



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGELOLAAN ANGGARAN
PADA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM
DAN HAK ASASI MANUSIA BANTEN**

TESIS

**RAHADYANTO
0706190686**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL**

**JAKARTA
DESEMBER 2009**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENGELOLAAN ANGGARAN
PADA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM
DAN HAK ASASI MANUSIA BANTEN**

TESIS

Diajukan sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains

**RAHADYANTO
0706190686**

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

**JAKARTA
DESEMBER 2009**

LEMBAR PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Rahadyanto
NPM : 0706190686
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul Tesis : Analisis Pengelolaan Anggaran Pada Kantor Wilayah
Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten


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

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Suahasil Nazara


(.....)

Penguji : Dr. Dewi Hanggraeni, SE, MBA


(.....)

Pembimbing : Prof. Dr. Chandra Wijaya


(.....)

Jakarta, 29 Desember 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Rahadyanto

NPM : 0706190686

Tanda Tangan : 

Tanggal : 29 Desember 2009

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul Analisis Pengelolaan Anggaran Pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, sebagai salahsatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan, dukungan dan kemudahan dari berbagai pihak, semoga Allah SWT memberikan pahala yang berlipat ganda. Secara khusus, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Chandra Wijaya, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, arahan, dan motivasi dalam membimbing penulis selama penyusunan tesis ini.
2. Seluruh pimpinan dan staf Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Departemen Hukum dan HAM RI, atas program rintisan gelar ini.
3. Bapak Drs. Sutarmanto, MM, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk mengikuti program rintisan gelar ini.
4. Kepala Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Ibu Poppy Pudjiaswati, SH, MH, selaku pimpinan atas segala kesempatan yang diberikan.
5. Kepala Divisi Administrasi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Ibu Dra. Sri Puguh Budi Utami, M.Si, yang telah memberikan arahan dan dukungan yang sangat besar dalam penulisan tesis ini.
6. Bapak Dwi Prasetyo Santoso, SH, MH, atas arahan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti program rintisan gelar ini.
7. Istriku tercinta, Era Inryd Icy Meta, S.Si atas segala doa, pengertian, kesabaran, dan dukungan yang telah diberikan dalam penyelesaian tesis ini.
8. Ibunda, Mama, Papa, Tante Ena, Om Dayat, seluruh keluarga besar di Tebet, Bunul dan Cipondoh, atas segala doa dan dukungannya.
9. Para informan pada kantor wilayah dan unit pelaksana teknis, yang telah memberikan data yang sangat berguna bagi penulisan tesis ini.

10. Para pejabat struktural eselon III dan IV beserta staf pada Bagian Penyusunan Program dan Laporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.
11. Para pejabat struktural eselon III dan IV beserta staf pada Bagian Umum pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten.
12. Seluruh rekan-rekan Renstra Angkatan 3, yang sangat kompak dan telah saling mendukung, memberi saran dan semangat selama perkuliahan sampai proses penyelesaian tesis ini.
13. Para staf sekretariat Program Pascasarjana UI untuk Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan (Mas Afiq, dkk.), yang telah sangat membantu dalam penyelesaian administratif berkaitan dengan studi ini.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis menerima dengan senang hati semua kritik dan saran untuk perbaikan di masa mendatang.

Jakarta, Desember 2009

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Rahadyanto
NPM : 0706190686
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
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:

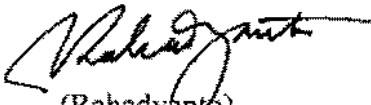
Analisis Pengelolaan Anggaran Pada Kantor Wilayah
Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan hak bebas royalti non-ekklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk basis 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 tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 29 Desember 2009

Yang menyatakan,


(Rahadyanto)

ABSTRAK

Nama : Rahadyanto
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional
Konsentrasi : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan
Judul : Analisis Pengelolaan Anggaran pada Kantor Wilayah
Departemen Hukum dan HAM Banten

Penelitian ini mengenai analisis aspek perencanaan dan pengendalian pada kegiatan pengelolaan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah: teori fungsi manajemen khususnya aspek perencanaan dan pengendalian; teori anggaran yang meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan; serta teori mengenai strategi pengendalian.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah pejabat struktural di Bagian Penyusunan Program dan Laporan, pejabat struktural di Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, staf pelaksana pada Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, dan pejabat dan pegawai pada unit pelaksana teknis yang bertugas menangani kegiatan pengelolaan anggaran. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kajian pustaka, sedangkan analisis yang dilakukan mengacu pada teori dan konsep yang digunakan.

Dari analisis atas hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa: (1) aspek perencanaan dan pengendalian manajemen untuk kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten secara umum belum berjalan optimal; (2) beberapa hambatan yang dihadapi antara lain masalah kebijakan, kurangnya sosialisasi, mekanisme pencairan dana, kurangnya koordinasi dan hubungan kerja; (3) masih ditemuinya pengelolaan anggaran yang tidak transparan.

Hasil penelitian ini menyarankan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten agar meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran dengan mengatasi hambatan dengan mengacu pada perencanaan dan pengendalian yang lebih matang.

Kata kunci : Pengelolaan Anggaran, Perencanaan, Pengendalian

ABSTRACT

Name : Rahadyanto
Study Program : National Resilience Study
Concentration : Strategic Planning, Strategy and Policy
Title : Analysis of Budget Management on Banten Regional Office of
The Ministry of Law and Human Rights

This research analyzes the planning and controlling aspects in budget management activities on Banten Regional Office of The Ministry of Law and Human Rights.

Theories used in this research are: the theory of management functions in particular aspects of planning and controlling; the theory of the budget stages which includes planning, implementation, and reporting; as well as theory about control strategies.

This research uses analytical descriptive method with qualitative approaches. Informants in this research are: officer of program and report preparation section, officer of finance and supplies sub section, staffs of finance and supplies sub section, officers and employees on technical and operational units - who are in charge of budget management activities. The data was collected through interviews and literature review, while the analysis performed refers to the theories and concepts that are used.

From the analysis of interview results, it can be concluded that: (1) planning and controlling in terms of budget management activities on Banten Regional Office of The Ministry of Law and Human Rights, in general has not run optimally; (2) several obstacles that faced including policy issues, lack of socialization, disbursement mechanisms, lack of coordination and working relationships; (3) there's still no transparency on budget management.

The results of this research suggest Banten Regional Office of The Ministry of Law and Human Rights to improve budget management performance by overcoming obstacles with reference to the planning and control more mature.

Keywords: Budget Management, Planning, Controlling

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Permasalahan	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Kerangka Penelitian	10
1.6. Sistematika Penulisan	11
2. TINJAUAN LITERATUR	13
2.1. Konsep Fungsi Manajemen	13
2.1.1. Aspek Perencanaan	14
2.1.2. Aspek Pengendalian	16
2.2. Konsep Anggaran	20
2.2.1. Penyusunan Anggaran	22
2.2.2. Pelaksanaan Anggaran	28
2.2.3. Akuntansi dan Pelaporan	29
2.3. Konsep Strategi Manajemen	33
3. METODE PENELITIAN	37
3.1. Pendekatan Penelitian	37
3.2. Sumber Data dan Instrumen Penelitian	38
3.3. Proses Pengumpulan Data	38
3.4. Proses Analisis Data	40
3.5. Operasionalisasi Konsep	44
4. GAMBARAN UMUM ORGANISASI	45
4.1. Profil Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten	45
4.2. Tugas Pokok dan Fungsi	45
4.3. Susunan Organisasi	47
4.3.1. Divisi Administrasi	48
4.3.2. Divisi Pemasarakatan	50
4.3.3. Divisi Keimigrasian	52
4.3.4. Divisi Pelayanan Hukum dan HAM	54
4.4. Rencana Strategis	58
4.5. Kondisi Pegawai	59

5. HASIL DAN PEMBAHASAN	62
5.1. Kegiatan Pengelolaan Anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten	62
5.1.1. Penyusunan Anggaran	62
5.1.2. Pelaksanaan Anggaran	67
5.1.3. Pelaporan Anggaran	71
5.2. Analisis Data	73
5.3. Tinjauan Berdasarkan Teori	78
5.4. Strategi Yang Perlu Dilakukan	80
5.5. Implikasi Kebijakan	81
6. KESIMPULAN DAN SARAN	84
6.1. Kesimpulan	84
6.2. Saran	85
DAFTAR REFERENSI	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Identifikasi Kebutuhan Anggaran	22
Tabel 4.1.	Keadaan Pegawai Kanwil Banten Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin	61
Tabel 4.2.	Keadaan Pegawai Kanwil Banten Berdasarkan Jenis Pendidikan dan Jenis Kelamin	62

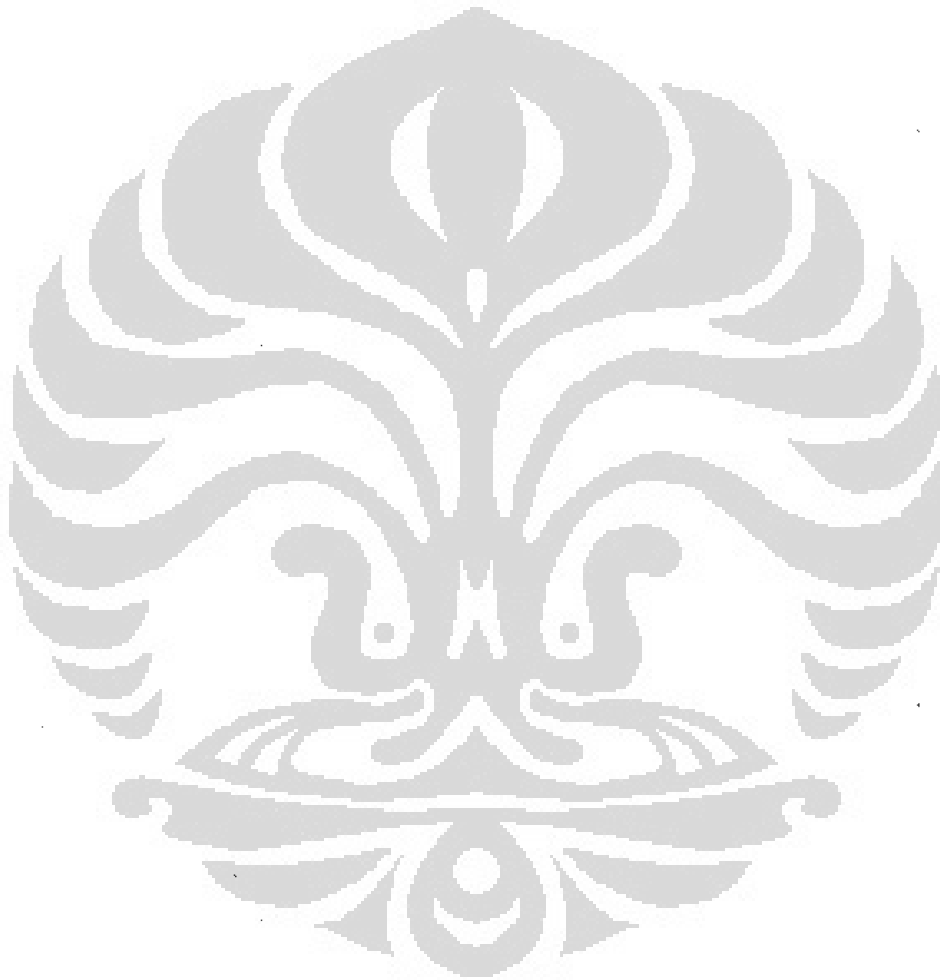


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Langkah-Langkah Dasar Dalam Proses Pengendalian	18
Gambar 2.2.	Pengembangan Model Umum Pengendalian Strategi	20
Gambar 3.1.	Proses Analisis Data	42
Gambar 4.1.	Struktur Organisasi Kantor Wilayah	48
Gambar 4.2.	Struktur Organisasi Divisi Administrasi	50
Gambar 4.3.	Struktur Organisasi Divisi Pemasarakatan	53
Gambar 4.4.	Struktur Organisasi Divisi Keimigrasian	55
Gambar 4.5.	Struktur Organisasi Divisi Pelayanan Hukum & HAM	59
Gambar 4.6.	Keadaan Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan	61
Gambar 4.7.	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	62

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
Lampiran 2 Hasil Transkrip Data



BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan, akan dideskripsikan pokok-pokok permasalahan dari penelitian yang akan disajikan dalam sub topik meliputi latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan penelitian, dan sistematika penelitian.

1.1. LATAR BELAKANG

Dalam dua dasawarsa terakhir, telah terjadi perkembangan yang pesat pada akuntansi sektor publik. Muncul beberapa istilah seperti akuntansi publik, *value for money*, reformasi sektor publik, privatisasi, *good governance*, dan sebagainya. Terjadinya reformasi di beberapa negara termasuk juga di Indonesia, memberikan dampak signifikan dalam perkembangan akuntansi pada organisasi sektor publik. *World Bank* dalam Mardiasmo (2004:18) mendefinisikan *good governance* sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang sejalan dengan prinsip demokrasi, penghindaran salah alokasi dana investasi, pencegahan korupsi baik secara politik dan administratif.

Isu yang muncul dalam sektor publik merupakan suatu rangkaian yang merupakan tuntutan untuk terciptanya *good public and corporate governance*, pemerintahan dituntut agar dikelola secara profesional, efektif, dan efisien. Para aparat pemerintahan juga dituntut untuk lebih tanggap dengan lingkungannya dengan berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik secara transparan dan akuntabel. Kepemerintahan yang baik setidaknya ditandai dengan tiga elemen yaitu transparansi, partisipasi dan akuntabilitas. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Partisipasi maksudnya mengikutsertakan keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Sedangkan akuntabilitas adalah pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan.

Untuk mewujudkan *good governance* yang diinginkan, dibutuhkan reformasi kelembagaan, reformasi manajemen publik, reformasi sistem penganggaran, reformasi sistem akuntansi, reformasi sistem pemeriksaan, dan reformasi sistem manajemen keuangan. Pembangunan nasional dan regional di segala bidang kehidupan membutuhkan berbagai analisis dan penggunaan indikator yang tepat dalam menentukan sebuah kebijakan.

Dalam melakukan transaksi-transaksi ekonomi dan keuangan, organisasi sektor publik memiliki perbedaan dengan sektor swasta. Perbedaan tersebut meliputi tujuan organisasi, sumber pembiayaan, pola pertanggungjawaban, struktur organisasi, karakteristik anggaran, *stakeholders*, dan sistem akuntansi yang digunakan. Namun, baik organisasi pemerintah maupun swasta sama-sama menghendaki tujuan, visi dan misi organisasinya dapat tercapai dengan berdaya guna dan berhasil guna. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan, visi dan misi yang telah ditentukan, antara lain dipengaruhi oleh faktor penentuan kegiatan yang akan dilaksanakan secara rasional dan matang. Proses penentuan kegiatan itu meliputi apa yang akan dilaksanakan, siapa yang akan melaksanakan, kapan dilaksanakan, di mana dilaksanakan, dan bagaimana melaksanakannya. Di dalam penentuan kegiatan tersebut, perlu diperkirakan juga kemampuan sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, organisasi, dana yang dapat disediakan, maupun prasarana dan sarana.

Dua fungsi utama seorang manajer suatu organisasi adalah merencanakan dan mengendalikan operasi. Perencanaan dan pengendalian didefinisikan oleh Welsch, Hilton, dan Gordon (1988) sebagai suatu pendekatan sistematis dan formal untuk menjalankan tahapan penting dari fungsi perencanaan dan pengendalian manajemen³. Secara khusus, hal ini mencakup :

- 1) pengembangan dan aplikasi dari tujuan jangka panjang organisasi;
- 2) spesifikasi dari berbagai sasaran organisasi;
- 3) suatu perencanaan laba jangka panjang yang dikembangkan dalam arti luas;
- 4) suatu perencanaan jangka pendek dengan uraian mengenai pihak yang bertanggungjawab;

³ Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. (1988). *Budgeting: Planning and Profit Control*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- 5) suatu sistem pelaporan kinerja periodik dengan uraian mengenai pihak yang bertanggungjawab; dan
- 6) prosedur tindak lanjut.

Menurut Freeman (2003), anggaran adalah sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya ke dalam kebutuhan-kebutuhan yang tidak terbatas (*the process of allocating resources to unlimited demands*)⁴. Pengertian tersebut mengungkap peran strategis anggaran dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Anggaran merupakan alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Pengelolaan anggaran sektor publik terdiri dari kegiatan : (1) penentuan rencana anggaran mengikuti langkah-langkah penyusunan tujuan, kegiatan, serta sumber pembiayaan; (2) pelaksanaan anggaran, mengenai transaksi penerimaan dan pengeluaran yang dilakukan; dan (3) pelaporan, sebagai salahsatu alat evaluasi anggaran. Transparansi dalam proses penyusunan anggaran serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya ekonomi sangat dibutuhkan demi pengelolaan keuangan yang tepat, efisien, efektif dan bertanggung jawab. Pengelolaan anggaran yang akan penulis bahas dalam penelitian ini, mengacu pada teori fungsi manajemen dari Robbins dan Coulter (2002) di mana disebutkan bahwa manajemen memiliki fungsi-fungsi seperti merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Tuntutan akuntabilitas sektor publik terkait dengan perlunya dilakukan transparansi dan pemberian informasi kepada publik dalam rangka pemenuhan hak-hak publik. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta

⁴ Freeman, Robert J. dan Shoulders, Craig D. (2003). *Governmental and Nonprofit Accounting – Theory and Practice, 7th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

pertanggungjawaban tersebut⁵. Akuntabilitas publik itu sendiri terdiri atas dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal (pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi) dan akuntabilitas horizontal (pertanggungjawaban kepada masyarakat luas).

Lebih lanjut, Mardiasmo menjelaskan bahwa anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Tahapan penganggaran menjadi sangat penting, karena anggaran merupakan rencana manajerial atas kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek-aspek yang harus tercakup dalam anggaran sektor publik meliputi aspek perencanaan, aspek pengendalian, dan aspek akuntabilitas publik.

Aspek penyusunan yang baik dan tepat sangat diperlukan untuk mencapai target yang sesuai dengan sasaran sebagai tolak ukur keberhasilan suatu pembangunan. Setiap tahapan penyusunan pembangunan merupakan investasi, sehingga sumber daya yang digunakan harus dapat lebih efisien dan efektif sesuai dengan tujuan pembangunan dengan analisis yang sistematis terhadap dampak ekonomi dari program pembangunan terhadap perekonomian.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara salahsatunya mengatur berbagai ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan APBN/APBD yang meliputi penegasan tujuan dan fungsi penganggaran pemerintah, penegasan peran DPR/DPRD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran, pengintegrasian sistem akuntabilitas kinerja dalam sistem penganggaran, penyempurnaan klasifikasi anggaran, penyatuan anggaran, dan penggunaan kerangka pengeluaran jangka menengah dalam penyusunan anggaran.

Penyusunan harus dilihat sebagai bagian yang integral dari setiap proses pembuatan implementasi keputusan. Sebagai konsekuensinya, penyusunan tidak akan ada artinya bila tidak diikuti desentralisasi dalam implementasinya. Desentralisasi itu sendiri adalah tanggung jawab bagi penyusunan dan atau alternatif pelaksanaan *balance of power* antara pusat dan daerah dalam menyusun

⁵ Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi. (hal. 20)

penyusunan terhadap apa yang akan dihadapi untuk pembangunan pada saat ini dan masa yang akan datang.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten merupakan instansi pelaksana tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI di wilayah Propinsi Banten. Dalam melaksanakan sebagian tugas-tugas pokoknya, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dibantu oleh beberapa satuan kerja selaku unit pelaksana teknis seperti lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, rumah penyimpanan benda sitaan negara, balai pemasyarakatan, dan kantor imigrasi yang berada di wilayah Propinsi Banten. Demi mewujudkan sasaran maupun tujuan pembangunan serta menyelenggarakan pelayanan bagi masyarakat, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten membutuhkan anggaran yang memadai guna menunjang kegiatan-kegiatan yang dilakukan, untuk itu diperlukan penyusunan program secara efektif dan penyusunan anggaran yang efisien.

Anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*) merupakan suatu sistem penyusunan, penganggaran, dan evaluasi yang menekankan pada keterkaitan antara anggaran dengan hasil yang diinginkan. Hal ini mengandung konsekuensi bahwa setiap alokasi dana harus dapat diukur pencapaian *output/outcome* yang hendak dicapai dari *input* yang ditetapkan. Penerapan penganggaran kinerja dimulai dengan penyusunan kinerja (memuat komitmen tentang kinerja yang akan dihasilkan) yang kemudian dijabarkan ke dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Selanjutnya setiap instansi menyusun kebutuhan anggaran berdasarkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang direncanakan dengan format rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga (RKA-KL), yang akan dibahas dengan otoritas anggaran (Departemen Keuangan, Bappenas, dan DPR). RKA-KL dari keseluruhan kementerian /lembaga inilah yang kemudian menjadi bahan penyusunan RAPBN bagi pemerintah.

Pasal 9 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara juga mengatur tugas dari pimpinan suatu kementerian negara / lembaga selaku pengguna anggaran, antara lain :

- a) menyusun rancangan anggaran kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- b) menyusun dokumen pelaksanaan anggaran;
- c) melaksanakan anggaran kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- d) melaksanakan pemungutan penerimaan negara bukan pajak dan menyetorkannya ke kas negara;
- e) mengelola piutang dan utang negara yang menjadi tanggung jawab kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- f) mengelola barang milik / kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- g) menyusun dan menyampaikan laporan keuangan kementerian negara / lembaga yang dipimpinnya;
- h) melaksanakan tugas-tugas lain yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan ketentuan undang-undang.

Pemerintah telah menetapkan standar tahap-tahap pengelolaan anggaran yang harus dipenuhi. Standar-standar tersebut dituangkan dalam beragam peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh instansi-instansi terkait seperti Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) serta unit-unit dari Departemen Keuangan seperti Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, serta Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara. Setiap unit pelaksana teknis memiliki strateginya masing-masing dalam memenuhi dan atau menyesuaikan dengan standar-standar tersebut di atas.

Penyelenggaraan pemerintahan negara untuk mewujudkan tujuan bernegara menimbulkan hak dan kewajiban negara yang perlu dikelola dalam suatu sistem pengelolaan keuangan negara. Dalam rangka mendukung terwujudnya *good governance* dalam penyelenggaraan negara, pengelolaan keuangan negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan bertanggungjawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 meliputi asas-asas akuntabilitas berorientasi pada hasil, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan dalam pengelolaan keuangan

negara, serta pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, antara lain mengenai :

- Ruang lingkup dan asas umum perbendaharaan negara
- Kewenangan pejabat perbendaharaan negara
- Pelaksanaan pendapatan dan belanja negara / daerah
- Pengelolaan uang negara / daerah
- Pengelolaan piutang dan utang negara / daerah
- Pengelolaan investasi dan barang milik negara / daerah
- Penatausahaan dan pertanggungjawaban APBN / APBD
- Pengendalian internal pemerintah
- Penyelesaian kerugian negara / daerah
- Pengelolaan keuangan badan layanan umum.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan Republik Indonesia Nomor: Per-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, telah ditetapkan beberapa hal antara lain:

- 1) Bahwa anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah negara yang telah disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat berlaku dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun berkenaan.
- 2) Daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) merupakan suatu dokumen pelaksanaan anggaran yang dibuat oleh menteri / pimpinan lembaga atau satuan kerja yang bersangkutan serta disahkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan / Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atas nama Menteri Keuangan dan berfungsi sebagai dokumen pelaksanaan pembiayaan kegiatan.

Konsep daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) disusun untuk masing-masing satuan kerja. Pada prinsipnya satu DIPA untuk satu satuan kerja, namun khusus untuk Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, Kejaksaan Agung, Departemen Keuangan, Departemen Pertahanan dan Keamanan, Kepolisian Republik Indonesia, Badan Pertanahan Nasional, dan Badan Pusat Statistik, satu dokumen DIPA dapat meliputi beberapa satuan kerja pada masing-masing propinsi/kantor wilayah.

Dalam rangka menciptakan akuntabilitas sektor publik, laporan keuangan dalam lingkungan sektor publik juga mengambil peranan yang tak kalah pentingnya. Semakin besarnya tuntutan terhadap pelaksanaan akuntabilitas sektor publik, memperbesar kebutuhan akan transparansi informasi keuangan sektor publik. Informasi keuangan ini juga berfungsi sebagai dasar pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Penyusunan laporan keuangan bagi organisasi sektor publik di Indonesia mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintah.

Kegiatan pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten yang meliputi tahapan penyusunan, pelaksanaan, pertanggungjawaban serta pengawasan, merupakan suatu proses yang berjenjang. Selaku unit wilayah, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten selain bertugas mengelola anggaran untuk kantor yang bersangkutan, juga bertugas menghimpun usulan anggaran dan menghimpun serta mengawasi laporan realisasi anggaran dari seluruh unit satuan kerja di wilayahnya, untuk selanjutnya disampaikan atau diteruskan kepada unit eselon I.

Dalam melakukan kegiatan pengelolaan anggaran tersebut, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten masih menghadapi berbagai hambatan, antara lain :

- 1) Penyampaian usulan anggaran belum sesuai dengan standar penyusunan usulan anggaran serta data dukung yang tidak lengkap (*Sumber: konsep usulan anggaran para satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten*);

- 2) Banyaknya pengajuan revisi dari para satuan kerja unit pelaksana teknis mengenai usul revisi sub kegiatan, akun, uraian kegiatan, volume maupun harga satuan (*Sumber: usulan revisi dari para satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten*);
- 3) Pada beberapa satuan kerja, ada kegiatan yang anggarannya tidak terealisasi (*Sumber: Data Laporan Realisasi Anggaran Belanja Tahun 2008*);
- 4) Penyampaian laporan keuangan dan laporan barang milik negara dari beberapa satuan kerja yang belum tepat waktu (*Sumber: Laporan SAKPA dan SAKPB*).

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta kajian secara teoritis maupun empiris mengenai proses pengelolaan anggaran yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran. Berdasarkan pemikiran tersebut, penulis tertarik untuk melakukan analisis lebih lanjut tentang proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pertanggungjawaban anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dengan mengacu pada teori Robbins dan Coulter (2002) mengenai aspek perencanaan dan pengendalian dari fungsi manajemen. Analisis ini ditujukan untuk melihat proses pengelolaan anggaran dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten mempunyai tugas untuk melaksanakan pembinaan, koordinasi pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada satuan kerja unit pelaksana teknis di lingkungan wilayah Propinsi Banten agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Mengingat kegiatan penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan, serta pengawasan di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten masih memiliki beberapa hambatan, diperlukan sebuah rencana strategis guna mengatasi hambatan-hambatan tersebut.

Sebagaimana telah penulis uraikan dalam latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana analisis aspek perencanaan dan pengendalian pada kegiatan pengelolaan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten?
- 2) Strategi apa yang dapat diupayakan agar pengelolaan anggaran tersebut dapat berjalan lebih baik?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

- 1) Menganalisis penerapan aspek perencanaan dan pengendalian manajemen pada kegiatan pengelolaan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.
- 2) Menjabarkan strategi yang perlu dilakukan sebagai upaya agar pengelolaan anggaran dapat berjalan lebih baik.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Manfaat Praktis :
Memberikan masukan, analisis serta tanggapan dalam rangka peningkatan kinerja kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten untuk berjalan lebih optimal.
- 2) Manfaat Akademis :
Memberikan sumbangan saran dan pengetahuan yang mungkin dapat berguna bagi penelitian yang dilakukan selanjutnya.

1.5. KERANGKA PENELITIAN

Sebagai kerangka awal, kegiatan yang akan dilakukan selama proses penelitian ini adalah:

- a) Pengumpulan data tekstual, melalui berbagai peraturan perundang-undangan, buku, tesis, jurnal maupun secara *online* terkait dengan kegiatan pengelolaan anggaran yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan.
- b) Wawancara dengan para informan yang bertugas pada urusan keuangan dan penyusunan anggaran pada kantor wilayah dan unit-unit pelaksana teknis di

lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

1.6. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memberikan gambaran singkat dari keseluruhan materi tesis ini, penulis menyajikan sistem pembahasan dalam enam bab dengan uraian masing-masing bab adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara praktis maupun akademis, kerangka penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang relevan dengan topik penelitian. Kerangka teori yang digunakan meliputi aspek perencanaan dan pengendalian dari fungsi manajemen, konsep dan fungsi anggaran yang meliputi penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, pertanggungjawaban anggaran, serta konsep strategi pengendalian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mulai dari pendekatan penelitian, sumber data dan instrumen penelitian, proses pengumpulan data, proses analisis data, serta operasionalisasi konsep.

BAB IV GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Bab ini menguraikan tentang tugas pokok dan fungsi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, khususnya mengenai tugas sub bagian penyusunan program selaku perencana dan penyusun anggaran, serta sub bagian keuangan selaku pengelola anggaran.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Menguraikan hasil dari wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan kegiatan pengelolaan anggaran meliputi penyusunan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pengawasan. Menguraikan hasil pengamatan atas studi dokumentasi melalui peraturan perundangan, buku-buku, dan literatur lainnya. Selain itu, melakukan analisis atas permasalahan yang dihadapi sebagai dasar untuk pengambilan strategi pengelolaan anggaran yang lebih baik pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan serta saran-saran yang dapat digunakan sebagai pendukung pengambilan langkah-langkah optimalisasi kegiatan penyusunan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pengawasan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

Sebelum membahas tentang pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, penulis akan menjelaskan terlebih dahulu secara teoritis mengenai konsep pengelolaan ditinjau dari aspek perencanaan dan pengendalian dari fungsi manajemen. Selain itu, penulis juga akan menjelaskan tentang konsep anggaran, dan konsep manajemen strategi.

2.1. KONSEP FUNGSI MANAJEMEN

Pengelolaan atau manajemen merupakan sebuah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif. Proses adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Dinamakan sebagai suatu proses karena kegiatan pengelolaan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terus menerus. Kegiatan pengelolaan bukanlah kegiatan yang mudah bagi para pimpinan dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan.

Konsep fungsi manajemen dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (2002). Dalam bukunya, mereka menjelaskan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

Merencanakan	Mengorganisasi	Memimpin	Mengendalikan
Mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagian-bagian rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan	Menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan siapa yang harus melakukannya	Mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat dan menyelesaikan konflik	Memantau kegiatan guna meyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan

Sumber : Robbins dan Coulter dalam *Management, 7th Edition (2002)*.

Dua fungsi utama bagi seorang manajer, yakni membuat perencanaan dan melakukan pengendalian. Dalam kegiatan dunia usaha, sistem perencanaan dan pengendalian banyak digunakan dalam rangka menjalankan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian manajemen.

Perencanaan dan pengendalian merupakan integrasi yang tidak dapat dipisahkan dalam akuntansi manajemen. Tahap-tahap penting dari proses perencanaan dan pengendalian yaitu :

- 1) Perencanaan strategis berupa penyusunan tujuan dan sasaran yang bersifat fundamental dan jangka panjang.
- 2) Perencanaan operasional.
- 3) Proses penganggaran.
- 4) Pengendalian dan pengukuran.
- 5) Pelaporan, analisis, dan umpan balik.

Keberhasilan suatu organisasi akan diukur dalam bentuk pencapaian sasarnya. Manajemen menurut Justine T. Sirait (2006), dapat didefinisikan sebagai proses penetapan sasaran organisasi dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi⁴. Oleh karena itu, dalam manajemen suatu organisasi harus selalu menjalankan tanggung jawab manajemen, yang sering disebut sebagai fungsi manajemen.

Menurut Deddi Nordiawan (2008), akuntansi manajemen mencakup aktifitas inti sebagai berikut :

- 1) Partisipasi dalam proses perencanaan pada tingkatan strategis dan operasional. Hal ini melibatkan pembuatan kebijakan, penentuan rencana sampai dengan penyusunan anggaran yang dinyatakan secara kuantitatif.
- 2) Pembuatan dari panduan untuk keputusan manajemen. Hal ini mencakup pembuatan, analisis, penyajian, dan interpretasi dari informasi relevan yang memadai.
- 3) Memberikan kontribusi kepada pengawasan dan pengendalian kinerja melalui pembuatan laporan atas kinerja organisasi yang mencakup perbandingan

⁴ Sirait, Justine T. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen*. Jakarta: Grasindo.

antara kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan / dianggarkan. Di samping itu juga mencakup analisis dan interpretasinya⁵.

2.1.1. Aspek Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi utama manajemen yang meliputi proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagian-bagian rencana untuk kemudian mengkoordinasikan sejumlah kegiatan. Perencanaan meliputi pemilihan kegiatan yang perlu dikerjakan serta pemilihan cara yang tepat untuk melakukannya.

Definisi perencanaan menurut Robbins dan Coulter (2002) adalah :

*"proses yang mencakup pendefinisian sasaran organisasi, penetapan strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran tersebut, serta penyusunan serangkaian rencana yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah pekerjaan"*⁶.

Lebih lanjut Robbins dan Coulter mengungkapkan alasan bagi para pemimpin organisasi melakukan perencanaan adalah :

- 1) perencanaan memberikan arah dengan menetapkan usaha yang terkoordinasi;
- 2) perencanaan mengurangi dampak perubahan;
- 3) perencanaan meminimalkan waktu dan sumber daya yang terbuang serta pekerjaan ganda;
- 4) perencanaan menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian.

Sedangkan Justine T. Sirait (2006) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, melalui (1) penetapan tujuan organisasi; (2) pembuatan asumsi mengenai lingkungan di mana tujuan akan dicapai; (3) memilih tindakan untuk mencapai tujuan tersebut; (4) memulai kegiatan yang diperlukan untuk menjabarkan rencana menjadi tindakan; dan (5) melakukan perencanaan ulang untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

⁵ Nordiawan, Deddi. (2008). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat

⁶ Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2002). *Management, 7th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1995), seorang manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan orang dan sumber daya secara efektif tanpa adanya sebuah rencana. Mereka mungkin bahkan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan. Tanpa rencana, manajer dan bawahannya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran atau mengetahui kapan dan di mana mereka keluar dari jalur.

Sasaran adalah hasil yang diinginkan untuk individu, kelompok, dan seluruh organisasi. Sasaran sering pula disebut sebagai dasar perencanaan, karena sasaran dapat memberikan arah bagi semua keputusan manajemen dan membentuk kriteria yang digunakan untuk mengukur penyelesaian pekerjaan. Empat alasan bahwa sasaran merupakan suatu hal yang penting, adalah sebagai berikut:

1) Sasaran memberikan arah;

Tanpa sasaran, individu dan organisasinya cenderung tidak menentu, bereaksi terhadap perubahan lingkungan tanpa alasan yang jelas mengenai apa yang sebenarnya mereka inginkan. Dengan menetapkan sasaran, individu dan organisasinya mendukung motivasi mereka dan memperoleh sumber inspirasi yang membantu mereka mengatasi hambatan yang akan dihadapi.

2) Sasaran memfokuskan usaha kita;

Setiap individu dan organisasi pasti memiliki keterbatasan sumber daya dan sejumlah besar cara memanfaatkannya. Dalam memilih sasaran tunggal atau sejumlah sasaran yang saling berkaitan, kita menetapkan prioritas dan memberikan komitmen mengenai cara kita akan menggunakan sumber daya yang langka. Hal ini sangat penting bagi organisasi, dimana seorang pimpinan atau manajer harus mengkoordinasikan tindakan banyak orang.

3) Sasaran menjadi pedoman rencana dan keputusan kita;

Individu dalam organisasi akan menghadapi situasi untuk mengambil sebuah keputusan penting, di mana keputusan itu akan dibentuk dari sebuah rencana jangka pendek dan jangka panjang yang diambil berdasarkan sasaran yang ingin dicapai.

- 4) Sasaran membantu kita mengevaluasi kemajuan yang kita capai;
 Sasaran yang dapat diukur pada tanggal tertentu menjadi standar prestasi yang membuat individu dan manajer dapat mengevaluasi kemajuan mereka⁷.

Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1995) menyebutkan bahwa dalam menetapkan sasaran, dikenal ada dua jenis pendekatan. *Pertama* adalah penetapan sasaran tradisional, dimana sasaran ditetapkan di tingkatan puncak dan kemudian dipecah-pecah ke sejumlah sub sasaran pada tiap-tiap tingkatan dalam organisasi. *Kedua* adalah manajemen berdasarkan tujuan atau *management by objectives* (MBO). Dalam sistem MBO, sasaran kinerja yang rinci ditentukan bersama-sama oleh para karyawan dan para manajer. Kemajuan ke arah pencapaian sasaran, dikaji secara berkala dan imbalan dibagikan berdasarkan kemajuan itu. MBO menggunakan sasaran sekaligus untuk memotivasi karyawannya.

Langkah-langkah dalam proses penetapan sasaran menurut Robbins dan Coulter, terdiri dari lima langkah yaitu (a) mengkaji misi organisasi; (b) mengevaluasi sumber daya yang tersedia; (c) menentukan sasaran secara individu atau dengan masukan dari orang lain; (d) menuliskan sasaran dan mengkomunikasikannya kepada semua yang perlu mengetahuinya; dan (e) mengkaji hasil untuk melihat apakah sasaran telah tercapai.

2.1.2. Aspek Pengendalian

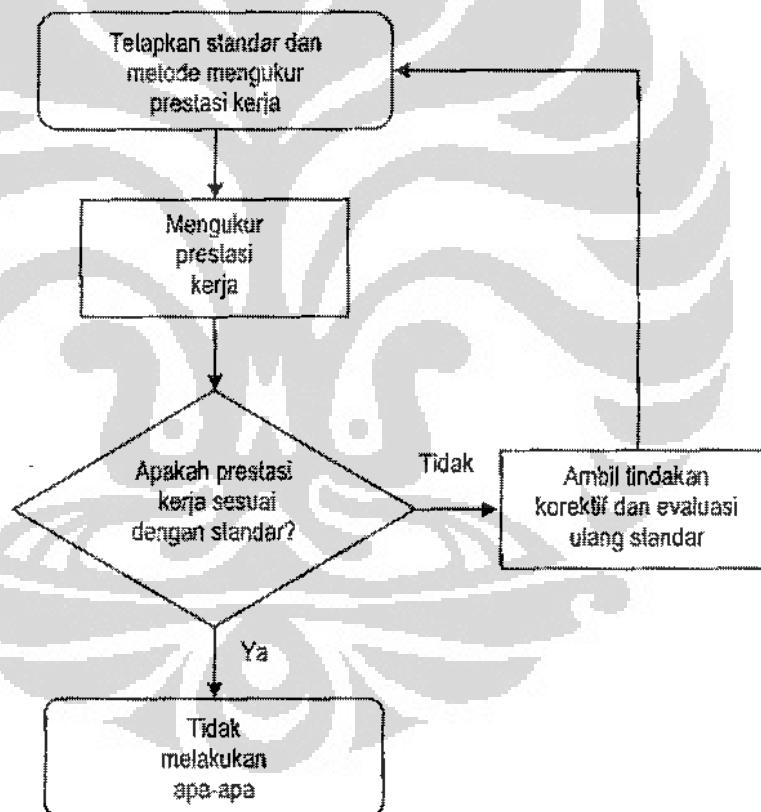
Pengendalian dalam fungsi manajemen didefinisikan oleh Robbins dan Coulter (2002) sebagai suatu proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan seperti yang telah direncanakan, dan dapat dijadikan bahan evaluasi untuk mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Kegiatan pemantauan dan evaluasi kinerja perlu dilakukan oleh para pimpinan agar dapat mengukur kinerja aktual apakah sudah berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan atau belum. Tujuan pengendalian adalah untuk meyakinkan bahwa semua aktivitas dilaksanakan dengan cara-cara yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

⁷ Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Jr., Daniel R. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Frenlice-Hall, Inc.

Definisi Robert J. Mockler mengenai pengendalian menunjukkan elemen esensial dari proses pengendalian :

*"Pengendalian manajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu, untuk menetapkan apakah ada deviasi dan untuk mengukur signifikasinya, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara yang seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi"*⁸

Gambar 2.1.
Langkah-Langkah Dasar Dalam Proses Pengendalian



Sumber: Robert J. Mockler dalam Stoner, Freeman, & Gilbert Jr. "Management, 6th Edition" (1995).

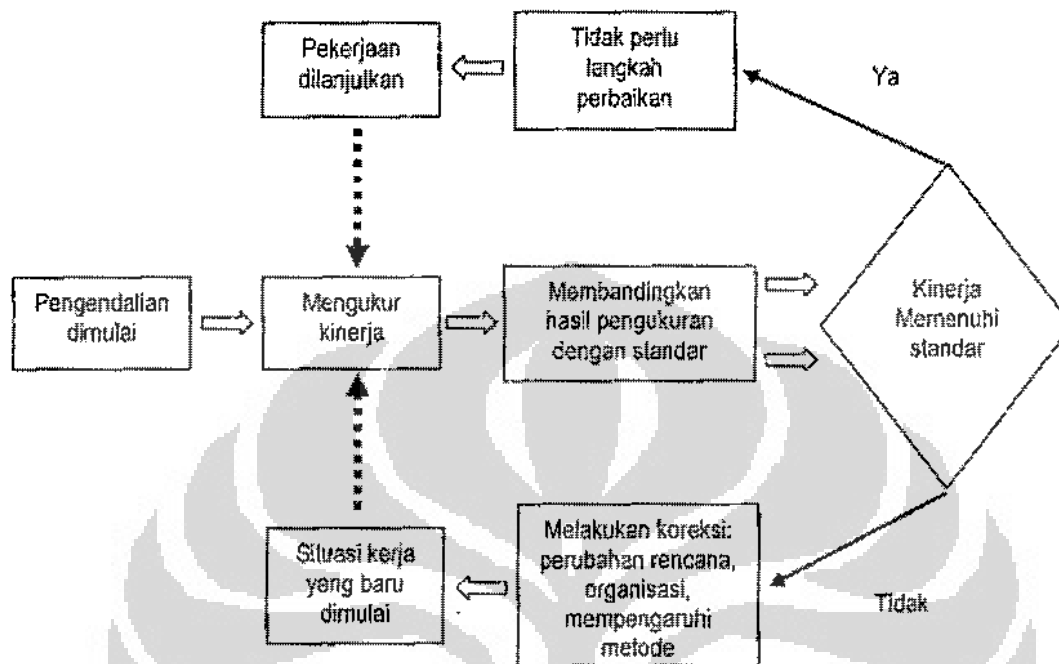
⁸ Robert J. Mockler dalam Stoner, Freeman, Gilbert Jr. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Definisi Mockler tersebut membagi pengendalian menjadi empat langkah seperti pada Gambar 2.1. Langkah-langkah itu adalah :

- a. Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja;
Idealnya, sasaran dan tujuan yang ditetapkan ketika berlangsung proses perencanaan dinyatakan dalam istilah yang jelas, dapat diukur termasuk batas waktunya.
- b. Mengukur prestasi kerja;
Pengukuran merupakan proses yang berulang-ulang dan berlangsung terus menerus. Frekuensi pengukuran tergantung pada tipe aktifitas yang diukur.
- c. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar;
Membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditetapkan. Apabila ada perbedaan antara standar dan kinerja sesungguhnya, maka harus dilakukan penyesuaian kinerja, penyesuaian standar, atau mungkin tidak melakukan tindakan apapun.
- d. Mengambil tindakan korektif.
Bagian penting dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Langkah ini diambil bila prestasi yang dicapai lebih rendah dari standar dan analisis menunjukkan ada tindakan yang diperlukan. Tindakan korektif dapat termasuk perubahan dalam satu atau beberapa aktifitas operasi organisasi.

Pengendalian merupakan kegiatan yang sangat penting, karena pengendalian dapat membantu para manajer dalam memonitor keefektifan aktifitas perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan mereka. Menurut Certo (1991), pengembangan model umum pengendalian strategi digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2.
Pengembangan Model Umum Pengendalian Strategi



Sumber : Certo, Samuel dan Peter, J. Paul dalam *Strategic Management: Concepts and Applications*, (1991)

Pengendalian strategi adalah bentuk khusus dari pengendalian organisasi yang memfokuskan kepada pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi dengan maksud untuk meyakinkan bahwa hal tersebut secara fungsi bisa berjalan. Tujuan dari dilakukannya pengendalian strategi antara lain adalah :

- Membantu manajemen puncak untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengawasan dan evaluasi proses manajemen strategi.
- Agar lebih yakin bahwa pihak-pihak terkait memahami bisnis yang digeluti.
- Untuk mengevaluasi strategi bisnis terhadap keabsahan dan realitas, mengujinya terhadap tujuan organisasi, keberadaan sumber daya dan kerangka umum.
- Untuk mengevaluasi timbal balik yang akan didapat manajemen dari mengubah lingkungan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- Untuk mengembangkan wawasan orang-orang yang ada di organisasi.

2.2. KONSEP ANGGARAN

Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Tahapan penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang sudah disusun.

Deddi Nordiawan (2008:48) menyatakan bahwa anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang ingin dicapai selama periode waktu tertentu dalam ukuran finansial. Anggaran sebagai sebuah rencana finansial menyatakan :

1. Rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktifitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.
2. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
3. Perkiraan sumber-sumber mana saja yang akan menghasilkan pemasukan serta seberapa besar pemasukan tersebut.

Lebih lanjut Deddi Nordiawan (2008) menyebutkan beberapa fungsi anggaran dalam manajemen organisasi sektor publik sebagai berikut :

- 1) Anggaran sebagai alat perencanaan
Agar dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan ke arah mana kebijakan yang dibuat.
- 2) Anggaran sebagai alat pengendalian
Agar dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar atau yang tidak semestinya.
- 3) Anggaran sebagai alat kebijakan
Agar dapat menentukan arah atas kebijakan tertentu.
- 4) Anggaran sebagai alat politik
Agar dapat dilihat komitmen pengelola dalam melaksanakan program-program yang telah dijanjikan.
- 5) Anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi
Agar dapat mengetahui apa yang harus dilakukan dan juga apa yang akan dilakukan dengan sub organisasi yang ada.

6) Anggaran sebagai alat penilaian kinerja

Agar dapat menjadi ukuran apakah suatu bagian / unit kerja telah memenuhi target baik berupa terlaksananya aktifitas maupun terpenuhinya efisiensi biaya.

7) Anggaran sebagai alat motivasi

Agar nilai-nilai nominal yang ada dapat digunakan menjadi target pencapaian.

Sedangkan Indra Bastian (2006) menyebutkan kebutuhan identifikasi anggaran dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Identifikasi Kebutuhan Anggaran

Sebagai Alat Perencanaan	Anggaran digunakan sebagai alat untuk menetapkan kehendak pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (<i>public welfare</i>) dengan jalan memanfaatkan sumber daya dan dana untuk mendukung kegiatan pembangunan jangka panjang dalam bentuk anggaran tahunan (<i>annual budget</i>)
Sebagai Alat Pengendalian	Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian yang efektif, sehingga harus dilakukan secara melekat (<i>built-in control</i>) dalam tubuh organisasi atas berlangsungnya pelaksanaan kegiatan
Sebagai Alat Evaluasi	Kinerja setiap pelaksanaan kegiatan dapat diukur dan dievaluasi secara periodik maupun insidentil, yaitu : (1) Apakah sudah sesuai dengan rencana kegiatan anggaran? (2) Apakah tidak menyimpang dari peraturan perundang-undangan? (3) Apakah sudah dilaksanakan secara efisien dan efektif berdasarkan pembandingan yang sejenis?

Sumber : Indra Bastian dalam Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar (2006)

Anggaran sebagai alat perencanaan kegiatan publik yang dinyatakan dalam satuan moneter sekaligus dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian dan pengawasan. Agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik, maka sistem anggaran serta pencatatan atas penerimaan dan pengeluaran harus dilaksanakan dengan cermat dan sistematis (Mardiasmo, 2002:75).

Indra Bastian (2006) lebih lanjut menyebutkan tentang karakteristik anggaran sektor publik adalah sebagai berikut :

- a) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan.
- b) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa bulan.
- c) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.
- d) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e) Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Siklus anggaran adalah masa atau jangka waktu mulai saat anggaran disusun sampai dengan saat perhitungan anggaran disahkan dengan undang-undang. Siklus anggaran berbeda dengan tahun anggaran. Tahun anggaran adalah masa satu tahun untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran atau waktu di mana anggaran tersebut dipertanggungjawabkan. Jelaslah, bahwa siklus anggaran bisa mencakup tahun anggaran atau melebihi tahun anggaran, karena pada dasarnya berakhirnya suatu siklus anggaran diakhiri dengan perhitungan anggaran yang disahkan oleh undang-undang. Siklus anggaran terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

- Tahap penyusunan anggaran
- Tahap pengesahan anggaran
- Tahap pelaksanaan anggaran
- Tahap pengawasan pelaksanaan anggaran
- Tahap pengesahan perhitungan anggaran

2.2.1. Penyusunan Anggaran

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara / Daerah memberikan informasi rinci tentang program-program yang direncanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas kehidupan rakyat, dan bagaimana program-program tersebut dibiayai. Proses penyusunan anggaran pada sektor publik umumnya

disesuaikan dengan peraturan lembaga yang lebih tinggi. Proses penyusunan anggaran menurut Mardiasmo (2002:68) mempunyai tujuan :

- 1) Membantu pemerintah mencapai tujuan fiskal dan meningkatkan koordinasi antarbagian dalam lingkungan pemerintah.
- 2) Membantu menciptakan efisiensi dan keadilan dalam menyediakan barang dan jasa publik melalui proses pemrioritasan.
- 3) Memungkinkan bagi pemerintah untuk memenuhi prioritas belanja.
- 4) Meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada DPR / DPRD dan masyarakat luas.

Pada tahap perencanaan anggaran, ada 2 jenis pendekatan utama, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan *new public management*. Perbedaan antara kedua pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Pendekatan Tradisional

Dalam pendekatan tradisional ini, terdapat dua ciri utama, yaitu penyusunan berdasarkan pos-pos belanja (berdasarkan sifat dari penerimaan dan pengeluaran) dan penggunaan konsep inkrementalis (perhitungan anggaran tahun sebelumnya dengan tingkat kenaikan tertentu).

b. Pendekatan Anggaran *New Public Management*

Sebagai reaksi terhadap berbagai masalah fundamental yang dihadapi oleh pendekatan tradisional, maka munculah penganggaran baru seperti "*Planning, Programming, Budgeting System (PPBS)*", "*Zero Based Budgeting (ZBB)*", dan "*Performance Budgeting*".

Sistem penganggaran telah berkembang sesuai dengan peningkatan pencapaian kualitas. Berikut ini adalah jenis-jenis anggaran sektor publik, antara lain :

a) Sistem Anggaran Tradisional

Sistem anggaran tradisional adalah suatu cara penyusunan anggaran yang tidak didasari oleh pemikiran dan analisis rangkaian kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Proses penyusunannya lebih berdasarkan kepada kebutuhan rutin atas obyek pengeluaran (*line-item budgeting*). Sistem

anggaran ini didasarkan pada dan darimana dana berasal (pos-pos penerimaan) dan untuk apa dana tersebut digunakan (pos-pos pengeluaran) seperti belanja pegawai, belanja barang, belanja pemeliharaan, dan pengeluaran rutin lainnya. Kenaikan nilai anggaran dilakukan secara inkremental, berdasar atas pengeluaran pada tahun sebelumnya dengan penambahan nilai dan sedikit penyesuaian.

Anggaran pengeluaran yang dijadikan dasar untuk pengukuran besar kecilnya kegiatan, mengakibatkan hubungan yang tidak jelas antara input dan output. Sistem anggaran tradisional ini juga tidak mampu mengidentifikasi besaran dana yang akan dikeluarkan untuk kebutuhan suatu jenis pelayanan tertentu. Selain itu, sistem anggaran tradisional tidak dapat mengidentifikasi apakah suatu jenis pengeluaran itu masih dibutuhkan atau tidak, karena tidak ada evaluasi untuk itu. Secara umum, sistem anggaran tradisional ini kurang mampu memberikan gambaran sebenarnya kebutuhan yang ideal.

b) Sistem Anggaran *Planning, Programing, Budgeting System* (PPBS)

Planning, Programing, Budgeting System (PPBS) lebih menekankan pada penyusunan rencana dan program. Rencana yang disusun, disesuaikan dengan tujuan organisasi secara jelas. Proses implementasi PPBS ini melalui beberapa tahapan, yaitu :

- 1) Menentukan tujuan organisasi yang hendak dicapai dengan jelas;
- 2) Mengidentifikasi program-program dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
- 3) Mengevaluasi berbagai alternatif program dengan menghitung *cost-benefit* dari tiap-tiap program;
- 4) Memilih program yang memiliki manfaat besar dengan biaya minimum;
- 5) Alokasi sumber daya ke masing-masing program yang disetujui.

Namun PPBS juga mempunyai kelemahan, antara lain:

- 1) Tujuan-tujuan sulit difenisikan dalam kegiatan pemerintah pada umumnya. Kebutuhan masyarakat yang sangat beragam, memerlukan perhatian khusus.

2) *Output* dari pelayanan umumnya sulit diukur, karena jarang memiliki sistem pengendalian untuk menunjukkan sejauh mana efektifitas dan efisiensi program bersangkutan.

c) Sistem Anggaran *Zero Based Budgeting* (ZBB)

Konsep *Zero Based Budgeting* (ZBB) ini dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan yang ada pada sistem anggaran tradisional. Penyusunan anggaran dengan konsep ZBB, dapat menghilangkan *line-item* dan inkrementalisme karena penganggaran diasumsikan kembali dari nol.

Dalam menyusun anggaran tahun ke depan, konsep ZBB tidak mengacu pada anggaran tahun lalu, tetapi mengacu pada kebutuhan saat ini. Proses ZBB terdiri dari :

- 1) Membagi semua kegiatan ke dalam unit-unit keputusan, yang dapat berupa program dan kegiatan. Dalam hal ini ZBB mengikuti pola organisasi seperti pada PPBS;
- 2) Membagi masing-masing unit keputusan tersebut menjadi paket-paket keputusan dasar, berupa kegiatan dan pelayanan tertentu atau alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan program;
- 3) Memilih alternatif terbaik, berdasarkan analisis biaya manfaat atau analisis lainnya;
- 4) Menyusun tingkatan keputusan anggaran dari bawah ke atas, pada tiap tahap dilakukan pembahasan keputusan berdasarkan prioritas;
- 5) Membagi alternatif yang terpilih ke dalam tingkatan pelayanan.

Konsep ZBB ini memiliki kendala waktu, karena memerlukan waktu yang lama untuk menyusun urutan unit dan paket keputusan. Disamping itu, cukup sulit untuk menghitung biaya alternatif pelayanan. Itu sebabnya, penerapan ZBB ini umumnya dimodifikasi. Peninjauan terhadap beberapa kegiatan yang biasanya dilakukan tiap tahun, dilakukan beberapa tahun sekali.

d) Sistem Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance Budget System*)

Anggaran berbasis kinerja merupakan sistem anggaran yang berkaitan dengan visi, misi, dan rencana strategis, serta berorientasi kepada output organisasi. Sistem ini juga berorientasi pada pendayagunaan dana yang ada untuk mencapai hasil optimal dari kegiatan yang dilaksanakan.

Sistem ini berdasar pada tujuan/rencana tertentu yang pelaksanaannya perlu didukung dengan anggaran biaya yang cukup dan dapat berjalan efektif dan efisien. Hal tersebut merupakan salahsatu bentuk pelaksanaan prinsip akuntabilitas, karena memberikan *output* yang jelas atas suatu proses kegiatan birokrasi.

Karena anggaran berbasis kinerja berkaitan dengan visi, misi, dan rencana strategi, untuk itu maka misi dan rencana strategis perlu dirinci sehingga menghasilkan program, sub program yang relevan dengan tujuan jangka panjang. Penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik serta efektifitas dari pelaksanaan kebijakan dan program.

Sistem penganggaran berbasis kinerja sejalan dengan beberapa penyempurnaan di bidang manajemen keuangan negara, seperti penerapan anggaran terpadu dan kerangka pengeluaran jangka menengah yang berusaha untuk menghubungkan kebijakan, perencanaan, dan penganggaran. Hal yang mendasar dalam penyempurnaan manajemen keuangan negara adalah kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar bagi kementerian/lembaga dalam mengelola program dan kegiatan yang ada.

Menurut Justine T. Sirait (2006:8), syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam menyusun anggaran, yakni :

- 1) Realistis; tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
- 2) Luwes; tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
- 3) Kontinu; membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan tidak merupakan usaha insidental.

Mengacu pada uraian Schiavo-Campo dan Tommasi (1999:110-114), sistem penyusunan anggaran dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu *top-down approach* dan *bottom-up approach*.

1) *Top-down approach* (pendekatan dari atas ke bawah)

Penyusunan anggaran dengan cara ini dilakukan apabila peran pemerintah terlalu dominan dan kuat. Penyusunannya dengan cara:

- a. Pemerintah (kabinet) menetapkan plafon anggaran, perencanaan anggaran dilakukan oleh Menteri Keuangan dan Ketua Bappenas;
- b. Pemerintah membagi-bagikan plafon anggaran tersebut kepada kementerian/lembaga;
- c. Kementerian/lembaga membagikan plafon anggaran kepada unit bawahnya, yaitu Direktorat Jenderal atau unit setingkat, untuk kemudian diteruskan ke direktorat-direktorat, kantor atau unit terbawah dalam garis struktural;

2) *Bottom-up approach* (pendekatan dari bawah ke atas)

Penyusunan anggaran dengan sistem ini disebut penyusunan berdasarkan keinginan unit terbawah, sistem ini dapat berhasil bila keadaan ekonomi dan politik stabil. Penyusunannya dengan cara:

- a. Kantor atau unit terbawah yang melaksanakan pemerintahan dan menyangkut kegiatan keuangan mengajukan usulan anggaran pendapatan dan belanja negara ke unit struktural di pusat, yaitu tingkat direktorat;
- b. Direktorat-direktorat menyampaikan usulan anggaran ke unit strukturalnya yang lebih tinggi, yaitu direktorat jenderal atau unit yang setingkat dalam departemen;
- c. Direktorat jenderal atau unit setingkatnya menyampaikan kepada menteri/kepala lembaga yang bersangkutan untuk disusun menjadi rencana anggaran kementerian/lembaga;
- d. Menteri/kepala lembaga menyampaikan rancangan anggaran kementerian/lembaga masing-masing kepada Departemen Keuangan untuk disusun menjadi rancangan anggaran secara nasional (RAPBN).

2.2.2. Pelaksanaan Anggaran

Pada hakikatnya, anggaran merupakan bagian yang penting untuk perencanaan efektif jangka pendek dan kontrol dalam organisasi. Pelaksanaan anggaran meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pemasukan dan pengeluaran selama satu tahun. Mardiasmo (2002:72) menyatakan bahwa dalam tahap pelaksanaan anggaran, hal terpenting yang harus diperhatikan oleh seorang manajer keuangan publik adalah dimilikinya sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen.

Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (1988), persiapan pelaksanaan anggaran mempunyai tujuan antara lain⁹ :

- a. Untuk menyesuaikan perencanaan strategik;
- b. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi;
- c. Untuk memberikan tanggung jawab kepada para manajer (pimpinan), guna mengotorisasi jumlah yang dapat mereka gunakan dan untuk memberitahukan hasil yang diharapkan;
- d. Untuk mencapai kerjasama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual dari para manajer (pimpinan).

Pelaksanaan anggaran belanja dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang telah diatur dalam Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan APBN, yaitu :

- a. Hemat, tidak mewah, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- b. Efektif, terarah, dan terkendali sesuai dengan rencana, program / kegiatan setiap Departemen / Lembaga Pemerintah Non Departemen,
- c. Mengutamakan penggunaan produksi dalam negeri dan potensi nasional.

Sebuah sistem pelaksanaan anggaran menurut Schiavo-Campo dan Tommasi (1999:143-144), harus memenuhi tiga sasaran utama dari sistem manajemen pembiayaan publik, yaitu : (1) pengawasan jumlah biaya; (2) strategi

⁹ Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. (1988). *Budgeting: Planning and Profit Control*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

pengalokasian sumber daya; dan (3) efisiensi pelaksanaan operasional. Prosedurnya harus benar-benar seimbang untuk menghindari atau menyelesaikan konflik antara sasaran-sasaran ini.

2.2.3. Akuntansi dan Pelaporan

Pelaksanaan anggaran tidak bisa dilepaskan dari proses pelaporan dan evaluasi atas aktifitas yang telah dilaksanakan. Hal tersebut menjadi sangat penting karena dapat menjadi salah satu ukuran keberhasilan anggaran kinerja adalah kemampuannya untuk diukur dan dievaluasi guna mendapatkan umpan balik.

Akuntansi merupakan aktifitas jasa untuk menyediakan informasi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan. Menurut Madiasmo (2002), pada dasarnya akuntansi terbagi atas dua bagian, yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan didefinisikan sebagai suatu prinsip, metode, dan teknik pencatatan dan pengorganisasian data keuangan atas kegiatan untuk menghasilkan dan memberikan informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi yang rasional.

Pengembangan akuntansi sektor publik dilakukan untuk memperbaiki praktik yang saat ini dilakukan, hal ini terkait dengan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan sektor publik yang mampu untuk menyajikan informasi keuangan secara relevan dan dapat diandalkan.

Laporan keuangan merupakan hasil akhir dari suatu proses akuntansi, yaitu meliputi aktifitas pengumpulan dan pengolahan data keuangan untuk disajikan dalam bentuk laporan keuangan atau ikhtisar-ikhtisar lainnya yang dapat digunakan untuk membantu para pemakainya dalam mengambil keputusan. Penyusunan laporan keuangan agar dapat dipertanggungjawabkan dan diterima secara umum, didasari oleh prinsip-prinsip akuntansi, prosedur-prosedur, metode-metode, serta teknik-teknik dari segala sesuatu yang tercakup dalam ruang lingkup akuntansi. Aturan-aturan dalam penyusunan suatu laporan keuangan disebut sebagai siklus akuntansi. Menurut Indra Bastian (2006:213), siklus akuntansi

merupakan suatu proses penyediaan laporan keuangan organisasi untuk suatu periode tertentu¹⁰.

Laporan keuangan sektor publik merupakan representasi terstruktur dari posisi keuangan akibat transaksi yang dilakukan. Secara umum, pelaporan keuangan sektor publik bertujuan untuk menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan dan mendemonstrasikan akuntabilitas ekuitas atas sumber daya yang dipercayakan, dengan :

- a. Menyediakan informasi mengenai sumber-sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya finansial;
- b. Menyediakan informasi mengenai bagaimana entitas mendanai aktifitasnya dan memenuhi persyaratan kasnya;
- c. Menyediakan informasi yang berguna dalam mengevaluasi kemampuan entitas untuk mendanai aktifitasnya dan memenuhi kewajiban serta komitmennya;
- d. Menyediakan informasi tentang kondisi keuangan suatu entitas dan perubahan di dalamnya; dan
- e. Menyediakan informasi menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja entitas atas hal biaya jasa, efisiensi, dan pencapaian tujuan.

Menurut Mardiasmo dalam Indra Bastian (2006), tujuan dan fungsi pelaporan keuangan pemerintah adalah terpenuhinya beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Kepatuhan dan pengelolaan (*compliance and stewardship*); Laporan keuangan pemerintah dimaksudkan untuk dapat memberikan jaminan kepada pemakai informasi dan otoritas lainnya bahwa pemerintah telah melakukan pengelolaan sumber daya sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan lain yang ditetapkan.
2. Akuntabilitas dan pelaporan retrospektif (*accountability and retrospective reporting*); Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. Dengan laporan keuangan tersebut DPR/DPRD dan masyarakat dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja

¹⁰ Bastian, Indra (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.

pemerintah, memberi dasar untuk mengamati perkembangannya dari waktu ke waktu atas pencapaian target, dan membandingkannya dengan kinerja pemerintah lain.

3. Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat memberikan informasi keuangan yang akan digunakan untuk perencanaan dan penganggaran, serta untuk mengetahui pengaruh investasi dan alokasi sumber dana terhadap pencapaian tujuan operasional.
4. Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat digunakan untuk memprediksi aliran kas, saldo anggaran (surplus/defisit), dan kebutuhan sumber pendanaan pemerintah dan unit kerja pemerintah.
5. Laporan keuangan pemerintah hendaknya dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan ekonomi, politik dan sosial.

Untuk menghasilkan laporan keuangan sektor publik yang relevan dan dapat diandalkan, masih ada beberapa kendala yang dihadapi akuntansi sektor publik yaitu :

1) Obyektifitas;

Masalah obyektifitas disebabkan oleh adanya benturan kepentingan antara manajemen dan *stakeholder*. Manajemen memiliki dorongan untuk memilih dan menerapkan teknik akuntansi yang bisa menginformasikan laporan keuangan secara lebih baik sebagai ukuran kinerja organisasi. Untuk itu, teknik akuntansi yang digunakan manajemen harus memiliki derajat obyektifitas yang dapat diterima semua pihak yang menjadi *stakeholder*.

2) Konsistensi;

Konsistensi mengacu pada penggunaan metode atau teknik akuntansi yang sama untuk menghasilkan laporan keuangan organisasi selama beberapa periode waktu secara berturut-turut. Tujuannya adalah agar laporan keuangan dapat diperbandingkan kinerjanya dari tahun ke tahun. Konsistensi penerapan metode akuntansi merupakan hal yang sangat penting, karena organisasi memiliki orientasi jangka panjang, sedangkan laporan keuangan hanya melaporkan kinerja selama satu periode.

3) Daya banding;

Daya banding di sini berarti bahwa laporan keuangan dapat digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi dengan kinerja organisasi lain yang sejenis. Kendala daya banding terkait dengan obyektifitas dan konsistensi, karena semakin obyektif suatu laporan keuangan maka akan semakin tinggi daya bandingnya, selain itu semakin banyaknya alternatif penggunaan metode akuntansi juga dapat menyulitkan tercapainya daya banding.

4) Tepat waktu;

Penyajian laporan keuangan tepat waktu ditujukan agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi, sosial, dan politik serta untuk menghindari tertundanya pengambilan keputusan tersebut. Namun semakin banyak kebutuhan akan informasi, maka semakin banyak pula waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan berbagai informasi tersebut.

5) Ekonomis dalam penyajian laporan;

Semakin banyak informasi yang dibutuhkan, semakin besar pula biaya yang dibutuhkan. Kendala ekonomis dalam penyajian laporan keuangan bisa berarti bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan laporan tersebut.

6) Materialitas;

Suatu informasi yang dapat mempengaruhi keputusan maka informasi tersebut dianggap material. Penentuan materialitas ini bersifat pertimbangan yang subyektif, namun tidak dapat dilakukan berdasarkan selera pribadi. Pertimbangan yang dilakukan secara profesional dan berdasarkan pada teknik tertentu.

Diperlukan adanya sebuah standar akuntansi guna menjamin konsistensi dalam pelaporan keuangan. Karena jika tidak ada standar akuntansi yang memadai, maka akan menimbulkan implikasi negatif berupa rendahnya reliabilitas dan obyektifitas informasi yang disajikan. Menurut Madiasmo (2002), dalam penetapan suatu standar akuntansi diperlukan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- a) Standar memberikan pedoman tentang informasi yang harus disajikan dalam laporan posisi keuangan, kinerja, dan aktifitas sebuah organisasi bagi seluruh pengguna informasi.
- b) Standar memberikan petunjuk dan aturan tindakan bagi auditor yang memungkinkan pengujian secara hati-hati dan independen saat menggunakan keahlian dan integritasnya dalam mengaudit laporan suatu organisasi serta saat membuktikan kewajarannya.
- c) Standar memberikan petunjuk tentang kumpulan data yang perlu disajikan berkaitan dengan berbagai variabel yang patut dipertimbangkan dalam perpajakan, regulasi, perencanaan serta regulasi ekonomi dan peningkatan efisiensi ekonomi serta tujuan sosial lainnya.
- d) Standar menghasilkan prinsip dan teori yang penting bagi seluruh pihak yang berkepentingan dalam disiplin ilmu akuntansi.

2.3. KONSEP STRATEGI MANAJEMEN

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Haberberg dan Rieple (2008), strategi didefinisikan sebagai sebuah cara bagi sebuah organisasi dengan sumber daya yang dimiliki untuk berkembang dan mencapai tujuan ekonomi dan tujuan organisasi lainnya.

Strategi organisasi menjadi acuan utama dalam mencapai tujuan organisasi. Strategi yang baik adalah bersifat jangka panjang, terukur dan realistis, memperhatikan keseimbangan eksternal dan internal. Faktor eksternal dan faktor internal merupakan elemen terpenting di mana strategi seharusnya disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan kapasitas internal, sehingga tidak terjadi kesalahan ataupun salah pengertian dalam penentuan tujuan.

Menurut Mintzberg (1998), strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan, dan urutan pelaksanaan kegiatan. Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan, antisipasi perubahan lingkungan, dan gerakan-gerakan lainnya.

Konsep mengenai strategi terus berkembang. Dalam buku yang ditulis oleh Freddy Rangkuti (1998), dikemukakan berbagai konsep mengenai strategi dari para ahli, antara lain :

Chandler (1962) :

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Steiner dan Miner (1977), Mintzberg (1979), Argyris (1985) :

Strategi merupakan respon—secara terus menerus maupun adaptif—terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Lebih lanjut Freddy Rangkuti (1998) mengemukakan bahwa pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi, yaitu : (1) strategi manajemen; (2) strategi investasi; dan (3) strategi bisnis. Strategi Manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya¹¹.

Pengambilan suatu keputusan stratejik tidaklah semudah membuat keputusan biasa. Berbagai dimensi dan informasi perlu dipertimbangkan, tidak terkecuali apakah keputusan itu dibuat oleh pemerintah, swasta, atau organisasi nonprofit. Analisis mengenai faktor-faktor stratejik sangat berguna dalam merumuskan berbagai alternatif yang akan memudahkan para pengambil keputusan dalam memilih alternatif terbaik.

Sebagaimana dikutip dari buku yang ditulis oleh Jemsly Hutabarat dan Martani Huseini (2006), berbagai definisi mengenai manajemen stratejik yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain :

- Suatu proses manajemen, hubungan antara perusahaan dan lingkungan, terdiri dari perencanaan stratejik, perencanaan kapabilitas dan manajemen perubahan (H.I. Ansoff).
- Suatu cara yang menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem

¹¹ Rangkuti, Freddy (1998). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia

administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkatan hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan (Arnoldo C. Hax dan Nicholas S. Majluk).

- Seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan (John A. Pearce II dan Richard B.R.)¹².

Secara umum terlihat bahwa manajemen strategik mempunyai dimensi sebagai berikut : membutuhkan keputusan manajemen puncak, melibatkan sejumlah sumber daya organisasi, berlaku jangka panjang, orientasi masa mendatang, multi fungsional, dan perhatian kepada lingkungan eksternal organisasi.

Sedangkan menurut Husein Umar (2001), manajemen strategik merupakan suatu seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) berbagai keputusan strategis antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang¹³. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen strategik adalah pengelolaan organisasi yang menyangkut desain, formasi, dan transformasi serta implementasi dari strategi yang berlaku untuk kurun waktu tertentu.

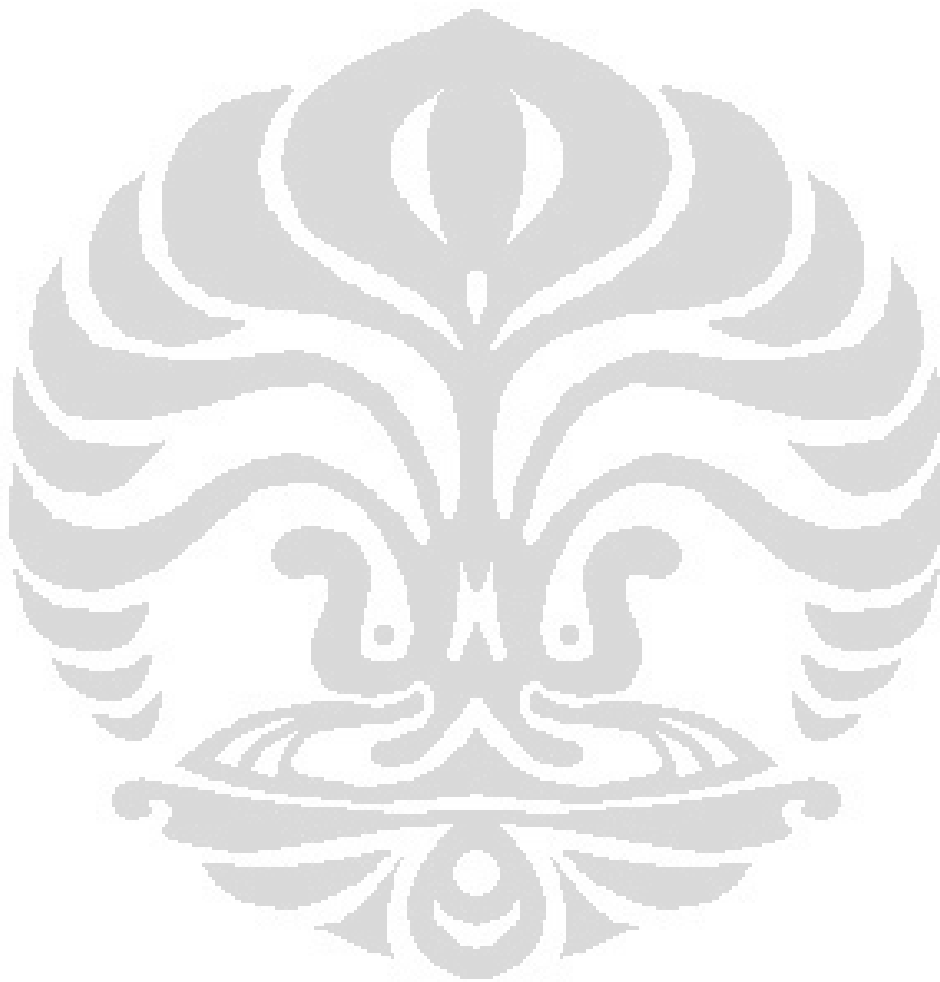
Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis mengandung dua hal penting, yaitu :

- 1) Manajemen strategik terdiri dari :
 - a. Pembuatan strategis, meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
 - b. Penerapan strategis, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

¹² Hutabarat, J. dan Huseini, M. (2006). *Manajemen Strategik Kontemporer*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

¹³ Umar, Husein (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia

- c. Evaluasi / kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memotori seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk di dalamnya mengukur kinerja individu dan organisasi langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
- 2) Manajemen strategik berfokus kepada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan keuangan dan operasional produksinya dalam organisasi



BAB 3 METODE PENELITIAN

Untuk menjawab permasalahan yang dirumuskan dalam pokok permasalahan, diperlukan metode penelitian guna mengumpulkan sejumlah data yang digunakan. Agar permasalahan dapat terjawab dengan baik dan tepat, maka data-data yang dikumpulkan haruslah lengkap. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan ini terdiri dari sistematis sebagai berikut :

3.1. PENDEKATAN PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Alasan penulis dalam memilih metode pendekatan kualitatif adalah sifat penelitian kualitatif yang eksploratif dan menggunakan ide pemilihan informan yang dianggap dapat memberikan jawaban terbaik atas pertanyaan penelitian melalui wawancara yang mendalam, dianggap akan mampu menerangkan gejala atau fenomena secara lengkap dan menyeluruh.

John W. Creswell (2003), mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai berikut :

"Pendekatan kualitatif merupakan proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambar holistik yang dibentuk kata-kata, melaporkan pandangan informan dan disusun dalam sebuah latar ilmiah".

Penelitian kualitatif sangat bergantung dengan hasil pengamatan peneliti yang tidak terbatas pada urusan data dokumen dan objek penelitian saja. Dalam pendekatan kualitatif, teori tidak menjadi pembimbing sentral bagi peneliti dalam merancang penelitian dan menafsirkan data penelitian. Teori di dalam penelitian ini digunakan untuk membantu memperjelas karakteristik data.

Sumber pokok jawaban permasalahan penelitian justru ada pada data-data yang dikumpulkan peneliti di lapangan. Data yang didapat, dikumpulkan dari deskripsi kejadian faktual yang berlaku dan menjadi permasalahan penelitian, uraian detil yang menjelaskan sesuatu seperti yang sedang terjadi serta memberi

gambaran jelas tentang proses pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

3.2. SUMBER DATA DAN INSTRUMEN PENELITIAN

Sumber data yang menjadi sasaran penulis dalam penelitian ini, adalah melalui informan. Proses pemilihan informan itu sendiri didasari kaidah penelitian kualitatif, yaitu mereka yang menjadi praktisi pada kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran serta menurut penulis dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi penelitian ini.

Sesuai langkah-langkah yang dirumuskan oleh Creswell (2003), bahwa pengumpulan data melibatkan :

- a. Menetapkan batas-batas penelitian
- b. Mengumpulkan informasi melalui pengamatan, wawancara, dokumen, dan bahan-bahan visual
- c. Menetapkan aturan untuk mencatat informasi

Data yang didapat dalam penelitian ini, dikumpulkan dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara yang dilakukan bersifat terbuka, berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman, serta pandangan para informan di bidang tugasnya masing-masing.

Irawan (2006) menyebutkan bahwa instrumen terpenting dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai instrumen ini disebut *participant-observer*¹⁴. Untuk mengumpulkan data primer, peneliti menggunakan alat bantu berupa alat perekam (*tape recorder*), dan pedoman wawancara.

3.3. PROSES PENGUMPULAN DATA

Dalam mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya untuk menjawab pertanyaan penelitian, penulis menggunakan pendekatan kualitatif, analisis data sekunder dan wawancara mendalam dengan para informan. Karena sumber data

¹⁴ Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.

dan jumlah data akan sangat banyak, penulis merasa perlu untuk membuat sistem pencatatan yang rapi dan sistematis.

Wawancara mendalam yang dilakukan adalah bertujuan untuk mendapatkan informasi sebebaskan-bebasnya dari informan. Namun untuk wawancara tersebut, penulis telah mempersiapkan suatu pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang dibuat, disusun berdasarkan parameter yang dibutuhkan dan sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Pertanyaan-pertanyaan dalam pedoman wawancara tersebut, diberikan kepada sejumlah informan yang dianggap kompeten dan representatif berdasarkan tujuan penelitian.

Informan yang dimaksud adalah para pejabat struktural dan staf pelaksana di sub bagian keuangan dan perlengkapan, subbagian penyusunan program pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, serta informan lain dari para satuan kerja unit pelaksana teknis yang tugas pokok dan fungsinya terkait dengan pengelolaan anggaran, dengan rincian sebagai berikut :

- Pejabat struktural di Bagian Penyusunan Program dan Laporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, 1 (satu) orang;
- Pejabat struktural di Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, 1 (satu) orang;
- Staf pelaksana pada Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, 2 (dua) orang;
- Pejabat dan pegawai pada satuan kerja unit pelaksana teknis (Jembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, rumah penyimpanan benda sitaan negara, balai pemasyarakatan, dan kantor imigrasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten) yang menangani kegiatan keuangan dan perencanaan anggaran, 4 (empat) orang.

Pedoman wawancara berisi pertanyaan-pertanyaan seputar tugas pokok dan fungsi para informan terkait dengan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, atau pelaporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten maupun pada para unit satuan kerja di lingkungan Kanwil Banten. Pertanyaan tersebut dapat dikembangkan pada saat wawancara sesuai dengan

konteks penelitian. Dengan demikian sangat dimungkinkan bagi peneliti untuk menggali pertanyaan lebih mendalam kepada informan walaupun pertanyaan tersebut tidak termasuk dalam pedoman wawancara, sampai kepada jawaban dimana peneliti merasa cukup untuk dapat menjawab permasalahan penelitian.

Melalui wawancara mendalam tersebut, penulis bermaksud untuk mengetahui lebih jauh mengenai :

- kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran pada tingkat wilayah dan satuan kerja.
- pelaksanaan kegiatan dari masing-masing divisi atau pengelola program kegiatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten
- proses pengajuan pembayaran atas program-program kegiatan pada bendahara pengeluaran
- kegiatan pelaporan realisasi anggaran pada tingkat wilayah dan satuan kerja.

Untuk data sekunder diperoleh dari berbagai studi kepustakaan atas peraturan perundang-undangan, buku-buku, jurnal-jurnal, dan dokumen sumber referensi lainnya yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan anggaran. Studi kepustakaan tersebut dilakukan peneliti untuk mempelajari dan menelaah berbagai literatur, untuk menghimpun sebanyak mungkin pengetahuan sesuai dengan permasalahan penelitian sehingga dapat mendukung analisis peneliti. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan kerangka teori dalam menentukan arah penelitian, serta konsep dan bahan teoritis lain sesuai dengan konteks penelitian.

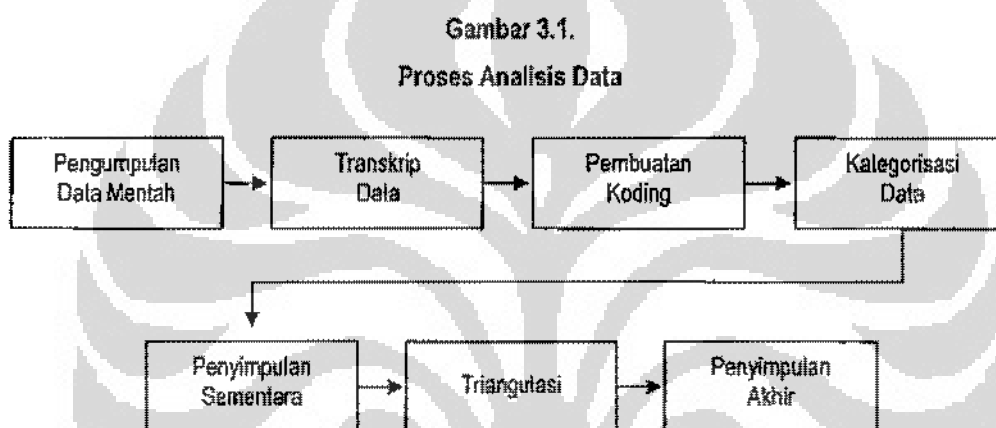
3.4. PROSES ANALISIS DATA

Analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja (Moleong, 2007:280)¹⁵. Sedangkan menurut Amirin (2000), analisis kualitatif pada dasarnya mempergunakan pemikiran logis, analisis dengan logika, dengan induksi, deduksi, analogi, dan komparasi. Data

¹⁵ Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.

kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat¹⁶.

Prinsip pokok penulis dalam teknik analisa kualitatif adalah dengan mengolah dan menganalisa data-data yang terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur dan mempunyai makna. Seperti dijelaskan oleh Prasetya Irawan (2006) mengenai langkah-langkah dalam proses analisis data untuk penelitian data kualitatif¹⁷, dalam melakukan penelitian ini penulis akan melakukan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut :



Sumber : Prasetya Irawan dalam *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (2006)

1) Pengumpulan Data Mentah

Pada tahap ini, penulis mengumpulkan data mentah melalui wawancara, pengamatan, dan kajian pustaka. Dalam proses wawancara, penulis akan menggali informasi berdasarkan kejadian faktual yang terjadi berkaitan dengan perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan, tingkat keberhasilan/pencapaian, serta berbagai hambatan yang dihadapi dalam tiap-tiap proses pengelolaan anggaran tersebut.

¹⁶ Amirin, Tatang M. (2000). *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

¹⁷ Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.

2) Transkrip Data

Pada tahap ini, penulis akan merubah catatan yang didapat dalam bentuk rekaman suara melalui *tape recorder*, ke dalam bentuk tertulis kata demi kata persis seperti adanya (*verbatim*).

3) Pembuatan Koding

Penulis akan membaca ulang seluruh data yang sudah ditranskrip dengan teliti. Pada bagian tertentu dari transkrip tersebut, akan dicatat hal-hal penting yang mungkin muncul dan diberikan kode sebagai kata kunci.

4) Kategorisasi Data

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat, atau kriteria tertentu. Selanjutnya Lincoln dan Guba menguraikan kategorisasi adalah (1) mengelompokkan kartu-kartu yang telah dibuat kedalam bagian-bagian isi yang secara jelas berkaitan, (2) merumuskan aturan yang menguraikan kawasan kategori dan yang akhirnya dapat digunakan untuk menetapkan inklusi setiap kartu pada kategori dan juga sebagai dasar untuk pemeriksaan keabsahan data, dan (3) menjaga agar setiap kategori yang telah disusun satu dengan yang lain mengikuti prinsip taat asas. Setelah itu penulis akan melakukan pengelompokan data. Data yang berhubungan akan disatukan, dan data yang tidak berhubungan tidak dimasukkan agar memudahkan dalam mengolahnya.

5) Penyimpulan Sementara

Pada tahap ini, penulis akan membuat kesimpulan yang sifatnya baru sementara.

6) Triangulasi

Dalam tahapan ini, penulis akan melakukan proses *check and recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya guna mendapatkan validitas data untuk mempertahankan keakuratan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar

data itu untuk kepentingan pengecekan data atau sebagai pembandingan terhadap data itu (Moleong, 2004:178).

Triangulasi menurut Patton (dalam Moleong, 2004:178–179) dibagi menjadi 4 (empat), yaitu :

a) Triangulasi Sumber;

Membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Data yang diperoleh berupa wawancara yang dilakukan lebih dari satu kali dalam periode waktu tertentu.

b) Triangulasi Metode;

Menggunakan dua strategi; (1) pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data, (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

c) Triangulasi Peneliti;

Memfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan. Pengambilan data dilakukan oleh beberapa orang.

d) Triangulasi Teori;

Melakukan penelitian tentang topik yang sama dan datanya dianalisa dengan menggunakan beberapa perspektif teori yang berbeda.

Dalam penelitian ini variasi teknik yang digunakan adalah triangulasi model sumber. Hal ini dilakukan karena pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, pengamatan, dan dokumentasi.

7) Penyimpulan Akhir

Pada akhirnya, penulis akan menarik kesimpulan akhir atas penelitian yang dilakukan.

3.5. OPERASIONALISASI KONSEP

Konsep yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini adalah konsep perencanaan dan pengendalian manajemen dalam kegiatan pengelolaan anggaran, yang meliputi penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Dalam penelitian ini yang diteliti adalah proses penyusunan anggaran pada kantor wilayah dan unit pelaksana teknis, faktor-faktor yang menjadi kendala dalam penyusunan anggaran, mekanisme dan kegiatan pelaksanaan anggaran, faktor-faktor kendala pelaksanaan anggaran, kegiatan pelaporan anggaran, faktor-faktor kendala pelaporan anggaran.

Dari faktor-faktor tersebut, penulis ingin mengetahui apakah implementasi dari kebijakan yang berkenaan dengan kegiatan pengelolaan anggaran yang telah ditentukan telah dijalankan dengan baik. Jika kebijakan yang ditentukan telah dijalankan dengan baik khususnya oleh pelaksana kebijakan maka kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dapat berjalan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang ingin dicapai.

BAB 4

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Bab ini menjelaskan tentang tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi serta rencana strategis dari Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

4.1. PROFIL KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten adalah instansi vertikal dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang mempunyai tugas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam wilayah Propinsi Banten.

4.2. TUGAS POKOK DAN FUNGSI

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten berada di bawah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang mempunyai tugas dan tanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan menyelenggarakan fungsi-fungsi antara lain :

- a. Pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program, dan pengawasan;
- b. Pembinaan di bidang hukum dan hak asasi manusia;
- c. Penegakan hukum di bidang pemasyarakatan, keimigrasian, administrasi hukum umum, dan hak kekayaan intelektual;
- d. Perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan dan penghormatan hak asasi manusia;
- e. Pelayanan hukum;

- f. Pengembangan budaya hukum dan pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- g. Pelaksanaan kebijakan dan pembinaan teknis di bidang administrasi di lingkungan kantor wilayah.

Dalam melaksanakan sebagian tugas-tugas tersebut di atas, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dibantu oleh unit-unit pelaksana teknis yang berjumlah 15 (lima belas) satuan kerja, yaitu :

- 1) Lembaga Pemasyarakatan Klas I Pria Tangerang;
- 2) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Pemuda Tangerang;
- 3) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Wanita Tangerang;
- 4) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Serang;
- 5) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIA Anak Pria Tangerang;
- 6) Lembaga Pemasyarakatan Klas IIB Anak Wanita Tangerang;
- 7) Rumah Tahanan Negara Klas I Tangerang;
- 8) Rumah Tahanan Negara Klas IIB Serang;
- 9) Rumah Tahanan Negara Klas IIB Pandeglang;
- 10) Rumah Tahanan Negara Klas IIB Rangkasbitung;
- 11) Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Serang;
- 12) Balai Pemasyarakatan Serang;
- 13) Kantor Imigrasi Serang;
- 14) Kantor Imigrasi Tangerang;
- 15) Kantor Imigrasi Cilegon.

Kepala Kantor Wilayah, dalam melaksanakan tugasnya, dibantu oleh para kepala divisi, para kepala bagian / kepala bidang, para kepala subbagian / kepala subbidang, serta para kepala unit pelaksana teknis. Kepala Kantor Wilayah wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik di lingkungan masing-masing maupun antar satuan organisasi dalam kantor wilayah, antar instansi vertikal departemen serta unsur pemerintah daerah.

Setiap pimpinan satuan organisasi dalam lingkungan kantor wilayah bertanggung jawab dalam memimpin dan mengkoordinasikan bawahannya

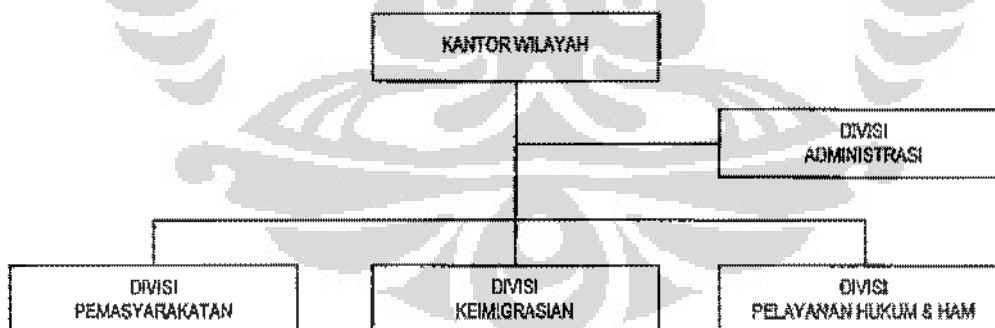
masing-masing, memberikan bimbingan dan petunjuk serta wajib mengawasi bawahannya masing-masing dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan bila terjadi penyimpangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, setiap pimpinan satuan organisasi wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk-petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing dan menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.

4.3. SUSUNAN ORGANISASI

Pada setiap propinsi, dibentuk 1 (satu) Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia. Sampai saat ini, jumlah kantor wilayah di seluruh Indonesia ada 33 (tiga puluh tiga). Masing-masing kantor wilayah terdiri dari 4 (empat) divisi, yaitu :

- a. Divisi Administrasi;
- b. Divisi Pemasyarakatan;
- c. Divisi Keimigrasian;
- d. Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi Kantor Wilayah



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.1. Divisi Administrasi

Divisi Administrasi mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan pembinaan administrasi dan pelaksanaan teknis di wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Sekretaris Jenderal, dengan menyelenggarakan fungsi:

- a) Koordinasi penyusunan pelaksanaan kebijakan teknis, rencana dan program serta laporan;
- b) Pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan;
- c) Pengelolaan urusan kepegawaian, hubungan masyarakat, tata usaha dan rumah tangga di lingkungan kantor wilayah.

Divisi Administrasi terdiri dari Bagian Penyusunan Program dan Laporan, dan Bagian Umum.

a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan

Bagian Penyusunan Program dan Laporan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyusunan rencana dan program, pengolahan data dan penyajian informasi, hubungan masyarakat dan protokoler, serta evaluasi dan laporan di lingkungan kantor wilayah, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) penyusunan rencana dan program di lingkungan kantor wilayah;
- 2) pengumpulan dan pengolahan data serta penyajian informasi;
- 3) evaluasi dan laporan hasil pelaksanaan kegiatan di lingkungan kantor wilayah;
- 4) pelaksanaan hubungan masyarakat dan protokoler.

Bagian Penyusunan Program dan Laporan terdiri dari :

a) Subbagian Penyusunan Program;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan pelaksanaan penyusunan rencana dan program, pengumpulan dan pengolahan data.

b) Subbagian Hubungan Masyarakat dan Laporan;

Mempunyai tugas melakukan pemberian informasi dan komunikasi kepada masyarakat dan protokoler, serta penyiapan bahan evaluasi dan laporan,

pemantauan perkembangan program kegiatan-kegiatan di lingkungan kantor wilayah.

b. Bagian Umum

Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga, keuangan dan perlengkapan di lingkungan kantor wilayah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pengelolaan urusan kepegawaian;
- 2) pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga;
- 3) pelaksanaan urusan keuangan dan perlengkapan.

Bagian Umum terdiri dari :

a) Subbagian Kepegawaian dan Tata Usaha;

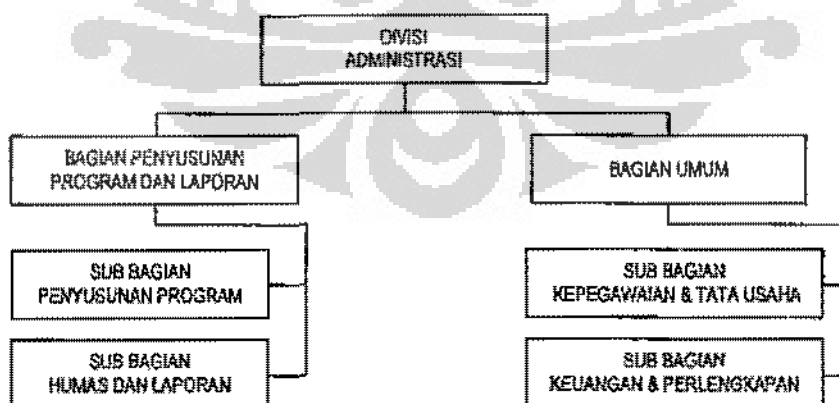
Mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, tata usaha dan rumah tangga.

b) Subbagian Keuangan dan Perlengkapan;

Mempunyai tugas melakukan urusan keuangan dan perlengkapan di lingkungan kantor wilayah.

Gambar 4.2.

Struktur Organisasi Divisi Administrasi



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.2. Divisi Pemasyarakatan

Divisi Pemasyarakatan mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas kantor wilayah di bidang pemasyarakatan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pemasyarakatan, dengan menyelenggarakan fungsi :

- a) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang pemasyarakatan;
- b) Pengkoordinasian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan;
- c) Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan teknis di bidang pemasyarakatan.

Divisi Pemasyarakatan terdiri dari Bidang Keamanan dan Pembinaan, dan Bidang Registrasi, Perawatan dan Bina Khusus Narkotika.

a. Bidang Keamanan dan Pembinaan

Bidang Keamanan dan Pembinaan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembinaan, pengevaluasian, pemantauan di bidang keamanan dan ketertiban serta pembinaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pembinaan dan pelaksanaan di bidang keamanan dan ketertiban;
- 2) pengevaluasian di bidang keamanan dan ketertiban;
- 3) pemantauan di bidang keamanan dan ketertiban;
- 4) pembinaan dan pelaksanaan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi;
- 5) pengevaluasian di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi;
- 6) pemantauan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi.

Bidang Keamanan dan Pembinaan terdiri dari :

a) Subbidang Keamanan dan Ketertiban;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang pengawasan dan pengendalian, dan pembinaan teknis keamanan dan ketertiban.

b) Subbidang Bimbingan Kemasyarakatan, Latihan Kerja dan Produksi;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pembimbingan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang bimbingan kemasyarakatan, latihan kerja dan produksi, pendidikan tahanan serta warga binaan pemasyarakatan, pelatihan keterampilan kerja, produksi dan pendayagunaan tenaga kerja bagi tahanan dan warga binaan pemasyarakatan serta pengembangan kemitraan dan pemasaran.

b. Bidang Registrasi, Perawatan dan Bina Khusus Narkotika

Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pembinaan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika warga binaan pemasyarakatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pembinaan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika;
- 2) pengevaluasian di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika;
- 3) pemantauan di bidang registrasi, statistik, perawatan, dan pembinaan khusus narkotika.

Bidang Registrasi, Perawatan, dan Bina Khusus Narkotika terdiri dari :

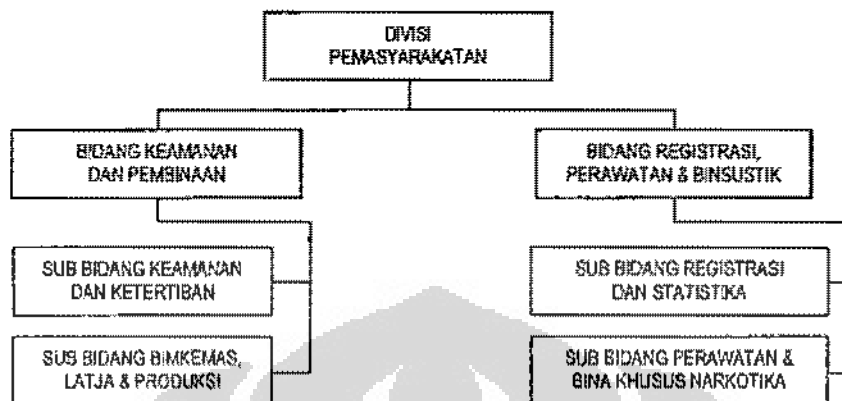
a) Subbidang Registrasi dan Statistik;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang registrasi dan statistik tahanan dan warga binaan pemasyarakatan, pengelolaan benda sitaan negara dan barang rampasan negara.

b) Subbidang Perawatan dan Bina Khusus Narkotika.

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan pelaksanaan kebijakan, pembinaan, pembimbingan, pengevaluasian dan pemantauan di bidang pelayanan, penyuluhan, pendidikan tahanan dan warga binaan pemasyarakatan serta pembinaan khusus narkotika.

Gambar 4.3.
Struktur Organisasi Divisi Pemasyarakatan



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.3. Divisi Keimigrasian

Divisi Keimigrasian mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas kantor wilayah di bidang keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal Imigrasi, dengan menyelenggarakan fungsi:

- a) Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengamanan teknis operasional di bidang keimigrasian;
- b) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian, izin tinggal dan status keimigrasian;
- c) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- d) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian;
- e) Pengaturan, bimbingan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen keimigrasian dan tempat pemeriksaan imigrasi.

Divisi Keimigrasian terdiri dari Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian, dan Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian.

a. Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian

Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang lalu lintas dan fasilitas keimigrasian, izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi:

- 1) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang lalu lintas keimigrasian;
- 2) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan;

Bidang Lalu Lintas, Izin Tinggal dan Status Keimigrasian terdiri dari :

a) Subbidang Lalu Lintas Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian, pelayanan, dan pengawasan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang lalu lintas keimigrasian.

b) Subbidang Izin Tinggal dan Status Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian, pelayanan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang izin tinggal orang asing dan status kewarganegaraan.

b. Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian

Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang intelijen dan Tempat Pemeriksaan Imigrasi, penindakan keimigrasian serta sistem informasi keimigrasian sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang intelijen dan tempat pemeriksaan imigrasi, penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi;
- 2) pelaksanaan kebijakan, bimbingan, pengaturan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian.

Bidang Intelijen, Penindakan dan Sistem Informasi Keimigrasian terdiri dari :

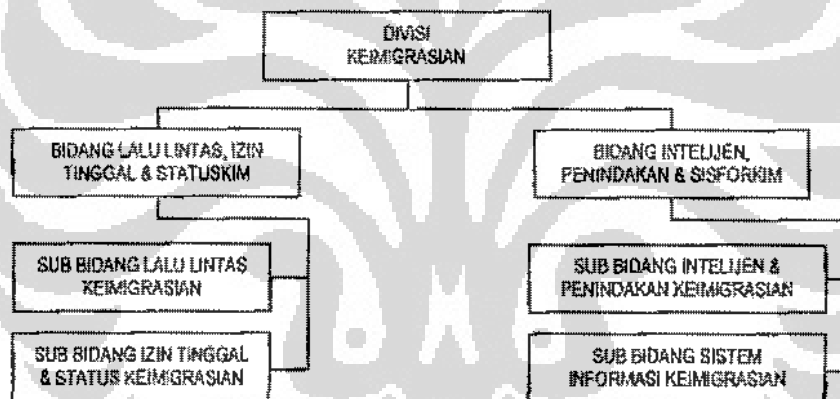
a) Subbidang Intelijen dan Penindakan Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengevaluasian dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas keimigrasian di bidang intelijen dan tempat pemeriksaan imigrasi, penindakan keimigrasian dan rumah detensi imigrasi.

b) Subbidang Sistem Informasi Keimigrasian;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pemantauan, pengumpulan data, pelayanan informasi, pengevaluasian, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas di bidang sistem informasi keimigrasian.

Gambar 4.4.
Struktur Organisasi Divisi Keimigrasian



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.3.4. Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas membantu Kepala Kantor Wilayah dalam melaksanakan sebagian tugas kantor wilayah di bidang pelayanan hukum dan hak asasi manusia berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal/Kepala Badan terkait. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia menyelenggarakan fungsi :

- a) Pembinaan dan bimbingan teknis di bidang hukum;
- b) Pengkoordinasian pelayanan teknis di bidang hukum;
- c) Pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- d) Pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran di bidang hak kekayaan intelektual;
- e) Pelaksanaan litigasi dan sosialisasi di bidang hak kekayaan intelektual;
- f) Pelaksanaan pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- g) Pengembangan budaya hukum, pemberian informasi hukum, penyuluhan hukum, dan diseminasi hak asasi manusia;
- h) Pengkoordinasian program legislasi daerah;
- i) Pelaksanaan pengkoordinasian jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- j) Pengawasan pelaksanaan teknis di bidang hukum;

Divisi Pelayanan Hukum dan Hak Asasi Manusia terdiri dari Bidang Pelayanan Hukum, Bidang Hukum, dan Bidang HAM.

a. Bidang Pelayanan Hukum

Bidang Pelayanan Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran, litigasi dan sosialisasi hak kekayaan intelektual, penyuluhan hukum, konsultasi dan bantuan hukum serta pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) pelaksanaan pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran hak kekayaan intelektual;
- 2) pelaksanaan pelayanan administrasi hukum umum dan jasa hukum lainnya;
- 3) pelaksanaan penyuluhan hukum, konsultasi hukum dan bantuan hukum;
- 4) pelaksanaan litigasi dan sosialisasi hak kekayaan intelektual.

Bidang Pelayanan Hukum terdiri dari :

a) Subbidang Pelayanan Hukum Umum;

Mempunyai tugas melakukan pelayanan penerimaan permohonan pendaftaran hak kekayaan intelektual, permohonan pendaftaran fidusia,

penyiapan usulan pengangkatan, penindakan, dan pemberhentian penyidik pegawai negeri sipil (PPNS), pengawasan notaris yang ada di wilayahnya, urusan kewarganegaraan, pemantauan pelaksanaan tugas Balai Harta Peninggalan (BHP), pemantauan pelanggaran hukum di bidang hak kekayaan intelektual dan pengambilan berkas sidik jari.

b) Subbidang Penyuluhan dan Bantuan Hukum;

Mempunyai tugas melakukan pembinaan, pembimbingan, dan koordinasi serta kerjasama di bidang penyuluhan hukum, evaluasi dan pemantauan, pemberian bantuan hukum dan konsultasi hukum.

b. Bidang Hukum

Bidang Hukum mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyiapan bahan perencanaan hukum, pengembangan hukum, dan pembinaan jaringan dokumentasi dan informasi hukum serta pengkoordinasian program legislasi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi :

- 1) penyiapan bahan perencanaan hukum dan pengembangan hukum;
- 2) pembinaan dan pengembangan jaringan dokumentasi dan informasi hukum;
- 3) pengkoordinasian program legislasi daerah.

Bidang Hukum terdiri dari :

a) Subbidang Pengembangan Hukum;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana dan program penelitian dan pengkajian hukum, analisa serta evaluasi peraturan perundang-undangan daerah, pengkoordinasian program legislasi daerah, serta peta permasalahan hukum di daerah.

b) Subbidang Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum;

Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan kerja sama, koordinasi, konsultasi jaringan dokumentasi dan informasi hukum dengan pemerintah propinsi selaku pusat jaringan di daerah, lembaga resmi serta masyarakat, pengumpulan dan pengolahan peraturan perundang-undangan

serta pengelolaan perpustakaan hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Bidang Hak Asasi Manusia

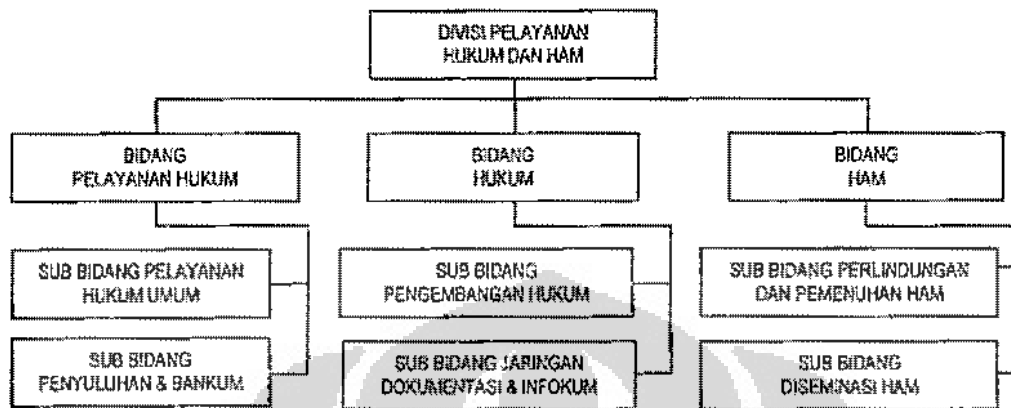
Bidang Hak Asasi Manusia mempunyai tugas melaksanakan kegiatan di bidang penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, penyusunan rencana dan program, pengkoordinasian dengan instansi terkait, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan HAM sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan menyelenggarakan fungsi:

- 1) pelaksanaan penyiapan penyusunan rencana dan program di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan, dan penghormatan hak asasi manusia;
- 2) pelaksanaan kebijakan di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia;
- 3) penyelenggaraan diseminasi hak asasi manusia;
- 4) pelaksanaan Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia;
- 5) pelaksanaan evaluasi dan pemantauan.

Bidang Hak Asasi Manusia terdiri dari :

- a) Subbidang Perlindungan dan Pemenuhan Hak Asasi Manusia;
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, pemantauan dan evaluasi di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Subbidang Diseminasi Hak Asasi Manusia;
Mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan perumusan pelaksanaan kebijakan teknis, penyusunan rencana dan program di bidang pemenuhan, pemajuan, perlindungan dan penghormatan hak asasi manusia serta pengkoordinasian kegiatan rencana aksi nasional hak asasi manusia dengan instansi terkait berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Gambar 4.5.
Struktur Organisasi Divisi Pelayanan Hukum & HAM



Sumber : Lampiran Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor: M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM RI

4.4. RENCANA STRATEGIS

Visi dan Misi Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten 2004-2009 adalah sebagai berikut:

Visi :

"Terwujudnya pelayanan prima di bidang hukum dan hak asasi manusia pada tahun 2010".

Misi :

- a. Peningkatan tertib administrasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten;
- b. Peningkatan kompetensi aparatur hukum dan hak asasi manusia di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten;
- c. Peningkatan pelayanan di bidang administrasi jasa hukum, keimigrasian dan masyarakat di Wilayah Banten;
- d. Peningkatan penyuluhan hukum dan sosialisasi produk hukum, bantuan hukum dan pengembangan hukum di Wilayah Banten;

- e. Peningkatan perlindungan, pemajuan dan pemenuhan hak asasi manusia di Wilayah Banten.

Dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun anggaran 2009 Nomor: 0038.0/013-01.2/X/2009 tanggal 31 Desember 2008, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dalam beberapa program, yaitu :

- 1) Program Penerapan Kepemerintahan Yang Baik;
- 2) Program Pembentukan Hukum;
- 3) Program Peningkatan Kesadaran Hukum dan HAM;
- 4) Program Peningkatan Pelayanan dan Bantuan Hukum;
- 5) Program Peningkatan Kinerja Lembaga Peradilan dan Lembaga Penegak Hukum Lainnya;
- 6) Program Penegakan Hukum dan HAM;
- 7) Program Peningkatan Kualitas Profesi Hukum.

Dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten meliputi pembiayaan kegiatan-kegiatan dari semua unit satuan kerja yang berada di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

4.5. KONDISI PEGAWAI

Untuk mendukung tercapainya visi, misi, serta tugas pokok dan fungsinya, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten seperti halnya dengan organisasi-organisasi lainnya, akan sangat bergantung kepada dukungan sumber daya manusianya. Berdasarkan data pegawai pada Sub Bagian Kepegawaian dan Tata Usaha sampai dengan Bulan Nopember 2009, jumlah pegawai yang ada pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten adalah 88 (delapan puluh delapan) orang.

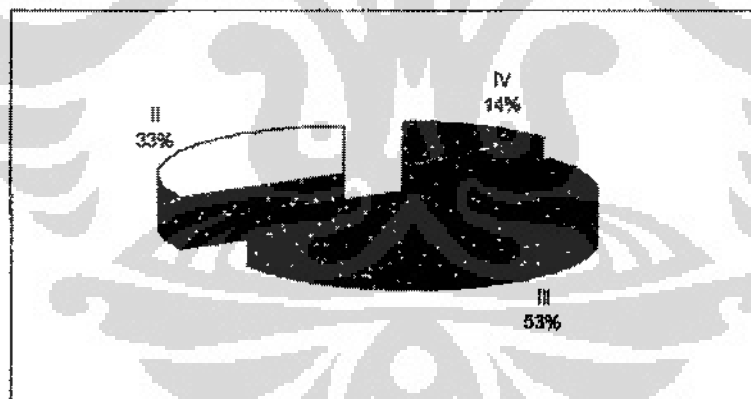
Keadaan pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten berdasarkan pengelompokan pangkat / golongan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1.
Keadaan Pegawai Kanwil Banten
Berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin

Golongan	Jenis Kelamin		Jumlah
	L	P	
IV	9	3	12
III	31	16	47
II	17	12	29
I	-	-	-
Jumlah Total			88

Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Nopember 2009

Gambar 4.6.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan



Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Banten (diolah kembali)

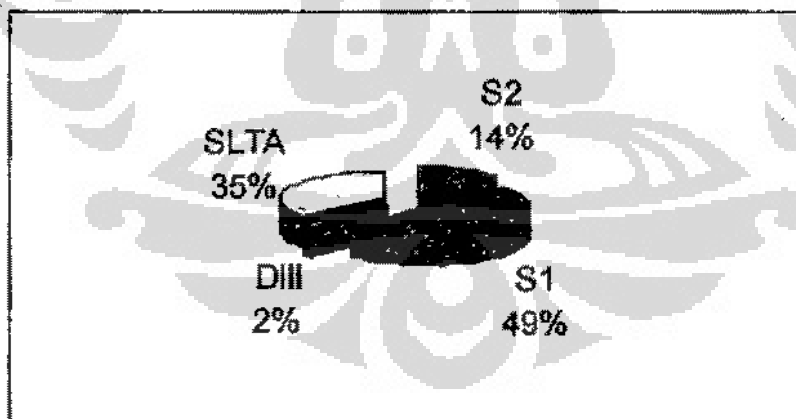
Sedangkan keadaan data pegawai yang dikelompokkan berdasarkan jenis pendidikan dari SLTA hingga S2, rinciannya adalah sebagai berikut:

Table 4.2.
Keadaan Pegawai Kanwil Banten
Berdasarkan Jenis Pendidikan dan Jenis Kelamin

Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
	L	P	
S3	-	-	-
S2	10	2	12
S1	28	15	43
DIII	1	1	2
SLTA	18	13	31
Jumlah Total			88

Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Departemen Hukum dan HAM Banten, Nopember 2009

Gambar 4.7.
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : Data Pegawai Kantor Wilayah Banten (diolah kembali)

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai analisis kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten ditinjau dari aspek perencanaan dan aspek pengendalian manajemen, serta strategi untuk pengelolaan anggaran tersebut.

5.1. PENGELOLAAN ANGGARAN PADA KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM BANTEN

Tugas mengenai pengelolaan anggaran pada kantor wilayah, telah diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Pada kantor wilayah, tugas pelaksanaan anggaran dilaksanakan oleh Subbagian Keuangan dan Perlengkapan, sedangkan untuk penyusunan dan pelaporan anggaran dilaksanakan bersama oleh Sub Bagian Penyusunan Program dan Subbagian Keuangan dan Perlengkapan.

5.1.1. Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten selain menyusun anggaran untuk kantor wilayah, juga bertugas untuk melakukan koordinasi administrasi dan menghimpun usulan anggaran dari seluruh satuan kerja seperti lembaga pemasyarakatan, rumah tahanan negara, rumah penyimpanan benda sitaan negara, balai pemasyarakatan, dan kantor imigrasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Penyusunan anggaran pada kantor wilayah seharusnya melibatkan :

- a. Kepala Kantor Wilayah, selaku pengawas.
- b. Kepala Divisi Administrasi, selaku koordinator.

- c. Kepala Bagian Penyusunan Program dan Laporan, Kepala Bagian Umum, Kepala Sub Bagian Penyusunan Program, Kepala Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan, selaku para penelaah.
- d. Staf terkait, sebagai pelaksana

Penyusunan anggaran yang berjalan saat ini bersifat *bottom-up*. Para unit pelaksana teknis menyampaikan usulannya ke kantor wilayah, yang selanjutnya oleh kantor wilayah dihimpun dan diteliti untuk kemudian disampaikan ke Biro Perencanaan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI selaku unit eselon I.

Informan dari kantor wilayah menyatakan :

"Pada awal tahun anggaran berjalan, kantor wilayah melakukan permintaan data meliputi program kerja, rencana kegiatan, usulan belanja dan data pendukung lainnya kepada seluruh satuan kerja di bawahnya. Data yang terkumpul kemudian dihimpun dan diteruskan ke eselon I, dalam hal ini Biro Perencanaan Departemen Hukum dan HAM".

Data-data usulan anggaran dari seluruh satuan kerja oleh kantor wilayah dihimpun di Sub Bagian Penyusunan Program. Data usulan dari masing-masing satuan kerja tersebut kemudian digabungkan ke dalam bentuk kertas kerja rincian kegiatan dan anggaran kementerian/lembaga (RKA-KL). Kemudian disampaikan oleh kantor wilayah ke Biro Perencanaan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.

Pada tingkat satuan kerja, seperti yang disampaikan oleh informan dari Lembaga Masyarakat Serang, usulan anggaran disusun bersama-sama oleh :

- 1) Kepala Kantor (Kalapas);
- 2) Kasubag TU;
- 3) Kaur Kepegawaian dan Keuangan;
- 4) Bendaharawan.

Informan dari Rupbasan Serang menyatakan :

"Di dalam penyusunan anggaran, di Rupbasan biasanya kita rapat. Kuasa Pengguna Anggaran, Penandatanganan SPM, bendahara, termasuk staf pengelola keuangan. Rapat intern tersebut membahas

apa saja yang menjadi kebutuhan di tahun anggaran mendatang, dengan mengacu pada kegiatan dan anggaran yang ada pada DIPA tahun berjalan”.

Usulan rincian kegiatan dan anggaran yang disusun, mengacu pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun anggaran sebelumnya atau DIPA tahun berjalan. Secara rinci, informan dari kantor wilayah menyebutkan bahwa bahan-bahan atau dokumen sumber penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) DIPA tahun sebelumnya
- 2) DIPA tahun berjalan
- 3) SPM dan SP2D gaji bulan April tahun berjalan
- 4) Rekening tertinggi dari langganan daya dan jasa (listrik, telepon, air) tahun berjalan
- 5) Usulan anggaran dari masing-masing divisi/bidang, termasuk *term of reference* (TOR) dan rincian anggaran biaya (RAB)

Selain dokumen sumber di atas, ada beberapa dokumen lain yang juga bisa menjadi dasar penyusunan anggaran, yaitu :

- 1) Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) / *Bezetting* pegawai
- 2) Fotokopi STNK kendaraan dinas
- 3) Data aset atau inventaris kantor berupa Laporan barang milik negara atau laporan tahunan inventaris
- 4) Kertas kerja RKA-KL, termasuk arsip data komputernya

Dari dokumen sumber tersebut di atas, untuk mengukur kebutuhan unit pelaksana teknis mengacu pada data TOR dan RAB. Acuan tersebut digunakan untuk mengestimasi biaya kegiatan dan pengadaan yang diusulkan untuk tahun anggaran yang akan datang. Kemudian, dokumen LBMN, LTI, dan fotokopi STNK, digunakan sebagai acuan perawatan aset. Sedangkan fotokopi rekening pembayaran daya dan jasa (biasanya tagihan yang tertinggi dalam tahun berjalan), digunakan untuk acuan penunjang operasional kantor.

Dokumen DIPA tahun sebelumnya dan DIPA tahun berjalan digunakan sebagai acuan mengenai kegiatan atau kebutuhan yang akan diusulkan pada tahun

anggaran yang akan datang. Seperti yang dikemukakan oleh informan dari Kantor Imigrasi Serang :

"DIPA tahun sebelumnya kita jadikan acuan. Kita evaluasi dari tahun sebelumnya.. yang dibutuhkan kurang lebihnya kita sesuaikan dengan kebutuhan."

Informan dari Lembaga Pemasyarakatan Serang menyebutkan :

"Anggaran tahun sebelumnya dijadikan acuan untuk ke depan, untuk melengkapi. Sekiranya ada kebutuhan yang kurang nilai anggarannya, atau kegiatan yang di tahun ini tidak ada, untuk diusulkan di tahun depan"

Dalam penyusunan anggaran belanja, penulis mengamati bahwa ada tiga jenis belanja yang dibutuhkan. Jenis belanja tersebut adalah belanja pegawai, belanja barang, serta belanja modal.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa koordinasi para pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran sudah cukup baik. Termasuk kompetensi pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut, dirasa oleh para informan juga sudah cukup baik.

Untuk pertanyaan mengenai peran dan tanggung jawab pimpinan dalam penyusunan anggaran, para informan menyatakan bahwa para pimpinan di unit masing-masing cukup berperan dan ikut terlibat. Beberapa informan juga menyebutkan bahwa para pimpinan turut mengoreksi konsep usulan yang akan diajukan, dan melakukan perubahan atas uraian kegiatan yang diusulkan.

Berdasarkan pengamatan penulis, pelaksanaan penyusunan anggaran di Indonesia menganut sistem penyusunan anggaran campuran, di mana pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan menetapkan pagu global kepada kementerian atau lembaga (*top-down approach*). Kementerian atau lembaga kemudian meminta data usulan anggaran kepada satuan kerja tingkat wilayah, termasuk satuan kerja di bawahnya untuk disampaikan kepada kementerian atau lembaga tersebut (*bottom-up approach*).

Namun, kendala utama yang dihadapi kantor wilayah dalam penyusunan anggaran adalah masih adanya unit pelaksana teknis yang terlambat menyampaikan konsep usulan atau bahkan tidak menyampaikan sama sekali.

Informan dari kantor wilayah menyebutkan :

"Masih ada satker yang tidak memenuhi permintaan usulan anggaran sampai batas waktu yang telah ditentukan."

Lebih lanjut, informan dari kantor wilayah menjelaskan bahwa bila terjadi kondisi seperti itu, guna memenuhi target penyampaian usulan kepada Biro Perencanaan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, kantor wilayah akan membuatkan usulan anggaran dari satuan kerja tersebut dengan mengacu pada anggaran tahun berjalan dengan perkiraan penambahan nilai anggaran. Namun hal ini, tetap saja beresiko adanya ketidaksesuaian kebutuhan sebenarnya atau yang menjadi prioritas dari satuan kerja bersangkutan.

Secara umum, baik kantor wilayah maupun para unit pelaksana teknis mengeluhkan masih adanya ketidaksesuaian kegiatan yang diusulkan dengan kegiatan yang muncul dalam DIPA. Mengenai ketidaksesuaian nominal anggaran yang diterima dalam DIPA, para unit satuan kerja dan kantor wilayah masih dapat memaklumi. Seperti yang disampaikan salahsatu informan, *"namanya usulan, belum tentu nilainya disetujui semua"*.

Selain itu, kendala waktu yang mendesak mengenai permintaan data tertentu terkait penyusunan anggaran oleh biro perencanaan kepada kantor wilayah dirasa penulis mengakibatkan penyampaian data tidak optimal, karena terburu-buru, masih ada beberapa satuan kerja yang belum menyampaikannya ke kantor wilayah sesuai waktu yang diminta oleh pihak biro perencanaan. Saat dikonfirmasi kepada biro perencanaan, staf yang menangani menjelaskan bahwa mereka juga terburu-buru karena adanya perubahan peraturan, kebijakan, aplikasi, dan sebagainya dari pihak Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan.

Ketidaklengkapan data dukung untuk usulan anggaran tersebut turut juga memberi andil terhadap munculnya anggaran yang dibintang / diblokir oleh pihak Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan. Saat dikonfirmasi, pemblokiran beberapa anggaran tersebut disebabkan tidak disertainya data dukung seperti TOR dan RAB.

Kendala baru yang dihadapi oleh para unit pelaksana teknis di bawah kantor wilayah adalah proses penelaahan konsep DIPA tahun anggaran 2010

dengan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Banten. Pada tahun-tahun sebelumnya, pihak kantor wilayah yang melakukan penelaahan konsep DIPA berdasarkan surat rincian alokasi anggaran (SRAA) yang diterima. Namun mulai tahun anggaran 2010, dengan konsep satu DIPA untuk satu satuan kerja, maka proses pengajuan konsep DIPA dan penelaahannya merupakan kewenangan dan kewajiban masing-masing satuan kerja.

Minimnya pengetahuan dan kesiapan dari para unit pelaksana teknis atas perubahan aplikasi, serta terbatasnya rentang waktu sejak diterimanya SRAA dengan penelaahan yang hanya satu hari, berdampak terhadap terlambatnya proses penelaahan DIPA itu sendiri.

5.1.2. Pelaksanaan Anggaran

Setelah dokumen daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) disahkan pihak Departemen Keuangan dalam hal ini oleh Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Banten, Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten mulai merencanakan pelaksanaan kegiatan. Namun dalam prakteknya, terkadang usulan anggaran yang diajukan tidak sesuai dengan yang tertera dalam DIPA.

Dalam DIPA terkadang anggaran yang ada nilainya jauh lebih kecil dari yang diusulkan, ada kegiatan yang tidak sesuai dengan usulan, bahkan ada beberapa mata anggaran kegiatan yang sifatnya baku / tetap tidak muncul. Hal ini dirasakan oleh salahsatu unit pelaksana teknis di Kota Tangerang terkait tidak tersedianya anggaran untuk pemeliharaan kendaraan, insentif jaga malam, dan seterusnya.

Beberapa satuan kerja tetap melaksanakan kegiatan yang ada dalam DIPA, namun tidak sedikit yang mengajukan revisi atas uraian kegiatan yang tidak sesuai tersebut. Sesuai dengan apa yang disebutkan oleh para informan dari beberapa unit pelaksana teknis :

"Jika terjadi ketidaksesuaian atas kegiatan yang sifatnya mendesak, kami ajukan revisi kepada pihak Kanwil DJPB melalui kantor wilayah kami."

Pengajuan revisi yang disampaikan oleh satuan kerja, akan diproses oleh Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Oleh pihak kantor wilayah, pengajuan revisi tersebut kemudian diajukan dan dikonsultasikan kepada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Propinsi Banten, atau Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, maupun sampai tingkat Direktorat Jenderal Anggaran Departemen Keuangan.

Mengenai proses pelaksanaan anggaran pada kantor wilayah, beberapa pihak intern yang terkait menurut informan dari kantor wilayah adalah sebagai berikut :

- 1) Kuasa Pengguna Anggaran, selaku penanggungjawab penggunaan anggaran;
- 2) Pejabat Penguji SPP dan Penandatanganan SPM, yang bertugas menguji setiap pengajuan permintaan pembayaran sehingga layak untuk dikeluarkan SPM;
- 3) Bendahara Pengeluaran, yang bertugas mengelola penggunaan anggaran dan melakukan pertanggungjawaban administrasi pengeluaran anggaran;
- 4) Pemegang Uang Muka, merupakan pembantu Bendahara Pengeluaran dalam hal pengelolaan anggaran untuk masing-masing program.
- 5) Bendahara Penerima, yang bertindak sebagai pengelola penerimaan negara untuk dibukukan dan disetorkan kepada Kas Negara.

Sedangkan pihak ekstern yang terkait dengan proses pelaksanaan anggaran adalah KPPN (kantor pelayanan perbendaharaan negara). KPPN merupakan Kuasa Bendahara Umum Negara, yang dapat menerima atau menolak setiap permintaan pencairan dana.

Secara garis besar ada dua mekanisme pencairan dana, yaitu sistem uang muka dan sistem langsung. Sistem uang muka terdiri dari dua jenis SPM (surat perintah membayar), yaitu SPM Uang Persediaan (UP) / Tambahan Uang Persediaan (TUP), dan SPM Penggunaan Uang Persediaan (GU). Sedangkan sistem langsung menggunakan SPM Langsung (LS).

Informan dari kantor wilayah menjelaskan mekanisme pencairan dana DIPA sebagai berikut:

a) Pencairan Sistem Uang Muka (UM)

Pelaksana kegiatan mengajukan rencana kegiatan ke pemegang uang muka atau bendahara pengeluaran. Melalui persetujuan Kuasa Pengguna Anggaran, pengajuan uang muka tersebut dapat dicairkan oleh bendahara pengeluaran.

Dalam kurun waktu kurang dari sebulan, pelaksana kegiatan harus menyampaikan pertanggungjawaban kegiatan ke pemegang uang muka atau bendahara pengeluaran. Bendahara pengeluaran kemudian mengajukan pertanggungjawaban tersebut kepada KPPN. Komponen-komponen dalam pencairan sistem uang muka adalah :

- Nota dinas
- Kwitansi pertanggungjawaban, yang nilainya di bawah 5 juta rupiah
- Surat permintaan pembayaran (SPP)
- Surat perintah membayar (SPM)
- Surat pernyataan tanggung jawab belanja (SPTB)
- Surat setoran pajak (SSP)

b) Pencairan Sistem Langsung (LS)

Pelaksana kegiatan atau pihak ketiga mengajukan permintaan pembayaran ke pemegang uang muka atau bendahara pengeluaran. Dengan persetujuan Kuasa Pengguna Anggaran, permintaan pembayaran diajukan KPPN.

Setelah SP2D keluar dari KPPN, penibayaran dapat langsung diterima pihak ketiga tanpa melalui bendahara (ditransfer langsung oleh KPPN ke rekening pihak ketiga). Komponen-komponen dalam pencairan sistem langsung adalah :

- Ringkasan kontrak
- Kwitansi pembayaran
- Kontrak kerja (SPK)
- Berita acara serah terima barang

- Faktur pajak
- Surat permintaan pembayaran (SPP)
- Surat perintah membayar (SPM)
- Surat setoran pajak (SSP)

Sebelum bahan-bahan tersebut diajukan kepada KPA, bendahara pengeluaran akan memeriksa kesesuaian kode mata anggaran kegiatan yang digunakan termasuk memeriksa nilai pagu anggaran, realisasi sampai saat ini, dan sisa pagu yang masih ada. Informan dari kantor wilayah menjelaskan proses pencairan dana sebagai berikut:

- Pemegang uang muka membuat SPP, lalu diperiksa oleh bendahara pengeluaran;
- Jika SPP disetujui, maka akan dibuatkan SPM;
- Pejabat Penguji SPP dan Penandatanganan SPM akan mengoreksi SPM yang diajukan oleh bendahara pengeluaran;
- SPM yang sudah ditandatangani, diserahkan kepada KPPN untuk diperiksa.
- KPPN akan memeriksa SPM dan kelengkapan berkas yang diajukan. KPPN yang akan memutuskan SPM tersebut disetujui atau tidak untuk diterbitkan SP2D, guna pencairan ke bank.

Dalam pelaksanaan anggaran tersebut masih menemui beberapa kendala. Informan dari kantor wilayah juga menyebutkan bahwa :

"salahsatu permasalahan yang dihadapi tentang pencairan dana, terkait dengan kwitansi pertanggungjawaban".

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003, pertanggungjawaban dengan kwitansi maksimum sampai dengan 5 juta rupiah. Hal tersebut bertentangan dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-66/PB/2005 tentang mekanisme pelaksanaan pembayaran atas beban anggaran pendapatan dan belanja negara, di mana KPPN mempedomani bahwa pertanggungjawaban dengan kwitansi adalah sampai dengan 10 (sepuluh) juta rupiah. Lebih lanjut informan dari kantor wilayah menyatakan:

"hendaknya peraturan tersebut dapat disesuaikan agar bisa dipedomani".

Aspek pengendalian menjadi hal yang cukup penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan anggaran. Salahsatu kegiatan pengendalian dalam pelaksanaan anggaran bisa melalui pengawasan. Kegiatan pengawasan itu sendiri melibatkan bendahara, kepala sub bagian keuangan / kepala urusan keuangan (pada UPT), kepala bagian umum / kasubag TU (pada UPT), kepala divisi administrasi, sampai kepada kepala kantor selaku kuasa pengguna anggaran.

Fakta di lapangan didapat bahwa ada kegiatan pengendalian dalam pelaksanaan anggaran yang tidak berjalan semestinya. Berdasarkan keterangan informan dari salah satu unit pemasyarakatan, disebutkan bahwa:

"Ini yang kami hadapi saat ini. Peran dari Kaur Kepegawaian dan Keuangan tidak berjalan, karena tidak diberi kewenangan. Hanya diberi kesempatan untuk mengusulkan anggaran saja".

Informan tersebut menuturkan bahwa untuk pelaksanaan anggaran dia samasekali tidak tahu menahu dan tidak terlibat, karena yang bekerja hanya bendahara dan dilaporkan langsung ke pimpinan. Sumber lain mengemukakan bahwa beberapa satuan kerja unit pemasyarakatan masih menganut paham pelaksanaan anggaran yang tidak transparan seperti itu.

5.1.3. Pelaporan Anggaran

Setiap satuan kerja, termasuk Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, mempunyai kewajiban untuk menyajikan laporan keuangan melalui aplikasi sistem akuntansi keuangan (SAK) yang meliputi :

- a) Neraca
- b) Laporan realisasi anggaran belanja
- c) Laporan realisasi pengembalian belanja
- d) Laporan realisasi pendapatan
- e) Laporan realisasi pengembalian pendapatan.

Laporan keuangan tersebut setiap bulannya disusun dan wajib direkonsiliasikan dengan Seksi Verifikasi Akuntansi KPPN setempat.

Rekonsiliasi ini bertujuan untuk mencocokkan data belanja dan penerimaan yang tercatat di KPPN dengan data belanja dan penerimaan yang dicatat oleh satuan kerja.

Jika hasil rekonsiliasi data antara satuan kerja dan KPPN dinyatakan sama / sesuai, maka akan diterbitkan berita acara rekonsiliasi. Berita acara inilah yang kemudian beserta arsip data komputernya (*backup data* dan *file* kirim) diserahkan oleh masing-masing satuan kerja kepada unit wilayah. Dalam hal ini kantor wilayah sebagai satuan kerja / unit akuntansi kuasa pengguna anggaran (UAKPA) juga menyampaikan datanya kepada kantor wilayah sebagai unit wilayah / unit akuntansi pembantu pengguna anggaran wilayah (UAPPA-W).

Data laporan keuangan dengan aplikasi SAK dari masing-masing satuan kerja yang dihimpun di kantor wilayah, akan direkonsiliasikan tingkat wilayah setiap triwulannya dengan Bidang Akuntansi dan Laporan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Propinsi Banten. Bila hasil rekonsiliasi tingkat wilayah tersebut dinyatakan sama / sesuai, maka akan diterbitkan Berita Acara Rekonsiliasi. Berita acara rekonsiliasi tingkat wilayah beserta arsip data komputernya (*backup data* dan *file* kirim) disampaikan kepada Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia selaku unit akuntansi pembantu pengguna anggaran - eselon I (UAPPA-EI).

Kesesuaian data merupakan tujuan rekonsiliasi, baik itu sejak tingkat UAKPA sampai tingkat UAPA di pusat. Rekonsiliasi dilakukan sebagai pembanding ketepatan input data sehingga diharapkan data yang dihasilkan dalam laporan keuangan lebih akurat.

Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten pada tahun 2009 ini mendapatkan predikat terbaik pertama dari Biro Keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam hal penyajian laporan keuangan dengan sistem akuntansi keuangan. Namun, itu semua tidak lepas dari kendala yang dihadapi. Sebagai contoh, masih adanya unit pelaksana teknis yang belum menyampaikan laporan keuangan hasil rekonsiliasi dengan KPPN secara tepat waktu. Hal tersebut seperti disampaikan oleh salah seorang informan dari kantor wilayah bahwa:

"Kadang-kadang ada satker yang masih sering terlambat menyampaikan laporan. Untuk itu kami telepon untuk mengirim

langsung arsip data komputernya ke kamwil, berikut fotokopi berita acara rekon dan lampiran lainnya”.

5.2. ANALISIS DATA

Berdasarkan langkah-langkah dalam proses analisis data untuk penelitian data kualitatif, penulis telah melakukan (a) wawancara dengan informan; (b) hasil wawancara yang didapat, kemudian ditranskrip ke dalam bentuk tulisan (*verbatim*); (c) membuat koding dan mencatat kata-kata kunci yang muncul dari transkrip data tersebut.

Setelah tahapan membuat koding dan mendapatkan kata-kata kunci, penulis kemudian memilih kata-kata kunci tersebut untuk dilakukan pengelompokan data. Data yang berhubungan akan disatukan, dan data yang tidak berhubungan tidak dimasukkan agar memudahkan dalam mengolahnya.

Hasil dari langkah kategorisasi data tersebut adalah sebagai berikut:

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
1.	Rapat penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • biasanya kami di kantor mengadakan rapat intern • hal-hal apa saja yang nanti diluangkan dalam DIPA itu, kita bahas dalam rapat intern itu • saya ngga terlalu terlibat • Kalo rapat khusus mah... jarang • Tergantung pimpinan-pimpinan di atasnya • Kalo bisa mah... ada rapat khusus secara keseluruhan untuk inventarisir kebutuhan
2.	Peran dan tanggung jawab pimpinan dalam pengelolaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • pimpinan cukup berperan • cukup berperan • pimpinan mengoreksi apa sudah cocok, apa ada yang kurang • bagus... • bertanggung jawab • tergantung pimpinannya • kepala juga mengawasi • respon pimpinan terhadap penyajian laporan baik • pimpinan di sini juga menguasai tentang laporan SAKPA & SIMAK-BMN • Kalo itu tergantung pimpinannya... tapi beliau ikut mengoreksi

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
3.	Dasar penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • dokumen DIPA • kebutuhan yang kita usulkan itu benar-benar kita pikirkan • tidak lepas dari bendaharawan • evaluasi dari tahun sebelumnya • kita sesuaikan dengan kebutuhan dasarnya DIPA... tahun lalu dan yang sedang berjalan • biasanya kita lihat DIPA tahun berjalan
4.	Koordinasi dengan pihak terkait (intern & ekstern)	<ul style="list-style-type: none"> • usulkan ke kanwil untuk rencana anggaran • koordinasinya yang kurang jalan • hampir semua terlibat • berkoordinasi dengan PPL • dilibatkan juga... biasanya itu untuk usulan anggaran dari masing-masing divisi/bidang
5.	Kendala dalam penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • koordinasinya yang kurang jalan • masih tergantung pada orang-orang tertentu yang biasa menangani • faktor SDM mempengaruhi • menyusun konsep DIPA, ya saya sendiri • perlu dari pihak kanwil itu meninjau penyusunan anggaran di sini itu tidak lepas dari bendaharawan • masih tergantung pada orang-orang tertentu yang biasa menangani pekerjaan • kita kerepotan juga memenuhi kalau data dari UPT belum ada • ada salker yang tidak memenuhi permintaan usulan anggaran • waktu minta data... minlanya hari ini harus dikirim, atau paling lambat besok dikirim
6.	Saran untuk penyusunan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • perlu ada rapat khusus secara keseluruhan untuk inventarisir kebutuhan • agar lebih tepat sasaran. • pembahasan terlebih dahulu di tingkat wilayah • sosialisasi atas aplikasi yang selalu baru • kadang kita itu kurang dapat pengarahan yang jelas dari pusat

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> • Perlu ditingkatkan koordinasi antar pihak-pihak terkait... baik itu kepada satker ke kita, maupun kita dengan pusat • perlu ada pembenahan atas munculnya ketidaksesuaian mata anggaran yang turun
7.	Kendala dalam pelaksanaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • saya kerepotan sendiri, tidak ada yang membantu • sampai saat ini, kami tidak diberi kewenangan • bendahara tidak hanya mengurus permintaan dan pembayaran saja • semua dilaksanakan oleh bendahara, sampai dengan belanja barangnya secara fisik. • mesti bertanya ke bendahara agar dapat rincian detilnya • anggaran yang ada tidak sesuai dengan keinginan • kegiatan yang dibutuhkan tidak ada, yang tidak dibutuhkan malah ada • Ketidaksesuaian akun dan kegiatan, harus direvisi • Kalo bisa sih semua usulan dapat direalisasikan Kalo penggolongan akun tidak sesuai • Seharusnya punya fungsi masing-masing pemegang uang muka masih suka salah • usulnya mah berapa, yang turun berapa • anggaran kita untuk tahun depan banyak yang dibintang, termasuk beberapa satker • Banyak satker yang anggarannya jauh lebih kecil dari yang diusulkan • apa yang kita usulkan, ternyata turunnya berbeda • ada juga kegiatan yang tidak sesuai dengan usulan • beberapa mata anggaran kegiatan yang sifatnya baku, tidak muncul... • kendala saat ini, masih seputar revisi anggaran • ketidakcocokan kebutuhan dengan dana yang ada atas kegiatan

No	Kategori	Rincian Isi Kategori
1	2	3
8.	Saran untuk pelaksanaan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • perlu ada penambahan personil • seharusnya peraturan tersebut dapat disesuaikan terlebih dahulu • melakukan pengawasan terhadap realisasi anggaran secara berkala
9.	Kendala dalam pelaporan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • kadang-kadang ada satker yang masih sering terlambat menyampaikan laporan • Terkadang file itu terserang virus hingga backup data hilang • Masih ada juga kok satker yang menyampaikan laporan kurang tepat waktu • yang jadi operator, bulan depan ditarik ke regu penjagaan.... ganti orang lagi
10.	Saran untuk pelaporan anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • <i>backup</i> data di berbagai media • Harus dikenakan sanksi yang tegas kepada satker yang terlambat menyampaikan laporan • honorinya dinaikkan

Berdasarkan kategorisasi data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sementara dan *observer's comment* (OC) sebagai berikut :

- Dari hasil wawancara dengan para informan yang bertugas dalam penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pelaporan anggaran pada kantor wilayah dan unit pelaksana teknis, menunjukkan bahwa pada unit tertentu sebelum menyusun anggaran dilakukan rapat internal terlebih dahulu. Namun pada unit lain rapat secara khusus membahas penyusunan anggaran jarang dilakukan.
- Hampir seluruh informan menyatakan bahwa pimpinan turut berperan dan bertanggungjawab dalam proses pengelolaan anggaran.
- Dokumen DIPA tahun sebelumnya dan tahun berjalan, digunakan sebagai acuan untuk membuat usulan tahun berikutnya.
- Rata-rata informan menyatakan bahwa koordinasi dengan pihak intern dan ekstern dalam pengelolaan anggaran berjalan dengan baik. Namun, beberapa informan masih mengeluhkan koordinasi yang kurang baik.

- Masih banyak kendala yang dihadapi dalam tahap penyusunan anggaran, antara lain koordinasinya yang kurang berjalan dengan baik, tidak semua satuan kerja berpartisipasi dalam menyampaikan usulan tepat waktu, dan ada informan yang menyatakan bahwa penyusunan anggaran dilakukan oleh dia sendiri.
- Beberapa informan memberikan saran bahwa perlu dilakukan rapat khusus untuk inventarisir kebutuhan agar lebih tepat sasaran. Informan dari unit pelaksana teknis juga mengharapkan ada pembahasan terlebih dahulu di tingkat wilayah, dan sosialisasi atas aplikasi yang selalu baru. Selain itu koordinasi yang baik perlu ditingkatkan, dari unit pusat ke wilayah maupun dari wilayah ke satuan kerja.
- Dalam tahap pelaksanaan anggaran lebih banyak lagi kendala yang ditemui, antara lain adanya ketidaksesuaian usulan anggaran dengan anggaran yang diterima, adanya penumpukan tugas berlebihan pada bendahara yang mengakibatkan tidak berjalannya tugas pokok dan fungsi pejabat tertentu berkaitan dengan pengendalian dan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran.
- Informan tertentu dari unit pemasyarakatan berharap adanya penambahan personil (staf pelaksana) yang dapat membantu meringankan tugas bendahara sehari-hari. Selain itu, kegiatan pengawasan pelaksanaan anggaran melibatkan pejabat / pegawai lain yang terkait dengan urusan keuangan.
- Secara umum, kegiatan pelaporan anggaran dengan aplikasi SAK di wilayah Banten telah berjalan dengan baik, namun terkadang masih ada juga satuan kerja yang menyampaikan laporan keuangan ke tingkat wilayah tidak tepat waktu.
- Beberapa informan berharap adanya penghargaan atas kinerja / prestasi yang telah dicapai oleh operator pelaporan SAK dan SIMAK-BMN.

Langkah analisis data selanjutnya adalah melakukan triangulasi, yaitu membandingkan informasi dari dua atau lebih sumber-sumber yang berbeda untuk melihat tingkat konsistensi satu sama lain. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dengan para informan akan dibandingkan dengan hasil wawancara informan

lainnya. Hasilnya, ada beberapa sumber data yang koheren dan adapula yang berbeda.

5.3. TINJAUAN BERDASARKAN TEORI

Berdasarkan kesimpulan sementara di atas, maka dapat dilihat bahwa aspek perencanaan dan pengendalian manajemen yang kurang baik berdampak pada proses penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran di Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

Sesuai teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter perihal aspek perencanaan dalam fungsi pengelolaan, perencanaan yang baik diharapkan dapat memberikan arah sasaran yang jelas dengan menetapkan usaha yang terkoordinasi. Selain itu perencanaan yang baik dapat meminimalisir waktu dan sumber daya, perencanaan juga dapat menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian.

Sasaran dan tujuan dasar diperlukan untuk merencanakan strategi dan teknik yang diperlukan dalam pelaksanaan (tahapan perencanaan operasional). Tujuan perencanaan operasional adalah untuk merinci tujuan dasar yang kemudian diikuti dengan aktifitas-aktifitas.

Anggaran mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan siklus perencanaan dan pengendalian manajemen, karena anggaran merupakan penghubung utama antara perencanaan dan pengendalian. Perencanaan berperan dalam pencapaian tujuan dan hal-hal yang berhubungan dengan moneter, yaitu mengenai input yang dibutuhkan untuk aktifitas perencanaan periode anggaran, dan yang diambil dalam bentuk belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal. Semuanya itu dapat dikombinasikan dalam "nilai moneter". Pengendalian berperan dalam menetapkan anggaran, yang menunjukkan secara jelas input dan sumber daya yang dialokasikan ke setiap departemen. Dengan kata lain, tanggung jawab pemenuhan tugas dicerminkan dalam sejumlah anggaran. Melalui anggaran dapat ditetapkan pula standar prestasi kerja yang jelas dan membantu koordinasi beragam aktifitas di dalam organisasi.

Pada tahap penyusunan anggaran, aspek perencanaan yang baik bisa dimulai dari pelaksanaan rapat khusus untuk membahas usulan anggaran tahun ke

depan. Karena melalui rapat itulah, pimpinan akan dapat menetapkan sasaran yang ingin dicapai, pengalokasian sumber daya yang ada, dan sebagainya. Perencanaan juga diperlukan untuk menjamin apakah semua cara alternatif untuk mencapai tujuan telah dipertimbangkan, prioritas dan skala waktu telah ditetapkan, dan apakah investasi modal dan biaya yang digunakan secara tahunan telah selesai untuk masa yang akan datang. Perencanaan operasional sering kali juga meliputi jarak periode waktu dari sekarang hingga 10 atau 20 tahun yang akan datang, dan kemungkinan dinyatakan dalam hal keuangan atau non keuangan (tahap penganggaran)

Sejalan dengan perkembangan kebutuhan pengelolaan keuangan negara, dirasakan pula semakin pentingnya fungsi perbendaharaan dalam rangka pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah yang terbatas secara efisien. Dalam tahap pelaksanaan anggaran, sangat diperlukan pengendalian, karena anggaran merupakan sarana yang paling luas digunakan untuk merencanakan dan mengendalikan aktifitas di setiap tingkatan organisasi. Disamping itu, anggaran juga merupakan salah satu alat utama koordinasi aktifitas dalam organisasi. Interaksi antara pimpinan dan karyawan yang berlangsung selama proses pengelolaan anggaran akan dapat membantu menetapkan dan mengintegrasikan berbagai kegiatan pada organisasi, dalam hal ini Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

Sistem pengendalian dapat dibuat untuk mengawasi fungsi organisasi. Pengendalian atas sebuah fungsi dimaksudkan untuk memastikan bahwa aktifitas tertentu telah dilaksanakan dengan benar dan tepat. Pengendalian anggaran sangat penting dilakukan karena anggaran merupakan salahsatu input dan ouput yang menonjol dan dapat diukur dalam menunjang kegiatan organisasi.

Organisasi sektor publik seringkali menghadapi ketiadaan pengukuran output secara tepat, sehingga input yang dikonsumsi sering digunakan sebagai pengukuran yang efektif. Pengendalian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil anggaran dengan hasil aktual untuk menjamin bahwa tingkat pengeluaran tidak melebihi tingkat perencanaan aktifitas yang ingin dicapai (tahap pengukuran dan pengendalian). Pengukuran meliputi pelaporan biaya aktual yang terjadi dan kemungkinan output yang dicapai. Sedangkan pengendalian

melibatkan pendeteksian posisi awal anggaran dan pengambilan tindakan koreksi atas penyimpangan. Individu atau departemen bertanggung jawab terhadap penyimpangan anggaran yang terjadi.

Penyimpangan anggaran terjadi karena tidak efisien atau manajemen yang tidak baik, sehingga tindakan koreksi harus diambil. Perubahan input dalam anggaran perlu ditinjau kembali dan disesuaikan. Hal ini berarti bahwa dalam perencanaan operasional juga diperlukan perbaikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa siklus perencanaan dan pengendalian manajemen dapat dilihat sebagai proses yang terus menerus.

Dalam tahapan pelaporan keuangan, di mana meliputi neraca, laporan realisasi anggaran belanja, laporan realisasi pengembalian belanja, laporan realisasi pendapatan, serta laporan realisasi pengembalian pendapatan, berperan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan secara umum dalam periode tertentu. Informasi dari laporan keuangan ini sangat berguna bagi pimpinan dan organisasi untuk mengevaluasi prestasi kerja organisasi.

5.4. STRATEGI YANG PERLU DILAKUKAN

Dalam upaya untuk menjabarkan strategi yang perlu dilakukan agar pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten dapat berjalan lebih baik, penulis menerapkan konsep pengembangan pengendalian strategi dari Certo dan Peter (1991). Dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Proses pengendalian mulai dilakukan pada tiap tahap pengelolaan anggaran, baik di tahap penyusunan, pelaksanaan, maupun pelaporan.
- Langkah berikutnya adalah melakukan pengukuran kinerja.
- Hasil kinerja yang telah diukur tersebut kemudian dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- Perbandingan antara kinerja dengan standar akan mendapatkan hasil kesesuaian. Apakah kinerja sudah sesuai atau tidak sesuai dengan standar organisasi.
- Jika hasil perbandingan kinerja tidak sesuai dengan standar, maka perlu diambil langkah perbaikan meliputi perubahan rencana, metode, dan

sebagainya. Situasi kerja yang baru dimulai, dilanjutkan sampai pada proses pengukuran kinerja kembali.

- Jika hasil perbandingan kinerja sudah sesuai dengan standar, maka pekerjaan dilanjutkan sampai pada proses pengukuran kinerja kembali.

Dalam sebuah organisasi, pengendalian mencakup pengawasan, evaluasi, dan pengembangan aktifitas-aktifitas yang berada dalam organisasi tersebut. Proses perencanaan dan pengendalian tersebut dilakukan terus menerus.

5.5. IMPLIKASI KEBIJAKAN

Terkait dengan tugas penyusunan anggaran sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, agar dapat berjalan secara transparan, partisipatif, efektif dan efisien, maka perlu diterbitkan suatu peraturan mengenai *standar operating procedur* (SOP) dalam kegiatan penyusunan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten. Peraturan mengenai SOP tersebut ditujukan untuk mengatur tugas koordinasi antar bidang / divisi pada kantor wilayah termasuk keterlibatan para unit satuan kerja dalam merencanakan dan menyusun usulan anggaran.

Dalam hal pelaksanaan anggaran, terdapat perbedaan mengenai batasan nilai pertanggung jawaban dengan kwitansi antara Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dengan Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan RI Nomor Per-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Perbedaan tersebut perlu disesuaikan, agar tidak menimbulkan salah pemahaman dari pengelola keuangan dalam pencairan dana.

Terbitnya Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas menjelaskan bahwa peran satker dalam menyusun perencanaan kas yang akurat sangat penting untuk menciptakan pengelolaan kas negara yang optimal. Sosialisasi mengenai Peraturan Menteri

Kuangan yang baru tersebut perlu dilaksanakan untuk memperkenalkan, menyamakan persepsi, dan meningkatkan pemahaman tentang arti pentingnya perencanaan kas sekaligus mengawali penerapannya yang direncanakan berlaku efektif mulai awal tahun anggaran 2010.

Materi sosialisasi Peraturan Menteri Keuangan tersebut diharapkan dapat menjelaskan kepada seluruh satuan kerja mengenai latar belakang perlunya perencanaan kas, landasan hukum perencanaan kas, tanggung jawab bendahara umum negara (BUN), dan kewajiban menteri/pimpinan lembaga terkait dengan perencanaan kas, tujuan perencanaan kas, fungsi perkiraan penarikan dana, mekanisme penyampaian perkiraan penarikan/penyetoran dana, cara satker menyusun perkiraan penarikan dana, serta ilustrasi perkiraan penarikan/penyetoran dana bulanan, mingguan, dan harian.

Terkait dengan hasil penelitian mengenai pelaksanaan anggaran yang belum optimal, maka keberadaan peraturan yang baru ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang sangat berguna untuk pengelolaan anggaran yang lebih efektif dan efisien. Perencanaan kas bagi kementerian negara/lembaga antara lain akan mengatur mengenai perolehan dana yang senilai dengan perkiraan penarikan dana dan/atau perkiraan penyetoran dana untuk membiayai kegiatan yang akan dilaksanakan, dan selanjutnya kementerian negara/ lembaga memperoleh dana sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan, sedangkan bagi bendahara umum negara (BUN) / Kuasa BUN dapat memastikan ketersediaan dana guna memenuhi kewajiban negara serta mengambil tindakan yang efektif dan efisien dalam rangka mengoptimalkan kelebihan kas atau menutupi kekurangan kas. Lain daripada itu, sebagai hal yang baru, akurasi perencanaan kas merupakan suatu proses yang memerlukan usaha dan peran semua pihak, terutama satuan kerja kementerian negara/lembaga untuk mewujudkannya.

Meskipun secara umum, penyampaian laporan keuangan tingkat wilayah sudah cukup baik. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa masih ada keterlambatan dalam penyampaian laporan keuangan tersebut. Permasalahan penyampaian laporan keuangan ini kurang lebih berlaku sama dengan kantor wilayah lainnya di Indonesia. Dalam tujuan bersama untuk meningkatkan predikat pelaporan keuangan Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia secara kolektif

yang masih berpredikat *disclaimer*, maka dirasa perlu untuk memberlakukan secara tegas sanksi terhadap satuan kerja yang belum melakukan rekonsiliasi laporan keuangan. Sanksi tersebut berupa penolakan pencairan dana untuk jenis belanja selain belanja pegawai, di mana selama ini sanksi tersebut belum diberlakukan secara tegas.

Sebagaimana dinyatakan oleh Menteri Keuangan Republik Indonesia bahwa pemberian sanksi itu bertujuan agar semua pihak mempunyai komitmen yang kuat di dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan pelaporannya. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel harus terus dijalankan melalui akuntansi dan pelaporan keuangan yang baik.



BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dilakukan penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan serta pemberian saran-saran terkait dengan masalah penelitian yang dapat digunakan dalam upaya optimalisasi kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten.

6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan berkaitan dengan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

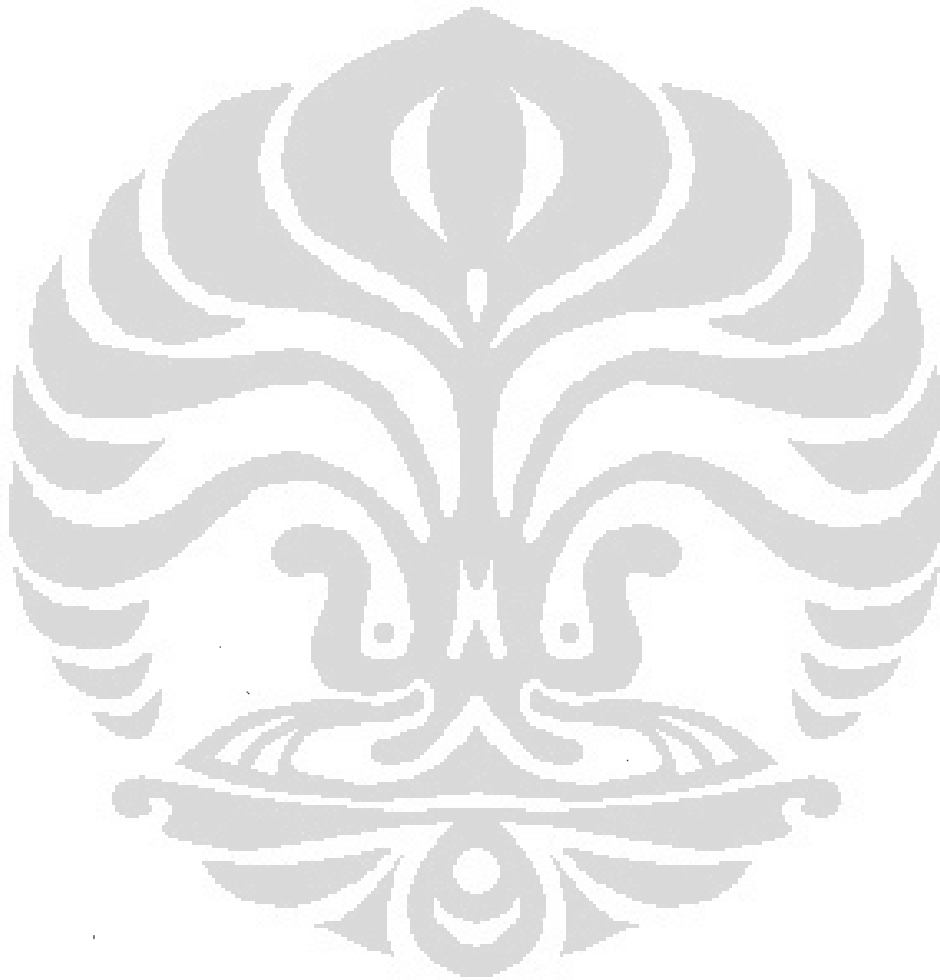
- Tiap-tiap kegiatan pengelolaan anggaran yang meliputi tahap penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten serta unit satuan kerja di bawahnya belum berjalan optimal karena aspek perencanaan dan pengendalian yang kurang matang.
- Koordinasi antara unit pusat, wilayah, dan satuan kerja masih lemah, sehingga proses penyusunan anggaran tidak berjalan optimal dan masih terdapat ketidaksesuaian kegiatan dan anggaran dengan kebutuhan sebenarnya.
- Kurangnya koordinasi dan hubungan kerja antar bidang/divisi dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran, serta mekanisme pencairan dana.
- Berbagai hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran antara lain adalah kurangnya sosialisasi peraturan / kebijakan tentang mekanisme pencairan dana yang sering berubah.
- Pada beberapa satuan kerja ditemui bahwa transparansi keuangan tidak berjalan. Proses pelaksanaan dan pengawasan anggaran hanya dilakukan oleh bendahara pengeluaran dan hanya berkoordinasi kepada kepala kantor selaku kuasa pengguna anggaran. Sehingga beberapa pimpinan dan pegawai dalam urusan keuangan tidak terlibat dalam proses pengendalian, mereka terlibat hanya sebatas penyusunan anggaran untuk usulan kepada kantor wilayah.

6.2. SARAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian, maka dalam upaya optimalisasi kegiatan pengelolaan anggaran pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, disarankan hal-hal sebagai berikut :

- Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten, termasuk unit-unit satuan kerja di bawahnya, agar dapat menerapkan perencanaan dan pengendalian yang lebih baik terhadap proses penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran.
- Koordinasi yang lebih baik antara unit pusat, wilayah, dan satuan kerja perlu ditingkatkan melalui rapat dan sosialisasi, sehingga mewujudkan elemen partisipasi antar pihak-pihak terkait.
- Dalam rangka mewujudkan aspek perencanaan yang baik dalam melaksanakan anggaran, perlu dilakukan sosialisasi atas Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. Manfaat dari perencanaan kas tersebut adalah agar kementerian negara/lembaga dapat memperoleh dana senilai perkiraan penarikan dana dan/atau perkiraan penyetoran dana untuk membiayai kegiatan yang akan dilaksanakan, selanjutnya kementerian negara/lembaga dapat memperoleh dana sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan. Selain itu, manfaat perencanaan kas bagi pihak KPPN sebagai bendahara umum negara adalah dapat memastikan ketersediaan dana guna memenuhi kewajiban negara serta mengambil tindakan yang efektif dan efisien dalam rangka optimalisasi kelebihan kas atau menutupi kekurangan kas.
- Sebagaimana disampaikan oleh Mardiasmo dalam Indra Bastian (2006), salahsatu tujuan dan fungsi pelaporan keuangan pemerintah adalah agar laporan keuangan pemerintah dapat memberikan informasi kepada para *stakeholder* dan dapat digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. Melalui laporan keuangan yang transparan dan akuntabel, diharapkan pula dapat menjadi alat untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja pemerintah, memberi dasar untuk mengamati perkembangannya dari waktu ke waktu atas pencapaian target, dan membandingkannya dengan kinerja pemerintah lain.

- Para pimpinan hendaknya dapat lebih memberikan kepercayaan dan kewenangan kepada bawahan secara merata dalam melakukan kegiatan pengelolaan anggaran, sehingga pekerjaan-pekerjaan dalam masing-masing tahap pengelolaan anggaran tidak bertumpu pada pegawai tertentu saja. Selain itu kepercayaan dan kewenangan yang diberikan, diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai serta tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai dapat berjalan optimal.



DAFTAR REFERENSI

Peraturan Perundangan

- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan
- Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : M-01.PR.07.10 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor: Per-66/PB/2005 tentang Mekanisme Pelaksanaan Pembayaran Atas Beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

Buku-Buku

- Amirin, Tatang M. (2000). *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen, Jilid 2*. (F.X. Kurniawan Tjakrawala, Penerjemah) Jakarta: Salemba Empat.
- Bastian, Indra (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Certo, Samuel dan Peter, J. Paul (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill.

- Creswell, John W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, 2nd Edition*. USA: Sage Publications, Inc.
- Dirgantoro, Crown (2001). *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia.
- Djohanputro, Bramantyo (2008). *Prinsip-Prinsip Ekonomi Makro*. Jakarta: PPM.
- Faisal, Sanapiah (1990). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Malang: YA3
- Freeman, Robert J. dan Shoulders, Craig D. (2003). *Governmental and Nonprofit Accounting – Theory and Practice, 7th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Haberberg, Adrian dan Rieple, Alison (2008). *Strategic Management: Theory and Application*. New York: Oxford University Press.
- Herujito, Yayat M. (2001). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Hutabarat, J. dan Huscini, M. (2006). *Manajemen Strategik Kontemporer*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Irawan, Prasetya (2006). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mardiasmo (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marshal, Catherine dan Rossman, Gretchen B. (1995). *Designing Qualitative Research*. California: Sage Publication, Inc.
- McDonald, Daniel L. (1972). *Comparative Accounting Theory*. Reading Ma: Addison-Wesley
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce dan Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mockler, Robert J. (1984). *The Management Control Process*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyadi (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2003). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nordiawan, Deddi (2008). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riahi-Belkaoui, Ahmed (2000). *Accounting Theory, 4th Edition*. Singapore: Thomson Learning Asia.
- Rangkuti, Freddy (1998). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary (2002). *Management, 7th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Salusu, J. (1996). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi, Daniel (1999). *Managing Government Expenditure*. Manila: Asian Development Bank.
- Sirait, Justine T. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Jr., Daniel R. (1995). *Management, 6th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W., dan Gordon, Paul N. (1988). *Budgeting: Planning and Profit Control*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____ (2005). *Modul Diklat Jarak Jauh: Anggaran*. Depok: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- _____ (2007). *Standar Akuntansi Keuangan Per 1 September 2007*. Jakarta: Salemba Empat.

Tesis

- Basuki, Noto (2002). *Evaluasi Sistem Laporan Realisasi Anggaran Pembangunan Departemen Kesehatan Tahun 1998, 1999, 2000*. Universitas Indonesia.
- Emita, Anna (2007) *Strategi Pengelolaan Anggaran pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM*. Universitas Indonesia.
- Roostandi, Teddy (1999). *Efektifitas Perencanaan Anggaran Rutin Pada Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi*. Universitas Indonesia.

Zaini, H. Muzakir (2004) *Analisis Penyusunan Anggaran Dengan Sistem Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) Dinas Kesehatan Propinsi Sumatera Selatan*. Universitas Indonesia.

Jurnal / Laporan

Laporan Realisasi Anggaran Belanja untuk periode yang berakhir 31 Desember 2008 pada satuan kerja di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Banten

Internet

Ardhana (2008). *Teknik Analisis Data Dalam Penelitian*. Diakses dari situs Ardhana12's Weblog pada tanggal 17 Desember 2009.

<http://ardhana12.wordpress.com/2008/02/08/teknik-analisis-data-dalam-penelitian/>

Kobir, M. Abdul (2009). Liputan Sosialisasi PMK No.192/PMK.05/2009 tentang Perencanaan Kas. Diakses dari situs resmi Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada tanggal 20 Desember 2009.

<http://www.perbendaharaan.go.id/pro/index.php?pilih=news&aksi=lihat&id=2291>

Massofa (2008). *Kupas Tuntas Metode Penelitian Kualitatif Bag. 1*. Diakses dari weblog Massofa pada tanggal 13 Desember 2009.

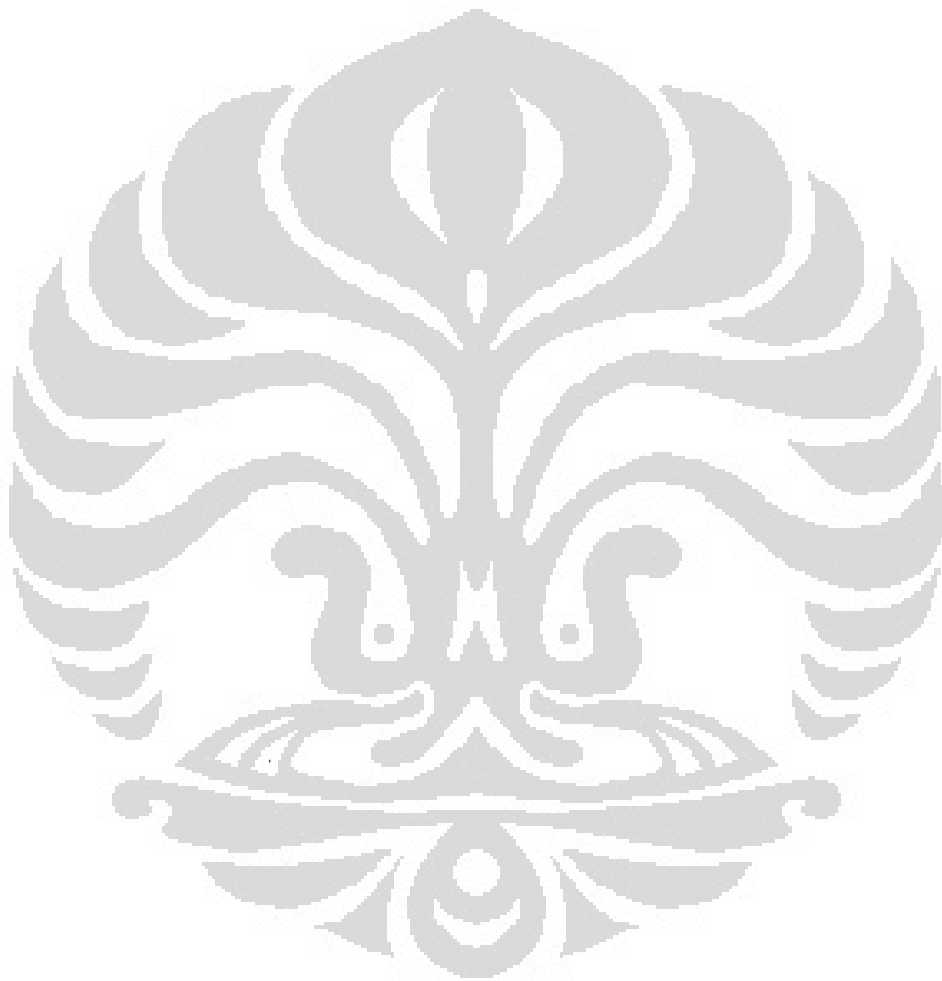
<http://massofa.wordpress.com/2008/01/14/kupas-tuntas-metode-penelitian-kualitatif-bag-1/>

Schiavo-Campo, Salvatore dan Tommasi, Daniel (1999). *Managing Government Expenditure*, Diakses dari situs resmi Asian Development Bank pada tanggal 13 Desember 2009.

http://www.adb.org/documents/manuals/govt_expenditure/

Siswanto (2005). *Analisis dan Pengolahan Data Kualitatif*. Jurnal Media Penelitian dan Pengembangan Kesehatan vol 15 nomor 4. Diakses dari situs Journal Collections - Airlangga University Library pada tanggal 20 Desember 2009.

LAMPIRAN



PEDOMAN WAWANCARA

A. PERENCANAAN ANGGARAN

1. Bagaimana mekanisme penyusunan anggaran pada unit anda saat ini?
2. Apa yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran pada unit anda?
3. Dalam proses penyusunan anggaran, apakah masih berorientasi pada kegiatan tahun sebelumnya?
4. Bagaimana pembagian kerja penyusunan anggaran di organisasi saudara?
5. Apakah pegawai yang bertugas menyusun anggaran memiliki kompetensi yang cukup dalam menyusun anggaran?
6. Pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada unit anda?
7. Bagaimana koordinasi kerja dengan pihak-pihak terkait tersebut?
8. Bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan terhadap proses penyusunan anggaran?
9. Faktor apa yang menjadi kendala dalam proses penyusunan anggaran pada unit anda?
10. Menurut anda, apa yang perlu dilakukan agar penyusunan anggaran dapat berjalan lebih baik?

B. PELAKSANAAN ANGGARAN

1. Bagaimana mekanisme pelaksanaan anggaran yang ada pada unit anda saat ini?
2. Siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran di unit kerja anda?
3. Apa yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran pada unit anda?
4. Apa yang dapat dilakukan agar penyerapan anggaran dapat berjalan optimal?
5. Apakah program kegiatan dan anggaran yang ada selama ini sudah sesuai dengan kebutuhan tugas pokok dan fungsi unit anda?
6. Jika ada ketidaksesuaian antara program kegiatan / anggaran dengan kebutuhan, apa yang perlu dilakukan?

7. Jika perlu melakukan revisi anggaran, pihak mana saja yang terkait dengan proses pengajuannya?
8. Bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan terhadap proses pelaksanaan anggaran?
9. Metode pengawasan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan anggaran?
10. Faktor apa yang menjadi kendala dalam proses pelaksanaan anggaran pada unit anda?
11. Menurut anda, apa yang perlu dilakukan agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan lebih baik.

C. PELAPORAN ANGGARAN

1. Bagaimana pelaksanaan laporan keuangan dengan Sistem Akuntansi Keuangan pada unit anda?
2. Pihak mana saja yang terkait dengan pelaporan keuangan dengan Sistem Akuntansi Keuangan?
3. Bagaimana pelaksanaan rekonsiliasi laporan keuangan pada unit anda?
4. Kendala apa yang dihadapi dalam rekonsiliasi pelaporan keuangan?
5. Bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan terhadap penyajian pelaporan anggaran pada unit anda?
6. Menurut anda, apa yang perlu dilakukan agar pelaporan keuangan dapat berjalan lebih baik?

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Serang

- Peneliti : Mas... kita bicara tentang perencanaan anggaran. Pertanyaan saya yang pertama, bagaimana mekanisme penyusunan anggaran di Rupbasan?
- Informan : Mekanisme penyusunan di Rupbasan... sebelum anggaran itu dibuat, biasanya kami di kantor mengadakan rapat intern. Artinya hal-hal apa saja yang nanti dituangkan dalam DIPA itu, kita bahas dalam rapat intern itu. Ya.. kita ambil contoh misalkan dari bidang keuangan, bidang saya sendiri... kira-kiranya untuk tahun kedepan, apa saja yang harus dibutuhkan kita usulkan dalam rapat itu... sebelum anggaran itu terbentuk. Artinya, hal-hal yang memang seharusnya dianggarkan, semua itu ada dalam rapat intern itu.
- Peneliti : Jadi, kira-kira pihak yang terkait dalam proses penyusunan anggaran itu di rapat itu?
- Informan : Iya.. dari rapat dulu. Nanti ketemu misalkan untuk tahun depan, apa saja yang kekurangan di tahun ini, dalam rapat itu kita coba usulkan.
- Peneliti : Ini berkaitan dengan pertanyaan kedua... Terus, yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran itu apa?
- Informan : Ee... Dasarnya itu dari kebutuhan. Sekiranya misalkan.. ee tahun ini contohnya dari barang masuk... dari bama, biasanya ee... untuk tahun ini banyak.. misalnya saya ambil contoh minyak.. minyak tanah. Itu misalkan kita.. diangkut kalo.. ee pakai manual, artinya pakai orang kan butuh tenaga. Untuk tahun ini contoh tidak ada barang pengangkutnya, yaitu troli. Nah.. kita coba anggarkan untuk tahun depan untuk pembelian troli tersebut. Artinya, dari kebutuhan... kebutuhan kantor.
- Peneliti : Apakah juga termasuk kebutuhan tahun sebelumnya yang belum terealisasi secara optimal termasuk juga?
- Informan : Iya.. termasuk

- Peneliti : Jadi, dalam proses penyusunan anggaran itu juga berorientasi pada kegiatan tahun sebelumnya ya?
- Informan : Iya.. betul betul. Jadi ee.. misalnya tahun sebelumnya itu belum ada.. sekiranya emang harus diadakan untuk kebutuhan kantor itu kita usulkan.. tahun berikutnya
- Peneliti : Terus.. kalo di Rupbasan itu, proses pembagian tugas dalam menyusun anggaran itu bagaimana?
- Informan : Di dalam penyusunan anggaran... kalo di Rupbasan sendiri biasanya kita rapat.. Kuasa Pengguna Anggaran, terus untuk Penandatanganan SPM diikutsertakan.. terus staf-staf pengelola keuangan sendiri.
- Peneliti : Masing-masing bertugas sesuai tugasnya ya?
- Informan : Sesuai tugasnya, iya..
- Peneliti : Terus, kalau dalam menyusun anggaran itu, pegawai yang bertugas di masing-masing itu memiliki kompetensi yang cukup?... menurut mas?
- Informan : Kalo menurut saya... cukup, cukup
- Peneliti : Pihak-pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran?
- Informan : Artinya.. ini luar.. atau?
- Peneliti : Bisa intern, bisa ekstern
- Informan : Oh.. kalau luar, mungkin dari kantor wilayah sendiri...
- Peneliti : Itu saja yah...?
- Informan : Iya
- Peneliti : Terus.. gimana dengan koordinasi... dengan kanwil... koordinasi kerja dengan kanwil? Apakah lancar saja.. atau ada kendala apa?
- Informan : Artinya kerja selama ini?
- Peneliti : Koordinasinya..
- Informan : Koordinasinya?
- Peneliti : Koordinasinya gimana.. kaitannya dengan proses penyusunan anggaran
- Informan : Bagus... bagus... lancar

- Peneliti : Kalau bisa lebih di.. ee digambarkan gitu, koordinasi kerjanya dalam bentuk apa ya?
- Informan : Gimana mas?
- Peneliti : Koordinasi kerjanya dengan kanwil dalam menyusun anggaran, terkait apakah itu sifatnya teknis.. atau advis?
- Informan : Dari pertama kan kita menyusun rencana anggaran dulu.. rencana anggaran biaya, kita coba usulkan ke kanwil.. (ehem) kita coba usulkan ke kanwil untuk rencana anggaran Rupbasan itu, bahwa untuk Rupbasan itu.. keperluan-keperluan untuk tahun berikutnya udah dituangkan dalam rencana anggaran itu.
- Peneliti : Kalau peran dan tanggung jawab pimpinan Rupbasan terhadap proses penyusunan anggaran, menurut mas gimana?
- Informan : Yah.. bertanggung jawab
- Peneliti : Cukup yah..
- Informan : Cukup.. cukup berperan
- Peneliti : Terus.. kita berbicara kendala nih.. Apa yang jadi faktor-faktor kendala?
- Informan : Ya kalau faktor kendala di penyusunan, mungkin.. (ehem) kayaknya sih ga ada ya mas, kalo untuk penyusunan. Dalam arti.. kalo selama ini kita untuk penyusunan kebutuhan kantor.. kita bisa sesuaikan sebelumnya. Kalo untuk kendala sih....
- Peneliti : Apakah bisa mungkin aplikatif?.. atukah kebijakan?
- Informan : Kebijakan.. bisa. Terus mungkin dari segi.. apa namanya? Untuk penyusunan.. dari aplikasinya sendiri kadang suka ada..
- Peneliti : Ee... proses penyusunan anggaran itu kan ada berkas-berkas yang dimintakan ya.. seperti *bezetting*, kemudian lampiran-lampiran.. seperti langganan daya dan jasa tertinggi, istilahnya dokumen pelengkap untuk penyusunan anggaran itu. Terus, mungkin aplikasi yang jadi konsep usulan ke kanwil kan mengikuti aplikasi yang telah diseragamkan oleh Biro Perencanaan ga ada masalah atau bagaimana?

- Informan : Ga ada masalah sejauh ini... artinya dari mulai (apa) *bezetting* pegawai .. cukup lengkap.
- Peneliti : Datanya cukup lengkap ya?
- Informan : Cukup lengkap.. Ya kemungkinan kalo masalah, mungkin dari komputernya atau gimana gitu... kalo selama komputernya bagus, ya ga ada masalah pelaporan
- Peneliti : Terus, ada saran ga.. kira-kira untuk proses penyusunan anggaran di Rupbasan untuk lebih baik di masa depan?
- Informan : Yah.. kalo untuk saran, ada yah.. untuk Rupbasan.. Mungkin lebih.. artinya kita mulai dari awal penyusunan.. ee program untuk anggaran itu. Kita kan udah dilihat berdasarkan kebutuhan. Nah.. terkadang kebutuhan-kebutuhan yang kita... memang harus ada, itu kan dilihat lagi.. itu kan melalui kebijakan kan mas ya?
- Peneliti : Betul
- Informan : Terkadang hal itu, mungkin tidak dicantumkan, entah itu dianggap belum perlu atau gimana... nah mungkin sih untuk ke depannya, sekiranya untuk anggaran itu lebih ditanyakan. Artinya kebutuhan ini kira-kira harus apa ngga? Lebih tepat sasaran..
- Peneliti : Soalnya berkaitan dengan adanya revisi itu kan karena ketidaksesuaian antara kebutuhan yang direncanakan dengan riilnya. Nah sekarang kita bahas mengenai pelaksanaan anggaran... Kalo pelaksanaan anggaran, eh.. kalo pelaksanaan anggaran di Rupbasan, mekanismenya seperti apa?
- Informan : Kalo pelaksanaannya kita... disesuaikan dengan anggaran. Artinya anggaran yang ada disesuaikan, kalau emang kebutuhannya untuk mata anggaran ini kita sesuaikan. Ribet jalannya mas semestinya..
- Peneliti : Apa ada kendala saat alokasi anggaran yang ada di RKA-KL seperti ini? Saat diajukan ke KPPN ada sesuatu yang tidak bisa dicairkan gitu?
- Informan : Kalo kendala pencairan sih mungkin... eh kalo seandainya pelaporannya belum masuk, contohnya pelaporan untuk SAI ya.. kalo kita mau pengajuan pencairan untuk eh... rutin, nah itu

biasanya harus disertakan dengan pelaporan SAI dulu, artinya udah rekon SAI dulu. Kalo misalkan yang bersangkutan belum rekon SAI, artinya staf dari keuangan belum rekon aplikasi SAI, itu tidak bisa.

Peneliti : Itu kegiatan apa saja?

Informan : Itu untuk GU

Peneliti : GU ya. jadi kalo belanja pegawai tidak dihalangi. Tapi kalo selain itu harus dilampiri pelaporan SAI

Informan : Iya.

Peneliti : Berarti kalo pelaksanaan anggaran di Rupbasan, siapa saja yang terlibat?

Informan : Yang lebih utama bendahara, penandatanganan SPM, Kasubsi..

Peneliti : Kasubsi apa. ?

Informan : Kasubsi Administrasi dan Pengelolaan, kemudian sebelum itu diketahui oleh pimpinan (Kepala Kantor)... selebihnya peng-input-an oleh Staf Keuangan.. untuk pembuatan surat perintah membayar (SPM), kemudian kita laporkan ke KPPN.

Peneliti : OK.. Dasar yang dijadikan.. ee maksud saya, yang dijadikan dasar di Rupbasan apa saja?

Informan : Pelaksanaan anggaran di Rupbasan?

Peneliti : Iya..

Informan : Ini dasar...?

Peneliti : Mungkin gini.. dasar pelaksanaan kan sumber dana dari DIPA, mungkin pernah menerima semacam SKPA begitu?

Informan : Semacam SK gitu mas?

Peneliti : SKPA... surat kuasa pengguna anggaran. Jadi pelimpahan anggaran untuk membiayai anggaran tertentu di Rupbasan

Informan : Kalau untuk pelimpahan... kayaknya ga ada ya mas

Peneliti : Oo.. ga ada ya. Hanya murni dari DIPA

Informan : Murni, dari DIPA

Peneliti : Mengacu dari semacam peraturan dari pemerintah saja.?

- Informan : He eh.. KPA sendiri malah membuat untuk pelaksanaan, contohlah dari pengelolaan membuat semacam surat untuk bertugas di pengelolaan keuangan.
- Peneliti : Kalo menurut mas, apa sih yang harus dilakukan agar pelaksanaan anggaran bisa lebih optimal?
- Informan : Kalau boleh saya ambil contoh nih mas.. eh mata anggaran pemeliharaan ini kan banyak fungsinya untuk pemeliharaan kantor agar bisa dioptimalkan. Gimana kitanya supaya.. contoh pemeliharaan gedung, kita tarik dana itu mata anggaran pemeliharaan kantor
- Peneliti : Untuk program kegiatan dan anggaran yang ada di Rupbasan saat ini menurut mas sudah sesuai dengan kebutuhan TUPOKSI Rupbasan?
- Informan : Sesuai..
- Peneliti : Cukup sesuai? Pasti kalo yang.. orang kalau ditanya pasti merasa anggarannya kurang.. kurang. Kalo menurut Mas Informan?
- Informan : O.. iya. Kalo kurang kemungkinan sih kurang ya mas. Artinya, kita tidak tahu.. untuk Rupbasan sendiri tidak bisa eh.. kita coba menyusun untuk satu tahun anggaran, tapi terkadang di pertengahan banyak barang masuk...
- Peneliti : Maksudnya, barang sitaan?
- Informan : Iya.. barang sitaan yang masuk. Bisa kemungkinan meningkat mas. Kita coba anggarkan untuk perawatan.. tapi ternyata banyak barang yang masuk. Otomatis barang tersebut kan kita harus rawat.
- Peneliti : Jadi secara garis besar, materi uraian kegiatan dan nilai anggaran yang ada itu dirasa cukup...? Atau uraian kegiatan sudah sesuai tapi nilai anggarannya yang kurang?
- Informan : Kalo untuk selama ini cukup...
- Peneliti : Atau mungkin ada kegiatan yang dirasa sebenarnya tidak kami butuhkan. Ada ga?

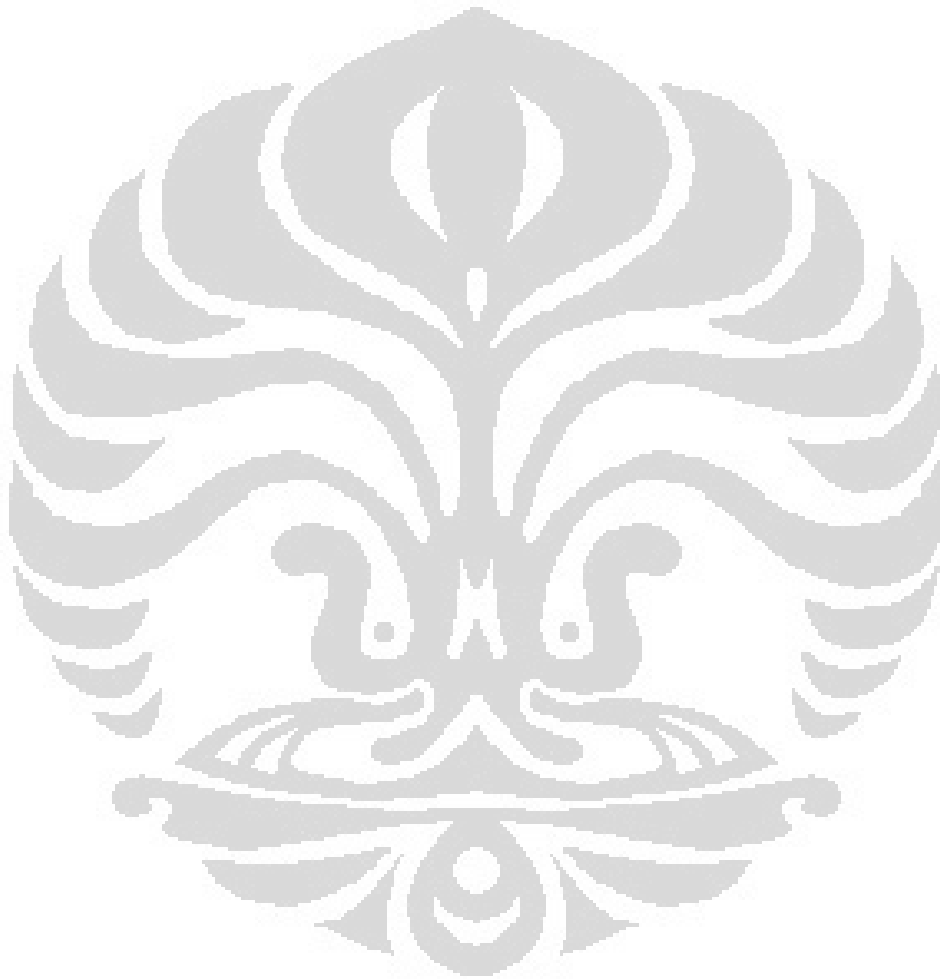
- Informan : Tidak ada... Semua kebutuhan yang kita usulkan itu benar-benar kita pikirkan mas
- Peneliti : Kalau di suatu waktu ada ketidaksesuaian antara program kegiatan dan anggaran dengan kebutuhan riil di Rupbasan, apa yang dilakukan? Seperti tahun lalu, saya ingat di tahun 2008 atau 2009 ada pemeliharaan kendaraan yang tidak turun. Berarti ada ketidaksesuaian kebutuhan, kemudian diajukan revisi
- Informan : Waktu itu dari... diambilkan dari anggaran lain. Nah, kalo kok bisa kayak gitu itu gimana yah? Kan kita bingung nih, mau ambil untuk perawatan tersebut.
- Peneliti : Tahapan pengajuan revisinya gimana?
- Informan : Kita layangkan surat permohonan revisi dari Kepala Rupbasan kepada Kakanwil
- Peneliti : Jadi pengajuannya dilakukan sesuai peraturan yang berlaku ya.. Nah, kalo kembali kepada peran dan tanggung jawab pimpinan... bagaimana peran dan tanggung jawab pimpinan dalam pelaksanaan anggaran?
- Informan : Yah.. cukup berperan mas.
- Peneliti : Apakah ada pimpinan, mungkin yang dulu minta suatu pembiayaan kegiatan tapi kegiatan tersebut tidak ada anggarannya?
- Informan : Tidak ada mas... kalo kegiatannya tidak ada anggarannya kita juga tidak bisa laksanakan.
- Peneliti : Siapa yang melakukan pengawasan penyerapan anggaran, apa bendaharanya saja?
- Informan : Mungkin dari bendahara melaporkan, kemudian kepala juga mengawasi sampai berapa persen.
- Peneliti : Kendala yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaan anggaran? Apakah suatu kondisi pengajuan SPM ada penolakan dari KPPN?
- Informan : Mungkin sifatnya bahasa saja ya mas.. keterangan dalam SPM nilainya sesuai, namun harus lebih rinci bahasanya.. untuk uraian permintaan pembayarannya. Kadang suka balik lagi.
- Peneliti : Kendala pelaksanaan di Rupbasan?

- Informan : Kadang di kantor kebutuhannya kan tidak pas dengan yang di DIPA, kebutuhan kantor tapi tidak ada anggarannya
- Peneliti : Ada saran mas?
- Informan : Harus disesuaikan.. misalnya kebutuhan yang satu bisa diminimalkan untuk membiayai kebutuhan lain, selama masih dalam aturan yang berlaku.
- Peneliti : Kanwil Banten kan mendapatkan penghargaan sebagai nomor satu pelaporan keuangan se Kanwil seluruh Indonesia...
- Informan : Ya.. saya dengar itu
- Peneliti : Pelaksanaan pelaporan keuangan dengan SAK di Rupbasan apa sudah cukup baik?
- Informan : Kalo dari SAI tidak ada masalah...sudah bagus. Dasarnya kan kita dari SPM, kita input.. kita samakan dengan pembukuan KPPN. Kemudian setelah sama.. kita sampaikan kepada kanwil. Mungkin dari .. gimana kita merawat komputer. Terkadang file itu terserang virus hingga *backup* data hilang.
- Peneliti : Sering terjadi?
- Informan : Baru terjadi satu kali. Tapi sejak itu kami *backup* data di berbagai media
- Peneliti : Kembali ke peran dan tanggung jawab pimpinan. Bagaimana terhadap pelaporan keuangan?
- Informan : Kalo pelaporan SAI beliau kadang menanyakan nilai ini darimana? Ini apa dan darimana. Jadi saya agak susah menjawabnya, dan mesti bertanya ke bendahara agar dapat rincian detilnya
- Peneliti : Saran dari mas untuk ini apa?
- Informan : Saran saya perlu sosialisasi mas.. tentang kebijakan, aplikasi dan lain-lain secara detil.
- Peneliti : Saya rasa peran serta KPPN Serang dalam hal ini yang menangani pelaporan meminimalisir kesalahan yang ada. Hal ini perlu dicontoh oleh KPPN lain untuk meminimalisir kesalahan yang masih sering muncul saat Kanwil merekon wilayah. Padahal KPPN tersebut sudah merekon pembukuan dengan satker tiap bulannya

Informan : Betul sekali, saya rasa predikat KPPN Serang sebagai percontohan. sangat bagus, bisa ditiru oleh KPPN lain.

Peneliti : OK mas, saya rasa cukup informasinya. Terima kasih

Informan : Sama-sama mas



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Lembaga Pemasyarakatan Serang (1)

- Peneliti : Baik pak... pertanyaan saya, mengenai mekanisme penyusunan anggaran di LP Serang ini gimana pak?
- Informan : Mekanisme penyusunan anggaran di sini itu tidak lepas dari bendaharawan yah... Karena data-data untuk kebutuhan, akan kita konsultasikan untuk usulan agar efektif dan efisien
- Peneliti : Jadi termasuk juga orientasinya kepada tahun sebelumnya ya pak?
- Informan : Iya.. dari itu acuannya untuk ke depan, untuk melengkapi
- Peneliti : Untuk pembagian kerjanya itu berapa orang pak?
- Informan : Kalo pembagiannya itu tiga orang pak. Bendaharawan, Kasubag TU, dan Kepegawaian pak.
- Peneliti : Dengan bapak ya pak?
- Informan : He eh..
- Peneliti : Menurut bapak, hanya ketiga orang itu yang berkompetensi?
- Informan : Betul..
- Peneliti : Selain beliau-beliau itu, ada pihak lain ga pak yang terlibat dalam penyusunan anggaran?
- Informan : Ya ada dilibatkan juga pak.. ada Kaur Umum dilibatkan cek usul kebutuhan apa nih yang dibutuhkan. Jadi kami tidak semata-mata bertiga saja pak... semua kita panggil, baik dari Kasi Binadik, Binkamtib, KKPLP. Semuanya dilibatkan
- Peneliti : Jadi koordinasinya baik ya pak?
- Informan : Baik pak...
- Peneliti : Kalo peran dan tanggungjawab pimpinan gimana pak terhadap penyusunan anggaran ini?
- Informan : Dengan sendirinya.. hasil dari kita-kita ini kita sajikan ke pimpinan, kira-kira kebutuhan yang diusulkan, pimpinan mengoreksi apa sudah cocok, apa ada yang kurang.
- Peneliti : Biasanya itu kalo umumnya ya pak... jadi dari pihak penyusun itu menyampaikan konsep usulan ke pak kepala. Atau ada dari pak kepala instruksi untuk mengusulkan kegiatan tertentu?

- Informan : Ada juga pak..
- Peneliti : Biasanya apa tuh pak.. belanja modal ya?
- Informan : Iya betul pak...
- Peneliti : Kira-kira dalam proses penyusunan anggaran tadi, kendala yang dihadapi LP Serang apa pak?
- Informan : Kalo kendala sih pasti ada ya pak. Apa yang diusulkan tidak sesuai dengan yang turun pak.
- Peneliti : Kalo saran dari bapak?
- Informan : Kalo bisa sih semua usulan dapat direalisasikan.. kira-kiranya *urgent* dan harus dilaksanakan
- Peneliti : Mungkin.. menurut bapak, apakah perlu ada pihak dari kanwil melakukan *survey* untuk kebutuhan yang diusulkan oleh LP Serang?
- Informan : Seharusnya perlu pak... dan terlibat juga pak. Kami kan bernaung di bawah kanwil. Jadi perlu dari pihak kanwil itu meninjau.
- Peneliti : Kalau tentang pelaksanaan anggaran pak. Itu mekanismenya?
- Informan : Seharusnya punya fungsi masing-masing.. tapi sampai sekarang ini, sebagai Kaur Kepegawaian dan Keuangan.. (ragu-ragu untuk melanjutkan) Kendala sampai saat ini, kami tidak diberi kewenangan pak...
- Peneliti : Oleh..?? Pak Kepala?
- Informan : Pak Kepala.. Seharusnya kan dalam birokrasi ada fungsi masing-masing. Misalnya untuk urusan belanja barang seharusnya kan dari Kaur Umum, bukan oleh bendahara. Karena bendahara seharusnya mengurus permintaan dan pembayaran saja. Tapi ini semua dilaksanakan oleh bendahara, sampai dengan belanja barangnya secara fisik.
- Peneliti : Jadi semua dilakukan oleh bendaharawan?
- Informan : Bendaharawan pak... Ini yang kami hadapi saat ini. Peran dari Kaur Umum jadi tidak berjalan karena tidak diberi kewenangan. Hanya diberi kesempatan untuk mengusulkan.
- Peneliti : Hmm.. kalo di LP Serang ini, ada atau banyak pak ketidaksesuaian kegiatan yang diusulkan dengan yang muncul di DIPA?

Informan : Ga ada sih pak... paling perkara nilainya saja pak yang tidak sesuai dengan usulan

Peneliti : Kalo revisi.. ada pak?

Informan : Ada pak.. dari bama

Peneliti : Pihak yang terlibat dalam pengajuan revisi siapa pak?

Informan : Kasubag TU... bendahara.. dan Kaur Kepegawaian, pak

Peneliti : Baru diajukan ke Pak Kepala ya pak?

Informan : Iya pak..

Peneliti : Terus.. kalo masalah pengawasan pelaksanaan anggaran, siapa yang melakukan pak?

Informan : Pimpinan pak..

Peneliti : Pimpinan? Bukan bapak?

Informan : Langsung Pak Kepala ... dengan bendaharawan

Peneliti : Jadi bukan dari bendahara ke bapak dulu, terus...

Informan : Tidak pak... Bendahara langsung ke Pak Kepala

Peneliti : Kalo saran dari bapak?

Informan : Sebaiknya *job-job* yang sudah ada, dan itu harus dijalankan sesuai tugasnya.

Peneliti : Baik pak.. terima kasih atas informasinya

Informan : Sama-sama pak

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Lembaga Pemasyarakatan Serang (2)

- Peneliti : Pak. pertanyaan saya itu.. terhadap penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan pelaporan anggaran
- Informan : Iya..
- Peneliti : Kalo dalam penyusunan anggaran pak... bapak terlibat ngga dalam penyusunan anggaran untuk tahun berikutnya?
- Informan : Iya pak, terlibat...
- Peneliti : Pihak-pihak mana saja pak yang terlibat?
- Informan : eh.. saya, sebagai bendahara.. Kaur Kepegawaian dan Keuangan... dengan Kasubag TU.. dan Kepala sendiri
- Peneliti : Kemudian.. yang menjadi kendala dalam proses penyusunan anggaran di LP Serang itu menurut bapak apa pak, kira-kira? Ada kendala ngga... dalam prosesnya
- Informan : Dalam proses penyusunan anggaran.. sebetulnya keinginan ataupun maksud dan tujuan dari salker sendiri.. perlu dipenuhi juga sih pak. Akan tetapi.. dalam realisasi penyusunan anggaran yang telah disahkan.. yang sudah jadi... tidak sesuai dengan keinginan
- Peneliti : OK..
- Informan : Apa yang bahasa keren keuangan itu *alot temen* gitu yah pak.. hehe
- Peneliti : *Allotment*..iya
- Informan : Iya, *Alot temen*.. kalo Bahasa Serangnya gitu..
- Peneliti : Hehe.. Jadi saran menurut Pak Informan.. ada itu juga.. eh usulan itu dapat ..
- Informan : Terealisasi sesuai keinginan...
- Peneliti : Eemm.. berarti ada ketidaksesuaian antara yang diusulkan.. dengan yang diturunkan
- Informan : Diturunkan, iya.. ada juga eh.. barang-barang inventaris yang tidak sesuai dengan keinginan... seperti halnya dengan MAK. 53...
- Peneliti : Belanja modal?
- Informan : Belanja modal.. tapi nyatanya...
- Peneliti : Masuk di...

Informan : Ngga.. ee nilai nominalnya di bawah 10 juta

Peneliti : Mm... iya, iya teknis itu ya pak

Informan : Teknisnya.. Memang belanja modal tersebut sesuai dengan keinginan... keinginan kita. Misalnya belanja barang alat dapur..

Peneliti : Iya.. tapi penggolongan akunya itu...

Informan : Akunya..

Peneliti : Penggolongan akunya itu menyulitkan bapak?

Informan : Iya.. dalam proses pencairan.

Peneliti : Ow.. OK

Informan : Bisa saja sih kalau seandainya akunya 52 sih kita bisa.. nah ini 53

Peneliti : Iya.. Proses pencairannya itu jadi kendala ya pak.

Informan : He eh..

Peneliti : Itu tahun?

Informan : Tahun sekarang juga belum... masih...

Peneliti : Tahun sekarang juga masih belum kepakai ya pak?

Informan : Belum kepakai.. karena apa? Itu kalo seandainya kita beli pulang.. itu kan alat dapur. Alat dapur kan ngga sembarangan, karena harus kuat gitu kan? Itu kan yang menyediakan barang tersebut agak repot pak... di pasaran Serang juga jarang ada. Kita lari ke CV atau PT yang mengelola itu kayaknya kerepotan... karena tidak sesuai dengan anggaran kita

Peneliti : Kalau... Sip sip, terima kasih pak.. Kalau umpamanya pengawasan, istilahnya realisasi anggaran sampai dengan saat ini.. itu yang melakukan pengecekan realisasi siapa pak? Apakah bapak saja.. atau dari Kaur Keuangannya.. atau siapa pak?

Informan : Yang sama-sama mengecek realisasi, sampai berapa persen hingga saat ini... Itu terutama Pak Kalapas sendiri.. mm Kasubag TU dan kita sebagai pelaksana, bisa mengatur realisasi sampai sekarang itu berapa.. Jadi tiga orang tersebut..

Peneliti : Bendahara?

Informan : He eh..

Peneliti : Kalau.. apa pak, Kaur Umum kalo di sini?

Informan : Kaur Umum.. ada

Peneliti : Itu ada keterlibatan ngga pak?

Informan : Keterlibatan pak... keterlibatan, tapi cuma inventarisasi

Peneliti : Oo Inventarisasi.. ke?

Informan : Dari aplikasi SAI ke SIMAK-BMN

Peneliti : Oo.. setelah dibeli..

Secara umum.. pak. Pelaksanaan anggaran ada kendala ngga pak... secara umum?

Informan : Secara umum, kalo menurut saya sendiri.. karena saya sendiri pak. Berkaitan dengan pengelolaan anggaran... ee sebetulnya saya punya kendalanya, kerepotan sendiri

Peneliti : Karena tugasnya terlalu berat ya.

Informan : Hehe

Peneliti : Hehe... Karena yang melaksanakan hanya bapak sendiri..

Informan : Iya.. mungkin bapak sendiri juga tahu dari awal

Peneliti : Jadi.. SDM lah pak ya?

Informan : Iya..

Peneliti : Kira-kira menurut bapak, ada staf yang membantu tugas bapak?

Informan : Keinginannya begitu, iya... Kalaupun saya jadi bendahara juga diganti, mudah-mudahan peralihan bendahara nanti ada stafnya

Peneliti : Jadi yang di ruangan ini siapa pak?

Informan : Cuma saya sendiri

Peneliti : Oo hanya bapak sendiri

Informan : Jadi mohon maaf kalo..

Peneliti : Wah.. berat juga ya

Informan : Mohon maaf kalo.. meja banyak berkas-berkas

Peneliti : Jadi kalau membuat SPM juga bapak..?

Informan : Saya.. Seperti halnya menyusun konsep DIPA, ya saya sendiri

Peneliti : Konsep DIPA juga bapak..?

Informan : SAI juga laporan rekon, saya sendiri. Rekon ke kanwil, seperti sekarang ini... saya belum sempat saya.. mau mengajukan gaji. Tapi bulan 2... eh tanggal 2 sudah selesai sebenarnya di KPPN, tapi

belum sempat ke kanwil. Yah, keinginan saya perlu ada penambahan personil..

Peneliti : Siapapun bendaharanya, butuh tambahan personil.. yah tenaga untuk membantu bendahara ya pak..

Informan : Hehehe.. ya gitu

Peneliti : Nah... kita sekarang ke pelaporan.. tadi bapak sampaikan bahwa bapak juga yang melakukan rekonsiliasi ke KPPN.. ke kanwil.. terus pengiriman SP2D. Itu kalo rekonnya... terlepas dari jumlah personil, kendala rekonnya apa pak? Untuk rekonsiliasi laporan itu...

Informan : Saya kira ngga ada kendala pak..

Peneliti : Cuma satu... SDM tadi ya ?

Informan : Iya. Cuma gini pak... kalo seandainya penginputan... ini ada min plus nya ya pak... kalau penginputan SPM, SP2D itu terbit.. jadi saya tahu untuk merekon SAI itu kan paham mata anggarannya, jadi ngga ada masalah. Cuma kalau kita bergelut dengan banyak *job*, itu perlu ada penambahan personal

Peneliti : Kalo dalam penyajian pelaporan keuangan ni pak... peran dan tanggung jawab pak kepala gimana pak?

Informan : Sangat.. sangat berperan juga..

Peneliti : Mendukung ya pak?

Informan : Iya..

Peneliti : Jadi saran sudah termasuk yang tadi pak ya... Kira-kira kalau menurut Pak Informan paling tidak ada saran untuk penambahan tenaga untuk membantu tugas-tugas. Karena secara umum sudah berjalan dengan baik ya pak, hanya untuk optimalisasi ya itu tadi ya pak...

Informan : Ini maaf pak ya... kalau permasalahan-permasalahan yang sifatnya mendesak, itu kadangkala saya paling ujung.. paling terakhir. Iya kan... pengalaman yang sudah-sudah mungkin Pak Peneliti waktu di keuangan, saya tuh paling terakhir. Karena saya pekerjaannya semua minta selesai dikerjakan. Seperti kemarin, masalah konsep DIPA...

dalam SRAA-nya 7 milyar sekian, dalam aplikasinya 8 milyar.. itu kan akhirnya LP paling terakhir untuk memberikan konsep, itupun masih ada selisih dua puluh dua juta empat ratus..

Peneliti : Yang tadi di mana pak?... izin senjata ya pak?

Informan : Itu tidak muncul.. di RKA-KL nya ada.. tapi di SRAA nya tidak. Tidak sesuai. Setelah saya hitung RKA-KL dikurangi SRAA, itu dua puluh dua juta empat ratus selisihnya.. mau dimasukkan ke mana? Kalau digaji sudah ada standar...

Peneliti : Tapi kita mengacu pada SRAA

Informan : SRAA.. tapi beda dengan RKA-KL

Peneliti : Nah.. ini termasuk kendala juga pak

Informan : Iya.. makanya saya terakhir. Gimana nih LP eh Departemen Hukum dan HAM, padahal nomor satu

Peneliti : Hehehe.. dilihat dari kode satker, LP Serang memang nomor satu ya pak..

Informan : Hehe.. iya betul

Peneliti : 404522

Informan : Akhirnya gimana solusinya pak? SRAA atau RKA-KL? Tapi akhirnya sudah sesuai pak

Peneliti : Baik pak.. informasinya terima kasih. Mudah-mudahan bisa berguna ya pak.

Informan : Sama-sama pak.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kantor Imigrasi Serang

- Peneliti : Saya mau bertanya tentang pengelolaan anggaran di Kanim Serang... yang pertama tentang perencanaan anggaran, terus mekanisme penyusunan anggaran di Kanim Serang itu seperti apa?
- Informan : Eh.. kaitannya dengan anggaran yang 2010 ini mas ya?
- Peneliti : Yah.. yang lalu lalu juga ngga apa apa
- Informan : Yang sepengetahuan saya, mengenai penyusunan anggaran pada kantor.. atau instansi kami.. Kami mengajukan RKA-KL ke kanwil, dan dilanjutkan kanwil kepada unit eselon 1 kita di Biro Perencanaan, setelah itu kami hanya menunggu sampai dengan.. atau disetujuinya anggaran untuk tahun berjalan. Sedangkan yang tahun 2010 ini mekanisme telah dirubah bahwa setiap satker menyusun konsep DIPA atau anggaran sesuai kebutuhan unit kerja sendiri.
- Peneliti : Sebenarnya, untuk usulan memang diajukan oleh satker sesuai kebutuhannya. Terus dasar penyusunannya itu mengacu pada apa? Apakah dari tahun sebelumnya, tetap harus berlanjut?
- Informan : Kita evaluasi dari tahun sebelumnya.. yang dibutuhkan kurang lebihnya kita sesuaikan dengan kebutuhan
- Peneliti : Jadi berorientasi pada tahun sebelumnya?
- Informan : Iya.. Jadi acuan pastinya ..
- Peneliti : Terus pembagian kerjanya untuk proses penyusunan anggaran di Imigrasi Serang itu gimana mas?
- Informan : Pembagian kerjanya itu, kita ..
- Peneliti : Siapa saja?... siapa mengerjakan apa gitu?
- Informan : Kalo di Imigrasi Serang sendiri, untuk penyusunan anggaran ini ya mas?
- Peneliti : Iya
- Informan : Pertama KPA... kedua KTU...
- Peneliti : Kasubag TU?
- Informan : Iya.. Kasubag TU... ketiga Kaur Keuangan.. dan bendahara

- Peneliti : Kemudian menurut mas.. ini jujur saja... pegawai-pegawai yang terlibat dalam penyusunan anggaran itu sudah cukup memiliki kompetensi? Atau tetap butuh pihak diluar ketiga orang tadi? Atau perlu keterlibatan staf lain?
- Informan : Prinsipnya.. ya sebenarnya bisa dilaksanakan oleh pejabat-pejabat itu tadi
- Peneliti : OK.. Itu intern-nya. Kalo ekstern nya?
- Informan : Kalo eksternnya kita melibatkan konsultasi dengan kanwil selaku atasan dari UPT, kemudian Kanwil DJPB dan KPPN
- Peneliti : Peran dan tanggung jawab pimpinan atas penyusun anggaran ini?
- Informan : Iya terlibat.. karena beliau ingin tahu
- Peneliti : Kira-kira konsep usulan disusun oleh para pejabat tadi plus bendahara, kepada KPA. Atau ada usulan dari KPA sendiri untuk mengusulkan kegiatan ini dan itu?
- Informan : Oya.. ada. Karena yang lebih paham mengenai kebutuhan.. ya KPA itu sendiri.
- Peneliti : Tapi kira-kira ada kendala ga mas?
- Informan : Kendala.. pasti ada. Apa yah? Heheh
- Peneliti : Atau seperti kemarin.. adanya perubahan yang sifatnya teknis terhadap aplikasi.
- Informan : Iya itu...
- Peneliti : Terus.. faktor SDM kira-kira mempengaruhi ga?
- Informan : Mempengaruhi..
- Peneliti : Terus saran dari mas? Apa perlu ada usulan mengenai pelatihan?
- Informan : Yah perlu ada pemberian materi untuk penyusunan anggaran, adanya pembahasan terlebih dahulu di tingkat wilayah... agar anggaran itu, maksud dan tujuannya dapat tercapai.
- Peneliti : OK, sekarang kita masuk pelaksanaan anggaran. Pihak-pihak yang terlibat siapa saja mas?
- Informan : KPA, penandatangan SPM, Kaur Keuangan, bendahara
- Peneliti : Dasar pelaksanaannya mas?
- Informan : Dasar pelaksanaannya ya DIPA itu..

- Peneliti : Dan peraturan-peraturan yang mengatur tentang itu ya mas... Kalo menurut mas, apa yang perlu dilakukan agar penyerapan anggaran dapat lebih optimal?
- Informan : Disesuaikan dengan kebutuhannya... kenyataannya ini anggaran yang turun itu tidak sesuai dengan kebutuhannya. Jadi terjadi penyerapan yang tidak maksimal... karena yang dibutuhkan tidak ada, yang tidak dibutuhkan malah ada.
- Peneliti : OK.. jadi ini menjawab yang nomor 5.. ada ketidaksesuaian antara program kegiatan anggaran yang dibutuhkan dengan yang diusulkan. Terus biasanya apa yang dilakukan mas?
- Informan : Berdasarkan pengalaman yang terjadi, kita harus merevisi dengan pihak terkait
- Peneliti : Siapa saja mas?
- Informan : Yah kanwil kita sendiri... Kanwil DJPB, unit eselon 1 kita yaitu Biro Keuangan habis itu ke Dirjen Anggaran dan Dirjen Perbendaharaan
- Peneliti : Dalam pengawasan anggaran, pak kepalanya terlibat ngga?
- Informan : Terlibat... karena setiap bulannya kita membuat laporan kredit dan anggaran.
- Peneliti : Artinya beliau menunggu dari para pejabat yang menyusun atau beliau juga menanyakan, gimana realisasinya?
- Informan : Kadang ada.. kadang-kadang begitu...
- Peneliti : Ada kendala ga?
- Informan : Ketidaksesuaian akun dan kegiatan
- Peneliti : OK.. ada saran mungkin?
- Informan : Apa yah? ... untuk ke depan, uraian tiap tiap akun itu disesuaikan
- Peneliti : Kira-kira menurut mas, adanya perubahan mengenai kewenangan dan keterlibatan satker dalam penelaahan DIPA kemarin bisa meminimalisir ngga?
- Informan : Meminimalisir... kalo dikasih waktu yang memadai. Tapi kenyataannya.. he he he waktunya terlalu singkat dan rasanya tidak profesional. Kalau cukup waktu bagi satker untuk penelaahan di DJPB, ya akan bagus dan terserap secara maksimal.

- Peneliti : Berkaitan dengan pelaporan keuangan sekarang mas... Kan Kanwil Banten mempunyai predikat terbaik pertama, secara umum Kanim Serang berkontribusi. Secara umum masih ada kendala ngga?
- Informan : Alhamdulillah sampai saat ini, pelaporan keuangan dan SAI kita ngga ada kendala
- Peneliti : OK.. ada saran-saran kira-kira ?
- Informan : Saran .. yah ... dibekalin lagi lah pengetahuan tentang pelaporan keuangan itu
- Peneliti : Tetap perlu ada semacam sosialisasi mengenai kebijakan baru?
- Informan : Ya . perlu ada sosialisasi
- Peneliti : OK.. mas. Cukup. Terima kasih banyak
- Oman : OK



TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (1)

- Peneliti : OK.. mas, saya mau tanya soal pelaporan keuangan pada Kanwil Banten.
- Informan : Baik, mas...
- Peneliti : Kan, Kanwil Banten mendapat penghargaan atas penyajian pelaporan keuangan terbaik nomor satu untuk Kanwil Depkumham se-Indonesia... Gimana sih menurut Informan... pelaksanaan laporan keuangan dengan sistem akuntansi keuangan pada Kanwil Banten ini?
- Informan : Mm... pelaksanaan laporan keuangan dengan Sistem SAK... bagus, mas... termasuk SIMAK-BMN... selama ini berjalan dengan baik dan tepat waktu
- Peneliti : SIMAK-BMN juga ya?
- Informan : Iya mas...
- Peneliti : Terkait dengan pelaporan keuangan dengan SAK tersebut... Pihak-pihak mana saja sih yang ikut terlibat?
- Informan : Pihak-pihak yang terlibat... maksudnya gimana mas?
- Peneliti : Maksudnya.. dalam proses pelaporan keuangan, itu berkoordinasi dengan siapa? atau ... siapa saja yang mengurus?
- Informan : Oo... pihak yang terkait dengan pelaporan keuangan dengan SAK itu... KPPN... Ditjen Anggaran... Biro Keuangan
- Peneliti : Ditjen Anggaran? Bukan Ditjen Perbendaharaan?
- Informan : Eh, iyaa.. maksudnya Ditjen Perbendaharaan... Kanwil Ditjen Perbendaharaan.. he he he
- Peneliti : Hehe... Mmm... Mungkin bisa dijelaskan bentuk koordinasi dengan masing-masing pihak tersebut seperti apa?
- Informan : OK.. Dengan KPPN, kami melaksanakan rekon dengan KPPN setiap bulannya. Jadi mencocokkan pembukuan transaksi keuangan antara kami sebagai satker, dengan pembukuan yang dilakukan oleh KPPN..
- Peneliti : OK...

- Informan : Terus.. untuk Ditjen.. eh Kanwil Ditjen Perbendaharaan... kami tiap triwulannya melakukan rekon tingkat wilayah.. dengan Bidang Aklap
- Peneliti : Bidang Aklap itu... Bidang Akuntansi dan Pelaporan yah?
- Informan : Iya mas...
- Peneliti : Kalau rekon tingkat wilayah, berarti mungkin kita bisa ... eh maksudnya satker kita pun termasuk sebagai pihak yang terkait dalam pelaporan keuangan kita dong yah?
- Informan : O, iya mas... termasuk itu yah.. hehehe. Jadi malu nih... Terus pihak selanjutnya yaitu Biro Keuangan.. di Bidang Aklap juga. Jadi setelah rekon wilayah selesai.. triwulan I sampai dengan IV itu dilaporkan ke unit eselon 1 kita.
- Peneliti : OK... Nah, sekarang... Soal pelaksanaan rekonsiliasi itu sendiri, gimana?
- Informan : Pelaksanaan rekonsiliasi... berjalan dengan baik mas. Sebelum tanggal 5 bulan yang bersangkutan, rekonsiliasi tingkat satker sudah selesai.
- Peneliti : Mungkin ada kendala yang dihadapi?
- Informan : Mmm.. selama ini saya rasa tidak ada kendala
- Peneliti : Termasuk menghimpun laporan dari satker...?
- Informan : Yah.. seperti yang mas tahu waktu masih di keuangan... Masing-masing satker mengirimkan ADK, berita acara hasil rekon mereka dengan KPPN kepada kita.. kemudian kita himpun untuk rekon wilayah. Cuma yah gitu.. kadang-kadang ada satker yang masih sering terlambat menyampaikan laporan, padahal batas waktu sudah mepet...
- Peneliti : Kalau gitu gimana?
- Informan : Biasanya kita telepon, mas... kita suruh kirim langsung ADK-nya ke kanwil, berikut lampiran BAR dan sebagainya... pokoknya kita kejar hehe
- Peneliti : Nah.. kalo peran dan tanggungjawab pimpinan dalam hal pelaporan keuangan ini gimana?

Informan : Peran dan tanggung jawab pimpinan... terhadap penyajian pelaporan anggaran kanwil saya rasa direspon dengan baik... Karena pimpinan di sini juga menguasai tentang laporan SAKPA & SIMAK-BMN

Peneliti : Terus... Menurut anda... Ada saran ngga... atau kira-kira menurut Informan, apa yang perlu dilakukan agar pelaporan keuangan dapat berjalan lebih baik?

Informan : Menurut saya mas... eee... yang perlu dilakukan agar pelaporan keuangan dapat berjalan lebih baik.. Harus dikenakan sanksi yang tegas kepada satker yang bersangkutan apabila laporannya tidak tepat waktu... Kedua, menaikkan honor pengelola SAKPA dan SIMAK-BMN.. hahaha... Karena selama ini masih minim, menurut saya dengan honor nya dinaikkan, bisa memberi semangat para pengelola SAKPA dan SIMAK-BMN... Kemudian perlu semacam hadiah untuk satker-satker yang berprestasi, biar menambah semangat pengelola SAKPA dan SIMAK-BMN

Peneliti : OK, mas.. terima kasih atas informasinya

Informan : Sama-sama mas... semoga sukses

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (2)

- Peneliti : Baik pak.. saya mau tanya nih tentang pengelolaan anggaran di kanwil ini...
- Informan : Iya mas..
- Peneliti : Yang pertama tentang perencanaan anggaran pak... Bagaimana dengan mekanisme penyusunan anggaran di sini pak?
- Informan : Mm.. mengenai penyusunan anggaran sih saya ngga terlalu terlibat sih ya.. Palingan untuk yang rutin aja
- Peneliti : Belanja eks rutin ya pak? Apa aja tuh pak?
- Informan : Yahh... belanja 51, 52
- Peneliti : Belanja pegawai, belanja barang ya pak...
- Informan : Iya mas..
- Peneliti : Belanja modal pak?
- Informan : Nahh.. kalo belanja modal sih.. saya ngga ikutan bahas tuh.. Paling depet tugas aja.. buat usulan program pemerintahan tuh ya (Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik).. untuk anggaran tahun depan... gitu
- Peneliti : OK pak.. trus dasar kegiatan yang diusulkan dari mana pak?
- Informan : Dari yang lalu aja mas... dinaekin berapa persen gitu
- Peneliti : Untuk materi kegiatan... maksudnya uraian kegiatan yang diusulkan sama aja ya pak dengan yang lalu?
- Informan : Biasanya gitu mas... kecuali ada instruksi dari pimpinan untuk tambahkan kegiatan apa gitu. Soalnya kalo di pemerintahan (Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik), kan biasanya belanja yang ada sifatnya baku yah..
- Peneliti : Kecuali ada tambahan kebutuhan ya pak?
- Informan : Betul mas.. kayak yang waktu itu, kita usulkan tambahan volume untuk OB
- Peneliti : Setelah jadi nih.. konsep usulan untuk tahun depan, trus diserahkan kemana pak?

- Informan : Ke Kasubag Keuangan.. trus dari Kasubag Keuangan diserahkan ke PPL ya sekarang mah.. hehe (tertawa kecil)
- Peneliti : Kalo sebelumnya pak?
- Informan : Yah.. kalo sebelumnya kan dikelolakan di Keuangan sendiri sampai selesai
- Peneliti : Konsep usulannya ya pak?
- Informan : Iya, usulannya mas...
- Peneliti : Ngga ada rapat khusus ya pak, ngebahas ini?... ngebahas usulan anggaran tahun depan
- Informan : Kalo khusus mah... jarang sih yah mas. Tergantung pimpinan-pimpinan di atasnya
- Peneliti : Paling belanja tertentu aja ya pak?... mau bangun apa... mau beli apa..
- Informan : Betul..
- Peneliti : Hmm.. jadi udah diserahkan aja gitu ya pak... Kira-kira pak... kendala apa yang bapak tahu soal penyusunan anggaran ini?
- Informan : Kendalanya... (berpikir sejenak) yah itu tadi mas.. koordinasinya yang kurang jalan. Kalo bisa mah.. ada rapat khusus secara keseluruhan untuk inventarisir kebutuhan.
- Peneliti : Faktor SDM pak?
- Informan : Ya itu pasti... karena jujur aja, di kita ini masih tergantung pada orang-orang tertentu yang biasa menangani pekerjaan... dengan aplikasi gitu ya mas.
- Peneliti : L4 dong pak? Lu lagi.. lu lagi
- Informan : Hahaha (tertawa)... betul mas
- Peneliti : Hehe... nah pak... sekarang kalo soal pelaksanaan anggaran. Pihak-pihak yang berurusan dengan itu siapa saja pak?
- Informan : Yah saya... (bendahara), terus Pak Kasubag Keuangan, Kabag Umum, Kadivmin, dan Kakanwil tentunya
- Peneliti : Kalo bapak sendiri.. ada yang membantu pak? Dalam tugas sehari-hari?

- Informan : Ya kalo di keuangan sendiri.. hampir semua terlibat ya. Karena kalo saya ngga ada yang bantuin, bisa sering sakit kepala terus nantinya mas... hehehe. Jadi temen-temen semua di sini (keuangan) saling membantu. Misalnya untuk bikin SPM, pembuat daftar gaji...
- Peneliti : Kalo para pemegang uang muka pak? Ada kendala ngga.. maksudnya dalam pelaksanaan tugasnya, apa masih ada kendala?
- Informan : Kalo pemegang uang muka.. pastinya selalu berkoordinasi sama saya kan mas.. tapi yah gitu, masih banyak berkas tagihan tuh yang bolak balik aja.
- Peneliti : Bolak balik gimana pak... salah?
- Informan : Iya mas.. ada kesalahan dalam berkas tagihannya. Yah.. pajaknya. Kadang bentuk rekapnya ngga sesuai dengan maunya KPPN. Saya sih bolak balik ngasih tahu... tapi yah masih suka salah lagi, salah lagi.
- Peneliti : Mmm.. baik pak. Nah, kalo soal uraian kegiatan dalam RKAKL yang turun. Apa masih ada ketidaksesuaian antara program kegiatan anggaran yang dibutuhkan dengan yang diusulkan?
- Informan : Kadang-kadang iya mas. Apalagi nilainya.. usulnya mah berapa, yang turun berapa. Kalo kegiatan yang ngga klop mah.. jarang untuk program pemerintahan..
- Peneliti : Kalo berdasarkan pengalaman yang terjadi pak, kalo kita harus revisi anggaran, itu berkoordinasi dengan siapa saja pak?
- Informan : Yah... Kanwil DJPB... Biro Keuangan
- Peneliti : Dalam pengawasan anggaran, pimpinan terlibat ngga?
- Informan : Yah.. kalau yang sering ngecek realisasi sih... Kasubbag Keuangan.. dan Kadiv Administrasi
- Peneliti : Kalo untuk pencairan anggaran, komponennya apa aja sih pak? Bisa disebutin satu-satu?
- Informan : Tentang komponen yang dibutuhkan dalam pencairan dana DIPA.. Ini untuk yang UM yah.. mmm... nota dinas, kwitansi pertanggungjawaban untuk nilai kurang dari 5 juta. Terus SPP, SPM SPTB... sama pajak mas. Kalo untuk LS, ringkasan kontrak,

kwitansi pembayaran, SPK atau kontrak, berita acara serah terima barang, faktur pajak ... trus SPP, SPM, dan SSP.

Peneliti : Kalo kendala yang mungkin dihadapi dalam proses pencairan dana apa saja pak?

Informan : Salahsatunya sih... masalah kwitansi pertanggungjawaban mas. Kan berdasarkan Keppres 80, pertanggungjawaban dengan kwitansi itu maksimumnya sampai 5 juta. Tapi oleh KPPN, berdasarkan PP nomor 66 tahun 2005 bilang bahwa pertanggungjawaban dengan kwitansi adalah sampai dengan 10 juta. Lah ini gimana.. kan seharusnya peraturan tersebut dapat disesuaikan terlebih dahulu. Biar orang tuh ngga bingung mempedomani yang mana.

Peneliti : Baik pak.. Saya rasa cukup. Terima kasih banyak ya pak atas informasi dan waktunya

Informan : Sama-sama mas...

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (3)

- Peneliti : Terima kasih sebelumnya nih pak... atas waktunya
- Informan : Iya mas...
- Peneliti : Bapak... saya ingin bertanya tentang mekanisme penyusunan anggaran di kanwil ini?
- Informan : Mekanisme... Biasanya kita susun usulan tahun depan dalam bentuk RKAKL. Tapi sekarang, di keuangan hanya menyusun usulan untuk kegiatan yang ada pada Program Penerapan Pemerintahan Yang Baik... sama Program Kinerja, tapi untuk kinerja juga tidak sepenuhnya... berkoordinasi dengan PPL
- Peneliti : Untuk usulan dari satker pak?
- Informan : Untuk sekarang, sudah ada peralihan ke mas sendiri (hehehe)... Jadi usulan dari masing-masing satker yang masuk, kita sampaikan ke PPL.
- Peneliti : Kalo pimpinan yang lain... ee...ikut terlibat ngga pak, dalam penyusunan anggaran?
- Informan : Ya terlibat mas... (tersenyum)
- Peneliti : Komponen apa saja pak ... menurut bapak nih, yang digunakan sebagai dasar usulan?
- Informan : Untuk dasar acuan, biasanya kita lihat DIPA tahun berjalan.. kegiatan apa saja yang perlu ditambahkan nilainya atau ditambahkan kegiatannya.
- Peneliti : Selain itu pak?
- Informan : Tagihan daya dan jasa tertinggi...
- Peneliti : Listrik, telepon, air, internet ya pak?
- Informan : Iya... eh internet juga
- Peneliti : Iya pak...
- Informan : Ooo.. ya itu. Terus itu mas... SPM dan SP2D gaji bulan April tahun berjalan. Kemudian TOR dan RAB... acuan tersebut digunakan untuk memperkirakan biaya kegiatan dan pengadaan yang diusulkan untuk tahun anggaran yang akan datang... Kemudian, dokumen

lainnya seperti DUK, LBMN, LTI, dan fotokopi STNK, digunakan sebagai acuan perawatan aset. Sedangkan fotokopi rekening pembayaran daya dan jasa digunakan untuk acuan penunjang operasional kantor.

Peneliti : Kalo dari bapak sendiri... Apa ada saran atas kendala yang mungkin ditemui pak?

Informan : Mmm.. apa yah? Mungkin perlu ada pembenahan atas munculnya ketidaksesuaian mata anggaran yang turun dengan yang diusulkan... Padahal kan itu sudah dirapatkan di Jakarta, tapi kok masih ada kecolongan kayak gitu yah mas?

Peneliti : Iya pak.. Hmm kalo tentang pelaksanaan anggaran pak? Apa ada kendala juga?

Informan : Kalo kendala saat ini, masih seputar revisi anggaran mas... Hal itu kan disebabkan karena ketidakcocokan kebutuhan dengan dana yang ada atas kegiatan lain.

Peneliti : Revisi itu sendiri... apakah cukup berbelit pak?

Informan : Berbelit sih tidak mas.. tergantung pihak yang menyetujui. Selama itu masih kewenangan Kanwil DJPB sini, saya rasa tidak terlalu lama. Nah... kalo yang harus melibatkan unit pusat kita (Biro Keuangan) ataupun DJA, biasanya butuh waktu.

Peneliti : Mmm.. OK pak. Nah, kalo pihak-pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan anggaran siapa saja pak?

Informan : Ada intern.. ada ekstern. Pihak intern yang terkait yaitu KPA, Penandatanganan SPM... terus Bendahara Pengeluaran, yang juga dibantu oleh para Pemegang Uang Muka, dan Bendahara Penerima. Nah... kalo eksternnya itu ya KPPN.

Peneliti : Kalau pengawasan yang dilakukan atas pelaksanaan anggaran pak... Siapa saja yang melakukan?

Informan : Selain dari pimpinan... Kami di sini juga melakukan pengawasan terhadap realisasi anggaran secara berkala. Berapa persen sudah terealisasi, berapa nilainya... berapa sisa dananya, kegiatan mana yang sudah dan yang belum terlaksana.

- Peneliti : Berjalan dengan baik ya pak ya?
- Informan : O iya mas... cukup baik
- Peneliti : Nah.. soal pelaporan nih pak. Sebelumnya saya ucapkan selamat atas keberhasilan Kanwil Banten menjadi kanwil terbaik pertama dalam pelaporan SAI tahun 2009 ini
- Informan : Iya.. terima kasih mas
- Peneliti : Bisa diceritakan pak.. sedikit kiat-kiatnya?
- Informan : Hehe.. kiat-kiat apa ya? Yah.. sejauh ini kami berusaha untuk melaksanakan pelaporan sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara tepat waktu, baik itu SAK maupun SABMN. Akan tetapi, permasalahan tetap saja ada... Masih ada juga kok satker yang menyampaikan laporan kurang tepat waktu.
- Peneliti : Kalau gitu gimana pak?
- Informan : Yah.. kita hubungi terus, agar target pelaporan bisa tepat waktu. Kalo pelaksanaan... semua satker kita sudah melaksanakan pelaporan dan rekon tiap bulannya dengan KPPN masing-masing
- Peneliti : Saya dengar... dulu beberapa satker, operatornya SAI sering diganti? Itu masih pak?
- Informan : Mungkin masih.. tapi tidak seperti yang lalu, mas.. Mungkin satker juga menyadari pentingnya tugas pelaporan ini. Kalo dulu kan... yang jadi operator, bulan depan ditarik ke regu penjagaan... ganti orang lagi... ngajarin lagi. Tapi sekarang rasa-rasanya sudah ngga mas...
- Peneliti : Baik bapak.. terima kasih nih atas informasinya
- Informan : Sama-sama mas... semoga sukses

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA
Informan dari Kanwil Depkumham Banten (4)

- Peneliti : Sebelumnya terima kasih atas waktunya, pak... Pak, saya mau tanya tentang mekanisme penyusunan anggaran di Kanwil Banten ini gimana sih?
- Informan : (ehem).. Pada awal tahun anggaran berjalan, kami di kanwil meminta data usulan kepada tiap-tiap divisi dan seluruh satuan kerja.. meliputi program kerja, rencana kegiatan, usulan belanja dan data pendukung lainnya. Data yang terkumpul kemudian dihimpun dan diteruskan ke eselon I, dalam hal ini... ke Biro Perencanaan.
- Peneliti : Apa yang menjadi dasar untuk penyusunan anggaran pak?
- Informan : Ya.. dasarnya DIPA.. tahun lalu dan yang sedang berjalan. Sebagai acuan kegiatan yang akan diusulkan.
- Peneliti : Berarti berorientasi pada tahun sebelumnya ya pak?
- Informan : O, iya...
- Peneliti : Mm.. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran ini pak?
- Informan : Siapa saja? Hehe (tertawa kecil) Yah.. saya (Kabag PPL), mas sendiri (Kasubbag Penyusunan Program), Kasubbag Keuangan, Kadivmin...
- Peneliti : Kakanwil pak?
- Informan : Kalo itu tergantung pimpinannya.. tapi beliau ikut mengoreksi.
- Peneliti : Kalo para kepala divisi lainnya gimana pak? Apa beliau-beliau turut dilibatkan pak?
- Informan : Ya dilibatkan juga.. biasanya itu untuk usulan anggaran dari masing-masing divisi/bidang, termasuk TOR dan RAB
- Peneliti : Kalo menurut bapak koordinasinya gimana pak?... antara masing-masing pihak yang terkait
- Informan : Yah cukup baik.. Tapi kadang kita itu kurang dapat pengarahan yang jelas dari pusat
- Peneliti : Perihal apa pak?
- Informan : Yah.. sosialisasi atas aplikasi yang selalu baru. Belum lagi waktu minta data.. mintanya hari ini harus dikirim, atau paling lambat

besok dikirim. Yahh... kita kerepotan juga memenuhi kalau data dari UPT belum ada. Jadi kita kan harus minta dulu, dan butuh waktu. Terus itu mas... anggaran kita untuk tahun depan banyak yang dibintang, termasuk beberapa satker. Alasan dari DJA karena usulan kita tidak dilengkapi data dukung. Lah.. padahal data dukung itu kita antar langsung ke biro perencanaan... kok bisa dibilang ga ada tuh gimana...

- Peneliti : Hmm... Iya yah pak. Nah.. kalo yang jadi kendala biasanya apa pak?
- Informan : Kendala?.. yah salah satunya itu. Masih ada satker yang tidak memenuhi permintaan usulan anggaran sampai batas waktu yang telah ditentukan.
- Peneliti : Termasuk data-data pendukung juga ya pak?
- Informan : Data dukung dari satker.. iyaa
- Peneliti : Kalo gitu gimana pak..? kan kita tetap harus menyampaikan daftar usulan keseluruhan satker se-Banten sesuai jadwal
- Informan : Ya.. paling kita siapkan usulan dari kita. Buat antisipasi... kegiatannya kita samakan dengan tahun yang ada.. nilainya kita tambahkan
- Peneliti : Kendala lain pak?
- Informan : Ya.. apa yang kita usulkan, ternyata turunnya berbeda. Padahal saat rapat pembahasan di Jakarta udah jadi gitu, eh... kok pas turun SRAA lain lagi hasilnya. Banyak satker yang anggarannya jauh lebih kecil dari yang diusulkan, ada juga kegiatan yang tidak sesuai dengan usulan
- Peneliti : Lebih parah lagi... ada satker kita yang ada beberapa anggaran yang tidak muncul ya pak.
- Informan : Iya.. kaya gitu gimana... satker itu beberapa mata anggaran kegiatan yang sifatnya baku, tidak muncul... karena tidak adanya anggaran untuk pemeliharaan kendaraan, insentif jaga malam, dan seterusnya.
- Peneliti : Kalo menurut bapak.. apa yang perlu dilakukan agar kegiatan penyusunan anggaran ini dapat berjalan lebih optimal pak?

Informan : Perlu ditingkatkan koordinasi antar pihak-pihak terkait... baik itu kepada satker ke kita, maupun kita dengan pusat. Untuk apa kita rapat ke Jakarta membahas usulan, tapi ternyata yang turun.. beda lagi hehe

Peneliti : Kalo dengan satker pak? Perlu ngga.. kita agendakan rapat membahas usulan?

Informan : O, ya perlu.. Tapi tidak dirapatkan juga toh.. mereka seharusnya sudah tau kewajiban dalam menyampaikan usulan.

Peneliti : Baik pak.. saya rasa cukup. Terima kasih atas waktu dan informasinya

Informan : Sama-sama

