hasil Penelitian (Diolah Peneliti)

Tabel 5.29 menunjukkan hasil total skor rata – rata dari variabel Struktur Birokrasi. Hasil skor skor rata – rata menunjukkan nilai 3.89 yang dikategorikan cukup baik. Koordinasi dengan tujuan efisiensi, pelaksanaan kebijakan telah terbentuk cukup baik. Kewenangan yang terbentuk hasil dari implementasi SAK telah cukup baik dapat berjalan tanpa harus saling tumpang tindih dengan kewenangan lainnya diluar implementasi SAK.

### 5. 3. Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Akuntansi Keuangan (SAK)

#### pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum & HAM.

Dalam 3 tahun berturut – turut Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM mendapat predikat *Disclaimer* oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Secara garis besar permasalahan utama penyebab *Disclaimer* adalah masalah

Sistem Pengawasan Internal (SPI) yang masih lemah sesuai dengan kutipan dari wawancara dengan Kasub Akuntansi dan Pelaporan

....”SPI kita masih lemah, artinya dari tingkat pusat ke tingkat Satker masih belum bisa diandalkan dengan baik, terbentur banyak masalah, seperti masalah transportasi dan komunikasi, serta faktor lain, mungkin responden di daerah salah persepsi dalam mengartikan SPI, menurut mereka SPI sudah dilaksanakan dengan baik....”

Hal senada juga di ungkapkan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

“...beberapa tahun lalu sistem pengendalian intern di Sekretariat Jenderal belum dijalankan dengan baik bahkan cenderung tidak pernah, untuk pengawasan (monitoring) dilakukan oleh kepala biro keuangan, kepala bagian akuntansi dan pelaporan beserta dengan empat kepala sub bagiannya, namun sejak tahun 2008 SPI telah gencar disosialisasikan dan dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal....”.

Sebelum Sistem Pengawasan Internal dilaksanakan sistem pelaporan masih terkesan hanya bagian dari rutinitas tanpa ada implikasi bahkan sanksi apa pun apabila tidak dilaksanakan dengan baik, dan tergambar bahwa Inspektorat Jenderal hanya melakukan revisi tidak terlihat adanya fungsi pengawasan tercermin dalam wawancara dengan Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

....”Laporan Keuangan tingkat dep.Hukum dan HAM yang dibuat oleh bagian akuntansi sebelum dikirim ke Dep. Keuangan di revisi oleh Inspektorat Jenderal. Setelah direvisi dibuat laporan untuk disampaikan ke Dep.Keuangan dan BPK maupun ke Itjen. Rencana tahun 2009 melakukan monitoring karena selama ini....”

Sistem Akuntansi Keuangan adalah salah satu perwujudan implementasi kebijakan dan salah satu instrumen penting dalam mewujudkan Laporan Keuangan yang relevan, andal serta dapat dibandingkan. Birokrasi sangat memainkan peranan penting dalam menunjang implementasi. Hasil penilaian

responden menilai bahwa Birokrasi sudah cukup baik mendukung implementasi SAK, seperti dikutip dari wawancara dengan Kasub Akuntansi dan Pelaporan

....."Sistem pelaporan keuangan melalui SAK telah diatur secara berjenjang, dari tingkat Satker sampai hingga tingkat Pusat / Kementerian / Lembaga. Saya menilai saat ini struktur yang ada di Departemen Hukum dan HAM sudah menunjang dan mengacu kepada peraturan yang berkenaan dengan SAK...."

Penyusunan Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal dengan menunjuk Biro Keuangan pada Bagian Akuntansi dan Pelaporan sebagai unit yang bertanggung jawab menyusun Laporan Keuangan. Bagian akuntansi dan pelaporan yang terdiri dari 4 (empat) sub bagian, yaitu :

1. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan I;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Jenderal Pemasarakatan, dan Inspektorat Jenderal serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Jawa Barat, Banten, DKI Jakarta, Jawa Tengah, DI. Yogyakarta, Jawa Timur dan Bali.

2. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan II;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan

keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, Direktorat Jenderal Perlindungan Hak Asasi Manusia dan Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan Hak Asasi Manusia, serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Riau, Kepulauan Riau, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Kepulauan Bangka Belitung, dan Lampung.

3. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan III;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Direktorat Jenderal Imigrasi, dan Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Papua dan Irian Jaya Barat.

4. Subbagian Akuntansi dan Pelaporan IV;

Mempunyai tugas melakukan penyusunan pelaksanaan anggaran, pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran, pengumpulan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan anggaran, penyiapan rekonsiliasi data laporan keuangan, pemberian bimbingan teknis akuntansi dan pelaporan keuangan meliputi Unit Sekretariat Jenderal, Badan Pembinaan Hukum

Nasional serta Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia di Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat, Sulawesi Utara, Gorontalo, Nusa Tenggara Timur dan Nusa Tenggara Barat.

Sumber daya manusia sangat penting peranannya dalam penyusunan Laporan Keuangan, Biro Keuangan melalui Bagian Akuntansi Pelaporan adalah bagian dari koordinator SAK. Melakukan koordinasi dengan Satker, monitoring, pembinaan adalah bagian dari tugas pokok fungsi Biro Keuangan. Setiap pegawai di bagian akuntansi dan pelaporan diberikan tanggungjawab 2 (dua) sampai dengan 3 (tiga) kantor wilayah, untuk membuat laporan gabungan ditingkat unit akuntansi Unit Akuntansi Pengguna Anggaran (UAPA). Walaupun jumlah pegawainya sudah memadai namun dalam hal kualitas sumber daya manusia yang ada dibagian akuntansi dan pelaporan Biro Keuangan Sekretariat Jenderal masih dikatakan kurang, seperti yang dikatakan oleh Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan, Biro Keuangan Sekretariat Jenderal, mengatakan bahwa :

...."sangat dilematis masalah sumber daya manusia ini karena terbentur dengan latar belakang pendidikan akuntansi. Saat ini sedang direncanakan kedepan untuk melakukan perekrutan pegawai yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, khususnya latar belakang pendidikan akuntansi. Saat ini banyak sekali latar belakang yang berbeda seperti hukum namun bertugas sebagai pengelola keuangan..."

Hal serupa juga diperjelas oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

..."Pegawai yang ada dibagian akuntansi dan pelaporan terdiri dari 80 % pegawai yang paham mengenai kegunaan sistem akuntansi keuangan dan 20 % yang hanya bisa mengentri laporan keuangannya saja tanpa mengerti maksud dan tujuan dari SAK tersebut. Dengan kata lain tingkat pemahaman di antara pegawai bagian akuntansi dan pelaporan masih berbeda-beda. Walaupun sarana dan prasarana yang tersedia sudah mencukupi, yaitu dengan disediakannya perangkat komputer dengan

aplikasi sistem akuntansi instansi yang terbaru dari Departemen Keuangan.”

Sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting. Pegawai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki UPT sering kali tidak memadai hal ini dikarenakan tingkat pendidikan, kurangnya motivasi kerja antar pegawai, keterampilan dan kurangnya referensi mengenai akuntansi dan pelaporan. SAI merupakan bukan hal yang baru karena aplikasi ini telah berjalan selama hampir lima tahun. Kenyataannya di daerah tingkat rotasi pegawai di dalam UPT cukup tinggi. Pegawai yang telah mampu mengoperasikan SAI dimutasi ke seksi atau bidang lain atau ke UPT lain dan tidak sempat mengajarkan tentang aplikasi SAI kepada penggantinya.

Selain itu sarana komputer yang tersedia khususnya di unit pelaksana teknis belum semuanya memadai. Yang mengakibatkan data keuangan di Biro Keuangan Sekretariat Jenderal seringkali terjadi perbedaan/selisih angka dengan data keuangan yang ada di KPPN. Hambatan lain adalah pengiriman data keuangan berupa ADK yang diterima oleh Biro Keuangan Sekretariat Jenderal seringkali rusak/tidak dapat dibuka, sering terlambat pengirimannya ADK yang diterima seringkali salah isi ke aplikasi SAI, sehingga terjadi kesulitan dalam penggabungan menjadi laporan keuangan departemen.

Strategi implementasi Sistem Akuntansi Keuangan dilihat dari aspek sumber daya manusia, yang telah banyak dilakukan oleh Biro Keuangan Sekretariat Jenderal, yaitu dengan diadakannya pelatihan yang diadakan setahun dua kali. Mengingat setiap tahun berubah, dengan alasan penyempurnaan atau penyesuaian dengan perubahan kode anggaran yang biasanya baru dirilis bulan April. Bulan Januari sampai dengan Maret menggunakan SAK versi Beta

(percobaan) yang sering kali masih bermasalah. Walau dinyatakan telah disempurnakan namun setiap tahun aplikasi SAK selalu memiliki cacat atau masalah yang berbeda-beda sehingga menghambat penyusunan laporan keuangan. UPT harus menunggu versi update agar masalah tersebut bisa diatasi. Versi update muncul beberapa kali dalam setahun.

Komunikasi pimpinan dengan para pegawai di bawahnya sangatlah berperan dalam menyusun laporan keuangan. Dimana seorang pimpinan mempunyai tanggung jawab yang besar agar pertanggungjawaban laporan keuangan dapat disajikan secara akuntabel dan tepat waktu. Komunikasi antara pimpinan dengan pegawai di bawahnya mempunyai maksud untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi dan penilaian kepada bawahannya serta memberikan informasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi.

Tetapi dukungan dan pengarahan tidak hanya berupa dukungan dari pimpinan tertinggi di kantor wilayah atau unit Eselon 1, tetapi juga pimpinan para petugas/pegawai pelaksana yang menyusun laporan keuangan dengan SAK.

Bila dukungan dari pimpinan baik *top management* maupun *middle management* dianggap belum optimal itu disebabkan karena hampir sebagian *top management* seperti kepala kantor wilayah maupun kepala UPT umumnya berlatar belakang pendidikan sarjana hukum.

Strategi pengolahan data pun telah dilaksanakan dengan bantuan internet. Komunikasi antar Satker dan Biro Keuangan dilakukan dengan pengiriman data melalui email. Namun cara konvensional pengiriman berkas melalui surat pos tetap dipertahankan.

Namun dalam hal penyampaian/pengiriman laporan keuangan berupa arsip data komputer (ADK) ke Biro Keuangan Sekretariat Jenderal, UPT dan Kanwil sering mengalami keterlambatan. Menurut wawancara dikatakan oleh Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan Rutin 1, Biro Keuangan Sekretariat Jenderal, mengatakan bahwa :

“...kebanyakan Satker belum mengirimkan ADK secara tepat waktu, karena alasan lokasi UPT yang sangat jauh untuk dijangkau oleh transportasi, belum adanya sumber daya manusianya yang dapat mengoperasikan aplikasi SAI, serta belum adanya sarana komputer....”

Pernyataan serupa juga dikemukakan oleh Kepala Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

“....baru sekitar 80 % Satker yang telah mengirimkan ADK dengan tepat waktu, namun ADK yang diterima di Biro Keuangan Sekretariat Jenderal sering kali rusak ketika akan dibuka di aplikasi Biro Keuangan Sekretariat Jenderal...”

Jenis laporan keuangan yang dikirim terdiri dari :

1. Laporan keuangan bulanan, yang terdiri dari : laporan realisasi anggaran dan neraca serta arsip data komputer (ADK).
2. Laporan triwulanan, yang terdiri dari : laporan realisasi anggaran, neraca, dan catatan atas laporan keuangan berserta arsip data komputer (ADK).
3. Laporan semesteran, yang terdiri dari : laporan realisasi anggaran, neraca, dan catatan atas laporan keuangan.
4. Laporan tahunan, yang terdiri dari : laporan realisasi anggaran, neraca dan catatan atas laporan keuangan.

Jadwal waktu dan prosedur penyampaian laporan keuangan di lingkungan Departemen Hukum dan HAM :

- a. Tingkat satuan kerja (UAKPA)

- 1). Pada tanggal 7 setiap bulan Kepala Kantor/UPT selaku penanggung jawab UAKPA melakukan rekonsiliasi dengan KPPN terhadap laporan keuangan bulanan.
  - 2) Pada tanggal 10 setiap bulan Kepala Kantor/UPT selaku penanggungjawab UAKPA menyampaikan laporan keuangan bulanan hasil rekonsiliasi kepada Kepala Divisi Administrasi Departemen Hukum dan HAM selaku koordinator UAPPA-W di wilayahnya (dalam media disket).
- b. Tingkat Wilayah (UAPPA-W)
- 1) Kepala Divisi Administrasi Departemen Hukum dan HAM selaku koordinator UAPPA-W melakukan penggabungan laporan keuangan bulanan yang diterima dari Kepala Kantor/UPT selaku penanggungjawab UAKPA di wilayah yang bersangkutan untuk menghasilkan laporan keuangan triwulanan.
  - 2) Setiap tanggal 7 UAPPA-W melakukan rekonsiliasi dengan Kanwil Ditjen Perbendaharaan terhadap laporan keuangan triwulanan yang baru lalu.
  - 3) Setiap tanggal 10 UAPPA-W menyampaikan laporan keuangan triwulan yang baru lalu hasil rekonsiliasi kepada Sekretariat Jenderal cq. Biro Keuangan selaku UAPPA-E1 dan UAPA (dalam media disket).
- c. Tingkat Eselon I (UAPPA-E1) dan tingkat Kementrian/Lembaga (UAPA)

- 1) Sekretariat Jenderal selaku UAPPA-EI dan UAPA melakukan penggabungan laporan keuangan triwulanan yang diterima dari kanwil Departemen Hukum dan HAM selaku UAPPA-W untuk menghasilkan laporan keuangan semesteran atau tahunan.
- 2) Setelah selesai penyusunan laporan keuangan semesteran atau tahunan Sekretariat Jenderal selaku UAPPA-EI dan UAPA melakukan rekonsiliasi laporan keuangan semesteran atau tahunan dengan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- 3) Menteri Hukum dan HAM menyampaikan laporan keuangan semesteran atau tahunan hasil rekonsiliasi kepada Menteri Keuangan sesuai jadwal waktu yang ditentukan oleh Menteri Keuangan dimana sebelumnya dilakukan pemeriksaan oleh Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.

**5. 4. Strategi Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM serta implikasinya terhadap kebijakan yang sudah berjalan.**

Kebijakan yang telah dilakukan oleh Biro Keuangan Sekretariat Jenderal agar pengiriman ADK, SPM, SP2D dan SSBP dari semua kantor wilayah dan UPT dapat berjalan lancar sehingga proses penggabungan laporan keuangan pada akhir tahun tidak terdapat selisih dengan perhitungan yang ada di KPPN yaitu :

1. Setiap bulannya bagian akuntansi dan pelaporan menghubungi jajarannya dibawahnya untuk mengirimkan ADK, SPM, SP2D dan SSBP.

2. Menerbitkan Surat Teguran yang ditandatangani oleh Sekretaris Jenderal, yang dikirimkan kepada kantor wilayah dan UPT setiap tiga bulan.
3. Selain itu strategi yang akan dilakukan yaitu untuk tahun 2010 akan diadakan monitoring setiap tiga bulan sekali.

Namun pada pelaksanaan kebijakan terjadi beberapa hambatan. Sistem Pengendalian Internal (SPI) belum berjalan lancar. Terungkap dengan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

..."SPI kita masih lemah, artinya dari tingkat pusat ke tingkat Satker masih belum bisa diandalkan dengan baik, terbentur banyak masalah, seperti masalah transportasi dan komunikasi, serta faktor lain, mungkin responden di daerah salah persepsi dalam mengartikan SPI, menurut mereka SPI sudah dilaksanakan dengan baik..."

Departemen Hukum dan HAM RI perlu melakukan strategi dalam melancarkan jalannya implementasi SAK ini, guna meningkatkan opini Laporan Keuangan dari *Disclaimer* selama 3 tahun berturut – turut menuju opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Komitmen pimpinan dalam hal ini Menteri Hukum dan HAM beserta jajaran pimpinan tinggi Eselon 1 sangat memainkan peran terbukti di ungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

..."Hal pertama yang paling mendasar adalah komitmen dari pimpinan, artinya komitmen dari setiap lapisan dari pimpinan tingkat satker atau UPT, tingkat Wilayah sampai tingkat pusat. Ada keinginan untuk merubah predikat Laporan Keuangan dari *Disclaimer* menuju WDP /WTP. Akan sia – sia apabila semangat untuk berubah misal dari tingkat terendah yaitu Eselon 4 kebawah jika tidak di dukung oleh komitmen pimpinan yang lebih tinggi..."

Diharapkan dengan sudah mulai terbentuknya komitmen ini dapat menjadi pemicu atas terbentuk nya jalinan koordinasi birokrasi yang lebih baik antar semua unsur di dalam implementasi SAK. Keinginan besar untuk berubah ini

harus di dukung dengan kebijakan *Punishment & Reward* yang sesuai sebagai wujud komitmen yang tinggi terhadap peningkatan opini Laporan Keuangan . Seperti terungkap dalam pernyataan oleh Kepala Sub Bagian Akuntansi dan Pelaporan :

..."*Punishment & reward* sudah jelas, kembali kepada komitmen dari pimpinan di Departemen Hukum dan HAM, Menteri dan Sekretaris Jenderal untuk mewujudkan implementasi SAK guna meningkatkan predikat disclaimer ke WDP. Walaupun belum ada aturan ataupun petunjuk pelaksanaan yang mengatur *punishment & reward*, perwujudannya sudah mulai diatur dengan ditanda tangani nya MoU antar Pimpinan, Para pimpinan kantor wilayah menanda tangani Mou dengan Sekretaris Jenderal, apabila tidak bisa menyajikan Laporan Keuangan yang baik, akan dipertimbangkan keberadaannya dikantor Wilayah tersebut sebagai pimpinan, menurut saya hal tersebut bisa dikatagorikan sebagai *Reward & Punishment*. Pada level bawah seperti pengelola keuangan sangat perlu diperhatikan dari sisi insentif yang akan memberi semangat dan motivasi dalam melaksanakan SAK...."

Sarana dan prasarana adalah penunjang utama implementasi kebijakan agar berjalan lebih baik. Dalam hal ini peralatan perangkat keras seperti komputer pengelola keuangan harus terus diberdayakan dan di tingkatkan kemampuannya / *upgrade*.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis terhadap hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan :

I. Ke-empat faktor yang mempengaruhi implementasi Sistem Akuntansi

Keuangan pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum & HAM yaitu :

- Komunikasi

Nilai skor 3.53 yang diperoleh dari hasil survei responden mengindikasikan bahwa aspek komunikasi berada pada kondisi cukup baik. Sekretariat Jenderal melalui unit Biro Keuangan telah melaksanakan implementasi Sistem Akuntansi Keuangan, walaupun masih ada hambatan dalam masalah pembinaan SAK, komunikasi Biro Keuangan selaku koordinator dan pembina SAK pada Departemen Hukum dan HAM telah terjalin dengan cukup baik dengan pengelola Laporan Keuangan di tingkat Satker / Unit Pelaksana Teknis (UPT)

- Sumber daya

Aspek sumber daya memperoleh nilai 3.51 yang dapat di indikasikan berada pada kondisi cukup baik. Pengelola Laporan Keuangan / pengguna SAK tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan prosedur pengoperasian aplikasi SAK. Implementasi SAK ditinjau dari aspek ini mendapatkan hambatan dari segi sarana dan prasarana penunjang dan keterbatasan sumber dana dalam melaksanakan implementasi SAK secara maksimal.

- Sikap

Jumlah skor rata-rata perolehan pada aspek sikap 3.78 mengindikasikan bahwa aspek sikap berada pada kondisi cukup baik. Sebagian besar unsur dalam implementasi SAK yaitu pengelola keuangan sudah melaksanakan ketentuan – ketentuan dalam pelaksanaan SAK. Sebagian besar Satker sudah menyadari bahwa SAK sebagai metode utama dalam pelaksanaan Pelaporan Keuangan adalah mutlak harus dilaksanakan. Dukungan para pimpinan Satker dalam implementasi SAK juga sudah memperlihatkan kemajuan seiring dengan terobosan yang dilakukan oleh pucuk pimpinan dalam hal ini Menteri Hukum & HAM beserta jajaran Eselon I dipimpin oleh Sekretaris Jenderal akan membuat MoU berkenaan dengan tugas Pelaporan Keuangan, antara para pimpinan Satker setingkat Eselon II.

- Struktur birokrasi

Aspek ini berdasarkan survei responden memperoleh total skor rata-rata diperoleh 3.89 yang mengindikasikan bahwa aspek struktur birokrasi berada pada kondisi cukup baik. Koordinasi antar unsur dalam Departemen Hukum dan HAM berkenaan dengan pelaporan keuangan telah terbentuk dengan perwujudan jalur birokrasi yang lebih mudah untuk memperkecil kesalahan dalam Laporan Keuangan.

2. Strategi yang perlu dilakukan oleh Sekretariat Jenderal dalam mendukung implementasi SAK telah dilaksanakan. Sosialisasi SAK.

melalui Program Pendidikan dan Latihan tiap tahun telah diadakan. Penambahan dan perbaikan peralatan piranti keras dan piranti lunak penunjang aplikasi SAK juga telah berjalan. Perlu ditingkatkan adalah Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang melibatkan unsur Inspektorat Jenderal harus semakin digiatkan dan pembentukan Memorandum of Understanding (MoU) antar pejabat tinggi sebagai bentuk keseriusan dalam meningkatkan opini Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, saran yang ingin peneliti sampaikan bagi perwujudan Laporan Keuangan yang sesuai dengan hasil implementasi SAK, adalah sebagai berikut :

1. Sosialisasi implementasi SAK harus digiatkan melalui monitoring, bimbingan teknis, yang melibatkan 2 unsur lain diluar SAK, yaitu Sistem Akuntansi Barang Milik Negara (SABMN) dan Inspektorat Jenderal. Implementasi SAK adalah bagian dari implementasi SAI yang terdiri dari SAK dan SABMN.
2. Peranan Inspektorat Jenderal sebagai unsur pelaksana Sistem Pengendalian Internal (SPI) harus semakin ditingkatkan dengan melakukan audit terhadap Laporan Keuangan dari tingkat Satker sampai ke tingkat Eselon I dalam periode waktu yang telah ditetapkan.
3. Menteri Hukum dan HAM beserta jajaran pimpinan puncak Eselon I harus meletakkan pelaporan keuangan dalam prioritas utama Departemen dengan pelaksanaan *Memorandum of Understanding*

(MoU) serta peningkatan insentif bagi pengelola pelaporan keuangan agar dapat termotivasi dalam melaksanakan Tugas Pokok Fungsi (Tupoksi) Pelaporan Keuangan dengan baik. Kedua hal ini adalah perwujudan dari sistem *Reward and Punishment*

4. Secara akademis, disarankan kepada peneliti selanjutnya, agar dapat melakukan penelitian lebih mendalam berkaitan dengan implementasi SAK.



### DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Bahtiar, Muchlis dan Iskandar (2002), *Akuntansi Pemerintahan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Arifin, Anwar. (2005), *Ilmu Komunikasi : Sebuah Pengantar Ringkas*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Brian, James Quinn, (1980), *Strategies For Change : Logical Incrementalism*
- Bromley, Daniel W, *Economic Interest & Institutions : The Conceptual Foundations of Public Policy*, Basil Blackwell Inc, New York
- Cushing, Barry E (1991) *Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan*, Edisi ke-3, Erlangga, Jakarta
- Davis, Gordon B., (1995) *Sistem Informasi Manajemen*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Dwijowijoto, Riant Nugroho, (2003) *Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, PT. Elex Media Komputerindo, Jakarta
- Edward III, George C. (1978), *The Policy Predicament : Making and Implementing Public Policy*, Congressional Quarterly Inc, Washington DC
- Gade, Muhammad (1993); *Akuntansi Pemerintahan*, Lembaga Penerbit FE UI, Jakarta
- Glueck & Jauch, (1992), *Strategic Management and Business Policy*
- Glynn, (1993), *American Accounting Association*, New Jersey, Prentice-Hall
- Grindle, Marlee S, (1980), *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princeton University Press, New Jersey

- Harahap, Sofyan Syafri (1995), *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Islamy, M Irfan, (1997), *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kasim, Azhar. (1993), *Pengukuran Efektifitas dalam Organisasi*, LPFE UI, Jakarta
- Kast, Rozenwieg, (1985) *Organization and Management, A System and Contingency Approach*, 4<sup>th</sup> Ed, Mcgraw-Hill, New York
- Lucas, Hendry C, (1985) *The Analysis, Design and Implementation of Information Systems*, 3th Ed, Mcgraw-Hill Book Company, New York
- Mcleod, Jr, R (2001) *Sistem Informasi Manajemen*. Jilid I. Edisi ke-7. Terjemahan Hendra Teguh. PT. Prenchhallindo, Jakarta
- Mintzberg, Henry, (1993), *Structures in Fives : Designing Effectives Organization*, Prentice Hall International, Inc, USA
- Moekijat, (1995), *Analisis Kebijakan Publik*, Mandar Maju, Bandung
- Myer, (1995), *Financial Statement Analysis*, New Jersey, Prentice-Hall
- Nawawi, H. Hadari, (1997), *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta
- Robbins, Stephen P, (1994), *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Alih bahasa Jusuf Udaya, Arcan, Jakarta
- Senge, Peter M, (1996), *The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization*, alih bahasa Nunuk Adfarni, Disiplin Kelima Seni dan Praktek Dari Organisasi Pembelajaran, Binarupa Aksara, Jakarta

- Siagian, Sondang P (1995), *Analisis Serta Perumusan Kebijakanaksanaan dan Strategi Organisasi*, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta
- Van Mester, DS and CE Van Horn, (1978), *The Policy Implementation Process: Conceptual Framework*, Administration Society
- Wahab, Solichin Abdul. (2002), *Analisis Kebijakanaksanaan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakanaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta
- Wahyudi, (1996). *Manajemen Strategis*,
- Wibawa, Samodra dkk, (1994), *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wiemer, David L & Aidan R. Vining, (1989), *Analysis Concepts and Practice*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliffs, New Jersey
- Wiemer, David L & Aidan R. Vining, (1989), *Policy Analysis Concepts and Practice*, Prentice-Hall International Inc, Englewood Cliff, New Jersey
- Winarno, Budi (2002), *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Press Indo, Jakarta

#### Peraturan Perundangan

- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1973 Tentang Badan Pemeriksa Keuangan  
Laporan Keuangan Departemen Hukum dan HAM RI Tahun Anggaran 2006,  
2007, 2008

Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 Tentang Standar Akuntansi  
Pemerintahan

Peraturan Menteri Hukum dan HAM R.I Nomor : M.03-PR.07.10 Tahun 2005  
Tanggal 7 Desember 2005 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen  
Hukum dan HAM

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 59/PMK.06/2005  
Tentang Sistem Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat

Surat Edaran Menteri Hukum dan HAM RI Nomor. MHH.KU.05.03-04 Tanggal  
20 April 2009 Tentang Pedoman Penyusunan Laporan Keuangan  
Departemen Hukum dan HAM RI



# UNIVERSITAS INDONESIA PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK PERENCANAAN, STRATEGI DAN KEBIJAKAN

JL. SALEMBA RAYA 4 JAKARTA 10430  
TELP. (021) 3910448, (021) 70717620, 3100059 PES - 18, FAX. (021) 3910448

Nomor : 558/PT.02/KPSK/PPs UI/B/2009  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin

Jakarta, 20 November 2009

Kepada Yth,

Kepala Bagian Umum Kanwil  
Departemen Hukum dan HAM RI  
Di Seluruh Indonesia

Dengan hormat,

Berkenaan dengan Kegiatan Akademik Program Pascasarjana Program Studi Pengkajian Ketahanan Nasional Peminatan Kajian Strategik Perencanaan Strategi dan Kebijakan Universitas Indonesia bekerjasama dengan Departemen Hukum dan HAM RI, mahasiswa kami bermaksud untuk memperoleh data di instansi/wilayah kerja bapak tentang Evaluasi Implementasi Sistem Akuntansi Keuangan Pada Sekretariat Jenderal Dep. Hukum dan HAM.

Berkaitan dengan hal tersebut, kami mohon perkenan bapak agar dapat kiranya memberikan ijin kepada :

Nama : Kelly Antonio Fernando

NPM : 0706190572

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.



Koordinator Konsentrasi,

Stahasil Nazara

Tembusan :

1. Kasub Keuangan dan Perlengkapan Kanwil Dep. Hukum dan HAM RI  
Di seluruh Indonesia
2. Arsip

## PEDOMAN WAWANCARA

(Informan Pejabat Eselon III dan IV Pengelola SAK)

### A. IDENTITAS DIRI

1. N a m a : .....
2. Tempat dan tgl. Lahir : .....
3. Jenis Kelamin : .....
4. A g a m a : .....
5. A l a m a t : .....
6. Pendidikan terakhir : .....
7. Jabatan : .....
8. Pada UAKPA : .....
9. Lama masa bekerja : .....

### B. DESKRIPSI, PERSEPSI DAN ASUMSI TERHADAP EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN PADA BIRO KEUANGAN SEKRETARIAT JENDERAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM RI

1. Salah satu penyebab predikat disclaimer pada laporan keuangan Departemen Hukum & HAM RI salah satunya adalah masih lemahnya Sistem Pengendalian Internal (SPI) sementara hasil survei menunjukkan bahwa SPI cukup baik diterapkan, bagaimana pendapat Bapak mengenai hal ini ?
2. Bagaimana sistem pengawasan dan monitoring penyampaian laporan keuangan yang biasa dilakukan sebelum SPI di berdayakan?

3. Bagaimana seharusnya strategi yang baik menurut Bapak dalam mewujudkan Laporan Keuangan yang baik tentunya ada peningkatan perubahan predikat dari Disclaimer menuju WDP / WTP ?
4. Bagaimana sebaiknya *punishment & reward* yang tepat dalam mewujudkan implementasi SAK yang lebih baik ?

#### **VARIABEL KOMUNIKASI**

1. Biro Keuangan sebagai pembina dan koordinator SAK, berdasarkan survei responden diketahui bahwa banyak hambatan dalam masalah monitoring, pembinaan, konsultatif berkenaan dengan implementasi SAK, bagaimana tanggapan Bapak ?
2. Kunci keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah jaringan komunikasi yang baik antar tiap unsur penggerak implementasi tersebut. Dalam hal ini bagaimana strategi Departemen Hukum dan HAM dalam menuju implementasi SAK menurut Bapak ?

#### **VARIABEL SUMBER DAYA**

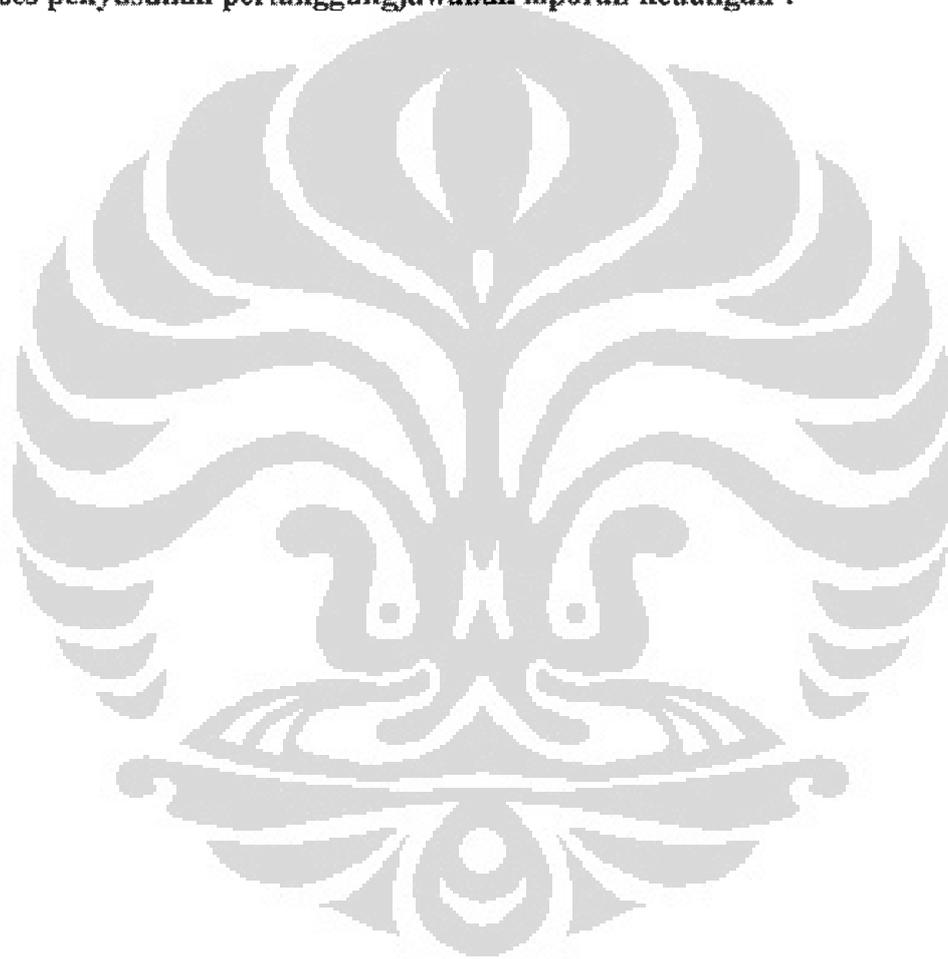
1. Salah satu variabel utama dalam implementasi kebijakan adalah sumber daya, dalam hal ini sumber daya pendukung implementasi SAK dirasakan masih kurang dan sumber dana yang masih sangat terbatas dapat di alokasikan kedalam implementasi SAK, bagaimana tanggapan Bapak ?
2. Hasil survei membuktikan bahwa sarana dan prasarana penunjang implementasi SAK masih kurang, bagaimana idealnya sarana dan prasarana yang tepat, cukup dalam menunjang SAK ?

#### **VARIABEL SIKAP**

1. SAK sebagai sebuah metode, elemen, unsur terpenting dalam pelaporan keuangan harus di dukung oleh semua pihak, bagaimana pendapat Bapak mengenai perhatian pimpinan dalam hal ini kepala Satker / UPT dalam mendukung implementasi SAK ?
2. Bagaimana menurut Bapak manfaat dari kebijakan implementasi SAK mampu merangsang terselenggaranya laporan keuangan dengan baik ?

#### **VARIABEL STRUKTUR BIROKRASI**

1. Menurut Bapak apakah struktur Birokrasi Departemen Hukum dan HAM saat ini sudah menunjang dalam implementasi SAK?
2. Dalam implementasi SAK diperlukan koordinasi yang baik antar semua unsur yang terlibat di dalamnya, sementara di satu sisi dituntut utk dapat melaksanakan implementasi se – efisien mungkin dikarenakan sumber daya yang terbatas, menurut Bapak bagaimana men-siasati hal ini ?
3. Bagaimana menurut Bapak peran dan tanggungjawab pimpinan dalam proses penyusunan pertanggungjawaban laporan keuangan ?



## TRANSKRIP WAWANCARA

Wawancara dilakukan dengan Kepala Sub Bagian Akuntansi & Pelaporan,  
Bapak Rifqi Adrian : (Dilaksanakan pada tanggal 17 Desember 2009)

### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN

1. **Salah satu penyebab predikat disclaimer pada laporan keuangan Departemen Hukum & HAM RI salah satunya adalah masih lemahnya Sistem Pengendalian Internal (SPI) sementara hasil survei menunjukkan bahwa SPI cukup baik diterapkan, bagaimana pendapat Bapak mengenai hal ini ?**

SPI kita masih lemah, artinya dari tingkat pusat ke tingkat Satker masih belum bisa diandalkan dengan baik, terbentur banyak masalah, seperti masalah transportasi dan komunikasi, serta faktor lain, mungkin responden di daerah salah persepsi dalam mengartikan SPI, menurut mereka SPI sudah dilaksanakan dengan baik.

2. **Bagaimana sistem pengawasan dan monitoring penyampaian laporan keuangan yang biasa dilakukan sebelum SPI di berdayakan?**

Laporan Keuangan tingkat dep.Hukum dan HAM yang dibuat oleh bagian akuntansi sebelum dikirim ke Dep. Keuangan di revisi oleh Inspektorat Jenderal. Setelah direvisi dibuat laporan untuk disampaikan ke Dep.Keuangan dan BPK maupun ke Itjen. Rencana tahun 2009 melakukan monitoring karena selama ini.

3. **Bagaimana seharusnya strategi yang baik menurut Bapak dalam mewujudkan Laporan Keuangan yang baik tentunya ada peningkatan perubahan predikat dari Disclaimer menuju WDP / WTP ?**

Hal pertama yang paling mendasar adalah komitmen dari pimpinan, artinya komitmen dari setiap lapisan dari pimpinan tingkat satker atau UPT, tingkat Wilayah sampai tingkat pusat. Ada keinginan untuk merubah predikat Laporan Keuangan dari Disclaimer menuju WDP /WTP. Akan sia – sia apabila semangat untuk berubah misal dari tingkat terendah yaitu Eselon 4 kebawah jika tidak di dukung oleh komitmen pimpinan yang lebih tinggi

4. **Bagaimana sebaiknya *punishment & reward* yang tepat dalam mewujudkan implementasi SAK yang lebih baik ?**

Punishment & reward sudah jelas, kembali kepada komitmen dari pimpinan di Departemen Hukum dan HAM, Menteri dan Sekretaris Jenderal untuk mewujudkan implementasi SAK guna meningkatkan predikat disclaimer ke WDP. Walaupun belum ada aturan ataupun petunjuk pelaksanaan yang mengatur punishment & reward, perwujudannya sudah mulai diatur dengan ditanda tangani nya MoU antar Pimpinan, Para pimpinan kantor wilayah menanda tangani Mou dengan Sekretaris Jenderal, apabila tidak bisa menyajikan Laporan Keuangan yang baik, akan dipertimbangkan keberadaannya dikantor Wilayah tersebut sebagai pimpinan, menurut saya hal tersebut bisa dikategorikan sebagai Reward & Punishment. Pada level bawah seperti pengelola keuangan sangat perlu diperhatikan dari sisi insentif yang akan memberi semangat dan motivasi dalam melaksanakan SAK

#### **VARIABEL KOMUNIKASI**

1. **Biro Keuangan sebagai pembina dan koordinator SAK, berdasarkan survei responden diketahui bahwa banyak hambatan dalam masalah monitoring, pembinaan, konsultatif berkenaan dengan implementasi SAK, bagaimana tanggapan Bapak ?**

Hal ini berkaitan dengan sumber daya manusia dan sumber daya dana. Menurut saya hambatan yang berkaitan dengan masalah monitoring disebabkan oleh keterbatasan dana, karena banyak sekali Satker / UPT yang berada di wilayah pelosok masih terbentur dengan masalah transportasi. Sehingga menjadi masalah dalam pembinaan yang kita rasakan saat ini dan dana dalam DIPA masih belum bisa menutupi biaya operasional tersebut. Kebanyakan Satker belum mengirimkan ADK secara tepat waktu, karena alasan lokasi UPT yang sangat jauh untuk dijangkau oleh transportasi, belum adanya sumber daya manusianya yang dapat mengoperasikan aplikasi SAI, serta belum adanya sarana komputer.

2. **Kunci keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah jaringan komunikasi yang baik antar tiap unsur penggerak implementasi tersebut. Dalam hal ini bagaimana strategi Departemen Hukum dan HAM dalam menuju implementasi SAK menurut Bapak ?**

Setiap buiannya bagian akuntansi dan pelaporan selaku bagian dari Biro Keuangan yang notabene adalah pembina SAK menghubungi Kantor Wilayah yang tersebar di 33 propinsi untuk mengirimkan ADK laporan keuangan. Dan setiap semester membuat surat teguran bagi Satker yang mengirimkan ADK. Dengan demikian diharapkan akan tercipta laporan keuangan Dep.Hukum dan HAM yang baik. Saat ini Inspektorat Jenderal

pun turun tangan dalam hal pelaporan keuangan ini. Pada dasarnya pelaporan keuangan terdiri dari 3 unsur penting yaitu SAK pada Biro Keuangan, SABMN pada Biro Perlengkapan dan Inspektorat Jenderal sebagai pengawas berjalan pelaporan keuangan.

#### **VARIABEL SUMBER DAYA**

1. **Salah satu variabel utama dalam implementasi kebijakan adalah sumber daya, dalam hal ini sumber daya pendukung implementasi SAK dirasakan masih kurang dan sumber dana yang masih sangat terbatas dapat di alokasikan kedalam implementasi SAK, bagaimana tanggapan Bapak ?**

Sangat dilematis masalah sumber daya manusia ini karena terbentur dengan latar belakang pendidikan akuntansi. Saat ini sedang direncanakan kedepan untuk melakukan perekrutan pegawai yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, khususnya latar belakang pendidikan akuntansi. Saat ini banyak sekali latar belakang yang berbeda seperti hukum namun bertugas sebagai pengelola keuangan.

2. **Hasil survei membuktikan bahwa sarana dan prasarana penunjang implementasi SAK masih kurang, bagaimana idealnya sarana dan prasarana yang tepat, cukup dalam menunjang SAK ?**

Disatu sisi kita di tuntut memperbaiki Laporan keuangan, di sisi lain kita sarana dan prasarana penunjang masih sangat memprihatinkan, apalagi Satker yang jauh seperti Indonesia timur yang memperlambat Laporan Keuangan. Masih banyak peralatan komputer yang sebagai sarana pelaporan keuangan dalam kondisi rusak dan belum bisa diperbaiki.

#### **VARIABEL SIKAP**

1. **SAK sebagai sebuah metode, elemen, unsur terpenting dalam pelaporan keuangan harus di dukung oleh semua pihak, bagaimana pendapat Bapak mengenai perhatian pimpinan dalam hal ini kepala Satker / UPT dalam mendukung implementasi SAK ?**

Berkaitan dengan masalah komitmen pimpinan yang telah saya sampaikan tadi, saat ini Pelaporan Keuangan masih dianggap sebagai pelengkap pekerjaan saja, belum dianggap sebagai sebuah pekerjaan utama dalam menjalankan manajemen keuangan pemerintah. Namun saat ini para pimpinan tertinggi kami sudah melakukan terobosan dengan melakukan MoU mengenai pelaporan keuangan walaupun belum bisa dilaksanakan secara maksimal namun sudah bisa dilihat trend positif dari MoU ini

menunjang Laporan Keuangan. Hal ini terbukti dengan Laporan Keuangan semester pertama tahun ini

2. **Bagaimana menurut Bapak manfaat dari kebijakan implementasi SAK mampu merangsang terselenggaranya laporan keuangan dengan baik ?**

SAK adalah kewajiban bagi Departemen yang menggunakan APBN, implementasi SAK sangat baik sekali, karena Laporan Keuangan dapat disajikan secara *computerized*, suka tidak suka menurut saya SAK adalah kewajiban yang tidak bisa ditawar – tawar.

#### **VARIABEL STRUKTUR BIROKRASI**

1. **Menurut Bapak apakah struktur Birokrasi Departemen Hukum dan HAM saat ini sudah menunjang dalam implementasi SAK?**

Sistem pelaporan keuangan melalui SAK telah diatur secara berjenjang, dari tingkat Satker sampai hingga tingkat Pusat / Kementerian / Lembaga. Saya menilai saat ini struktur yang ada di Departemen Hukum dan HAM sudah menunjang dan mengacu kepada peraturan yang berkenaan dengan SAK

2. **Dalam implementasi SAK diperlukan koordinasi yang baik antar semua unsur yang terlibat di dalamnya, sementara di satu sisi dituntut utk dapat melaksanakan implementasi se – efisien mungkin dikarenakan sumber daya yang terbatas, menurut Bapak bagaimana men-siasati hal ini ?**

Koordinasi sangat diperlukan namun tingkat efektifitas nya yang masih perlu dipertanyakan. Di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum & HAM mengingat kita memiliki 33 Kantor Wilayah dengan sistem Birokrasi vertikal, dengan sekitar 765 Satker yang tersebar di Indonesia. Koordinasi dengan mengeluarkan Surat Edaran, atau mengumpulkan para pimpinan Satker melalui rapat koordinasi atau kami dari pusat datang langsung ke wilayah melalui monitoring dan Bimbingan Teknis. Rencana kedepan komunikasi melalui tele conference dapat menjadi cara ampuh dalam melakukan koordinasi

3. **Bagaimana menurut Bapak peran dan tanggungjawab pimpinan dalam proses penyusunan pertanggungjawaban laporan keuangan ?**

pimpinan sangat berperan dalam menyusun laporan keuangan. Dimana seorang pimpinan mempunyai tanggung jawab yang sangat besar, karena laporan keuangan harus disajikan secara akuntabel dan tepat waktu.

Wawancara dilakukan dengan Kepala Bagian Akuntansi & Pelaporan, Ibu Atikah : (Dilaksanakan pada tanggal 14 Desember 2009)

### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN

1. Salah satu penyebab predikat disclaimer pada laporan keuangan Departemen Hukum & HAM RI salah satunya adalah masih lemahnya Sistem Pengendalian Internal (SPI) sementara hasil survei menunjukkan bahwa SPI cukup baik diterapkan, bagaimana pendapat Ibu mengenai hal ini ?

Beberapa tahun lalu sistem pengendalian intern di Sekretariat Jenderal belum dijalankan dengan baik bahkan cenderung tidak pernah, untuk pengawasan (monitoring) dilakukan oleh kepala biro keuangan, kepala bagian akuntansi dan pelaporan beserta dengan empat kepala sub bagiannya, namun sejak tahun 2008 SPI telah gencar disosialisasikan dan dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal.

2. Bagaimana sistem pengawasan dan monitoring penyampaian laporan keuangan yang biasa dilakukan sebelum SPI di berdayakan?

Laporan Keuangan ditingkat paling rendah yaitu Satker mengirimkan Laporan Keuangan ke Kantor Wilayah, di gabung dalam aplikasi Wilayah dan dikirim ke Pusat

3. Bagaimana seharusnya strategi yang baik menurut Ibu dalam mewujudkan Laporan Keuangan yang baik tentunya ada peningkatan perubahan predikat dari Disclaimer menuju WDP / WTP ?

Ada komitmen dari semua unsur yaitu para pengelola keuangan serta harus di dukung oleh pemimpin kantor dalam hal ini para kepala Satker

4. Bagaimana sebaiknya *punishment* & *reward* yang tepat dalam mewujudkan implementasi SAK yang lebih baik ?

Penilaian harus adil maksudnya apabila suatu saat sistem ini berjalan, tiap unsur keuangan harus dinilai dengan benar, apabila tidak melaksanakan Laporan Keuangan mungkin Kepala Kantor tersebut bersedia di mutasi namun apabila berhasil melaksanakan laporan keuangan maka harus diberi semacam hadiah

## VARIABEL KOMUNIKASI

1. **Biro Keuangan sebagai pembina dan koordinator SAK, berdasarkan survei responden diketahui bahwa banyak hambatan dalam masalah monitoring, pembinaan, konsultatif berkenaan dengan implementasi SAK, bagaimana tanggapan Ibu ?**

Sejauh ini Biro Keuangan melalui Bagian Akuntansi & Pelaporan telah melakukan proses monitoring, pembinaan serta konsultatif secara maksimal. Baru sekitar 80 % Saker yang telah mengirimkan ADK dengan tepat waktu, namun ADK yang diterima di Biro Keuangan Sekretariat Jenderal sering kali rusak ketika akan dibuka di aplikasi Biro Keuangan Sekretariat Jenderal

2. **Kunci keberhasilan suatu implementasi kebijakan adalah jaringan komunikasi yang baik antar tiap unsur penggerak implementasi tersebut. Dalam hal ini bagaimana strategi Departemen Hukum dan HAM dalam menuju implementasi SAK menurut Ibu ?**

Dengan adanya koordinasi yang lebih baik saya rasa akan mewujudkan implementasi yang lebih baik

## VARIABEL SUMBER DAYA

1. **Salah satu variabel utama dalam implementasi kebijakan adalah sumber daya, dalam hal ini sumber daya pendukung implementasi SAK dirasakan masih kurang dan sumber dana yang masih sangat terbatas dapat di alokasikan kedalam implementasi SAK, bagaimana tanggapan Ibu ?**

Ya, SAK memang masih terhambat dalam masalah pendanaan. Implementasi SAK membutuhkan dana besar untuk dapat membina SDM dan pengadaan peralatan pendukung SAK. Pegawai yang ada dibagian akuntansi dan pelaporan terdiri dari 80 % pegawai yang paham mengenai kegunaan sistem akuntansi keuangan dan 20 % yang hanya bisa mengentri laporan keuangannya saja tanpa mengerti maksud dan tujuan dari SAK tersebut. Dengan kata lain tingkat pemahaman di antara pegawai bagian akuntansi dan pelaporan masih berbeda-beda. Walaupun sarana dan prasarana yang tersedia sudah mencukupi, yaitu dengan disediakannya

perangkat komputer dengan aplikasi sistem akuntansi instansi yang terbaru dari Departemen Keuangan.

2. **Hasil survei membuktikan bahwa sarana dan prasarana penunjang implementasi SAK masih kurang, bagaimana idealnya sarana dan prasarana yang tepat, cukup dalam menunjang SAK ?**

Seperti yang saya katakan tadi bahwa dibutuhkan dana besar dalam menyelesaikan SAK

#### **VARIABEL SIKAP**

1. **SAK sebagai sebuah metode, elemen, unsur terpenting dalam pelaporan keuangan harus di dukung oleh semua pihak, bagaimana pendapat Bapak mengenai perhatian pimpinan dalam hal ini kepala Satker / UPT dalam mendukung implementasi SAK ?**

Saat ini perhatian Kepala Satker sudah menunjukkan perbaikan, sebagian kepala kantor telah menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap Laporan Keuangan

2. **Bagaimana menurut Ibu manfaat dari kebijakan implementasi SAK mampu merangsang terselenggaranya laporan keuangan dengan baik ?**

SAK adalah satu – satunya alat untuk mewujudkan Laporan Keuangan Departemen / Kementerian

#### **VARIABEL STRUKTUR BIROKRASI**

1. **Menurut Ibu apakah struktur Birokrasi Departemen Hukum dan HAM saat ini sudah menunjang dalam implementasi SAK?**

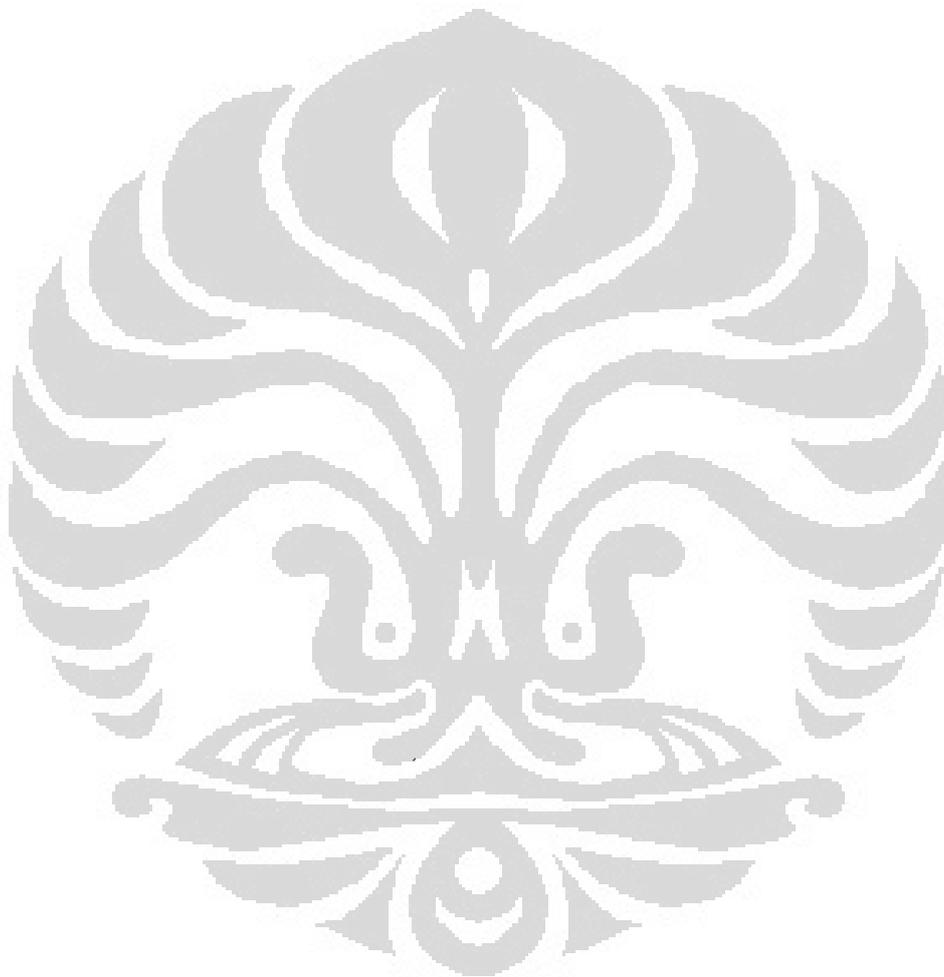
Saat ini sistem Birokrasi telah menunjukkan perbaikan ke arah yang lebih baik. Sangat terasa perbedaannya dibandingkan beberapa tahun yang lalu

2. **Dalam implementasi SAK diperlukan koordinasi yang baik antar semua unsur yang terlibat di dalamnya, sementara di satu sisi dituntut utk dapat melaksanakan implementasi se – efisien mungkin dikarenakan sumber daya yang terbatas, menurut Ibu bagaimana meniasati hal ini ?**

Diperlukan sebuah tim besar yang solid dalam melaksanakan SAK

3. **Bagaimana menurut Ibu, peran dan tanggungjawab pimpinan dalam proses penyusunan pertanggungjawaban laporan keuangan ?**

Pimpinan ada individu pengambil keputusan, perannya dalam Laporan Keuangan sangat penting dan sangat vital



**DAFTAR KUESIONER BAGI PENGELOLA SAK  
PETUNJUK PENGISIAN**

A. Kuesioner ini sengaja tidak mencantumkan nama responden dengan harapan Bapak / Ibu dapat mengisinya se-obyektif mungkin (apa adanya sesuai dengan fakta), karena itu saya menjamin bahwa jawaban dari Bapak / Ibu tidak akan diketahui orang lain atau pihak manapun. Atas perhatian dan kerjasamanya saya mengucapkan terima kasih.

B. Berikan tanda "X" pada salah satu pilihan yang tersedia di bawah ini.

No. Responden : (Kosongkan)  
 Jenis Kelamin : • Laki – Laki • Perempuan  
 Usia : • < 25 Th • 25 – 35 Th • 35 – 45 Th • > 45 Th \*  
 Pendidikan : • SMU / Sederajat • S1 • S2 \*  
 Unit Kerja/Bagian :  
 Lama Bekerja : • 0 – 5 Th • 5 – 10 Th • 15 – 20 Th • > 20 Th \*

**Keterangan :**

\* Lingkari pilihan identitas yang Bapak / Ibu pilih

1. (STS) : Sangat tidak memahami
2. (TM) : Tidak Memahami
3. (RR) : Ragu – Ragu
4. (M) : Memahami
5. (SM) : Sangat Memahami

**DAFTAR PERTANYAAN  
BAGIAN I  
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN**

No	IMPLEMENTASI KEBIJAKAN	1	2	3	4	5
		STS	TM	RR	M	SM
1	Selujukah Bapak / Ibu bahwa SAK sebagai adalah aplikasi yang tepat dalam mewujudkan Laporan Keuangan yang relevan, andal, dapat dibandingkan, serta dapat dipahami ?					
2	Apakah menurut Bapak / Ibu keberadaan aplikasi SAK sudah dapat menjadi tolak ukur keberhasilan yang tepat bagi sebuah Laporan Keuangan Kementerian / Departemen ?					

3	Menurut Bapak / Ibu apakah implementasi SAK sudah tepat dan tidak perlu ditingkatkan ?					
4	Menurut Bapak / Ibu apakah peraturan pelaksanaan pelaporan keuangan sudah cukup disosialisasikan ?					
5	Menurut Bapak / Ibu apakah Sistem Pengendalian Internal (SPI) dalam menunjang Laporan Keuangan sudah dilaksanakan dengan baik ?					
6	Implementasi SAK pada Departemen Hukum & HAM adalah salah satu penunjang visi dan misi Departemen					

**BAGIAN II  
KOMUNIKASI**

No	KOMUNIKASI	1	2	3	4	5
		STS	TM	RR	M	SM
1	Apakah Bapak / Ibu memahami tentang maksud dan tujuan dari aplikasi SAK ?					
2	Setujukah Bapak / Ibu bahwa Satker (UAKPA) selama ini mendapatkan informasi yang jelas tentang pelaksanaan aplikasi SAK ?					
3	Setujukah Bapak / Ibu bahwa komunikasi antar Satker (UAKPA) dengan Biro Keuangan sebagai Pembina SAK selama ini tidak mengalami hambatan sehingga pembinaan yang dilakukan oleh Biro Keuangan berjalan lancar ?					
4	Setujukah Bapak / Ibu bahwa Satker (UAKPA) selalu berkonsultasi dengan Biro Keuangan sebagai Pembina SAK setiap menghadapi kesulitan di dalam pengoperasian SAK ?					
5	Setujukah Bapak / Ibu bahwa informasi / pelatihan SAK dilakukan secara konsisten ?					
6	Bagaimana pencapaian hasil implementasi aplikasi SAK dapat dipenuhi dengan pelatihan yang telah dilakukan ?					

**BAGIAN III  
SUMBER DAYA**

No	SUMBER DAYA	1	2	3	4	5
		STS	TM	RR	M	SM
1	Apakah jumlah petugas / operator pengelola SAK telah memadai untuk mendukung pelaksanaan aplikasi SAK ?					
2	Apakah sumber daya manusia pengelola SAK dikantor Bapak / Ibu telah memahami prosedur pengoperasian aplikasi SAK ?					
3	Setujukah Bapak / Ibu bahwa petugas / operator aplikasi SAK sudah memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan aplikasi SAK ?					
4	Setujukah Bapak / Ibu bahwa sumber daya manusia petugas / operator pelaksana aplikasi SAK telah memiliki pengetahuan tentang pengoperasian SAK ?					
5	Setujukah Bapak / Ibu bahwa dalam pelaksanaan SAK diperlukan sumber dana yang memadai ?					
6	Setujukah Bapak / Ibu bahwa Satker (UAKPA) telah mempunyai sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelaksanaan aplikasi SAK ?					

**BAGIAN IV  
SIKAP**

No	SIKAP	1	2	3	4	5
		STS	TM	RR	M	SM
1	Setujukah Bapak / Ibu bahwa selama ini Satker (UAKPA) selalu mentaati dan melaksanakan ketentuan – ketentuan yang telah diatur di dalam pelaksanaan SAK ?					
2	Setujukah Bapak / Ibu bahwa selama ini Satker (UAKPA) selalu mengirim laporan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditetapkan ?					
3	Setujukah Bapak / Ibu bahwa SAK sebagai suatu metode pelaporan keuangan harus di dukung oleh seluruh Satker (UAKPA) ?					
4	Setujukah Bapak / Ibu bahwa setiap aparat pelaksana pelaporan keuangan telah melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab ?					
5	Bagaimana perhatian pemimpin Satker terhadap implementasi aplikasi SAK ?					
6	Bagaimana manfaat kebijakan implementasi aplikasi SAK					

mampu merangsang terselenggaranya laporan keuangan dengan baik ?					
--	--	--	--	--	--

**BAGIAN V  
STRUKTUR BIROKRASI**

No	STRUKTUR ORGANISASI	1	2	3	4	5
		STS	TM	RR	M	SM
1	Setujukah Bapak / Ibu bahwa dalam peng-implemmentasian SAK telah ada petunjuk pelaksanaan atau prosedur operasi kerja ?					
2	Setujukah Bapak / Ibu bahwa SAK dilaksanakan melalui koordinasi dengan mempertimbangkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang terbatas ?					
3	Setujukah Bapak / Ibu bahwa struktur birokrasi yang ada sudah tepat di dalam mendukung pelaksanaan aplikasi SAK ?					
4	Setujukah Bapak / Ibu bahwa SAK dilaksanakan melalui koordinasi agar keseragaman dalam melaksanakan kebijakan ?					
5	Setujukah Bapak / Ibu bahwa SAK dilaksanakan melalui koordinasi guna memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan ?					
6	Setujukah Bapak / Ibu bahwa kewenangan yang dimiliki petugas / operator untuk melaksanakan SAK tersebut tidak tumpang tindih dengan kewenangan petugas lainnya ?					
7	Apakah kewenangan yang telah diberikan kepada petugas / operator pengelola SAK telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tugas yang telah di amanatkan ?					

**TERIMA KASIH**

TABULASI DATA

RESPONDEN	KOMUNIKASI						JUMLAH	SUMBER DAYA						JUMLAH	SIKAP						JUMLAH	STRUKTUR ORGANISASI							JUMLAH
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7	
1	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24
2	4	3	3	4	4	2	20	3	2	4	4	4	4	21	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	4	4	3	23
3	5	4	4	4	4	4	25	3	5	5	5	5	3	26	5	5	5	5	5	5	30	5	4	3	5	5	3	5	25
4	4	4	3	3	2	2	18	1	3	4	4	5	1	18	4	4	4	3	3	3	21	4	3	3	4	4	5	4	23
5	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24
7	5	5	4	5	4	5	28	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	4	3	4	23
8	5	5	3	2	5	4	24	2	4	4	4	5	2	21	2	2	5	4	1	3	17	4	4	4	4	4	4	4	24
9	4	3	3	4	5	4	23	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	5	4	25
10	4	3	3	4	5	4	23	3	4	5	4	5	3	24	3	4	5	3	4	5	24	5	4	3	4	4	4	3	22
11	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	5	3	24	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	4	4	3	5	24
12	4	1	1	4	4	3	17	3	2	2	2	4	2	15	2	2	5	3	3	3	18	3	4	2	5	5	5	3	24
13	4	3	3	3	3	4	20	4	4	3	3	5	4	23	3	3	2	4	4	4	20	4	4	3	5	5	4	4	25
14	4	3	3	2	3	3	18	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	3	3	22	4	3	4	4	4	4	4	23
15	4	3	2	1	2	3	15	5	1	2	3	3	1	15	3	4	4	4	5	4	24	4	4	3	4	4	3	2	20
16	4	4	4	4	4	4	24	3	4	5	5	5	3	25	4	3	5	5	3	4	24	4	4	4	4	5	5	4	26
17	4	4	2	5	5	4	24	3	2	4	3	4	2	18	2	3	4	3	4	4	20	4	1	3	5	3	4	5	21
18	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	4	5	3	23	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	4	4	3	4	21
19	4	3	3	3	2	4	19	4	3	3	4	5	3	22	4	3	5	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	4	24
20	4	3	2	4	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	3	3	4	4	3	4	21	3	3	3	4	4	4	3	21
21	4	3	2	2	5	4	20	3	3	4	4	5	3	22	4	4	5	5	3	4	25	4	3	3	5	5	5	5	26
22	4	3	3	2	3	3	18	2	3	3	3	4	2	17	2	2	5	2	4	4	19	4	5	3	5	5	3	3	24
23	5	5	4	5	4	4	27	2	4	4	3	5	3	21	4	3	4	3	5	4	23	5	4	3	4	4	5	5	25
24	5	4	3	5	5	5	27	3	5	2	4	5	4	23	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	5	5	5	5	29
25	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	3	4	1	16	3	4	4	5	4	4	24	3	3	4	4	4	3	3	21
26	4	3	3	2	4	3	19	3	4	3	3	4	3	20	4	4	5	3	3	4	23	3	4	3	4	4	3	3	21
27	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	3	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24
28	2	2	3	4	5	4	20	5	2	4	2	5	3	21	2	2	5	2	4	3	18	5	4	4	5	5	4	5	27
29	4	4	4	4	4	4	24	1	2	4	4	4	4	19	4	2	4	4	5	3	22	4	4	4	4	4	2	4	22
30	5	4	4	3	4	3	23	3	4	4	4	5	3	23	4	5	5	5	5	4	28	4	4	3	4	5	4	5	25
31	4	2	1	2	4	2	15	1	2	3	3	5	1	15	2	2	5	5	2	2	18	5	4	2	4	4	2	1	17
32	5	4	4	4	5	4	26	3	5	4	4	5	3	24	4	3	4	4	4	4	23	5	4	4	4	5	5	3	25
33	4	4	4	4	4	4	24	4	2	2	2	4	4	18	2	2	4	4	2	2	16	4	4	4	4	4	4	4	24

34	4	3	3	3	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	4	4	4	24	3	4	3	4	4	3	21	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	4	4	4	24
36	3	3	2	3	4	4	19	3	2	2	3	3	3	16	3	3	2	2	2	3	15	2	2	3	3	2	2	4	16
37	4	3	3	3	3	3	19	3	3	4	4	4	4	22	3	3	3	3	3	3	18	4	4	4	3	3	4	4	22
38	4	4	1	4	4	4	21	2	2	3	3	3	3	16	2	2	5	4	3	3	19	2	2	3	3	3	3	3	17
39	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	3	4	5	3	4	4	23	4	3	3	5	5	4	4	24
40	4	4	2	3	3	3	19	3	5	5	3	4	3	23	4	3	4	5	5	5	26	2	2	4	4	4	4	5	23
41	4	3	2	2	3	3	17	3	4	4	4	5	5	25	4	3	5	3	3	3	21	4	3	3	5	5	3	4	23
42	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	18	3	3	5	3	3	3	20	3	2	3	3	3	3	3	17
43	4	3	2	5	4	2	20	3	4	3	5	5	3	23	3	3	5	2	5	4	22	4	5	3	3	5	3	5	24
44	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24
45	4	3	3	4	4	2	20	3	2	4	4	4	4	21	3	3	4	4	3	2	19	4	4	4	4	4	4	3	23
46	5	4	4	4	4	4	25	3	5	5	5	5	3	26	5	5	5	5	5	6	30	5	4	3	5	5	3	5	25
47	4	4	3	3	2	2	18	1	3	4	4	5	1	18	4	4	4	3	3	3	21	4	3	3	4	4	5	4	23
48	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	3	23	4	3	4	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	4	24
49	4	4	4	4	4	4	24	2	4	4	4	4	4	22	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	24
50	5	5	4	5	4	5	28	5	5	5	5	5	3	28	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	4	4	3	4	23
51	5	5	3	2	5	4	24	2	4	4	4	5	2	24	2	2	5	4	1	3	17	4	4	4	4	4	4	4	24
52	4	3	3	4	5	4	23	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	5	4	25
53	4	3	3	4	5	4	23	3	4	5	4	5	3	24	3	4	5	3	4	5	24	5	4	3	4	4	4	3	22
54	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	5	3	24	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	4	4	3	5	24
55	4	1	1	4	4	3	17	3	2	2	2	4	2	15	2	2	5	3	3	3	18	3	4	2	5	5	5	3	24
56	4	3	3	3	3	4	20	4	4	3	3	5	4	23	3	3	2	4	4	4	20	4	4	3	5	5	4	4	25
57	4	3	3	2	3	3	18	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	3	3	22	4	3	4	4	4	4	4	23
58	4	3	2	1	2	3	15	5	1	2	3	3	1	15	3	4	4	4	5	4	24	4	4	3	4	4	3	2	20
59	4	4	4	4	4	4	24	3	4	5	5	5	3	25	4	3	5	5	3	4	24	4	4	4	4	5	5	4	26
60	4	4	2	5	5	4	24	3	2	4	3	4	2	18	2	3	4	3	4	4	20	4	1	3	5	3	4	5	21
61	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	4	5	3	23	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	4	4	3	4	21
62	4	3	3	3	2	4	19	4	3	3	4	5	3	22	4	3	5	5	4	5	25	4	4	4	4	4	4	4	24
63	4	3	2	4	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	3	3	4	4	5	4	21	3	3	3	4	4	4	3	21
64	4	3	2	2	5	4	20	3	3	4	4	5	3	22	4	4	5	5	3	4	25	4	3	3	5	5	5	5	26
65	4	3	3	2	3	3	18	2	3	3	3	4	2	17	2	2	5	2	4	4	19	4	5	3	5	5	3	3	24
66	5	5	4	5	4	4	27	2	4	4	3	5	3	21	4	3	4	3	5	4	23	5	4	3	4	4	5	5	25
67	5	4	3	5	5	5	27	3	5	2	4	5	4	23	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	5	5	5	5	29
68	3	3	3	3	2	2	16	2	3	3	3	4	1	16	3	4	4	5	4	4	24	3	3	4	4	4	3	3	21
69	4	3	3	4	5	4	23	3	4	4	4	5	4	24	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	5	4	25
70	4	3	3	4	5	4	23	3	4	5	4	5	3	24	3	4	5	3	4	5	24	5	4	3	4	4	4	3	22

71	4	3	4	3	4	4	22	4	4	4	4	5	3	24	4	4	5	5	4	5	27	4	4	4	4	4	3	5	24
72	4	1	1	4	4	3	17	3	2	2	2	4	2	15	2	2	5	3	3	3	18	3	4	2	5	5	5	3	24
73	4	3	3	3	3	4	20	4	4	3	3	5	4	23	3	3	2	4	4	4	20	4	4	3	5	5	4	4	25
74	4	3	3	2	3	3	18	3	4	3	3	3	4	20	4	4	4	4	3	3	22	4	3	4	4	4	4	4	23
75	4	3	2	1	2	3	15	5	1	2	3	3	1	15	3	4	4	4	5	4	24	4	4	3	4	4	3	2	20
76	4	4	4	4	4	4	24	3	4	5	5	5	3	25	4	3	5	5	3	4	24	4	4	4	4	5	5	4	26
77	4	4	2	5	5	4	24	3	2	4	3	4	2	18	2	3	4	3	4	4	20	4	1	3	5	3	4	5	21
78	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	4	5	3	23	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	4	4	3	4	21
79	4	3	3	3	2	4	19	4	3	3	4	5	3	22	4	3	5	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	4	24
80	4	3	2	4	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	3	3	4	4	3	4	21	3	3	3	4	4	4	3	21
81	4	3	2	2	5	4	20	3	3	4	4	5	3	22	4	4	5	5	3	4	25	4	3	3	5	5	5	5	26
82	4	3	3	3	3	3	19	3	4	4	4	5	3	23	4	3	4	4	3	4	22	3	3	3	4	4	3	4	21
83	4	3	3	3	2	4	19	4	3	3	4	5	3	22	4	3	5	5	4	5	26	4	4	4	4	4	4	4	24
84	4	3	2	4	4	3	20	3	3	4	3	4	3	20	3	3	4	4	3	4	21	3	3	3	4	4	4	3	21
85	4	3	2	2	5	4	20	3	3	4	4	5	3	22	4	4	5	5	3	4	25	4	3	3	5	5	5	5	26
86	4	3	3	2	3	3	18	2	3	3	3	4	2	17	2	2	5	2	4	4	19	4	5	3	5	5	3	3	24
87	5	5	4	5	4	4	27	2	4	4	3	5	3	21	4	3	4	3	5	4	23	5	4	3	4	4	5	5	25
88	5	4	3	5	5	5	27	3	5	2	4	5	4	23	4	5	5	5	4	5	28	5	5	4	5	5	5	5	29



## Variabel Komunikasi

### Statistics

		Pernyataan1	Pernyataan2	Pernyataan3	Pernyataan4
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.0909	3.3864	2.9773	3.4205
Std. Error of Mean		.05271	.08618	.09140	.11048
Median		4.0000	3.0000	3.0000	4.0000
Mode		4.00	3.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.49448	.80846	.85739	1.03637
Variance		.245	.654	.735	1.074
Range		3.00	4.00	3.00	4.00
Minimum		2.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	4.00	5.00
Sum		360.00	298.00	262.00	301.00

### Statistics

		Pernyataan5	Pernyataan6
N	Valid	88	88
	Missing	0	0
Mean		3.7841	3.5682
Std. Error of Mean		.10022	.07884
Median		4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00
Std. Deviation		.94015	.73981
Variance		.884	.547
Range		3.00	3.00
Minimum		2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		333.00	314.00

## Frequency Table

### Pernyataan1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	1.1	1.1	1.1
3.00	4	4.5	4.5	5.7
4.00	69	78.4	78.4	84.1
5.00	14	15.9	15.9	100.0
Total	88	100.0	100.0	

### Pernyataan2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	3.4	3.4	3.4
2.00	2	2.3	2.3	5.7
3.00	48	54.5	54.5	60.2
4.00	28	31.8	31.8	92.0
5.00	7	9.0	8.0	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.7	5.7	5.7
	2.00	18	20.5	20.5	26.1
	3.00	39	44.3	44.3	70.5
	4.00	26	29.5	29.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.4	3.4	3.4
	2.00	15	17.0	17.0	20.5
	3.00	24	27.3	27.3	47.7
	4.00	34	38.6	38.6	86.4
	5.00	12	13.6	13.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan5**

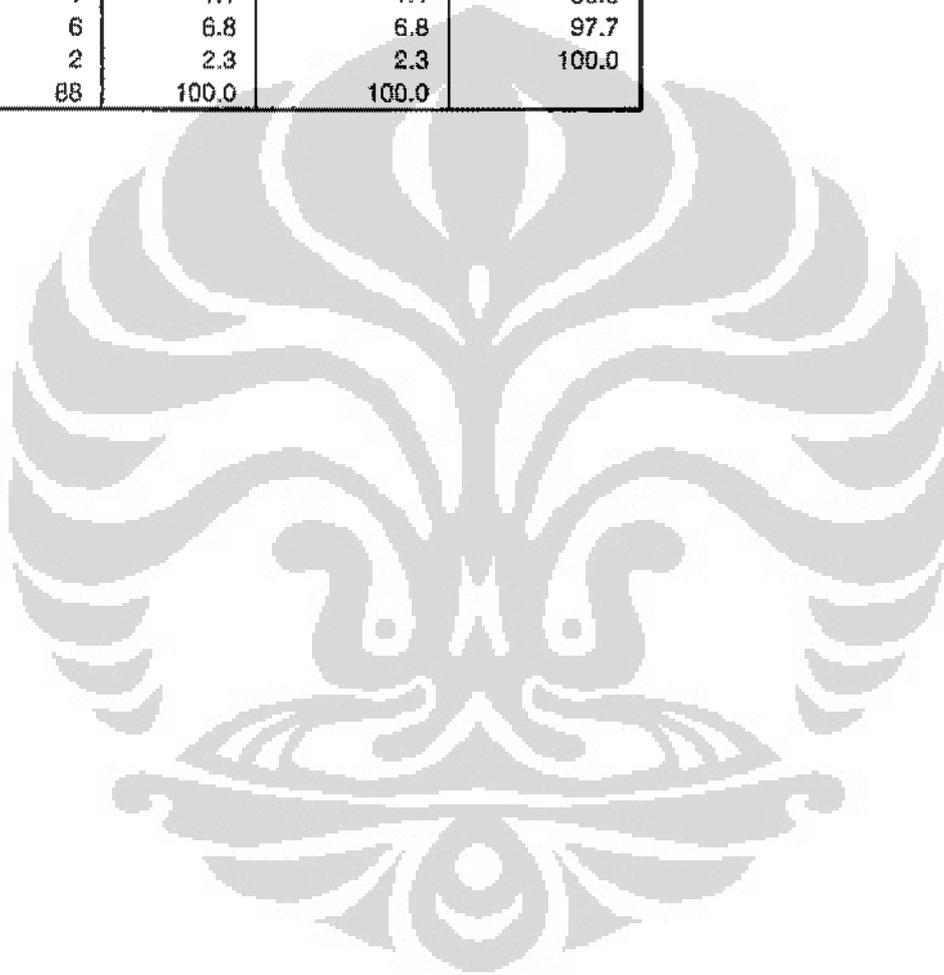
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	12.5	12.5	12.5
	3.00	17	19.3	19.3	31.8
	4.00	40	45.5	45.5	77.3
	5.00	20	22.7	22.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	9.1	9.1	9.1
	3.00	27	30.7	30.7	39.8
	4.00	48	54.5	54.5	94.3
	5.00	5	5.7	5.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Jumlah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15.00	4	4.5	4.5	4.5
	16.00	2	2.3	2.3	6.8
	17.00	4	4.5	4.5	11.4
	18.00	9	10.2	10.2	21.6
	19.00	12	13.6	13.6	35.2
	20.00	16	18.2	18.2	53.4
	21.00	1	1.1	1.1	54.5
	22.00	3	3.4	3.4	58.0
	23.00	7	8.0	8.0	65.9
	24.00	19	21.6	21.6	87.5
	25.00	2	2.3	2.3	89.8
	26.00	1	1.1	1.1	90.9
	27.00	6	6.8	6.8	97.7
	28.00	2	2.3	2.3	100.0
Total		88	100.0	100.0	



## Variabel Sumber Daya

### Statistics

		Pernyataan1	Pernyataan2	Pernyataan3	Pernyataan4
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.0795	3.4205	3.6364	3.6250
Std. Error of Mean		.09455	.10564	.09169	.07804
Median		3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		3.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.88696	.99101	.86012	.73207
Variance		.787	.982	.740	.536
Range		4.00	4.00	3.00	3.00
Minimum		1.00	1.00	2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		271.00	301.00	320.00	319.00

### Statistics

		Pernyataan5	Pernyataan6
N	Valid	88	88
	Missing	0	0
Mean		4.4205	2.9545
Std. Error of Mean		.07357	.09412
Median		5.0000	3.0000
Mode		5.00	3.00
Std. Deviation		.69019	.88290
Variance		.476	.780
Range		2.00	4.00
Minimum		3.00	1.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		389.00	260.00

## Frequency Table

### Pernyataan1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	4	4.5	4.5	4.5
2.00	13	14.8	14.8	19.3
3.00	49	55.7	55.7	75.0
4.00	16	18.2	18.2	93.2
5.00	6	6.8	6.8	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.4	3.4	3.4
	2.00	14	15.9	15.9	19.3
	3.00	23	26.1	26.1	45.5
	4.00	39	44.3	44.3	89.8
	5.00	9	10.2	10.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	11	12.5	12.5	12.5
	3.00	21	23.9	23.9	36.4
	4.00	45	51.1	51.1	87.5
	5.00	11	12.5	12.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.7	5.7	5.7
	3.00	31	35.2	35.2	40.9
	4.00	44	50.0	50.0	90.9
	5.00	8	9.1	9.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan5**

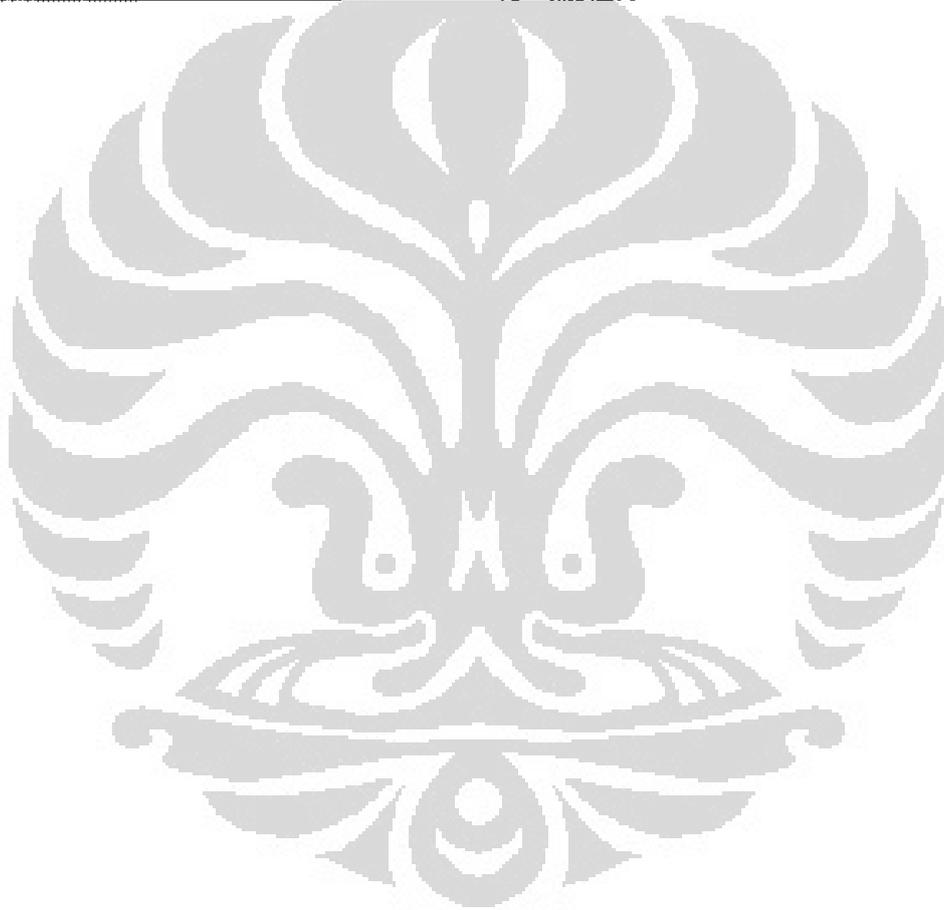
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	10	11.4	11.4	11.4
	4.00	31	35.2	35.2	46.6
	5.00	47	53.4	53.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	9.1	9.1	9.1
	2.00	11	12.5	12.5	21.6
	3.00	47	53.4	53.4	75.0
	4.00	21	23.9	23.9	98.9
	5.00	1	1.1	1.1	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Jumlah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15.00	7	8.0	8.0	8.0
	16.00	4	4.5	4.5	12.5
	17.00	3	3.4	3.4	15.9
	18.00	7	8.0	8.0	23.9
	19.00	1	1.1	1.1	25.0
	20.00	9	10.2	10.2	35.2
	21.00	10	11.4	11.4	46.6
	22.00	12	13.6	13.6	60.2
	23.00	15	17.0	17.0	77.3
	24.00	12	13.6	13.6	90.9
	25.00	4	4.5	4.5	95.5
	26.00	2	2.3	2.3	97.7
	28.00	2	2.3	2.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	



## Variabel Sikap

### Statistics

		Pernyataan1	Pernyataan2	Pernyataan3	Pernyataan4
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.4545	3.3864	4.3636	3.9205
Std. Error of Mean		.08839	.09061	.07782	.09592
Median		4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	3.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.82920	.85004	.73001	.89983
Variance		.688	.723	.533	.810
Range		3.00	3.00	3.00	3.00
Minimum		2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00
Sum		304.00	298.00	384.00	345.00

### Statistics

		Pernyataan5	Pernyataan6
N	Valid	88	88
	Missing	0	0
Mean		3.6705	3.9205
Std. Error of Mean		.09524	.08117
Median		4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00
Std. Deviation		.89342	.76145
Variance		.798	.580
Range		4.00	3.00
Minimum		1.00	2.00
Maximum		5.00	5.00
Sum		323.00	345.00

## Frequency Table

### Pernyataan1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	15	17.0	17.0	17.0
3.00	22	25.0	25.0	42.0
4.00	47	53.4	53.4	95.5
5.00	4	4.5	4.5	100.0
Total	88	100.0	100.0	

### Pernyataan2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	13	14.8	14.8	14.8
3.00	36	40.9	40.9	55.7
4.00	31	35.2	35.2	90.9
5.00	8	9.1	9.1	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.5	4.5	4.5
	3.00	1	1.1	1.1	5.7
	4.00	42	47.7	47.7	53.4
	5.00	41	46.6	46.6	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.8	6.8	6.8
	3.00	21	23.9	23.9	30.7
	4.00	35	39.8	39.8	70.5
	5.00	26	29.5	29.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan5**

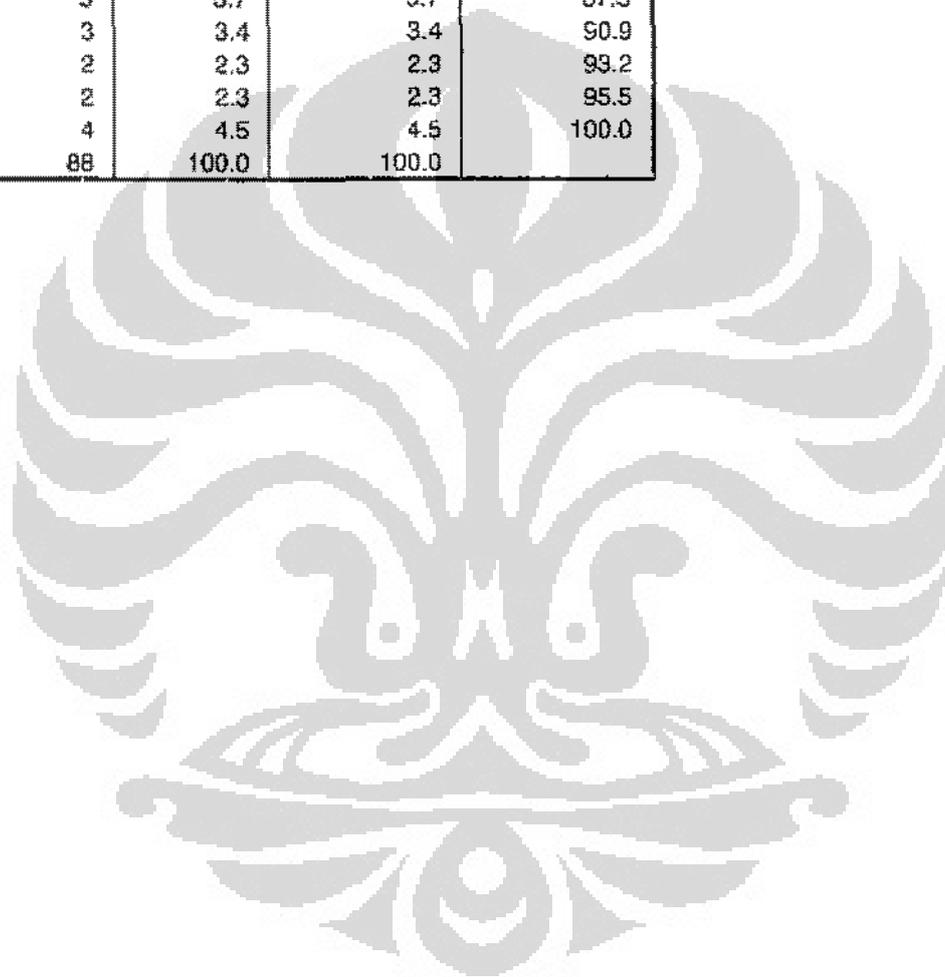
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.3	2.3	2.3
	2.00	3	3.4	3.4	5.7
	3.00	33	37.5	37.5	43.2
	4.00	34	38.6	38.6	81.8
	5.00	16	18.2	18.2	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.5	4.5	4.5
	3.00	17	19.3	19.3	23.9
	4.00	49	55.7	55.7	79.5
	5.00	18	20.5	20.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

Jumlah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15.00	1	1.1	1.1	1.1
	16.00	1	1.1	1.1	2.3
	17.00	2	2.3	2.3	4.5
	18.00	6	6.8	6.8	11.4
	19.00	6	6.8	6.8	18.2
	20.00	7	8.0	8.0	26.1
	21.00	7	8.0	8.0	34.1
	22.00	10	11.4	11.4	45.5
	23.00	12	13.6	13.6	59.1
	24.00	16	18.2	18.2	77.3
	25.00	4	4.5	4.5	81.8
	26.00	5	5.7	5.7	87.5
	27.00	3	3.4	3.4	90.9
	28.00	2	2.3	2.3	93.2
	29.00	2	2.3	2.3	95.5
	30.00	4	4.5	4.5	100.0
	Total	88	100.0	100.0	



## Variabel Struktur Birokrasi

### Statistics

		Pernyataan1	Pernyataan2	Pernyataan3	Pernyataan4
N	Valid	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.9432	3.6477	3.4318	4.2159
Std. Error of Mean		.07470	.08859	.06217	.05703
Median		4.0000	4.0000	3.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	3.00 <sup>a</sup>	4.00
Std. Deviation		.70070	.83101	.58320	.53496
Variance		.491	.691	.340	.286
Range		3.00	4.00	2.00	2.00
Minimum		2.00	1.00	2.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	4.00	5.00
Sum		347.00	321.00	302.00	371.00

### Statistics

		Pernyataan5	Pernyataan6	Pernyataan7
N	Valid	88	88	88
	Missing	0	0	0
Mean		4.2159	3.9091	3.9091
Std. Error of Mean		.06555	.08649	.09091
Median		4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.61493	.81136	.85260
Variance		.378	.658	.727
Range		3.00	3.00	4.00
Minimum		2.00	2.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00
Sum		371.00	344.00	344.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Frequency Table

### Pernyataan1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	3	3.4	3.4	3.4
3.00	15	17.0	17.0	20.5
4.00	54	61.4	61.4	81.8
5.00	16	18.2	18.2	100.0
Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	3.4	3.4	3.4
	2.00	4	4.5	4.5	8.0
	3.00	21	23.9	23.9	31.8
	4.00	53	60.2	60.2	92.0
	5.00	7	8.0	8.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.5	4.5	4.5
	3.00	42	47.7	47.7	52.3
	4.00	42	47.7	47.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	5.7	5.7	5.7
	4.00	59	67.0	67.0	72.7
	5.00	24	27.3	27.3	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	6	6.8	6.8	8.0
	4.00	54	61.4	61.4	69.3
	5.00	27	30.7	30.7	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.4	3.4	3.4
	3.00	24	27.3	27.3	30.7
	4.00	39	44.3	44.3	75.0
	5.00	22	25.0	25.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Pernyataan7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.1	1.1
	2.00	3	3.4	3.4	4.5
	3.00	21	23.9	23.9	28.4
	4.00	41	46.6	46.6	75.0
	5.00	22	25.0	25.0	100.0
	Total	88	100.0	100.0	

**Jumlah**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16.00	1	1.1	1.1	1.1
	17.00	3	3.4	3.4	4.5
	20.00	3	3.4	3.4	8.0
	21.00	14	15.9	15.9	23.9
	22.00	5	5.7	5.7	29.5
	23.00	11	12.5	12.5	42.0
	24.00	27	30.7	30.7	72.7
	25.00	13	14.8	14.8	87.5
	26.00	7	8.0	8.0	95.5
	27.00	1	1.1	1.1	96.6
	29.00	3	3.4	3.4	100.0
	Total	88	100.0	100.0	